

ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ: GIDA SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA¹**Cihan SELEK ÖZ²****Taner SAĞLAM³****Öz**

Bu çalışmanın amacı çalışanların örgütsel adalet alguları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. Bu çerçevede gıda sektöründe faaliyet gösteren ve Türkiye çapında 750 çalışanı bulunan bir işletmenin çalışanlarına anket uygulanmıştır. Üç bölümden oluşan anketin ilk bölümü çalışanların demografik özelliklerini, ikinci bölümü örgütsel adalet algularını, üçüncü bölümü ise örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmeye yöneliktir. Anket sonuçları SPSS 22.0 istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda katılımcıların işlemsel, etkileşimsel ve genel örgütsel adalet alguları ile duygusal bağlılık düzeyleri düşük; dağıtımsal adalet alguları ile devamlılık, normatif ve genel örgütsel bağlılık düzeyleri ise orta seviyede bulunmuştur. Çalışanların örgütsel adalet alguları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Yine katılımcıların bazı demografik özellikleri ile örgütsel adalet alguları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık, Dağıtımsal Adalet, İşlemsel Adalet, Etkileşimsel Adalet

RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL JUSTICE AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A RESEARCH IN THE FOOD SECTOR**Abstract**

The aim of the study is to identify the relationship between the awareness of organizational justice and organizational commitment levels of employees. In this context, a survey was implemented on a firm, which operates in the food sector and has 750 employees across Turkey. The first section of the three-section survey was intended to measure the demographic features of employees, the second section was intended to measure their perception of organizational rights and the third section was intended to measure the organizational commitment levels of the employees. The results of the survey was analyzed using by SPSS 22.0 statistics packet software. In this study; the participants procedural, interactions, general organizational rights and emotional commitment levels were identified as low; distributive rights perception, normative and general organizational commitment levels were found to be at an intermediate level. It was found that there was a moderate positive relationship between employees' perception of organizational justice and organizational commitment levels. In addition to this, it was also identified that there is a meaningful relationship among the demographic features, organizational rights perception and organizational commitment levels.

Keywords: Organizational Justice, Organizational Commitment, Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice

¹ Bu çalışma yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

² Doç. Dr., Sakarya Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, cselek@sakarya.edu.tr, orcid.org/0000-0002-6724-7804

³ Yüksek Lisans Öğr., Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri Bilim Dalı, tanersglm@gmail.com, orcid.org/0000-0002-5008-4455

1. Giriş

Örgütsel adalet son yıllarda özellikle örgütsel bağlılık ile ilişkisi bağlamında gerek teorik gerekse de pratik zeminde oldukça önemsenen bir konu haline gelmiştir. Örgütsel bağlılık, örgütlerin amaçlarına ve hedeflerine ulaşabilmeleri için gereken en önemli unsurlardan biri olarak kabul edilmektedir. Çalışanların örgütsel bağlılıklarının sağlanmasında ve örgütsel bağlılık düzeylerinin artırılmasında ise örgütsel adalet büyük öneme sahiptir.

Bu çalışmanın amacı çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin boyutlarını ve yönünü tespit etmektir. Çalışmanın temel varsayımı örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğu yönündedir. Ayrıca çalışanların demografik özelliklerinin örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde etkisi olup olmadığı da diğer bir araştırma sorusu olarak tercih edilmiştir.

Çalışmada ilk olarak örgütsel adalet kavramı, önemi ve araştırma kısmı için büyük önem taşıyan alt boyutları (dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet) ele alınmıştır. İkinci olarak örgütsel bağlılık kavramı, önemi ve yine araştırma kısmı için büyük önem taşıyan alt boyutları (duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık) hakkında bilgi verilmiştir. Üçüncü olarak örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkinin genel çerçevesi çizilmiş, son kısımda ise örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi gıda sektöründe faaliyet gösteren bir firma ölçeğinde tespit etmeye yönelik araştırmanın bulgularına yer verilmiştir.

2. Örgütsel Adalet

Adalet kavramının örgütler bağlamında tartışılması Homans (1961), Adams (1965), Walster, Berscheid ve Walster (1973) gibi teorisyenler ile başlamıştır. Örgüt araştırmacıları 1960'lar ve 1970'lerde eşitlik teorisinden yola çıkarak ücret ve işle ilgili diğer ödüllerin dağıtılması konusuna büyük önem atfetmişlerdir (Greenberg, 1987: 9). Kazanımların dağıtımı, dağıtım kararlarının verilmesi ve bireyler arasındaki ilişkilerin yönetilmesi gibi konular "örgütsel adalet" kavramını ortaya çıkarmıştır (Özler, 2015: 41). Greenberg (1990: 399)'e göre örgütsel adalet iş yerindeki adalet algısıdır. Ryan ve Polyhart (1997:335)'a göre, iş ile ilgili durumlarda çalışanların adaleti algılayış biçimleri ve ona karşı gösterdiği tepkilerdir. Bir başka ifadeyle örgütsel adalet, örgüt içerisinde ücretlerin, ödüllerin, cezaların ve terfilerin nasıl yapıldığı, bu tür kararların nasıl alındığı ya da alınan bu kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin çalışanlarca algılanış biçimidir (İçerli, 2010: 69).

Örgütsel adalet, sıklıkla "dağıtımsal adalet", "işlemsel adalet" ve "etkileşimsel adalet" olmak üzere her birinin ayrı dinamikleri olan üç farklı boyutta incelenmektedir:

Dağıtımsal adalet, organizasyon bünyesindeki bireylerin kazandıkları para, kıdem, ödül gibi unsurların dağıtımının adaletli bir şekilde gerçekleşip gerçekleşmediği ile ilgilidir (Karavardar, 2015: 140-141). Örgütsel adalet çalışmaları ilk başlarda dağıtımsal adalet boyutuyla ele alınmıştır. Özellikle Adams (1965)'in Eşitlik Teorisi, dağıtımsal adaletin tanımlanmasında büyük öneme sahiptir (Cook ve Hegtvedt, 1983; Alexander ve Ruderman, 1987; Greenberg, 1987; Greenberg, 1990). Eşitlik Teorisi, çalışanların örgüte sağladıkları yararlar ve örgütten sağladıkları kazanımlar üzerine inşa edilmiştir. Bireyler sahip oldukları eğitim, tecrübe gibi özelliklerle örgüte fayda sağlarlar ve emeklerinin karşılığında ücret, prim gibi kazanımlar elde ederler. İnsanlar elde ettikleri kazanımları diğer işyerleri ve şirketler ile karşılaştırarak değerlendirirler ve bu değerlendirmeler sonucunda çalıştıkları işyeri, yöneticileri ve işleri hakkında

olumlu ve olumsuz başta olmak üzere onlarca tutum geliştirirler (Adams, 1965: 267). Organizasyonda yer alan bireyler ödül veya ceza gibi uygulamaların yöneticiler tarafından adil ve eşit bir şekilde dağıtılmasını beklerler. Dağıtımsal adalet bu yönüyle organizasyonda yer alan maaş, kıdem, iş koşulları, maddi olanaklar ve performans değerlemesi gibi unsurların tespit edilmesi ve değerlendirilmesinde seçilen yöntem, araç ve politikaların adaletli olma düzeyini kapsar (Işık vd., 2012: 256).

İşlemsel adalet, organizasyon bünyesindeki karar alma mekanizma ve süreçlerinin, kazançların dağıtım şekli gibi hususların adaletli bir şekilde gerçekleşip gerçekleşmediğinin çalışanlar tarafından değerlendirilmesidir. İşlemsel adalet, zamların yapılması, çalışanlar arasındaki problemlerin çözülmesi ve performans değerlendirme gibi konuların nasıl uygulandığı ile ilgilendirir (Khan vd. 2010:121-132). Çalışanların örgütsel karar verme mekanizma ve süreçlerindeki tarafsızlık ve objektiflik algısı, diğer bir deyişle doğru ve etkin bir şekilde gerçekleştirilen işlemsel adalet boyutu çalışanların iş yaşamlarındaki tutumlarını olumlu yönde etkilemektedir (Moon ve Kamdar, 2008: 85). Yapılan çalışmalar işlemsel adalet algısının örgütsel bağlılık, çalışan memnuniyeti, verimlilik ve stres düzeyleri üzerinde doğrudan etkili olduğunu göstermektedir (Bakhshi vd, 2009: 149).

Etkileşimsel adalet, işlemsel adaletin genişletilmiş halidir ve örgüt içerisindeki uygulamaların insan ilişkileri boyutunu ön plana çıkarmaktadır. Etkileşimsel adalet kavramı örgütsel adalet çalışmalarında yönetici ve çalışan ilişkilerinin ihmal edildiğine vurgu yapılarak ilk kez Bies ve Moag (1986) tarafından kullanılmıştır (Bies, 2001: 93). Bies ve Moag (1986)'a göre etkileşimsel adaleti doğru yönetebilmenin dört kuralı bulunmaktadır: Bunlardan ilki yöneticilerin çalışanları ile ilişkilerini dürüstlük üzerine kurması, ikincisi yöneticilerin aldıkları kararları çalışanlarına izah edebilmesi, üçüncüsü ve dördüncüsü ise yöneticilerin çalışanlarına saygılı ve önyargıdan uzak davranmasıdır (Bies ve Moag, 1986'dan akt. Colquitt, 2001: 386).

Örgütsel adalet olgusu organizasyon bünyesindeki çalışanların performanslarının yükselmesini sağlamanın yanı sıra, işlerini yaparken özverili olmalarını ve organizasyonun ilkelerine bağlılık göstermelerini de sağlamaktadır. Örgütsel adalet diğer yandan yönetim kademelerinde bulunanların da çalışanlara yönelik daha adil bir tavır sergilemelerini sağlamaktadır (Özmen ve Köseoğlu, 2017: 4). Bu yönüyle örgütsel adalet, organizasyon bünyesindeki çalışanlar ile yönetim kademesindeki yöneticiler arasındaki iletişimi ve ilişkiyi güçlendirerek örgütün güçlenmesi konusunda önemli bir işlev üstlenmektedir.

Çalışanlar elde ettikleri maddi ve manevi kazanımlara baktıkları zaman örgüte sağladıklarına karşılık kazanımlarının yetersiz olduğunu görürlerse, bu durum onların üzerinde duygusal olarak bir yıkımın başlamasına sebep olur (Yeniçeri vd., 2009: 83-99). Bir başka deyişle adil olmayan dağıtımlar çalışanlar üzerinde olumsuz bir örgütsel adalet algısının oluşmasına neden olur.

Çalışanların örgütte adaletsizlik hissetmesi psikolojik olarak stres yaşamalarına ve sağlıklarının zarar görmesine sebep olabilir. Bunun sonucunda çalışanlarda işe devamsızlık, saldırganlık ve tükenmişlik gibi duygular ortaya çıkabilir (Şahin, 2006: 124). Özdevicioğlu (2003), yapmış olduğu çalışmada çalışanların örgütsel adalet algıları arttıkça saldırgan tutum ve davranışlar gösterme eğilimlerinin azaldığı sonucuna ulaşmıştır. Yeniçeri vd. (2009) yapmış oldukları araştırma sonucunda ise çalışanların işlemsel adalet algıları ile duygusal tükenmişlik düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Diğer yandan adaletsiz bir ortamda çalıştığını düşünen kişi üyesi olduğu örgütten

uzaklaşmaya başlar Zamanla motivasyonunu ve örgüte olan bağlılığını kaybederek, artık o örgütün bir üyesi olarak kalmaya devam etmek istemez. Bu yüzden örgütsel adaletsizlik çalışanların örgütten ayrılma eğilimini artırır. Greenberg (2004: 352)'e göre örgütsel adalet işyerinde çalışanlar üzerinde oluşan örgütsel bağlılığı azaltan faktörlerin yok edilmesinde büyük ölçüde etkili olmaktadır.

3. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, 1990'lı yıllardan beri iş tutumları ve davranışları çalışmalarında merkezi bir kavram haline gelmiştir. Yapılan çalışmalar, örgütsel bağlılığın özellikle işten ayrılma niyetleri ve gerçekleşen işten ayrılmalar üzerinde doğrudan etkili olduğunu göstermektedir (Allen ve Meyer, 1996: 252, Meyer vd., 2002: 21). İşgücü devri, yetenek kaybı, ek işe alım ve eğitim maliyetleri açısından organizasyonlar için uygulamada önemli bir sorun teşkil etmektedir. Mevcut literatür, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ve işten ayrılma niyetlerinin işgücü devrinin iki önemli belirleyicisi olduğunu öne sürmektedir (Loi vd., 2006: 101).

Örgütsel bağlılık, organizasyon bünyesindeki çalışanların, organizasyonun hedef, amaç ve ilkeleriyle bütünleşerek parasal kaygıların ötesinde organizasyonda kalma arzusu duymalarıdır (Güney, 2015: 277). Diğer bir deyişle örgütsel bağlılık, organizasyon bünyesindeki bireyin gerçekleştirdiği işten tam anlamıyla doyum almasa bile işine devam etme isteği hissetmesidir (İnce ve Gül, 2005: 8).

Meyer ve Allen (1984) başlangıçta örgütsel bağlılığa ilişkin iki bileşen tanımlamışlardır: Bunlardan ilki duygusal bağlılık, diğeri ise devamlılık bağlılığıdır. Allen ve Meyer (1990) daha sonra tanımladıkları bu iki bileşene ayırt edici üçüncü bir bileşen olarak normatif bağlılığı eklemiştir (Meyer vd., 2002: 21).

Duygusal bağlılık, bireylerin organizasyon bünyesinde bulunmayı istemeleri ve kendilerini organizasyonun bir parçası olarak görmeleri ile ilgilidir. Meyer ve Allen (1984) duygusal bağlılığı organizasyonun bir parçası gibi hissetmek ve onunla özdeşleşmek şeklinde tanımlamaktadır (Meyer ve Allen, 1984'ten akt. Meyer vd., 2002: 21). Duygusal bağlılıkta esas olan çalışanların organizasyona maddi çıkarlar temelinde değil, istedikleri için duygusal bir bağla bağlanmalarıdır (Yalçın ve İplik, 2005: 397-398).

Devamlılık bağlılığı, organizasyon bünyesindeki çalışanların organizasyondan ayrılmaları halinde katlanmak zorunda kalacakları bedellerin farkında olmalarını ifade etmektedir (Meyer ve Allen, 1984'ten akt. Meyer vd., 2002: 21). Bu bağlılık türünde çalışan, organizasyon haricinde iş bulamama, sağlık problemleri, kişisel ve ailevi nedenler gibi etkenlerden dolayı organizasyon bünyesinde kalmaya devam eder. Bu sayılan etkenlerin yanı sıra eğitim düzeyi, yaş, organizasyonda çalışılan süre, kariyer planlaması gibi başka faktörler de belirleyici olabilmektedir (Kurşunoğlu ve Tanrıoğen, 2010: 102-103).

Normatif bağlılık, organizasyon bünyesindeki çalışanların organizasyona yönelik sorumluluk ve vefa hisleri nedeniyle çalışmaya devam etme zorunluluğu duymaları şeklinde tanımlanmaktadır. Normatif bağlılık, yazında zorunlu veya kuralcı bağlılık olarak da isimlendirilmektedir. Bu bağlılık türünde çalışanın organizasyon sayesinde edindiği deneyim ve bilgiler ayrıca edindiği sosyal statü gibi etmenler organizasyona bağlılık hissetmesinde ana etmenlerdir (Demirel, 2009: 117). Diğer bir deyişle normatif bağlılık bireyin organizasyona karşı

sorumluluk hissetmesi ve bu nedenle orada çalışmaya devam etmesidir (Meyer vd., 2002: 21).

Yapılan bilimsel araştırmaların sonuçları örgütsel bağlılığı az olan çalışanlara göre bağlılığı fazla olan çalışanların, daha yüksek motivasyonla çalıştıklarını ve daha yüksek performans sergilediklerini göstermektedir. Bağlılık düzeyi yüksek çalışanların işe devamsızlık, işten ayrılma, işe geç kalma, örgütün kaynaklarını ve bilgiyi kötüye kullanma gibi olumsuz davranışlara eğilimlerinin olmadığı ve örgütlerin rekabet gücü ile sektördeki itibarını artırdıkları görülmektedir (Özcan vd., 2016: 287-288). Eğer çalışanlar düşük bağlılık düzeyine sahip ise karşılıklarına çıkan ilk fırsatta buldukları örgütten ayrılarak başka bir örgüte geçme eğilimi göstermektedirler (Seyhan, 2014: 61-62).

4. Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Örgütler vazifelerin, kaynakların ve imkanların paylaşıldığı ortamlardır. Paylaşım kavramı ise akla adalet kavramını getirmektedir. Hiç kimse adaletsiz uygulamaların hakim olduğu bir örgüte bağlanmak istemez (Tutar, 2007: 107). Adalet algısı çalışanlar için önemlidir ve onların örgüte bağlanmasını sağlar. Eğer bir çalışan üyesi olduğu örgütün kendisine adaletli davrandığını hissederse örgüte karşı olumlu, adaletsiz davrandığını hissederse örgüte karşı olumsuz duygular geliştirir. Çalışanın adalet algısı pozitif yönde ise örgüte olan bağlılığı artar ve sergilediği performans yükselir. Eğer adalet algısı negatif yönde ise örgüte bağlılık ve performans düşer ve örgüte karşı olumsuz tutum ve davranışlarda bulunmaya başlar (Yavuz, 2010: 303).

Örgütsel adalet konusu özellikle endüstri/çalışma psikolojisi, örgütsel psikoloji, personel yönetimi/insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış alanlarında yapılan çok sayıda bilimsel çalışmaya ve araştırmaya konu olmuştur. Yapılan araştırmalarda özellikle işyerindeki adalet konusuna odaklanılmış ve örgütsel adaletin işgörenlerin iş tatminini, işten ayrılma niyetini, işe devamsızlık eğilimini, örgütsel vatandaşlık davranışını ve örgütsel bağlılığını etkilediği sonucuna varılmıştır (Kılıçaslan, 2010:145-146).

Çalışanların adalet algısının fazla olması örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Örgütsel bağlılığı fazla olan çalışanların performansı ve örgüte katkısı yüksek, devir hızları da düşük olacaktır. İş gören devir hızı düşük olduğu zaman, sunulan hizmetin kalitesinde de süreklilik olur. Bu durum örgüt açısından istenilen bir durumdur (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 12).

5. Gıda Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çalışanların işe ve işletmeye bağlılıklarını artırmak için pek çok yöntem bulunmaktadır. Bu yöntemlerden biri de örgüt içerisinde adaletin sağlanmasıdır. Örgütsel kazanımların adil bir şekilde dağıtılması, çalışanların süreçler hakkında tarafsız bir şekilde bilgilendirilmesi, süreçlere dahil edilmesi ve değerli olduklarının hissettirilmesi sonucunda örgütsel bağlılık düzeylerinin arttığına ilişkin çok sayıda bilimsel çalışma bulunmaktadır. Bu bilimsel çalışmalar çeşitli sektörlerde, çeşitli meslek gruplarında çalışan farklı demografik özelliklere sahip çalışanlar üzerinde yürütülmüştür. Örneğin, Hassan (2002) orta ve üst düzey yöneticilerin, Loi vd. (2006) avukatların, Çöp (2008) turizm sektörü çalışanlarının, Crow vd. (2010) polis memurlarının, Cihangiroğlu (2011) askeri doktorların, Çakıcı (2012) hemşirelerin, Çökük (2013) özel eğitim kurumlarında çalışan

öğretmenlerin, Tunçbiz (2015) akademisyenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılık düzeyleri ile ilişkisini araştırmışlar ve anlamlı ilişkiler tespit etmişlerdir.

Bu araştırmanın amacı, çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılık düzeylerine etkisini gıda sektörü çalışanları örneği üzerinden incelemeye çalışmaktır. Literatürde konunun gıda sektörü çalışanları üzerinden çalışılmadığı tespit edildiğinden, bu yönde alana katkı sağlaması beklenmektedir. Araştırmada ayrıca demografik özelliklerin örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık düzeyine etkisi de incelenmiştir. Çünkü daha önce yapılan çalışmalar göstermektedir ki, çalışanların demografik bir takım özellikleri gerek örgütsel adalet algılarını, gerekse de örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyebilmektedir.

5.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın temel amacı çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin boyutunu tespit etmektir. İkincil amaç olarak ise çalışanların demografik özelliklerinin örgütsel adalet algılarını ve örgütsel bağlılık düzeylerini ne yönde etkilediğini ortaya koymaya çalışmaktır. Araştırmanın amaçları doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H1: Örgütsel adalet, örgütsel bağlılığı anlamlı düzeyde etkilemektedir.

H2: Örgütsel adalet algısı çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

H3: Örgütsel bağlılık düzeyi çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

Çalışmanın örneklemini gıda sektöründe uluslararası çapta faaliyet gösteren bir özel sektör işletmesinin çalışanları oluşturmaktadır. Türkiye'nin çeşitli lokasyonlarında beş tane üretim tesisi olan ve ülke genelinde yaklaşık 750 çalışanı bulunan işletmenin Sakarya'daki üretim tesislerinde çalışan toplam 442 kişiye anket dağıtılmış, bu anketlerin 382 tanesinden dönüş olmuş, boş ve eksik doldurulmuş anketler çıkarıldıktan sonra 365 tane anket değerlendirmeye alınmıştır. Araştırma kapsamını işletmenin sadece Sakarya tesisi ile sınırlı tutmak araştırmanın en büyük kısıtını oluşturmuştur. Çalışmada kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır: Anketin birinci bölümünde, çalışanların demografik özelliklerine ilişkin 7 soru bulunmaktadır. İkinci bölümde çalışanların örgütsel adalet algılarını ölçmek amacıyla Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve 20 sorudan oluşan örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Kullanılan bu ölçekte 5 soru dağıtımsal adaleti, 6 soru işlemsel adaleti ve 9 soru etkileşimsel adaleti ölçmeye yöneliktir. Üçüncü bölümde ise çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek amacıyla Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen ve 23 sorudan oluşan örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Kullanılan bu ölçekte 8 soru duygusal bağlılık, 8 soru devamlılık bağlılığı ve 7 soru da normatif bağlılık seviyesini ölçmeye yönelik ifadelerden oluşmaktadır. Ölçeklerin her ikisi de

1-Kesinlikle Katılmıyorum,

2-Katılmıyorum,

3-Kararsızım,

4-Katılıyorum,

5-Kesinlikle Katılıyorum

seçeneklerinden oluşan 5'li likert tipi sınıflandırmadan oluşmaktadır. Araştırmada veriler SPSS 22.0 programı ile analiz edilmiştir. Araştırmada yer alan

örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin geçerliği ve güvenilirliği sıklıkla tercih edilen Cronbach Alfa katsayıları hesaplanarak ölçülmüştür.

Tablo 1: Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinin İç Tutarlılık Katsayıları

Örgütsel Adaletin Boyutları	Soru Sayısı	Cronbach Alfa
Dağıtım Adaleti	5	0,72
İşlemsel Adalet	6	0,79
Etkileşimsel Adalet	9	0,85
Ölçeğin Geneli	20	0,79
Örgütsel Bağlılığın Boyutları	Soru Sayısı	Cronbach Alfa
Duygusal Bağlılık	8	0,88
Devam Bağlılığı	8	0,78
Normatif Bağlılık	7	0,81
Ölçeğin Geneli	23	0,82

Cronbach Alfa katsayısı hesabı sonucunda kabul edilebilir bir alfa değerinin en az 0,70 olması arzu edilmektedir (Özdamar, 2002: 673). Buna göre Tablo 1’de de görüldüğü üzere örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin gerek boyutları gerekse de geneli yüksek ve çok yüksek güvenilirlik seviyelerine sahiptir.

5.3. Bulgular

Bulgular “demografik özelliklere ilişkin bulgular”, “örgütsel adalet algısına ilişkin bulgular”, “örgütsel bağlılık düzeyine ilişkin bulgular”, “demografik özellikler ile örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki”, “örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki” başlıkları altında incelenmektedir.

5.3.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Çalışanların demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 2’de gösterilmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların %12’sini kadınlar, %88’ini ise erkekler oluşturmaktadır. Erkek çalışan sayısının kadın çalışan sayısına oranla önemli ölçüde yüksek olmasının temel sebebi olarak işletmede vardiyalı çalışma sisteminin uygulanması gösterilmektedir. Buna bağlı olarak işletmede kadın çalışanların daha çok idari kadrolarda yoğunlaştığı bilinmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların %79’u evli olup, %85’i 25-45 yaş aralığında bulunmaktadır. İşletme bir üretim tesisi olduğundan çalışanların büyük bir kısmını eğitim düzeyi nispeten düşük, nitelikli ara elemanlar oluşturmaktadır. Nitekim Tablo 2’de de görüldüğü üzere katılımcıların %25’i ilköğretim, %45’i lise mezunudur. İşletmede yardımcı eleman, operatör ve laborant pozisyonları mavi yaka, formen ve sorumlu pozisyonları gri yaka, memur ve üzerindeki diğer pozisyonlar beyaz yaka olarak adlandırılmaktadır. Mavi yakalı personelin toplam oranı %61’e tekabül etmektedir. Bu kitle vardiyalı çalışmakta, bazen de yasal sınırlar aşılmamak kaydıyla fazla mesaili çalışmalar da yapmaktadır. Katılımcıların %28’i 1-3 yıl, %16’sı 4-6 yıl, %5’i 7-9 yıl %16’sı 10-14 yıl ve %21’i 15 yıl ve daha fazla yıldan beri işletmede çalışmaktadır. Çalışanların %73’ü 3001-4000 TL arası gelir elde etmektedir.

Tablo 2: Çalışanların Demografik Özellikleri

Değişkenler	Seçenekler	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	45	12,33
	Erkek	320	87,67
Medeni Durum	Evli	290	79,45
	Bekar	75	20,55
Yaş	25 yaş altı	20	5,48
	25-35 yaş	148	40,55
	36-45 yaş	163	44,66
	46-55 yaş	34	9,32
	56 yaş ve üzeri	0	0
Eğitim	İlköğretim	91	24,93
	Lise	163	44,66
	Ön Lisans	41	11,23
	Lisans	63	17,26
	Yüksek Lisans	7	1,92
	Doktora	0	0
Pozisyon	Yardımcı Eleman	29	7,95
	Operatör	195	53,42
	Laborant	17	4,66
	Formen	17	4,66
	Sorumlu	26	7,12
	Memur	20	5,48
	Uzman Yardımcısı	10	2,74
	Uzman	24	6,58
	Yönetici	13	3,56
	Müdür	10	2,74
	Grup Müdürü	0	0
	Direktör	4	1,1
Çalışma Süresi	1 yıldan az	47	12,88
	1-3 yıl	104	28,49
	4-6 yıl	60	16,44
	7-9 yıl	18	4,93
	10-14 yıl	58	15,89
	15 yıl üzeri	78	21,37
Gelir	2.000 - 3.000	43	11,78
	3.001 - 4.000	266	72,88
	4.001 - 5.000	19	5,21
	5.001 - 7.000	13	3,56
	7.001 - 9.000	10	2,74
	9.001 - 11.000	8	2,19
	11.001 - 13.000	3	0,82
	13.001 TL üzeri	3	0,82

5.3.2. Örgütsel Adalet Algısına İlişkin Bulgular

Katılımcıların örgütsel adalet algılarına ilişkin bulgular Tablo 3'te gösterilmektedir.

Tablo 3: Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları

Örgütsel Adalet Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri												
ÖRGÜTSEL ADALET SORULARI	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ort.	Std. Sapma
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
1. Çalışma programım adildir.	20	5	59	16	115	32	65	18	106	29	3,5	1,219
2. Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	104	29	121	33	104	29	31	8,5	5	1	2,2	0,996
3. İş yükümün adil olduğu kanısındayım.	39	11	92	25	142	39	84	23	8	2	2,8	0,981
4. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	49	13	111	30	119	33	80	22	6	2	2,7	1,013
5. İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	39	11	124	34	138	38	58	16	6	2	2,6	0,929
6. İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	86	24	142	39	90	25	41	11	6	2	2,3	1,001
7. Yöneticiler işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	159	44	138	38	56	15	6	1,6	6	2	1,8	0,875
8. Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	105	29	129	35	89	24	37	10	5	1	2,2	1,011
9. Yöneticiler alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verirler.	76	21	119	33	121	33	42	12	7	2	2,4	1,003
10. İşle ilgili bütün kararlar bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	32	8,8	84	23	132	36	105	29	12	3	3	1
11. Çalışanlar yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	87	24	149	41	116	32	8	2,2	5	1	2,2	0,861
12. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.	29	7,9	100	27	117	32	108	30	11	3	2,9	1,003
13. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler.	26	7,1	99	27	121	33	108	30	11	3	2,9	0,986
14. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarım karşı duyarlıdır.	33	9	115	32	115	32	94	26	8	2	2,8	0,993
15. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler.	32	8,8	156	43	144	40	28	7,7	5	1	2,5	0,814

16. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	33	9	117	32	119	33	94	26	2	1	2,8	0,954
17. Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır.	91	25	140	38	95	26	38	10	1	0	2,2	0,949
18. Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	96	26	137	38	93	26	38	10	1	0	2,2	0,958
19. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	89	24	154	42	111	30	7	1,9	4	1	2,1	0,841
20. Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar.	31	8,5	193	53	113	31	24	6,6	4	1	2,4	0,779

Örgütsel adalet ölçeğinde 5'li likert modeli kullanılmıştır. Katılımcılar,

1-Kesinlikle Katılmıyorum,

2-Katılmıyorum,

3-Kararsızım,

4-Katılıyorum,

5-Kesinlikle Katılıyorum

şeklinde sorulan soruya yakınlık düzeylerini belirtmişlerdir. Sonuçlar "1" değerine yaklaştıkça örgütsel adalet algısı düzeyi azalmakta, "5" değerine yaklaştıkça örgütsel adalet algısı düzeyi artmaktadır. Örgütsel adalet ölçeğinde 1-5 arasındaki sorular dağıtımsal adaleti, 6-11 arasındaki sorular işlemsel adaleti, 12-20 arasındaki sorular da etkileşimsel adaleti ölçmeye yönelik sorulardır.

Anket katılımcılarının dağıtımsal adalet boyutuna ilişkin soruların içerisinde, en fazla katıldıkları ifadenin 3,49 ($\pm 1,22$) ortalama ile 1. soru (çalışma programım adildir), en az katıldıkları ifadenin ise 2,21 ($\pm 1,00$) ortalama ile 2. soru (ücretimin adil olduğunu düşünüyorum) olduğu görülmüştür.

İşlemsel adalet boyutuna ilişkin soruların içerisinde en fazla katıldıkları ifade 2,95 ($\pm 1,00$) ortalama ile 10. soru (işle ilgili bütün kararlar bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır), en az tercih ettikleri ifade ise 1,80 ($\pm 0,87$) ortalama ile 7. soru (yöneticiler işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar) olduğu tespit edilmiştir.

Etkileşimsel adalet boyutuna ilişkin soruların içerisinde en fazla katıldıkları 2,94 ($\pm 0,99$) ortalama ile 13. soru (işimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler), en az katıldıkları ifade ise 2,13 ($\pm 0,84$) ortalama ile 19. soru (işimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar) olmuştur.

5.3.3. Örgütsel Bağlılık Düzeyine İlişkin Bulgular

Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin bulgular Tablo 4'te gösterilmektedir.

Tablo 4: Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri												
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İFADELERİ	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ort.	Std. Sapma
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
1. Kariyerimin kalan kısmını bu şirkette geçirmekten mutlu olurum.	20	5,5	77	21	174	48	79	22	15	4,1	3	0,902
2. Bu şirketin problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.	33	9	137	38	149	41	35	9,6	11	3	2,6	0,892
3. Duygusal olarak kendimi bu şirkete ait hissediyorum.	32	8,8	188	52	117	32	23	6,3	5	1,4	2,4	0,791
4. Bu şirkete karşı güçlü bir bağlılık hissediyorum.	19	5,2	207	57	115	32	17	4,7	7	1,9	2,4	0,746
5. Bu şirkete kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum.	19	5,2	213	58	120	33	2	0,5	11	3	2,4	0,73
6. Bu şirketin benim için kişisel anlamı büyüktür.	41	11	158	43	143	39	16	4,4	7	1,9	2,4	0,821
7. Bu şirketten söz etmekten çok hoşlanıyorum.	41	11	140	38	163	45	16	4,4	5	1,4	2,5	0,803
8. Bu şirketten başka bir şirkete bağlanabileceğimi sanmıyorum.	104	29	107	29	134	37	12	3,3	8	2,2	2,2	0,968
9. Benim için şu anda bu şirkette kalmak; bir istek olduğu kadar bir ihtiyaçtır da.	13	3,6	65	18	194	53	79	22	14	3,8	3	0,831
10. İstesem bile şu anda bu şirketten ayrılmak benim için çok zor olurdu.	5	1,4	35	9,6	232	64	79	22	14	3,8	3,2	0,702
11. Şu anda bu şirketten ayrılırsam hayatım büyük ölçüde altüst olurdu.	5	1,4	39	11	282	77	30	8,2	9	2,5	3	0,586
12. Şu anda bu şirketten ayrılmayı düşünmeyecek kadar az seçeneğim olduğunu hissediyorum.	23	6,3	29	7,9	294	81	13	3,6	6	1,6	2,9	0,644
13. Bu şirkete kendimden bu kadar şey katmamış olsaydım, başka bir şirkete çalışmayı düşünebilirdim.	188	52	137	38	23	6,3	8	2,2	9	2,5	1,7	0,882
14. Bu şirketten ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri, alternatiflerin az oluşudur.	8	2,2	114	31	139	38	100	27	4	1,1	2,9	0,846
15. Bu şirketten ayrılmamın maliyeti çok yüksek olurdu.	13	3,6	102	28	87	24	79	22	84	23	3,3	1,207
16. Sık şirket değiştirmesini uygun bulmuyorum.	6	1,6	93	26	86	24	84	23	96	26	3,5	1,178
17. Benim için avantajlı olsa bile, bu şirketi terk etmenin doğru olacağını sanmıyorum.	7	1,9	119	33	113	31	116	32	10	2,7	3	0,912

18. Şu anda bu şirketten ayrılamam, çünkü diğer çalışanlara karşı sorumluluk hissediyorum.	120	33	52	14	68	19	61	17	64	18	2,7	1,501
19. Bu şirkete çok şey borçluyum.	5	1,4	106	29	115	32	125	34	14	3,8	3,1	0,913
20. Bu şirketten şimdi ayrılırsam, kendimi suçlu hissederdim.	23	6,3	29	7,9	294	81	13	3,6	6	1,6	2,9	0,644
21. Daha iyi bir teklif alsam da bu şirketten ayrılamam.	10	2,7	120	33	115	32	106	29	14	3,8	3	0,94
22. Tek bir şirkette çalışmayı tercih ederim.	36	9,9	65	18	87	24	90	25	87	24	3,4	1,287
23. Şirkette kalmayı etik olarak zorunlu görüyorum.	22	6	89	24	129	35	105	29	20	5,5	3	0,997

Örgütsel bağlılık ölçeğinde de 5’li Likert modeli kullanılmıştır. Katılımcılar, “1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde sorulan soruya yakınlık düzeylerini belirtmişlerdir. Sonuçlar “1” değerine yaklaştıkça örgütsel bağlılık düzeyi azalmakta, “5” değerine yaklaştıkça örgütsel bağlılık düzeyi artmaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeğinde 1-8 arasındaki sorular duygusal bağlılığı, 9-15 arasındaki sorular devamlılık bağlılığını, 16-23 arasındaki sorular da normatif bağlılığı ölçmeye yönelik sorulardır.

Katılımcıların duygusal bağlılık boyutuna ilişkin sorulan soruların içerisinde, en fazla katıldıkları ifadenin 2,98 ($\pm 0,90$) ortalama ile 1. soru (kariyerimin kalan kısmını bu şirkette geçirmekten mutlu olurum), en az katıldıkları ifadenin ise 2,21 ($\pm 0,96$) ortalama ile 8.soru (bu şirketten başka bir şirkete bağlanabileceğimi sanmıyorum) olduğu görülmüştür.

Devamlılık bağlılığı boyutuna ilişkin sorulan soruların içerisinde en fazla katıldıkları ifade 3,33 ($\pm 1,20$) ortalama ile 15. soru (bu şirketten ayrılmamın maliyeti çok yüksek olurdu), en az katıldıkları ifade ise 1,67 ($\pm 0,88$) ortalama ile 13. soru (bu şirkete kendimden bu kadar şey katmamış olsaydım, başka bir şirkete çalışmayı düşünebilirdim) olmuştur.

Normatif bağlılık boyutuna ilişkin sorulan soruların içerisinde en fazla katıldıkları ifadenin 3,47 ($\pm 1,18$) ortalama ile 16. soru (sık şirket değiştirilmesini uygun bulmuyorum), en az katıldıkları ifadenin ise 2,72 ($\pm 1,50$) ortalama ile 18. soru (şu anda bu şirketten ayrılamam, çünkü diğer çalışanlara karşı sorumluluk hissediyorum) ifadesi olduğu saptanmıştır.

5.3.4. Demografik Özellikler İle Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Araştırma kapsamında katılımcıların demografik özellikleri ile örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki de incelenmiştir. Frekans (n) ≥ 30 olduğundan parametrik testlerin uygulanmasına karar verilmiştir. Bu analizde “Bağımsız Örneklem T Testi” ve “ANOVA (Tek yönlü varyans analizi)” testi uygulanmıştır. Bağımsız örneklem T testi ile iki faktörün ortalamaları karşılaştırılır ve arada bir fark varsa bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına karar verilir. İki den fazla grubun karşılaştırılmasında ise ANOVA testi uygulanmıştır. Uygulanan testlerin dağılımı Tablo 5’te gösterilmektedir.

Tablo 5: Demografik Özellikler ve Uygulanan Test Modelleri

Demografik Özellik	Uygulanan Test Modeli
Cinsiyet	İlişkisiz örneklem t testi
Yaş	Tek yönlü varyans analizi (ANOVA)
Medeni Durum	İlişkisiz örneklem t testi
Eğitim Durumu	Tek yönlü varyans analizi (ANOVA)
Pozisyon	Tek yönlü varyans analizi (ANOVA)
Çalışma Süresi	Tek yönlü varyans analizi (ANOVA)
Gelir Seviyesi	Tek yönlü varyans analizi (ANOVA)

Çalışanların örgütsel adalet algısının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için yapılan T testi sonucuna göre, katılımcıların etkileşimsel adalet puan ortalamalarında cinsiyete göre anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0,05$). Diğer yandan, katılımcıların dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet puan ortalamaları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($p<0,05$). Buna göre dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet algısında kadın çalışanların adalet algıları daha yüksek bulunmuştur. Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki konusunda devam bağlılığı ve normatif bağlılık puan ortalamalarında anlamlı olarak fark bulunmamaktadır ($p>0,05$). Diğer yandan, katılımcıların duygusal bağlılık puanı cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($p<0,05$). Buna göre duygusal bağlılık algısında kadın çalışanların bağlılık düzeyleri daha yüksek bulunmuştur.

Yaş ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki incelendiğinde dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet açısından anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Ancak 46-55 yaş aralığındaki çalışanların etkileşimsel adalet algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık açısından anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Ancak 46-55 yaş aralığındaki çalışanların duygusal bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür.

Katılımcıların medeni durumları ile örgütsel adalet ve boyutları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Eğitim seviyesi ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki incelendiğinde etkileşimsel adalet açısından anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Ancak dağıtımsal adalet algısının yüksek lisans mezunlarında daha yüksek olduğu, işlemsel adalet algısının ise lisans mezunlarında daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde duygusal bağlılık algısının yüksek lisans mezunlarında daha yüksek olduğu görülmüştür.

Katılımcıların işletmedeki pozisyonları ile örgütsel adalet ve boyutları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

İşletmedeki çalışma süresi ile örgütsel adalet algısı incelendiğinde dağıtımsal adalet algısının 10-14 yıl ve 15 yıl ve daha fazla süre kıdemi olan çalışanlarda, etkileşimsel adalet algısının ise 4-6 yıl arası çalışanlarda yüksek olduğu görülmüştür. Çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki bağlamında duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeylerinde anlamlı bir fark bulunmazken, devamlılık bağlılığı 7-9 yıldır çalışanlarda daha yüksek bulunmuştur.

Gelir düzeyi ile etkileşimsel adalet arasında anlamlı bir fark bulunmazken, dağıtımsal adalet ve işlemsel algısının en yüksek olduğu gelir grubunun 13.001 TL üzerinde gelir elde edenlerde olduğu tespit edilmiştir. Buna göre duygusal bağlılık algısının en yüksek 13001 TL ve üzerinde gelir elde edenlerde olduğu, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık algı düzeylerinin ise en yüksek 11001-13000 arasında gelir elde edenlerde olduğu tespit edilmiştir.

5.3.5. Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Katılımcıların örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılık düzeyleri ölçeklerden alınan değerlere ait minimum, maksimum, ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak incelenmiştir. Hesaplanan bu değerler Tablo 6'da belirtilen ölçek değerlendirme puan aralığına göre değerlendirilmiştir.

Tablo 6: Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Puanlar	N	Minimum	Maksimum	Ort	Ort/m	Std. Sapma	Düzye
Dağıtımsal Adalet	365	6	25	13,82	2,76	1,03	Orta
İşlemsel Adalet	365	5	28	13,81	2,3	0,96	Düşük
Etkileşimsel Adalet	365	8	42	22,9	2,54	0,92	Düşük
Örgütsel Adalet Toplam	365	19	95	50,53	2,53	0,96	Düşük
Duygusal Bağlılık	365	7	39	19,87	2,48	0,83	Düşük
Devamlılık Bağlılığı	365	9	29	20,01	2,86	0,81	Orta
Normatif Bağlılık	365	10	36	24,52	3,07	1,05	Orta
Örgütsel Bağlılık	365	26	104	64,4	2,8	0,9	Orta

Ölçek değerlendirme puan aralığına göre yapılan inceleme sonuçlarına göre katılımcıların dağıtımsal adalet algıları (2,76) orta, işlemsel (2,30), etkileşimsel (2,54) ve genel örgütsel adalet (2,53) algıları ise düşük seviyededir. Yine katılımcıların duygusal bağlılık düzeyleri (2,48) düşük, devamlılık bağlılığı (2,86), normatif bağlılık (3,07) ve genel örgütsel bağlılık düzeyleri (2,80) ise orta seviyededir.

Araştırmanın “örgütsel adalet, örgütsel bağlılığı anlamlı düzeyde etkilemektedir” şeklindeki birincil hipotezini test etmek için örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ölçeklerinden alınan puanlar arasındaki ilişkilere ait katsayılar hesaplanarak incelenmiştir.

Tablo 7: Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Ait Korelasyon Katsayıları

	Puanlar	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1.	Dağıtımsal Adalet	1							
2.	İşlemsel Adalet	0,678**	1						
3.	Etkileşimsel Adalet	0,326**	0,453**	1					
4.	Örgütsel Adalet	0,740**	0,833**	0,828**	1				
5.	Duygusal Bağlılık	0,480**	0,505**	0,599**	0,670**	1			
6.	Devamlılık Bağlılığı	0,264**	0,286**	0,143**	0,267**	0,307**	1		
7.	Normatif Bağlılık	0,092	0,027	0,05	0,066	0,192**	0,239**	1	
8.	Örgütsel Bağlılık	0,412**	0,400**	0,420**	0,510**	0,779**	0,622**	0,689**	1

Not: *p<0,05

Elde edilen sonuçlara göre, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ($r=,510$ $p<0,01$) pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunduğu anlaşılmıştır.

Dağıtımsal adalet faktörü ile duygusal bağlılık faktörü arasında ($r=,480$ $p<0,01$) pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki; dağıtımsal adalet faktörü ile devamlılık bağlılığı faktörü arasında ($r=,264$ $p<0,01$) pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki; dağıtımsal adalet faktörü ile normatif bağlılık faktörü arasında ($r=,092$ $p<0,01$) pozitif yönlü çok düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır.

İşlemsel adalet faktörü ile duygusal bağlılık faktörü arasında ($r=,505$ $p<0,01$) pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki; İşlemsel adalet faktörü ile devamlılık bağlılığı faktörü arasında ($r=,286$ $p<0,01$) pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki; İşlemsel adalet faktörü ile normatif bağlılık faktörü arasında ($r=,027$ $p<0,01$) pozitif yönlü çok düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır.

Etkileşimsel adalet faktörü ile duygusal bağlılık faktörü arasında ($r=,599$ $p<0,01$) pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki; etkileşimsel adalet faktörü ile devamlılık bağlılığı faktörü arasında ($r=,143$ $p<0,01$) pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki; etkileşimsel adalet faktörü ile normatif bağlılık faktörü arasında ($r=,050$ $p<0,01$) pozitif yönlü çok düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır.

6. Sonuç ve Değerlendirme

Örgütsel adalet çalışanların örgütsel bağlılıklarına etki eden en önemli faktörlerden biridir. Çeşitli sektörlerde ve çeşitli meslek gruplarında yer alan çalışanlarla yapılan araştırmalar çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yine bazı araştırmalarda çalışanların bir takım demografik özellikleri ile örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Daha önce yapılmış çalışmalara dayanarak bu çalışmanın birinci hipotezi örgütsel adaletin örgütsel bağlılığı anlamlı düzeyde etkilediği yönünde kurulmuştur. Araştırma sonucunda örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığa ait tüm alt boyutlarda pozitif yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilmiş ve çalışmanın birinci hipotezi doğrulanmıştır.

Çalışmanın ikinci hipotezi çalışanların örgütsel adalet algılarının demografik özelliklerine göre farklılık göstereceği üzerine şekillenmiştir. Araştırma sonucunda cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, çalışma süresi ve gelir düzeyi değişkenleri ile örgütsel adalet arasında anlamlı ilişkiler ortaya çıkmıştır.

Literatürde cinsiyet ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiye yönelik pek çok çalışmaya rastlanmaktadır. Bu çalışmaların bazılarında kadınların, bazılarında ise erkeklerin örgütsel adalet algılarının daha yüksek olduğu dikkat çekmektedir. Örneğin Yürür (2008)'ün yaptığı araştırma sonuçlarına göre kadınların örgütsel adalet algıları erkeklere göre daha düşük düzeyde tespit edilmiştir. Bu araştırmada ise kadın çalışanların örgütsel adalet algıları erkek çalışanlara göre daha yüksek bulunmuştur.

Araştırmada yaş değişkeni açısından 46-55 yaş grubunun, özellikle etkileşimsel adalet algısının, diğer yaş gruplarına oranla daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durum yaş ilerledikçe çalışanların yöneticileri ile ilişkilerini daha fazla önemsedikleri, yöneticilerden daha fazla nezaket, saygı ve kararlara katılım bekledikleri bağlamında değerlendirilebilir.

Çalışmada eğitim seviyesi ile örgütsel adalet algısı arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışanların eğitim seviyesi yükseldikçe örgütsel adalet

algısı da artmaktadır. Özellikle yüksek lisans mezunları çalışma koşulları, ücret, iş sorumlulukları gibi kazanımların adil dağıtılması yönünde, lisans mezunları ise örgütte yöneticilerin tüm çalışanlara eşit işlem yapması konusunda yüksek farkındalık içerisinde bulunmaktadırlar. Arslantürk ve Şahan (2012)'in yaptıkları araştırmada yüksek rütbeli memurların örgütsel adalet algılarının daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada kıdem ve gelir düzeyi ile örgütsel adalet algısı arasında pozitif korelasyon tespit edilmiştir. 10 yıl ve daha üzeri çalışma süresine sahip olanlar ile gelir düzeyi yüksek olan çalışanların örgütsel adalet algıları daha yüksektir.

Çalışmanın üçüncü hipotezini örgütsel bağlılık düzeyinin çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstereceği iddiası oluşturmuştur. Buna göre kadın çalışanların özellikle duygusal bağlılık düzeyleri erkek çalışanlara oranla daha yüksek düzeyde tespit edilmiştir. Bir başka ifadeyle kadın çalışanlar örgüte daha fazla aidiyet hissetmekte, örgütü bir aile gibi görmektedirler. Bu konuda literatürde her ne kadar bir fikir birliği olmasa da, yapılan araştırmaların önemli bir kısmında kadınların örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır (Uçar, 2016: 90-91).

Yaş değişkeni açısından araştırmada 46-55 yaş grubunun duygusal bağlılık düzeyi diğer yaş gruplarına oranla daha yüksek bulunmuştur. Uçar (2016: 92)'in da belirttiği gibi yaş ilerledikçe örgütsel bağlılık da artmaktadır. Bunun en önemli nedeni olarak belirli bir yaştan sonra bireylerin yeni bir iş arama süreci içerisine girmek istememeleri gösterilmektedir.

Literatürde kıdem arttıkça örgütsel bağlılığın da arttığı kabul edilmektedir (Uçar, 2016: 94). Çalışma süresi arttıkça örgüte verilen emek ve zamandan ötürü belirli bir konuma ve tecrübeye ulaşılmış, çeşitli terfi imkanları ve maddi kazanımlar elde edilmiştir. Bu tür kazanımlardan vazgeçmek çalışanlar için kolay değildir (Bakan, 2011:124-125). Literatüre paralel olarak çalışmada kıdem ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki bulunmuştur. Çakıcı (2012)'nin hemşireler üzerinde yaptığı araştırmanın sonuçlarında da kıdem arttıkça örgütsel bağlılığın da arttığı görülmektedir.

Eğitim düzeyi insanların örgütten beklentilerini ve örgüte olan bağlılıklarını etkilemektedir. Bireylerin eğitim düzeyleri arttıkça örgütten ücret ve çalışma koşulları gibi beklentileri de yükselmektedir. Eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların farklı iş bulma imkanları da fazladır (Gümüş ve Sezgin, 2012:110-111). Bu sebeple eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu kabul edilmektedir. Ancak bu araştırmada eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasında çok fazla bir ilişki tespit edilememiş, literatürden farklı olarak eğitim seviyesi arttıkça duygusal bağlılık düzeyinin arttığı görülmüştür.

Çalışanların örgüte olan bağlılığını etkileyen önemli bir faktör de ücret düzeyidir. Ücretlendirme sadece çalışan bağlılığını arttırmak için değil aynı zamanda örgütün sürekliliğini ve gelişimini sağlamak için de önemlidir. Alınan ücret beklenti ve ihtiyaçları ne kadar karşılırsa çalışanların örgüte olan bağlılığı da o kadar artar. Düşük ücretle çalışan bireyler başka iş arama yoluna giderler (Bülbül, 2010: 60). Araştırmada gelir düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Buna göre ücret arttıkça örgütsel bağlılık da artmaktadır.

Araştırma sonucunda katılımcıların dağıtımsal adalet algılarının orta, işlemsel, etkileşimsel ve nihayetinde genel örgütsel adalet algılarının düşük seviyede olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda çalışanlar özellikle ücretlerinin adil olmadığını, yöneticilerinin işle ilgili kararlar alırken çalışanlara

danışmadıklarını ve akla uygun açıklamalar yapmadıklarını düşünmektedirler. Düşük örgütsel adalet algısı örgütsel bağlılık düzeyinin de düşük olmasına neden olmaktadır. Bunun sonucunda çalışanlar örgüte aidiyet, sorumluluk, vefa gibi duygular hissetmediklerinden dolayı örgütü kolaylıkla terk etmeyi düşünebilmektedirler.

Kaynakça

- Adams, J. S. (1965). *Inequity in Social Exchange*. L. Berkowitz (Ed.), in *Advances in Experimental Social Psychology* (267-299), New York: Academy Press.
- Alexander, S. ve Ruderman, M. (1987). The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior. *Social Justice Research*, 1 (2), 177-198.
- Allen, N. J ve Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *The Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Arslantürk, G., ve Şahan, S. (2012). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Manisa İl Emniyet Müdürlüğü Örneğinde İncelenmesi. *Polis Bilimleri Dergisi*, 14 (1), 135-159.
- Bakan, P. D. (2011). *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bakhshi, A., Kumar, K. Rani, E. (2009). Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment. *International Journal of Business and Management*, 4 (9), 145-154.
- Bies, R. J. (2001). *Interactional (In)justice: The Sacred and The Profane*. J. Greenberg and R. Cropanzano (eds.), *Advances in Organizational Justice* (89-118), Stanford, CA: Stanford University Press.
- Bülbül, A., (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Çalışma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Cihangiroğlu, N. (2011). Askeri Doktorların Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Analizi. *Gülhane Tıp Dergisi*, (53), 9-16.
- Colquitt J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure, *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 386-400.
- Cook, K. S. ve Hegtvedt, A. (1983). Distributive Justice, Equity and Equality. *Annual Review of Sociology*, Vol. 9, 217-241.
- Crow, M.S., Chang, B.L., 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*, 35 (2), 402-423.
- Çakıcı, A. B. (2012). Örgütsel Adalet Algısının Bağlılık Üzerine Etkisi: Doğu Karadeniz Bölgesinde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Çökük, S. (2013). Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Konya İlindeki Özel Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çöp, S. (2008). Türkiye ve Polonya'da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Bir Uygulama. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (15), 115-132.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12 (1). 9-14.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Greenberg, J. (2004). Stress Fairness to Fare No Stress: Managing Workplace Stress by Promoting Organizational Justice. *Organizational Dynamics*, 33 (4), 352-365.
- Gümüş, S. ve Sezgin, B. (2012). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*. İstanbul:Hiperlink Yayınları.
- Güney, S. (2015). *Örgütsel Davranış (3. Basım)*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Hassan, A. (2002). Organizational Justice as a Determinant of Organizational Commitment and Intention to Leave. *Asian Academy of Management Journal*, 7 (2), 55-66.
- Işık, O., Uğurluoğlu, Ö. ve Akbolat, M. (2012). Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13 (2), 254-265.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- İnce, M., ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Karavardar, G. (2015). Örgütsel Adaletin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11 (26), 139-150.
- Khan, S., Mukhtar, S. N., Khan, M. A. (2010). Link Between Organizational Justice and Employee Job Performance in the Work Place. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2 (3), 121-122.
- Kılıçaslan, S. (2010). Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Kuramsal Bir Yaklaşım. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kurşunoğlu, A., ve Tanrıoğen, E. B. A. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28 (28), 101-115.
- Loi, R., Hang-yue, N., Foley, S. (2006), Linking Employees' Justice Perceptions to Organizational Commitment and Intention to Leave: The Mediating Role of

-
- Perceived Organizational Support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 101-120.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., Topolnytsky L. (2002). Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Moon, H. ve Kamdar D. (2008). Meor We? The Role of Personality and Justice as Other- Centered Antecedents to Innovative Citizenship Behaviors within Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 93 (1), 84-94.
- Niehoff B. P. ve Moorman, R. H. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 36 (3), 527-556.
- Özcan, M., Gecici, E., ve Günlük, M. (2016). Muhasebecilerin Duygusal Zeka Düzeylerinin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 16(2), 287-302.
- Özdamar, K. (2002). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77-96.
- Özler, N. D. (2015). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular (3. Baskı)*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Özmen, M., ve Köseoğlu, İ. (2017). Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Sessizlik Nedenleri Arasındaki İlişkiler: Üniversite Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(19), 1-18.
- Ryan, A. M. ve Ployhart, R. E. (1997). Toward an Explanation of Applicant Reactions: An Examination of Organizational Justice and Attribution Frameworks. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 72 (3), 308-335.
- Seyhan, M. (2014). İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler: Gümrük Memurları Üzerine Bir Araştırma (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Şahin, D. N. (2006). Cinsiyet, Fiziksel Sağlık ve Yarışma Durumunun Pay Dağıtımına İlişkin Adalet Algısı Üzerindeki Etkileri. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 23(1), 57-74.
- Tunçbiz, B. (2015). Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Karabük Üniversitesi Akademik Personel Üzerinde Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Karabük.
- Tutar, H. (2007). Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12 (3), 97-120.
-

- Uçar, P. (2016). Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Denizli.
- Yalçın, A., ve İplik, F. N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 395-412.
- Yavuz, E. (2010). Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(2), 302-312.
- Yazıcıoğlu, I., ve Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 3-16.
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y., ve Seçkin, Z. (2009). Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(16), 83-99.
- Yürür, S. (2008). Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (2), 295-312.