

TERMAL DEVREMÜLK PAZALARLAMASI YAPAN ÇAĞRI MERKEZİ ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI

Süleyman TUNÇ¹

Öz

Bankacılık ve mobil telefon hizmetlerinin gelişmesi ile çağrı merkezleri çalışma hayatının ayrılmaz bir parçası haline geldi. Geniş bir kesimin ilk iş deneyimi olarak karşımıza çıkan çağrı merkezleri, aynı zamanda sanayileşmenin arzu edilen seviyede olmadığı ya da zorlu hava koşullarından dolayı üretimin zor olduğu bölgelerde genç nüfusun istihdamına katkı sağlamaktadır. Çağrı merkezi hizmeti artık kıtaları aşmış, Amerika'daki bir şirketin müşterileri ürün ve hizmetleri ile ilgili firmalarını aradıklarında Hindistan'daki çağrı merkezlerinden destek alır hale gelmişlerdir. Yine ülkemizde de İstanbul'da ki bir banka ya da GSM müşterisinin telefonu Erzurum veya Kars'taki bir çağrı merkezi çalışanı tarafından yanıtlanmaktadır.

Çağrı merkezleri sadece müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılamak üzere hizmet vermemektedirler. Günümüzde doğrudan satışın önemli bir enstrümanı haline gelen telefonla pazarlama, çağrı merkezleri sayesinde daha sistematik hale gelmiş, ürün ve hizmet arzında işletmelerin fonksiyonel parçaları olmuşlardır. Çağrı merkezleri aracılığı ile ürün ve hizmet pazarlayan çok çeşitli sektörler, çeşitli büyüklükte işletmeler bulunmaktadır. Sigorta paketlerinden, konaklama seçeneklerine, TV paketlerinden sağlık hizmetlerine kadar birçok alanda çağrı merkezleri aracılığı ile pazarlama ve satış işlemleri gerçekleştirilmektedir.

Yine ülkemizde de 1990'lardan sonra hızla yaygınlaşmaya başlayan devre mülk/tatil sistemlerinin pazarlamasında da çağrı merkezleri aktif olarak kullanılmaktadır. Dünya genelinde çağrı merkezlerindeki işgücü devir oranının yüksekliği yapılan her araştırmada kendisini ortaya koymaktadır. İşgücü devir oranının yüksekliğinin birçok sebebi vardır. Bu sebeplerden en önemlilerinden biri de örgütsel adalet algısıdır. Bu çalışmada da termal devre mülk pazarlamasında hizmet veren çağrı merkezi çalışanlarının örgütsel adalet algıları ölçümlenmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Çağrı Merkezi, Örgütsel Adalet Algısı, Termal Devre Mülk

Jel Kodu: Z33, M30, M31

ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTION OF THE CALL CENTER EMPLOYEES MAKING THERMAL TIMESHARE MARKETING

Summary

With the development of banking and mobile phone services, call centers became inseparable part of our lives. Call centers appear before us as first work experience of a large segment, at the same time contributes to employment of young population where industrialization is not at desired levels or production capabilities are limited due harsh weather conditions. Call center service now reach beyond continents. When an American company's customer calls related company about product or services, they tend to take service from call centers within India. Again in our country, customer of a bank or a GSM operator at Istanbul replied by a call center employee at Erzurum or Kars.

Call centers are not only giving services in order to comply with the demand and needs of customers. At present day, marketing through telephone became important instrument of direct sale and became more systematic by the help of call centers to become functional parts or businesses' supply of product and service. Through call centers, there many various sectors and enterprises with different sizes which markets product or services via call centers. Marketing and sale transactions are being executed via call centers from insurance packages, accommodation choices, TV packages to health services.

Again within our country the timeshare/holiday systems' marketing which became widespread after 90's call center are being used actively. Highness of labor force's transfer rate at call centers within worldwide shows itself at every research made. There are many reasons behind this highness of labor force's transfer rate. One of the most important reasons is organizational justice

¹ Taraklı Termal A.Ş, S.yazar, Yön. Kur. Bşk. Yrd., slymntnc77@gmail.com

perception. In this study, it was aimed to measure organizational justice perceptions of call center employees who are giving service at thermal timeshare marketing.

Key Words: Call Center, Organizational Justice Perception, Thermal Timeshare

Jel Codes: Z33, M30, M31

GİRİŞ

Bankacılık ve mobil telefon hizmetlerinin gelişmesi ile çağrı merkezleri çalışma hayatının ayrılmaz bir parçası haline gelmişlerdir. Geniş bir kesimin ilk iş deneyimi olarak karşımıza çıkan çağrı merkezleri, aynı zamanda sanayileşmenin arzu edilen seviyede olmadığı ya da zorlu hava koşullarından dolayı üretimin zor olduğu bölgelerde genç nüfusun istihdamına katkı sağlamaktadır. Çağrı merkezi hizmeti artık kıtaları aşmış, Amerika'daki bir şirketin müşterileri ürün ve hizmetleri ile ilgi firmalarını aradıklarında Hindistan'daki çağrı merkezlerinden destek alır gelmişlerdir. Yine ülkemizde de İstanbul'da ki bir banka ya da GSM müşterisinin telefonu Erzurum veya Kars'taki bir çağrı merkezi çalışanı tarafından yanıtlanmaktadır.

Çağrı merkezleri sadece müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılamak üzere hizmet vermemektedirler. Günümüzde doğrudan satışın önemli bir enstrümanı haline gelen telefonla pazarlama, çağrı merkezleri sayesinde daha sistematik hale gelmiş, ürün ve hizmet arzında işletmelerin fonksiyonel parçaları olmuşlardır. Çağrı merkezleri aracılığı ile ürün ve hizmet pazarlayan çok çeşitli sektörler, çeşitli büyüklükte işletmeler bulunmaktadır. Sigorta paketlerinden, konaklama seçeneklerine, TV paketlerinden sağlık hizmetlerine kadar birçok alanda çağrı merkezleri aracılığı ile pazarlama ve satış işlemleri gerçekleştirilmektedir.

Yine ülkemizde de 1990'lardan sonra hızla yaygınlaşmaya başlayan devre mülk/tatil sistemlerinin pazarlamasında da çağrı merkezleri aktif olarak kullanılmaktadır. Dünya genelinde çağrı merkezlerindeki işgücü devir oranının yüksekliği yapılan her araştırmada kendisini ortaya koymaktadır. İşgücü devir oranının yüksekliğinin birçok sebebi bulunmaktadır. Bu sebeplerden en önemlilerinden birini de örgütsel adalet algısı oluşturmaktadır. Bu çalışmada da termal devre mülk pazarlamasında hizmet veren çağrı merkezi çalışanlarının örgütsel adalet algıları ölçümlenmeye çalışılmıştır.

1.ÇAĞRI MERKEZİ

Termal turizm arzı, termal oteller ve devre mülk/tatil sistemleri üzerinden yapılmaktadır. Devre mülk/tatil sistemleri ülkemizde termal turizmle yaygınlık kazanmaya başlamış, neredeyse birbirlerinin tamamlayıcıları olmuşlardır. Devre sistemleri, kullanıcılarına her sene düzenli bir şekilde kür alma imkânı vermektedirler.

Devre sistemlerinin pazarlamasında çağrı merkezleri aktif bir şekilde kullanılmaktadır. Potansiyel müşterilere telefonla ulaşılmakta ve tanıtım turlarına davet edilmektedirler. Yatırımcılar, çağrı merkezleri aracılığı ile haftanın beş günü potansiyel müşterilerini tanıtım turları için davet etmekte ve hafta sonları projelerinin bulunduğu alanlarda tanıtımlarını gerçekleştirmektedirler.

Devre sistemlerinin pazarlanmasında, işin ağırlıklı yükü çağrı merkezi personelinin üzerindedir. Birçok projede yaygın olan uygulama, aynı personelin hafta içi telefonla irtibata geçtiği potansiyel müşteri adaylarına proje alanında tanıtım ve satış yapmalarıdır.

Kohen' in çağrı merkezleri ile ilgili tanımlaması genel ve kapsayıcıdır. Kohen (2005) çağrı merkezlerini, kurumun kendisiyle temas etmesini istediği tüm tarafların (müşteriler, tedarikçiler, bayiler vs.) başta telefon olmak üzere diğer tüm temas biçimlerini (web, faks, e-mail vs.) kullanarak etkileşim içinde olmasını sağlayan "iletişim merkezlerine" verilen ad olarak açıklamaktadır (Kohen, 2005). Çağrı merkezinin tanımı teknolojinin de gelişmesiyle gün geçtikçe değişmektedir, ancak basit bir yaklaşımla, müşterinin bir çağrısının (telefon, e-mail, web, faks, IVR vs ile) bir merkez (nokta, alan, yer, kişi vs) tarafından ele alınmasıdır (Kohen, 2007). Zapf (2003) kısa tanımında ise; çağrı merkezlerinin, şirketlerin, müşterileri ile telekomünikasyon vasıtası ile iletişim kurduğu bir araçtır ifadesine yer vermektedir (Zapf, vd., 2003).

Çağrı merkezi çalışanlarının temel görevi müşterilerle olan destek ya da satış amaçlı telefon görüşmelerini gerçekleştirmektir. Çağrı merkezi çalışanlarının aldığı çağrılar gelen çağrılar ve giden çağrılar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Zapf vd., 2003). Gelen çağrılar inbound giden çağrılarda outbound olarak nitelendirilmektedir. Giden çağrılar çalışanların müşteriyi aradığı ve genellikle satış ve pazarlama için yapılan çağrılardır. Gelen çağrılar ise

müşterinin şirketi aradığı ve genellikle içeriği müşteri sorunları olan çağrılardır. Çağrı merkezi çalışanlarının çağrı alma performansları hem niceliksel hem de niteliksel olarak değerlendirilmektedir (Holman vd., 2002). Niceliksel olarak, çalışanın kaç konuşma yaptığı ve konuşmalarının süresi değerlendirilirken, niteliksel olarak konuşmanın kalitesi, müşterinin sorununa çözüm bulunup bulunmadığı, müşteriye kapsamlı bilginin sağlanıp sağlanmadığı veya satışın gerçekleşip gerçekleşmediği değerlendirilmektedir. Değerlendirmenin yapılabilmesi için görüşme canlı ya da kayıttan gözlenmektedir. Çağrı merkezlerinin çoğunda çalışanların performanslarının değerlendirilmesi hedeflere yönelik olarak yapılmaktadır (Bain vd., 2002).

Çağrı merkezlerinde stres, neredeyse sektörün karakteristik bir özelliğidir ve yapılan birçok incelemede bu durum ortaya çıkmaktadır. İşin yol açtığı stres faktörleri (aşırı iş yükü, yoğunlaşma sorunu, karmaşık ve belirsiz iş ortamı) ve sosyal stres üretenler, çalışma arkadaşları ve üstler ile oluşan belirsiz diyaloglarıdır (Grebner, 2003).

Çağrı merkezi çalışanlarında görülen psikosomatik şikâyetler de sistemin önemli sorunlarından birisidir (Zapf vd., 2003). Çağrı merkezi çalışanlarında ki yüksek düzeyli strese; çalışanın özelliklerinden kısıtlı şekilde istifade edilmesi, işlerin aşırı bölümlendirilmesi, uzun süre boyunca aynı işi tekrarlamak, inisiyatif almayı gerektirmeyecek düşük profilli görev yapısı, muhataplarının gayri ahlaki tutumları ve çalışanların işlerine sağlayabilecekleri kısıtlı katkı sebebiyet vermektedir.

Çağrı merkezi çalışanları haklı ya da haksız tüm müşterilere karşı adeta sınırları alınmış bir şekilde kızmadan, sinirlenmeden nezaket kuralları çerçevesinde yanıt vermek zorundadır. Bu durum hakaret içeren görüşmelerde de değişmemektedir. Bir çağrı merkezi çalışanı günde ortalama 100 ile 150 arası telefon görüşmesi gerçekleştirmektedir. Isic, Dormen ve Zapf'ın 1999 yılında 250 ofis ve çağrı merkezi çalışanı üzerinde gerçekleştirdikleri araştırma sonuçlarına göre (ofis çalışanları ile çağrı merkezi çalışanlarını kıyaslamışlar) çağrı merkezi çalışanları ofis çalışanlarına oranla daha yüksek oranda psikosomatik şikâyette bulunmaktadır (Zapf vd., 2003).

Yapılan literatür taramasında, Ülkemizde az sayıda araştırma olduğu gözlemlenmiştir. Aşağıda bu çalışmalardan bir kaçına kısaca değinilmiştir. Ülkemizde çağrı merkezi çalışanlarının örgütsel adalet algılarını inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır.

Parlak ve Çetin (2007), özel bankaların çağrı merkezlerindeki emek süreci, iş ve istihdamı incelemişlerken (Parlak ve Çetin: 2007). Keser (2006), araştırmasında bir bankanın çağrı merkezi çalışanlarının iş yükü ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi konu edinmiştir (Keser: 2006).

Öz (2007)'ün araştırmasında ise, işe bağlılık ve işten ayrılma niyeti gibi örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkiye duygusal emeğin aracılık ettiği sonucu ön plana çıkarmıştır (Öz, 2007).

Alan yazını ile ilgili Cornell Üniversitesi tarafından gerçekleştirilen, uluslararası yaklaşımları, yönetimleri ve işgücünü ele alan Global Çağrı Merkezleri Raporu önemli bir kaynaktır. 2007 yılında yayımlanan bu çalışma, 40'dan fazla akademisyen tarafından 17 farklı ülkede, 2.500 civarında çağrı merkezi ve 475.000 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir (Holman vd., 2007).

2.ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

Bireyler belirli kazanımlar elde etmek için örgütlere girerler ve örgütün bir parçası olmayı kabul ederler. Örgüt içerisinde ilişki kurdukları kişilerin kendilerine karşı gösterdikleri tutum ve davranışlar onların söz konusu örgütten ayrılıp ayrılmama ya da örgüt yararına çaba gösterip göstermeme gibi konulardaki kararlarında belirleyici olmaktadır. 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. Çalışanlar örgütlerinde kazanımların elde edilmesiyle ilgili kararların doğruluğu kadar, söz konusu kararlardan etkilenenler arasında bir fark gözetilip gözetilmediğini de dikkate alırlar. Bu nedenle kendilerine referans olarak aldıkları kişilerin kazanımlarıyla kendi kazanımlarını karşılaştırırlar. Bu karşılaştırmayı yaparken de kendilerince belirledikleri birtakım adalet ölçülerini kullanmaktadırlar (Bağcı, 2013).

Örgütsel adalet, örgüt içinde sosyal ya da ekonomik olarak gerçekleşen tüm karşılıklı değişimlerin algılanan adaletini ve bireylerin üstleriyle, çalışma arkadaşlarıyla ve sosyal bir sistem olarak örgütle ilişkilerini içermektedir (Yılmaz, 2004). Örgütsel adalet, örgütsel kaynakların dağıtımının, dağıtım kararlarının belirlenmesinde kullanılan prosedürlerin ve prosedürler yürütülürken çalışanlar arası ilişkilerin nasıl olması gerektiğini gösteren kuralları ifade etmektedir (Folger ve Cropanzano, 1998). Örgütsel adalet, çalışanların örgütsel kazanımların adilliği konusundaki

algılamaları olarak da ifade edilebilir (Cohen, 1987). Örgütsel adalet, genel anlamdaki adalet algısının iş yerine yansımaları yani iş yerine ilişkin adalet algısıdır (Greenberg, 1990; Byrne ve Cropanzano, 2001).

Örgütsel davranış alan yazınında önemli bir yeri olan örgütsel adalet kavramı, kaynağını Adams (1965)'in Eşitlik Teorisinden almaktadır (Adams, 1965). Adams'ın Eşitlik Teorisi, kısaca kişinin kendi kazanım ve katkıları, referans aldığı kişinin kazanım ve katkıları ile bir oran dâhilinde değerlendirmesi ve bu değerlendirmeler sonucunda bir adaletsizlik algılayıp algılamadığının belirlenmesi olarak ifade edilmektedir (Greenberg, 1990). Eşitlik teorisinde, kişilerin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamlarla ilgili olarak algıladığı eşitlik ya da eşitsizlikle ilgilidir (Luthans, 1981). Adams, çalışmalarında bireylerin örgüte kattıkları değerler karşılığında kendilerine ve diğerlerine verilen ödüller arasında kıyaslama yapmaya çalıştıklarını ortaya koymaktadır (Greenberg, 1990).

3.ÖRGÜTSEL ADALETİN BOYUTLARI

3.1. Dağıtım Adaleti

Örgütsel adalet alan yazınında ilk ortaya atılan kavram, örgütlerdeki dağıtım ya da paylaşımı esas alan dağıtım adaleti kavramıdır (Altinkurt ve Yılmaz, 2010). Araştırmacılar da genellikle dağıtım adaletinin örgütsel adalet türleri içinde ilk adalet türü olduğunu kabul etmektedirler. Bunun nedeni, dağıtım adaletinin örgüt içinde bazılarının sahip olabildiği, bazılarının olamadığı kaynakların dağıtımını ve bunun sonuçları üzerine odaklanmasıdır (Cropanzano vd., 2007).

Dağıtım adaleti, iş görenlerin kazanımlarının, sergilenen performansa göre doğru ve gerçekçi olarak değerlendirilip değerlendirilmediğine ilişkin algılamalardır (Polat ve Ceep, 2008). Buna göre iş görenin bulunduğu örgüte bizzat kendisinin katmış olduğu değere ilişkin olması gereken ideal ödül miktarını ifade eden dağıtım adaletinde, emeğinin karşılığını tam olarak alamayan iş görenlerin diğer iş görenlere oranla örgüte daha az bir bağlılık duygusu besledikleri görülmektedir (Doğan, 2002). Çalışanların yaptıkları işe karşılık elde ettikleri genelde maddi çıkarla ölçülebilen karşılığın adaletli olup olmadığına ilişkin inançlarına odaklanan dağıtımsal adalet, çalışanların örgüte kattıkları değere karşılık olmak üzere, almaları gereken kazanç ve ideal ödül miktarına ilişkin algılarının bir göstergesidir (Yeniçeri vd., 2009).

3.2.İşlemsel Adalet

Adalet konusunda yapılan ilk çalışmalarda, örgütsel adaletin yalnızca dağıtım adaletinden oluştuğu düşünülmektedir (Karaman, 2009). Fakat dağıtım adaletinin insanların adalete ilişkin algılamalarının sadece bir boyutunu açıklaması ve yetersiz kalması nedeniyle, işlem adaleti olarak adlandırılan yeni bir adalet boyutu ortaya çıkmıştır (Yılmaz, 2004). İşlemsel adalet; karar verme süreçleriyle ilgili adalet algısına işaret eder ve süreçlerin, doğru, tutarlı, önyargısız ve düzeltilebilir olup olmamasının, iş görenlerin yatırımlarına açık olup olmamasının değerlendirilmesidir (Colquitt vd., 2006). İşlemsel adalet, dağıtım adaletinin açıklama konusunda yetersiz kaldığı durumları açıklayabilmektedir. İş görenlerin dağıtım adaleti ile ilgili algıları, iş tatmini gibi bireysel sonuçlar tutum ve davranışlar bakımından irdelerken, işlemsel adalet algıları ise örgütsel bağlılık ve vatandaşlık davranışları yönüyle örgüte karşı sergiledikleri tutum ve davranışlarını ifade etmektedir (McFariin ve Sweeney, 1992).

3.3. Etkileşim Adaleti

Adalet kavramıyla ilgili araştırmaların geçmişi çok eskiye dayanmaktadır. 1990'lı yıllardan sonrası ise bu araştırmaların sayısının arttığı yıllar olarak karşımıza çıkmaktadır. Söz konusu araştırmalarda genellikle adaletin "sosyal yönü" incelenmektedir (Ambrose, 2002). Bies ve Moag (1986), örgütsel adaletle ilgili yaptıkları araştırmalarda, bireylerin, işlemlerin ve sonuçların adil olmasına önem vermelerinin yanı sıra; işlemler uygulanırken karşı karşıya kaldıkları davranışların kalitesine karşı da duyarlı olduklarını ve örgütsel adaletin bir üçüncü yönünü belirtmektedirler (Bies ve Moag, 1986). Bies ve diğerleri (1988), söz konusu bu adalet türünü "etkileşim adaleti" olarak ifade etmektedirler (Bies vd., 1986).

Greenberg etkileşimsel adaleti, kişiler arasındaki adalet ve bilgilendirme adaleti olarak iki boyutta ele almaktadır (Poussard ve Erkmen, 2008). Kişiler arasındaki adalet, grup davranışlarına ve gruplardaki belli kimlikleri olan bireylerin oluşturduğu sosyal nitelikli kimliklere saygıya odaklanmaktadır. Bilgilendirme adaleti ise, örgütte süreç işlerken ne kadar bilginin paylaşıldığı ile ilişkilidir. Diğer bir ifadeyle, örgütsel kaynakların dağıtımına ilişkin olarak çalışanların bilgilendirilmesi ve örgütte olanları çalışanların adil ve dürüst bir biçimde bilgilendirilmesi sürecini açıklamaktadır (Titrek, 2009).

4.ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

4.1.Araştırmanın Amacı

Adalet kavramının öneminden yola çıkılarak gerçekleştirilen bu araştırmanın amacı, çağrı merkezlerinde çalışanların örgütsel adaleti ne şekilde algıladıklarının ve bu iki grup arasında demografik değişkenlere göre algı farklılıklarının araştırılmasıdır.

Belirtilen amaçlar doğrultusunda geliştirilen araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir.

H1.1: Örgütsel adalet algılaması etkileşim adaleti alt boyutu ile cinsiyet arasında anlamlı farklılık vardır.

H1.2: Örgütsel adalet algılaması işlem adaleti alt boyutu ile cinsiyet arasında anlamlı farklılık vardır.

H1.3: Örgütsel adalet algılaması dağıtım adaleti alt boyutu ile cinsiyet arasında anlamlı farklılık vardır.

H2.1: Örgütsel adalet algılaması etkileşim adaleti alt boyutu ile yaş arasında anlamlı farklılık vardır.

H2.2: Örgütsel adalet algılaması işlem adaleti alt boyutu ile yaş arasında anlamlı farklılık vardır.

H2.3: Örgütsel adalet algılaması dağıtım adaleti alt boyutu ile yaş arasında anlamlı farklılık vardır.

H3.1: Örgütsel adalet algılaması etkileşim adaleti alt boyutu ile aylık gelir arasında anlamlı farklılık vardır.

H3.2: Örgütsel adalet algılaması işlem adaleti alt boyutu ile aylık gelir arasında anlamlı farklılık vardır.

H3.3: Örgütsel adalet algılaması dağıtım adaleti alt boyutu ile aylık gelir arasında anlamlı farklılık vardır.

H4.1: Örgütsel adalet algılaması etkileşim adaleti alt boyutu ile çalışılan konum arasında anlamlı farklılık vardır.

H4.2: Örgütsel adalet algılaması işlem adaleti alt boyutu ile çalışılan konum arasında anlamlı farklılık vardır.

H4.3: Örgütsel adalet algılaması dağıtım adaleti alt boyutu ile çalışılan konum arasında anlamlı farklılık vardır.

H5.1: Örgütsel adalet algılaması etkileşim adaleti alt boyutu ile işyerinde çalışma süresi arasında anlamlı farklılık vardır.

H5.2: Örgütsel adalet algılaması işlem adaleti alt boyutu ile işyerinde çalışma süresi arasında anlamlı farklılık vardır.

H5.3: Örgütsel adalet algılaması dağıtım adaleti alt boyutu ile işyerinde çalışma süresi arasında anlamlı farklılık vardır.

H6.1: Örgütsel adalet algılaması etkileşim adaleti alt boyutu ile meslekteki kıdem arasında anlamlı farklılık vardır.

H6.2: Örgütsel adalet algılaması işlem adaleti alt boyutu ile meslekteki kıdem arasında anlamlı farklılık vardır.

H6.3: Örgütsel adalet algılaması dağıtım adaleti alt boyutu ile meslekteki kıdem arasında anlamlı farklılık vardır.

H7.1: Örgütsel adalet algılaması etkileşim adaleti alt boyutu ile işyerinde çalışan sayısı arasında anlamlı farklılık vardır.

H7.2: Örgütsel adalet algılaması işlem adaleti alt boyutu ile işyerinde çalışan sayısı arasında anlamlı farklılık vardır.

H7.3: Örgütsel adalet algılaması dağıtım adaleti alt boyutu ile işyerinde çalışan sayısı arasında anlamlı farklılık vardır.

4.2.Bulgular

Örnekleme yer alan çalışanlara ait demografik veriler derlenerek frekans analizi yapılmıştır. Buna göre Tablo 1'de araştırmaya katılanların frekans analizine göre demografik özellikleri verilmiştir.

Tablo 1: Demografik Özellikler

		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	73	61,9
	Erkek	45	38,1
	Toplam	118	100
Yaş	20'den küçük	4	3,4
	20-23	38	32,2
	24-27	51	43,2
	28-31	14	11,9
	31'den büyük	11	9,3
	Toplam	118	100
Medeni Hal	Evli	24	20,3
	Bekar	94	79,7
	Toplam	118	100
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	2	1,7
	Lise	25	21,2
	Ön Lisans	34	28,8
	Lisans	56	47,5
	Yüksek Lisans	1	0,8
	Toplam	118	100
Aylık Gelir (TL)	1300-1799	95	80,5
	1800-2299	8	6,8
	2300-2799	4	3,4
	2800-3299	1	0,8
	3300-3799	2	1,7
	3800 ve üstü	8	6,8
	Toplam	118	100

Çalışan Konum	Satış Müdürü	15	12,7
	Satış Şefi	9	7,6
	Satış Temsilcisi	94	79,7
	Toplam	118	100
Çalışma Süresi	2 ay ve altı	31	26,3
	3-6 ay	15	12,7

	7-12 ay	24	20,3
	13 ay ve üstü	48	40,7
	Toplam	118	100
Mesleki Kıdem	1 yıl ve altı	59	50
	2-3 yıl	31	26,3
	4-5 yıl	11	9,3
	5 yıl ve üstü	17	14,4
	Toplam	118	100
Çalışan Sayısı	10'dan az	12	10,2
	11-20	36	30,5
	21-30	17	14,4
	31-40	11	9,3
	41'den fazla	42	35,6
	Toplam	118	100

4.3.Araştırmanın Yöntemi

Bu kısımda; araştırmanın evreni ve örnekleme, yöntemi ve hazırlanan ankette kullanılan ölçüğe ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

4.3.1.Evren ve Örneklem

Araştırmada evren olarak inhouse ve outsource olarak hizmet veren, outbound şeklinde doğrudan pazarlama amaçlı arama yapan çağrı merkezleri, örneklem olarak ise termal devremülk pazarlaması yapılan çağrı merkezleri alınmıştır. Çalışma İstanbul, Sakarya, Kocaeli ve Adana'da hizmet veren çeşitli büyüklükteki çağrı merkezi çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Uygulama sonucunda 118 anketin geri dönüşü sağlanmıştır.

4.3.2.Yöntem

Bu çalışmada veriler literatür taraması ile elde edilmiş ve literatür taranırken kütüphaneler ve çevrimiçi (on-line) veri tabanlarından yararlanılmıştır. Geri dönüş hızı ve oranı yüksek olması nedeniyle anket yöntemi tercih edilmiştir. Anket, Google Form ile oluşturulmuş ve hazırlanan anket formu mail yoluyla ulaştırılmıştır. Elde edilen veriler frekans, T testi, ANOVA, LSD ve Games Howell ile analiz edilmiştir.

Çalışma, 2016 yılında İstanbul, Sakarya ve Adana'da faaliyet gösteren termal devre mülk pazarlaması yapan çağrı merkezi çalışanları ile yapılmıştır. Araştırmanın en önemli kısıtı, anketlerin doldurulması sırasındaki çalışanların psikolojik durumudur. Üst üste can sıkıcı bir şekilde, ya da yine üst üste çalışanın arzu ettiği şekilde geçen telefon görüşmelerinin çalışanlarının yargılarında etkili olabileceği düşünülmektedir. Yine iş gören devir oranının söz konusu sektörde diğer sektörlerle göre önemli ölçüde yüksek olması da bir başka kısıt olarak göz önünde bulundurulmalıdır. Bu çalışmada sadece satışa yönelik hizmet veren çağrı merkezleri incelenmiştir.

4.3.3.Veriler Toplama Aracı

Ankette demografik sorularla birlikte toplamda 29 adet ifadeye yer verilmiştir. Hazırlanan anket iki bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde demografik özellikler ile ilgili sorulara yer verilmiştir. Anketin ikinci bölümünde ise literatürde birçok çalışmada yararlanılmış olan Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen “Örgütsel Adalet Ölçeği” kullanılmıştır. Kullanılan ölçek toplamda 20 madde ve üç alt boyuttan oluşmaktadır. Anket, beş adedi dağıtım adaleti, altı adedi işlem adaleti ve dokuz adedi de etkileşim adaleti olmak üzere alt boyutlarına ayrılmıştır (Niehoff ve Moorman, 1993). Likert tipi beşli derecelendirme ölçeği kullanılarak hazırlanan anketteki ifadeler; 1: Kesinlikle Katılıyorum 2: Katılıyorum 3: Kararsızım 4: Katılmıyorum ve 5: Kesinlikle Katılmıyorum şeklinde değerlendirilmiştir.

Ölçeğin Türkçe geçerlilik çalışması Karaeminoğulları (2006) tarafından yapılmıştır (Karaeminoğulları, 2006). Elde edilen verilere ilişkin yapılan güvenilirlik analizi sonuçları ise bulgular kısmında verilmiştir.

Bilimsel araştırmalarda güvenilirlik analizi konusunda farklı değerler söz konusu olmakla birlikte genellikle kabul edilebilir Cronbach alpha değerinin en az 0,7 olması beklenmektedir (Altunışık vd., 2005).

Katılımcıların örgütsel adalet algılarına ölçmeye yönelik yer verilen 20 ifadenin faktörü ile her bir faktörüne ilişkin güvenilirlik katsayısına (Cronbach's Alpha) Tablo 2'de yer verilmiştir.

Tablo 2: Örgütsel Adaletle İlişkin Güvenilirlik Katsayısı

FAKTÖRLER	Güvenirlik Katsayısı (α)
Faktör 1: Etkileşim Adaleti	0,94
Faktör 2: İşlem Adaleti	0,90
Faktör 3: Dağıtım Adaleti	0,88

Tablo 2'e göre, güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha); etkileşim adaleti boyutu için $\alpha=0,94$, işlem adaleti boyutu için $\alpha=0,90$ ve dağıtım adaleti boyutu için $\alpha=0,88$ olarak hesaplanmıştır. Bilimsel araştırmalarda güvenilirlik analizi konusunda farklı değerler söz konusu olmakla birlikte genellikle kabul edilebilir Cronbach alpha değerinin en az 0,70 olması beklenmektedir (Altunışık vd., 2005) ve her bir faktör için güvenilirlik katsayısı $\alpha =0,70$ 'den üzerinde hesaplandığından sonuçlar yüksek düzeyde güvenilir olarak yorumlanabilir.

Katılımcıların örgütsel adalet algılarını belirlemeye yönelik hazırlanmış olan ölçekle ilgili olarak Tuna (2013)'nın yaptığı faktör analizi sonuçlarından yararlanılmıştır (Tuna, 2013: 1007). Tablo 3'de verilen faktör analizi sonuçlarına göre; 1-6 arası ifadeler işlem adaleti, 7-11 arası ifadeler dağıtım adaleti ve 12-20 arası ifadeler ise etkileşim adaleti boyutunu oluşturmaktadır.

Tablo 3: Örgütsel Adalet Ölçeğinde Kullanılan Sorular ve Ölçüttteki Boyutlar

Soru No:	Soru:	Ölçtüğü Boyut
1	İşimle ilgili bir karar alınırken amirim bana karşı kibar ve düşünceli davranır.	İşlem Adaleti
2	İşimle ilgili bir karar alınırken amirim bana saygı ve itibar gösterir.	
3	İşimle ilgili bir karar alınırken amirim benim şahsi ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	
4	İşimle ilgili bir karar alınırken amirim bana açık sözlü davranır.	
5	İşimle ilgili bir karar alınırken amirim, çalışan olmamdan doğan haklarıma saygı gösterir.	
6	İşimle ilgili bir karar alınırken amirim, bunun sonuçları ve etkileri hakkında benimle görüş alışverişinde bulunur.	
7	Amirim, işimle ilgili olarak alınan kararlara ilişkin haklı gerekçeler sunar.	Dağıtım Adaleti
8	Amirim, işimle ilgili bir karar alırken bana makul ve mantıklı bulduğum açıklamalar yapar.	
9	Amirim, işimle ilgili her kararı çok açık ve net bir şekilde açıklar.	
10	İşyerimde işle ilgili kararlar tarafsız olarak alınır.	
11	İşyerimde işle ilgili karar verilmeden önce tüm çalışanların fikri alınır.	
12	İşyerimde işle ilgili kararlar alınmadan önce tam ve doğru bilgi toplanır.	Etkileşim

13	İşyerimde çalışanlar tarafından talep edildiğinde kararlara ilişkin açıklama yapılır ve ek bilgi sunulur.	Adaleti
14	İşyerimde alınan her karar, ilgili tüm personele tutarlı bir şekilde uygulanır.	
15	İşyerimde işle ilgili alınan kararlara karşı çıkma veya bunların değiştirilmesini talep etme hakkı vardır.	
16	Çalışma saatlerimle ilgili düzenlemenin adil olduğu kanaatindeyim.	
17	Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum.	
18	İş yükümün adil olduğu kanaatindeyim.	
19	Genel olarak değerlendirdiğinde, bu işyerinde bana sunulan maddi ve manevi ödüllerin adil olduğunu düşünüyorum.	
20	Görevimle ilgili sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	

Tablo 4'de araştırmaya katılanların örgütsel adalet alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

Tablo 4: Örgütsel Adalet İle İlgili Boyutların Cinsiyet Bakımından İncelenmesi

Boyutlar	Cinsiyet	n	\bar{x}	s.s	t	p
Etkileşim Adaleti	Kadın	73	2,48	1,04	0,909	0,365
	Erkek	45	2,32	0,74		
İşlem Adaleti	Kadın	73	2,75	1,05	1,213	0,228
	Erkek	45	2,51	0,95		
Dağıtım Adaleti	Kadın	73	2,50	1,05	0,831	0,407
	Erkek	45	2,35	0,86		

*(p<0,05) Gruplar arasında anlamlı farklılık vardır.

Analiz sonucunda örgütsel adalet algısının alt boyutları için anlamlı bir fark tespit edilememiştir. (p<0,05). Bu sonuca göre H1.1, H1.2 ve H1.3 hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 5'te araştırmaya katılanların örgütsel adalet alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin yaşa göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

Tablo 5: Örgütsel Adalet İle İlgili Boyutların Yaş Bakımından İncelenmesi

Boyutlar	Yaş	n	\bar{x}	s.s	F	p		
Etkileşim Adaleti	20'den küçük	4	1,69	0,44	3,852	0,006*	Games-Howell	20'den küçük olanlar ile 24-27 arası olanlar arasında. 20-23 arası olanlar ile 24-27 olanlar arasında. 24-27 arası olanlar ile 20'den küçük ve 20-23 arası olanlar arasında.
	20-23	38	2,06	0,53				
	24-27	51	2,73	1,00				
	28-31	14	2,57	1,25				
	31'den büyük	11	2,27	0,96				
İşlem Adaleti	20'den küçük	4	2,79	0,08	3,932	0,005*	Games-Howell	20'den küçük olanlar ile 20-23, 24-27 ve 28-31 arası olanlar arasında.

	20-23	38	2,36	0,83				20-23 olanlar ile 20'den küçük ve 24-27 arası olanlar arasında. 24-27 arası olanlar ile 20'den küçük ve 20-23 arası olanlar arasında. 28-31 arasında olanlar ile 20'den küçük olanlar arasında.
	24-27	51	2,96	1,09				
	28-31	14	2,90	1				
	31'den büyük	11	2,30	1,02				
Dağıtım Adaleti	20'den küçük	4	1,40	0,4	5,186	0,001*	Games-Howell	20'den küçük olanlar ile 24-27 ve 28-31 arası olanlar arasında. 20-23 olanlar ile 24-27 arası olanlar arasında.
	20-23	38	2,09	0,6				24-27 arası olanlar ile 20'den küçük ve 20-23 arası olanlar arasında.
	24-27	51	2,81	1,01				28-31 arasında olanlar ile 20'den küçük olanlar arasında.
	28-31	14	2,64	1,3				
	31'den büyük	11	2,10	0,75				

*(p<0,05) Gruplar arasında anlamlı farklılık vardır.

Araştırmaya katılanların örgütsel adalet alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin, yaşa göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde, örgütsel adaletin bütün alt boyutlarında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir (p<0,05) (Tablo 5) Gruplar arasındaki farklılığı belirlemeye yönelik, tüm alt boyutlara games-howell testi uygulanmıştır.

Etkileşim adaleti alt boyutunda; yaşı 20'den küçük olanlar ile 24-27 arası olanlar arasında, 20-23 arası olanlar ile 24-27 arası olanlar arasında, 24-27 arası olanlar ile 20'den küçük ve 20-23 arası olanlar arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

İşlem adaleti alt boyutunda; yaşı 20'den küçük olanlar ile 20-23 arası, 24-27 arası ve 28-31 arası olanlar arasında, 20-23 arası olanlar ile 20'den küçük ve 24-27 arası olanlar arasında, 24-27 arası olanlar ile 20'den küçük ve 20-23 arası olanlar arasında, 28-31 arası olanlar ile 20'den küçük olanlar arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

Dağıtım adaleti alt boyutunda ise; yaşı 20'den küçük olanlar ile 24-27 arası ve 28-31 arası olanlar arasında, 20-23 arası olanlar ile ve 24-27 arası olanlar arasında, 24-27 arası olanlar ile 20'den küçük ve 20-23 arası olanlar arasında, 28-31 arası olanlar ile 20'den küçük olanlar arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

Etkileşim adaleti alt boyutunda en olumlu görüş belirtenler sırasıyla 24-27 arası olanlar ($\bar{x} = 2,73$), 28-31 arası olanlar ($\bar{x} = 2,57$), 31'den büyük olanlar ($\bar{x} = 2,27$), 20-23 arası olanlar ($\bar{x} = 2,06$) ve 20'den küçük olanlardır ($\bar{x} = 1,69$). İşlem adaleti boyutunda en olumlu görüş belirtenler sırasıyla 24-27 arası ($\bar{x} = 2,96$), 28-31 arası ($\bar{x} = 2,90$), 20'den küçük ($\bar{x} = 2,79$), 20-23 arası olanlardır ($\bar{x} = 2,36$). Yaşı 31'den büyük olanların etkileşim adaleti boyutundaki ifadelerine ilişkin görüşlerinin ortalamaları ($\bar{x} = 2,30$)'dur.

Dağıtım adaleti alt boyutunda ise; en olumlu görüş belirtenler sırasıyla, 24-27 ($\bar{x} = 2,81$), 28-31 arası ($\bar{x} = 2,64$), 31'den büyük ($\bar{x} = 2,10$), 20-23 arası ($\bar{x} = 2,09$) ve 20'den küçük ($\bar{x} = 1,40$) olanlardır. Yaşı 24-27 arası olanlar tüm alt boyutlarda en olumlu görüş belirtenler olarak farklılık göstermektedir. Bu sonuçlara göre, H2.1, H2.2 ve H2.3 hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 6'da araştırmaya katılanların örgütsel adalet alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin aylık gelire göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

Tablo 6: Örgütsel Adalet İle İlgili Boyutların Aylık Gelir Bakımından İncelenmesi

Boyutlar	Aylık Gelir	n	\bar{x}	s.s	F	p
Etkileşim Adaleti	1300-1799	95	2,43	0,97	1,070	0,381
	1800-2299	8	2,38	0,87		
	2300-2799	4	2,97	0,93		
	2800-3299	1	2,11	.		
	3300-3799	2	3,22	0,31		
	3800 ve üstü	8	1,90	0,64		
İşlem Adaleti	1300-1799	95	2,72	1,04	1,944	0,930
	1800-2299	8	2,41	0,77		
	2300-2799	4	3,08	0,61		
	2800-3299	1	1,66	.		
	3300-3799	2	3,66	0,94		
	3800 ve üstü	8	1,85	0,76		
Dağıtım Adaleti	1300-1799	95	2,48	1,00	1,065	0,384
	1800-2299	8	2,15	0,66		
	2300-2799	4	2,95	1,24		
	2800-3299	1	2,20	.		
	3300-3799	2	3,10	1,55		
	3800 ve üstü	8	1,90	0,66		

*(p<0,05) Gruplar arasında anlamlı farklılık vardır.

Analiz sonucunda örgütsel adalet algısının alt boyutları için anlamlı bir fark tespit edilememiştir. (p<0,05). Bu sonuca göre H3.1, H3.2 ve H3.3 hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 7’de araştırmaya katılanların örgütsel adalet alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin çalışılan konuma göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

Tablo 7: Örgütsel Adalet İle İlgili Boyutların Çalışılan Konum Bakımından İncelenmesi

Boyutlar	Çalışılan Konum	n	\bar{x}	s.s	F	p
Etkileşim Adaleti	Satış Müdürü	15	2,19	0,85	0,544	0,582
	Satış Şefi	9	2,54	0,83		
	Satış Temsilcisi	94	2,44	0,97		
İşlem Adaleti	Satış Müdürü	15	2,13	0,86	2,363	0,099
	Satış Şefi	9	2,75	0,75		
	Satış Temsilcisi	94	2,73	1,05		
Dağıtım Adaleti	Satış Müdürü	15	2,10	0,73	1,03	0,360
	Satış Şefi	9	2,46	0,96		
	Satış Temsilcisi	94	2,50	1,02		

*(p<0,05) Gruplar arasında anlamlı farklılık vardır.

Analiz sonucunda örgütsel adalet algısının alt boyutları için anlamlı bir fark tespit edilememiştir. (p<0,05). Bu sonuca göre H4.1, H4.2 ve H4.3 hipotezleri reddedilmiştir

Tablo 8'de araştırmaya katılanların örgütsel adalet alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin işyerindeki çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

Tablo 8: Örgütsel Adalet İle İlgili Boyutların İşyerindeki Çalışma Süresi Bakımından İncelenmesi

Boyutlar	İş Yerindeki Çalışma Süresi	n	\bar{x}	s.s	F	P	Games-Howell
Etkileşim Adaleti	2 ay ve altı	31	2,11	0,68	5,075	0,002*	2 ay ve altı olanlar ile 13 ay ve üstü olanlar arasında. 3-6 ay arası olanlar ile 13 ay ve üstü olanlar arasında. 7-12 ay arası olanlar ile 13 ay ve üstü olanlar arasında. 13 ay ve üstü olanlar ile 2 ay ve altı, 3-6 ay arası ve 7-12 ay arası olanlar arasında
	3-6 ay	15	2,11	0,47			
	7-12 ay	24	2,24	0,64			
	13 ay ve üstü	48	2,80	1,18			
İşlem Adaleti	2 ay ve altı	31	2,32	0,70	5,083	0,002*	2 ay ve altı olanlar ile 13 ay ve üstü olanlar arasında. 3-6 ay arası olanlar ile 13 ay ve üstü olanlar arasında. 13 ay ve üstü olanlar ile 2 ay altı ve 3-6 ay arası olanlar arasında.
	3-6 ay	15	2,16	0,8			
	7-12 ay	24	2,63	0,85			
	13 ay ve üstü	48	3,05	1,19			
Dağıtım Adaleti	2 ay ve altı	31	2,09	0,69	7,097	0,000*	2 ay ve altı olanlar ile 13 ay ve üstü olanlar arasında. 3-6 ay arası olanlar ile 13 ay ve üstü olanlar arasında. 7-12 ay arası olanlar ile 13 ay ve üstü olanlar arasında. 13 ay ve üstü olanlar ile 2 ay ve altı, 3-6 ay arası ve 7-12 ay arası olanlar arasında
	3-6 ay	15	2,00	0,57			
	7-12 ay	24	2,26	0,6			
	13 ay ve üstü	48	2,90	1,2			

*(p<0,05) Gruplar arasında anlamlı farklılık vardır.

Araştırmaya katılanların örgütsel adalet alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin, işyerindeki çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde, örgütsel adaletin bütün alt boyutlarında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir (p<0,05) (Tablo 8). Gruplar arasında farklılığı belirlemeye yönelik yapılan Games-Hawell testinin sonuçlarına göre; etkileşim adaleti boyunda 2 ay ve altı olanlar ile 13 ay ve üstü olanlar arasında, 3-6 ay arası olanlar ile 13 ay ve üstü olanlar arasında, 7-12 ay arası olanlar ile 13 ay ve üstü olanlar arasında, ayrıca 13 ay ve üstü olanlar ile 2 ay ve altı, 3-6 ay arası ve 7-12 ay arası olanlar arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. İşlem adaleti boyutunda; 2 ay ve altı olanlar ile 13 ay ve üstü olanlar arasında, 3-6 ay arası olanlar ile 13 ay ve üstü olanlar arasında ayrıca 13 ay ve üstü olanlar ile 2 ay ve altı ve 3-6 ay arası olanlar arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

Dağıtım adaleti boyutunda ise, 2 ay ve altı olanlar ile 13 ay ve üstü olanlar arasında, 3-6 ay arası olanlar ile 13 ay ve üstü olanlar arasında, 7-12 ay arası olanlar ile 13 ay ve üstü olanlar arasında, ayrıca 13 ay ve üstü olanlar ile 2 ay ve altı, 3-6 ay arası ve 7-12 ay arası olanlar arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

Etkileşim adaleti boyutunda en olumlu görüş belirtenler sırasıyla 13 ay ve üstü ($\bar{x} = 2,80$), 7-12 ay arası ($\bar{x} = 2,24$), 2 ay ve altı olanlardır ($\bar{x} = 2,11$). İş yerindeki çalışma süresi 3-6 ay arasında olanların etkileşim adaleti boyutundaki ifadelerine ilişkin görüşlerinin ortalamaları ($\bar{x} = 2,11$)'dur.

İşlem adaleti alt boyutunda en olumlu görüş belirtenler sırasıyla 13 ay ve üstü ($\bar{x} = 3,05$), 7-12 ay arası ($\bar{x} = 2,63$) olanlar iken; en olumsuz görüş bildirenler 2 ay ve altı ($\bar{x} = 2,32$), ile 3-6 ay arasında ($\bar{x} = 2,16$) olanlardır.

Dağıtım adaleti alt boyutunda ise; en olumlu görüş belirtenler sırasıyla, 13 ay ve üstü ($\bar{x} = 2,90$), 7-12 ay arası ($\bar{x} = 2,26$), 2 ay ve altı ($\bar{x} = 2,09$) ve 3-6 ay arası ($\bar{x} = 2,00$) olanlardır. İş yerindeki çalışma süresi 13 ay ve üstü olanlar tüm alt boyutlarda en olumlu görüş belirtenler olarak farklılık göstermektedir. Bu sonuçlara göre, H5.1, H5.2 ve H5.3 hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 9'da araştırmaya katılanların örgütsel adalet alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin mesleki kıdeme göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

Tablo 9: Örgütsel Adalet İle İlgili Boyutların Mesleki Kıdem Bakımından İncelenmesi

Boyutlar	Mesleki Kıdem	n	\bar{x}	s.s	F	p	
Etkileşim Adaleti	1 yıl ve altı	59	2,20	0,75	4,81	0,003*	LSD
	2-3 yıl	31	2,78	1,06			
	3-4 yıl	11	3,00	1,13			
	5 yıl ve üstü	17	2,15	0,9			
İşlem Adaleti	1 yıl ve altı	59	2,42	0,83	5,625	0,001*	LSD
	2-3 yıl	31	3,16	1,07			
	3-4 yıl	11	3,10	1,15			
	5 yıl ve üstü	17	2,27	1,08			

Dağıtım Adaleti	1 yıl ve altı	59	2,16	0,76	6,964	0,000*	Games-Howell
	2-3 yıl	31	2,94	1,12			
	3-4 yıl	11	3,03	1,23			
	5 yıl ve üstü	17	2,15	0,75			

*(p<0,05) Gruplar arasında anlamlı farklılık vardır.

Araştırmaya katılanların örgütsel adalet alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin, mesleki kıdeme göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde, örgütsel adaletin bütün alt boyutlarında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir (p<0,05) (Tablo 9) Gruplar arasındaki farklılığı belirlemeye yönelik, etkileşim adaleti alt boyutu ve işlem adaleti alt boyutuna LSD testi, dağıtım adaleti alt boyutuna games-howell testi uygulanmıştır.

Etkileşim adaleti alt boyutunda; mesleki kıdemi 1 yıl ve altı olanlar ile 2-3 yıl ve 4-5 yıl olanlar arasında, 2-3 yıl olanlar ile 1 yıl ve üstü ve 5 yıl ve üstü olanlar arasında, 4-5 yıl olanlar ile 1 yıl ve üstü ve 5 yıl ve üstü olanlar arasında, ayrıca 5 yıl ve üstü olanlar ile 2-3 yıl, 4-5 yıl ve 5 yıl ve üstü olanlar arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

İşlem adaleti alt boyutunda aynı etkileşim adaleti alt boyutunda olduğu gibi; mesleki kıdemi 1 yıl ve altı olanlar ile 2-3 yıl ve 4-5 yıl olanlar arasında, 2-3 yıl olanlar ile 1 yıl ve üstü ve 5 yıl ve üstü olanlar arasında, 4-5 yıl olanlar ile 1 yıl ve üstü ve 5 yıl ve üstü olanlar arasında, ayrıca 5 yıl ve üstü olanlar ile 2-3 yıl, 4-5 yıl ve 5 yıl ve üstü olanlar arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

Dağıtım adaleti alt boyutunda ise; mesleki kıdemi 1 yıl ve altı olanlar ile 2-3 yıl olanlar arasında, 2-3 yıl olanlar ile 1 yıl ve altı ve 5 yıl ve üstü olanlar arasında, ayrıca 5 yıl ve üstü olanlar ile 2-3 yıl olanlar arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

Etkileşim adaleti alt boyutunda en olumlu görüş belirtenler sırasıyla, 3-4 yıl olanlar ($\bar{x} = 3,00$), 2-3 yıl olanlar ($\bar{x} = 2,78$), 1 yıl ve altı olanlar ($\bar{x} = 2,20$), ve 5 yıl ve üstü olanlardır ($\bar{x} = 2,15$).

İşlem adaleti boyutunda en olumlu görüş belirtenler sırasıyla 2-3 yıl arası ($\bar{x} = 3,16$), 3-4 yıl arası ($\bar{x} = 3,10$), 1 yıl ve altı olanlardır ($\bar{x} = 2,42$). Mesleki kıdemi 5 yıl ve üstü olanların etkileşim adaleti boyutundaki ifadelerle ilişkin görüşlerinin ortalamaları ($\bar{x} = 2,27$)'dir.

Dağıtım adaleti alt boyutunda ise; en olumlu görüş belirtenler sırasıyla, 3-4 yıl ($\bar{x} = 3,03$), 2-3 yıl arası ($\bar{x} = 2,94$), 1 yıl ve altı ($\bar{x} = 2,16$) ve 5 yıl ve üstü ($\bar{x} = 2,15$) olanlardır. Mesleki kıdemi 3-4 yıl arası olanlar tüm alt boyutlarda en olumlu görüş belirtenler, 5 yıl ve üstü olanlar tüm alt boyutlarda en olumsuz görüş belirtenler olarak farklılık göstermektedirler. Bu sonuçlara göre, H6.1, H6.2 ve H6.3 hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 10'da araştırmaya katılanların örgütsel adalet alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin çalışan sayısına göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

Tablo 10: Örgütsel Adalet İle İlgili Boyutların İşyerindeki Çalışan Sayısı Bakımından İncelenmesi

Boyutlar	İşyerinde ki Çalışan Sayısı	n	\bar{x}	s.s	F	p	
Etkileşim Adaleti	10'dan az	12	1,95	0,59	4,48	0,002*	Games-Howell 10'dan az olanlar ile 41'den fazla olanlar arasında. 21-30 arası olanlar ile 41'den fazla olanlar arasında. 41'den fazla olanlar ile 10'dan az ve 21-30 arası olanlar arasında.
	11-20	36	2,26	0,77			
	21-30	17	2,09	0,36			
	31-40	11	2,24	0,63			
	41'den fazla	42	2,87	1,2			
İşlem Adaleti	10'dan az	12	2,19	0,71	3,932	0,005*	LSD 10'dan az olanlar ile 41'den fazla olanlar arasında. 11-20 arası olanlar ile 41'den fazla olanlar arasında. 21-30 arası olanlar ile 41'den fazla olanlar arasında. 41'den fazla olanlar ile 10'dan az, 11-20 ve 21-30 arası olanlar arasında.
	11-20	36	2,43	0,91			
	21-30	17	2,34	0,76			
	31-40	11	2,68	1,03			

	41'den fazla	42	3,11	1,13				
Dağıtım Adaleti	10'dan az	12	2,03	0,72	3,944	0,005**	Games-Howell	10'dan az olanlar ile 41'den fazla olanlar arasında.
	11-20	36	2,18	0,83				11-20 arası olanlar ile 41'den fazla olanlar arasında.
	21-30	17	2,17	0,71				21-30 arası olanlar ile 41'den fazla olanlar arasında.
	31-40	11	2,47	0,68				41'den fazla olanlar ile 10'dan az,11-20 ve 21-30 arası olanlar arasında.
	41'den fazla	42	2,89	1,17				

*(p<0,05) Gruplar arasında anlamlı farklılık vardır.

Araştırmaya katılanların örgütsel adalet alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin, işyerindeki çalışan sayısına göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde, örgütsel adaletin bütün alt boyutlarında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir (p<0,05) (Tablo 10) Gruplar arasındaki farklılığı belirlemeye yönelik, etkileşim adaleti alt boyutu ve işlem adaleti alt boyutuna LSD testi, dağıtım adaleti alt boyutuna games-howell testi uygulanmıştır.

Etkileşim adaleti alt boyutunda; işyerindeki çalışan sayısı 10'dan az olanlar ile 41'den fazla olanlar arasında, 21-30 arası olanlar ile 41'den fazla olanlar arasında, 41'den fazla olanlar ile 10'dan az ve 21-30 arası olanlar arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

İşlem adaleti alt boyutunda; işyerindeki çalışan sayısı 10'dan az olanlar ile 41'den fazla olanlar arasında, 11-20 arası olanlar ile 41'den fazla olanlar arasında, 21-30 arası olanlar ile 41'den fazla olanlar arasında, 41'den fazla olanlar ile 10'dan az, 11-20 ve 21-30 arası olanlar arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

Dağıtım adaleti alt boyutunda ise; iş yerindeki çalışan 10'dan az olanlar ile 41'den fazla olanlar arasında, 11-20 arası olanlar ile 41'den fazla olanlar arasında, 21-30 arası olanlar ile 41'den fazla olanlar arasında, 41'den fazla olanlar ile 10'dan az, 11-20 ve 21-30 arası olanlar arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

Etkileşim adaleti alt boyutunda en olumlu görüş belirtenler sırasıyla, 41'den fazla olanlar ($\bar{x} = 2,87$), 11-20 arası olanlar ($\bar{x} = 2,26$), 31-40 arası olanlar ($\bar{x} = 2,24$), 21-30 arası olanlar ($\bar{x} = 2,09$) ve 10'dan az olanlardır ($\bar{x} = 1,95$).

İşlem adaleti boyutunda en olumlu görüş belirtenler sırasıyla 41'den fazla ($\bar{x} = 3,11$), 31-40 arası ($\bar{x} = 2,68$), 11-20 arası ($\bar{x} = 2,43$), 21-30 arası olanlardır ($\bar{x} = 2,34$). İş yerindeki çalışan sayısı 10'dan az olanların etkileşim adaleti boyutundaki ifadelerine ilişkin görüşlerinin ortalamaları ($\bar{x} = 2,19$)'dur.

Dağıtım adaleti alt boyutunda ise; en olumlu görüş belirtenler sırasıyla, 41'den fazla ($\bar{x} = 2,89$), 31-40 arası ($\bar{x} = 2,47$), 11-20 arası ($\bar{x} = 2,18$), 21-30 arası ($\bar{x} = 2,17$) ve 10'dan az ($\bar{x} = 2,03$) olanlardır. İş yerindeki çalışan sayısı 41'den fazla olanlar olanlar tüm alt boyutlarda en olumlu görüş belirtenler, 10'dan az olanlar ise tüm alt boyutlarda en olumsuz görüş belirtenler olarak farklılık göstermektedirler. Bu sonuçlara göre, H7.1, H7.2 ve H7.3 hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 11: Hipotez Test Sonuçları

Hipotezler	t veya F değeri	Anlamlılık (p)	Hipotez Testi
H1.1 Etkileşim Adaleti-Cinsiyet	0,909	0,365	RED
H1.2 Dağıtım Adaleti-Cinsiyet	1,213	0,228	RED
H1.3 İşlem Adaleti-Cinsiyet	0,831	0,407	RED
H2.1 Etkileşim Adaleti-Yaş	3,852	0,006*	KABUL
H2.2 Dağıtım Adaleti-Yaş	3,932	0,005*	KABUL
H2.3 İşlem Adaleti Yaş	5,186	0,001*	KABUL
H3.1 Etkileşim Adaleti-Aylık Gelir	1,070	0,381	RED
H3.2 Dağıtım Adaleti-Aylık Gelir	1,944	0,93	RED
H3.3 İşlem Adaleti-Aylık Gelir	1,065	0,384	RED
H4.1 Etkileşim Adaleti-Çalışılan Konum	0,544	0,582	RED
H4.2 İşlem Adaleti-Çalışılan Konum	2,363	0,099	RED
H4.3 Dağıtım Adaleti-Çalışılan Konum	1,030	0,36	RED
H5.1 Etkileşim Adaleti-Çalışma Süresi	5,075	0,002*	KABUL
H5.2 İşlem Adaleti-Çalışma Süresi	5,083	0,002*	KABUL
H5.3 Dağıtım Adaleti-Çalışma Süresi	7,097	0,000*	KABUL
H6.1 Etkileşim Adaleti-Mesleki Kıdem	4,810	0,003*	KABUL
H6.2 İşlem Adaleti-Mesleki Kıdem	5,625	0,001*	KABUL
H6.3 Dağıtım Adaleti-Mesleki Kıdem	6,964	0,000*	KABUL
H7.1 Etkileşim Adaleti-Çalışan Sayısı	4,480	0,002*	KABUL
H7.2 İşlem Adaleti-Çalışan Sayısı	3,932	0,005*	KABUL
H7.3 Dağıtım Adaleti-Çalışan Sayısı	3,944	0,005*	KABUL

*(p<0,05) Gruplar arasında anlamlı farklılık vardır.

Test edilen hipotezlerin sonuçları toplu olarak Tablo 11’de gösterilmiştir. Sonuçlara göre; 21 hipotezden 12 tanesi kabul edilmiş, 9 tanesi reddedilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sektör çalışanlarının yaklaşık üçte ikilik oranı kadınlardan üçte birlik oranı ise erkeklerden oluşmaktadır. Cinsiyetin örgütsel adalet algısında bir farklılığa yol açmadığı görülmüştür. Evli çalışan sayısı bekârların %20 si kadardır. Bu durum ister kadın olsun ister erkek olsun çalışanların kendi masraflarını karşılamak ve bir işte tutunmak gayesinde olduklarını göstermektedir. Çalışanlar genelde aynı ortamı eşitçe paylaşabilmekte ve dış ortamda da benzer sosyal alanlarda vakit geçirmektedirler. Cinsiyete bağlı algının evlilik oranının artması ile değişeceği düşünülmektedir.

Sektörde hizmet veren işgücünün yaş ortalaması 20 ila 30 arasında olup çok genç bir nüfusu istihdam etmektedir. Çalışanların birçoğunun ilk iş deneyimidir. Yaşı küçük ve ilk iş tecrübesi olan çalışanların ve yaşı ortalamasının üzerinde olan kıdemli çalışanların örgütsel adalet algıları diğerlerine göre daha olumsuzdur. Bu durum ilk iş deneyimi olanların, çalışma hayatından beklentilerinin realize olamamasına bağlanabilir. Bu kesim genellikle üniversiteden yeni mezun gelecekle ilgili yüksek beklentileri olan kesimdir. Yine yapılan işin stresi, telefonda bin bir türlü muameleye muhatap olmak ve terfi olanaklarının kısıtlı olması uzun süre çalışanlarda ve yaşı daha ileride olanlarda olumsuz bir algı oluşturmaktadır. Yaşı 24 ve 27 arası olan grup tüm alt boyutlarda daha olumlu bir düşünceye sahiptir. Bu grubun daha önce çalıştıkları yerlerle mevcut ortamı kıyaslama imkânlarının olması, işe daha fazla ihtiyaç duymaları ve yaptıkları işi artık bir meslek olarak görmeleri olumlu görüşlerinin altında yatan temel etkenler olarak düşünülmektedir.

Aylık gelir çalışanlar arasında örgütsel adalet algısı açısından bir farka sebebiyet vermemektedir. Bu durumun ana sebebi neredeyse araştırma yapılan tüm çağrı merkezi çalışanların asgari ücret + satış başı prim sistemi ile

çalışmalarıdır. Bu durumda çok satanın çok kazandığı ve herkesin kendi başarısının neticesinde gelir elde ettiği bir durumu ortaya çıkarmaktadır.

Araştırma yapılan çağrı merkezlerinde çalışanlar, satış temsilcisi, satış şefi ve satış müdürü olarak hizmet vermektedirler. Takımlar genellikle 7-12 arası bir sayıya sahiptir. Her takımın başında bir satış şefi, şeflerin başında ise satış müdürü vardır. Küçük ofislerde satış şefliği ve müdürlüğü aynı kişi tarafından yürütülmektedir. Konumlarına göre çalışanların örgütsel adalet algıları açısından bir farka rastlanmamıştır.

Çalışmada mesleki kıdemi en fazla olanların örgütsel adalet algılarının en olumsuz olduğu görülmüştür. Bu durumun en önemli sebebi olarak çalışanın satış müdürlüğünden sonra yükselebileceği başka bir konumun olmaması gösterilebilir. Ayrıca çok uzun süreler yüksek motivasyona dayalı iş yapmak başlıca yıpranma sebebidir. Bu da çalışanın meselelere daha eleştirel bakmasına yol açmaktadır.

Çağrı merkezi çalışanlarının firmada ki çalışma sürelerinin artması örgütsel adalet algısını olumlu yönde etkilemektedir. Mevcut şartlara uyum sağlamanın ve artık orta vadede olsa işi bir meslek olarak görmenin önemli olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmada çağrı merkezi ofislerinde çalışan sayısının artması ile örgütsel adalet algısının yükseldiği, düşmesi ile de olumsuz döndüğü açık bir şekilde görülmektedir. Yüksek çalışanlı ofisler daha sistematik bir iş planına sahiptir ve çalışma takımları oluşturulmuştur. Yöneticiler profesyonel kadrodandır ve çalışanların iş tanımları net olarak belirtilmiştir. Yine bu ofislerin fiziksel ortam olarak da çalışanları daha fazla tatmin ettiği düşünülmektedir. Çalışan sayısı düşük ofislerde yönetici genellikle işverendir. Ofis içi ilişkiler çok yoğun yaşanmaktadır ve görev tanımları net değildir. Örneğin; bir çalışan telefonda satış yapmaya çalışırken ihtiyaç halinde diğer çalışanlara çay servisi yapabilmektedir.

Çağrı merkezlerinde yeni işe başlayanların ve uzunca bir müddet sektörde çalışanların örgütsel adalet algılarının negatif olduğu görülmektedir. Yine ofislerde ki çalışan sayısı ve buna bağlı olarak ofislerin fiziki ortamı da çalışan üzerinde son derece etkilidir. İlk iş deneyimi olanlar ve yaşı küçük olanlar sektörde hızlı bir seleksiyondan geçmekte, büyük bir kısmı ilk altı ay içinde işten ayrılmaktadır. İşin bir meslek olarak görülüp, yıpranmışlık düzeyinin başlangıcına kadar olan süreç neredeyse tüm alt boyutlarda örgütsel adalet algısının en yüksek olduğu dönem olarak dikkat çekmektedir.

Araştırmacıların, alan ile ilgili çalışmalarını, çalışanların izinli oldukları günlerde ve çalışma ortamının dışında yapmaları daha net sonuçlar elde etmek için önemli bir etkidir. Araştırma yapılan işyeri sayısının artırılması faydalı olacaktır. Farklı şehirlerde yapılan çalışmalarda, o şehirlerdeki piyasa durumu, piyasaya arz durumu ve o şehirlerde yaşayanların aylık ortalama olarak çağrı merkezlerinden aldıkları çağrı sayısı, bir parametre olarak dikkate alınmalıdır. Destek hizmetleri veren ya da satış amacı ile arama yapan çağrı merkezleri, çalışmalarda tamamen bir birinden ayrı olarak değerlendirilmelidir.

KAYNAKÇA

- Adams, J.S., (1965). Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, New York Academic Press, 2:267-299.
- Altınkurt, Y., Yılmaz, K. (2010). Değerlere Göre Yönetim ve Örgütsel Adalet İlişkisinin Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre İncelenmesi. *Educational Administration: Theory and Practice*, 16(4): 463-484.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Sakarya Kitapevi, Sakarya.
- Ambrose, M. L. (2002). Contemporary Justice Research: A New Look at Familiar Questions *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89: 803– 812.
- Bağcı Z. (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(19): 163-184.
- Bain, P., Watson, A., Mulvey, G., Taylor, P., Gall, G. (2002). Taylorism, Targets and the Pursuit of Quantity and Quality by Call Centre Management. *New Technology, Work and Employment*, 17 (3): 170–185.
- Bies, R., Moag, J. (1986). Interactional Justice: Communication Criteria Of Fairness. In R. Lewicki, B. Sheppard and M. Bazerman (Eds.) *Research On Negotiations in Organizations*, Greenwich, CT: JAI Press, 1
- Bies, R., Shapiro, D.L., Cuning, L.L. (1988). Causal Accounts and Managing Organizational Conflict: Is it enough to Say it's not My Fault? *Communication Research*, 15(4): 381-399.
- Byrne, Z. S., Cropanzano, R. (2001). *The History of Organizational Justice: The Founder*. NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2:3-26.
- Cohen, R.L. (1987). Distributive Justice: Theory and Research. *Social Justice Research*. 1(1):19-40.
- Colquitt, A. J., Scott A. B., Judge, A. T., Shaw, C. J. (2006), Justice and personality: Using integrative theories to derive moderators of justice effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100 (1): 110–127.
- Cropanzano, R., Bowen, D.E., Gilliland, S.W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4):34-48.
- Doğan, H. (2002). İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(2): 71-78.
- Folger, R.G., Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*, London: SAGE Publications.
- Grebner, S., Semmer, N.K., Faso, L.L., Kalin, W., Elfering, A. (2003). Working conditions well-being, and job-related attitudes among call center agents. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12 (4): 341-365.
- Greenber, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2): 399-432.
- Holman, D., Batt, R., Holtgrewe, U. (2007). *The Global Call Center Report: International Perspectives on Management and Employment*, Cornell University ILR School.
- Holman, D., Chisisck, C., Totterdell, P. (2002). The Effects of Performance Monitoring on Emotional Labor and Well-Being in Call Centers. *Motivation and Emotion*, 26 (1) 57–81.
- Karaman, P. (2009). Örgütsel Adalet Algısı ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karaeminoğulları, A. (2006). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Keser, A. (2006). Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi ile İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (1): 100–119.
- Kohen, A. (2007). Çağrı Merkezleri: Yararları ve Bileşenleri. Erişim: 06.02.2017, <http://www.uniq-tr.com/cagri-merkezleri-yararlari-ve-bilesenleri/>
- Luthans F. (1981). *Organizational Behavior*. 3rd ed. McGraw Hill Co, New York, 197-226

- Mcfarlin, D., Bisweeney, P.D. (1992), Distributive and Proeedural Justiee as Predietors of Satisfaction With Personal and Organizational Outcomes. *Academy of Management Journal*, 35(3): 626-637.
- Niehoff, B.P.I, Moorman, R. H. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organization al Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3): 527-556.
- Öz, Ü. E. (2007). *Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Parlak, Z., Çetin, I. B. (2007). Bilgi Toplumu ve Bilgi İşçisi Bağlamında Çağrı Merkezleri: Emek Süreci, İş ve İstihdam. *Sosyal Siyaset Konferansları*, 52: 107-134.
- Polat, S., Ceep, C. (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 54: 307-331.
- Poussard, J. M., ERKMEN, T. (2008). *Yönetim İletişim Kültür*. Arıkan Yayıncılık, İstanbul.
- Titrek, O. (2009). Okul Türüne Göre Okullardaki Örgütsel Adalet Düzeyi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6 (2): 551-573.
- Tuna, M. (2013). Örgütsel Adalet: Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarında Bir Araştırma. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 16 (8), 1006-1009.
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y., Seçkin, Z. (2009). Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *KMU İİBF Dergisi*, 11 (16): 83-99
- Yılmaz, G. (2004). İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi. *Doktora Tezi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Zapf D., Isic, A., Bechtoldt, M., Blau, P. (2003). What is typical for call center jobs? Job characteristics, and service interactions in different call centers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12 (4): 311-340.