

ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR İNCELEME

Yrd. Doç. Dr. Zübeyir BAĞCI
Pamukkale Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü
zbagci@pau.edu.tr

ÖZET

Örgütsel bağlılığın bir önceli olarak örgütsel adalet giderek artan bir çalışma alanı haline gelmiştir. Artan bu ilgiye karşın örgütsel adalet boyutlarının neler olduğu konusundaki fikir ayrılıkları sürmektedir. Örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini araştıran bu çalışmada öncelikle örgütsel adaletin faktör yapısı incelenmiştir. Örgütsel adalet Colquitt (2001) tarafından geliştirilen dört boyutlu Örgütsel Adalet Ölçeği (OJS) ile ölçülmüştür. Örgütsel bağlılığın ölçülmesinde Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen üç boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği (OCS) kullanılmıştır. Veriler tekstil sektöründe çalışan 425 işgörenen toplanmıştır. Açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri örgütsel adaletin dağıtım adaleti, işlemsel adalet, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet olarak dört boyuta sahip olduğunu göstermiştir. Yapısal Eşitlik Modeli (SEM) ile yapılan analiz sonucunda, belirli adalet tiplerinin belirli bağlılık boyutları üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Dağıtım Adaleti, İşlemsel Adalet, Kişilerarası Adalet, Bilgisel Adalet, Örgütsel Bağlılık.

THE IMPACTS OF JUSTICE PERCEPTIONS OF EMPLOYEES ON ORGANIZATIONAL COMMITMENTS: AN INVESTIGATION IN TEXTILE SECTOR

ABSTRACT

Organizational justice as an antecedent of the organizational commitment has been an increasing study area. Despite this growing interest, the conflict about what are the dimensions of organizational justice. This study, evaluating the effect of organizational justice perceptions on OC, initially examines the factor structure of OJ. OJ was measured through four dimensional Organizational Justice Scale (OJS) developed by Colquitt (2001). To measure the OC the three-dimensional Organizational Commitment Scale (OCS) developed by Meyer, Allen and Smith (1993) was used. Data was collected from 425 employees who work in textile sector. Exploratory and confirmatory factor analysis demonstrates that OJ has four dimensions namely distributive justice, procedural justice, interpersonal justice and informational justice. Based on the results acquired by analyzing the model using Structural Equation Modelling (SEM) method, it is determined that certain types of justice influence specific dimensions of commitment.

Keywords: Distributive Justice, Procedural Justice, Interpersonal Justice, Informational Justice, Organizational Commitment.

1. Giriş

İnsanlar sahip oldukları sınırsız ihtiyaçlarını, ellerindeki sınırlı imkânları ile karşılama yetersiz kaldıkları sürece diğer insanlarla ilişkiye girmek ve kendilerinde eksik olan kaynakları onlardan mübadele yoluyla tedarik etmek durumundadırlar. Bu sayede ortak amaçlar etrafında bir araya gelen insanlar örgütleri oluşturarak aralarında gerek maddi gerekse duygusal bağlar kurarlar.

Aynı örgüt içinde yer alan bireyler arasındaki karşılıklı ilişkiler, birbirlerinin eksik olan yönlerini tamamladıkları ve ihtiyaçlarını karşılıklı değiş tokuş esasına göre giderebildikleri sürece devam eder. Bu karşılıklı ilişkilerde bireylerin nasıl bir davranış sergileyecekleri genellikle kendilerine referans olarak seçtikleri kişilere bağlıdır (Kulik & Ambrose, 1992:212). Adams'a göre (1965) bireyler sürekli olarak örgütlerine yaptıkları yatırımları (eğitim düzeyi, deneyim, performans vb.) ve bu yatırımlar sonucunda elde ettikleri kazanımlarını (ücret, terfi, tanınma vb.) kendileri ile aynı konumda olan farklı bireylerle karşılaştırmaktadırlar (Altıntaş, 2006:21). Bireyler bu karşılaştırmaları kendilerince belirledikleri birtakım adalet ölçülerini kullanarak gerçekleştirmektedirler. Bu noktada örgütün insana yönelik tutum ve davranışları önem kazanmaktadır. Çünkü rekabetin çok yoğun yaşandığı günümüz iş dünyasında örgütlerin en önemli kaynaklarından birini hiç şüphesiz ki insan faktörü oluşturmaktadır. Örgütlerin başarılı olabilmeleri için nitelikli çalışanları örgüte çekebilmeleri ve örgütte tutmaları yeterli olmamaktadır. Aynı zamanda bu çalışanların örgüt yararına ekstra gayret göstermeleri, yani örgüte bağlı olmaları gerekir (Çırpan, 2001:3). Unutulmamalıdır ki, örgütün amaç ve değerlerini kabul etmeyen ve bunlara güçlü bir inanç duymayan çalışanın örgütüne bağlılık göstermesi veya örgütün yararına faaliyetlerde bulunması düşünülemez (İnce & Gül, 2005:9). Örgütler açısından bakıldığında örgütüne yüksek düzeyde bağlılık hisseden çalışanların düşük düzeyde bağlılık hisseden çalışanlara göre örgütsel amaçlara ulaşma ve sonuçta örgütsel etkinliğin sağlanması gibi konularda daha yararlı katkılar sağlayacakları ve örgütlerinin rakiplerine göre rekabet üstünlüğü sağlamasında kilit rol oynayacakları açıktır. Yapılan çeşitli araştırmalar örgütsel adalet algısının çalışanların örgütsel bağlılıklarının önemli bir belirleyicisi olduğunu göstermiştir (Orpen, 1993; Yıldırım, 2002; Gürpınar, 2006). Bu nedenle, yöneticilerin çalışanlarının örgütlerine bağlılık düzeylerini artırabilme adına onları ilgilendiren konulardaki karar ve uygulamalarda adil tutum ve davranışlar içerisinde bulunmaları gerekir.

Tekstil sektörü sağladığı istihdam açısından Türkiye'nin lokomotif sektörlerinden birini oluşturmaktadır. Türkiye genelinde faaliyet gösteren ve %90'ı KOBİ'lerden oluşan 30.000 civarında tekstil ve hazır giyim firması, yaklaşık 2 milyon kişiye istihdam olanağı sağlamaktadır (İSO, 2010:10). Ülke ekonomisi içinde oldukça önemli bir yere sahip olan tekstil sektörünün Türk ihracatı ve diğer sektörler üzerindeki etkisi de düşünüldüğünde, bu sektörün rekabet gücünün sürdürülebilirliğinin ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmaktadır (Çetin & Ecevit, 2008:118). Bu sektörde istihdam edilen çalışanların etkinliğinin sağlanması gerek istihdam edildikleri örgütler gerekse de ülke ekonomisi açısından son derece önem arz etmektedir. Bu noktadan hareketle araştırmanın konusunu ulaştığı ihracat rakamı, istihdam kapasitesi ve GSMH içindeki payı ile ülkemizin sanayileşmesinde ve küresel pazarlarda yer edinmesinde önemli bir paya sahip olan tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdeki çalışanların örgüte

yönelik adalet algılamaları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin tespiti oluşturmaktadır.

Çalışmada öncelikle örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve bu değişkenler arasındaki ilişkilerin incelendiği literatür taraması ile kavramsal çerçevenin çizilmesinin ardından, çalışanların algıladıkları örgütsel adalet alt boyutlarının örgütsel bağlılık alt boyutları üzerindeki etkileri incelenmiştir.

2. Örgütsel Adalet

İnsanlar istedikleri bir takım şeyleri elde etmek için örgütlere girerler ve onun bir üyesi olmayı kabul ederler. Örgüt içerisinde bir şekilde ilişki kurdukları kişilerin kendilerine karşı gösterdikleri tutum ve davranışlar onların söz konusu örgütten ayrılıp ayrılmama ya da örgüt yararına çaba gösterip göstermeme gibi konulardaki eğilimlerine yön verecektir. Çalışanlar örgüte girerken sahip oldukları bilgi ve deneyimlerini sermaye olarak yanlarında getirirler ve zaman içinde bu birikimlerini örgüt çıkarları doğrultusunda kullanarak kendileri adına yatırıma dönüştürürler. Bu yatırımlar sonucunda örgütlerinden katkıları oranında adil ücret, terfi, tanınma gibi kazanımlar elde etmeyi beklerler. Çalışanlar örgütlerinde kazanımların elde edilmesiyle ilgili kararların doğruluğu kadar, söz konusu kararlardan etkilenenler arasında bir ayrımın yapıp yapılmadığını da önemsemektedirler. Bu nedenle kendilerine referans olarak aldıkları kişilerin kazanımlarıyla kendi kazanımlarını karşılaştırırlar. Bu karşılaştırmayı yaparken de kendilerince belirledikleri birtakım adalet ölçülerini kullanmaktadırlar. Dolayısıyla örgütsel adalet çalışanlar açısından çok önemli bir faktör olmaktadır. Örgütsel adalet, “örgüt içerisinde ücretlerin, ödüllerin, cezaların ve terfilerin nasıl yapıldığı, bu tür kararların nasıl alındığı ya da alınan bu kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin, çalışanlarca, algılanma biçimi” olarak ifade edilebilir (İçerli, 2010:69).

Örgütsel adaleti araştırma konusu yapan çalışmalar dikkate alındığında, örgütsel adaletin genel olarak dağıtım adaleti ve işlemsel adalet olmak üzere iki önemli boyutta incelendiği görülmektedir (McFarlin & Sweeney, 1992; Love & Vodanovic, 1995; Lee, 2000; Lemons & Jones, 2001; Rifai, 2005). Dağıtım adaleti çalışanların elde ettikleri kazanç miktarlarına ilişkin adalet algılamaları iken, işlemsel adalet bu kazanımların miktarını belirlemede kullanılan araçlara ilişkin adalet algılamalarıdır (Folger & Konovsky, 1989:115). Diğer bir ifadeyle, dağıtım adaleti çalışanın sahip olduğu bilgi ve deneyimi kullanarak örgüt içinde geçirdiği süre zarfında örgüte kattığı değere karşılık almayı beklediği kazanımların miktarlarına ilişkin adalet algılamalarıyla ilgilidir. Temelinde eşitlik kuramı yatar. Buna göre bir çalışan kendi konumundaki diğer çalışanların örgüte katkıları ve sonucunda elde ettikleri kazanç miktarlarını kendi katkıları ve elde ettikleri ile karşılaştırarak aralarında bir eşitsizliğin olup olmadığını kontrol eder (Tınaz, 2009:11). İşlemsel adalet ise söz konusu kazanımların nasıl belirlendiği, bunların dağıtımıyla ilgili örgütsel kararların alınmasında ve uygulanmasında kullanılan prosedürlerin çalışanlar tarafından ne kadar adil algılandığıyla ilgili bir kavramdır (Greenberg, 1987:10). İşlemsel adalet, karar süreçleri ve sonuçları üzerinde kontrol olanağı sunması açısından çalışanlar için son derece önem arz etmektedir. Bu sayede çalışanlar bir yandan uzun vadede kazanımlarının adil olacağına ilişkin bir güven duygusuna sahip olurlarken, diğer yandan da örgüt içindeki pozisyonlarının farkına varmak suretiyle sahip oldukları değeri hissetmiş olurlar (Paterson vd., 2002:394).

Önceki adalet çalışmaları dağıtım adaleti üzerine yoğunlaşma eğiliminde iken, 1980'lerden bu yana ilgi işlemsel adaletin incelenmesi yönünde değişime uğramıştır (McDowall & Fletcher, 2004:10). Bunda dağıtım adaletini temel alan çalışmaların, kişilerin adaletsizliğe verdikleri tepkileri açıklamada yetersiz kalması etkili olduğu söylenebilir (Özmen vd., 2007:22; Yazıcıoğlu & Topaloğlu, 2009:5). Bu dönemde yapılan birçok çalışmada dağıtım adaleti ve işlemsel adalet arasında 0.67, 0.74, 0.72 gibi yüksek düzeyde ilişkinin varlığı tespit edilmiştir (McFarlin & Sweeney, 1992:631; Welbourne vd., 1995:894; Sweeney & McFarlin, 1997:89). Bu bulgular, işlemsel değerlendirmelerin büyük ölçüde kazanımların elde edilmesine bağlı olduğu, dolayısıyla aynı durumun bir yönüyle işlem bir yönüyle de sonuç olarak görülebileceğini belirten Cropanzano & Ambrose (2001) gibi araştırmacılar tarafından, dağıtım adaleti ve işlemsel adaletin birbirinden bağımsız olmayan yapılar olabilecekleri biçiminde yorumlanmıştır (Colquitt, 2001:387).

İşlemsel adalet kavramının ortaya çıkmasıyla birlikte araştırmacılar, sonuçların ve işlemlerin adil olmasının, örgütsel adaleti açıklamada yeterli olabileceğini düşünmüşlerdir. Ancak, çalışmalar ilerledikçe üçüncü bir boyut daha ortaya çıkmıştır. Bu boyut kişilerarası ilişkilerle ilgili olan etkileşim adaletidir (Irak, 2004:33). Bies (2001), bireylerin adalet algılarının bir prosedürün uygulanışı sırasındaki bireyler arası ilişkilere de bağlı olduğunu belirtmiş ve bunu "etkileşim adaleti" olarak adlandırmıştır (Yürür, 2008:298). Etkileşim adaleti karar süreci boyunca bireylere ne söylendiği ve nasıl söylendiği ile ilgilidir. Çalışanlar çoğu zaman örgütlerinde alınan kararlar ile yönetimin kendilerine davranışlarını yakından takip ederler. Dolayısıyla karar alıcıların söz konusu kararlardan etkilenenler olarak çalışanlarına duyarlılık göstermeleri, saygılı davranışları ve alınan kararlarla ilgili olarak mantıki açıklamalarda bulunmaları halinde etkileşim adaleti algılamalarının artacağı (Colquitt, 2001:386), bu durumun da çalışanlar arasında daha işbirlikçi ve pozitif tutum ve davranışlara neden olacağı söylenebilir (Anderson & Shinew, 2003:229).

Etkileşim adaletinin mantıksal olarak kişilerarası adalet ve bilgisel adalet olmak üzere ikiye ayrılabilceğini belirten Greenberg (1993), bu iki farklı adalet türünün birbirinden bağımsız etkiye sahip olduğunu öne sürmüştür (Colquitt vd., 2001:427). Kişilerarası adalet olarak ifade edilen boyut örgütlerde karar vericilerin, alınan kararlardan etkilenenlere ne ölçüde nazik, ciddi, saygılı ve değer veren bir tutum ve davranış içerisinde buldukları ile ilgilidir (Poyraz vd., 2009:78). Bilgisel adalet boyutu ise, söz konusu kararların alınması sırasında uygulanan prosedürler hakkında gerekli ve yeterli bilgilendirmenin çalışanlara yapılmasıyla ilgilidir (İçerli, 2010:88). Greenberg'in bu görüşü Colquitt'in (2001) çalışmasına kadar ampirik olarak test edilmemiştir. Ülkemizde bu konuda yapılan çalışmalarda birbirinden farklı sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre; Eker (2006) tarafından bir endüstri işletmesinde yapılan araştırma bulguları ile Cihangiroğlu (2011) tarafından TSK Sağlık Komutanlığı'na bağlı asker hastanelerinde görevli doktorlar üzerinde yapılan araştırma bulguları kişilerarası adalet ve bilgisel adalet ayrımını desteklerken; Özmen vd. (2007) tarafından bir kamu kurumunda gerçekleştirilen araştırma bulguları böyle bir ayrımı desteklememiştir.

3. Örgütsel Bağlılık

Bağlılık, bireyi belirli bir oluşuma veya eyleme bağlayan bir süreç olarak tanımlanabilir (Koç, 2009:201). Örgütsel bağlılık ise çalışanın örgütüne karşı hissettiği bağın gücüyle ilgilidir ve kısaca, çalışanların örgütlerine karşı gösterdikleri sadakat ile örgütün başarılı olabilmesine yönelik duyduğu ilgiyi ifade eder (Bayram, 2005:125). Özünde bireyin örgütle ve örgütün amaçları ile kendini özdeşleştirip, bu amaçları gerçekleştirmek uğruna örgüte bağlanması görüşünü barındırır. Bu açılarından bakıldığında örgütsel bağlılığın, bireyin örgütün amaçlarına olan güçlü inancı ve bunları kabulü, tüm çabasını örgütün lehine olacak biçimde kullanması ve örgütün üyesi olarak kalmaya istekli olması biçiminde üç genel bileşeni içerdiği söylenebilir (Lyons vd., 2006:609). Bireyler herhangi bir işe girerken sahip oldukları o işe ilişkin beklentilerini karşılayamazlarsa işlerinden ayrılmayı tercih edebilirler. Bu durum daha çok bireyin örgüt tarafından yeteri kadar sosyalleştirilememesinden ya da örgüte olan bağlılığının eksikliğinden kaynaklanır (O'reilly & Caldwell, 1981:597).

İlgili yazında örgütsel bağlılığa ilişkin olarak Allen & Meyer'in (1990) çalışmasına dayalı üç boyutlu örgütsel bağlılık modelinin genel kabul gördüğü söylenebilir. Bu boyutlardan ilki, bireyin belirli bir örgütle ve o örgütün hedef, değer ve amaçlarıyla kendi değer ve amaçlarını özdeşleştirip, bu amaçları gerçekleştirmek amacıyla örgüt üyeliğini sürdürmeyi istemesi durumunda ortaya çıkan duygusal bağlılıktır (Oktay & Gül, 2007:407). Örgütüne karşı güçlü bir duygusal bağlılık hisseden çalışan, çalıştığı örgütte kalmaya sadece böyle olmasını istediği için devam eder, yoksa burada kalmaya ihtiyacı olduğundan değildir. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar kendi pozisyonlarının gerektirdiği sorumluluğun üzerine çıkarak, örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaya çalışırlar. Bu anlamda daha az devamsızlık yaparlar ve iş motivasyonları diğerlerine göre daha yüksektir (Çetin, 2004:91). Diğer, çalışanın örgütüne vazgeçemeyeceği kadar çok emeğinin geçmesi, örgütten ayrılmanın kendisine yüksek maliyetler getirmesi veya başka alternatiflerinin olmaması durumunda ortaya çıkan devamlılık bağlılığıdır (Baysal & Paksoy, 1999). Devamlılık bağlılığı boyutunda özellikle yaş, cinsiyet, medeni durum ve çalışma süresi gibi demografik özellikler önemli birer göstergelerdir. Örneğin; evli ya da nişanlı bireyler özellikle kadınlar, yalnız ya da bekâr bireylere göre örgütten ayrılmayı çok daha fazla maliyetli görmektedirler (Hrebiniak & Alutto, 1972:557). Diğer yandan yaşlı ve kıdemli çalışanların emeklilik planlarını boşa çıkarmamak ve birikmiş örgütsel kazanımlarını kaybetmemek için çalıştıkları örgütlerini terk etme konusunda daha tereddütlü davrandıkları görülmektedir. Benzer şekilde başka iş alternatiflerinin azlığı da çalışanları buldukları örgütten ayrılma konusundaki düşüncelerini geri çekmeye itmektedir (Cohen, 1999:288). Üçüncü ve son boyut ise çalışanın kişisel sadakat normlarıyla ilgili olup, örgütte kalmayı ve örgüte bağlılık göstermeyi zorunluluk hissiyle kendisine bir görev olarak kabul etmesinin sonucu ortaya çıkan normatif bağlılıktır (Uyguç & Çımrın, 2004:93). Normatif bağlılıkta çalışan örgütte kalmayı sırf sadakat ve ahlaki bir zorunluluk hissi ile kabul eder. Duygusal bağlılıktan farklı olarak bu şekilde olmasını istediği için değil, bu şekilde davranmanın doğru olduğuna olan inancından ötürü kendini zorunlu hissetmektedir (Gray & Wilson, 2008:46).

Sonuçta örgütsel bağlılık çalışanların örgütleri ile olan ilişkilerini karakterize eden ve onların örgütün sürekli bir üyesi olma kararlarını almalarında etkili olan

psikolojik bir durumu yansıtmaktadır (Meyer & Allen, 1997:11). Dolayısıyla çalışanların yukarıda ifade edilen üç farklı psikolojik durumu aynı anda farklı derecelerde yaşamaları muhtemeldir. Yani, bazı çalışanlar örgütte kalmak için hem güçlü bir ihtiyaç hem de güçlü bir zorunluluk hissetmelerine karşılık, bu yönde davranmak için istekli olmayabilirler ya da örgütte kalmak yönünde ne bir zorunluluk ne de bir gereksinim duymadıkları halde, örgütte kalmayı isteyebilirler (Çöl & Gül, 2005:294). Bu nedenle yöneticilerin çalışanlarının örgütlerine bağlılık düzeylerini artıracak şekilde gereken tutum ve davranışlar içerisinde bulunmaları son derece önem arz etmektedir.

4. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Çalışanlar örgütlerde alınan kararların doğruluğu kadar, kendileri gibi söz konusu kararlardan etkilenenler arasında bir ayrımın yapıp yapılmadığını da önemsemektedirler. Eğer çalışanlar örgütsel kararlar ile yönetsel faaliyetlerin haksız ya da adaletsiz olduğunu algıarlarsa dargınlık ve kızgınlık hisleriyle davranabilmekte ve kendilerince bu haksızlığa neden olan tutum ve davranışa tepki olarak iş aksatma, devamsızlık, hırsızlık (Greenberg, 1990) ve sabotaj (Ambrose vd., 2002) gibi misillemelerde bulunabilmektedirler (Skarlicki vd., 1999:100). Aksine örgüt içerisinde kararların alınmasında işlemlerin adil bir biçimde düzenlenmiş olduğunu algıarlarsa bu olumlu duruma karşılık vermeye isteklilik duyarlar ve örgüt ile çalışan arasında güçlü bir bağın kurulmasına neden olur (Murphy vd., 2003:65). Dolayısıyla örgütsel adalet, yönetimin çalışanlarına saygı duyduklarını ve en sonunda çalışanların genel anlamda paylaşılan değerler, örgütte kalma arzusu ve örgüt adına çaba sarf etmeye isteklilik biçiminde karakterize edilen örgütsel bağlılıklarını güçlendiren bir güven köprüsü oluşturduklarını gösterir (Lambert, 2003:157).

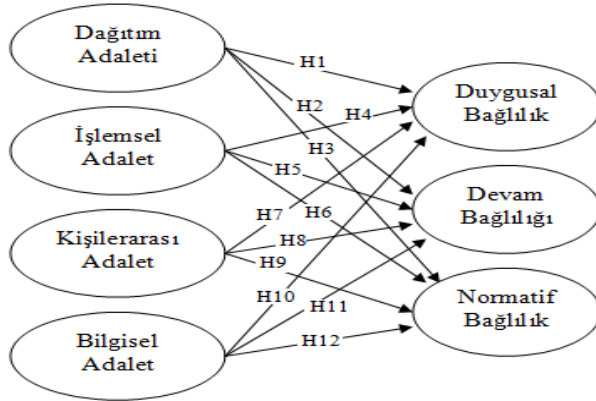
Yapılan çeşitli araştırmalar örgütsel adalet algısının çalışanların örgüte yönelik tutumları üzerinde etkili olduğunu göstermiştir (Konovsky vd., 1987; McFarlin & Sweeney, 1992; Leow & Khong, 2009). Örneğin, Colquitt vd.'nin (2001) örgütsel adalet boyutlarının çeşitli örgütsel çıktılar üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla, literatürdeki 183 çalışma üzerinde yürüttükleri araştırma sonuçlarına göre adalet algılamalarının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkisinin olduğu görülmüştür. Pillai vd. (2001), Amerika, Hindistan, Almanya ve Çin'i kapsayan çalışmalarında kültürlere göre farklılık göstermekle birlikte algılanan dağıtım adaleti ve işlemsel adaletin çalışanların örgütlerine bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Yine benzer bir çalışmada Rahim vd. (2001), Amerika ve Bangladeş gibi farklı kültürlere mensup çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşim adaleti ile bağlılık arasında önemli ilişkiler tespit etmişlerdir. Wang vd. (2010), örgütsel adaletin iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolünü inceledikleri çalışmalarında, örgütsel adalet alt boyutlarından dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşim adaletinin duygusal bağlılık üzerinde etkili olduğu, örgütsel bağlılık alt boyutlarından normatif bağlılık üzerinde ise sadece etkileşim adaletinin etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Ülkemizde bu konuda yapılan çeşitli araştırmalarda birbirinden farklı sonuçlarla karşılaşmıştır. Buna göre; Wasti (2001), kamu ve özel sektörde çalışan işgörenler üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında, örgütsel adalet algısının çalışanların duygusal ve normatif bağlılıkları üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu, devamlılık bağlılıkları

üzerinde ise herhangi bir etkisinin bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır. Seymen vd. (2009), Çanakkale ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışanlar üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, çalışanların kişilerarası adalet ve bilgisel adalet algılamalarının örgütlerine normatif bağlılıkları üzerinde pozitif, devamlılık bağlılıkları üzerinde ise negatif bir etkisinin olduğu sonucuna varmışlardır. Aynı çalışmada kişilerarası ve bilgisel adalet algılamalarının duygusal bağlılıkları üzerinde herhangi bir etkisi bulunamamıştır. Benzer bir çalışmayı Muğla ilindeki konaklama işletmeleri üzerinde gerçekleştiren Yazıcıoğlu & Topaloğlu (2009), dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet ile bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki belirlemişlerdir. Yavuz (2010), öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel kültür algılamalarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerini incelediği çalışmasında sadece işlemsel adalet alt boyutunun duygusal bağlılık alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu belirlemiştir. Cihangiroğlu (2011), TSK Sağlık Komutanlığı'na bağlı asker hastanelerinde görevli doktorlar üzerinde yaptığı çalışmasında, dağıtım adaleti ve işlemsel adalet algılarının örgütsel bağlılığın her üç boyutu üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu belirlemiştir. Kişilerarası adalet ve bilgisel adalet algılarından sadece kişilerarası adaletin devamlılık bağlılığı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu, diğer bağlılık boyutları üzerinde herhangi bir etkilerinin bulunmadığını saptamıştır. Son olarak Arslantürk & Şahan'ın (2012), Manisa İl Emniyet Müdürlüğü'nde görev yapan çeşitli rütbelerdeki memurlar üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında örgütsel adalet algısının duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile pozitif yönde anlamlı ilişki gösterdiği fakat devam bağlılığı ile arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. literatürde tekstil sektörü üzerinde gerçekleştirilen böyle bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Yukarıdaki araştırma bulguları dikkate alınarak oluşturulan araştırmanın kuramsal modeli şekil 1'de gösterilmiştir.

Şekil 1: Araştırma modeli



Araştırma modelinde gösterilen her bir ok literatürde yer alan ilgili çalışmaların bulgularına dayanılarak kurgulanan hipotezleri temsil etmektedir. Buna göre;

H1: Çalışanların dağıtım adaleti algılamalarının örgütlerine duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Çalışanların dağıtım adaleti algılamalarının örgütlerine devamlılık bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H3: Çalışanların dağıtım adaleti algılamalarının örgütlerine normatif bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H4: Çalışanların işlemsel adalet algılamalarının örgütlerine duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H5: Çalışanların işlemsel adalet algılamalarının örgütlerine devamlılık bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H6: Çalışanların işlemsel adalet algılamalarının örgütlerine normatif bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H7: Çalışanların kişilerarası adalet algılamalarının örgütlerine duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H8: Çalışanların kişilerarası adalet algılamalarının örgütlerine devamlılık bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H9: Çalışanların kişilerarası adalet algılamalarının örgütlerine normatif bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H10: Çalışanların bilgisel adalet algılamalarının örgütlerine duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H11: Çalışanların bilgisel adalet algılamalarının örgütlerine devamlılık bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H12: Çalışanların bilgisel adalet algılamalarının örgütlerine normatif bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

5. Araştırmanın Metodolojisi

5.1. Amaç

Bu çalışmanın amacı, örgütlerde bireylerin alınan kararlar ile bu kararların alınmasında izlenen süreçler ve kendilerine iletiliş biçimi gibi konulardaki adalet algılamalarının örgütlerine olan bağlılıkları üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunun incelenmesidir.

5.2. Örneklem ve Veri Toplama Süreci

Araştırmanın örneklemini tekstil sektörünün yoğunlukta olduğu İstanbul, Bursa, İzmir, Denizli ve Gaziantep illerinde tekstil ürünleri üreten işletmeler içerisinde kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen 31 işletmenin 425 çalışanı oluşturmaktadır. Katılımcıların % 36'sı kadın, % 64'ü ise erkek çalışanlardan oluşmaktadır. Yaş kısıtası dikkate alındığında katılımcıların neredeyse yarısının (% 45,7) 18 ile 25 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Bunu % 27,8 ile 26 – 30 yaş arasındakiler, % 20,2 ile 31 – 36 yaş arasındakiler ve % 6,3 ile 37 yaş ve üzerindeki izlemektedir. Katılımcıların % 14,4'ü ilköğretim, % 33,3'ü lise ve dengi okullar, % 23'ü ön lisans ve % 28,3'ü lisans düzeyinde bir eğitime sahiptir. Lisansüstü eğitim yapanların oranı ise %1 düzeyindedir. Çalışanların yarısından çoğu 5 yılın altında bir hizmet süresine sahiptir (% 65,4).

Hizmet süresi 6 – 10 yıl arasında olanların oranı % 22,4, 11 – 15 yıl arasında olanların oranı % 7,5, 16 yıl ve üzeri hizmet süresi olanların oranı ise % 4,7'dir.

Araştırmada kullanılan ölçüm aracı (anket) söz konusu illerdeki işletmelere posta aracılığıyla gönderilmiş olup 15 ile 45 günlük bir süre zarfında yine posta aracılığıyla teslim alınmıştır.

5.3. Anket Formunun Oluşturulması

Araştırmada kullanılan soru formunun birinci bölümünde katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sorular, ikinci bölümde örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığa ilişkin faktörlere yönelik toplam 38 ifade yer almaktadır.

Örgütsel adalet algıları, Colquitt'in (2001) dört boyutlu Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği'nden Türkçeye uyarlanmış ifadeler ile ölçülmüştür. Buna göre işlemsel adalet boyutunda 7, dağıtım adaleti boyutunda 4, kişilerarası adalet boyutunda 4 ve son olarak bilgisel adalet boyutunda 5 olmak üzere toplam 20 ifade bulunmaktadır. İfadelerin her biri (1) Kesinlikle katılmıyorum'dan (5) Tamamen katılıyorum'a doğru derecelendirilen 5'li Likert ölçeği kullanılarak değerlendirilmiştir. Çalışmada adalet ölçeğinin bütününe ilişkin cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı 0,94, her bir faktöre ilişkin içsel tutarlılık katsayıları ise dağıtım adaleti için 0,84, işlemsel adalet için 0,87, kişilerarası adalet için 0,92 ve bilgisel adalet için 0,90 olarak hesaplanmıştır.

Örgütsel bağlılığın ölçülmesinde Meyer, Allen & Smith (1993) tarafından geliştirilen, 3 boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği (Organizational Commitment Scales) kullanılmıştır. Buna göre duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarında 6'şar olmak üzere toplam 18 ifade yer almaktadır. Duygusal bağlılık boyutunda 3 ifade ve normatif bağlılık boyutunda ise 1 ifade olumsuz olduğu için ters kodlanmıştır. İfadelerin her biri (1) Kesinlikle katılmıyorum'dan (5) Tamamen katılıyorum'a doğru derecelendirilen 5'li Likert ölçeği kullanılarak değerlendirilmiştir. Bağlılık ölçeğinin bütününe ilişkin cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı 0.86, her bir faktöre ilişkin içsel tutarlılık katsayıları ise duygusal bağlılık için 0.86, devamlılık bağlılığı için 0.82 ve normatif bağlılık için 0.91 olarak hesaplanmıştır.

6. Veri Analizi ve Bulgular

Verilerin analizinde, öncelikle örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığa ilişkin ölçeklerin güvenilirliklerini ve geçerliliklerini test etmek için SPSS ve LISREL programlarından yararlanılarak, açıklayıcı (EFA: Exploratory Factor Analysis) ve doğrulayıcı faktör analizleri (CFA: Confirmatory Factor Analysis) yapılmıştır. Daha sonra, örgütsel adalet değişkenleri ile örgütsel bağlılık değişkeni arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ve yapısal eşitlik modeli (SEM) kullanılarak incelenmiştir.

6.1. Veri Toplama Aracının Geçerliliği

6.1.1. Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerine İlişkin Bulgular

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerinin test edilmesi ve literatürde geçen örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık boyutlarını gösteren faktör yapılarının elde edilen veriler doğrultusunda uygunluğunun analizi için açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Açıklayıcı faktör analizi kapsamında öncelikle temel bileşenler analizi (principal component analysis) yapılarak örgütsel

adalet ve örgütsel bağlılık algılamalarındaki değişimleri kaç faktörün açıklamaya yeterli olduğuna bakılmıştır. Ardından varimax rotasyon çözümü metodu ile faktörlerin hangi değişkenlerden oluştuğu belirlenmiştir. Eldeki verilerin faktör analizini uygulamaya elverişli olup olmadığı Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçümü ile test edilmiştir. KMO ölçümü 0,78 olarak hesaplanmıştır ve verilerin faktör analizi uygulaması için son derece uygun olduğuna karar verilmiştir. Varimax metodu kullanılarak faktör sayısı sınırlandırılmamış olup özdeğeri (eigen value) “1” den büyük olan faktörler seçilmiştir. Faktör yüklerinin alt sınırı 0.40, anlamlılık düzeyi ise 0,05 olarak alınmıştır.

Ölçekteki ifadelerin faktörlerle olan ilişkisini gösteren faktör yükleri ve faktörlere ilişkin iç tutarlılık katsayıları Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1: Ölçekte Yer Alan İfadelerin Faktörlerle Olan İlişkilerini Gösteren Faktör Yükleri

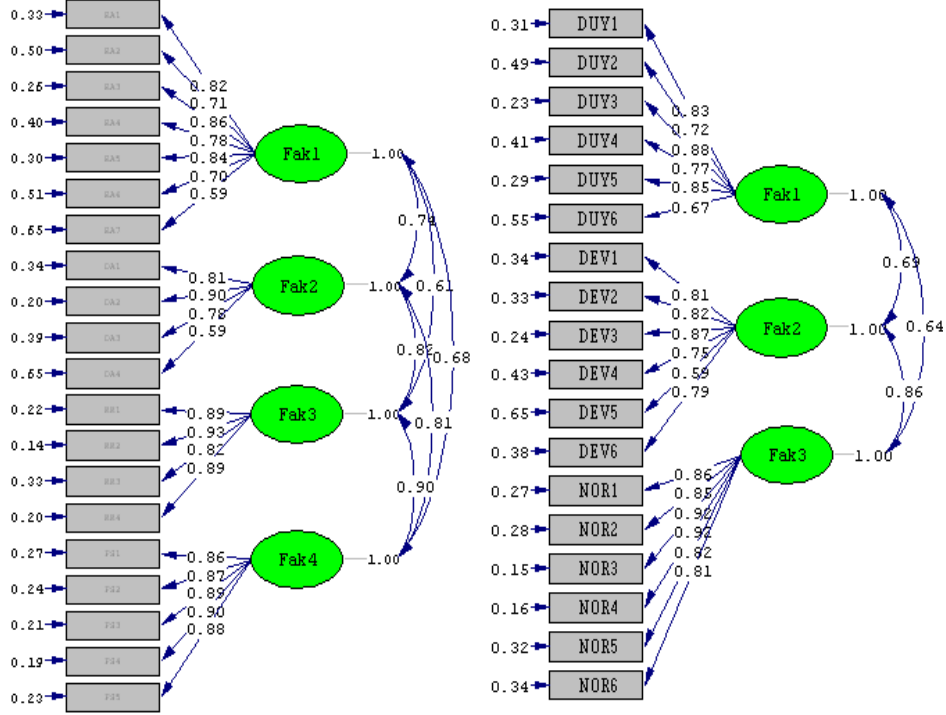
İFADELER	FAKTÖRLER						
	DA	İA	KA	BA	Duy	Dev	N or
Bu süreçler sırasında görüş ve duygularınızı ifade etmeniz mümkün mü?		,797					
Bu süreçler ile elde edilen kazanımlar üzerinde etkiniz oldu mu?		,783					
Bu süreçler sürekli uygulanıyor mu?		,819					
Bu süreçler önyargılardan uzak uygulanabiliyor mu?		,786					
Bu süreçleri doğru bilgiye dayalı buluyor musunuz?		,767					
Bu süreçler sonucu elde edilen kazanımlara itiraz edebiliyor musunuz?		,793					
Bu süreçler etik ve ahlaki standartlara uygun mudur?		,796					
Elde ettiğiniz kazanımlar işinize kattığınız çabanızı yansıtıyor mu?	,697						
Elde ettiğiniz kazanımlar yaptığımız işlere uygun mu?	,739						
Elde ettiğiniz kazanımlar örgüte yaptığımız katkıyı yansıtıyor mu?	,756						
Performansınız karşılığında size verilen kazanımlar sizece adil midir?	,726						
Size nazik davranır mı?			,818				
Size değer verir mi?			,864				
Size saygılı davranır mı?			,869				
Size uygun olmayan açıklamalar ve yorumlar yapmaktan kaçınır mı?			,798				
Sizinle olan diyaloglarında samimi midir?				,747			
Süreçleri size iyice açıklar mı?				,797			
Süreçler ile ilgili açıklamaları mantıklı mıdır?				,868			
Süreçlere ilişkin ayrıntıları zamanında açıklar mı?				,863			
İletişim esnasında bireylerin özel ihtiyaçlarına uygun olarak anlaşılır bir dil kullanır mı?				,728			
Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu kuruluşta geçirmek bana büyük bir mutluluk verir.					,610		
Bu kuruluşun sorunlarını gerçekten de kendi sorunlarım gibi görürüm.					,658		

Bu kuruluşa güçlü bir aitik duygusu taşıyorum.						,728		
Kendimi bu kuruluşa duygusal olarak bağlanmış hissetmiyorum.						,606		
Kendimi kuruluşumda ailenin bir üyesi gibi hissetmiyorum.						,720		
Bu kuruluşun benim için çok özel bir anlamı var.						,762		
Şu anda bu kuruluşta çalışmak benim için bir istekten çok bir zorunluluktur.							,671	
İstesem bile, şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.							,736	
Şu anda kuruluşumdan ayrılma kararı alsam, hayatımın çoğu alt üst olur.							,771	
Bu kuruluştan ayrılamayacak kadar az iş seçeneğim var.							,770	
Eğer kuruluşuma kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.							,654	
Bu kuruluşta çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden biri de mevcut alternatiflerin azlığıdır.							,698	
Bu kuruluşta çalışmaya devam etmek için hiçbir zorunluluk hissetmiyorum.								,714
Benim yararına bile olsa şu anda kuruluşumdan ayrılmayı doğru bulmuyorum.								,806
Şu anda kuruluşumdan ayrılırsam, kendimi suçlu hissederim.								,783
Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor.								,833
Buradaki insanlara karşı kendimi sorumlu hissettiğim için kuruluşumdan ayrılamam.								,841
Kuruluşuma çok şey borçlu olduğumu düşünüyorum.								,797
α	,84	,87	,92	,90	,86	,82		,91

Açıklayıcı faktör analizinin ardından doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi, modelin ve faktör yapısının geçerliliği konusunda kuramsal olarak çok daha sağlıklı bilgiler vermesi nedeni ile açıklayıcı faktör analizine göre daha güçlü bir analiz olarak kabul edilmektedir (Şencan, 2005:408). Bu analiz kapsamında model değerlendirmede en sık kullanılan uyum iyiliği endeksleri arasında benzerlik oranı ki-kare istatistiği (χ^2), χ^2/df oranı, kök ortalama kare yaklaşım hatası (RMSEA), uyum iyiliği indeksi (GFI), düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi (AGFI), normlanmış uyum indeksi (NFI) ve karşılaştırmalı uyum endeksleri (CFI) sayılabilir (Şimşek, 2007:47-49).

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerde yer alan ifadelerin literatürde adı geçen faktör yapılarına uyumunu gösteren LISREL çıktıları Şekil 1'de verilmiştir.

Şekil 1: Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin LISREL Çıktıları



Uyum iyiliği endekslerine ilişkin bulgular ise Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2: Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerine İlişkin Uyum İndeksleri

Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	Örgütsel Adalet Uyum Değerleri	Örgütsel Bağlılık Uyum Değerleri
RMSEA	0,05<RMSEA<0,10	0,071	0,064
GFİ	0,90<GFİ<0,95	0,91	0,91
AGFİ	0,85<AGFİ<0,95	0,87	0,93
NFİ	0,90<NFİ<0,95	0,92	0,94
CFİ	0,90<CFİ<0,95	0,90	0,91
χ^2/df	$2<\chi^2/df<5$	3,64	2,86

Elde edilen sonuçlar faktör yapısının, mükemmel uyum (fit) değerlerine sahip olmasa bile, kabul edilebilir sınırlar içinde olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgular, ölçeklerin faktör yapılarını doğrular niteliktedir.

6.2. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Örgütsel adaletin alt boyutlarının kendi aralarındaki ilişkilerinin ve her bir adalet boyutunun örgütsel bağlılıkla olan ilişkisinin anlaşılması amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3: Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

	n	Ort.	S.S.	DA	İA	KA	BA	Duy.	Dev.	Nor.
DA	425	3,33	0,92	1,00						
İA	425	3,43	0,89	0,38**	1,00					
KA	425	3,22	0,91	0,42**	0,43**	1,00				
BA	425	3,17	0,94	0,36**	0,51**	0,37**	1,00			
DB	425	3,21	0,91	0,44**	0,47**	0,34**	0,23**	1,00		
Dv.B	425	3,87	1,02	0,21**	0,23**	0,17**	0,16**	0,53**	1,00	
NB	425	3,19	0,98	0,22**	0,30**	0,31**	0,27**	0,57**	0,51**	1,00

Not: DA (dağıtım adaleti), IA (işlemsel adalet), KA (kişilerarası adalet), BA (bilgisel adalet), DB (duygusal bağlılık), DvB (devamlılık bağlılığı) ve NB (normatif bağlılık).

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2 Yönlü)

* Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır (2 Yönlü)

Boyutlar arasındaki ilişkilerin miktarlarını gösteren Tablo 3'e göre her bir adalet boyutunun kendi aralarındaki ve örgütsel bağlılıkla arasındaki ilişkilere ait korelasyon değerlerinin tümünün pozitif ve $p < 0,05$ önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Buna göre, örgütsel adaletin alt boyutlarından işlemsel adalet ile bilgisel adalet arasındaki ilişkinin ($r=,51$) en yüksek değere sahip olduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla kişilerarası adalet ve işlemsel adalet ilişkisi ($r=,43$), dağıtımsal adalet ve kişilerarası adalet ilişkisi ($r=,42$), dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet ilişkisi ($r=,38$), bilgisel adalet ve kişilerarası adalet ilişkisi ($r=,37$) ve son olarak da bilgisel adalet ve dağıtımsal adalet ilişkisi ($r=,36$) izlemektedir.

Tablo 3'e göre örgütsel adalet alt boyutları ile örgütsel bağlılık arasındaki korelasyon değerlerinin de pozitif ve $p < 0,05$ önem düzeyinde anlamlı olduğu söylenebilir. Buna göre örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılık ile ilişkisi en yüksek olan adalet boyutu işlemsel adalet iken ($r=0,47$), bilgisel adalet en düşük ilişkiye sahip adalet boyutu ($r=0,23$) olarak karşımıza çıkmaktadır. Devamlılık bağlılığı ile örgütsel adalet alt boyutları arasındaki korelasyon değerleri dikkate alındığında, işlemsel adaletin yine en yüksek ilişkiye sahip adalet boyutu olduğu ($r=0,23$), bunu sırasıyla dağıtım adaletinin ($r=0,21$), kişilerarası adaletinin ($r=0,17$) ve bilgisel adaletinin ($r=0,16$) izlediği görülmektedir. Normatif bağlılık ile örgütsel adalet boyutları arasındaki korelasyon ilişkileri açısından bakıldığında en yüksek değer kişilerarası adalet boyutuna ait iken ($r=0,31$), işlemsel adalet hemen ardından ikinci sırada yer almaktadır ($r=0,30$). Bunları bilgisel adalet ($r=0,27$) ve dağıtım adaleti ($r=0,22$) izlemektedir.

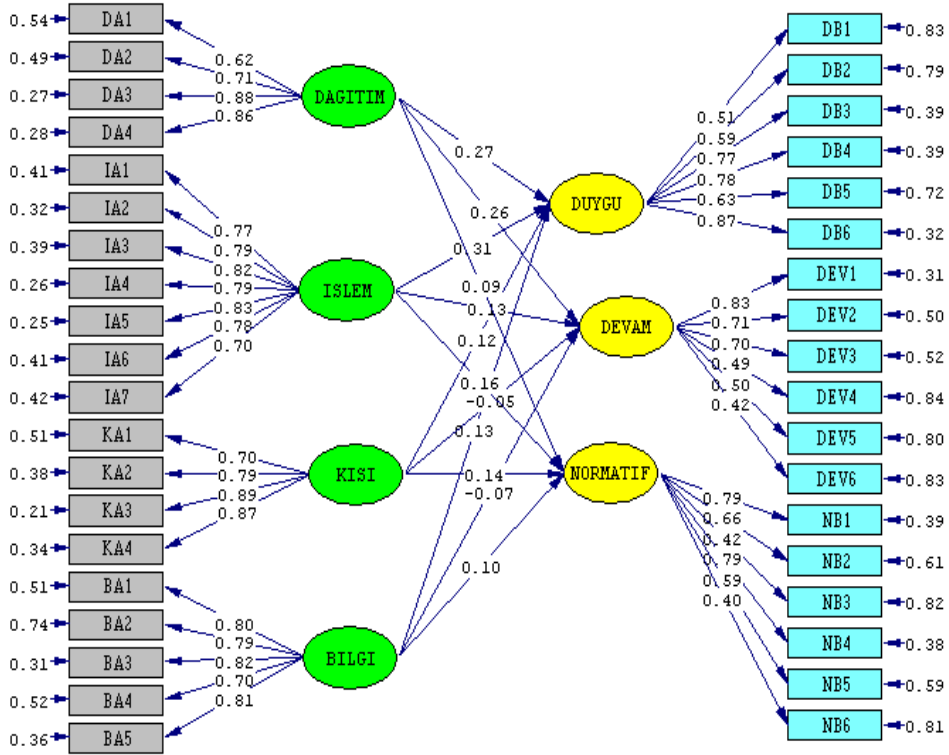
6.3. YEM Analizine İlişkin Bulgular

Yapısal eşitlik modelleri (YEM) gözlenen ve gözlenemeyen (gizil) değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin sınanmasında kullanılan kapsamlı bir istatistiksel tekniktir (Yılmaz vd.,2006:175). Temel olarak yapısal eşitlik analizlerinin amacı, önceden belirlenen ilişki örüntüsünün veri tarafından doğrulanıp doğrulanmadığını ortaya koymaktır. Bu yönüyle YEM'in en temel özelliği tamamen teoriye dayalı olmasıdır (Yener, 2007:59). Yapısal eşitlik modeli, eş zamanlı olarak, gözlenebilen değişkenlerin kendi aralarındaki ilişkileri, gözlenebilen değişkenler ile gözlenemeyen

değişkenler arasındaki ilişkileri ve de gözlenemeyen değişkenlerin kendi aralarındaki ilişkileri ölçen bir modeldir. Bu modeldeki gözlenemeyen değişkenler de faktör analizindeki faktör ağırlıkları gibi faktör yüklerine sahiptirler. Bu faktör yükleri ya da ağırlıkları, gizli değişkenlerin güvenilirliğini belirlemede kullanılmaktadırlar (Şencan, 2005:122).

Şekil 2’de algılanan örgütsel adalet boyutları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri gösteren LISREL çıktısı verilmiştir.

Şekil 2: Algılanan Örgütsel Adalet Boyutları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri Gösteren LISREL Çıktısı



Chi-Square=267.58, df=91, P-value=0.00000, RMSEA=0.83

Yapısal eşitlik modeli kullanılarak yapılan analiz sonucunu gösteren Şekil 2 dikkate alındığında, dağıtım adaleti ($\gamma=0,27$, $t \geq 2$), işlemsel adalet ($\gamma=0,31$, $t \geq 2$), kişilerarası adalet ($\gamma=0,12$, $t \geq 2$) ve bilgisel adalet ($\gamma=0,13$, $t \geq 2$) algılamalarının duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Bu bulgulardan hareketle çalışma kapsamında ortaya konulan **H1** (Çalışanların dağıtım adaleti algılamalarının örgütlerine duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır), **H4** (Çalışanların işlemsel adalet algılamalarının örgütlerine duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır), **H7** (Çalışanların kişilerarası adalet algılamalarının örgütlerine duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır) ve **H10** (Çalışanların bilgisel adalet algılamalarının örgütlerine

duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır) biçimindeki hipotezler kabul edilmiştir.

Çalışanların örgütlerine devamlılık bağlılığı göstermelerinde dağıtım adaleti ($\gamma=0,26$, $t \geq 2$) ve işlemsel adalet ($\gamma=0,13$, $t \geq 2$) algılamalarının pozitif yönlü anlamlı bir etkisi söz konusu iken, kişilerarası adalet ($\gamma=-0,05$, $t \leq 2$) ve bilgisel adalet ($\gamma=-0,07$, $t \leq 2$) algılamalarının anlamlı bir etkisi bulunamamıştır (bkz şekil 1). Buna göre, **H2** (Çalışanların dağıtım adaleti algılamalarının örgütlerine devamlılık bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır) ve **H5** (Çalışanların işlemsel adalet algılamalarının örgütlerine devamlılık bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır) hipotezleri kabul edilmiştir. Buna karşılık, **H8** (Çalışanların kişilerarası adalet algılamalarının örgütlerine devamlılık bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır) ve **H11** (Çalışanların bilgisel adalet algılamalarının örgütlerine devamlılık bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır) hipotezleri reddedilmiştir.

Çalışanların örgütlerine normatif bağlılık göstermelerinde işlemsel adalet ($\gamma=0,16$, $t \geq 2$) ve kişilerarası adalet ($\gamma=0,14$, $t \geq 2$) algılamalarının pozitif yönlü anlamlı bir etkisi söz konusu iken, dağıtım adaleti ($\gamma=-0,09$, $t \leq 2$) ve bilgisel adalet ($\gamma=-0,10$, $t \leq 2$) algılamalarının anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Dolayısıyla çalışanların örgüt içerisinde kazançların elde edilmesinde izlenecek süreçler ve yöneticilerle olan ilişkilerde adil tutum ve davranışların hâkim olduğu yönündeki algılamalarının örgüte normatif anlamda bağlılık göstermelerinde etkili olduğu sonucuna varılabilir. Bu sonuçlar literatürdeki pek çok çalışmada elde edilen, çalışanların normatif bağlılığının örgütsel faydaların dağıtımındaki adalet algısından etkilendiği yönündeki araştırma bulgularıyla tutarlılık göstermemiştir (Ramamoorthy & Flood, 2004; Atalay, 2007; Wang, 2010). İlgili sonuçlar dikkate alındığında, **H3** (Çalışanların dağıtım adaleti algılamalarının örgütlerine normatif bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır) ve **H9** (Çalışanların kişilerarası adalet algılamalarının örgütlerine normatif bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır) hipotezleri kabul edilmiştir. **H6** (Çalışanların işlemsel adalet algılamalarının örgütlerine normatif bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır) ve **H12** (Çalışanların bilgisel adalet algılamalarının örgütlerine normatif bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır) hipotezleri ise reddedilmiştir.

7. Bulguların Yorumlanması, Sonuç ve Öneriler

Tekstil işletmelerinde çalışan toplam 425 katılımcıdan elde edilen örgütsel adalet algılarına yönelik verilerin açıklayıcı faktör ve doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda, dağıtım adaleti, işlemsel adalet, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet olmak üzere dört faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar Greenberg (1993) tarafından ortaya atılan “etkileşim adaletinin mantıksal olarak kişilerarası ve bilgisel adalet olmak üzere ikiye ayrılabilceği” yönündeki görüşünü destekler niteliktedir. İlk olarak Colquitt (2001) tarafından ampirik olarak test edilen dört faktörlü örgütsel adalet ölçeği Eker (2006), Özmen vd. (2007) ve Cihangiroğlu (2010) tarafından da çeşitli şekillerde test edilmiş olup, bu çalışma sonuçları Colquitt (2001), Eker (2006) ve Cihangiroğlu'nun (2010) çalışmalarıyla tutarlılık göstermiştir.

İşlemsel adaletin bilgisel adalet ile olan ilişkisi ($r=.51$), kişilerarası adalet ile olan ilişkisinden ($r=.43$) daha yüksek bulunmuştur. Diğer taraftan dağıtımsal adaletin kişilerarası adalet ile olan ilişkisi ($r=.42$), bilgisel adalet ile olan ilişkisinden ($r=.36$) daha yüksek bulunmuştur. Bu durum Greenberg'in (1993) kişilerarası adaletin daha çok dağıtımsal adalet ile ilişkili olduğu, bilgisel adaletin de işlemsel adaletle daha yakın ilişki içinde bulunduğu yönündeki söylemini destekler niteliktedir (Eker,2006:108). Ayrıca işlemsel adaletin hem bilgisel adalet ($r=.51$) hem de kişilerarası adalet ($r=.43$) ile olan ilişkisi dağıtımsal adalete oranla daha yüksek bulunmuştur. Literatürde etkileşim adaleti ile işlemsel adaletin birbirinden ne kadar bağımsız olduğu yönündeki tartışmalar sürmektedir. Lind ve Tyler (1988) etkileşim adaletinin, işlemsel adaletin bir parçası olduğunu, Mikula ve arkadaşları (1990), etkileşim adaletinin işlemsel adaletin altında ayrı bir kavram olarak sınıflandırılması gerektiğini; Greenberg (1993) ise etkileşim adaletinin işlemsel adaletin kişilerarası yönü olarak anlaşılması gerektiğini dile getirerek bu ilişkiye vurgu yapmışlardır (Irak, 2004:34).

Yapısal eşitlik modeli sonuçları dikkate alındığında, çalışanların elde ettikleri kazanç miktarları ile bu kazançların elde edilmesinde kullanılan süreçlerin uygulanmasıyla ilgili gerekli ve yeterli düzeyde bir bilginin kendilerine ilgili kişiler tarafından, son derece nazik, ciddi ve saygı kuralları çerçevesinde hiçbir ayırım ve gözetme olmaksızın verildiği yönündeki algılamaları, onların örgütlerinin hedef, değer ve amaçlarını kendi değer ve amaçları gibi benimseyip, örgüt üyeliğini sürdürme konusunda isteklilik göstermelerinde etkili olduğu söylenebilir ($\gamma=0,27, \gamma=0,31, \gamma=0,12, \gamma=0,13, t \geq 2$). Literatürdeki mevcut çalışmalarda elde edilen sonuçlar da bu yöndedir (Atalay, 2007; Yazıcıoğlu & Topaloğlu, 2009; Wang vd., 2010; Cihangiroğlu, 2011). Çalışanların örgütlerine vazgeçemeyecekleri kadar çok emeklerinin geçmesi, örgütten ayrılmanın kendilerine yüksek maliyetler getirmesi veya başka alternatiflerinin olmaması durumunda ortaya çıkan devamlılık bağlılıklarının dağıtım adaleti ve işlemsel adalet algılamalarından anlamlı bir şekilde etkilendiği görülmüştür ($\gamma=0,26, t \geq 2; \gamma=0,13, t \geq 2$). Amerika, Hindistan, Almanya ve Çin gibi ülkeleri kapsayan bir çalışmada da kültürlere göre farklılık göstermekle birlikte çalışanların örgütlerine bağlılıkları üzerinde sadece dağıtım adaleti ve işlemsel adaletin anlamlı bir etkiye sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır (Pillai vd., 2001). Bu durumun tekstil sektöründeki çalışma koşullarının benzerliğinden ve çalışanların yatırımları ile kazanımlarının az çok birbirine yakın olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Eşitlik teorisine göre kişi kendisini başkalarıyla kıyaslar ve örgüte yaptığı yatırımlar (eğitim, deneyim, tecrübe vb.) oranında kazanımlar (ücret, terfi vb) elde etmeyi umar. Dolayısıyla tekstil işletmelerinde çalışanların eğitim düzeyleri arasında fazla bir farkın bulunmaması, işgücü devrinin yüksek oluşu nedeni ile belirli bir işletmede uzun süre çalışmanın zor olması ve sonuçta çalışanlara ödenen ücret ve primlerin standart denilebilecek bir düzeyde olması çalışanların algılarını maddi sonuçlar kadar, bu sonuçların elde edilmesine kadar geçen süre zarfındaki prosedürlerin işleyişi üzerine de yoğunlaştırmalarına neden olduğu şeklinde yorumlanabilir. Çalışanların örgüt üyeliğini sürdürmelerinin bu şekilde olmasını istedikleri için değil de bu şekilde davranmanın doğru olduğuna olan inançlarından ötürü kendilerini zorunlu hissetmelerine bağlı olduğunu ifade eden, normatif bağlılıklarının işlemsel adalet ($\gamma=0,16, t \geq 2$) ve kişilerarası adalet ($\gamma=0,14, t \geq 2$) algılamalarından etkilendiği görülmüştür. Bu bulgular

önceki çalışma sonuçlarıyla tutarlılık göstermektedir (Seymen vd., 2009; Wang vd., 2010).

Genel itibariyle bakıldığında, her üç bağlılık türünün de işlemsel adalet algılamalarından etkilendiği söylenebilir. Bu sonuç Viswesvaran & Ones'in (2002) çalışanların tutum ve davranışlarını açıklamada işlemsel adaletin diğer adalet türlerinden daha önemli bir rol oynadığı biçimindeki iddialarını desteklemektedir. Ayrıca McFarlin & Sweeney'in (1992) işlemsel adaletin daha çok örgütsel bağlılık gibi örgütsel çıktılar üzerinde etkili olmasına karşılık, dağıtımsal adaletin ücret tatmini gibi daha çok kişisel çıktılar üzerinde etkili olduğu yönündeki araştırma bulgularıyla da tutarlılık göstermektedir.

Sonuç olarak, bütün işletmelerde olduğu gibi tekstil işletmelerinin de yoğun rekabet ortamında hayatta kalabilmeleri, sahip oldukları her türlü kaynağın kendileri için ne denli önemli olduğunun farkına varmaları ve onlardan maksimum verim alacak şekilde yararlanmanın yol ve yöntemlerini bulmalarına bağlıdır. İşletmeler açısından en önemli kaynaklardan birisi de hiç şüphe yok ki çalışanlarıdır. Ülke ekonomisi içinde oldukça önemli bir yere sahip olan tekstil sektörünün Türk ihracatı ve diğer sektörler üzerindeki etkisi düşünüldüğünde, bu sektörün rekabet gücünün sürdürülebilirliğinin ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmaktadır (Çetin & Ecevit, 2008: 118). İşletmelerin rekabet gücünü artıran etmenlerden biri de nitelikli ve örgütüne bağlı çalışanlara sahip olmaktır. Çünkü işletmelerine yüksek düzeyde bağlılık hisseden çalışanlar, örgütsel amaçlara ulaşma ve sonuçta örgütsel etkinliğin sağlanmasında son derece önemli roller üstlenmektedirler. Bu araştırma sonuçları göstermiştir ki tekstil çalışanlarının işletmelerine karşı aidiyet duygusu geliştirmeleri, örgütsel kazanımların dağıtımı ve bu dağıtım kararlarının alınmasında izlenen süreçler ile kendilerine iletiliş biçimi gibi konulardaki adalet algılamalarından etkilenmektedir. Dolayısıyla çalışanların örgütlerine yönelik adalet algılarının geliştirilmesi yoluyla bağlılıklarının artırılması mümkün olabilecektir.

Araştırmanın yalnızca İstanbul, Bursa, İzmir, Denizli ve Gaziantep illerindeki belirli tekstil işletmelerini kapsıyor olması bu çalışmanın önemli sınırlılıklarından birini oluşturmaktadır. Dolayısıyla elde edilen bulgular tüm tekstil sektörüne genellenemez. Bir diğer önemli sınırlılık da veri toplama araçlarının posta yoluyla katılımcılara ulaştırılmasından kaynaklanan soruların doğru kişiler tarafından doldurulup doldurulmadığının ya da soruları cevaplayanların birbirlerinden etkilenip etkilenmediğinin bilinmemesidir.

Örneklemin daha da genişletilerek diğer illerdeki tekstil işletmelerinin de örneklem içine dâhil edildiği bir çalışmanın yapılmasının ülke ekonomisinin parlayan yıldızı konumundaki tekstil sektöründe çalışanların örgütlerinin amaç ve değerlerini kendi amaç ve değerleri gibi görüp daha etkili ve verimli çalışmalarının örgüt içindeki karar ve uygulamalarla ilişkili ne tür adalet algılarına bağlı olduğunun tespit edilmesi suretiyle işletme yöneticilerine yol göstermesi açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Ayrıca bu tür çalışmaların sektörel bazda ya da bölgesel bazda karşılaştırmalı olarak yapılmasının yararlı olacağı beklenebilir.

Kaynakça

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organisation. *Journal of Occupational psychology*, 63, 1-18.
- Altıntaş, Ç. F. (2006). Bireysel değerlerin örgütsel adalet ve sonuçları ilişkisinde yönlendirici etkisi: akademik personel üzerinde bir analiz. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(2),19-40.
- Ambrose, M. L., Seabright, M. A., & Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace: the role of organizational injustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 947-965.
- Anderson, D. M., & Shiner, K. J. (2003). Gender equity in the context of organizational justice: a closer look at a reoccurring issue in the field. *Journal of Leisure Research*, 35, 228-247.
- Arslantürk, G., & Şahan, S. (2012). Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin Manisa İl Emniyet Müdürlüğü örneğinde incelenmesi. *Polis Bilimleri Dergisi*, 14(1), 135-160.
- Atalay, D. D. (2007). Denklik duyarlılığı açısından algılanan örgütsel adalet - örgütsel bağlanma ilişkisi. (Yayımlanmamış Doktora Tezi) Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Avrupa Birliği'ne Uyum Sürecinde Sektör Rehberleri: Tekstil ve Hazır Giyim Sanayii, *İstanbul Sanayi Odası Yayınları*, 2010/16, İstanbul.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.
- Baysal, A. C., & Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve örgüte bağlılığın çok yönlü incelenmesinde Meyer-Allen Modeli. *İ.Ü İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(1), 7-15.
- Cihangiroğlu, N. (2011). Askeri doktorların örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin analizi. *Gülhane Tıp Dergisi*, 53, 9-16.
- Cohen, A. (1999). Relationships among five forms of commitment: an empirical assessment. *Journal of Organizational Behavior*, 20(3), 285-308.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Porter, C., Wesson, M. J., & Yee, N. G. K. (2001). Justice at the millennium: a meta analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Çetin, M., & Ecevit, E. (2008). İhracatın sürükleyici gücü olarak tekstil sektörü: Kahramanmaraş ili örneği. *Yönetim ve Ekonomi*, 15(2), 115-132.

- Çırpan, H. (2001). *Bilgi işçilerini şirkette tutmanın yolu: öğrenme ortamı*. Erişim Tarihi: 20.05.2011, <http://www.eflatun.com.tr/makaleler/Makale1hcirpan.pdf>
- Çöl, G., & Gül, H. (2005). Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerine etkileri ve kamu üniversitelerinde bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 291–306.
- Eker, G. (2006). *Örgütsel adalet algısı boyutları ve iş doyumu üzerindeki etkileri*. (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effect of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 15–30.
- Gray, C. E., & Wilson, P. M. (2008). The relationship between organizational commitment, perceived relatedness, and intentions to continue in canadian track and field officials. *Journal of Sport Behavior*, 30(3), 44–63.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12, 9-22.
- Gürpınar, G. (2006). An empirical study of relationships among organizational justice, organizational commitment, leader-member exchange, and turnover intention. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 555–591.
- Irak, D. U. (2004). Örgütsel adalet: ortaya çıkışı, kuramsal yaklaşımlar ve bugünkü durumu. *Türk Psikoloji Yazıları*, 7(13), 25-43.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- İnce, M., & Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık*. Konya: Çizgi Kitapevi.
- Koç, H. (2009). Bağlılık ve sadakat ilişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 200-211.
- Kulik, C. T., & Ambrose, M. L. (1992). Personal and situational determinants of referent choice. *Academy of Management Review*, 17, 212–237.
- Lambert, E. (2003). The impact of organizational justice on correctional staff. *Journal of Criminal Justice*, 31, 155–168.
- Lee H. (2000). An empirical study of organizational justice as a mediator of the relationships among leader-member exchange and job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions in the lodging industry. (Unpublished Doctor of Philosophy Thesis). Virginia Polytechnic Institute and State University, USA.

- Lemons, M. A., & Jones, C. A. (2001). Procedural justice in promotion decisions: using perceptions of fairness to build employee commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 16(4), 268–280.
- Leow, K. L., & Khong, K. W. (2009). Organizational commitment: the study of organizational justice and leader member exchange (lmx) among auditors in Malaysia. *International Journal of Business and Information*, 4(2), 161–198.
- Lowe, R. H., & Vodanovich, S. J. (1995). A field study of distributive and procedural justice as predictors of satisfaction and organizational commitment. *Journal of Business and Psychology*, 10(1), 99–114.
- Lyons, S. T., Duxbury, L. E., & Higgins, C. A. (2006). A comparison of the values and commitment of private sector, public sector, and parapublic sector employees. *Public Administration Review*, 66(4), 605–618.
- Mcdowall A. & Fletcher, C. (2004). Employee development: an organizational justice perspective. *Personal Review*, 33(1), 8-29.
- Mcfarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35(3), 626–637.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research, and application*. New Delhi: Sage Publication.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551.
- Moorman, R. H., Niehoff, B. P., & Organ, D. W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 209-225.
- Murphy, S. M., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Erdoğan, B. (2003). Understanding social loafing: the role of justice perceptions and exchange relationships. *Human Relations January*, 56(1), 61-84.
- O'reilly, C., & Caldwell, D. F. (1981). The commitment and job tenure of new employees: some evidence of postdecisional justification. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 597–616.
- Oktay, E., & Gül, H. (2007). Çalışanların duygusal bağlılıklarının sağlanmasında conger ve kanungo'nun karizmatik lider özelliklerinin etkileri üzerine Karaman ve Aksaray emniyet müdür-lüklerinde yapılan bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi SBE. Dergisi*, 10, 403–428.
- Orpen, C. (1993). The effect of organizational commitment on the relationship between procedural and distributive justice. *The Journal Of Social Psychology*, 134 (1), 135–136.

- Özmen, Ö. N. T., Arbak, Y., & Özer, P. S. (2007). Adalet verilen değer in adalet algıları üzerindeki etkisinin sorgulanmasına ilişkin bir araştırma. *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review*, 7(1), 17–33.
- Paterson, J. M., Gren, A., & Cary, J. (2002). The Measurement of organizational justice in organizational change programmes: a reliability, validity and context-sensitivity assessment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 393–408.
- Pillai, R., Williams, E. S., & Tan, J. J. (2001). Are the scales tipped in favor of procedural or distributive justice? an investigation of the U.S., India, Germany, and Hong Kong (China). *The International Journal of Conflict Management*, 12(4), 312–332.
- Poyraz, K., Kara, H., & Çetin, S. A. (2009). Örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(9), 71-91.
- Rahim, M. A., Magner, N. R., Antonioni, D., & Rahman, S. (2001). Do justice relationships with organization-directed reactions differ across us and bangladesh employees?. *International Journal of Conflict Management*, 12, 333–349.
- Ramamoorthy, N., & Flood, P. C. (2004). Gender and employee attitudes: the role of organizational justice perceptions. *British Journal of Management*, 15, 247–258.
- Rifai, H. A. (2005). A test of the relationships among perceptions of justice, job satisfaction, affective commitment and organizational citizenship behavior. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 7(2), 131–154.
- Seymen, O., Girgin, G. K., Giritlioğlu, İ., & Aksu, M. (2009). *İşgörenlerin etkileşim adaleti algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinin incelenmesi: Çanakkale ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde bir araştırma*. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21–23 Mayıs, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Skarlicki, D. P., Folger, R., & Tesluk, P. (1999). Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation. *Academy of Management Journal*, 42(1), 100–108.
- Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B. (1997). Process and outcome: gender differences in the assessment of justice. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 83–98.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş: temel ilkeler ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Tınaz, P. (2009). *Çalışma yaşamından örnek olaylar*. İstanbul: Beta Yayınları.

- Uyguç, N., & Çımrın, D. (2004). DEÜ araştırma ve uygulama hastanesi merkez laboratuvarı çalışanlarının örgüte bağlılıklarını ve işten ayrılma niyetlerini etkileyen faktörler. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 19(1), 91–99.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2002). Examining the construct of organizational justice: a meta-analytic evaluation of relations with work chockalingam viswesvaran attitudes and behaviors. *Journal of Business Ethics*, 38, 193–203.
- Wang, X., Liao, J., Xia, D., & Chang, T. (2010). The impact of organizational justice on work performance: mediating effects of organizational commitment and leader-member exchange. *International Journal of Manpower*, 31(6), 660–677.
- Wasti, S. A. (2001). Örgütsel adalet ve tercüme bir ölçeğin Türkçe’de güvenilirlik ve gerçeklik analizi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1, 33–50.
- Welbourne, T. M., Balkin, D. B., & Gomez-Mejia, L. R. (1995). Gainsharing and mutual monitoring: a combined agency-organizational justice perspective. *Academy of Management Journal*, 38(3), 881–899.
- Yavuz, M. (2010). The effects of teachers’ perception of organizational justice and culture on organizational commitment. *African Journal of Business Management*, 4(5), 695–701
- Yazıcıoğlu, İ., & Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisi: konaklama işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 3–16.
- Yener, H. (2007). Personel performansına etki eden faktörlerin yapısal eşitlik modeli (yem) ile incelenmesi ve bir uygulama. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yıldırım, F. (2002). Çalışma yaşamında örgüte bağlılık ve örgütsel adalet ilişkisi. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz, V., Çelik, H. E., & Ekiz, E. H. (2006). Kuruma bağlılığı etkileyen faktörlerin yapısal eşitlik modelleriyle araştırılması: özel ve devlet bankası örneği. *OGU, Sosyal Bilimler Dergisi*, (2), 171–184.
- Yürür, S. (2008). Örgütsel adalet ile iş tatmini ve çalışanların bireysel özellikleri arasındaki ilişkilerin analizine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 295–312.