

# PARADOKS EKONOMİ, SOSYOLOJİ VE POLİTİKA DERGİSİ

PARADOKS ECONOMICS, SOCIOLOGY AND POLICY JOURNAL

ISSN: 1305-7979

Yıl: 2021, Cilt/Vol: 17, Sayı/Issue: 2, Page: 101-116





## Editörler / Editors in Chief

### Baş Editör

Prof. Dr. Sema AY

### Alan Editörü

Prof. Dr. Elif KARAKURT TOSUN

### Teknik Editör

Doç. Dr. Hilal YILDIRIR KESER

## TARANDIĞIMIZ INDEXLER



Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.

Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors. None of the contents published cannot be used without being cited.

## Yayın ve Danışma Kurulu / Publishing and Advisory Committee

- Prof.Dr.Sema AY (Uludağ Üniversitesi)  
Prof. Dr. Veysel BOZKURT (İstanbul Üniversitesi)  
Prof. Dr. Marijan CINGULA (University of Zagreb)  
Prof. Dr. Recai ÇINAR (Gazi Üniversitesi)  
Prof.Dr.Elif KARAKURT TOSUN  
Prof. Dr. Aşkın KESER (Uludağ Üniversitesi)  
Prof. Dr. Emine KOBAN (Gaziantep Üniversitesi)  
Prof.Dr.Ferhat ÖZBEK (Gümüşhane Üniversitesi)  
Prof. Dr. Senay YÜRÜR (Yalova Üniversitesi)  
Assoc. Prof. Dr. Mariah EHMKE (University of Wyoming)  
Doç.Dr. Zerrin FIRAT (Uludağ Üniversitesi)  
Assoc. Prof. Dr. Ausra REPECKIENE (Kaunas University)  
Assoc. Prof. Dr. Cecilia RABONTU (University "Constantin Brancusi" of TgJiu)  
Doç.Dr. Hilal YILDIRIR KESER (Bursa Teknik Üniversitesi)  
Dr. Murat GENÇ (Otago University)

## Hakem Kurulu / Referee Committee

- Prof. Dr. Hamza ATEŞ (Kocaeli Üniversitesi)  
Prof. Dr. Veysel BOZKURT (İstanbul Üniversitesi)  
Prof. Dr. Marijan CINGULA (University of Zagreb)  
Prof. Dr. Recai ÇINAR (Gazi Üniversitesi)  
Prof. Dr. Kemal DEĞER (Karadeniz Teknik Üniversitesi)  
Prof. Dr. Mehmet Sami DENKER (Dumlupınar Üniversitesi)  
Prof. Dr. Bülent GÜNŞOY (Anadolu Üniversitesi)  
Prof. Dr. Ömer İŞCAN (Atatürk Üniversitesi)  
Prof. Dr. Vedat KAYA (Atatürk Üniversitesi)  
Prof. Dr. Sait KAYGUSUZ (Uludağ Üniversitesi)  
Prof. Dr. Aşkın KESER (Uludağ Üniversitesi)  
Prof. Dr. Emine KOBAN (Gaziantep Üniversitesi)  
Prof.Dr.Ahmet MUTLU (Samsun Ondokuz Mayıs Üniversitesi)  
Prof.Dr.Nilüfer NEGİZ (Süleyman Demirel Üniversitesi)  
Prof. Dr. Serap PALAZ (Balıkesir Üniversitesi)  
Prof. Dr. Ali Yaşar SARIBAY (Uludağ Üniversitesi)  
Prof. Dr. Abdülkadir ŞENKAL (Kocaeli Üniversitesi)  
Prof. Dr. Veli URHAN (Gazi Üniversitesi)  
Prof. Dr. Sevtap ÜNAL (Atatürk Üniversitesi)  
Prof. Dr. Sevda YAPRAKLI (Atatürk Üniversitesi)  
Prof. Dr. Uğur YOZGAT (Marmara Üniversitesi)  
Prof. Dr. Senay YÜRÜR (Yalova Üniversitesi)  
Doç.Dr.Rasim AKPINAR (Manisa Celal Bayar Üniversitesi)  
Doç. Dr. Gül ATANUR (Bursa Teknik Üniversitesi)  
Doç. Dr. Tülin ASLAN (Uludağ Üniversitesi)  
Doç. Dr. Arzu ÇAHANTİMUR (Uludağ Üniversitesi)  
Doç. Dr. Ceyda ÖZSOY (Anadolu Üniversitesi)  
Doç. Dr. Doğan BIÇKI (Muğla Üniversitesi)  
Doç. Dr. Elif ÇOLAKOĞLU (Atatürk Üniversitesi)  
Doç. Dr. Mithat Arman KARASU (Harran Üniversitesi)  
Doç. Dr.Mustafa KOCALOĞLU (Konya Necmettin Erbakan Üniversitesi)  
Doç. Dr. Ahmet MUTLU (Ondokuz Mayıs Üniversitesi)  
Doç. Dr. Nilüfer NEGİZ (Süleyman Demirel Üniversitesi)  
Doç. Dr. Veli Özer ÖZBEK (Dokuz Eylül Üniversitesi)  
Doç. Dr. Ferhat ÖZBEK (Gümüşhane Üniversitesi)  
Assoc. Prof. Dr. Cecilia RABONTU (University "Constantin Brancusi" of TgJiu)  
Assoc. Prof. Dr. Ausra REPECKIENE (Kaunas University)  
Doç. Dr. Gözde YILMAZ (Marmara Üniversitesi)  
Doç. Dr. Aybeniz AKDENİZ AR (Balıkesir Üniversitesi)  
Dr. Öğr. Üyesi Cantürk CANER (Dumlupınar Üniversitesi)  
Dr. Öğr.Üyesi Işın KIRIŞKAN (Giresun Üniversitesi)  
Dr. Öğr.Üyesi Burcu ÖNGEN BİLİR (Bursa Teknik Üniversitesi)  
Dr. Öğr. Üyesi Ersoy SOYDAN (Kastamonu Üniversitesi)  
Dr. Öğr. Üyesi Oğuzhan ÖZALTIN (Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi)  
Dr. Murat GENÇ (Otago University)  
Dr. Enes Battal KESKİN (Uludağ Üniversitesi)

# Paradoks Ekonomi Sosyoloji ve Politika Dergisi

Yıl: 2021, Cilt/Vol: 17 Sayı/Issue: 2

## HAKEM KURULU

|  |                                      |
|--|--------------------------------------|
| <b>Prof. Dr. Feruh Ayoğlu</b>          | ZONGULDAK BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ |
| <b>Doç.Dr. Mustafa Kocaoğlu</b>        | NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ       |
| <b>Prof. Dr. Mustafa Kemal Değer</b>   | KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ        |
| <b>Doç.Dr. Celal Kızıldere</b>         | YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ             |
| <b>Doç. Dr. Mürşit Işık</b>            | SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ        |
| <b>Doç.Dr. Sefa Usta</b>               | KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ   |
| <b>Doç. Dr. Eren Rizvanoglu</b>        | VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ         |
| <b>Doç.Dr. Bengül Güngörmez</b>        | AKOSMAN BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ    |
| <b>Prof. Dr. Serpil Aytaç</b>          | FENERBAHÇE ÜNİVERSİTESİ              |
| <b>Doç. Dr. Selver Yıldız Bağdoğan</b> | BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ            |



# ÇABA-ÖDÜL DENGESİZLİĞİ İLE ÖRGÜTSEL ADALET ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ<sup>1</sup>

## THE RELATIONSHIP BETWEEN EFFORT-REWARD IMBALANCE AND ORGANIZATIONAL JUSTICE

*Nazlı Can GÖKBAYRAK ÖCAL<sup>2</sup>*

*Aşkın KESER<sup>3</sup>*

### ÖZET

Çaba-ödül dengesizliği ve örgütsel adalet kavramlarının çalışma yaşamında önemi çok büyüktür. Çaba-ödül dengesizliği yaşayan ve örgütsel adalet algıları düşük olan çalışanların stres seviyeleri yükselir ve çalışanlar çalıştıkları örgüte karşı olumsuz duygular hisseder. Bu durum hem çalışanın hem de örgütün performansını olumsuz yönde etkiler. Bu bağlamda çalışanların çaba-ödül dengesizliği düzeyleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi araştırmanın ana amacını oluşturmaktadır. Literatürde çaba-ödül dengesizliği ve örgütsel adalet kavramlarının birbiriyle ilişkisini araştıran bir çalışmanın olmaması da iki kavram arasındaki ilişkinin incelenmesinde etkili olmuştur.

Araştırma, Bursa ilinde otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir firmada çalışan 186 katılımcının yer aldığı araştırmanın sonuçlarına dayanmaktadır. Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Verilerin analizi sonucunda çalışanların çaba-ödül dengesizliği düzeyleri ile örgütsel adalet algıları ve örgütsel adaletin üç alt boyutu arasında da negatif yönlü, anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Çaba-Ödül, Çaba-Ödül Dengesizliği, Örgütsel Adalet

1 Bu çalışma birinci yazarın “ÇABA-ÖDÜL DENGESİZLİĞİ İLE ÖRGÜTSEL ADALET ARASINDAKİ İLİŞKİ” isimli Yüksek Lisans tezinden üretilmiştir.

2 Bursa Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Psikolojisi ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı, Yüksek Lisans Mezunu, ORCID: 0000-0002-5162-0774

3 Prof.Dr., Bursa Uludağ Üniversitesi, İİBF, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü Öğretim Üyesi, ORCID: 0000-0002-9272-2451

## ABSTRACT

The importance of effort-reward imbalance and organizational justice concepts in working life are crucial. Stress levels of employees with low perception of organizational justice who experiencing effort-reward imbalance increase. As a result of that, employees have negative feelings towards their organizations and this causes negative results both individually and organizationally. In this context, the main purpose of the study is to research the relationship between the levels of effort-reward imbalance and organizational justice perceptions of employees. The lack of research regarding the relationship between effort-reward imbalance and organizational justice concepts in the literature has been a cause to examine the relationship between the two concepts.

The research is based on the results of a study involving 186 participants working in a company that operates in the automotive sector in Bursa province and the questionnaire method was used to receive data. As a result of the analysis of the data, there is a negative and significant relationship between the effort-reward imbalance levels of employees and their perceptions of organizational justice and the three sub-dimensions of organizational justice.

**Keywords:** Effort-Reward, Effort-Reward Imbalance, Organizational Justice

# GİRİŞ

Çalışma yaşamında örgütlerin verimli bir şekilde varlığını sürdürmeleri için önemli olan bazı faktörler bulunmaktadır. Bu faktörlerden iki tanesi olan çaba-ödül dengesizliği ve örgütsel adalet kavramları araştırma kapsamında incelenmiştir. İki kavram da hem bireysel hem de örgütsel düzlemde önemlidir. Çaba-ödül dengesizliği, çalışma yaşamında gösterilen çabanın karşılığında yeterli derecede ödül alınmadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. İlk olarak Siegrist tarafından ele alınan bu kavram başlangıçta kardiyovasküler sağlık sorunlarını açıklamak için kullanılmıştır. İlerleyen dönemlerde örgütlerde yaşanan çaba-ödül dengesizliğinin, çalışanlar üzerinde çeşitli psikolojik sorunlara da yol açtığı tespit edilmiştir (Siegrist, 1996: 37). Araştırma kapsamında incelenen bir diğer kavram olan örgütsel adalet ise örgüt içerisinde elde edilen kazanımların dağıtımındaki adalete odaklanır.

Çalışanların çaba-ödül dengesizliği düzeylerinin azalması ve örgütsel adalet algılarının artış göstermesinin örgütler açısından önemi çok büyüktür. Çaba-ödül dengesizliği düzeyi düşük olan çalışanların işe bağlılığı ve motivasyonları yükselir stres seviyeleri azalır. Aynı durum örgütsel adalet algısının yüksek olduğu örgütler için de sağlanmış olur. Her iki kavram için de olumlu algıya sahip olan çalışanlar hem bireysel hem de iş yaşamlarında mutluluk ve doyum seviyesine ulaşır.

## 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 1.1. Çaba-Ödül Dengesizliği

Psikososyal iş boyutlarını incelerken önde gelen modellerden birisi Çaba-Ödül Dengesizliği Modelidir. İş sağlığı araştırmalarına da rehberlik eden Çaba-Ödül Dengesizliği Modeli sosyal değişim, maliyet ve kazanç kuramlarından ortaya çıkmıştır. Model, gösterilen çaba ile çabanın karşılığında alınan ödüle ve ikisi arasındaki ilişkiye odaklanır. Daha spesifik olarak gösterilen çaba ve çabanın karşılığında elde edilen kazanç arasındaki açığı temsil etmektedir (Li, Loerbroks, Siegrist, 2017: 78). Çaba-Ödül Dengesizliği Modeli'nde yüksek çabanın karşılığında düşük kazanç elde edildiği durumlarda çalışanlarda olumsuz duygular baş gösterir (Siegrist, 2008: 164).

Çaba-Ödül Dengesizliği Modeli, 1986 yılında sosyoloji alanında Siegrist ve arkadaşları tarafından oluşturulmuştur. Bu model, başlangıçta stres ve kardiyovasküler sorunlar arasındaki ilişkiyi tahmin etmek ve açıklamak için kullanılır. Ancak bu kullanım alanı zihinsel sağlık sorunlarını da içerecek şekilde

genişletilmiştir (Li, Rosemberg, 2018: 518-519). Çalışanlar sosyal değişim ilkesine dayanarak çaba harcamakta ve karşılığında ödül beklemektedir. Gösterilen çaba ile alınan ödül arasında dengesizlik olması durumunda çeşitli sıkıntılar meydana gelmektedir (Vegchel, Jonge, Bosma, Wilmar, 2004: 1118). Siegrist'in Çaba-Ödül Dengesizliği Modeli'ne göre, yüksek iş yükü ve gösterilen çabanın karşılığında alınan ödüller üzerinde düşük seviyede kontrol olduğunda tehdit edici iş koşulları oluşmaktadır. Tehdit edici iş koşulları zorunlu mesleki değişim, aşağı doğru hareketlilik, terfi olanaklarının eksikliği gibi düşük ödül ve düşük güvenlik koşulları olarak da tanımlanabilir. Siegrist'in araştırmasındaki iş yükünün bileşenleri vardiyalı çalışma, iş baskısı ve iş yükündeki artışı içerir (Siegrist, Starke, Chandola, Gordin, Marmot, Niedhammer, Peter, 2004: 1484).

Çaba-Ödül Dengesizliği Modeli'nde vurgu daha çok ödül üzerine yapılmaktadır. Çağdaş yönetim anlayışına göre çalışanlar bütün çabalarını ortaya koyacak şekilde motive edilmelidir. Çalışan, yapmış olduğu işten en yüksek derecede maddi ve manevi doyum sağlayabilmeli ve çalışanın başarısının örgüte olan katkısının değerlendirilmesi gerekmektedir. İş yükü ve gelir gibi dışsal etkenler, çaba ve ödülün dengede kalmasını sağlayan kaynaklardır (Demiral, 2004: 25).

## 1.2. Örgütsel Adalet

Örgütsel yaklaşımlar daha fazla incelenmeye başlandığında adalet kavramının örgütlere uyarlandığı ve örgüt içerisinde elde edilen kazanımların dağıtımındaki adaleti ifade eden "örgütsel adalet" kavramı geliştirilmiştir.

Örgütsel adalet, bir bilgi birikimini ifade etmektedir ve örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için önemli bir unsurdur. Örgüt içerisinde adaletin sağlanması iş birliği içerisinde gerçekleşebilmektedir. Bu iş birliği başarılı bir şekilde oluşturulduğunda örgütsel değerler daha da sağlamlaşmaktadır. Örgütsel adalet, modern örgüt kuramının etkisi ile birlikte 1980'li yıllardan sonra ortaya çıkmış ve ilk defa Greenberg tarafından kullanılmıştır. Örgütsel adalet kavramı ilk olarak Greenberg tarafından 1987'de kullanılmış olmasına rağmen, kavram ile ilgili yaygın çalışmalar yirminci yüzyılın ikinci yarısında başlamıştır. Greenberg'e göre örgütsel adalet, çalışanların örgüt içerisindeki adalet ve eşitlik algılarıyla yakından ilişkilidir. Örgütsel adalet kavramı örgüt içerisinde ödüllerin adil dağıtımı ve dağıtım esnasında uygulanan prosedürler ile yöneticilerin örgüt ve çalışanlarla ilgili aldığı kararlar, uygulamalar ve düzenlemeler ile çalışanlara karşı tutum ve davranışlarının adil olarak algılanmasını ifade eder (İyigün, 2012: 50).

Örgütsel adalet türleri araştırılırken, literatürde ortak bir sınıflandırma bulunmamaktadır fakat yapılmış olan birçok çalışmada adalet türleri dağıtım, prosedürel ve etkileşimsel olmak üzere üç kategoride incelenmiştir. Dağıtım adaleti, örgütten alınan çıktılarının adaletine işaret etmektedir. Dağıtım adaletine göre sonuçların adil olup olmadığına dair üç kural vardır: Hak edilen değer, eşit dağıtım ve ihtiyaç. Örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutu, örgüt içerisindeki kaynakların dağıtımı ile ilgilendiği için Eşitlik Kuramı'na benzemektedir (Cropanzano, Molina, 2015: 380). Prosedürel adalet, dağıtım kararlarının alınma süreçlerinin yani prosedürlerin, örgüt çalışanları tarafından adil olarak algılanıp algılanmadığıyla ilgilienmektedir. Çalışanlar eğer kararların alınma sürecindeki prosedürlerin adil olduğunu düşünürlerse alınan kararlar daha çabuk benimsenir (Greenberg, 1987: 14). Prosedürel adalet, karar verme süreçleri içerisindeki adalet türüdür. Prosedürel adaletin olup olmadığını belirleyen kriterler içerisinde bütün taraflara tutarlı davranmak ve karar verirken herkesin görüşlerini dikkate almak önemlidir (Cropanzano, Molina, 2015: 381). Sadece dağıtım ya da prosedürel adalet ile örgütsel adaletin sınırlandırılmayacağını düşünen Bies ve Moag, üçüncü boyut olarak etkileşimsel adalet kavramı hakkında çalışmalarda bulunmuştur. Bies ve Moag'a göre etkileşimsel adalette örgütsel adaletin iletişim



yönünün adillğine odaklanılır. Araştırmalara göre etkileşimsel adalet, dağıtımsal ve prosedürel adalet kadar önemlidir. Etkileşimsel adalet ile adalet kavramının sosyal yönü vurgulanır. Kişiler arası onur ve saygıyla ilgilidir (Cropanzano, Molina, 2015: 381).

### 1.3. Çalışmanın Amacı

Çaba-ödül dengesizliği ve örgütsel adalet kavramı ile ilgili araştırmalar incelendiğinde, bu iki kavramın bireylerin hem çalışma yaşamını hem de özel yaşamlarını çeşitli yönlerden etkiledikleri görülmektedir. Literatür taramasında yapılan araştırmalar incelendiğinde, çaba-ödül dengesizliği yaşayan çalışanların örgütsel adalet algılarında olumsuz yönde etkilenebileceği söylenebilir. Çalışan bireyin örgütsel adalet algısı düşükse ve o örgütte çaba-ödül dengesizliği yaşıyorsa genel iyilik halinden uzaklaştığı çeşitli araştırmalarla desteklenmiştir (Siegrist vd., 2004; Tsutsumi, 2016; Li, 2016; Yürür, Gümüş, Hamarat, 2011).

Çaba-ödül dengesizliği ve örgütsel adalet kavramı arasındaki ilişkinin araştırılması, çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Araştırmada, otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir firmada çalışan bireylerin örgütsel adalet algıları ve çaba-ödül dengesizliği düzeyleriyle birlikte örgütsel adaletin alt boyutları ile çaba-ödül dengesizliği düzeyleri incelenmiştir.

Çaba-ödül dengesizliği ve örgütsel adalet kavramlarının daha önce birlikte araştırılmamış olması ve çaba-ödül dengesizliği kavramının Türkçe literatürde yeni yer almaya başlaması bu araştırmanın yapılmasında etkili olmuştur.

Çalışma için oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H1: Çalışanların çaba-ödül dengesizliği düzeyleri ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H2: Çalışanların çaba-ödül dengesizliği ile örgütsel adalet algısı alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H2a: Çalışanların çaba-ödül dengesizliği düzeyleri ile dağıtım adaleti alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H2b: Çalışanların çaba-ödül dengesizliği düzeyleri ile prosedürel adalet alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H2c: Çalışanların çaba-ödül dengesizliği düzeyleri ile etkileşim adaleti alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

## 2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

### 2.1. Örneklem

Araştırmanın evreni Bursa'da otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir firmada görev yapan 630 çalışandır. Araştırma kapsamında seçkisiz örneklem olarak da ifade edilen basit tesadüfi örneklem yöntemi kullanılmıştır (Yıldız, 2017: 427). 200 çalışana anket dağıtımı yapılmış ve 190 anket geri dönmüştür. Anket geri dönüş oranı %95'tir. Araştırma kapsamı içerisinde veri analizinde kullanılacak anket sayısı ise 186'dır. Böylelikle araştırmanın örnekleme, firmada görev yapan mavi ve beyaz yakalı çalışanlardan oluşan 186 kişiden oluşmuştur.

**Tablo 1: Demografik Değişkenlerin Frekans ve Yüzde Dağılımı**

| Grup                |                      | Frekans | Yüzde |
|---------------------|----------------------|---------|-------|
| Cinsiyet            | Kadın                | 34      | 18,3  |
|                     | Erkek                | 152     | 81,7  |
| Yaş                 | 18-25                | 11      | 5,9   |
|                     | 26-30                | 71      | 38,2  |
|                     | 31-35                | 53      | 28,5  |
|                     | 36-40                | 36      | 19,4  |
|                     | 41-45                | 13      | 7     |
|                     | 46-50                | 2       | 1,1   |
|                     | Medeni Durum         | Evli    | 131   |
| Bekar               |                      | 55      | 29,6  |
| Öğrenim Durumu      | İlkokul              | 35      | 18,8  |
|                     | Ortaokul             | 57      | 30,6  |
|                     | Lise                 | 32      | 17,2  |
|                     | Ön Lisans            | 15      | 8,1   |
|                     | Lisans               | 36      | 19,4  |
|                     | Yüksek Lisans        | 11      | 5,9   |
| Toplam Çalışma Yılı | 1-5                  | 43      | 23,1  |
|                     | 6-10                 | 55      | 29,6  |
|                     | 11-15                | 42      | 22,6  |
|                     | 16 - 20              | 17      | 9,1   |
|                     | 21 ve üzeri          | 29      | 15,6  |
| Pozisyon            | Beyaz yakalı çalışan | 48      | 25,8  |
|                     | Mavi yakalı çalışan  | 138     | 74,2  |

Araştırmaya dahil olan çalışanların cinsiyet dağılımına bakıldığında %81,7'lik oran ile büyük bir çoğunluğu erkeklerin oluşturduğu görülmektedir. Geriye kalan %18,3'lük kesimi ise kadın çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışanların yaş dağılımına bakıldığında ise %38,2'lik en büyük oran 26-30 yaş aralığı oluşturmaktadır. %28,5'lik kesim 31-35 yaş aralığında olup, %19,4'ü 36-40 yaş aralığındadır. Geriye kalan %7'lik oran 41-45 yaş aralığındayken, %5,9'luk oranı 18-25 yaş aralığında olan çalışanlar oluşturmaktadır. En az sayıdaki kesimi oluşturan 46-50 yaş aralığındaki çalışanlar örneklemin %1,1'lik kısmını oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların medeni durumları incelendiğinde %70,4'lük bir oranla büyük çoğunluğunun evli olduğu görülmektedir. Bekar çalışanlar ise örneklemin %29,6'sını oluşturmaktadır. Öğrenim durumları incelendiğinde dağılımda en büyük oranı oluşturan %30,6'lık kesim ortaokul mezunudur. Ortaokul mezunlarından sonra %19,4'lük oran ile lisans mezunları gelmektedir. Lisans mezunlarını %18,8'lik oran ile ilkokul mezunları, %17,2'lik oranla lise mezunları takip etmektedir. Geriye kalan %8,1'lik kısmı ön lisans mezunları oluştururken en küçük dilimi kapsayan %5,9'luk oran da yüksek lisans mezunları yer almaktadır. Toplam çalışma yılları incelendiğinde en yüksek oranı, %29,6 ile 6-10 arası çalışma yılına sahip olanlar oluşturmaktadır. %23,1'lik kısım 1-5 yıl arasını oluştururken benzer bir oran olan %22,6'lık kesim 11-15 yıl çalışma deneyimine sahiptir. 21 ve üzeri çalışma yılına sahip olanların oranı %15,6 iken en az çoğunluğa %9,1 ile 16-20 yıl arası çalışanlar sahiptir. Araştırmaya katılan çalışanların %74,2'lik bir oran ile büyük çoğunluğu mavi yakalıdır. %25,8'i beyaz yakalı pozisyonlarda çalışmaktadır.

## 2.2. Veri Toplama Araçları

### 2.2.1.Çaba-Ödül Dengesizliği Ölçeği

Çalışanların çaba-ödül dengesizliğini ölçmek için Siegrist'in geliştirmiş olduğu Çaba-Ödül Dengesizliği Ölçeği'nin kısa versiyonu kullanılmıştır. Toplamda 22 ifadesi bulunan ölçeğin kısa versiyonu 16 ifadeden oluşmaktadır. 16 ifadenin 3'ü ödülü, 7 ifade çabayı geri kalan 6 ifade ise aşırı bağlılığı ölçmektedir. Ödülü ölçen ifadeler saygı görme/itibar, terfi/tanınma ve güvenlik gibi alt boyutları içermektedir. Johannes Siegrist tarafından geliştirilen ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması Keser tarafından 2019 yılında yapılmıştır (Keser, Li, Siegrist, 2019: 135).

### 2.2.2. Örgütsel Adalet Ölçeği

Çalışanların örgütsel adalet algılarını ölçmek için Niehoof ve Moorman'ın 1993 yılında geliştirdiği Örgütsel Adalet Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte dağıtım, prosedürel ve etkileşim adaleti olmak üzere örgütsel adaletin üç alt boyunu ölçen 20 ifade bulunmaktadır. Dağıtım adaletini 5, prosedürel adaleti 6, etkileşim adaletini ölçen 9 ifade bulunmaktadır (Yürür, 2018: 265). Ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması 2007 yılında Polat tarafından yapılmıştır (Polat, 2007: 93).

Örnekleme dahil olan kişilerin, ölçek ifadelerini yanıtlarken verdikleri cevaplar birbiriyle tutarlı ise yani ölçek ifadeleri kendi içerisinde iç tutarlılığa sahipse güvenilirlik yüksek olacaktır. Veri toplamada kullanılan Çaba-Ödül Dengesizliği Ölçeği ve Örgütsel Adalet Ölçeği'nin güvenilirlik analizini tespit ederken, en çok kullanılan yöntem olan Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmıştır.

## 3. BULGULAR

Yapılan araştırmada, hipotezlerde de belirtildiği gibi çalışanların çaba-ödül dengesizliği düzeyleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amaçlanmıştır. İki ölçek arasındaki ilişkiyi tespit etmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizinin yapılabilmesi için her iki ölçeğin ifadeleri kendi içerisinde gruplandırılmıştır.

**Tablo 2: Çaba-Ödül Dengesizliği ile Örgütsel Adalet Korelasyon Analizi**

|                            |                                 | Çaba-Ödül Dengesizliği | Örgütsel Adalet |
|----------------------------|---------------------------------|------------------------|-----------------|
| <b>Pearson Correlation</b> | Çaba-Ödül Dengesizliği          | 1                      | -,234**         |
|                            | Sig. (2-tailed)                 |                        | 0,001           |
|                            | Örgütsel Adalet Sig. (2-tailed) | -,234**                | 1               |
|                            |                                 |                        | 0,001           |

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Yapılan korelasyon analizinde çaba-ödül dengesizliği ile örgütsel adalet arasındaki ilişki incelendiğinde r değerinin -,234\*\* olduğu görülmektedir. İlişki katsayısı olarak değerlendirilen r değeri 0,30'dan küçük olduğu için iki değişken arasındaki ilişki düşük düzeydedir. Elde edilen r değerinin negatif bir değer olması iki değişken arasındaki ilişkinin ters yönlü olduğunu ifade etmektedir. Korelasyon analizinde elde edilen diğer değer olan p değeri ise ,001 olduğu görülmektedir. p değeri, p<0,05 koşulunu sağladığı için iki değişken arasındaki ilişki anlamlı düzeydedir. Analiz sonuçları yorumlandığında çaba-ödül dengesizliği ve örgütsel adalet değişkenleri arasında düşük düzeyde, negatif yönlü ve istatistiksel açıdan

anlamli bir ilişki mevcuttur. Bu durumda, H1 hipotezi olan “Çalışanların çaba-ödül dengesizliği düzeyleri ile örgütsel adalet algıları arasında anlamli bir ilişki bulunmaktadır” hipotezi kabul edilmektedir.

Çalışanların çaba-ödül dengesizliği düzeyleri ile örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım adaleti, prosedürel adalet ve etkileşim adaleti algıları ile arasındaki ilişkiyi ölçmek amaçlı korelasyon analizi yapılmıştır.

**Tablo 3: Değişkenlerin İstatistik ve Korelasyon Analizi Sonuçları**

| Değişkenler                      | 1       | 2      | 3      | 4     |
|----------------------------------|---------|--------|--------|-------|
| <b>1. Çaba-Ödül Dengesizliği</b> |         |        |        |       |
| <b>2. Dağıtım Adaleti</b>        | -,362** |        |        |       |
| <b>3. Prosedürel Adalet</b>      | -,182 * | ,809** |        |       |
| <b>4. Etkileşim Adaleti</b>      | -,172*  | ,750** | ,952** |       |
| <b>Ortalama</b>                  | 2,66    | 2,46   | 2,67   | 2,73  |
| <b>Standart Sapma</b>            | 0,739   | 0,919  | 0,895  | 0,921 |
| <b>Cronbach Alfa</b>             | 0,910   | 0,945  | 0,975  | 0,988 |

\*Correlation is significant at the 0.05 level

\*\*Correlation is significant at the 0.01 level

Çaba-ödül dengesizliği ile örgütsel adaletin alt boyutu olan dağıtım adaleti arasındaki ilişkinin r değeri -,362\*\* olarak çıkmıştır. Elde edilen ilişki katsayısı  $r > 0,30$  olduğundan dolayı iki değişken arasında orta düzeyde bir ilişki mevcuttur. r değeri negatif olduğu için çaba-ödül dengesizliği ile dağıtım adaleti arasındaki ilişki negatif yönlüdür. Korelasyon analizinde elde edilen p değeri ,000 olarak  $p < 0,05$  koşulunu sağladığı için iki değişken arasındaki ilişki anlamli olarak kabul edilmektedir. Analiz sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde iki değişken arasında orta düzeyde, negatif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamli bir ilişki vardır. Bu doğrultuda H2a hipotezi olan “Çalışanların çaba-ödül dengesizliği düzeyleri ile dağıtım adaleti alt boyutu arasında anlamli bir ilişki bulunmaktadır” hipotezi kabul edilmektedir.

Çaba-ödül dengesizliği ve prosedürel adalet alt boyutu arasındaki ilişkinin katsayı değeri -,182\*\* şeklindedir. r değeri olarak kabul edilen -,182\*\* değeri  $r < 0,30$  olduğundan dolayı iki değişken arasındaki ilişki düşük düzeydedir. r değeri negatif olduğu için iki değişken arasında negatif yönlü bir ilişki mevcuttur. Analizde elde edilen p değeri ,013 ile  $p < 0,05$  olduğundan dolayı iki değişken arasındaki ilişki anlamlidir. Sonuçlar değerlendirildiğinde çaba-ödül dengesizliği ile prosedürel adalet arasında negatif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamli, düşük düzeyde bir ilişki vardır. Bu doğrultuda H2b hipotezi olan “Çalışanların çaba-ödül dengesizliği düzeyleri ile prosedürel adalet alt boyutu arasında anlamli bir ilişki bulunmaktadır” hipotezi kabul edilmiştir.

Çaba-ödül dengesizliği ve etkileşim adaleti alt boyutu arasındaki ilişkinin r değeri -,172\* şeklindedir. r değeri,  $r < 0,30$  olduğundan dolayı ilişki düşüktür ayrıca değer negatif olduğu için ilişkinin yönü negatiftir. Analizdeki p değerinin ,019 olduğu görülmektedir. p değeri,  $p < 0,05$  koşulunu sağladığı için iki değişken arasında anlamli bir ilişki vardır. Analiz sonuçları yorumlandığında iki değişken arasında negatif yönlü ve düşük düzeyde anlamli bir ilişki mevcuttur. Bu doğrultuda H2b hipotezi olan “Çalışanların çaba-ödül dengesizliği düzeyleri ile etkileşim adaleti alt boyutu arasında anlamli bir ilişki bulunmaktadır” hipotezi kabul edilmiştir.

16 ifadesi bulunan Çaba-Ödül Dengesizliği Ölçeği'nin güvenilirlik analizi yapıldığında Cronbach's Alpha değeri ,910 çıkmıştır. Elde edilen değer incelendiğinde Çaba-Ödül Dengesizliği Ölçeği'nin

ifadeleri arasındaki tutarlılık yüksektir. Bu durumda kullanılan ölçeğin güvenilirlik seviyesi mükemmel olarak değerlendirilebilir. Örgütsel Adalet Ölçeği'nin tüm alt boyutlarıyla beraber toplamda 20 ifadenin güvenilirlik analizi incelendiğinde sonuç ,987 çıkmıştır. Alt boyutların analizleri yapıldığında dağıtım adaleti boyutu ,954, prosedürel adalet alt boyutu ,975, etkileşim adaleti alt boyutu ,988 şeklindedir. Örgütsel Adalet Ölçeği ve alt boyutlarının Cronbach's Alpha katsayılarına bakıldığında iç tutarlılığın yüksek, güvenilirlik seviyeleri de mükemmel olarak değerlendirilebilir.

Araştırma hipotezlerinin test edilmesine yönelik yapılan analizlerde görüldüğü üzere araştırma kapsamında oluşturulan tüm hipotezler kabul edilmiştir.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Modern çalışma koşullarında ve rekabetçi piyasa koşulları içerisinde örgütlerin devamlılığını sağlayabilmesi ve rekabet içerisinde iyi bir konumda olmaları örgütler için hayati bir öneme sahiptir. Tüm bu koşulların sağlanabilmesi için örgütlerin insan kaynağının güçlü olması ve motivasyonu sağlayabilmesi çok önemlidir. Bir çok çalışma ile desteklendiği gibi örgütler verimli çalışan insan kaynağı ile performanslarını ileri seviyeye taşımaktadırlar. Bu noktada örgütlere birtakım görevler düşmektedir. Bu görevlerden en önemlilerinden bazıları çalışanların işe bağlılığını, motivasyonunu, psikolojik güvenliğini, algılanan örgütsel desteği, örgütsel adalet algısını ve çaba-ödül dengesini arttırmaktır.

Araştırma kapsamında örgütler için önemli olan kavramlardan bir tanesi olan çaba-ödül dengesizliği kavramı ele alınmıştır. Çalışanlar işinin gereği olarak çaba göstermektedir. Gösterilen çaba yapılan işin niteliğine göre bedensel ya da zihinsel olmaktadır. Fakat çalışanlar çabanın gösterilme şekli ne olursa olsun gösterdikleri çabanın sonucunda bazı kazanımlar elde etmek isterler. Literatürde elde edilen kazanımlar ödül olarak adlandırılmaktadır. Gösterilen çabaların karşılığında yeterli ödül elde edemeyen çalışanlar çaba-ödül dengesizliği yaşamaktadırlar. Çaba-ödül dengesizliğinin bireyler üzerinde hem fizyolojik ve hem psikolojik etkileri bulunmaktadır. Çaba-ödül dengesizliğinin kardiyovasküler rahatsızlıklara neden olduğu araştırmalar ile desteklenmiştir. Ayrıca stres seviyesinin, tükenmişliğin artması gibi psikolojik etkiler de yapılan araştırmalar ile desteklenmiştir. Ödüllerin artırılması çoğu zaman çaba-ödül dengesizliğine bağlı stresin etkilerine karşı koymak için faydalıdır (Jahan, 2021; 47).

Araştırma kapsamında ele alınan diğer bir kavram örgütsel adalettir. Örgütler, verimli çalışma ortamı yaratmak için örgütsel adaleti sağlamak durumundadır. Bu kapsamda araştırmada çalışanların çaba-ödül dengesizliği düzeyleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Yapılan analizler doğrultusunda çalışanların çaba-ödül dengesizliği düzeyleri ile örgütsel adalet algıları arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Sonuçlara göre çalışanların çaba-ödül dengesizliği düzeyleri arttıkça örgütsel adalet algıları düşmektedir. Çabalarının karşılığında yeterli kaynak ile ödüllendirilen çalışanların çaba-ödül dengesizliği düzeyleri düşer ve örgütsel adalet algıları artış gösterir. Yeterli düzeyde ödüllendirilmediğini düşünen çalışanlar, çaba-ödül dengesizliği yaşarlar ve bu doğrultuda örgütsel adalet algıları düşer. Konu ile ilgili yapılmış farklı araştırmalar incelendiğinde çalışanların elde ettikleri ödüller, adalet algılarını etkilemektedir (Yürür, 2009: 255). Literatürde, çalışanların örgütsel adalet algılarının olumlu örgüt iklimi içerisinde artış göstereceği belirtilmiştir (Yürür, Gümüş, Hamarat, 2011: 3834). Çaba-ödül dengesizliği de olumsuz örgüt iklimi içerisinde var olabilecek bir durum olduğundan dolayı iki kavramın birbirini etkileme yönü negatiftir. Örgüt içerisinde olumlu bir iklimin var olması ve verimli bir çalışma ortamının sağlanması için ödül sistemi büyük önem taşımaktadır. Ödül sistemi adaletli ve dengeli olduğunda çalışanların çaba-ödül dengesizliği düzeylerinin azalış göstereceği, örgütsel adalet algılarının da artış göstereceği düşünülmektedir. Yürür, Gümüş ve Hamarat (2011) tarafından yapılmış

olan araştırmaya göre örgütsel adalet algısı yüksek olan çalışanların daha fazla örgüt yararına davranış gösterdikleri bulgusuna ulaşılmıştır (Yürür, Gümüş, Hamarat, 2011: 3834). Bir diğer araştırmaya göre de örgütsel adalet algısı yüksek olan çalışanlar daha fazla estra-rol davranışı gösterme eğilimindedirler (Yürür, Mengenci, 2014: 12). Örgütler, çalışanlar için önemli olan bu unsurlara dikkat ettiklerinde piyasa koşulları içerisinde devamlılıklarını sağlarlar ve örgütün başarı düzeyi artış gösterir. Montano ve Peter'in yaptığı araştırmaya göre çaba-ödül dengesizliği ve devamsızlık arasında da ilişki bulunmuştur (Montano, Peter, 2021: 13-14). Leineweber ve diğerlerinin yaptığı bir araştırmaya göre çaba-ödül dengesizliği sadece fiziksel sağlık sorunları yaratmaz, işten ayrılma niyetini arttırarak devir hızını hızlandırır (Lineweber, Oettel, Eib, Peristera, Li, 2021: 7).

Çalışanların çaba-ödül dengesizliği düzeyleri ile örgütsel adaletin üç alt boyutu olan dağıtım, prosedürel ve etkileşim adaleti algıları da tek tek analiz edilmiştir. Yapılan analizler doğrultusunda çalışanların çaba-ödül dengesizliği düzeyleri ile örgütsel adaletin üç alt boyutu arasında da negatif yönlü, anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda çalışanların çaba-ödül dengesizliği düzeyleri artış gösterdikçe örgütsel adaletin tüm alt boyutları azalış göstermektedir. Çaba-ödül dengesizliği düzeyi ile ilişki düzeyi en yüksek olan alt boyut dağıtım adaletidir. Ödüllendirme sistemleri ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmada bireylerin elde ettikleri kazanımlara ilişkin değerlendirmeleri, dağıtım adaleti algısını daha çok etkilemektedir sonucu da araştırma bulgularını destekler niteliktedir (Yürür, 2009: 251). Dağıtım adaleti direkt olarak örgütten alınan çıktıları ve kaynakların dağıtımı ile ilgilendiği için çaba-ödül dengesizliğindeki ödül kavramı ile dağıtım adaletinin daha çok ilişkili olduğu sonucuna varılabilir. Fakat bu noktada dikkat edilmesi gereken ana hususlardan bir tanesi çaba-ödül dengesizliğinde bahsedilen ödüller ile dağıtım adaletinde dağıtımı yapılan kaynakların hepsinin maddi olmadığıdır. Çabalarının karşılığında uygun ödüller ile ödüllendirilen çalışanların çaba-ödül dengesizliği düşer ve örgütsel adalet algıları artar. Araştırma kapsamında elde edilen bir diğer bulgu ise çalışanların çaba-ödül dengesizliği düzeyleri ile en az ilişkili olan adalet türü etkileşim adaletidir. Yürür'ün (2009) araştırmasında elde edilen bulgulara göre çaba-ödül dengesizliği ile en az ilişkili olan adalet türü prosedürel adalettir. Bu açıdan Yürür'ün elde ettiği bulgular ile bu araştırmanın sonucu farklılık göstermektedir (Yürür, 2009: 251).

Araştırma, çaba-ödül dengesizliği ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi inceleyen ilk araştırma olduğundan dolayı ileride çaba-ödül dengesizliği konusu ile ilgili yapılacak çalışmalara yol gösterici nitelikte olması beklenmektedir. Benzer bir araştırmanın otomotiv sektöründe faaliyet gösteren farklı bir firmada ya da farklı sektörde faaliyet gösteren çalışanlarla yapılması farklı sonuçlar çıkarabilecektir. Elde edilen verilerin karşılaştırılmasının yapılması da faydalı olabilecektir. Konu ile ilgili yeni araştırmaların birebir görüşme gibi nitel araştırma tekniği kullanılarak katılımcılara dair derinlemesine bilgiler elde edilmesinin de farklı ve derinlemesine sonuçlar ortaya çıkarabileceği ve faydalı olabileceği düşünülmektedir. Firma özelinde örgütsel bağlılığın artırılması, personel devir hızını düşürülmesi ve verimin artırılması için her bir departman ve pozisyona özgü, tüm çalışanları kapsayacak şekilde bilimsel verilere dayalı performans sistemi kurulması önerilmektedir. Performans sisteminde değerlendirilecek olan hedefler, değerlendirme dönemi öncesinde çalışanlarla paylaşılarak çalışanlardan beklentiler ve hedefler net bir şekilde paylaşılmalıdır. Bu şekilde yapılacak bir çalışma, örgütsel adaletin iletişim boyutu olan etkileşim adaletinin de sağlanmasına yardımcı olacaktır. Çalışanların performansları değerlendirilirken objektif olunmalıdır. Aksi takdirde çalışanların performans değerlendirme sistemine olan inançlarının ve örgütsel adalet algılarının düşeceği göz önünde bulundurulmalıdır. Performans değerlendirme sistemi sonucunda çalışanlara verilecek olan ödüller çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda belirlenip, ödüllerin miktarının da o ihtiyacı sağlayacak şekilde bir uygulamanın olmasının örgütsel adalet algısını yükselteceği düşünülmektedir.



## KAYNAKÇA

- ALGE, B., GREENBERG, J. (2006). An Identity-Based Model of Organizational Monitoring: Integrating Information Privacy and Organizational Justice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25, 71-135.
- BABAMIRI, M., SIEGRIST, J. (2018). The Factorial Structure and Psychometric Properties of the Persian Effort-Reward Imbalance Questionnaire. *Journal of Safety and Health at Work*, 9, 334-338.
- BEKTAŞ, Ç. (2016). Liderlik Yaklaşımları ve Modern Liderden Beklentiler. *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (7), 43-53.
- CROPANZANO, R., MONILA, A. (2015). Organizational Justice. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 17, 379-384.
- DEMİRAL, Y. (2004). Çalışma Yaşamında Psikososyal Etmenler. *Türk Tabipler Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*, 5(20), 22-26.
- ERMAN, U, E. (2007). *SPSS 15.0 Veri Analiz Yöntemleri*, 1.b., İstatistik Merkezi
- GREENBERG, J. (1986). Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 340-342.
- GREENBERG, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- GREENBERG, J. (1987). Why Procedural Justice in Organizations?. *Social Justice Research*, 1(2), 127-142.
- GREENBERG J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- GREENBERG, J., BROCKNER, J., ACKERMAN, G., GENFAND, M. J., FRANCESCO, A.M., CHEN, Z.X., LEUNG, K., BIERBRAUER, G., GOMEZ, C., KIRKMAN, B.L. (2001). Culture and Procedural Justice: The Influence of Power Distance on Reactions to Voice. *Journal of Experimental Social Psychology*, 37, 300-315.
- GREENBERG, J. (2004). Managing Workplace Stress by Promoting Organizational Justice. *Organizational Dynamics*, 33(4), 352-365.
- GREENBERG, J. (2009). Everybody Talks About Organizational Justice, But Nobody Does Anything About It. *Industrial and Organizational Psychology*, 2, 181-195.
- GREENBERG, J., ELOVAINIO, M., KIVIMAKI, M., LINNA, A., BROCKNER, J., BOS, K.V.D., PENTTI, J., VIRTANEN, M., VAHTERA, J. (2010). Does Organisational Justice Protect From Sickness Absence Following A Major Life Event? A Finnish Public Sector Study. *Epidemiol Community Health*, 64, 470-472.
- İYİGÜN, N.Ö. (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21), 49-64.
- JAHAN, N. (2021). *Impacts of Psychosocial Stress on Physiology and Psychology Substantially Based on Effort-Reward Imbalance Model: A Comprehensive Review*, Bachelor Thesis). Dakka: Brac University Department of Pharmacy.

- KARA, Z. (2015). *Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çalışma Motivasyonuna Olan Etkisi ve Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir: Osman-gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KESER, A., LI, J., SIEGRIST, J. (2019). Examining Effort–Reward Imbalance and Depressive Symptoms Among Turkish University Workers. *Workplace Health & Safety*, 131-136.
- KILIÇASLAN, S. (2010). *Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Kuramsal Bir Yaklaşım*, (Yüksek Lisans Tezi), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- LEINWEBER, C., OETTEL, C.B., EIB, C., PERISTERA, P., LI, J. (2021). The Mediating Effect of Exhaustion in the Relationship between Effort-Reward Imbalance and Turnover Intentions: A 4-year Longitudinal Study from Sweden. *Journal of Occupational Health*, 7.
- LI, J. (2016). Working Conditions and Health in China: Evidence on the ERI Model. SIEGRIST, J., WAHRENDORF, M. (Der.), *Work Stress and Health in a Globalized Economy* (219-234). Switzerland, Springer Publishing.
- LI, J. LOERBROKS, A., SIEGRIST J. (2017). Effort-Reward Imbalance at Work, Parental Support, and Suicidal Ideation in Adolescents: A Cross Sectional Study from Chinese Dual-earner Families. *Journal of Safety and Health at Work*, 8, 77-83.
- MONTANO, D., PETER, R. (2021). The Causal Structure of the Effort-Reward Imbalance Model and Absenteeism in a Cohort Study of German Employees. *Journal of Occupational Health Science*, 5, 13-14.
- POLAT, S. (2007). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. (Yayımlanmamış doktora tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- POLAT, S. CELEP, C. (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54, 307-331.
- ROSEMBERG, M-A., LI, Y. (2018), Effort-Reward Imbalance and Work Productivity Among Hotel Housekeeping Employees. *Journal of Workplace & Safety*, 66(11), 516-521.
- SIEGRIST, J. (1996). Adverse Health Effects of High-Effort/Low-Reward Conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27-41.
- SIEGRIST, J., STARKE, D., TARANI, C., GODIN, I., MARMOT, M., NIEDHAMMER, I., PETER, R. (2004). The Measurement of Effort–Reward Imbalance at Work: European Comparisons. *Journal of Social Science and Medicine*, 58(8), 1483-1499.
- SIEGRIST, J. (2008). Effort–Reward Imbalance and Health in a Globalized Economy. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 6, 163-168.
- SIEGRIST, J. (2010). Effort-Reward Imbalance at Work and Cardiovascular Diseases. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 279-285.
- SIEGRIST, J. (2016). *Work Stress and Health in a Globalized Economy: The Model of Effort-Reward Imbalance*. Switzerland: Springer International Publishing.
- SIEGRIST, J., LI, J., MONTANO, D. (2017). Psychometric Properties of the Effort-Reward Imbalance Questionnaire. *Journal of Occupational Medicine*, 67(4), 314-315.
- VEGCHEL, N. V., JONGE, J.D., BOSMA, H., SCHAUFELI, W. (2005). Reviewing the Effort–Reward Imbalance Model: Drawing up the Balance of 45 Empirical Studies. *Journal of Social Science and Medicine*, 60, 1117-1131.
- TSUTSUMI, A. (2016). Work Stress and Health: In Case of Japan. SIEGRIST, J., WAHRENDORF, M. (Der.), *Work Stress and Health in a Globalized Economy* (219-234). Switzerland, Springer Publishing.
- YÜRÜR, S. (2009). Ödüllendirme Sistemi Yapı ve Süreçleriyle İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(11), 235-260.
- YILDIZ, S. (2017). Sosyal Bilimlerde Örneklem Sorunu: Nicel ve Nitel Paradigmalarından Örneklem Kuramına Bütüncül Bir Bakış. *Kesit Akademi Dergisi*, 3(11), 427.
- YÜRÜR, S., GÜMÜŞ, M., HAMARAT, B. (2011). Çalışan-Müşteri İlişkilerinde Algılanan Adalet/Adaletsizliğin Duygusal Emek Davranışlarına Etkisi. *Journal of Yasar University*, 23(6), 3826-3839.
- YÜRÜR, S. (2014). Örgütsel Adalet ve Ekstra Rol Davranışları İlişkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 24.
- YÜRÜR, S. (2018). Örgütsel Adalet. KESER, A. & YILMAZ, G. & YÜRÜR, S. (Der.), *Çalışma Yaşamında Davranış Güncel Yaklaşımlar* (243-274). 4. Baskı, Kocaeli: Umuttepe Yayınları.