

ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Salih YEŞİL¹
Yüksel MAVİ²
Mihriban HATUNOĞLU³

ÖZ

Günümüzde değişim, örgütlerin de içinde bulunduğu her alanı, çalışanların da içinde bulunduğu her bireyi etkisine almış durumdadır. Bu durumdan örgütler kadar çalışanlar da payına düşeni almaktadır. Bu bağlamda işverenlerin ve hizmet alıcıların çalışanlardan beklediği kaliteli çıktılar ve yüksek verim örgütlerde adaletin sağlanmasıyla elde edilebilmektedir. Örgütsel adaletin kaliteli çıktılar ve yüksek verim üzerindeki etkilerinin yanında pek çok örgütsel değişken üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır. Bunlardan biri de örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisidir. Örgütsel bağlılık güçlendiğinde örgütlerin başarıya ulaşmaları ve rakiplere üstünlük kurmaları da kolaylaşmaktadır. Bu çalışmanın amacı örgütsel adalet ve boyutlarının, örgütsel bağlılık ve boyutları üzerindeki etkisini incelemektir. Araştırmanın örneklemini Kahramanmaraş'ta hizmet veren bir şirketin çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri anketler kullanılarak toplanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 21.0 adlı istatistik paket program ile analiz edilmiştir. Bu kapsamda frekans, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Analizler sonucunda örgütsel adaletin örgütsel bağlılık ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki içinde olduğu görülmüştür. Ayrıca araştırmada örgütsel adaletin bir boyutu olan işlemsel adaletin örgütsel bağlılığın bir boyutu olan devam bağlılığını pozitif yönde ve anlamlı biçimde etkilediği saptanmıştır. Örgütsel adaletin bir başka boyutu olan dağıtımsal adaletin ise örgütsel bağlılığın bir başka boyutu olan normatif bağlılığı da pozitif yönde ve anlamlı biçimde etkilediği görülmüştür. Sonuçlar kuram ve uygulama açısından tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A FIELD RESEARCH

ABSTRACT

It is seen that the changes and advances in the globalizing world directly and indirectly affect the employees in organizations as in every field. As a matter of fact, some productive activities expected from the employees can be reflected in the success of the organizations only by providing a fair environment in the organizations. In this context, it will increase the loyalty of the employees here to ensure justice in organizations. When organizational commitment is realized, it will be inevitable for organizations to succeed in their business life where there is fierce competition and to gain an advantage over their competitors. The aim of this study is to examine the effect of organizational justice and its dimensions on organizational commitment and dimensions. The sample of the study consists of the employees of a holding operating in Kahramanmaraş. Questionnaire method was used to collect the data of the field research. The obtained data were tested in SPSS 21.0 statistical package program by frequency, correlation and regression analysis. As a result of the analyzes, it has been seen that organizational

¹ Prof.Dr. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İşletme Bölümü, syes66@hotmail.com, ORCID: 0000-0003-3237-2258.

² Doktora Öğrencisi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İşletme Bölümü, yuksel4689@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-9724-7135.

³ Doktora Öğrencisi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İşletme Bölümü, mihribanhatunoglu@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-0123-1543.

Received/Geliş: 02/01/2020 Accepted/Kabul: 14/10/2020, Research Article/araştırma Makalesi

Cite as/Alıntı: Yeşil, S., Mavi, Y., Hatunoğlu, M. (2020), "Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Alan Araştırması", Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, cilt 29, sayı 3, s 568-598.

justice has a positive meaningful relationship with organizational commitment. In addition, it was found in the research that operational justice, which is the organizational justice dimension, positively affects the continuance commitment, which is the organizational commitment dimension. Distribution justice, which is the organizational justice dimension, has been found to affect positively the normative commitment, which is the organizational commitment dimension. The results were discussed in terms of theoretical and practical aspects.

Keywords: Organizational Justice, Organizational Commitment

Giriş

Teknolojik ilerlemelerin ve globalleşmenin söz konusu olduğu günümüz iş dünyasında insan kaynakları işletmelerin rakiplerine üstünlük sağlayabilmesinde önemli etken haline gelmiştir. Bu ise işletmeler açısından kalifiye işgücünü elde etmenin stratejik önemini daha da arttırmış ve insan sermayesinin oldukça önemli duruma gelmesinde etkili olmuştur (Akduman vd., 2015, s. 1). İşletmelerin başarısı açısından esasında insan kaynağı oldukça önemli bir konuma sahiptir. Çünkü bilgi ve birikime sahip işgöreni olan işletmelerin rekabet ortamında rakiplerine karşı ciddi üstünlük sağladıkları görülmektedir. Bu üstünlüğün devamlılığını sağlayabilmek ancak kaliteli işgörenlerin işletmelerde kalabilmesiyle mümkün olur. İşgörenlerin işletmede kalabilmesiyle buradaki yöneticilerin işgörenlerine adanetli bir şekilde davranmasına ve bununla birlikte işgörenlerin adanet algılarının da aynı yönde olmasıyla gerçekleşir (Tetik, 2012, s. 240). İşte bu noktada örgütteki ilişkilere bağılı olarak meydana gelen gerek bireysel gerekse de örgütsel her çıktının ödül ile cezanın adil dağıtımını belirten ilgili kavram (örgütsel adanet) bunu gerçekleştirebilmenin yollarından birisi olarak görülmektedir (Charash ve Spector, 2002, s. 278). Nitekim çalışanlar davranışlarına algıları doğrultusunda yön verdiklerinden örgütlerinin adil olup olmadığına ilişkin algıları ilgili konunun önemini arttırmada da etkili olmuştur (İşcan, 2005, s. 150). Ayrıca adanet olgusunun zaman içerisinde önemli hale gelmesi örgütsel davranış ile yönetim literatüründe bu konuyla ilgili çalışmaların sayıca artış göstermesinide sağlamıştır (Özer ve Urtekin, 2007, s. 108).

Örgütsel adanet kavramıyla ilgili olarak ise literatürde araştırmacılar tarafından birtakım tanımlar yapıldığı görülmektedir. Örneğin örgütsel adaneti Beugre ve Baron (2001, s. 324) “bireyin iş arkadaşları, üstleri ve kurumla olan ilişkileri açısından algılamalarını içeren bir sosyal sistemdir” şeklinde ifade ederken başka bir tanımda ilgili kavram örgütte cezaların, ödüllerin, ücretlerin, terfilerin nasıl yapıldığı bunlarla ilgili birtakım kararların nasıl alındığı veya alınan bu birtakım kararların örgüt çalışanlarına nasıl aktarıldığının örgütteki çalışanlar tarafından algılanma biçimi olarak nitelendirildiği görülmektedir (İçerli, 2010, s. 69). Bu noktada kurum içerisindeki bireyin doğrulukla ilgili olarak verdiği birtakım tepkilerin ve algılamaların örgütsel adanetin kapsamı içerisinde yer aldığı belirtilmektedir (Fadel ve Durcikova, 2014, s. 512).

Örgütsel adanetin boyutları hususunda da yazında farklı fikirler bulunduğu ifade edilmektedir. Bu duruma karşılık olarak örgütsel adanetin boyutlarıyla ilgili genel kabul görmüş üç boyuttan söz edilebilir. Bu boyutların; birincisi dağıtımsal adanet boyutu, ikincisi işlemsel adanet boyutu ve üçüncüsü etkileşimsel adanet boyutu biçimindedir (Aslantürk ve Şahan, 2012, s. 138). Bu boyutları kısaca açıklamak gerekirse; elde edilen terfi, ücret, ceza, ödül vb., her çeşit kazanımın örgütteki işgörenler tarafından algılanmasını ifade eden kavramı dağıtımsal adanet boyutu şeklinde tanımlamak mümkündür (İşcan ve Naktiyok, 2004, s. 183). Performans değerlemesi, çalışanların yükselmesi, ücret, maddi olanaklar, örgütün çalışma koşulları gibi birtakım unsurların

ölçümünde faydalanan politika, usul, yöntemlerin adil olma derecesi işlemsel adalet boyutu olarak belirtilmektedir (Işık vd., 2012, s. 256). Bireyin ilişki içerisinde olduğu kişilerarası etkileşimlere ve davranışlara yönelik olarak algıladığı adalet boyutunda etkileşimsel adalet boyutu biçiminde nitelendirilmektedir (Bies ve Moag, 1986, s. 43-55).

Örgütsel adaletin kurumlardaki işgörenler üzerinde de birtakım etkiler oluşturduğu görülmektedir. Bu açıdan Tetik (2012, s. 247)'te örgütsel adaleti, esasında işgörenlerin organizasyonlarına yönelik olarak geliştirdikleri olumlu adalet algıları veya olumsuz adalet algıları şeklinde belirtmektedir (Tetik, 2012, s. 247). Dolayısıyla örgütlerdeki bireylerin buralardaki kararların adil yöntemlerle alındığına dair inançları olduğu taktirde yüksek performans sergileme eğilimi içerisinde olmaları, kurumdaki yöneticilerine duydukları güvende artış yaşamaları, iş tatminlerinde yükseliş olması, işten ayrılma eğilimlerinde azalış görülmesi ve örgütsel bağlılıklarında artış yaşamaları oldukça mümkün gözükmektedir (Örücü ve Özavşarlıoğlu, 2013, s. 336). Çünkü işgörenlerin örgütlerinde yüksek başarı göstermeleri, verimlilikleri, mutluluk duymalarının arkasında yatan sebep olumlu adalet algılarına sahip olmalarından kaynaklanmaktadır. Bu durumun tam tersi söz konusu olduğundaysa yani olumsuz adalet algısı olan işgörenlerin kurumlarında düşük performans gösterdikleri, işlerine devamsızlık yaptıkları ve hatta kurumlarına karşı yabancılaştıkları belirtilmektedir (İyigün, 2012, s. 60).

Örgütsel adaletin kişilerin örgütleri, yöneticileri, iş arkadaşlarıyla ilişkileri noktasındaki algılarını içeren sosyal bir sistem şeklinde değerlendirildiği görülmektedir (Beugre ve Baron, 2001, s. 326). Bu noktada yerli ve yabancı yazında konuyla ilgili olarak çok sayıda çalışmanın yapıldığı da bilinmektedir (Rai, 2013). Birtakım araştırmacılar örgütsel adaletin mesleki stres (Akdoğan vd., 2018, s. 207-208), sosyal ve sanal kaytarma (Yeşil ve Mavi, 2018, s. 784-786), iş tatmini (Yürür, 2008, s. 306; Karavardar, 2015, s. 145; Keklik ve Coşkun-Us, 2013), performans (Nowakowski ve Conlon, 2005), işgücü devri (Posthuma vd., 2007), örgütsel güven (Aryee vd., 2002), örgütte çatışma yaşama (Karaeminogulları, 2006), tükenmişlik (Korkmaz ve Bozkurt, 2017, s. 241), işten ayrılma niyeti (Colquitt vd., 2001b, s. 438; Karavardar, 2015, s. 145-146; Rai, 2013, s. 277; Choi, 2011, s. 198; Allahyari-Sarı ve Yavuz, 2018, s. 769-770), örgütsel sinizm (Şentürk ve Karakış, 2018, s. 4303-4304), örgütsel muhalefet (Kavak ve Kaygın, 2018, s. 49), presenteeism (Akdoğan vd., 2018, s. 207-208), örgütsel vatandaşlık davranışı (Alanoğlu ve Demirtaş, 2019, s. 10-11), iş performansı (Nasurdin ve Khuan, 2007, s. 325-343; Özdemir vd., 2019, s. 96; Serpil, 2014, s. 64), çalışan performansı (Sökmen vd., 2013, s. 43-62) ve örgütsel bağlılık (Yavuz, 2010; Cihangiroğlu, 2011, s. 13; Candan, 2014, s. 908-909; Büyükyılmaz ve Tunçbiz, 2016, s. 104-106; Keskin ve Esen, 2017, s. 630-634; Karavardar, 2015, s. 145; Lambert vd., 2007, s. 658; Rai, 2013, s. 277; Nili vd., 2012, s. 463; Çarıkcı ve Küçükeşmen, 2018, s. 37-39; İmamoğlu, 2011; Alinezhad vd., 2015; Bağcı, 2013; Işık vd., 2012; Yıldız ve Atilla, 2019, s. 54-57; Bülbül, 2010; Çörük, 2013; Tokmak, 2018; Görgülüer, 2013) üzerine etkisini inceledikleri görülmüştür.

Globalleşme sonucunda örgütlerin hayatlarını devam ettirebilmesi ancak şiddetli rekabetin yaşandığı günümüz dünyasında kendilerini başka örgütlerden daha farklı ve daha sağlam kılmalarıyla gerçekleşecektir. Hizmet işletmelerindeyse bu farklılığı yaratacak birimin insan kaynakları olması kaçınılmazdır (Bakan, 2011, s. 66). Bu durumsa işgören ile organizasyon arasındaki ilişkinin yeniden incelenmesi gereğini gündeme getirmiştir. Ayrıca işgören ve organizasyon arasındaki verimli, sağlıklı

ilişkilerin geliştirilmesinin zorunlu olduğu da belirtilmiştir. İşte organizasyondaki çalışanların kendilerini organizasyonun bir parçası şeklinde hissedip, çalışanların organizasyonun amaçlarını, değerlerini kabullenmesi ve bu amaçları elde etmek uğruna her türlü gayreti göstererek buradaki üyeliğini devam ettirmek arzusunda olması örgütsel bağlılığı karşımıza çıkarmıştır (Soycan, 2010, s. 2). Uzun senelerden itibaren ilgili konu araştırmacılarca ele alınmış ayrıca örgütsel bağlılıkla ilgili birtakım çalışmalar yapıldığı da görülmüştür (Karataş ve Güleş, 2010, s. 76). Geçtiğimiz son zamanlarda bazı araştırmacıların dünyada yaşanan birtakım değişimler sebebiyle bu konunun pratik ve uygun olduğuyla ilgili endişeleri bulunduğu belirtilmektedir. Fakat bazı araştırmacıların ise bu konuyu 2000’li senelerin temel konularından birisi şeklinde gördükleri ve örgütsel bağlılık konusuna odaklandıkları görülmektedir (Suliman ve Iles, 2000, s. 71).

Sadakat veya örgüte bağlılık gerek araştırmacılar gerekse de işletmeler tarafından incelenen popüler bir kavram şeklindedir. Ayrıca bu kavramın açık bir tanımının olmaması da oldukça ilginçtir (Eroğlu vd., 2011, s. 104). Bu kavramın (örgütsel bağlılık) tanımını yapmak gerekirse; organizasyon çalışanlarının organizasyon ile olan ilişkilerini belirleyen psikolojik durum ve organizasyonun tamamına ilişkin bağlılığı ifade eden kavram şeklinde nitelendirildiği görülmüştür (Gautam vd., 2005, s. 301). Bununla birlikte başka bir tanımda ise örgüt çalışanlarının genel anlamda çalıştıkları kurumla ilgili inançlarının, duygularının, düşüncelerinin toplamı anlamına geldiği belirtilmektedir (George ve Jones, 2012, s. 71). Diğer taraftan örgütsel bağlılığın toplamda üç husustan meydana geldiğini belirtmekte fayda da bulunmaktadır. Bunları şu şekilde açıklamak mümkündür; organizasyonun amaçlarına güçlü bir biçimde inanıp bunun kabul edilmesi, organizasyonun hedefleri için gayret gösterme isteği içerisinde olunması, organizasyonda kalma konusunda net bir arzu duyma eğiliminde bulunulması biçiminde ifade edilebilir (Balay, 2000, s. 18).

Literatürde örgütsel bağlılığın boyutlarıyla ilgili üç boyutun yaygın bir biçimde kullanıldığı görülmektedir. Bu boyutlara duygusal bağlılık boyutu, devam bağlılığı boyutu, normatif bağlılık boyutu olarak belirtilmektedir (Durna ve Eren, 2005, s. 210). Söz konusu bu boyutlar kısaca şöyle açıklanabilir (Yenihan, 2014, s. 173). Örgüt çalışanlarını çalıştıkları kuruma duygusal anlamda yaklaştıran aynı zamanda kurumlarının bir parçası olduklarından dolayı onların mutlu olmalarını sağlayan örgütsel bağlılık boyutu, duygusal bağlılık boyutudur (Wiener, 1982, s. 423-424). Çalışanların örgüt ile olan ilişki sürecinin sonunda meydana gelen gerek yatırımların gerekse de kazanımların göz önüne alınarak çalışmaya devam etmeyi belirten örgütsel bağlılık boyutuysa devam bağlılığı boyutu olarak nitelendirilmektedir (Bergman, 2006, s. 646). Örgüt çalışanlarının ahlaki bir görev duygusuyla ve çalışanların çalıştıkları örgütten ayrılmamanın gereğine inandıklarından dolayı bizzat kendilerini kurumlarına bağlı hissetmeleri ise örgütsel bağlılığın, normatif bağlılık boyutuyla ifade edilmektedir (Meyer ve Allen, 1997, s. 11).

Örgütlerde birtakım faaliyetlerin yerine getirilmesini sağlayan örgüt çalışanlarının kurumlarına olan bağlılıklarını belirleyebilmek işletmeler için büyük önem taşımaktadır (Yalçın ve İplik, 2005, s. 396). Çünkü yüksek örgütsel bağlılığı olanların diğerlerine oranla hem üretime hem de kurumlarına daha yüksek katılımında buldukları görülmektedir. Bu kişilerin daha iyi performans sergileme eğilimi içerisinde oldukları da bilinmektedir. Ayrıca yüksek örgütsel bağlılığa sahip olanlar örgüt içerisindekilerle daha iyi ilişkiler de gerçekleştirmektedirler. Böyle çalışanların işteki tatminlerinin de fazla

olduğu söylenmektedir (Yalçın ve İplik, 2005, s. 396). Diğer taraftan kurum çalışanlarının örgütte paylaştıkları bazı duyguların, düşüncelerin bağlılık duygularının meydana gelmesinde etkili olduğu da belirtilmektedir. Bu durumunsa örgüt çalışanlarının çalıştıkları kurumlarına yönelik birtakım tutumlar göstermesinde etkisi bulunduğu belirtilmektedir (Atilla-Gök, 2016, s. 121). Bu doğrultuda yüksek seviyede örgütsel bağlılığın kuruma sağladığı yararlar ile olumsuz sonuçlardan bahsetmekte oldukça mümkün gözükmektedir. Nitekim örgütsel faydalar yöneticiler ile çalışanlar arasında etkin bir iletişimin gerçekleşmesi, kaliteli üretim yapılması, yüksek verimlilik sağlanması olarak değerlendirilmektedir. Olumsuz sonuçlara verimli bir şekilde kullanılmayan insan sermayesi, stres, gerilim, yaratıcılığın kaybolması olarak nitelendirilmektedir (Balay, 2000, s. 91).

Literatür incelendiğinde araştırmacılar tarafından örgütsel bağlılık konusuyla ilgili birçok teorik ve ampirik çalışmaların gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu bağlamda bazı araştırmacılar çoğunlukla örgütsel bağlılığın; örgütsel sinizm (Ekici vd., 2017), işten ayrılma niyeti (Ramalho Luz vd., 2018; Sökmen ve Şimşek, 2016), iş tatmini (Ye ve Sripicharn, 2018; Karahan, 2009; Akbolat vd., 2015), iş performansı (Aksoy ve Özkan, 2015; Uludağ, 2018, s. 188-189), örgütsel özdeşleşme (Sökmen ve Şimşek, 2016; Özdemir ve İsmailÇebi, 2020, s. 270-272), iş memnuniyeti (Korkmaz ve Erdoğan, 2014) ve çalışan performansı (Meyer ve Allen, 1996; Caruna vd., 1997; Oaiser vd., 2012) üzerine etkisini ele almışlardır.

Görüldüğü üzere yukarıda gerek ulusal gerekse uluslararası yazın açısından oldukça büyük önem arz eden örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık konuları açıklanmıştır. Ayrıca örgütsel adalet ve örgütsel bağlılıkla ilgili olarak yapılmış birtakım çalışmalarda belirtilmiştir. Bu alan araştırmasında ise örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerine etkisi incelenmiştir. Her ne kadar ilgili yazında bununla ilgili çalışmalar bulunsada böyle bir araştırmanın holding çalışanları üzerinde uygulanmaması araştırmamızın özgünlüğü açısından büyük önem taşımaktadır. Bu noktadan hareket ederek çalışmamızda öncelikle teorik çerçeve sunulmuş, devamında araştırmanın metodolojisine yer verilmiş, çalışma bulgular ve analiz sonuçlarıyla desteklenmiş, sonrasında sonuç ve öneriler bölümüyle bitirilmiştir.

Teorik Çerçeve

Bu bölümde örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık ilişkisi ve ilgili hipotezlere teorik bir çerçeve kapsamında yer verilmiş ve bunlar detaylı bir şekilde açıklanmaya çalışılmıştır.

Örgütsel Adalet

Organizasyonun etkin olarak işleyişi ve işgörenlerin iş tatminleri bağlamında örgütsel adalet konusu temel bir gereksinim olarak görülmektedir. Hayatın başka yönlerinde olduğu gibi örgütsel adalet algıları işgörenlerin gerek davranışlarına gerekse de tutumlarına şekil vermesi açısından oldukça önemli görülmektedir (Lambert, 2003). Şüphesiz bireylerin adalete ilişkin en fazla değerlendirmede buldukları ortamlardan biri de vakitlerinin çoğunluğunu harcadıkları iş ortamlarıdır (İçerli, 2010, s. 68). Daha geniş bir açıdan ifade edecek olursak; örgüt çalışanları ödüllerin adil dağıtımını, kazanılan ücretlerin ne derece adil olduğu, üstlerinin kendilerine adil davranıp davranmadığı gibi noktalara dayanarak bazı değerlendirmelerde bulunurlar. Bu doğrultuda birtakım

davranış kalıpları oluştururlar (Irak, 2004, s. 26). Çünkü örgütsel adalet, işgörenlerin çalışma koşullarında adalet konusunda nasıl bir tavır takındığı hususundaki algı seviyeleriyle bunların örgütsel ve kişisel sonuçlar üzerindeki etkilerini kapsamı içerisine almaktadır. Dolayısıyla iş hayatında yüksek verim sağlamayı amaç edinen işletmeler için şimdi olsun gelecekte olsun çalışan davranışlarının ele alınması ve değerlendirilmesi açısından oldukça önemli görülmektedir (Irak, 2004, s. 40).

İşyeriyle bağlantılı adaletin işgörenlerce nasıl algılandığı bu doğrultuda işgörenlerin ise nasıl tepkide bulunduğu örgütsel adalet olarak tanımlanmaktadır (Greenberg, 1990). Yani örgütsel adalet daha çok çalışma ortamındaki adil davranışlarla ilgili bir kavram olarak nitelendirilebilir. Ayrıca kavram işgörenlerin kurumlarında adil muamele görüp görmediklerini tespit etme yolları ve bunların başka iş ile ilgili davranışlara etki etme derecesiyle de ilgilenir. Örgütsel adalet konulu araştırmalar değerlendirildiğinde bunların temelinde eğer insanlar kendilerine adil davranıldığı inancında olurlarsa bu kişilerin yaptıkları iş, kurum, yöneticiler noktasında oldukça olumlu bir tutum sergileyecekleri varsayımı söz konusu olacaktır (Moorman, 1991).

Örgütsel adalet, incelendiğinde konunun yazında farklı sınıflandırmalar ile kavramlaştırıldığı görülmektedir. Kronolojik olarak birçok araştırmacının üç-faktörlü modelden yararlandıkları belirlenmiştir. Bunlardan ilki dağıtımsal adalet boyutu, ikincisi işlemsel adalet boyutu, sonuncusu ise etkileşimsel adalet boyutu biçimindedir (Cameron vd., 2007). Bu noktadan hareketle alan çalışmamızda da örgütsel adaletin boyutlarına aşağıda yer verilmiştir;

Dağıtımsal Adalet; Örgüt çalışanlarının buradaki birtakım kaynakların dağıtımına dair subjektif adalet algıları dağıtımsal adalet boyutu olarak nitelendirilir (Cropanzano vd., 2005). Dağıtımsal adalet boyutu eşitlik kuramının kapsamı içerisindedir. Eşitlik kuramı eşit çabanın eşit sonuç getirmesi gerekliliğine odaklanır. Yani insanlar kendi edinin ve çalışmaları arasındaki oranı diğer çalışanlarıkiyle mukayese etmektedirler. Söz edilen oranlar arasında denge olduğunu gördükleri zaman eşitliğin gerçekleştiği kanaatine sahip olurlar. Ancak bu durumun aksi görüldüğünde eşitliği sağlamaya çabalarlar (Eren, 2011). Dolayısıyla bireyler organizasyondan elde ettiklerini eğitim durumu, deneyim, çalışma süreleri, stres, performans ve gösterdikleri gayretle karşılaştırdıkları taktirde kendilerine adaletli bulunduğu ve olunmadığına dair bir algı geliştirmektedirler. Bu durumda organizasyona ilişkin davranışları ve tutumlarında birtakım değişiklikler meydana gelmektedir (Özdevecioğlu, 2004, s. 185). Bunun sonucunda çalıştığı kurumda dağıtımsal adalet seviyesinin düşük olduğuna inanan bireyin performansı azalmakta, çalışma arzusu düşmekte, işten vazgeçme davranışına girmekte, işbirliği yapma oranı düşmekte, yaptığı işin kalitesi azalmakta ve stres görülmektedir (Akyüz, 2013, s. 12).

İşlemsel Adalet; Karar alma sürecinde ve bu sürecin uygulanma biçiminde işgörene söz hakkı tanınması işlemsel adalet boyutu olarak tanımlanır (Arslantaş ve Pekdemir, 2007, s. 267). İşlemsel adaletin iki boyutta ele alındığı belirtilmektedir. Bu boyutlardan birincisinin genel olarak biçimsel süreçle ilgili birtakım konuları kapsamı içerisine aldığı söylenebilir. Ayrıca bu boyutun karar alma sürecinde faydalanılan işlemler ve uygulamaların yapısal özellikleri ile ilgili olduğu belirtilmektedir. Boyutlardan ikincisiyse karar alma sürecinde faydalanılan yaklaşımların karar alıcılar bağlamında uygulanma biçimi ile alakalıdır (Özdevecioğlu, 2003, s. 77-96). Örgütsel adaletin bu boyutu çalışanların maddi beklentileriyle sınırlandırılmamıştır. Çalışma

koşullarına yönelik alınan birtakım kararlarda izlenen politika ve stratejilerin adil olma derecesiyle ilgilidir (Jahangir vd., 2006, s. 23).

Etkileşimsel Adalet; Etkileşimsel adalet boyutu karar süreci boyunca yöneticinin neyi, ne şekilde ifade ettiğiyle ilgili bir kavram olarak belirtilir. Örgütsel adaletin bu boyutunda yöneticinin saygı ve duyarlılıkla çalışanını yönlendirmesi söz konusudur. Ayrıca yöneticinin çalışanlarını teşvik edebilme ve onlara mantık çerçevesinde açıklamalarda bulunabilme gibi birtakım özellikleri bulunmaktadır (Colquitt, 2001a, s. 386). Etkileşimsel adalette işgörenler karar verilirken faydalanılan yöntemlerin neler olduğu ve bunlara ne derece bağlı kalındığıyla ilgilenmezler. İşlemler gerçekleştirilirken daha çok kendilerine ne şekilde davranıldığı, yeterli bilgilendirmenin yapıp yapılmadığına odaklanmaktadır (Küçükaltan vd., 2015, s. 151). Bununla birlikte işgörenler, yöneticilerinin kendilerine çalışanlar ile nasıl iletişim kuruyorlarsa aynı şekilde iletişim kurmasını istemektedirler. Bunlar iletişimde de adalet arayışı içerisindedirler. Yani bazılarını saygılı bazılarını saygısız davranma eğiliminde olan yöneticiler ya da kaynak dağıtıcılar bireyler açısından da adil olarak değerlendirilmezler (Cropanzano vd., 2002, s. 324-351). Diğer adalet boyutlarından farklı olan etkileşimsel adalet boyutunda işgörenlerin adaletsizlik algıları bilhassa yöneticilere ilişkindir. Böyle bir durumsa işletmenin tamamına olmayıp sadece kararları uygulayanlara güvenin azaldığını göstermektedir (Cropanzano ve Prehar, 1999).

Adaletin bir toplumda refah ortamının oluşturulması bununla birlikte adaletsiz uygulamalara son verilmesi için oldukça büyük bir önem taşıdığı görülmektedir. Bu noktada adaletin organizasyonlarda birtakım faaliyetleri gerçekleştiren örgüt çalışanlarının refahı, kazanımlarının dağılımının adil bir şekilde gerçekleşmesi açısından önemli olduğu belirtilmektedir (İyigün, 2012). Çünkü örgütlerde adil bir durumun algılanmasıyla birtakım pozitif tutum ve davranışların meydana geldiği görülmektedir. Fakat bu durumun tam tersi yani adaletli olmayan bir durum algılandığındaysa negatif davranışların yaşanması söz konusudur (Beugre, 2002, s. 1092). Bu açıdan olumlu algılamalarla ilgili olarak örgütsel vatandaşlık davranışını, çalışmada verimliliği, örgütsel bağlılığı, çalışmaya devam etme isteğini geliştirmeye katkı sağladığı belirtilmektedir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010, s. 210). Organizasyonda gerçekleştirilen faaliyetlerin adaletli bir şekilde yapıldığına dair bir inanç sağlandığındaysa örgüt çalışanlarının iş arkadaşları, yöneticileri ile güven çerçevesinde birtakım ilişkiler geliştirmeleri olası görünmektedir (Folger ve Konovski, 1989, s. 126). Negatif algılamalara gelindiğindeyse bu tarz algılamaların davranışlarda saldırganlığa sebebiyet verdiği, örgütsel bağlılığın azalmasında etkili olduğu ya da örgütsel bağlılığı bitirdiği ayrıca verimliliği de düşürdüğü ifade edilmektedir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010, s. 210).

Örgütsel Bağlılık

Günümüzün iş dünyasında birtakım faaliyetler gerçekleştiren işletmelerin geleneksel yönetim anlayışı yerine kurum çalışanlarının karar alma sürecine etkin bir biçimde katıldıkları ayrıca daha çok sorumluluk yüklendikleri yönetim tarzıyla yönetildikleri görülmektedir (Soycan, 2010, s. 2). Diğer taraftan örgüt çalışanına kurumunda birtakım fırsatlar verilmesi bununla beraber örgütteki üstlerince kendisinin değerli olduğunun hissettirilmesi de oldukça büyük önem arz etmektedir (Uludağ, 2018, s. 173). Nitekim şiddetli rekabet ortamında hayatta kalabilmek adına birbirleriyle rekabet içerisinde olan işletmelerin galip gelebilmesi için sahip oldukları beşeri kaynağın performansına,

motivasyonuna, hatta örgütsel bağlılıklarına önem vermek zorunda oldukları çok açıktır (Ertan, 2008, s. 2). Söz konusu bu örgütlerin ise hayatlarını devam ettirmek istemesi esasında örgüt çalışanlarının çalıştıkları kurumlarından ayrılmaması ile mümkün olabilecektir. Çünkü örgüt çalışanlarının kurumlarına olan bağlılıkları ne derece yüksek olursa örgütün de o derece güçlü olacağı söylenmektedir (Çetin, 2004, s. 90). Görüldüğü üzere açıklık getirilmeye çalışılan bu durumun literatür açısından oldukça önemli bir konu olan örgütsel bağlılığı karşımıza çıkardığı görülmektedir. Nitekim Oliver (1990, s. 21)'de örgütsel bağlılık konusuyla ilgili olarak son yıllarda yapılan çalışmaların sayısında da büyük bir artış yaşandığını ifade etmiştir.

Örgütsel bağlılık kavramının ilk kez Whyte tarafından 1956 senesinde kullanıldığı görülmüştür (Yüce ve Kavak, 2017, s. 82). Bu kavramın tanımlarından bazılarını ifade etmek gerekirse; (Yüce ve Kavak, 2017, s. 82) örgütsel bağlılık çalışanın değerleri ile örgütün değerlerinin özdeşleşmesi ve çalışanın örgüte karşı sergilediği bağlılık (Stup, 2006, s. 1) şeklindedir. Başka bir tanımda ise örgüt çalışanlarının kurumun amaçları ve değerleri ile bütünsel biçimde ele aldıkları ve kurumdaki üyeliklerinin devamını sağlamak isteğinde olduklarıyla ilgili süreci örgütsel bağlılık olarak nitelendirdikleri görülmektedir (Porter vd., 1974, s. 603-609). Örgütsel bağlılığın tanımıyla ilgili yazında yapılan tanımların birbirlerinden birtakım farklılıkları bulunmaktadır. İşletme ile bu işletmede çalışanlar arasında meydana gelen ilişkilerin ne şekilde gelişim gösterdiği ve bu ilişkilerin yapısıyla ilgili fikir farklılıklarının olması bunun belli başlı sebebi olarak belirtilmektedir (Mathieu ve Zajac, 1990, s. 171-172).

Örgütsel bağlılığı boyut olarak ise Allen ve Meyer'in üç boyutta ele aldıkları görülmüştür. Bu boyutlardan ilki duygusal bağlılık boyutu, ikincisi devam bağlılığı boyutu ve sonuncusu normatif bağlılık boyutu biçimindedir (Allen ve Meyer, 1990, s. 1). Bu üç örgütsel bağlılık boyutlarını daha anlaşılır bir şekilde ifade etmek gerekirse; bir çalışan çalıştığı yerde devam etme isteğine sahip ise örgütüne duygusal bağlılık ile bağlıdır. Çalışan örgütte devam etmesi gerektiği düşüncesine sahip ise örgütüne süreklilik bağlılığı ile bağlıdır. Son olarak çalışan birey örgütte devam etmek zorunda olduğunu düşünürse örgütüne normatif bağlılık ile bağlıdır (Allen ve Meyer, 1990, s. 3). Alan çalışmamızda da örgütsel bağlılığın bu boyutlarına aşağıda açıklık getirilmeye çalışılmıştır;

Duygusal Bağlılık; Örgütte çalışan kişilerin duygusal yaklaşarak kendi tercihleri sonucunda örgütte çalışmaya devam etme istekleri şeklinde ifade edilmiştir (Özdevecioğlu, 2003, s. 114). Kişileri çalıştıkları kuruma duygusal yönden bağlı hale getiren ve kurumun bir parçası olmalarından memnuniyet duymalarını sağlayan örgütsel ve bireysel değerler arasındaki anlayıştan ortaya çıkar (Wiener, 1982, s. 423-424). Duygusal bağlılık işgörenlerin örgüt hedef, amaç ve değerlerine sahip oldukları sürece hissetmiş oldukları bağlılık olarak nitelendirilmektedir. İşgörenin örgütün değerlerini kuvvetli bir şekilde kabul ettiği, örgütün çalışanı olarak devam etmeyi istediği boyut duygusal bağlılık boyutudur. Çalışanın işletmeye bağlılığının en iyi durumudur. Bu bireyler işlerine karşı olumlu davranış sergilerler ve ihtiyaç olduğunda fazla çaba sarf etmeye hazırdırlar (Balay, 2000).

Devam Bağlılığı; Yazında bu bağlılık boyutu rasyonel bağlılık ve algılanan maliyet olarak da bilinir. Çalışanın örgütten ayrıldığı takdirde ortaya çıkartacağı maliyetlerin bilincinde olması devam bağlılığı anlamına gelmektedir. Devam bağlılığında örgüte bağlı olmada duygusal faktörlerin etkisinin az olduğu düşünülmektedir. Kurumdan

ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı inancına dair çalışanın örgüt üyeliğini devam ettirmesi devam bağlılığı olarak tanımlanır (İlsev, 1997, s. 22). Bu bağlılık boyutu çalışanların örgütlerine yatırım yapması sonucunda gelişir. Çalışan, örgüte gereğinden çok zaman harcıyıp emek ettiğini ve yatırım yaptığını düşünür ve bunun neticesinde o örgütte kalmayı bir mecburiyet olarak hisseder. Böyle bir bağlılık duygusu taşıyan kişi ise seçeneklerinin az olduğu düşüncesiyle örgütte kalmayı tercih eder (Balay, 2000).

Normatif Bağlılık; Kişinin kendini kurumuna adanmasını belirtir. Sadakate teşvik eden bir örgüt kültürü ortamında çalışanın sosyalleşmesini sağlayarak kurum ve kuruluşlara sadık ve bağlı olma duygusuna dikkat çeker. Buna ek olarak örgütsel amaç, politika, misyon ve uygulama alanlarıyla dengeli olan ve kişi tarafından benimsenen yani içselleştirilen inanç ve duyguları da içerisine alır (Durna ve Eren, 2005, s. 211). Kişiler bir minnet borcu hissederek örgütte kalmayı tercih ederler. Bu durumun sebebi ise kurumun onlara karşı iyi muamele ettiği ile ilgilidir (Balay, 2000). Bu bağlılık bireyin kurumda çalışmayı bir görev bilmesi nedeniyle duygusal bağlılıktan ayrıldığı gibi işten ayrılma sonucunda doğabilecek olumsuzlukların hesaplanmasından etkilenmediğinden dolayı da devam bağlılığından farklılık gösterir (Solmuş, 2004, s. 196).

İş dünyasının ve akademisyenlerin örgütsel bağlılık konusuna oldukça yoğun ilgi duydukları ifade edilmektedir. Gösterilen bu ilginin temel sebebi olarak örgütsel bağlılığın devamsızlık, işgücü devir hızı, performans vb., birtakım sonuçları yarattığından kaynaklı olduğu belirtilmektedir (Cohen, 1991, s. 253). Yüksek seviyede gerçekleştirilen örgütsel bağlılığın sebep oldukları daha çok sorumluluk yüklenme, daha çok verimlilik, daha çok sadakat olarak nitelendirilmektedir (Vural ve Coşkun, 2007, s. 142). Diğer taraftan bu bağlılığın artması ile birlikte de örgütler kurumlarındaki işgörenlerini daha iyi bir şekilde tanıma imkanını elde edebilirler. Böylece çalışanların yeteneklerinin kolay bir şekilde belirlenebilmesi mümkün olur. Bunun sonucunda da görev dağılımları daha doğru bir biçimde gerçekleştirilir (Uludağ, 2018, s. 173). Örgütlerin ise tüm bunlarla beraber çalışanlarının sadakatleri karşılığında çalışanlarına yetki devredip onları ödüllendirmeye çalışmaları söz konusu olmaktadır (Balay, 2000, s. 89). Bu durumun sonucundaysa örgütsel bağlılığın kişiye aidiyet duygusu ile istikrar sağladığı vurgulanmakta ve bunun stresli çalışma şartlarının etkisinde de azalmaya yol açtığı ifade edilmektedir (Koç, 2009, s. 203).

Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve İlgili Hipotezler

Organizasyonlar açısından incelendiğinde çalışanların örgütsel adalet algılarının büyük önem arz ettiği görülmektedir. Çünkü çalışanlar adalet algılarına dayanarak birtakım davranışlar sergilerler. Bu durumu açıklamak gerekirse; dağıtımsal adaletsizliği algıladıkları zaman örgüt çalışanlarının, kurumun kararlarının sonuçlarına bazı tepkilerde bulunmaları söz konusu olur. Örgüt çalışanları işlemsel adaletsizliği algıladıkları zaman kurumun bütününe yönelik tepkiler gösterirler. Örgüt çalışanlarının etkileşimsel adaletsizliği algıladıklarında yöneticilerine birtakım tepkilerde buldukları belirtilmektedir. Bu tür tepkilerinse organizasyonlarda birtakım yıkıcı sonuçlara neden olması kaçınılmazdır (Cihangiroğulları vd., 2010, s. 69). Böyle durumların önüne geçilebilmesi için yapılması gerekenlerden birisi de çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarının sağlanması yani örgütsel bağlılıktan geçmektedir. Bu noktada Hoş ve Oksay (2015, s. 3)'da bir örgütün çalışanları kendilerini buraya ne derece bağlı hissederlerse o kadar başarılı olacaklarını belirtmiştir. Bununla birlikte bu örgütün

çalışanlarının bilgilerini ve yeteneklerini de kurumlarına aktarmaları söz konusu olacaktır. Böyle bir durumda ise kişinin örgütsel bağlılığın verdiği güç ile kurumunun faydası adına hizmette bulunması, örgütsel değerler ile amaçlara katkı sağlaması, hatta kurumunu her ortamda savunması mümkün olacaktır (Eren, 2012, s. 555). Bu noktadan hareketle bir açıklamada bulunmak gerekirse; bir örgütteki adalet ortamının ne kadar sağlıklı olduğu o örgütte çalışanların örgütsel bağlılıklarında o kadar etki yaratacağının açık bir göstergesidir.

Görüldüğü üzere literatür açısından oldukça büyük önem taşıyan bu konulardan (örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık) hareketle örgütsel adalet ve boyutlarının örgütsel bağlılık ve boyutlarını pozitif yönde etkilediğini gösteren bulgulara rastlandığı gibi örgütsel adalet ve boyutlarının örgütsel bağlılık ve boyutlarını etkilemediği veya negatif yönde etkilediği ile ilgili bazı araştırma bulgularını da görmek mümkündür. Örneğin dağıtımsal adaletin (Cihangiroğlu, 2011, s. 13; Keskin ve Esen, 2017, s. 630-634; Candan, 2014, s. 908-909; Büyükyılmaz ve Tunçbiz, 2016, s. 104-106); işlemsel adaletin (Cihangiroğlu, 2011, s. 13; Keskin ve Esen, 2017, s. 630-634; Büyükyılmaz ve Tunçbiz, 2016, s. 104-106; Yavuz, 2010) ve etkileşimsel adaletin (Keskin ve Esen, 2017, s. 630-634; Candan, 2014, s. 908-909; Büyükyılmaz ve Tunçbiz, 2016, s. 104-106) duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilediği belirlenirken işlemsel adaletin duygusal bağlılığı etkilemediği de görülmüştür (Candan, 2014, s. 908-909). Diğer taraftan dağıtımsal adaletin (Cihangiroğlu, 2011, s. 13; Candan, 2014, s. 908-909; Bağcı, 2013); işlemsel adaletin (Cihangiroğlu, 2011, s. 13; Bağcı, 2013) ve etkileşimsel adaletin (Candan, 2014, s. 908-909) devam bağlılığını pozitif yönde etkilediği görülürken dağıtımsal adaletin (Büyükyılmaz ve Tunçbiz, 2016, s. 104-106); işlemsel adaletin (Candan, 2014, s. 908-909; Büyükyılmaz ve Tunçbiz, 2016, s. 104-106) devam bağlılığını etkilemediği ile dağıtımsal adaletin, işlemsel adaletin (Keskin ve Esen, 2017, s. 630-634) ve etkileşimsel adaletin (Büyükyılmaz ve Tunçbiz, 2016, s. 104-106) devam bağlılığını negatif yönde etkilediği de çalışmalarda belirlenmiştir. Ayrıca bazı çalışmalarda ise dağıtımsal adaletin (Cihangiroğlu, 2011, s. 13; Keskin ve Esen, 2017, s. 630-634; Candan, 2014, s. 908-909; Büyükyılmaz ve Tunçbiz, 2016, s. 104-106; Dilek, 2005; Çöl ve Avunduk, 2019, s. 3726); işlemsel adaletin (Cihangiroğlu, 2011, s. 13; Keskin ve Esen, 2017, s. 630-634; Bağcı, 2013) ve etkileşimsel adaletin (Keskin ve Esen, 2017, s. 630-634; Büyükyılmaz ve Tunçbiz, 2016, s. 104-106) normatif bağlılığı pozitif yönde etkilediği görülürken işlemsel adaletin (Candan, 2014, s. 908-909; Büyükyılmaz ve Tunçbiz, 2016, s. 104-106) ve etkileşimsel adaletin (Candan, 2014, s. 908-909) normatif bağlılığı etkilemediği de saptanmıştır.

Yukarıdaki çalışmalardan genel anlamda faydalanarak yapılan çalışmamızda da örgütsel adalet ve boyutlarının örgütsel bağlılık ve boyutları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Ayrıca çalışmamızda örgütsel adalet ve boyutlarının örgütsel bağlılık ve boyutlarını etkilediği varsayılmıştır. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotezler kurulmuştur.

- H1: Dağıtımsal adalet duygusal bağlılığı pozitif yönde etkiler.
- H2: İşlemsel adalet duygusal bağlılığı pozitif yönde etkiler.
- H3: Etkileşimsel adalet duygusal bağlılığı pozitif yönde etkiler.
- H4: Dağıtımsal adalet devam bağlılığını pozitif yönde etkiler.
- H5: İşlemsel adalet devam bağlılığını pozitif yönde etkiler.
- H6: Etkileşimsel adalet devam bağlılığını pozitif yönde etkiler.

- H7: Dağıtım sal adalet normatif bağıllığı pozitif yönde etkiler.
H8: İşlemsel adalet normatif bağıllığı pozitif yönde etkiler.
H9: Etkileşimsel adalet normatif bağıllığı pozitif yönde etkiler.

Metodoloji

Alan araştırmamızın bu bölümünde araştırmanın amacı ve kapsamı, yöntemi, evreni ve örneklemini, hipotezleri ve modeli, analizlerine ilişkin bilgiler sunulmuştur.

Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

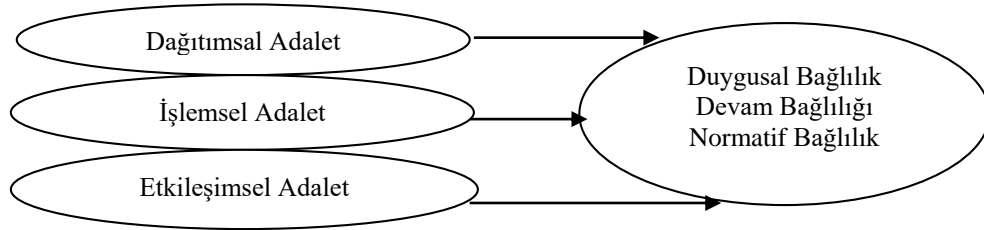
Ulusal ve uluslararası yazındaki bazı çalışmalar değerlendirildiğinde örgütsel adalet ve örgütsel bağıllık konularının farklı açılardan incelendiği görülmüştür. Bu çalışmada ise örgütsel adalet ve boyutlarının örgütsel bağıllık ve boyutları üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

Araştırmanın Yöntemi, Evreni ve Örneklemini

Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket formundan yararlanılmıştır. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Bu formun birinci bölümünde holding çalışanlarının demografik özelliklerini ölçmeye yönelik 7 soru tek cevaplı olarak hazırlanmıştır. Anket formunun ikinci ve üçüncü bölümündeki ifadeler için 5'li Likert ölçeğinden (1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kararsızım, 4=katılıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum) faydalanılmıştır. Araştırmanın evrenini Kahramanmaraş ilinde faaliyet gösteren bir holdingin 120 çalışanı oluşturmaktadır. Örneklemini ise bu holdingin 91 çalışanı meydana getirmiştir. Holding çalışanlarına anket formları elden dağıtılmış ve bu formları gönüllülük esasına göre doldurmaları istenmiştir. Araştırmada yararlanılan ölçekler ise Niehoff ve Moorman (1993)'dan örgütsel adalet ölçeği ile Allen ve Meyer (2007)'in çalışmasında kullanmış olduğu örgütsel bağıllık ölçeği biçimindedir.

Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

Araştırmada örgütsel adalet boyutlarının (dağıtım sal adalet boyutu, işlemsel adalet boyutu, etkileşimsel adalet boyutu) örgütsel bağıllık boyutları (duygusal bağıllık boyutu, devam bağıllığı boyutu, normatif bağıllık boyutu) üzerine etkisi Şekil 1 'de gösterilmiştir. Bu noktada oluşturulan hipotezlere yukarıda yer verilmiştir.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli: Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağıllık İlişkisi

Araştırmanın Analizleri

Araştırmada örgütsel adalet ve boyutlarının (dağıtımsal adalet boyutu, işlemsel adalet boyutu, etkileşimsel adalet boyutu) örgütsel bağlılık ve boyutları (duygusal bağlılık boyutu, devam bağlılığı boyutu, normatif bağlılık boyutu) üzerine etkisini incelemek için elde edilen veriler SPSS 21.0 programında analiz edilmiştir. Verilerin analizi için frekans, korelasyon ve regresyon analizlerinden faydalanılmıştır. Ayrıca çalışmamızda kullanılan ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizi sonucunun Cronbach's Alpha değerlerine de yer verilmiştir.

Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde alan araştırmasının demografik ve temel bulgularıyla ilgili bilgiler sunulmuş ve değerlendirilmeler yapılmıştır.

Demografik Bulgular

Araştırmada holding çalışanlarının demografik özelliklerine (cinsiyet, medeni durum, yaş aralığı, eğitim durumu, işletmedeki çalışma süresi, sektördeki toplam çalışma süresi, çalışılan birim) ilişkin bilgiler Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Holding Çalışanlarının Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları

Demografik Özellikler	Kategoriler	N	%
Cinsiyet	Bay	62	68,1
	Bayan	29	31,9
Medeni Durum	Evli	51	56,0
	Bekar	40	44,0
Yaş Aralığı	20-24	9	9,9
	25-29	20	22,0
	30-34	30	33,0
	35-39	17	18,7
	40-44	7	7,7
	45 +	5	5,5
Eğitim Durumu	Lise	10	11,0
	Ön lisans	20	22,0
	Lisans	48	52,7
	Lisansüstü	13	14,3
İşletmedeki Çalışma Süresi	1 yıldan az	10	11,0
	1-3 yıl	30	33,0
	4-6 yıl	28	30,8
	7-9 yıl	10	11,0
	10 yıl ve üstü	13	14,3
Sektördeki Toplam Çalışma Süresi	1 yıldan az	5	5,5
	1-3 yıl	21	23,1
	4-6 yıl	24	26,4
	7-9 yıl	17	18,7
	10+yıl	24	26,4

Çalışılan Birim	Dış Ticaret	4	4,4
	Finans	8	8,8
	Pazarlama	19	20,9
	Muhasebe	25	27,5
	Kambiyo	10	11,0
	Yönetici Asistanı	3	3,3
	Çaycı	1	1,1
	Boya Planlama	1	1,1
	İdari İşler	2	2,2
	Diğer	17	18,7

Araştırmaya katılan holding çalışanlarının cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde 29 katılımcıyı bayanların (%31,9) ve 62 katılımcıyı bayların (%68,1) oluşturduğu belirlenmiştir. Bu durum araştırmaya katılan holding çalışanlarının çoğunluğunu bayların meydana getirdiğini göstermektedir.

Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımları incelendiğinde 51 kişinin (%56,0) evli ve geriye kalan 40 kişinin (%44,0) ise bekar olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç katılımcıların büyük bir bölümünün evlilerden oluştuğunu göstermektedir.

Araştırmaya katılan holding çalışanlarından 20-24 yaş aralığıyla 9 kişi (%9,9), 25-29 yaş aralığıyla 20 kişi (%22,0), 30-34 yaş aralığıyla 30 kişi (%33,0), 35-39 yaş aralığıyla 17 kişi (%18,7), 40-44 yaş aralığıyla 7 kişi (%7,7) ve 45+ yaş aralığıyla 5 kişi (%5,5) belirli yaş aralıklarına göre dağılım göstermiştir.

Araştırmaya katılan holding çalışanlarının eğitim durumları incelendiğinde lise eğitim durumuna sahip olan 10 holding çalışanı (%11,0) örneklemin en küçük grubunu meydana getirmiştir. Ayrıca lisans eğitim durumuna sahip olan 48 holding çalışanı (%52,7) ise örneklemin en büyük grubunu oluşturmuştur.

Araştırmaya katılan 91 holding çalışanının işletmedeki çalışma süreleri incelendiğinde 1-3 yıl çalışma süresine sahip olan 30 holding çalışanı (%33,0) örneklemin en büyük grubunu meydana getirmektedir. Ayrıca 1 yıldan az çalışma süresi sahip olan 10 holding çalışanı (%11,0) ve benzer şekilde 7-9 yıl çalışma süresine sahip olan 10 holding çalışanının (%11,0) ise örneklemin en küçük grubunu oluşturduğu görülmüştür.

Holding çalışanlarından 1 yıldan az süreyle 5 kişinin (%5,5) 1-3 yıl süreyle 21 kişinin (%23,1), 4-6 yıl süreyle 24 kişinin (%26,4), 7-9 yıl süreyle 17 kişinin (%18,7) ve 10+ yıl süreyle 24 kişinin (%26,4) sektördeki toplam çalışma süresine göre dağılım gösterdiği belirlenmiştir.

Araştırma katılımcılarının çalıştıkları birimler incelendiğinde en kalabalık çalışma birimini 25 (%27,5) katılımcıyla muhasebe birimindekilerin oluşturduğu saptanmıştır. En az katılımcının olduğu çalışma birimini ise 1 katılımcıyla (%1,1) çaycı ve 1 katılımcıyla (%1,1) boya planlama birimindekilerin oluşturduğu saptanmıştır.

Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Araştırmamızda kullanılan ölçeklerden elde edilen her bir faktörün güvenilirlik analizi sonucuna ait verilere yer verilmiştir. Tablo 2’de araştırma ölçeklerine uygulanan güvenilirlik analizi sonucunun Cronbach’s Alpha değerleri gösterilmiştir. Cronbach Alpha değerlerine göre dağıtımsal adalet (,877), işlemsel adalet (,907), etkileşimsel adalet

(,968), duygusal bağlılık (,798), devam bağlılığı (,923) ve normatif bağlılık (,907) şeklinde bulunmuş ve bu değerlerin yüksek düzeyde güvenilir olduğu belirlenmiştir.

Tablo 2. Ölçeklere İlişkin Önerme Sayıları ve Cronbach's Alpha Katsayıları

Ölçekler	Cronbach Alpha	Önerme Sayısı	Çıkarılan Önerme Sayısı
Dağıtımsal Adalet	,877	5	2
İşlemsel Adalet	,907	6	3
Etkileşimsel Adalet	,968	9	-
Duygusal Bağlılık	,798	8	1
Devam Bağlılığı	,923	8	-
Normatif Bağlılık	,907	7	-

Araştırmanın Temel Bulguları

Alan araştırmamızda yer alan temel bulgulara ilişkin olarak öncelikle korelasyon analizi sonrasında ise regresyon analizi yapılmış ve bunların sonuçları açıklanmıştır.

Korelasyon Analizi ve Sonuçları

Çalışmamızda örgütsel adalet ve boyutları ile örgütsel bağlılık ve boyutları arasındaki ilişki korelasyon analizi yapılarak incelenmiş ve sonuçları Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3. Korelasyon Analizi Tablosu

	Ort.	S.S.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
Dağıtımsal Adalet	3,8945	,83178	1							
İşlemsel Adalet	3,8810	,80710	,797**	1						
			,000	91	91					
Etkileşimsel Adalet	3,9420	,75566	,732**	,869**	1					
			,000	,000	90	90	90			
Örgütsel Adalet	3,9111	,74013	,881**	,953**	,952**	1				
			,000	,000	,000	90	90	90	90	
Duygusal Bağlılık	4,0175	,49803	,486**	,501**	,420**	,495**	1			
			,000	,000	,000	,000	90	89	89	90
Devam Bağlılığı	4,0435	,74265	,525**	,594**	,513**	,581**	,587**	1		
			,000	,000	,000	,000	,000	,000	89	89
	4,1059	,62698	,526**	,500**	,401**	,497**	,664**	,753**	1	

Normatif Bağlılık			,000	,000	,000	,000	,000	,000		
			89	89	89	89	89	88	89	
Örgütsel Bağlılık	4,0599	,55996	,579**	,607**	,508**	,597**	,809**	,920**	,911**	1
			,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
			88	88	88	88	88	88	88	88

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

Tablo 3'teki korelasyon analizi sonuçlarına göre;

Dağıtimsal adaletin duygusal bağlılık ($r=,486;p<0,01$), devam bağlılığı ($r=,525;p<0,01$), normatif bağlılık ($r=,526;p<0,01$) ile pozitif anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

İşlemsel adaletin duygusal bağlılık ($r=,501;p<0,01$), devam bağlılığı ($r=,594;p<0,01$), normatif bağlılık ($r=,500;p<0,01$) ile pozitif anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu saptanmıştır.

Etkileşimsel adaletin duygusal bağlılık ($r=,420;p<0,01$), devam bağlılığı ($r=,513;p<0,01$), normatif bağlılık ($r=,401;p<0,01$) ile pozitif anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Genel anlamda ise örgütsel adaletin örgütsel bağlılık ($r=,597;p<0,01$) ile pozitif anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür.

Regresyon Analizi ve Sonuçları

Araştırmada H1 hipotezi “Dağıtimsal adalet duygusal bağlılığı pozitif yönde etkiler”, H2 hipotezi “İşlemsel adalet duygusal bağlılığını pozitif yönde etkiler” ve H3 hipotezi “Etkileşimsel adalet duygusal bağlılığı pozitif yönde etkiler” test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmış ve sonuçları Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4. Dağıtimsal, İşlemsel ve Etkileşimsel Adaletin Duygusal Bağlılığı Etkilemesine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık								
Model	Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaşmış Katsayılar	T	P	F	R2	ΔR2
	B	Standart Hata	Beta					
Sabit	2,778	,251		11,075				
Dağıtimsal Adalet	,148	,092	,249	1,613	,110			
İşlemsel Adalet	,246	,131	,400	1,880	,064			
Etkileşimsel Adalet	-,073	,125	-,111	-,588	,558	10,743	,275	,249

Tablo 4'teki regresyon analizi sonuçlarına göre;

Dağıtimsal adalet “H1” hipotezi ($\beta=,249;p>0,05$), işlemsel adalet “H2” hipotezi ($\beta=,400;p>0,05$) ve etkileşimsel adalet “H3” hipotezinin ($\beta=-,111;p>0,05$) duygusal bağlılığı etkilemediği belirlenmiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre “H1”, “H2” ve “H3” hipotezleri reddedilmiştir.

Araştırmada H4 hipotezi “Dağıtimsal adalet devam bağlılığını pozitif yönde etkiler”, H5 hipotezi “İşlemsel adalet devam bağlılığını pozitif yönde etkiler” ve H6 hipotezi “Etkileşimsel adalet devam bağlılığını pozitif yönde etkiler” test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmış ve sonuçları Tablo 5’te gösterilmiştir.

Tablo 5. Dağıtimsal, İşlemsel ve Etkileşimsel Adaletin Devam Bağlılığını Etkilemesine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı

Model	Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaşmış Katsayılar	T	P	F	R2	ΔR2
	B	Standart Hata	Beta					
Sabit	1,854	,353		5,252	,000			
Dağıtimsal Adalet	,136	,128	,152	1,058	,293			
İşlemsel Adalet	,478	,184	,520	2,606	,011			
Etkileşimsel Adalet	-,049	,175	-,050	-,283	,778	16,040	,364	,342

Tablo 5’teki regresyon analizi sonuçlarına göre;

Dağıtimsal adalet “H4” hipotezi ($\beta=,152;p>0,05$) ve etkileşimsel adalet “H6” hipotezinin ($\beta=,050;p>0,05$) devam bağlılığını etkilemediği görülmüştür. Elde edilen bu sonuçlara göre “H4” ve “H6” hipotezleri reddedilmiştir. Fakat işlemsel adalet “H5” hipotezinin ($\beta=,520;p<0,05$) devam bağlılığını pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Bu sonuca göre “H5” hipotezi desteklenmiştir.

Araştırmada H7 hipotezi “Dağıtimsal adalet normatif bağlılığı pozitif yönde etkiler”, H8 hipotezi “İşlemsel adalet normatif bağlılığı pozitif yönde etkiler” ve H9 hipotezi “Etkileşimsel adalet normatif bağlılığı pozitif yönde etkiler” test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmış ve sonuçları Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6. Dağıtimsal, İşlemsel ve Etkileşimsel Adaletin Normatif Bağlılığını Etkilemesine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık

Model	Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaşmış Katsayılar	T	P	F	R2	ΔR2
	B	Standart Hata	Beta					
Sabit	2,554	,308		8,305	,000			
Dağıtimsal Adalet	,277	,113	,371	2,458	,016			
İşlemsel Adalet	,293	,160	,381	1,828	,071			
Etkileşimsel Adalet	-,168	,153	-,203	-1,096	,276	12,392	,304	,280

Tablo 6’daki regresyon analizi sonuçlarına göre;

Dağıtımsal adalet ‘‘H7’’ hipotezinin ($\beta=,371;p<0,05$) normatif bağıllığı pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Elde edilen bu sonuca göre ‘‘H7’’ hipotezi desteklenmiştir. Ancak işlemsel adalet ‘‘H8’’ hipotezi ($\beta=,381;p>0,05$) ve etkileşimsel adalet ‘‘H9’’ hipotezinin ($\beta=-,203;p>0,05$) normatif bağıllığı etkilemediği görülmüştür. Bu bulgular sonucunda ‘‘H8’’ve ‘‘H9’’ hipotezleri reddedilmiştir.

Alan araştırması kapsamında genel olarak örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek için regresyon analizi yapılmış ve sonuçlarına Tablo 7’de yer verilmiştir. Analiz sonuçlarında görüldüğü gibi örgütsel adaletin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir ($\beta=,597;p<0,05$).

Tablo 7. Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığı Etkilemesine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

Model	Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaşmış Katsayılar	T	P	F	R2	ΔR2
	B	Standart Hata	Beta					
Sabit	2,292	,261		8,791	,000			
Örgütsel Adalet	,451	,065	,597	6,899	,000	47,601	,356	,349

Sonuç ve Öneriler

Son yıllarda yaşanan değişimlerin, ilerlemelerin ve yeniliklerin her alanda olduğu gibi örgütlerde doğrudan ve dolaylı olarak etkilediği görülmektedir. Ayrıca bu etkiden en fazla payını alan unsurlardan birisinde insan olduğu bilinmektedir. Örgütlerin rekabet ortamında ayakta kalabilmesinin yanı sıra diğer örgütlerden üstün gelebilmesi ancak insan unsuruna verilen değerle ilgilidir. Bu açıdan örgütlerin ve örgüt çalışanlarının birbirlerinden birtakım beklentilerinin bulunduğu dikkat çekmek gerekir. Karşılıklı bu beklentilerin yerine getirilmesi ise örgütlerin hedeflerine ulaşmasında temel koşul olarak görülmektedir. Örgütlerde verimliliğin artırılması, başarının sağlanması, hedeflenen karlılığa ulaşılması gibi birtakım amaçların elde edilebilmesi insan unsurunun istek ve arzularının yerine getirilmesiyle gerçekleşir. Örgütlerinde bu unsurdan sağladığı kazanımlara karşılık olarak çalışanları için yerine getirmesi gerekenler bulunmaktadır. İşte tüm bunların yerine getirilebilmesi ancak örgütlerde adaletli bir ortamın mevcut olmasıyla gerçekleşmektedir. Nitekim bir örgütte adaletli bir ortam var olduğu sürece o örgütte var olacaktır. Bu örgütlerin varlığıysa çalışanlarının örgütlerine olan bağlılıklarıyla mümkün olacaktır. Diğer taraftan örgütlerde kendilerine olan bağlılıkları sağlamak ve bu bağlılıkları artırmak adına birtakım gayretler içerisine girmek zorundadırlar. Çünkü çalışanların örgütlerine duydukları bağlılık o örgütlerde adaletin ne derece yaşandığı en iyi habercilerinden birisi olarak görülmektedir. Bir örgütte örgütsel adalet sağlandığı takdirde örgüt çalışanlarının o örgütte kalma eğilimleri devam edecektir. Böyle örgütlerin ise başarıyı yakalayabilmeleri ve amaçlarına ulaşabilmeleri kaçınılmaz olacaktır. Bu noktadan hareketle ifade etmek gerekirse; günümüz örgütlerinin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık konularına oldukça büyük önem vermeleri gerekmektedir. Bu

bağlamda hem örgütsel adaletin hem de örgütsel bağlılığın çalışma hayatının vazgeçilmez konuları olarak karşımıza çıktığı görülmektedir.

Bu alan araştırmasında da örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık konuları ele alınmıştır. Çalışmada örgütsel adalet ve boyutlarının (dağıtım sal adalet boyutu, işlemsel adalet boyutu, etkileşimsel adalet boyutu) örgütsel bağlılık ve boyutları (duygusal bağlılık boyutu, devam bağlılığı boyutu, normatif bağlılık boyutu) üzerine etkisi incelenmiştir. Yerli ve yabancı yazın değerlendirildiğinde bu konuyla ilgili birtakım araştırmaların yapıldığı görülmüştür. Fakat böyle bir araştırmanın holding çalışanları üzerinde gerçekleştirilmesi araştırmamızın özgünlüğü açısından önemli görülmüş olup bu doğrultuda araştırmamız Kahramanmaraş'taki bir holdingin çalışanları üzerine yapılan alan çalışmasıyla desteklenmiştir. Ayrıca araştırmadan elde edilen bulgular konuyla ilgili birtakım sonuçları ortaya koymakla kalmamış aşağıda da bunlara açıklık getirilmeye çalışılmıştır.

Dağıtım sal adaletin duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilediğini belirlemek üzere kurulan ve çalışmanın birinci hipotezi olan "H1" regresyon analizi sonucunda reddedilmiştir. Konuyla ilgili olarak yapılan araştırmalar incelendiğinde ise araştırmamızdaki ile çelişen bulgulara ulaşıldığı görülmüştür. Örneğin bazı çalışmalarda dağıtım sal adaletin (Cihangiroğlu, 2011, s. 13; Keskin ve Esen, 2017, s. 630-634; Candan, 2014, s. 908-909; Büyükyılmaz ve Tunçbiz, 2016, s. 104-106) duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilediğini gösteren bulguların olduğu saptanmıştır.

İşlemsel adaletin duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilediğini tespit etmek üzere oluşturulan ve araştırmanın ikinci hipotezi olan "H2" regresyon analizi sonucunda reddedilmiştir. Literatür incelendiğinde elde edilen bu sonuçla paralellik gösteren ve çelişen birtakım çalışma bulgularının olduğu görülmüştür. Bazı araştırmalarda işlemsel adaletin duygusal bağlılığı etkilemediğini gösteren sonuçlar belirlenmiştir (Candan, 2014, s. 908-909). Fakat bazı çalışmalarda ise işlemsel adaletin duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilediği görülmüştür (Cihangiroğlu, 2011, s. 13; Keskin ve Esen, 2017, s. 630-634; Büyükyılmaz ve Tunçbiz, 2016, s. 104-106; Yavuz, 2010).

Etkileşimsel adaletin duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilediğini incelemek üzere kurulan ve çalışmanın üçüncü hipotezi olan "H3" regresyon analizi sonucunda reddedilmiştir. Elde edilen bu sonucun birtakım araştırmaların bulgularıyla çeliştiği saptanmıştır. Bu bağlamda ilgili yazında yapılan çalışmalarda etkileşimsel adaletin (Keskin ve Esen, 2017, s. 630-634; Candan, 2014, s. 908-909; Büyükyılmaz ve Tunçbiz, 2016, s. 104-106) duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilediğini gösteren sonuçların olduğu görülmüştür.

Dağıtım sal adaletin devam bağlılığını pozitif yönde etkilediğini belirlemek üzere oluşturulan ve araştırmanın dördüncü hipotezi olan "H4" regresyon analizi sonucunda reddedilmiştir. Bu sonucun bazı çalışmaların bulgularıyla paralellik gösterirken birtakım çalışmaların bulgularıyla da çeliştiği saptanmıştır. Nitekim gerçekleştirilen bazı araştırmalarda dağıtım sal adaletin (Büyükyılmaz ve Tunçbiz, 2016, s. 104-106) devam bağlılığını etkilemediğini ve dağıtım sal adaletin (Keskin ve Esen, 2017, s. 630-634) devam bağlılığını negatif yönde etkilediğini gösteren bulguların olduğu belirlenmiştir. Ancak ilgili yazında dağıtım sal adaletin (Cihangiroğlu, 2011, s. 13; Candan, 2014, s. 908-

909; Bağcı, 2013) devam bağlılığını pozitif yönde etkilediğini gösteren sonuçların olduğuda görülmüştür.

İşlemsel adaletin devam bağlılığını pozitif yönde etkilediğini tespit etmek üzere kurulan ve çalışmanın beşinci hipotezi olan “H5” regresyon analizi sonucunda desteklenmiştir. Literatürde bu çalışmanın sonuçlarıyla paralellik gösteren ve çelişen bulgulara ulaşıldığıda görülmüştür. Örneğin yapılan araştırmalarda işlemsel adaletin (Cihangiroğlu, 2011, s. 13; Bağcı, 2013) devam bağlılığını pozitif yönde etkilediğini gösteren sonuçların olduğu belirlenmiştir. Diğer taraftan işlemsel adaletin (Candan, 2014, s. 908-909; Büyükyılmaz ve Tunçbiz, 2016, s. 104-106) devam bağlılığını etkilemediğini ve işlemsel adaletin (Keskin ve Esen, 2017, s. 630-634) devam bağlılığını negatif yönde etkilediğini gösteren bulguların olduğuda saptanmıştır.

Etkileşimsel adaletin devam bağlılığını pozitif yönde etkilediğini incelemek üzere oluşturulan ve araştırmanın altıncı hipotezi olan “H6” regresyon analizi sonucunda reddedilmiştir. Literatürde gerçekleştirilen çalışmalar incelendiğinde bu çalışmanın sonucuyla paralellik gösteren ve çelişen birtakım bulguların olduğuda belirlenmiştir. Bazı araştırmalarda etkileşimsel adaletin (Büyükyılmaz ve Tunçbiz, 2016, s. 104-106) devam bağlılığını negatif yönde etkilediğini gösteren bulguların olduğu görülmüştür. Fakat birtakım çalışmalarda ise etkileşimsel adaletin (Candan, 2014, s. 908-909) devam bağlılığını pozitif yönde etkilediğini gösteren sonuçların olduğuda görülmüştür.

Dağıtımsal adaletin normatif bağlılığı pozitif yönde etkilediğini belirlemek üzere kurulan ve çalışmanın yedinci hipotezi olan “H7” regresyon analizi sonucunda desteklenmiştir. Elde edilen bu sonucun bazı araştırmaların bulgularıyla paralellik gösterdiği belirlenmiştir. Örneğin yapılan birtakım çalışmalarda dağıtımsal adaletin (Cihangiroğlu, 2011, s. 13; Keskin ve Esen, 2017, s. 630-634; Candan, 2014, s. 908-909; Büyükyılmaz ve Tunçbiz, 2016, s. 104-106; Dilek, 2005; Çöl ve Avunduk, 2019, s. 3726) normatif bağlılığı pozitif yönde etkilediğini gösteren bulguların olduğu görülmüştür.

İşlemsel adaletin normatif bağlılığı pozitif yönde etkilediğini tespit etmek üzere oluşturulan ve araştırmanın sekizinci hipotezi olan “H8” regresyon analizi sonucunda reddedilmiştir. Bu bulgunun literatürdeki bazı çalışmaların sonuçlarıyla paralellik gösterdiği ve birtakım çalışmaların sonuçlarıyla çeliştiği saptanmıştır. Gerçekleştirilen bu araştırmalar incelendiğinde işlemsel adaletin (Candan, 2014, s. 908-909; Büyükyılmaz ve Tunçbiz, 2016, s. 104-106) normatif bağlılığı etkilemediğini gösteren sonuçların olduğu belirlenmiştir. Ancak yapılan bazı çalışmalarda ise işlemsel adaletin (Cihangiroğlu, 2011, s. 13; Keskin ve Esen, 2017, s. 630-634; Bağcı, 2013) normatif bağlılığı pozitif yönde etkilediğini gösteren bulguların olduğuda görülmüştür.

Etkileşimsel adaletin normatif bağlılığı pozitif yönde etkilediğini incelemek üzere kurulan ve çalışmanın dokuzuncu hipotezi olan “H9” regresyon analizi sonucunda reddedilmiştir. Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde bu sonucun birtakım çalışmaların bulgularıyla paralellik gösterdiği bazılarıyla ise çeliştiği görülmüştür. Yapılan araştırmalar incelendiğinde etkileşimsel adaletin (Candan, 2014, s. 908-909) normatif bağlılığı etkilemediğini gösteren sonuçların olduğu saptanmıştır. Diğer taraftan birtakım çalışmalarda ise etkileşimsel adaletin (Keskin ve Esen, 2017, s. 630-634;

Büyükyılmaz ve Tunçbiz, 2016, s. 104-106) normatif bağlılığı pozitif yönde etkilediğini gösteren bulguların olduğuda belirlenmiştir.

Genel anlamda araştırmamızdan elde ettiğimiz sonuçlarla ilgili olarak değerlendirmede bulunmak gerekirse; her ne kadar örgütsel adalet boyutlarının örgütsel bağlılık boyutlarını pozitif yönde etkilediğini gösteren ‘‘H5’’ ve ‘‘H7’’ hipotezleri desteklenmiş olsa da ‘‘H1’’, ‘‘H2’’, ‘‘H3’’, ‘‘H4’’, ‘‘H6’’, ‘‘H8’’ ve ‘‘H9’’ hipotezlerinin reddedildiği görülmüştür. Bu sonuçlar ise çalışmamızda örgütsel adalet boyutlarının (dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet) örgütsel bağlılık boyutlarının (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) tamamını etkilemediğini ortaya koymuştur.

Örgüt çalışanlarının örgütlerine birtakım yatırımlar yaptıkları görülmektedir. Bunun karşılığında sağladıkları kazanımlarını karşılaştırıp kararların ve uygulamaların adaletli bir şekilde yapılıp yapılmadığını sorguladıkları da belirtilmektedir (Yeniçeri vd., 2009). Nitekim örgüt çalışanlarının bu algılamalarına dayanarak birtakım davranış, tutum gösterdikleri görülmektedir. Eğer örgüt çalışanları bu algılamaları sonucunda örgütte adaletsizliğin yaşandığını hissederlerse verecekleri tepkilerin kurum açısından oldukça büyük tehlike yaratması söz konusu olur (Cihangiroğlu vd., 2010, s. 69). Diğer taraftan örgütlerde kaynakların, ödüllerin, cezaların adaletli bir biçimde dağıtıldığı, haksız algılamaların önüne geçilebileceği hak edenin hak ettiğine sahip olabileceği bir sistem oluşturulmaya da çaba gösterilmesi gerekmektedir (Tetik, 2012, s. 247). Bu durum örgütlerin hayatlarının devamlılığı için gereklidir. İşte bu noktada ise örgütsel bağlılığın devreye girmesi kaçınılmaz görünmektedir. Çünkü bir örgüt, çalışanları örgüte bağlı olduğu sürece yaşayacaktır. Bu açıdan örgütlere bağlılığın artırılması gerekmektedir. Böylece hem örgütler hem de çalışanlar amaçlarına ulaşacaklardır. Fakat bu gerçekleştirilemediği takdirde örgüt çalışanları örgütlerinden ayrılacaklardır. Bu durumun sonucunda ise örgütlerin hayatlarının devamlılığı son bulacaktır.

Her araştırmanın olduğu gibi alan araştırmamızda da birtakım kısıtlılıklar görülmüştür. Bu çalışmanın en önemli kısıtlılığını çalışmanın sadece bir holdingin çalışanları üzerinde gerçekleştirilmesi ve buradaki çalışanların sayıca azlığı oluşturmuştur. Ayrıca holding çalışanlarından bazılarının iş yaşamının yoğunluğundan dolayı anket formunu doldurmak istememesi, sürenin sınırlı olması, eksik ve yanlış doldurulması nedeniyle bazı anket formlarının analiz kapsamına alınmaması, çalışmada farklı veri toplama yöntemlerinden faydalanılmaması çalışmanın diğer kısıtlılıklarını meydana getirmiştir. Söz konusu bu durum alan araştırmamızın sonuçlarının genelleştirilmesi açısından güçlük yaratmıştır. Bu noktadan hareket ederek ileride yapılacak çalışmaların daha fazla katılımcı üzerinde uygulanması, çalışmanın farklı sektörlerde yapılması, çalışmaya yeni değişkenlerin eklenmesi ve çalışmanın farklı veri toplama yöntemleriyle desteklenmesi elde edilen sonuçların genelleştirilebilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Böylece araştırmacılar ilgili konuya daha fazla dikkat çekebilecek, yapılan araştırmaların sayısında artış yaşanacak ve literatürün gelişimine katkı sağlanmış olacaktır.

Kaynaklar

- Akbolat, M., Işık, O. & Tengilimoğlu, D. (2015). Personel Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Bağlılığın İş Tatminine Etkileri, *İş, Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 17(2): 3-27.
- Akdoğan, A., Kaya-Harmancı, Y. & Bayram, A. (2018). Algılanan Örgütsel Adalet Ve İşte Var Olamama (Presenteeism) İlişkisinde Stresin Aracı Rolü, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(2): 197-211.
- Akduman, G., Hatipoğlu, Z. & Yüksekbilgili, Z. (2015). Medeni Durumuna Göre Örgütsel Adalet Algısı, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1): 1-13.
- Aksoy, C. & Özkan, F. (2015). İtibar Yönetimi, Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişkinin Analizi: Devlet Ve Özel Banka Karşılaştırması, *Turan: Stratejik Araştırmalar Merkezi*, 7(26): 3-14.
- Akyüz, A.N. (2013). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Öğretmenler Üzerine Ampirik Bir Çalışma, *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*.
- Alanoğlu, M. & Demirtaş, Z. (2019). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi, *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 49: 1-16.
- Alinezhad, M. Abbasian, H. & Behrangi, M.R. (2015). Investigating The Effects Of Authentic Leadership Of Managers On Organizational Commitment Of Teachers With Organizational Justice As The Mediator Variable, *Ciência Enatura Santa Maria*, 37(1): 407-416.
- Allahyari-Sani, R. & Yavuz, E. (2018). İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algılarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, *Journal Of Tourism And Gastronomy Studies*, 6(4): 754-778.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis Of Links To Newcomers Commitment And Role Orientation, *Academy Of Management Journal*, 33(4): 847-858.
- Arslandaş, C.C. & Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1): 261-286.

- Aryee, S., Budhwar, P.S. & Chen, Z.X. (2002). Trust As A Mediator Of The Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes: Test Of A Social Exchange Model, *Journal Of Organizational Behavior*, 23(3): 267-285.
- Aslantürk, G. & Şahan, S. (2012). Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Manisa İl Emniyet Müdürlüğü Örneğinde İncelenmesi, *Polis Bilimleri Dergisi*, 14(1): 135-159.
- Atilla-Gök, G. (2016). Bir Bağlılık Pratiği Olarak Örgütsel Sessizlik, *Yönetim Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(1): 104-124.
- Bağcı, Z. (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme, *Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi*, 9(19): 163-184.
- Bakan İ. (2011). Örgütsel Bağlılık. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Balay, R. (2000). Özel Ve Resmi Liselerde Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı, *Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Ankara.
- Balay, R. (2000). Yönetici Ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 192s.
- Bergman, M.E. (2006). The Relationship Between Affective And Normative Commitment: Review And Research Agenda, *Journal Of Organizational Behavior*, 27: 645-663.
- Beugre, C.D. & Baron, R.A. (2001). Perceptions Of Systemic Justice: The Effects Of Distributive, Procedural And Interactional Justice, *Journal Of Applied Social Psychology*, 32(2): 324-339.
- Beugre, C.D. (2002). Understanding Organizational Justice And Its Impact On Managing Employess: An African Perspective, *International Journal Of Human Resource Management*, 13(7): 1091-1104.
- Bies, R.J. & Moag, J.F. (1986). Interactional Justice: Communication Criteria Of Fairness, Lewicki, In Lewicki, R.J, Sheppard, B.H. and Bazerman, M.H., (Eds:.), *Research On Negotiation In Organizations*, Greenwich, CT: JAI Press, 1: 43-55.
- Bülbül, A. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının, Örgütsel Vatandaşlık Ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Çalışma, *Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.

- Büyükyılmaz, O. & Tunçbiz, B. (2016). Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Araştırma, *Bartın Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(14): 89-114.
- Camerman, J., Cropanzano, R. & Vandenberghe, C. (2007). The Benefits Of Justice For Temporary Workers, *Group And Organization Management*, 32(2): 176-207.
- Candan, H. (2014). Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Algılamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Kamu Kurumu Üzerinde Araştırma, *Gaziantep University Journal Of Social Sciences*, 13(4): 889-917.
- Caruna, A. Ewing, M. & Ramaseshan, B. (1999). Organizational Commitment And Performance: The Australian Public Sector Experience, School Research Series, School Of Marketing, Curtin University, Perth.
- Charash, C. & Spector, P.E. (2002). The Role Of Justice In Organizations: A Meta-Analysis, *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 86(2): 278-321.
- Choi, S. (2011). Organizational Justice And Employee Work Attitude: The Federal Case, *The American Review Of Public Administration*, 41(2): 185-204.
- Cihangiroğlu, N. & Yılmaz, A. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(19): 195-214.
- Cihangiroğulları, N. Şahin, B. & Naktiyok, A. (2010). Hekimlerin Örgütsel Algıları Üzerine Bir Araştırma, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(12): 67-82.
- Cihangiroğlu, N. (2011). Askeri Doktorların Örgütsel Adalet Algıları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Analizi, *Gülhane Tıp Dergisi*, 53(1): 9-16.
- Cohen, A. (1991). Career Stage As A Moderator Of The Relationships Between Organizational Commitment And Its Outcomes: A Meta-Analysis, *Journal Of Occupational Psychology*, 64(3): 253-268.
- Colquitt, J.A. (2001a). On The Dimensionality Of Organizational Justice: A Construct Validation Of Measure, *Journal Of Applied Psychology*, 86(3): 386-400.
- Colquitt, J.A. Conlon, D.E. Wesson, M.J. Porter, C.O.L.H. & Yee, N.G.K. (2001b). Justice At The Millennium: A Meta-Analytic Review Of 25 Years Of Organizational Justice Research, *Journal Of Applied Psychology*, 86(3): 425-445.
- Cropanzano, R. & Prehar, C.A. (1999). Using Social Exchange Theory To Distinguish Procedural And Interactional Justice, *14. Society For Industrial And Organizational Psychology*, Kongresinde Sunulan Bildiri, Atlanta, GA.

- Cropanzano, R., Goldman, B.M. & Benson, L. (2005). Organizational Justice, In Barling J., Kelloway E.K. and Frone M.R., (Edit) *Handbook Of Workstress*, America: Sage Publications, 64
- Cropanzano, R., Prehar, C.A. & Chen, P.Y. (2002). Using Social Exchange Theory To Distinguish Procedural From Interactional Justice, *Group And Organizational Management*, 27(3): 324-351.
- Çarıkcı, İ.H. & Küçükeşmen, E. (2018). Örgütsel Adalet Algısı Ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *Uluslararası İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1): 24-44.
- Çetin, M. (2004). Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Çökük, S. (2013). Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Konya İlindeki Özel Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama, Selçuk Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.
- Çöl, G. & Avunduk, Z.B. (2019). Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: Kamu Hastanesinde Bir Uygulama, *Turkish Studies*, 14(7): 3713-3731.
- Dilek, H. (2005). Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; *Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi*.
- Durna, U. & Eren, V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2): 210-219.
- Ekici, S. Hacıcaferoğlu, B. & Çalışkan, K. (2017). *Gençlik Ve Spor Bakanlığı'na Bağlı Spor Örgütlerinde Çalışan Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi, CBÜ Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi*, 12(2): 40-57.
- Eren, E. (2011). Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Eren, E. (2012). Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Eroğlu, A.H. Adıgüzel, O. Ve Öztürk, U.C. (2011). Sessizlik Girdabı Ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi Ve Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2): 97-124.

- Ertan, H. (2008). Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu, İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme, *Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi*.
- Fadel, K.J. & Durcıkova, A. (2014). If It's Fair, I'll Share: The Effect Of Perceived Knowledge Validation Justice On Contributions To An Organizational Knowledge Repository, *Information & Management*, 51(5): 511-519.
- Folger, R. & Konovsky, M.A. (1989). Effects Of Procedural And Distributive Justice On Reactions To Pay Raise Decisions, *Academy Of Management Journal*, 32(1): 111-130.
- George, J. & Jones, G. (2012). Understanding And Managing Organizational Behavior, 6th Ed. Prentice Hall, New Jersey.
- Görgülür, A.A. (2013). Örgütsel Adalet Ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma, *Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today And Tomorrow, *Journal Of Management*, 16(2): 399-432.
- Gautam, T. Van-Dick, R. Wagner, U. Upadhyay, N. & Davis, A. (2005). Organizational Citizenship Behavior And Organizational Commitment In Nepal, *Asian Journal Of Social Psychology*, 8(3): 305-314.
- Hoş, C. & Oksay, A. (2015). Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini İlişkisi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(4): 1-24.
- Irak, D.U. (2004). Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar Ve Bugünkü Durumu, *Türk Psikoloji Yazıları*, 7(13): 25-43.
- Işık, O., Uğurluoğlu, Ö. & 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.
- İlsev, A. (1997). Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, *Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.
- İmamoğlu, G. (2011). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Ve Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki, *Ankara Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.

- İşcan, Ö.F. & Naktiyok, A. (2004). Çalışanların Örgütsel Bağdaşmalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Adalet Algıları, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59(1): 181-201.
- İşcan, Ö.F. (2005). Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler Ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 60(1): 149-171.
- İyigün, N.Ö. (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (11)21: 49-64.
- Jahangir, N. Akbar, M. & Begum, N. (2006). The Role Of Social Power, Procedural Justice, Organizational Commitment And Job Satisfaction To Engender Organizational Citizenship Behavior, *ABAC Journal*, 26(3): 21-36.
- Karaeminoğulları, A. (2006). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları İle Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki Ve Bir Araştırma, *İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.
- Karahan, A. (2009). Hekimlerin Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (23): 421-432.
- Karataş, S. & Güleş, H. (2010). İlköğretim Öğretmenlerinin İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişkisi, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2): 74-89.
- 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.
- Kavak, O. & Kaygın, E. (2018). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Muhalefet Davranışı Üzerindeki Etkisi, *Balkan Ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1): 33-51.
- Keklik, B. & Coşkun-Us, N. (2013). Örgütsel Adalet Algılamalarının İş Tatminine Etkisi: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Journal Of Faculty Of Economics And Administrative Sciences*, 18(2): 143-161.
- Keskin, Ö. & Esen, Ş. (2017). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, *Researcher: Social Science Studies*, 5(4): 620-637.
- Koç, H. (2009). Örgütsel Bağlılık Ve Sadakat İlişkisi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28): 200-211.

- Korkmaz, H.G. & Bozkurt, S. (2017). Örgütsel Adalet İle Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin Demografik Değişkenler Bağlamında İncelenmesi Ve Hastane Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, *Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi*, (20): 233-252.
- Korkmaz, O. & Erdoğan, E. (2014). İş Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Memnuniyetine Etkisi, *Ege Akademik Bakış*, 14(4): 541-557.
- Küçükaltan, P.D. Tükeltürk, D.Ş. & Gürkan, Y.D. (2015). Örgütsel Davranışta Güncel Konular, Detay Yayıncılık, Ankara, 286s.
- Lambert, E. (2003). The Impact Of Organizational Justice On Correctional Staff, *Journal Of Criminal Justice*, 31(2): 155- 168.
- Lambert, E.E. Hogan, N. & Griffin, M. (2007). The Impact Of Distributive And Procedural Justice On Correctional Staff Job Stress, Job Satisfaction And Organizational Commitment, *Journal Of Criminal Justice*, 36(6): 644-666.
- Mathieu, J.E. & Zajac, D.M. (1990). A Review And Meta-Analysis Of The Antecedents, Correlates And Consequences Organizational Commitment, *Psychology Bulletin*, 108(2): 171-194.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1996). Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization: An Examination Of Construct Validity, *Journal Of Vocational Behavior*, 49(3): 252-276.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). Commitment In The Workplace, Sage Publications.
- Moorman, R.H. (1991). Relationship Between Organizational Justice And Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal Of Applied Psychology*, 76(6): 845-855.
- Nasurdin, M.A. & Khuan, S.L. (2007). Organizational Justice As An Antecedent Of Job Performance, *Gadjah Mada International Journal Of Business*, 9(3): 325-343.
- Niehoff, B.P. & Moorman, R.H. (1993). Justice As A Mediator Of The Relationship Between Methods Of Monitoring And Organizational Citizenship Behavior, *Academy Of Management Journal*, 36(5): 527-556.
- Nili, M. Hendijani, M. & Shekarchizadeh, A. (2012). Measuring The Impact Of Perceived Justice On Organizational Construct In Isfahan Municipality, *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Behavior*, 4(5): 857-869.
- Nowakowski, J. & Conlon, D. (2005). Organizational Justice: Looking Back, Looking Forward, *International Journal Of Conflict Management*, 16(1): 4-29.

- Oliver, N. (1990). Rewards, Investments, Alternatives And Organizational Commitment: Empirical Evidence And Theoretical Development, *Journal Of Occupational Psychology*, 63(1): 19-31.
- Örücü, E. & Özafşarlıoğlu, S. (2013). Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(23): 335-358.
- Özdemir, H.Ö. & İsmailÇebi, Y.Z. (2020). Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisinde İşten Ayrılma Niyetinin Rolünün Yapısal Eşitlik Modeli İle Analizi, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(1): 261-274.
- Özdemir, O. Birer, İ. & Akkoç, İ. (2019). Lider Desteği Ve Örgütsel Adalet Algısının İş Performansına Etkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Aracılık Rolü, *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 10: 2147-8414.
- 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.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2): 113-130.
- Özdevecioğlu, M. (2004). Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif Ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 59(3): 181-202.
- Porter L.W. Steers, R.M. Mowday, R.T. & Boulian, P.V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction And Turnover Psychiatric Technicians, *Journal Of Applied Psychology*, 59(5): 603-609.
- Posthuma, R. Maertz, C. & Dworkin, J. (2007). Procedural Justice's Relationship With Turnover: Explaining Past Inconsistent Findings, *Journal Of Organizational Behavior*, 28(1): 281-398.
- Qaiser, M.U. Rehman, M.S. & Suffyan, M. (2012). Exploring Effects Of Organizational Commitment On Employee Performance, Implication For Human Resource Strategy, *Interdisiplianry Journal Of Contemporary Human Resource In Business*, 3(11): 248-255.

- Rai, G.S. (2013). Impact Of Organizational Justice On Satisfaction, Commitment And Turnover İntention: Can Fair Treatment By Organizations Make A Difference In Their Workers Attitudes AndBehaviors? *International Journal Of Human Sciences*, 10(2): 260-284.
- Ramalho Luz, C.M. Luiz De Paula, S. & De Oliveira, L.M. (2018). Organizational Commitment, Job Satisfaction And Their Possible Influences On Intent To Turnover, *Revista De Gestão*, 25(1): 84-101.
- Serpil, M.R. (2014). Örgütsel Adalet Algısının Ve İş Tatmininin Çalışanların İş Performansına Olan Etkileri: Ampirik Bir Çalışma, *Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.
- Solmuş, T. (2004). İş Yaşamı, Denetim Odağı Ve Beş Faktörlük Kişilik Modeli, *Türk Psikoloji Bülteni*, 10(34): 196-205.
- Soycan, Ş.H. (2010). Bankalarda Birleşme Sonrası Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi *Marmara Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.
- Sökmen, A. & Şimşek, T. (2017). Örgütsel Bağlılık, Örgütle Özdeşleşme, Stres Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma, *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3): 606-620.
- Sökmen, A. Bilsel, M.A. & Erbil, C. (2013). Örgütsel Adaletin Çalışan Motivasyonu Ve Performansı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 15(1): 43-62.
- Stup, R.E. (2006). Special Research Report: Human Resource Management And Dairy Employee Organizational Commitment, *Department Of Dairy and Animal Science College Of Agricultural Sciences*, 1-4.
- Suliman, A. & Iles, P. (2000), The Multi-Dimensional Nature Of Organizational Commitment In A Non-Western Context, *Journal Of Management Development*, 19(1): 71-82.
- Süral-Özer, P. & Eker-Urtekin, G. (2007). Örgütsel Adalet Algısı Boyutları Ve İş Doyumu İlişkisi, Üzerine Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28: 107-125.
- Şentürk, F.K. & Karakış, K. (2018). Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizme Etkisi Üzerine Bir Araştırma, *Journal Of Social And Humanities Sciences Research*, 5(30): 4297-4308.

- Tetik, S. (2012). Kamu İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Bazı Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi, *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1): 239-249.
- Tokmak, M. (2018). Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Kamu ve Özel Sektör Çalışanları Örneğinde Araştırılması, *Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi*.
- Uludağ, G. (2018). Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkinini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması, *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1): 171-193.
- Vural, B. & Coşkun, A.G. (2007). Örgüt Kültürü İletişim Liderlik Motivasyon Bağlılık Performans Açısından Değerlendirme, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Wiener, Y. (1982). Commitment In Organizations: A Normativeview, *Academy Of Management Review*, 7(3): 418-428.
- Yalçın, A. & İplik, F.N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1): 395-412.
- Yavuz, M. (2010). The Effects Of Teachers Perception Of Organizational Justice And Culture On Organizational Commitment, *African Journal Of Business Management*, 4(5): 695-701.
- Ye, Y. & Sripicharn, D. (2018). The Relationship Between Teachers Organizational Commitment And Job Satisfaction At No. 2 Basic Education High School, Loikaw, Kayah State, Myanmar. *Scholar: Human Sciences*, 9(2).
- Yeniçeri, Ö. Demirel, Y. & Seçkin, Z. (2009). Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (16): 83-99.
- Yenihan, B. (2014). Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki, *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2): 170-178.
- Yeşil, S. & Mavi, Y. (2018). Örgütsel Adaletin Sosyal Kaytarma ve Sanal Kaytarma Üzerine Etkisi: Kahramanmaraş'ta Bir Alan Araştırması, 2. *Uluslararası İpek Yolu Akademik Çalışmalar Sempozyumu*, 775-791.
- Yıldız, A. & Atilla, G. (2019). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık Düzeyine Etkisi: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(19): 39-64.

Yüce, A. & Kavak, O. (2017). İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma, *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(3): 79-96.

Yürür, S. (2008). Örgütsel Adalet İle 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.