



**Gürol Demir**

Akdeniz University, guroldemir2020@gmail.com, Antalya-Turkey

**Zübeyir Bağcı**

Pamukkale University, zbagci@pau.edu.tr, Denizli-Turkey

DOI	<a href="http://dx.doi.org/10.12739/NWSA.2018.13.4.3C0178">http://dx.doi.org/10.12739/NWSA.2018.13.4.3C0178</a>	
ORCID ID	0000-0003-4549-4342	0000-0001-7902-1485
CORRESPONDING AUTHOR	Zübeyir Bağcı	

**ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR KAMU KURUMUNDA ANALİTİK BİR İNCELEME**

**ÖZ**

Bu araştırmanın amacı, çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini incelemektir. Araştırma bir kamu kurumunda görevli 185 personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Verilerin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır. Örgütsel adalet Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet biçiminde üç alt boyuta sahip olan "Örgütsel Adalet Ölçeği" aracılığıyla ölçülmüştür. Ölçeğin Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) iç tutarlılık katsayısı 0.909 olarak hesaplanmıştır. Örgütsel bağlılık ise Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen ve duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık biçiminde üç alt boyuta sahip olan "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" ile ölçülmüştür. Ölçeğin Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) iç tutarlılık katsayısı 0.839 olarak hesaplanmıştır. Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistikler, korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Yapılan regresyon analizi sonucunda dağıtım ve etkileşim adaletinin duygusal ve normatif bağlılığı pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği; işlemsel adaletin ise sadece devam bağlılığı üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Dağıtım Adaleti, İşlemsel Adalet, Etkileşim Adaleti, Örgütsel Bağlılık, Cronbach's Alpha Katsayısı

**THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTIONS OF EMPLOYEES ON ORGANIZATIONAL COMMITMENTS: ANALYTICAL ANALYSIS IN A PUBLIC INSTITUTION ABSTRACT**

The purpose of this research is to examine the impact of employee perceptions of organizational justice on organizational commitment. The research was carried out on 185 personnel working in a public institution. Survey technique was used to collect data. Organizational justice was measured by the "Organizational Justice Scale" developed by Niehoff and Moorman (1993), which has three sub-dimensions: distributive justice, procedural justice and interactional justice. Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) internal consistency coefficient of scale was calculated as 0,909. Organizational commitment is measured by the "Organizational Commitment Scale" developed by Meyer, Allen and Smith (1993), which has three sub-dimensions: emotional commitment, continuance commitment, and normative commitment. Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) internal consistency coefficient of your scale was calculated as 0.839. Descriptive statistics, correlation and regression analyzes were used in the analysis of the data. As a result of the regression analysis, it was determined that distribution and interaction justice affect the emotional and normative commitment positively and significantly, and that operative justice only has an effect on continuity commitment.

**Keywords:** Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Organizational Commitment, Cronbach's Alpha Coefficient

**How to Cite:**

Demir, G. ve Bağcı, Z., (2018). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Bir Kamu Kurumunda Analitik Bir İnceleme, **Social Sciences (NWSASOS)**, 13(4):155-166, DOI:10.12739/NWSA.2018.13.4.3C0178.



## 1. GİRİŞ (INTRODUCTION)

İnsanlar çalıştıkları örgütlere sahip oldukları çeşitli amaçlarını gerçekleştirmek üzere girerler ve örgütlerin bir parçası olarak hem kendi amaçlarına ulaşmak hem de örgütü amaçlarına ulaştırmak için çaba sarf ederler. Çalışanlar örgütleri için sarf ettikleri bu çaba karşılığında örgütten elde ettikleri kazanımlarını (ücret, ödül, terfi, vs.) kendileriyle aynı düzeydeki diğer çalışanlarla karşılaştırma yoluna gitmektedirler. Bu durum literatürde Adams'ın (1965) "Eşitlik Teorisi" ile izah edilmeye çalışılmaktadır (Karim ve Rehman, 2012: 95; Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009:4). Buna göre söz konusu karşılaştırmalarda bireyler kendi kazanç/katkı oranlarını başkalarının kazanç/katkı oranından daha düşük olarak algılayarlarsa bunu adaletsiz olarak değerlendirmekte ve bu hoşnutsuz durum karşısında kendilerince birtakım önlemler alma (iş performansını düşürme, hırsızlık yapmak ya da şiddet eylemleri yapmak gibi) yoluna gitmektedirler (Ulukapı ve Bedük, 2014:772, Cropanzano ve Wright, 2003:9). Dolayısıyla adalet algısının çalışanların örgüt içerisindeki tutum ve davranışları üzerinde özellikle de örgütsel bağlılıkları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu söylemek mümkündür.

## 2. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ (RESEARCH SIGNIFICANCE)

Örgütlerin sahip oldukları en önemli kaynaklardan biri olarak nitelendirilen çalışanların performansları örgütün karlılığı ve hayatiyetini sürdürmesinde önemli bir araçtır. Zira nitelikli çalışanlara sahip olan örgütlerin olmayanlara nazaran çok daha başarılı olduklarını gösteren çok sayıda örneğe rastlamak mümkündür. Örgütler için bu denli önemli olan nitelikli çalışanı örgütte tutabilmenin yolu onların örgütlerine olana bağlılıklarını artırmadan geçmektedir. Çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen çok sayıda değişken olmakla birlikte içlerinde en önde gelenler arasında örgütsel uygulamalar konusunda çalışanların sahip oldukları adalet algılarının yer aldığı söylenebilir (Greenberg, 1990). Dolayısıyla bu çalışmanın, çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgüte olan bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi suretiyle yöneticilere nitelikli çalışanlarını örgütlerinde tutabilmelerinde ne tür adalet algısının etkili olduğunu görebilme fırsatı sunması açısından yol gösterici olması beklenmektedir.

## 3. KAVRAMSAL ÇERÇEVE (CONCEPTUAL FRAMEWORK)

Örgütsel adalet kavramı ilk olarak Greenberg (1987) tarafından ortaya atılmıştır (Rathore ve Sen, 2017:117). Pilla, vd., (1999) tarafından "örgüt yönetiminin adaletli ve adil olma durumu", Colquitt (2001) tarafından "çalışanların organizasyonlardaki adil davranışları" ve İçerli (2010) tarafından "örgüt içerisinde ücretlerin, ödüllerin, cezaların ve terfilerin nasıl yapılacağı, bu tür kararların nasıl alındığı ya da alınan bu kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin, çalışanlarca, algılanma biçimi" olarak tanımlanan örgütsel adalet çalışanlar için son derece önemli bir motivasyon aracıdır. İlgili literatür incelendiğinde örgütsel adaletin başlangıçta dağıtım adaleti ve işlemsel adalet olmak üzere iki boyutta ele alındığı görülmektedir (Mc Farlin ve Sweeney, 1992; Love ve Vodanovic, 1995; Bağcı, 2013:165). Dağıtım adaleti kazanımların dağıtımına yönelik adalet algılamaları iken işlemsel adalet bu kazanımların miktarını belirlemede faydalanılan unsurlara yönelik adalet algılamasıdır (Folger ve Konovsky, 1989:115). Başka bir ifadeyle, dağıtım adaleti çalışanların örgütte sarf ettikleri gayret ve geçirdikleri zaman karşılığında hak ettiklerini düşündükleri kazanımlarıdır. İşlemsel adalet ise, dağıtım sürecinde katılımların rolünü ve karar alınırken belirlenen özel ilkelerin adil bulunup bulunmamasına yönelik

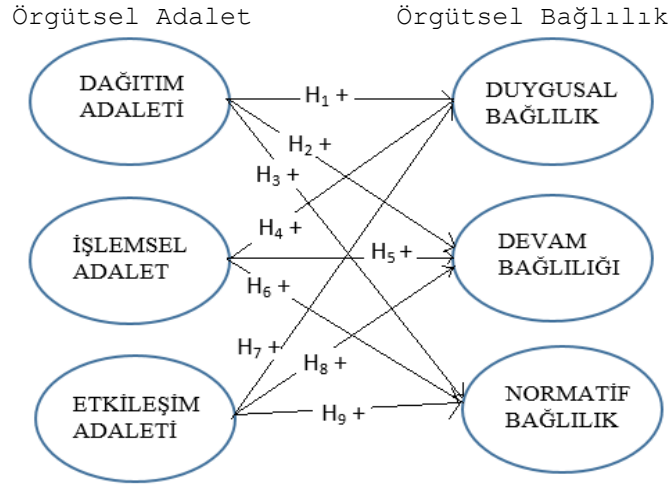


algılardır (Cropanzano, vd., 2007:38). Yani, kazanımların dağıtım süreçlerinde uygulanan ilkelerin adilliğine yönelik algılama olarak da ifade edilebilir. Doğal olarak çıktılarının dağıtımında uygulanan metot ve süreçler çalışanların memnuniyetleri üzerinde etkili olmaktadır. Zaman ilerledikçe bu ayrımın örgütsel adaleti açıklamada yetersiz kaldığı düşünülmeye başlanmış ve yeni bir boyut daha ortaya çıkmıştır. Bu boyut örgütsel adaletin uygulanması sırasında özellikle çalışanlara odaklı davranışlar ve yönetenler ile çalışanlar arasındaki iletişime dayalı "etkileşim adaleti"dir. Etkileşim adaleti; dağıtımla ilgili kararların alınmasına ilişkin süreçlerin yöneticiler tarafından saygı çerçevesi içerisinde ve dürüst bir şekilde çalışanlarına açıklanması biçiminde ifade edilebilir (İçerli, 2010:86). Etkileşim adaletinin daha çok örgütsel adaletin insani yönüne ağırlık verdiği söylenebilir.

Çalışanlar örgütlerindeki muamelelerde adil olunduğunu algıladıklarında işlerine karşı daha güçlü bir bağlılık hissederler. Adalet algısı çalışanları bir arada tutarken adaletsizliğe ilişkin algılar çalışanları birbirlerinden ayırdığı gibi görevlerini yerine getirme konusundaki motivasyonlarını da düşürmektedir (Rathore ve Sen, 2017:118). Mowday, Steers ve Porter, (1979) örgütsel bağlılığı, çalışanların iş yerlerindeki performansları ve işlerinden ayrılma niyetlerine yönelik ortaya koydukları duygusal bağlılık olarak tanımlamışlar ve çalışanların içinde buldukları örgütlerin amaçlarını ve değerlerini benimsedikleri oranda bağlılık hissettikleri görüşünü ileri sürmüşlerdir. Daha sonra yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımın sonucunda gelişen bir kavram olarak ifade edilmiştir. Meyer ve Allen (1984) örgütsel bağlılığı, "duygusal bağlılık" ve "devam bağlılığı" olarak iki boyutta ele almıştır. Wiener ve Vardi (1980) ise bu iki tip bağlılığa normatif veya ahlaki bağlılık olarak ifade edilen üçüncü bir boyut ilave etmişlerdir (Doğan, 2013:66). Duygusal bağlılık, çalışanın örgütüyle özdeşleşerek örgütüne karşı güçlü bir duygusal bağ hissetmesidir. Çalışanın örgütüne duyduğu sevgi ve yakınlık doğrultusunda örgütün amaçları ve değerlerini benimsemesidir (Çakır, 2001:55). Devamlılık bağlılığı, maliyete dayalı bir bağlılık türü olup çalışanların örgütten ayrılmayı tercih etmeleri durumunda katlanmak mecburiyetinde kalacakları maliyetler ile örgütte kalmayı tercih etmeleri durumunda elde edecekleri getirileri dikkate alarak kalma kararı vermeleriyle ilgilidir (Özutku, 2008:82). Normatif bağlılık ise çalışanın örgütte yaptığı işi kendine bir görev addedip onu benimsemesi ve örgütüne bağlı olmasının doğru ve gerekli olduğuna canı gönülden inanmasıdır. Bir başka ifade ile normatif bir bağlılık durumunda; bireyler örgütlerine karşı geçmişten gelen ilişkilerinden dolayı bir vefa borcu hissetmekte ve örgütte kalmayı vicdani bir sorumluluk olarak görmektedirler (Akbaş ve Bağcı, 2016:553).

Yapılan araştırmalarda çalışanların örgütsel adalet algılarının örgüte bağlılıklarına yönelik tutumlarında etkili olduğu görülmektedir. Rahman vd. (2016) tarafından üç yükseköğretim kurumunun 500 çalışanı üzerinde gerçekleştirilen araştırmada dağıtım adaleti ve işlem adaletinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Rathore ve Sen (2017) tarafından iletişim teknolojileri alanında faaliyet gösteren bir işletmenin 90 çalışanı üzerinde yürütülen araştırmada örgütsel adaletin her üç boyutunun da örgütsel bağlılık ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişki gösterdiği belirlenmiştir. Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009) tarafından konaklama işletmelerinde çalışan 426 katılımcı ile gerçekleştirilen araştırmada da örgütsel adaletin her üç alt boyutu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Benzer bir sonuç da Akgündüz ve Güzel (2014) tarafından örgütsel adaletin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki

etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolünü belirlemek amacıyla gerçekleştirilen araştırmada elde edilmiştir. Buna göre dağıtım adaleti ile işlem adaletinin örgütsel bağlılığı pozitif olarak etkilediği; ancak örgütsel güvenin aracı değişken olarak modele sokulması neticesinde sadece işlem adaleti ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel güvenin bir aracılık rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Yukarıda verilen araştırma bulguları dikkate alınarak bu kuramsal araştırma modeli şu şekilde tasarlanmıştır:



Şekil 1. Araştırma modeli  
(Figure 1. Research model)

Yukarıda verilen model çerçevesinde oluşturulan hipotezler şu şekildedir;

- H<sub>1</sub>: Dağıtım adaleti algısının duygusal bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
- H<sub>2</sub>: Dağıtım adaleti algısının devam bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
- H<sub>3</sub>: Dağıtım adaleti algısının normatif bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
- H<sub>4</sub>: İşlemsel adalet algısının duygusal bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
- H<sub>5</sub>: İşlemsel adalet algısının devam bağlılığı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
- H<sub>6</sub>: İşlemsel adalet algısının normatif bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
- H<sub>7</sub>: Etkileşim adaleti algısının duygusal bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
- H<sub>8</sub>: Etkileşim adaleti algısının devam bağlılığı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
- H<sub>9</sub>: Etkileşim adaleti algısının normatif bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

#### 4. YÖNTEM (METHODOLOGY)

Örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelendiği bu araştırma bir kamu kurumunda görev yapan çalışanlar arasından kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak seçilmiş 185 personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Veri toplama tekniği olarak anket formu kullanılmış olup formda hem personele ait kişisel bilgiler hem de örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ile ilgili sorular yer almıştır. Araştırma kapsamında örgütsel adalet algısı



Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve dağıtımsal adalet (5 madde), işlemsel adalet (6 madde) ve etkileşimsel adalet (9 madde) biçiminde 20 madde ve üç alt boyuta sahip olan "Örgütsel Adalet Ölçeği" aracılığıyla ölçülmüştür. Ölçeğin Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) iç tutarlılık katsayısı 0.909 alt boyutların ise sırasıyla, dağıtımsal adalet için 0.833; işlemsel adalet için 0.872 ve etkileşim adaleti için 0.828 olarak hesaplanmıştır. Çalışanların örgütsel bağlılıkları ise Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen ve duygusal bağlılık (6 madde), devam bağlılığı (6 madde) ve normatif bağlılık (6 madde) biçiminde 18 madde ve üç alt boyuta sahip olan "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" ile ölçülmüştür. Ölçeğin Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) iç tutarlılık katsayısı duygusal bağlılık için 0.938; devam bağlılığı için 0.825; normatif bağlılık için 0.848 ve ölçeğin geneli için de 0.839 olarak hesaplanmıştır. Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistikler, korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ölçeklerindeki her bir maddenin ölçümünde (1:Kesinlikle katılmıyorum, 5:Kesinlikle katılıyorum) biçiminde 5'li likert tarzında bir ölçek kullanılmıştır.

## 5. BULGULAR (FINDINGS)

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 1'de verilmiştir

Tablo 1. Demografik özellikler  
(Table 1. Demographic characteristics)

Gruplar		Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	77	41.6
	Erkek	108	58.4
Yaş	20-30 Yaş	35	18.9
	31-40 Yaş	85	45.9
	41-50 Yaş	48	25.9
	51 ve Üzeri	17	9.2
Eğitim	Lise ve Dengi okul	32	17.3
	Üniversite	142	76.8
	Lisansüstü	11	5.9
Çalışma Süresi	1-5 Yıl	55	29.7
	6-10 Yıl	50	27.1
	11-15 Yıl	38	20.5
	16 Yıl ve Üzeri	42	22.7

Demografik özellikler ile ilgili Tablo 1 incelendiğinde katılımcıların %58.4'ünün erkeklerden ve %41.6'sının da kadınlardan oluştuğu görülmektedir. Bunların %18.9'u 20-30 yaş aralığında, %45.9'u 31-40 yaş aralığında; %25.9'u 41-50 yaş aralığında ve %9.2'si de 51 ve üzerinde bir yaş aralığına sahiptir. Eğitim seviyeleri dikkate alındığında katılımcıların %17.3'ü lise ve dengi okul mezunu; %76.8'inin üniversite mezunu ve %5.9'unun da yüksek lisans mezunu olduğu söylenebilir. Katılımcıların %29.7'si 1-5 yıl; %27.1'i 6-10 yıl; %20.5'i 11-15 yıl ve %22.7'si 16 yıldan daha uzun bir süredir bu kurumda çalışmaya devam etmektedir. Araştırma kapsamında kullanılan ölçme araçlarının yapı geçerliliği açımlayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Bunun için öncelikle eldeki veriler Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterlilik ölçümü ve Bartlett'in küresellik testi ile incelenerek faktör analizi için uygunluklarına bakılmıştır. Örgütsel adalet ölçeğinin KMO değeri 0.901 ve Barlett testi sonucu 2366,573 ( $p<0.01$ ) olarak hesaplanmıştır. Benzer şekilde örgütsel bağlılık ölçeğinin KMO değeri 0.911 ve Barlett testi sonucu 1980.960 ( $p<0.01$ ) olarak hesaplanmıştır. Böylece her iki ölçek için de eldeki verilerin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir. Ölçeklerde özdeğeri

1'den büyük olan faktörler dikkate alınmış ve faktörlerin aldıkları faktör yükdeğerleri için 0.40 değeri alt sınır olarak belirlenmiştir. Ölçeklerin faktör analizi sonucunda aldıkları faktör yüklerini gösteren Tablo 2 aşağıda yer almaktadır.

Tablo 2. Faktör analizi sonucunda elde edilen faktör yükleri  
(Table 2. Factor loads obtained from factor analysis)

	Örgütsel Adalet			Örgütsel Bağlılık		
	DA	İA	EA	DB	DEB	NB
Dağıtım Adalet 1	0.676					
Dağıtım Adalet 2	0.776					
Dağıtım Adalet 3	0.870					
Dağıtım Adalet 4	0.795					
Dağıtım Adalet 5	0.776					
İşlemsel Adalet 1		0.657				
İşlemsel Adalet 2		0.697				
İşlemsel Adalet 3		0.841				
İşlemsel Adalet 4		0.790				
İşlemsel Adalet 5		0.775				
İşlemsel Adalet 6		0.535				
Etkileşim Adaleti 1			0.768			
Etkileşim Adaleti 2			0.821			
Etkileşim Adaleti 3			0.797			
Etkileşim Adaleti 4			0.789			
Etkileşim Adaleti 5			0.789			
Etkileşim Adaleti 6			0.722			
Etkileşim Adaleti 7			0.813			
Etkileşim Adaleti 8			0.659			
Duygusal Bağlılık 1				0.866		
Duygusal Bağlılık 2				0.911		
Duygusal Bağlılık 3				0.868		
Duygusal Bağlılık 4				0.908		
Duygusal Bağlılık 5				0.862		
Duygusal Bağlılık 6				0.771		
Devam Bağlılığı 1					0.713	
Devam Bağlılığı 2					0.667	
Devam Bağlılığı 3					0.814	
Devam Bağlılığı 4					0.869	
Devam Bağlılığı 5					0.448	
Devam Bağlılığı 6					0.828	
Normatif Bağlılık 1						0.556
Normatif Bağlılık 2						0.667
Normatif Bağlılık 3						0.776
Normatif Bağlılık 4						0.768
Normatif Bağlılık 5						0.648
KMO	0.901			0.911		
Bartlett's Test	2366.573 (p<0.01)			1980.960 (p<0.01)		
Açıklanan Varyans %	27.185	20.361	15.796	30.385	21.587	17.920
	63.343			69.893		

Tablo 2'de görüldüğü üzere örgütsel adalet ölçeği literatürde geçtiği haliyle üç faktörlü bir yapıya sahiptir. Bu faktörlerin faktör yük değerleri dağıtım adaleti alt boyutunda 0.676 ile 0.870 arasında; işlemsel adalet alt boyutunda 0.535 ile 0.841 arasında ve etkileşim adaleti alt boyutunda 0.659 ile 0.821 arasında değişmektedir. Açıklanan varyans miktarları dağıtım adaleti alt boyutunda %27.185, işlemsel adalet alt boyutunda %20.361 ve etkileşim adaleti alt boyutunda %15.796'dır. Her üç alt boyutun birden açıkladığı toplam

varyans miktarı %63.343'tür. Örgütsel bağlılık ölçeği de üç alt boyuta sahip olup bu alt boyutların faktör yük değerlerinin duygusal bağlılık alt boyutunda 0.771 ile 0.911 arasında; devam bağlılığı alt boyutunda 0.448 ile 0.869 arasında ve normative bağlılık alt boyutunda da 0.556 ile 0.776 arasında değiştiği görülmektedir. Örgütsel bağlılık alt boyutlarının açıkladıkları varyans miktarları ise sırasıyla duygusal bağlılık için %30.385; devam bağlılığı için %21.587 ve normative bağlılık için %17.920'dir. Her üç alt boyutun bir den açıkladıkları toplam varyans miktarı ise %69.893'tür. Söz konusu bu ölçeklerden örgütsel adalet ölçeğinde etkileşim adaleti alt boyutunda bir, örgütsel bağlılık ölçeğinde de normative bağlılık alt boyutunda bir madde faktör yük değeri alt sınırı olarak belirlenen 0.40 değerinden daha az bir yük aldıkları için ölçeklerden çıkarılmışlardır.

Tablo 3. Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık alt boyutlarının tanımlayıcı istatistik değerleri, korelasyon ve cronbach alfa katsayıları

(Table 3. Descriptive statistics, correlation and cronbach's alpha coefficients of organizational justice and organizational commitment sub-dimensions)

	Örgütsel Adalet			Örgütsel Bağlılık				
	Ort.	S.S.	DA	İA	EA	DB	DEB	NB
DA	3.190	0.957	(0.83)					
İA	3.184	0.866	0.470**	(0.87)				
EA	3.458	0.791	0.485**	0.555**	(0.82)			
DB	3.350	1.008	0.411**	0.374**	0.458**	(0.93)		
DEB	3.121	0.846	0.222**	0.320**	0.214**	0.229**	(0.82)	
NB	2.938	0.976	0.307**	0.356**	0.355**	0.472**	0.686**	(0.84)

\*\*p<0.01

Parentez içindeki değerler Cronbach Alfa değerleridir

DA :Dağıtım Adaleti  
İA :İşlemsel Adalet  
EA :Etkileşim Adaleti  
DB :Duygusal Bağlılık  
DEB :Devam Bağlılığı  
NB :Normatif Bağlılık

Değişkenler arasındaki korelasyon ilişkilerini gösteren Tablo 3 incelendiğinde dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşim adaleti olmak üzere her üç örgütsel adalet alt boyutunun da hem kendi aralarındaki hem de örgütsel bağlılık alt boyutları ile aralarındaki korelasyon değerlerinin pozitif yönlü ve p<0.01 önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Yordayıcı değişken konumundaki örgütsel adalet alt boyutlarının yordanan değişken konumundaki duygusal bağlılık alt boyutu üzerinde etkili olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. Duygusal bağlılığın yordanmasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonucu

(Table 3. Multiple regression analysis for predicting emotional commitment)

Değişken	B	Std. Hata	β	T	p
Sabit	0.547	0.436		2.253	0.012
Dağıtım Adaleti	0.055	0.130	0.039*	3.089*	0.002*
İşlemsel Adalet	0.402	0.112	0.262	0.486	0.628
Etkileşim Adaleti	0.292	0.144	0.173*	2.026*	0.044*
R=0.409		R <sup>2</sup> =0.167			
F=12.095		p=0.000			

\*p<0.05

Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık



Tablo 3'te yordayıcı ve yordanan değişkenler arasındaki ilişkinin miktarını, açıklanan varyansı ve bulunan ilişkinin ya da açıklanan varyansın ya da bu ilişkiye ait regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını gösteren test sonuçları ile regresyon modeline ilişkin parametreler (sabit, regresyon katsayısı, beta değerleri, regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonucu) yer almaktadır. Tablo incelendiğinde örgütsel adalet boyutlarının duygusal bağlılığın önemli bir yordayıcısı olduğu görülmektedir ( $R=0.409$ ,  $R^2=0.167$ ,  $F=12.095$ ,  $p<0.01$ ). Duygusal bağlılığa ilişkin varyansın yaklaşık %17'sinin örgütsel adalet alt boyutları ile açıklanabildiği söylenebilir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına ( $\beta$ ) göre örgütsel adalet alt boyutlarının duygusal bağlılık üzerindeki görece önem sırası; etkileşim adaleti ve dağıtım adaleti biçimindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçlarına göre işlemsel adalet alt boyutu dışında diğer iki alt boyutun (dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti) duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Buna göre araştırma kapsamında oluşturulan  $H_1$  ve  $H_7$  hipotezleri desteklenirken  $H_4$  hipotezi desteklenememiştir. Örgütsel adalet alt boyutlarının devam bağlılığı alt boyutu üzerinde etkili olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Devam bağlılığının yordanmasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonucu  
(Table 4. Multiple regression analysis for predicting continuance commitment)

Değişken	B	Std. Hata	$\beta$	T	p
Sabit	1.897	0.415		4.570	0.000
Dağıtım Adaleti	0.067	0.107	0.054	0.630	0.530
İşlemsel Adalet	0.253	0.124	0.184*	2.044*	0.042*
Etkileşim Adaleti	0.077	0.137	0.051	0.563	0.574
R=0.249		R <sup>2</sup> =0.062			
F=3.977		p=0.009			

\* $p<0.05$

Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı

Tablo 4 incelendiğinde dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşim adaleti alt boyutlarının birlikte örgütsel bağlılık alt boyutlarından devam bağlılığı ile düşük düzeyde ama anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu görülmektedir ( $R=0,249$ ,  $R^2=0,062$ ,  $p<0,05$ ). Örgütsel adalet alt boyutları devam bağlılığındaki varyansın %6'sını açıklamaktadırlar. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçlarına bakıldığında devam bağlılığı üzerinde sadece işlemsel adaletin önemli bir etkisi görülürken dağıtım ve etkileşim adaleti alt boyutlarının anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Bu sonuçlara göre  $H_5$  hipotezi desteklenirken  $H_2$  ve  $H_8$  hipotezleri desteklenememiştir. Örgütsel adalet alt boyutlarının normatif bağlılık alt boyutu üzerinde etkili olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 5'te verilmiştir.





Tablo 5. Normatif bağlılığın yordanmasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonucu  
(Table 5. Multiple regression analysis for predicting normative commitment)

Değişken	B	Std. Hata	$\beta$	T	p
Sabit	0.188	0.401		0.470	0.639
Dağıtım Adaleti	0.233	0.103	0.179*	2.257*	0.025*
İşlemsel Adalet	0.228	0.120	0.159	1.904	0.059
Etkileşim Adaleti	0.312	0.132	0.199*	2.361*	0.019*
R=0.440		R <sup>2</sup> =0.193			
F=14.166		p=0.000			

\*p<0.05

Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık

Tablo 5'e göre örgütsel adalet alt boyutlarının birlikte örgütsel bağlılık alt boyutlarından normatif bağlılık ile arasında orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki söz konusudur (R=0.440, R<sup>2</sup>=0.193, p<0.01). Örgütsel adalet alt boyutları normatif bağlılıktaki toplam varyansın %19'unu açıklamaktadırlar. Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre ( $\beta$ ) örgütsel adalet alt boyutlarının normatif bağlılık üzerindeki göreceli önem sırası ise etkileşim adaleti ve dağıtım adaleti biçimindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçlarına bakıldığında ise normatif bağlılık üzerinde hem dağıtım adaletinin hem de etkileşim adaletinin önemli bir etkisi olduğu görülmektedir. İşlemsel adaletin ise normative bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Bu sonuçlara bakarak araştırma kapsamında oluşturulan H<sub>3</sub> ve H<sub>9</sub> hipotezleri desteklenirken H<sub>6</sub> hipotezi desteklenememiştir.

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER (CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS)

Bu çalışmada çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütlerine bağlılıkları üzerindeki muhtemel etkileri bir kamu kurumunun çalışanları arasından belirlenen bir örneklem üzerinde incelenmeye çalışılmıştır. Örgütsel adalet literatürde yer alan birçok çalışmada olduğu gibi dağıtım, işlemsel ve etkileşim olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır (Lashari vd., 2016; López-Cabarcos vd., 2015; Crow vd., 2012). Benzer şekilde örgütsel bağlılık da üç boyutta (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normative bağlılık) ele alınmıştır (Sharma ve Sinha, 2015; Özutku, 2008). Değişkenler arasındaki ilişkiler korelasyon ve regresyon analizleri ile incelenmiştir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda örgütsel adalet alt boyutlarından her üçü ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasında pozitif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu literatürdeki pek çok araştırma ile uyumluluk göstermektedir (Rathore ve Sen, 2017; Şahin ve Kavas, 2016; Ulukapı ve Bedük, 2014; Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009). Korelasyon analizinin ardından yordayıcı değişken olan örgütsel adaletin yordanan değişken olan örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi regresyon analizi ile test edilmiştir. Buna göre işlemsel adalet alt boyutu dışında diğer iki örgütsel adalet alt boyutunun (dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti) duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Benzer bir bulgu Turgut, vd., (2012 tarafından bir üniversitenin akademik ve idari personeli üzerinde gerçekleştirilen çalışmada elde edilmiştir. Buna göre katılımcıların duygusal bağlılıkları üzerinde sadece dağıtım adaleti ile etkileşim adaletinin pozitif yönlü anlamlı bir etkisi belirlenirken işlemsel adalet ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Devam bağlılığı üzerinde ise sadece işlemsel adaletin önemli bir etkisi görülürken dağıtım ve etkileşim adaleti alt boyutlarının



anlamalı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Örgütsel bağlılık alt boyutlarının sonuncusu olan normatif bağlılık üzerinde hem dağıtım adaletinin hem de etkileşim adaletinin önemli bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. İşlemsel adaletin ise normatif bağlılık üzerinde anlamalı bir etkisine rastlanılmamıştır. Bu bulgular literatürdeki çeşitli araştırma bulgularıyla paralellik göstermektedir (Rathore ve Sen, 2017; Lashari vd., 2016; Rahman vd., 2016; López-Cabarcos vd., 2015; Karavardar, 2015; Akgündüz ve Güzel, 2014; Gayipov ve Bedük, 2014; Crow vd., 2012; Karim ve Rehman, 2012; Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009).

Sonuç olarak denilebilir ki çalışanların örgütsel adalet algıları onların örgütlerine yönelik olumlu bir tutum olan bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir. Diğer bir değişle adalet algıları artıkça örgütlerine olan bağlılıkları da artmaktadır. Bu nedenle kamu kurumlarında çalışanların verdikleri hizmet kalitesini yükseltebilmek için onların kurumlarına yönelik tutumlarını olumlu yönde etkileyecek tedbirlerin alınması önem arz etmektedir. Bu bağlamda kamu örgütlerinde mevcut politikalar, prosedürler ve uygulamalar mümkün olduğunca adil ve tarafsız olmalıdır. Ayrıca çalışanlar, mevcut prosedürler ve uygulama teknikleri konusunda düzenli olarak bilgilendirilmelidir. Yöneticiler, içeriği ve süreçleri içeren ödülleri yönetmede adalet algısının sadece çalışanların iş memnuniyetlerini doğrudan arttırmakla kalmayıp, aynı zamanda duygusal bağlılıklarını da dolaylı olarak güçlendirebileceğinin farkında olmalıdır. Elbetteki bu durumun örgüte olan yansıması da olumlu olacaktır, zira çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları ile performansları arasında da olumlu bir ilişki vardır (Uygur, 2007). Bağlılığı yüksek olan çalışanların performansları bağlılığı düşük olan çalışanlardan daha yüksek gerçekleşmektedir (Bayram, 2005:126).

Bu çalışmanın belirli bir kamu kurumu çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiş olması önemli bir kısıttır. Çünkü sonuçlarının genellenebilmesi önünde önemli bir engel oluşturmaktadır. Dolayısıyla bu tür bir çalışmanın daha genel bir katılımcı kitlesiyle gerçekleştirilmesi daha yararlı sonuçlar verebilecektir. Bir diğer kısıtta kullanılan örnekleme yöntemiyle ilgilidir. Araştırmanın yapıldığı dönemin yaz aylarına denk gelmesi ve çalışanların önemli bir kısmının tatilde olması nedeniyle isteğe bağlı yanlı bir yöntem olan kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir ki bu da çalışmanın geçerliliğini ve güvenilirliğini azaltmaktadır. Bundan sonraki çalışmaların bu durumu dikkate alacak bir örneklem üzerinde gerçekleştirilmesinde yarar görülmektedir.

#### **KAYNAKLAR (REFERENCES)**

- Akbaş, T.T. ve Bağcı, Z., (2016), İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Tekstil Sektöründe Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma, 3rd International Congress on Social Sciences China to Adriatic, Antalya, Bildiriler Kitabı, ss:551-561.
- Akgündüz, Y. ve Güzel, T., (2014). Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Aracılık Etkisi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:14, Sayı:3, ss:1-18.
- Bağcı, Z., (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Cilt:9, Sayı:19, ss:63-184.
- Bayram, L., (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Sayıştay Dergisi, Sayı:59, ss:125-139



- Colquitt, J.A., (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure, *Journal of Applied Psychology*, Volume:86, Number:3, pp:386-400.
- Crapanzano, R, Bowen, D.E., and Gilliland, S.W., (2007). The Management of Organizational Justice, *Academy of Management Perspectives*, Volume:21, Number:4, pp:34-48.
- Cropanzano, R. and Wright, T.A., (2003). Procedural Justice And Organizational Staffing: A Tale of Two Paradigms, *Human Resource Management Review*, Volume:13, Number:1, pp:7-39.
- Crow, M.S., Lee, C.B., and Joo, J.J., (2012). Organizational Justice and Organizational Commitment Among South Korean Police Officers: An Investigation of Job Satisfaction As A Mediator, *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, Volume:35, Number:2, pp:402-423.
- Çakır, Ö., (2001). İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Doğan, E.Ş., (2013). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Folger, R. and Konovsky, M.A., (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions, *Academy of Management Journal*, Volume:32, Number:1, pp:115-130.
- Gayipov, Y. and Bedük, A., (2014). The Relationship of Organizational Justice with Organizational Commitment: An Implementation in an Education Institution in City of Konya, *International Journal of Business and Social Science*, Vol:5, No:11(1), pp:75-84
- İçerli, L., (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt:5, Sayı:1, ss:67-92.
- Karavardar, G., (2015). Örgütsel Adaletin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt:11, Sayı:26, ss:139-150.
- Karim, F. and Rehman, O., (2012). Impact of Job Satisfaction, Perceived Organizational Justice and Employee Empowerment on Organizational Commitment in Semi-Government Organizations of Pakistan, *Journal of Business Studies Quarterly*, Volume:3, Number:4, pp:92-104.
- Lashari, M., Moazzam, A., Salman, Y., and Irfan, S., (2016). Impact of Organizational Trust on Organizational justice and Organizational Commitment: A Case of University of Sargodha, *JRSP*, Volume:53, Number:2, pp:170-194.
- López-Cabarcos, M.Á., Machado-Lopes-Sampaio-de Pinho, A.I., and Vázquez-Rodríguez, P., (2015). The Influence of Organizational Justice and Job Satisfaction on Organizational Commitment in Portugal's Hotel Industry, *Cornell Hospitality Quarterly*, Volume:56, Number:3, pp:258-272
- Lowe, R.H. and Vodanovich, S.J., (1995). A Field Study of Distributive and Procedural Justice As Predictors of Satisfaction and Organizational Commitment, *Journal of Business and Psychology*, Volume:10, Number:1, pp:99-114.
- Mc Farlin, D.B. and Sweeney, P.D., (1992). Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction With Personal and Organization Outcomes, *Academy of Management Journal*, Volume:35, Number:3, pp:626-637.
- Meyer, J.P. and Allen, N.J., (1984). Testing the Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological



Considerations, Journal of Applied Psychology, Volume:69, Number:3, pp:372-378.

- Meyer, J.P., Allen, N.J., and Smith, C., (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of A Three-Component Conceptualization, Journal of Applied Psychology, Volume:78, Number:4, pp:538-551.
- Mowday, R., Steers, R.M., and Porter, L.W., (1979). The Measurement of Organizational Commitment, Journal of Vocational Behavior, Volume:14, Number:2, pp:224-247.
- Niehoff, B.P. and Moorman, R.H., (1993). Justice As A Mediator Of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior, Academy of Management Journal, Volume:36, Number:3, pp:527-556.
- Özutku, H., (2008). Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:37, Sayı:2, ss:79-97.
- Pillai, R., Schriesheim, C.A., and Williams, E.S., (1999). Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study, Journal of Management, Volume:25, Number:6, pp:897-933.
- Rahman, A., Shahzad, N., Mustafa, K., Khan, M.F., and Qurashi, F., (2016). Effects of Organizational Justice on Organizational Commitment, International Journal of Economics and Financial Issues, Volume:6, Number:3, pp:188-196.
- Rathore, M. and Sen, C., (2017). Organizational Justice and Organizational Commitment: A Study on It Sector, The International Journal of Indian Psychology, Volume:4, Number:4, pp:117-124.
- Sharma, P. and Sinha, V., (2015), The Influence of Occupational Rank on Organizational Commitment of Faculty Members, Management, Vol:20, Number:2, pp:71-91.
- Şahin, R. ve Kavas, E., (2016). Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesinde Öğretmenlere Yönelik Bir Araştırma: Bayat Örneği, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, Cilt:7, Sayı:14, ss:119-140.
- Turgut, H., Tokmak, İ. ve Gücel, C., (2012), The Effect of Employees' Organizational Justice Perceptions on Their Organizational Commitment: A University Sample, International Journal of Business And Management Studies, Vol:4, No:2, pp:21-30.
- Ulukapı, H. ve Bedük, A., (2014). Örgütsel Adaletin İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkisi: Konya'da Bir Araştırma, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt:7, Sayı:31, ss:771-778.
- Uygur, A., (2007). Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkinini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması Yönelik Bir Alan Araştırması, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:1, ss:71-85.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I.G., (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, İşletme Araştırmaları Dergisi, Cilt:1, Sayı:1, ss:3-16.