


Örgütsel adaletin örgütsel verimlilik üzerine etkisi: Kamu sektöründe bir çalışma

The effect of organizational justice on organizational productivity: A study on the public sector

Alper Bahadır Dalmış¹ 

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Ankara, Türkiye,

abdalmis@thk.edu.tr

ORCID: 0000-0002-9069-3917

Öz

Küreselleşen dünyanın rekabetçi piyasa koşullarında örgütler açısından verimliliğin önemi büyüktür. Verimliliğin sağlanabilmesi ve sürdürülebilmesi için örgütlerde çeşitli şartların sağlanabilmesi gerekmektedir. Çalışanların örgütsel adalet algısı da bu şartlardan biridir. Çalışanlar örgütün kendilerine karşı adil olduğunu düşündüklerinde ahlaki bir sorumluluk hissederek daha verimli çalışabilecekleri ve bu durumun örgütsel verimliliği artırabileceği düşünülmektedir. Bu çalışmada örgütsel adaletin verimlilik üzerindeki etkisini incelemek amaçlanmıştır. Bu doğrultuda Ankara ilinde bulunan bir kamu kurumundaki çalışanlar çalışmanın evrenini oluşturmuştur. Araştırmanın örneklemini toplam 278 kişiden (117 kadın ve 161 erkek) oluşmaktadır. Verilerin toplanmasında Demografik Bilgi Formu, Örgütsel Adalet ve Verimlilik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeklerden toplanan verilerin istatistiksel analizinde korelasyon ve regresyon analizi uygulanmıştır. Bulgular çalışanların örgütsel adalet algılarının verimlilik ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşimsel adalet boyutlarının da verimlilik ile pozitif ve anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların örgütsel adalet ve alt boyutlarına yönelik algıları arttıkça örgütsel verimliliğin arttığını belirtmek mümkündür. Bu doğrultuda örgütlerde yöneticilerin ve diğer karar vericilerin örgütsel adalet konusunda farkındalık kazanması önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Verimlilik, Kamu Çalışanları

Jel Kodları: M12, M10

Başvuru/Submitted: 1/08/2022

1. Revizyon/ 1st Revised: 2/09/2022

2. Revizyon/ 2nd Revised: 7/09/2022

Kabul/Accepted: 9/09/2022

Yayın/Online Published: 25/09/2022

Abstract

In the competitive market conditions of the globalizing world, productivity is essential for organizations. In order to ensure and maintain efficiency, various conditions must be met in organizations. The organizational justice perception of the employees is one of these conditions. It is thought that when employees think that the organization is fair to them, they can work more efficiently by feeling a moral responsibility. This situation can increase organizational efficiency. This study it is aimed to examine the effect of organizational justice on productivity. In this direction, the employees in a public institution in Ankara constituted the universe of the study. The study sample comprises 278 people (117 women and 161 men). Demographic Information Form, Organizational Justice and Productivity Scale were used to collect data. Correlation and regression analysis was applied in the statistical analysis of the data collected from the scales. Findings revealed that employees' perceptions of organizational justice are associated with productivity. In addition, it was determined that the dimensions of distributive justice, procedural justice and interactional justice, which are the sub-dimensions of organizational justice, have a statistically significant and positive relationship with productivity. Therefore, it has been concluded that employees' perceptions of organizational justice and its sub-dimensions increase organizational productivity. In this direction, it is recommended that managers and other decision-makers in organizations gain awareness of organizational justice.

Keywords: Organizational Justice, Efficiency, Public Employees

Jel Codes: M12, M10

Atıf/Citation: Dalmış, A.B., Örgütsel adaletin örgütsel verimlilik üzerine etkisi: Kamu sektöründe bir çalışma, bmij (2022) 10 (3): 1082-1094, doi: <https://doi.org/10.15295/bmij.v10i3.2106>

Extended Abstract

The effect of organizational justice on organizational productivity: A study on the public sector

Literature

Human resources are essential in achieving all organisations' goals, productivity, production and competition. Regardless of the production process in organizations that provide products or services, human resources are the fundamental element that makes things work and gives the final shape to what is produced. Each employee has roles that they undertake according to the job. Employees offer their services to the organization in this direction. However, in this process, it is imperative to realize that an employee is not a machine that can be programmed without errors. An employee's performance level can be affected by many factors, but the concept of fairness is among the most critical factors in enabling employees to work efficiently. Greenberg (1987) stated that employees attach importance to the concept of justice and that the justice they perceive affects their job attitudes, such as job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship. Emphasizing the importance of organizational justice, Moorman (1991) stated that if people believe they are treated fairly, their job, work output and positive attitudes towards their superiors will improve. The relations between these sub-dimensions (distributive justice, procedural justice and interactional justice) are discussed by Alexander and Ruderman (1987), Folger and Konovsky (1989), and Fryxell and Gordon (1989). In current studies on the concept of organizational justice, it has been stated that the perception of justice of the employees affects organizational productivity positively by improving the individual job satisfaction and organizational commitment levels of the employees (Chouldary & Kumar, 2011).

In studies on organizational justice in the literature, it is stated that employees' perceptions of organizational procedures, organizational outcomes, and justice in interpersonal relations, together with their work-related attitudes and behaviours, can affect the efficiency of organizational activities (Greenberg & Tyler, 1987). For this reason, it is possible to state that organizational productivity can change according to the organizational justice perception of the employees. Rego and Cunha (2008) compiled 160 studies on organizational justice and stated that only five of 160 studies analyzed the effect of organizational justice on organizational productivity. For example, Fryxell and Gordon (1989) stated a positive relationship between job satisfaction and organizational justice. Employees with a high level of satisfaction always show higher performance and increase organizational productivity. In another study, Lowe and Vodanovich (1995) examined the effects of organizational justice dimensions on employee job satisfaction and commitment. In general, it has been claimed that organizational justice can increase organizational productivity by positively affecting the social dynamics of the organization. General findings indicate that distributive justice and interactional justice have a stronger relationship with individual outcomes produced by employees. In comparison, procedural justice has a stronger relationship with organizational outcomes (Lind & Tyler, 1988). Rather than thinking that a manager's decision is fair or not fair, employees' thinking that the organization is not fair or unjust in distributing resources and rewards increases the possibility of affecting organizational productivity. For this reason, perceptions of injustice and justice can lead to developing behaviours and attitudes that may harm organizational productivity.

Design and method

In this study, the descriptive and relational survey model was preferred, and the significance of organisational justice's effect on employees' productivity was tested. The relational screening model is aimed to determine the existence or level of the relationship between two or more variables. In this study, the independent variable was organizational justice, and the dependent variable was productivity. As mentioned in the literature, it is stated that the presence of organizational justice positively increases productivity, while its absence decreases productivity. Based on this information in light of the literature, this study aims to evaluate the effect of organizational justice perception on the productivity level of public institution employees. The research universe consisted of 437 employees who were actively operating in a public institution in the province of Ankara in the 2021-2022 period. The purpose-oriented random sampling aimed to create a sample of 300 people, and 284 people were reached. Unfortunately, the data of 6 people were not included in the analysis due to inconsistency and lack of data. Therefore, 278 survey data were included in the study and analyzed. In this study, the Personal Information Form, Organizational Justice Scale and Productivity Scale were prepared by the researcher. Statistical tests were applied using the IBM SPSS 20 program to analyze the data. The hypotheses established by interpreting the findings obtained from the analyzes were tested. In data analysis, the relationship of organizational justice and its sub-dimensions with productivity was evaluated by correlation analysis. The findings were interpreted in light of the literature.

Findings and discussion

The participants' demographic information determined that 42.09% were female and 57.91% were male (n=278). While 69.06% of the participants stated they were married, 29.04% were single. Considering their educational status, it was determined that 10.42% of the participants were high school graduates, 22.67% had an associate degree, 53.60% had a bachelor's degree, and 13.31% had a master's degree. According to their income, 45.33% of the participants stated that their income is less than their expenses. The ratio of the participants whose income is equal to their expenses is 32.73%, and the ratio of the participants whose income is more than their expenses is 21.94%. The participants' demographic data found no significant relationship between gender, marital status, educational status, income status, and organizational justice and productivity perceptions ($p>0.05$).

It was determined that the reliability levels of the scales used in the study were sufficient. While the organisational justice scale's Cronbach's Alpha reliability coefficient was found to be 0.89 in this study, the reliability level of the productivity scale was found to be 0.79.

When the relationship between organizational justice and its sub-dimensions was examined, it was found that there was a positive and statistically significant relationship between organizational justice and distributive justice ($r=.718$, $p<0.01$). A significant and positive relationship was also found with the other sub-dimensions, procedural justice and interactional justice ($r=0.889$, $p<0.01$; $r=0.904$, $p<0.01$, respectively). The relationships between organizational justice and its sub-dimensions are in the 99% confidence interval.

Considering the relationship between organizational justice and productivity, it was determined that there is a positive and significant relationship similar to its sub-dimensions of organizational justice ($r=0.376$, $p<0.01$). Furthermore, a positive and significant relationship was found between distribution justice, one of the sub-dimensions of organizational justice, and productivity ($r=0.267$, $p<0.01$). Again, a positive and statistically significant relationship was found between procedural justice and interactional justice, which are the sub-dimensions of organizational justice, and productivity ($r=0.274$, $p<0.01$; $r=0.361$,

$p < 0.01$, respectively). The results expressing the relationship between organizational justice and the sub-dimensions of organizational justice and productivity are in the 99% confidence interval.

In line with the acceptance of the hypotheses, it is possible to conclude that the increase in the organizational justice perception of the employees will also increase productivity. Similarly, employees whose sub-dimensions such as distributive justice, procedural justice and interactional justice perceptions will also increase productivity.

In comparison, procedural justice has a stronger relationship with organizational outcomes (Lind & Tyler, 1988). Rather than thinking that a manager's decision is fair or not fair, employees' thinking that the organization is not fair or unjust in distributing resources and rewards increases the possibility of affecting organizational productivity. For this reason, perceptions of injustice and justice can lead to developing behaviours and attitudes that may harm organizational productivity. Social exchange theory and reciprocity norm claim that employees perform their roles and additional activities to respond to the fair treatment they receive from organizational leaders to increase the organisation's efficiency (Fryxell & Gordan, 1989). When the employees perceive that the procedures applied in determining the rewards (procedural justice) are fair and consistent for the employees in general, they will think that the organization cares about their well-being. And it will lead them to develop behaviours that will help them achieve organizational goals. When employees think the organization is fair, they are more willing to use their qualifications to improve organizational efficiency by developing positive reactions. On the other hand, when employees think the organisation is unfair, they develop adverse reactions and avoid work, absenteeism, corruption, etc., more likely to develop behaviours. This study has determined that organisational justice and employee perceptions regarding its sub-dimensions positively correlate with productivity.

Conclusion, recommendation and limitations

It is possible to state that the success of efficient organizations is directly affected by individual job satisfaction at the workplace and the employees' organisational commitment. The results of this study show that organizational justice and its sub-dimensions of divided justice, procedural justice and interactive justice may be essential antecedents in promoting organizational productivity. Justice is a phenomenon that also forms moral obligations that go beyond the individual's emotional reaction. The findings obtained as a result of this study similarly show that as the perception of justice of the employees' changes, their efforts towards productivity change. For this reason, managers in organizations should be encouraged to support justice. Being fair in the distribution of awards, fair planning of the decisions taken and the procedures carried out, and giving importance to proper behaviour and attitudes in the interactions with the employees will increase the performance of the employees and improve the organizational efficiency.

This study has limitations in generalizing the results as it is a study in which only the employees of a public institution in Ankara constitute the universe, and the data of 278 employees are examined. However, examining the effect of organizational productivity and its sub-dimensions on productivity can be suggested by conducting further studies with larger sample groups. Furthermore, there was no significant relationship between the demographic characteristics of the employees and the variables in this study. However, it is recommended that the relationship between demographic factors with organizational justice and productivity may be observed in different sample groups.

Giriş

Bütün örgütlerde insan kaynakları hedeflere ulaşma, verimlilik, üretim ve rekabet gibi konularda kilit bir öneme sahiptir. Ürün ya da hizmet sağlayan örgütlerde üretim süreci fark etmeksizin işlerin yürümesini sağlayan ve üretilene son şeklini veren temel unsur insan kaynaklarıdır. Her çalışanın işe göre üstlendiği roller bulunmaktadır. Çalışanlar hizmetlerini bu doğrultuda örgüte sunmaktadır. Fakat bu süreç kapsamında bir çalışanın hatasız olarak programlanabilecek bir makine olmadığının farkına varmak oldukça önemlidir. Bir çalışanın performans düzeyi birçok faktör tarafından etkilenmektedir fakat adalet kavramı, çalışanların verimli bir çalışma sergileyebilmesinde en önemli faktörler arasındadır. Çalışanların adalet kavramına önem verdiklerini ve algıladıkları adalet olgusunun kişilerin iş tatmini, örgütsel bağlılıkları ve örgütsel vatandaşlık davranışları gibi iş tutumlarını etkilediğini belirtmiştir. Örgütsel adaletin önemini vurgulayan Moorman (1991) ise insanların kendilerine adil davranıldığına inandıkları takdirde işleri, iş çıktıları ve üstlerine yönelik olumlu tutumlarının gelişeceğini ifade etmiştir. Literatürde örgütsel adaletin üç temel boyutundan söz edilirken bu alt boyutlar (dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet) arasındaki ilişkiler Alexander ve Ruderman (1987), Folger ve Konovsky (1989) ve Fryxell ve Gordon (1989) tarafından ele alınmıştır. Örgütsel adalet kavramına yönelik güncel çalışmalarda çalışanların adalet algısının çalışanların bireysel iş tatminini ve örgütsel bağlılıklarını geliştirerek örgütsel verimliliği olumlu yönde etkilediği belirtilmiştir (Chouldary ve Kumar, 2011).

Ankara ilinde bulunan bir kamu kurumu çalışanları ile yapılan bu çalışmada örgütsel adalet algısı ve örgütsel verimlilik arasındaki ilişkiyi incelemek amaçlanmıştır. Bu doğrultuda çalışmada ilk olarak kavramsal çerçeve kapsamında örgütsel adalet kavramı ve alt boyutları (dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşimsel adalet) açıklanmıştır. Devamında verimlilik kavramı örgütsel literatür ışığında açıklanarak kavramsal çerçeve tamamlanmıştır. Çalışmanın ilerleyen bölümünde çalışmanın metodolojisine dair bilgiler yer almaktadır. Bunlar çalışmanın modeli, amacı, evren ve örnekleme, veri toplama aracı, verilerin analizi gibi konularda sunulan bilgilerdir. Hipotezlerin test edildiği bulgular kısmından sonra elde edilen veriler tartışma başlığında yorumlanmış ve sonuç başlığında veri analizine yönelik çıkarımlar ve geleceğe dönük öneriler sunulmuştur.

Kavramsal çerçeve

Örgütsel adalet

Adalet insanlığın tarih boyunca etik, politik ve toplumsal boyutlarıyla ele aldığı en önemli kavramlardan biridir. Platon, medeniyetin sembolü olan toplumsal örgütlenmenin ancak adaletin varlığıyla mümkün olacağını ifade etmiştir. İnsanların adalet konusunda hassas olması nedeniyle bu kavramın insana dair her alanda ilgi odağı olduğunu belirtmek mümkündür. Örgütlerde adaletin sağlanması durumunda işler sorunsuz ve doğru bir şekilde yürütülebilirken adaletin olmadığı durumlarda çalışanlar haklarını yasadışı yollardan almak zorunda kalabilmektedirler. Örgütsel adalet örgüt bünyesindeki bireylerin tüm faaliyetlerinde, davranışlarında ve eğilimlerinde etkili olan bir tür tatmin olarak tanımlanabilir. Örgütsel adalet taktik, düşünce ve değer yönetiminin temelini oluştururken bütün örgütsel değer ve ilkeler için de bir zemin oluşturmaktadır.

Örgütsel adalet kavramı 1970'li yıllarda Batılı bilim insanları tarafından sosyal adaletin boyutlarından biri olarak geliştirilmiştir ve günümüzde örgütsel çalışmalarda sıkça ele alınan bir konu haline almıştır. Araştırmacılar örgütsel adaleti temel olarak üç alt boyutu bulunmaktadır. Bu alt boyutlar dağıtım adaleti (distributive justice), işlemsel adalet (formal justice) ve etkileşimsel adalet (interactional justice) olarak sıralanmaktadır. Dağıtım adaleti bir örgütte nihai çıktılar (örn. ücret artışı ve terfiler) dağılımı konusunda çalışanların algıladığı adaleti ifade etmektedir. İşlemsel adalet bir örgütte bir örgütte karar alma süreçlerine yönelik çalışanların algısı olarak tanımlanabilir (Chouldary ve Kumar, 2011). Etkileşimsel adalet yöneticilerin faaliyetlerinin çalışanlar tarafından algılanış biçimini ifade etmektedir. Bu kavramlar alt başlıklarda ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Dağıtım Adaleti: Dağıtım adaleti (distributive justice) örgütsel kaynakların adil bir şekilde dağılımını ifade etmektedir. Çalışanların ödeme, terfi vb. çıktılara ilişkin algılarını şekillendiren bir olgudur. Homans (1961) dağıtım adaleti özellikle dağıtımın ne şekilde yapılacağına yönelik verilen yönetici kararlarıyla ilgilidir. Dağıtımsal adalette işgörenlerin örgüte sunmuş oldukları kaynak olan çaba, zaman, ilgi ve emeğin karşılığında aldıkları ödüllerin dağıtılmasında ne kadar adil olunmasıyla ilgilidir (Bal, 2014). Dağıtım adaletine yönelik yaklaşımlar çoğunlukla yapısal nedenlere odaklanmaktadır. Yapısal nedenler, karar verme sürecindeki kurallar ve çevresel faktörler olarak ifade edilebilir. Dağıtım adaleti bir çalışanın kendi elde ettiği sonuçları diğer çalışanlarla karşılaştırdıktan sonra sahip olduğu algıyla ilişkilidir. Organ (1988) dağıtım adaletinin statü, kıdem, üretim, çaba, ihtiyaçlar ve ödemelerin

belirlenmesi konusundaki argümanların temelinde şekillendiğini ifade etmiştir. Organ dağıtım adaleti için üç temel kural belirlemiştir. Bu kurallar adalet, eşitlik ve ihtiyaçlar olarak sıralanmaktadır.

İşlem Adaleti: İşlem adaleti (procedural justice) örgütlerde karar verme süreçlerine yönelik adalet algısı olarak ifade edilebilir. Dağıtımsal adalet kişilerin ekonomik faydasına odaklanırken işlem adaleti ise örgütün karar alması ve işgörenlerin de alınan bu kararlara yönelik tepkileriyle ilgilenmektedir (Yeloğlu ve Paşamehmetoğlu, 2014). İşlemsel adalet yönetsel kararların ve bu kararların gerekçelerinin haklı olup olmadığına yönelik algı temelinde şekillenmektedir. İşlem adaleti kavramı bireyin kendisi ya da diğer çalışanlarla ilgili verilen kararların prosedürleri ve yöntemlerinin doğruluğu ve yanlışlığına yönelik değerlendirmelerine bağlıdır. İşlem adaleti ödüllendirme ve cezalandırma süreçlerinde uygulanan kural ve düzenlemelere ilişkin eşitlik algısını da içermektedir. Yöntemlerin adaletli olduğunu düşünen çalışanların ödül ve ceza sistemlerinin de adil olduğunu düşünme eğiliminde olduğu belirtilmektedir. Yönetim ve yöneticilerin tutarlılığı, önyargılı davranmaması, alınan kararların doğru bilgiler ışığında olması ve işgörenlerin düşüncelerine önem verilmesi işlem adaleti açısından oldukça önemlidir (Robbins ve Judge, 2013: 224). İşlem adaleti örgütlerde uygulanan prosedürlerin ve karar verme süreçlerinin ne ölçüde eşitlikçi olduğu ile ilgili çalışan algılarını kapsamaktadır. Bu prosedürler genellikle promosyonlar, performans değerlendirmeleri, ödüller, örgütsel fırsatların paylaşımı ve örgütsel uygulamalara ilişkin karar verme süreçlerinde kullanılan kriterler ile ilgilidir.

Etkileşimsel Adalet: İnsan doğasının bir gereği olarak çalışanlar yöneticilerinin onlarla kurdukları iletişimin adil olmasını arzulamaktadırlar. Etkileşimsel adalet birebir ilişkileri kapsamakta ve örgütsel kararlarla alakalı çalışanlara bilgi verilmesi, bu kararların uygulanmasında ortaya konan yönetsel davranışlar hakkında algılanan bir adalet türü olarak ifade edilebilir. Bireyler kendilerine adaletsiz davranıldıklarını düşünürlerse bunun sonucunda karşılık verme eğilimine girmektedirler (Bies ve Shapiro, 1988; Türen ve Erdem, 2017). Etkileşimsel adalet yöneticilerin örgütsel faaliyetlerle alakalı işleri yürütürken çalışanlara karşı sergiledikleri tutum ve davranış biçimlerini ele almaktadır. Greenberg ve Cropanzano (1993), etkileşimsel adaletin iki alt boyutta ele almışlardır. Bunlardan ilki kişiler arası adalet ve ikincisi de bilgisel adalet olarak adlandırılmaktadır. Kişiler arası adalet çalışanlar ile yöneticilerin ilişkisine dayanırken bu ilişkilerdeki nezaket ve saygı gibi olguların önemine vurgu yapmaktadır. Bilgisel adalet örgütsel kararlar hakkında çalışanların doğru ve yeterli biçimde bilgilendirilmesiyle alakalı bir boyuttur. Cojuharenco ve Patient (2013) tarafından yapılan bir çalışmada çalışanların işyerinde adil bir düzen olduğunu düşündüklerinde işlerine daha fazla odaklanabildikleri, adaletsizlik konusunda çeşitli düşünceleri olduğunda ise örgüt içi iletişime ve diğer bireylerle daha fazla odaklandıkları belirtilmektedir. Ödemeler ve promosyonlar gibi çeşitli yöntemlerle çalışan motivasyonunu sağlamak hem zaman hem de masraf açısından kazançlı olmamaktadır. Etkileşimsel adalet algısını sağlayarak çalışanları motive etmenin daha kolay olabileceği ifade edilmektedir. Ayrıca yöneticiler çalışanlarla adil bir iletişim kurabildiklerinde çalışanların öz değerine katkıda bulunarak daha verimli bir çalışma sergilemelerine yardımcı olmaktadır (Kalay, 2016).

Verimlilik

Verimlilik genellikle üretim sürecinde çıktılar ve girdilerin karşılaştırılması sonucunda belirlenen fiziksel ya da parasal ölçü olarak tanımlanmaktadır (Usta, 1996). Makro seviyede ekonominin işlevselliği, sosyal kalkınma ve rekabet etme kapasitesi ile ifade edilebilen verimlilik mikro düzeyde ekonomik birimlerin işleyişi ve yönetsel kararlarla ilişkilidir. Verimlilik kalkınma ve refahın geliştirilebilmesi için önemli bir gösterge olmasının yanı sıra örgütler için kazanç ve hayatta kalabilmenin en önemli şartlarından biri olarak ifade edilmektedir (Hançer, 2004).

Örgütlerde insan ve iş gücü modern dünyada örgütlerin en temel girdileri arasındadır. Verimlilik için emek faktörü büyük önem taşımaktadır. Yönetsel yaklaşımların teknik yöntemlerle hedeflere ulaşabileceği görüşü yaygın olsa da emek faktörü göz ardı edilerek kalıcı bir başarı sağlanamayacaktır. Bunun nedeni emek faktörünün üretim esnasında insan kaynağına en çok etki eden unsur olmasıdır. Verimlilik için çalışanların verimli bir çalışma sergilemesi, örgütlerin üretim faktörleri değerlendirildiğinde oldukça hassas ve değerli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Verimlilik kavramı 19. yüzyıldan itibaren örgütler açısından önemi artması sebebiyle daha fazla araştırılan bir konu haline gelmiştir. Taylor tarafından iş bölümü ve zaman yönetimi gibi verimli çalışma şartlarının sağlanmasına yönelik girişimler yürütülmüştür. Özellikle küreselleşen dünyanın rekabetçi atmosferinde verimliliğin önemi günden güne artmaktadır. Verimlilik kavramı yalnızca girdilerin çıktılara oranı olarak ifade edilmesi verimliliğe etki eden birçok faktörün göz ardı edilmesine neden olacaktır. Verimlilik ekonomik, eğitimsel, toplumsal, kültürel, yönetsel, teknolojik, ekolojik, psikolojik ve başka birçok etkenin ortak bir şekilde ortaya çıkardığı bir sonuç olarak değerlendirilmelidir (Çağıl, 2007).

Literatürde ülkelerin gelişmişlik seviyeleri ve verimlilik arasında anlamlı bir ilişki olduğu ifade edilmektedir. Buna göre verimlilik örgütsel anlamda refahı ve standartların yükseltilmesinde önemli bir faktördür (Cardona, Kretschmer ve Strobel, 2013). Verimliliğin yüksek olduğu gelişmiş ülkelerde işsizlik seviyesinin düşük olduğu belirtilirken Türkiye’de verimliliğin düşük olmasının çeşitli nedenleri olduğu görülmüştür (Mızrak, 1991). Verimliliği artırmak amacıyla hem çalışanların hem de yöneticilerin çaba göstermeleri gerekmektedir. Yönetimin çalışan verimliliğine yönelik gerekli önlemleri alması ve çalışanların da sorumluluklarını layığıyla yerine getirmesi örgütlerde verimliliği artıracaktır.

Araştırmanın metodolojisi

Araştırmanın amacı

Literatüre göre örgütsel adalet, çalışanların olumlu tutum ve davranışlarını, iş tatminini (Tammy, Jens ve Volmer, 2010; Yijuan, Miaomiao ve Na, 2011; Khan, Abbas, Gul ve Raja, 2015), örgütsel bağlılıklarını (Ölçer, 2015; Sökmen ve Ekmekçioğlu, 2016), örgütsel verimliliği (Imran, Majeed ve Ayub, 2015), örgütsel vatandaşlık davranışını (Karriker ve Williams, 2009; Tziner ve Sharoni, 2014; Gürbüz, Ayhan ve Sert, 2016) ve iş performansı (Walumbwa, Cropanzano ve Hartnell, 2009) arttıracaktır. Bu bilgiden yola çıkarak bu çalışmada örgütsel adalet algısının kamu kurumu çalışanlarının verimlilik düzeyi üzerindeki etkisini değerlendirmek amaçlanmıştır.

Araştırma Evreni

Araştırmanın evrenini Ankara ilinde bulunan bir kamu kurumunda 2021-2022 döneminde aktif olarak faaliyet gösteren 437 çalışan oluşturmuştur. Amaca yönelik seçkisiz örneklem tekniğiyle 300 kişilik bir örneklem oluşturmak hedeflenmiş ve 284 kişiye ulaşılmıştır. Verilerin tutarsızlığı ve eksikliği gibi nedenlerle 6 kişinin verisi analize dahil edilmemiştir. Toplamda 278 anket verisi çalışmaya dahil edilerek analiz edilmiştir. Analize dahil edilen 278 bireyin verisi örnekleme oluşturmaktadır ve 437 kişilik evrenin %63,62’sini temsil etmektedir. %62’lik oran örneklemin evreni temsil gücü açısından yeterlidir (Kılıç, 2012).

Veri toplama araçları

Bu çalışma için etik kurul onayı, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Etik Kurulu/Komitesinden alınmıştır ve Demografik Bilgi Formu, Örgütsel Adalet Ölçeği ve Verimlilik Ölçeği kullanılmıştır.

Örgütsel Adalet Ölçeği: Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen bu ölçek toplam 20 ifadeden oluşmaktadır. Örgütsel adaleti üç farklı boyutu ile ele alan bu ölçekte ilk 5 ifade dağıtım adaletini (distributive justice), ikinci 6 ifade işlem adaletini (formal justice) ve son 9 ifade etkileşim adaletini (interactional justice) ölçmektedir. Ankette yer alan sorular 5’li Likert tiptedir. Örgütsel adaletin boyutlarına ait olarak üç farklı toplam puan elde edilebilmektedir. Dağıtım adaleti alt boyutu ile en düşük 5 ve yüksek 25 puan alınabilecektir. İşlem adaleti alt boyutu ile en düşük 6 ve en yüksek 30 puan alınabilecektir. Etkileşim adaleti alt boyutu için ise alınabilecek en düşük puan 9 ve en yüksek puan 45’tir. Ölçekten alınan puanlar arttıkça adalet algısının arttığı gözlenmektedir. Ölçeğin Yıldırım (2007) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır ve Cronbach’s Alpha güvenilirlik katsayısı 0,905’tir. Bu çalışmada ise güvenilirlik 0,897 olarak belirlenmiş ve ölçeğin güvenilir olduğu saptanmıştır.

Verimlilik Ölçeği: 16 sorudan oluşan bu ölçek Bölük (2017) tarafından Kocaçal’ın (2016) geliştirdiği iş gücü verimliliğine yönelik ölçek ve Goodman ve Syvanteck (1999) tarafından geliştirilen görev performansı ölçeğinden yararlanarak geliştirilmiştir. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Bağcı (2014) tarafından yapılan çeviriden faydalanılarak oluşturulmuştur (Bölük, 2017). Bölük, tarafından yürütülen çalışmada Cronbach’s Alpha değeri 0,797 olarak bulunmuştur. Bu çalışmada ise güvenilirlik düzeyi 0,817 olarak belirlenmiş ve yeterli olduğu gözlenmiştir.

Veri analizi

Verilerin analiz edilmesinde IBM SPSS 20 paket programı kullanılarak istatistiksel testler uygulanmıştır. Çalışmada kullanılan iki ölçek için de faktör analizi yapılmıştır ve faktör yükleri doğrultusunda ölçekten hiçbir madde çıkarılmamıştır. Ölçeklerdeki faktör yüklerinin 0,32’nin üzerinde olması önerilirken (Gürbüz ve Şahin, 2018), bu çalışmadaki ölçeklerin faktör yüklerinin tamamının 0,32’nin üzerinde olduğu belirlenmiştir. Örgütsel adalet ölçeğinde toplam varyansın %73’ü açıklanırken verimlilik ölçeğinde toplam varyansın %82’sinin açıklandığı belirlenmiştir. Ayrıca değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin kendi standart sapma değerlerine bölünmesiyle bulunan değerler 3,2’nin üzerinde (Gürbüz ve Şahin, 2018) olarak bulunmuş ve normal dağılım gösterdiği saptanmıştır. Analizlerden elde edilen bulgular yorumlanarak kurulmuş olan hipotezler test edilmiştir. Veri

analizinde örgütsel adalet ve alt boyutlarının verimlilik ile olan ilişkisi korelasyon ve regresyon analizi ile değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular literatür ışığında yorumlanmıştır.

Bu çalışmada örgütsel adaletin verimlilik üzerindeki etkisini incelemek amaçlanmıştır. Bu doğrultuda test etmek üzere hipotezler aşağıdaki gibi yazılmıştır.

H₁: Çalışanların örgütsel adalet algısının verimlilik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1a}: Çalışanların dağıtım adaleti algısının verimlilik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1b}: Çalışanların işlem adaleti algısının verimlilik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1c}: Çalışanların etkileşimsel adalet algısının verimlilik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo 1: Demografik Bilgiler

		Sayı	(%)
Cinsiyet	Kadın	117	42,09
	Erkek	161	57,91
Medeni Durum	Evli	192	69,06
	Bekar	86	29,04
Eğitim Durumu	Lise Mezunu	29	10,42
	Ön Lisans Mezunu	63	22,67
	Lisans Mezunu	149	53,60
	Yüksek Lisans Mezunu	37	13,31
Gelir Durumu	Gelirleri Giderlerinden Az	126	45,33
	Gelirleri Giderlerine Eşit	91	32,73
	Gelirleri Giderlerinden Fazla	61	21,94

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Katılımcıların demografik bilgileri ele alındığında %42,09'unun kadın, %57,91'inin erkek olduğu belirlenmiştir (n=278). Katılımcıların %69,06'sı evliken %29,04'ü bekar olduklarını ifade etmiştir. Eğitim durumları ele alındığında katılımcıların %10,42'sinin lise mezunu, %22,67'sinin ön lisans mezunu, %53,60'ın lisans mezunu ve %13,31'inin yüksek lisans olduğu belirlenmiştir. Gelir durumlarına göre katılımcıların %45,33'ü gelirlerinin giderlerinden az olduğunu ifade etmiştir. Gelirleri giderlerine eşit olan katılımcıların oranı %32,73 ve gelirleri giderlerinden fazla olan katılımcıların oranı %21,94 olarak belirlenmiştir.

278 anket verisinde katılımcıların neredeyse yarısının (%45,33; n:126) gelirlerinin giderlerinden az olduğunu ifade etmiş olması kamu çalışanlarının günümüz ekonomik koşullarında gelir açısından çeşitli problemler yaşayabildiğini gösteren dikkat çekici bir veri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Katılımcıların demografik faktörleri ile örgütsel adalet ve verimlilik algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (p>0,05).

Tablo 2: Güvenilirlik Değerleri

Ölçekler ve Alt Boyutlar	Cronbach Alpha
Örgütsel Adalet	0,89
Dağıtım Adaleti	0,90
İşlem Adaleti	0,87
Etkileşimsel Adalet	0,79
Verimlilik	0,82

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik düzeylerinin yeterli olduğu belirlenmiştir. Örgütsel adalet ölçeğinin Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı bu çalışmada 0,89 olarak bulunurken verimlilik ölçeğinin güvenilirlik düzeyi 0,79 olarak bulunmuştur.

Tablo 3: Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Korelasyon Matrisi				
	1	2	3	4	5
1-Örgütsel Adalet (r)	1	,718**	,889**	,904**	,376**
2-Dağıtım Adaleti (r)		1	,567**	,474**	,267**
3-İşlem Adaleti (r)			1	,730**	,274**
4-Etkileşimsel Adalet (r)				1	,361**
5-Verimlilik (r)					1

**p<0,01

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Örgütsel adalet ile alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde örgütsel adalet ve dağıtım adaleti arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu bulunmuştur ($r=,718$, $p<0,01$). Diğer alt boyutlar olan işlem adaleti ve etkileşimsel adalet ile de pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur (sırasıyla $r=0,889$, $p<0,01$; $r=0,904$, $p<0,01$). Örgütsel adalet ve kendi alt boyutları arasında belirlenen ilişkiler %99 güven aralığındadır.

Örgütsel adalet ve verimlilik arasındaki ilişki ele alındığında örgütsel adaletin kendi alt boyutlarına benzer şekilde pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır ($r=0,376$, $p<0,01$). Dağıtım adaleti ile verimlilik arasında da pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit bulunmuştur ($r=0,267$, $p<0,01$). İşlem adaleti ve etkileşimsel adalet ile verimlilik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur (sırasıyla $r=0,274$, $p<0,01$; $r=0,361$, $p<0,01$). Örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutlarının verimlilik ile saptanmış olan ilişkisini ifade eden sonuçlar %99 güven aralığındadır.

Tablo 4: Regresyon Analizi Sonuçları

H	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Unstd. β	Std. Hata	β	R ²	t
H1	Örgütsel Adalet	Verimlilik	0,646	0,145	0,421	0,17	5,325
H1a	Dağıtım Adaleti		0,451	0,071	0,283	0,08	3,030
H1b	İşlem Adaleti		0,588	0,065	0,351	0,12	4,625
H1c	Etkileşimsel Adalet		0,605	0,067	0,366	0,13	4,658

** p<0,01, * p<0,05

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Analize göre örgütsel adalet ile verimlilik arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır ($\beta=0,421$, $p<0,01$). Buna göre örgütsel adalet puanı bir standart birim arttığında verimlilikte 0,42 birim artmaktadır. Diğer bir ifadeye ile örgütsel adalet örgütsel verimliliği arttıracaktır. Sonuç olarak H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Örgütsel adaletin alt boyutları ile kurulan diğer hipotezler H1a, H1b ve H1c Tablo 4'e göre örgütsel verimlilikle arasında pozitif bir ilişki bir ilişki gözlemlenmekte ve bu hipotezler de kabul edilmiştir.

Hipotezlerin kabulü doğrultusunda çalışanların örgütsel adalet algısının artmasının verimliliği de arttıracığı sonucuna varılmaktadır. Benzer şekilde alt boyutlar olan dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşimsel adalet algıları artan çalışanların da verimliliği arttıracığı görülmüştür.

Tartışma ve sonuç

Örgütlerde çalışanların ne denli önemli olduğu açıktır. Bunun nedeni herhangi bir örgütün uzun vadede varlığını sürdürebilmesinin çalışanların becerilerine, uzmanlıklarına, çalışma biçimlerine ve örgüte yönelik adalet algılarını (örgütsel adalet) içeren proaktif davranışlarına bağlı olmasıdır. Örgütsel adalet kavramı çalışmanın önceki bölümlerinde de bahsedildiği üzere bireyin çalıştığı örgüte yönelik adalet algısını tanımlamaktadır (Jafari ve Bidarian, 2012).

Örgütsel adaletin işgörenlerin örgütsel verimliliklerine etkisini saptamak amacıyla yapılan bu çalışmada, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ve örgütsel adaletin örgütsel verimliliğin artmasında etkili bir rolü olduğu saptanmıştır. Sonuç olarak bu çalışmada H1, H1a, H1b ve H1c hipotezleri kabul edilmiştir. Buna göre işgörenlerin algıladıkları pozitif düşünceler sonucunda pozitif davranışlar sergilediği söylenebilir. Bulunan bu sonuçlar literatürü destekler niteliktedir. Yapılan geçmiş çalışmalarda da örgütsel adalet ile örgütsel verimlilik arasında pozitif yönlü bir etki bulunmuştur (Imran vd., 2015; Skarlicki ve Latham, 1996). Heponiemi ve arkadaşları (2007) tarafından yapılan çalışmalarında da örgütsel adalet ile örgütsel verimlilik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Sonuç olarak araştırmalarda örgütsel adaletin verimliliği artırıcı bir

etkiye sahip olduğu bulunmuştur (Aryee, Chen ve Budhwar, 2004; Zahiri, Shakh, Dehghani, Faraji ve Khiavi, 2017).

Pan ve arkadaşlarına (2018) göre de çalışanlar örgüt tarafından adil ve olumlu davranışları algılandıkça pozitif davranışlar ve verimlilikleri artacaktır. Fakat çalışanlar bu durumun tam tersi olan adaletsizliği sezerlerse negatif davranışlar sergilediği görülmüştür (Ceylan ve Sulu, 2011; Mingzheng, Xiaoling, Xubo ve Youshan, 2014).

Literatürde örgütsel adalet üzerine yapılan çalışmalarda çalışanların örgütsel prosedürler, örgütsel çıktılar ve kişilerarası ilişkilerdeki adalet algılarının, işle ilgili tutum ve davranışlarıyla birlikte örgütsel faaliyetlerin verimliliğini etkileyebileceği belirtilmektedir (Nagtegaal, 2021; Alamir v.d. 2019; Dünder ve Tabancalı, 2012). Bu nedenle çalışanların örgütsel adalet algısına göre örgütsel verimliliğin değişebileceğini belirtmek mümkündür. Rego ve Cunha (2008) örgütsel adalet hakkında yapılmış 160 çalışmayı derlemiş ve 160 çalışmadan yalnızca beşinin örgütsel adaletin örgütsel verimlilik üzerindeki etkisini analiz ettiğini belirtmiştir. Örneğin Fryxell ve Gordon (1989) iş tatmini ile örgütsel adalet kavramı arasında pozitif bir ilişkinin bulunduğunu ve tatmin düzeyi yüksek çalışanların her zaman daha yüksek performans göstererek örgütsel verimliliği artırdığını belirtmiştir. Bir başka çalışmada Lowe ve Vodanovich (1995) örgütsel adaletin iş tatmini ve örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisini incelemiştir. Genel olarak örgütsel adaletin örgütün sosyal dinamiklerini olumlu etkileyerek örgütsel verimliliği artırabileceği iddia edilmiştir.

Örgütsel adaletle yönelik literatürde genel bulgular dağıtım adaletinin ve etkileşimsel adaletin çalışanların ürettikleri bireysel çıktılarla daha güçlü bir ilişkisi varken işlem adaletinin örgütsel çıktılarla daha güçlü bir ilişkisi olduğu belirtilmektedir (Lind ve Tyler, 1988). Charash ve Spector'e (2001) göre dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet işgörenlerin üretkenliğini verimliliğini arttırmaktadır. Çalışanların yöneticiler tarafından alınmış bir kararın adil ya da adil olmadığını düşünmekten ziyade kaynakların ve ödüllerin dağıtımında örgütün adil ya da adil olmadığına yönelik düşüncesinin örgütsel verimliliği etkileme olasılığını arttırmaktadır. Bu nedenle adaletsizlik ve adalet algıları örgütsel verimliliğe zararlı olabilecek davranış ve tutumların gelişmesine neden olabilmektedir. Toplumsal mübadele kuramı ve karşılıklılık normu, çalışanların hem rolleri kapsamındaki hem de rollerine ek faaliyetlerini örgütün verimliliğini artırma çabası içinde örgüt liderlerinden gördükleri adil muameleye karşılık vermek için gerçekleştirdiğini iddia etmektedir (Fryxell ve Gordon, 1989). Bu durum çalışanların ödüllerin belirlenmesinde uygulanan prosedürlerin (işlem adaleti) çalışanların geneli için adil ve tutarlı olduğunu algıladığında, örgütün onların refahına önem verdiğini düşünmelerini sağlayarak onların örgütsel hedeflere ulaşmasına yardımcı olacak davranışlar geliştirmelerine yol açacağını düşündürmektedir. Çalışanlar örgütün adil olduğunu düşündüklerinde olumlu tepkiler geliştirerek örgütsel verimliliği iyileştirmek için niteliklerini kullanmaya daha istekli olmaktadır. Diğer yandan çalışanlar örgütün adil olmadığını düşündüklerinde olumsuz tepkiler geliştirerek işten kaçma, devamsızlık, yolsuzluk vb. davranışlar geliştirmeleri daha olasıdır (Diab, 2015). Nitekim bu çalışmada hem örgütsel adalet algısının hem de alt boyutlarına yönelik çalışan algılarının verimlilikle olumlu yönde ve pozitif ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

Greenberg (1987) verimli örgütlerin başarısını iş yerindeki bireysel iş tatmininden ve çalışanların örgütsel bağlılıklarından doğrudan etkilendiğini iddia etmiştir. Bu çalışmanın sonuçları örgütsel adalet ve alt boyutları olan dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşimsel adalet algılarının örgütsel verimliliğin teşvik edilmesinde önemli bir öncül olabileceğini göstermektedir. Adalet, bireyde duygusal tepkinin ötesine geçen ahlaki yükümlülerin oluşmasını da sağlayan bir olgudur (Moroni, 2020). Bu çalışmanın sonucunda elde edilen bulgular da benzer şekilde çalışanların adalet algısının değiştiği ölçüde verimliliğe yönelik çabalarının değiştiğini göstermektedir. Bu nedenle örgütlerde yöneticiler adaleti destekleme konusunda teşvik edilmelidir. Ödüllerin dağıtımında adil davranılması, alınan kararların ve yürütülen prosedürlerin adil bir şekilde planlanması ve çalışanlarla olan etkileşimlerde adil davranış ve tutumlara önem verilmesi çalışanların performansını artırarak örgütsel verimliliği geliştirecektir.

Sonuç olarak bu çalışmanın tüm hipotezleri kabul edilmiş ve örgütsel adalet örgütsel verimliliği arttırmada önemli bir konudur. Ayrıca bu durum çalışanların iş tatminini, üretkenliği ve örgütsel bağlılığı arttırdığı yukarıda verilen diğer araştırmacıların çalışmalarında da desteklenmektedir. Modern dünyada örgütlerin küreselleşmesi ve sert rekabet koşullarında hayatta kalabilmeleri çalışanlarına odaklanmaları ile mümkündür. Diğer bir deyişle insan kaynakları yönetimine bağlıdır. Yöneticilerin adil davranması ve çalışanların motivasyonlarının artırılması örgütsel verimliliği de geliştirecektir. Eğer bu uygulamalar göz ardı edilirse hem örgütün imajı zedelenir hem de çalışanlar istenmeyen davranışlar göstererek örgütü zarara uğratarak verimliliği düşmesine sebep olurlar. Gelecek çalışmalarda kişilik özellikleri ve insan kaynakları uygulamaları da araştırmaya dahil edilmesi önerilmektedir.

Hakem Değerlendirmesi / Peer-review:

Dış bağımsız

Externally peer-reviewed

Çıkar Çatışması / Conflict of interests:

Yazar çıkar çatışması bildirmemiştir.

The author has no conflict of interest to declare.

Finansal Destek / Grant Support:

Yazar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

The author declared that this study has received no financial support.

Etik Kurul Onayı / Ethics Committee Approval:

Bu çalışma için etik kurul onayı, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Etik Kurulu/Komitesinden 05/08/2022 tarihli E-82735415-619-19816 sayılı karar ile alınmıştır.

Ethics committee approval was received for this study from Turkish Aeronautical University, Ethics Committee on 05/08/2022 and E-82735415-619-19816 document number.

Kaynakça / References

- Alamir, I., Ayoubi, R. M., Massoud, H. ve Al Hallak, L. (2019). Transformational leadership, organizational justice and organizational outcomes: A study from the higher education sector in Syria. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Alexander, S. ve Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research*, 1(2), 177-198.
- Aryee, S., Chen, Z. X. ve Budhwar, P.S. (2004). Exchange fairness and employee performance: An examination of the relationship between organizational politics and procedural justice. *Organ Behav Hum Decis Process*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2004.03.002>
- Bağcı, Z. (2014). Çalışanların iş doyumunun görev ve bağlamsal performansları üzerindeki etkisi. *Journal of Management and Economics Research*, 12(24), 58-72.
- Bal, V. (2014). Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisi: manisa'daki eğitim kurumlarında bir araştırma, *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 1-9.
- Bies, R. J. ve Shapiro D. L. (1988). Voice and justification: their influence on procedural fairness judgments. *Academy of Management Journal*, 31(3), 676-685.
- Bölük, U. (2017). İnsan kaynakları yönetiminde örgütsel adaletin verimlilik ve iş tatmini üzerine etkisi: Bir kamu kurumu örneği. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Cardona, M., Kretschmer, T. ve Strobel, T. (2013). ICT and productivity: conclusions from the empirical literature. *Information Economics and Policy* 25(3), 109-125.
- Ceylan, A. ve Sulu, S. (2011), Organizational injustice and work alienation. *Ekonomika a Management*, Vol.2, 65-78
- Charash, Y. C. ve Spector, P. E. (2011). The role of justice in organizations: a meta analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 86, 278-324.

- Choudhary, N., Philip, P. J. ve Kumar, R. (2011). Impact of organizational justice on organizational effectiveness. *Industrial Engineering Letters*, 1(3), 18-24.
- Cojuharenco, I. ve Patient, D. (2013). Workplace fairness versus unfairness: examining the differential salience of facets of organizational justice. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(3), 371-393.
- Çağıl, E. (2007). İşletmelerde personel eğitimi, verimlilik ile ilişkisi ve bir araştırma (Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.
- Diab, S. M. (2015). The impact of organizational justice on the workers performance and job satisfaction in the Ministry of Health hospitals in Amman. *International Business Research*, 8(2), 187.
- Dündar, T. ve Tabancalı, E. (2012). The relationship between organizational justice perceptions and job satisfaction levels. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46, 5777-5781.
- Folger, R. ve Konovsky, A. M. (1989). Effects of Procedural justice and Distributive Justice on reaction to Pay raise Decision. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.
- Fryxell, E.G. ve Gordon, E.M. (1989). Work place Justice and Job Satisfaction as predictor of satisfaction with Union and Management. *Academy of Management Journal*, 32(4), 851-866.
- Goodman, S. A. Ve Svyantek, D. J. (1999). Person-organization fit and contextual performance: do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 254-275.
- Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 340.
- Greenberg, J. ve Tyler. R. T. (1987). Why Procedural Justice in Organizations?. *Social Justice Research*, 1(2), 127-142.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. ve Cropanzano, R. (1993). The social side of fairness: interpersonal and informational classes of organizational justice. justice in the workplace: approaching fairness in human resource management, NJ.: Lawrence Erl-baum Associates.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri, felsefe yöntem-analiz. Seçkin Yayıncılık/Sosyal Bilimler, Ankara.
- Gurbuz, S., Ayhan, O. ve Sert, M. (2016). Organizational justice and organization citizenship behavior relationship: a meta-analysis on studies in Turkey. *Turk Psikoloji Dergisi* 31, 61-79.
- Hançer, M. (2004). İşletmelerde verimliliği artırma ve insan kaynakları. Detay Yayınları.
- Heponiemi, T., Elovainio, M., Laine, J., Pekkarinen, L., Eccles, M. ve Noro, A. (2007). Finne-Soveri H, Sinervo T. Productivity and employees' organizational justice perceptions in long-term care for the elderly. *Res Nurs Health*. 30: 498-507.
- Homans, G. C. (1961). *Social Behavior: Its Elementary Forms*, Brace & World. Inc.. New York^ eHarcourt Harcourt.
- 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).
- Jafari, P. ve Bidarian, S. (2012). The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 47, 1815-1820.
- Kalay, F. (2016). İşletmelerde örgütsel adaletin işgören performansı üzerindeki etkisi: teorik bir inceleme. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 147-158.
- Karriker, J. H. ve Williams, M. L. (2009). Organizational justice and organizational citizenship behavior: a mediated multifoci model. *J.Manage*. 35, 112-135. doi: 10.1177/0149206307309265
- Khan, K., Abbas, M., Gul, A. ve Raja, U. (2015). Organizational justice and job outcomes: moderating role of islamic work ethic. *J. Bus. Ethics* 126, 235-246. doi: 10.1007/s10551-013-1937-2
- Kılıç, S. (2012). Örnek büyüklüğü, güç kavramları ve örnek büyüklüğü hesaplaması. *Journal of Mood Disorders*, 2(3), 140-2.

- Kocaçal, C. (2016). İşletme çalışanlarında pozitif ve negatif düşüncenin işgücü verimliliğine etkisi: İstanbul ili örneği (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Lind, E. A. ve Tyler, T. R. (1988). Procedural justice in organizations. In *The social psychology of procedural justice*. Springer, Boston, MA, 173-202.
- Lowe, R. H. ve Vodanovich, S. J. (1995). A field study of distributive and procedural justice as predictors of satisfaction and organizational commitment. *Journal Of Business And Psychology*, 10(1), 99-114.
- Mızrak, N. Y. (1991). İşletmelerde verimliliğe yönelik eğitimin önemi: türk özel sektörü tarafından yapılan eğitim çalışmaları. *Verimlilik Kongresi-Bildiriler içinde: ay (der.) Ankara: MPM Yayınları*, 454, 27-29.
- Mingzheng, W., Xiaoling, S., Xubo, F. ve Youshan, L. (2014). Moral identity as a moderator of the effects of organizational injustice on counterproductive work behavior among Chinese public servants. *Public Pers. Manage.* 43, 314-324. doi: 10.1177/0091026014533898
- 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.
- Moroni, S. (2020). The just city. Three background issues: Institutional justice and spatial justice, social justice and distributive justice, concept of justice and conceptions of justice. *Planning Theory*, 19(3), 251-267.
- Nagtegaal, R. (2021). The impact of using algorithms for managerial decisions on public employees' procedural justice. *Government Information Quarterly*, 38(1), 101536.
- 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), 527-556.
- Organ, D. (1988). *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington.
- Ölçer, F. (2015). The investigation of the relationship between organizational justice and turnover intention: the mediating role of organizational commitment. *Econ. Comput. Econ. Cybern. Stud. Res.* 49, 233-251.
- Rego, A. ve Cunha, M. P. E. (2008). Organisational citizenship behaviours and effectiveness: An empirical study in two small insurance companies. *The Service Industries Journal*, 28(4), 541-554.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2013). *Örgütsel Davranış. Çev. İnci Erdem*, Ankara: Nobel.
- Skarlicki, D.P. ve Latham, G.P. (1996). Increasing citizenship behavior within a labor union: A test of organizational justice theory. *J. Appl. Psychol.* 81: 161-69.
- Sökmen, A. ve Ekmekçioglu, E. B. (2016). The relationship between organizational justice, organizational commitment and intention to leave: investigating gender difference. *Int. J. Bus. Manage.* 5, 27-31.
- Tammy, L. R., Jens, O. ve Volmer, D. A. (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction. *Int. J. Bus. Manage.* 5, 102-109.
- Turen, U. ve Erdem, H. (2017). Örgütsel adalet algısının işgörenlerin bilgi teknolojileri verimliliği üzerindeki etkisi: havacılık sektöründe bir araştırma. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 2017 (19): 89-110
- Tziner, A. ve Sharoni, G. (2014). Organizational citizenship behavior, organizational justice, job stress, and workfamily conflict: examination of their interrelationships with respondents from a non-Western culture. *Rev. Psicol. del Trabajo y de las Organ.* 30, 35-42. doi: 10.5093/tr2014a5
- Usta, P. (1996). Verimlilik, verimlilik artırıcı teknikler, verimlilik artırıcı tekniklerin daha yaygın kullanılması için tedbirler. *Akçimentosa Aylık İletişim Dergisi*, 9.
- Walumbwa, F. O., Cropanzano, R. ve Hartnell, C. A. (2009). Organizational justice, voluntary learning behavior, and job performance: a test of the mediating effects of identification and leader-member exchange. *J. Organ. Behav.* 30, 1103-1126. doi: 10.1002/job.611
- Yeloğlu, H. O. ve Paşamehmetoğlu, A. (2014). Örgütsel davranış. Ed. Ünsal Sığı ve Sait Gürbüz. *İçinde Motivasyon s.137-174*, İstanbul: Beta.

- Yıldırım, F. (2007). İş doyumunu ile örgütsel adalet ilişkisi. Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi, 62(01), 253-278.
- Yijuan, W., Miaomiao, L. ve Na, W. (2011). Study of relationship between organizational justice and job satisfaction of resident doctors. China J. Health Psychol. 12, 30.
- Zahiri, M., Shakhi, K., Dehghani, R. ve Faraji Khiavi, F. (2017). Association between organizational justice and productivity of human resources: a study at the jundishapur medical sciences university of ahvaz. Journal of Fundamental and Applied Sciences, , 9(15), 457-469.