

İŞ GÖRENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİNDE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ETKİSİ: ÖZEL SEKTÖR ARAŞTIRMASI¹

Effect of Organizational Justice Perception on Organizational Commitment Levels of Employees: Private Sector Research

Gönderim Tarihi: 19.02.2019

Kabul Tarihi: 01.11.2019

Doi: 10.31795/baunsobed.657386

Mutlu TOKMAK*

ÖZ: İş görenlerin çalıştıkları işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için çaba sarf etmeleri ve bu işletmede çalışmaya devam etme konusunda gayret göstermeleri örgütsel bağlılık olarak ifade edilmektedir. İşletme yöneticilerinin uyguladıkları politikalarda iş görenlerine karşı eşit davranmaları ve onların haklarını gözetmeleri ise, örgütsel adalet olarak değerlendirilmektedir. İş görenlerin örgütsel adalet algısının onların örgütsel bağlılık düzeylerindeki etkisini tespit etmek amacıyla Afyonkarahisar’ da, özel sektörde faaliyette bulunan iki işletmenin çalışanlarına yönelik bir alan araştırması gerçekleştirilmiştir. Araştırmada anket tekniği uygulanmış ve elde edilen veriler, frekans analizi, güvenilirlik analizi ve çoklu regresyon analizi ile değerlendirilmiştir. Araştırma sonucuna göre, iş görenlerin örgütsel bağlılık düzeyinde örgütsel adaletin % 40,3 oranında etkisi olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel adalet alt boyutlarının duygusal bağlılık üzerinde % 39,8, devam bağlılığı üzerinde % 34,5 ve normatif bağlılık üzerinde ise % 31,5 düzeyinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Adalet, Örgütsel Davranış, Özel Sektör.

ABSTRACT: Employees endeavouring to achieve the goals and objectives of the enterprise in which they are employed and striving to perpetuate working in this enterprise is stated as organizational commitment. Administrator treating equally the employees while managing the enterprise and protecting their rights is regarded as organizational justice. In order to identify the effect of administrators organizational justice on the employees organizational employees in the province of Afyonkarahisar. Survey data was evaluated

¹ Bu çalışma Prof. Dr. Mehmet Erdemir GÜNDOĞMUŞ danışmanlığında Dr. Mutlu TOKMAK tarafından 2018 tarihinde tamamlanan “Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Kamu ve Özel Sektör Çalışanları Örneğinde Araştırılması” başlıklı ve 504254 tez no’ lu doktora tezinden türetilmiştir.

* J. Yzb. Dr. Jandarma ve Sahil Güvenlik Akademisi, Jandarma ve Sahil Güvenlik Fakültesi, Sosyal Bilimler Bölümü, mutlu-tokmak@hotmail.com, ORCID ID: orcid.org/0000-0002-7428-1322.

by means of frequency, confidence and multi regression analysis. Depending on the results of the analysis, the effect of administrator's organization justice on the employee's organization commitment was %40.3. The effect of organizational justice sub-dimensions; on the emotional tie was %39.8 on the continuance commitment was %34.5 and on the normative commitment was %31.5.

Keywords: Organizational Commitment, Organizational Justice, Organizational Behaviour, Private Sector.

GİRİŞ

Örgütlerin zorlu rekabet koşullarında ayakta kalabilmeleri, çalıştığı kurumun amaç ve hedeflerini benimseyen, bu amaç ve hedefleri gerçekleştirip işletmeyi başarıya taşımak için var gücü ile mücadele eden insan kaynağı ile mümkündür. Bu niteliğe sahip insan kaynağını temin etmek ve örgüte bağlılığını sağlamak, örgüte rekabet avantajı sağlamanın yanı sıra örgütün uzun süre hayatta kalmasını da mümkün kılacaktır. İşletme başarısı için oldukça değerli bir kaynak olan insan kaynağının örgüte bağlılığını sağlayacak en önemli unsurlardan bir tanesi de çalışanlar arasında adaleti gözetmektir.

Belirledikleri politikalarla adaletli olmayı ilke haline getiren ve bu ilkeye sadık kalarak çalışanlarına her açıdan adil davranan örgütler, örgütsel adaleti sağlayarak çalışanlarının örgütü benimsemelerine ve örgüte bağlanmalarına katkıda bulunur.

Örgüt içerisinde her bir çalışanın eşit şartlar içerisinde değerlendirildiği ve elde edilen katma değer eşit bir şekilde dağıtıldığı kurumlarda örgütsel adalet olgusundan bahsetmek mümkündür. Bu durum, çalışanların kurumlarına olan güven duygusunu arttıracak ve kendilerini çalıştıkları kuruma ait hissetmelerine katkı sağlayacaktır.

Çalıştıkları örgütü benimseyen, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması için elinden gelen gayreti en üst seviyede gösteren bireylerin yer aldığı ve iş gören bağlılığının sağlandığı örgütlerde bireysel ve örgütsel başarı kaçınılmaz olacaktır. Bu önemden yola çıkarak gerçekleştirilen bu çalışmada, iş görenlerin örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisini tespit etmek amaçlanmıştır. Bu amaçla özel sektörde faaliyet gösteren işletme çalışanları üzerine alan araştırılması gerçekleştirilmiş ve elde edilen bulgular ilgili alan yazında yer alan araştırma sonuçları ile karşılaştırılarak aktarılmaya çalışılmıştır.

LİTERATÜR TARAMASI

Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık, 1950'li yıllarda literatürde tartışılmaya başlanmış bir kavramdır. 1980'li yıllardan itibaren ise bu konuda araştırmaların yoğunlaşması nedeniyle örgütsel davranış konuları arasında popüler olmaya başlamıştır. Örgütün yönetim stratejilerine uygun bir şekilde geliştirilen ve kişilerin çalıştıkları kuruma bağlılık derecesini ifade eden örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel değişim için önemli bir faktör ve örgütün başarısı için etkili bir unsur olarak görülmektedir (Jandaghi vd., 2010: 1163; Brewer, 1996: 32; Burgess ve Turner, 2000: 225; Dick ve Metcalfe, 2001: 112; Grusky, 1996: 489; Gül, 2003: 73; Arslan, 2017:47). Daha sonraki süreçte ise örgütsel bağlılığın, örgütsel etkinlik, verimlilik, performans ve bireylerarası güven ile olumlu ilişkisinin, devamsızlık ve personel devir hızı ile olumsuz ilişkisinin ortaya çıkmasıyla konu daha önemli hale gelmiştir (Ferris ve Aranya, 1983: 87; Marchiori ve Henkin, 2004: 353; Tekingündüz, 2012: 4).

Örgütsel bağlılık kavramının işgücü devir hızının düşürülmesinde ve çalışanların performansının artırılmasında önemli etkileri olduğu düşünülmektedir (Meyer ve Allen, 1997). Örgütsel davranış açısından örgütsel bağlılık, çalışanların kendilerini örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleştirdikleri ve çalıştıkları kurumda devam etme eğiliminde oldukları bir süreç olarak ve sosyal psikoloji açısından ise, iş görenlerin geçmişteki davranışları sonucunda kendilerini örgüte bağlı hissetme süreci olarak tanımlanmaktadır (Çırpan, 1999: 56).

Mowday vd. (1979: 231), örgütsel bağlılığı, kişi ile örgüt amaçlarının bir bütünlük ve uyum içinde olması şeklinde tanımlanmıştır. O'Reilly ve Chatman (1986: 493) örgütsel bağlılığı, çalışanların içinde buldukları kuruma karşı psikolojik olarak bağlı hissetmeleri şeklinde tanımlamış ve uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı olarak üç boyutta değerlendirmiştir. Meyer ve Allen'in (1997) ilk olarak ortaya koydukları örgütsel bağlılık modelinde, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı olmak üzere iki boyut yer almaktadır. Daha sonra bu modele, normatif ya da ahlaki bağlılık olarak adlandırılan üçüncü bir boyut eklenmiştir. Allen ve Meyer'in (1990: 1) geliştirdikleri örgütsel bağlılık modelini kısaca şu şekilde açıklamak mümkündür:

Duygusal Bağlılık: Duygusal bağlılık, iş görenlerin örgüt hedeflerine ve değerlerine olan güçlü inancını ve kişisel yaklaşımını, örgütle arasında güçlü duygusal bir bağ hissetmesi durumunu ifade etmektedir. İş görenlerin örgütüne duygusal olarak bağlanması, kendi istekleriyle örgüt ile özdeşleşmeleri, örgüte katılımı ve örgütte kalmaya devam etmeleri anlamına gelmektedir. Örgütlere karşı güçlü bir şekilde duygusal bağlılık hisseden çalışanlar, kendi istekleri doğrultusunda örgütte kalma eğilimindedirler (Meyer ve Allen, 1991: 64).

Devam Bağlılığı: İş görenlerin örgütten ayrılmamanın olumsuz sonuçlarını dikkate alması ve kendisini zorunlu hissederek çalışmaya devam etmesi durumudur. Diğer bir ifadeyle, iş görenin mevcut kurumundaki ücret, emeklilik hakları, prim ve sigorta gibi olanaklardan vazgeçme maliyetinin farkında olması ya da alternatif iş imkânlarının çok kısıtlı olması gibi nedenlerden dolayı örgütte çalışmaya devam etmesi durumu devam bağlılığının göstergesidir (Gautam vd., 2001: 240). İş görenler arasından devam bağlılığı güçlü olanlar, maddi ihtiyaçlarının ve iş bulma zorluklarının yanı sıra, yeni işlerine uyum sağlama, ailelerinin ve eşyalarının başka yerlere taşınma zorlukları gibi nedenlerden ötürü de örgütlerinde çalışmaya devam ederler (Allen ve Meyer, 1990: 3).

Normatif Bağlılık: Normatif bağlılığa sahip iş görenler, sorumluluk ve ahlaki kaygılarla örgütte kalma eğilimindedirler. Normatif bağlılığa sahip iş görenler, örgütüne karşı sadık olma duygusu içerisinde oldukları için uygun davranışlar göstermekte ve kurumları için uygun olan ne ise o şekilde hareket etme motivasyonu ile faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bu tür bağlılığa sahip olan iş görenler, örgütte kalmayı kendisinde zorunluluk hisseder. Bununla birlikte, bu zorunluluk devam bağlılığında olduğu gibi çıkar ilişkisine dayalı değildir. İş görenler, örgütlerine karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inandıkları için örgütte kalmaya devam ederler. Çünkü iş görenler örgüte bağlılığın önemli olduğuna inanarak kendileri açısından ahlaki bir zorunluluk olduğunu düşünürler (Allen ve Meyer, 1990: 4).

Örgütsel Adalet Kavramı

Örgütsel adalet, kurumlarda uygulanan ödül ve cezaların ne şekilde idare edileceği, çalışanlar arasında dağıtımın nasıl yapılacağına dair esaslar ve kurallar bütünüdür. Adaletten uzak uygulama ise, çalışanın adalet olgusundan uzak davranışlar sergilendiğine ilişkin inancını ifade etmektedir. Örgütlerde adaletsizlik varsa etkinlik ve verimliliği arttırmak söz konusu olmamaktadır. Bundan dolayı kurum yönetimlerince önemle üzerinde durulması gerekli konuların başında adalet gelmektedir (Dağlı, 2016: 86). Örgütsel adalet, genel olarak çalışma hayatında iş görenlerin adalet algularından yola çıkarak ifade edilmeye çalışılan bir kavramdır. İlgili alan yazında örgütsel adaletin, iş görenlerin iş ortamlarında moralleri yüksek ve motivasyonları güçlü olarak çalışmaları, kuruma aidiyetlerinin güçlenmesi, kurum ile idarecilerine güven duymaları için adaletli bir şekilde takdir edilmeleri ve mükâfatlandırılmalarıyla ilgili olduğu vurgulanmıştır (Eren, 2010: 551). Örgütsel adalet, işverenler ve çalışanlar arasında ilişkinin kurulması, geliştirilmesi, kalıcılığın çalışanlar arasında tarafsız ve eşit bir şekilde dağıtılmasıdır (Demirel, 2009: 121). Örgütsel adalet, gruplar ya da bireyler arasında tarafsız şekilde ilişkilerin oluşturulması, çalışanların onuruna, sorumluluklarına ve kültürel değerlerine saygılı davranmayı varsay-

maktadır (De Cremer, 2005: 4). İnce ve Gül'e göre (2005: 76) örgütsel adalet, yöneticilerin görev dağılımı, ücret düzeyi, yetki verilmesi ve yetkinin devri, ödüllerin adil şekilde dağıtımını gibi faktörlere yönelik yönetsel kararları inceleme sürecidir.

Literatürde yapılan araştırmalarda örgütsel adaletin genellikle dört alt boyutta ele alındığı görülmektedir. Bunlar; dağıtım adaleti, prosedürel adalet, etkileşimsel adalet ve bilgiye dayalı adalet olarak adlandırılmaktadır (Beugre 2002: 1094; Colquitt vd., 2005).

Dağıtım Adaleti: Dağıtım adaleti, mükâfatların ve kaynakların yönetimi, yerel topluluklardan bütün gruba kadar her seviyedeki sosyal sistemlerde meydana gelen evrensel olgudur. İş görenler, işverenleri tarafından verilen mükâfatların, uygulanan yaptırımların, kurum sistemine yapılan girdilerinin veya çıktılarının dağıtımında adaletli uygulamaların olmasını ve bunun da herkese eşit davranılarak gerçekleşmesini arzu ederler (Zapata vd., 2013:2). Örgütün hedeflerinin gerçekleştirilmesi için mevcut kaynak ve kazanımların belirli adalet kurallarına bağlı kalarak eşitlikçi, hakkaniyetli ve ihtiyaçlar dikkate alınarak paylaşılması, dağıtımsal adalet olarak değerlendirilmektedir (Colquitt vd., 2013:201).

Prosedürel Adalet: Örgütsel kararlara ulaşma noktasında istifade edilen işlemlerin adil olmasını ifade eden süreçler bütünüdür. Elde edilen bir kazançta adaletle ulaşılmış olsa da ulaşmak için takip edilen işlemlerde de adalet göz ardı edilmemiş olmalıdır. Bazı durumlarda elde edilenleri belirleyen işlemlerin, kazançlardan daha önemli olabileceği düşüncesi prosedürel adalet boyutunu ortaya çıkarmıştır (Cüce vd., 2013: 5). Judeh (2011: 174) prosedürel adaleti, ortada takip edilen süreç ve yöntemlerin adilliği konusuyla ilgilenen örgütsel adaletin bir bileşeni olarak belirtmektedir. Nabatchi vd. (2007: 150), prosedürel adaleti, belli bir süreci işleten kural ve yöntemlerin adaletli oluşu ile ilgili algılara dikkat çeken bir kavram olarak tanımlamaktadırlar.

Etkileşimsel Adalet: Etkileşim adalet, idarecilerin, dağıtım kararlarının alınmasına dair süreçleri, iş görenlere karşı saygılı ve dürüstçe izah etmeleridir. İşverenlerin ve yöneticilerin işlemlerin yapılması ve kazanımların dağıtımını ile ilgili iş görenlere bilgi vermesi, açıklama yapması olarak ifade edilebilir (Günsal, 2010: 31). Etkileşimsel adalet, örgütsel adaletin sosyal yönünü oluşturur. Bu boyut, kurum içerisindeki iletişime, etkileşime ve ilişkilere verilen önemi ve bunun sonucunda meydana gelecek olan kazançları hedef olarak kabul etmektedir (Çetinkaya ve Çimenci, 2014: 244).

Bilgiye Dayalı Adalet: Bilgiye dayalı adalet, iş görenlere işlemlerin yapılışı ve kazançların dağıtılması ile ilgili bilgiler verilerek, açıklamalar yapılmasıdır. İş

görenlere arz edilen negatif kazanımlara dair, iş görenlere doğru ve tatminkâr gerekçeler sunabilmektir (Karaman, 2009: 29). Bilgiye dayalı adalet algısının seviyesi, yaşanacak olan sürece yönelik oluşabilecek olan tepkileri etkilemektedir. Ulaşılan sonuçlar kadar takip edilen yollar ile ilgili bilgi sunulmasının, iş görenlerin alınan kararlara ve kuruma karşı gelişen davranışları üzerinde kuvvetli etkisi olmaktadır. Bilgiye dayalı adalet, “doğru sözlülük” ve “açıklama” kurallarını kapsamaktadır. Yönetim tarafından alınan kararların çalışanlar ile paylaşılması, sürece ilişkin adil olduğu algısını arttırmaktadır. Çabalarının karşılığında arzu ettiği kazanıma ulaşamayan iş gören, durum ve süreç ile ilgili yeterli miktarda bilgi paylaşıldığında takip edilen prosedürlerin adil olduğunu kabul etmektedir (Greenberg, 1990: 412).

Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Araştırmalar Yazın Taraması ve Araştırmanın Hipotezleri

Örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algısının birbirleri ile yakın ilişki içerisinde olduğu teorik olarak ortaya konmuştur. İşyerlerinde örgütsel adaletin olduğu düşüncesinde olan iş görenlerin, çalıştıkları kuruma olan bağlılıklarının da yüksek düzeyde olması beklenmektedir. Bu kısımda, örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine yönelik yapılan ulusal ve uluslararası araştırma sonuçlarına yer verilmektedir.

Tekstil sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinde örgütsel adalet algısının etkisini araştıran Bağcı (2013), örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım adaleti, prosedürel adalet, etkileşimsel adalet ve bilgiye dayalı adaletin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Işık vd. (2012), sağlık sektöründe örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine yönelik yaptıkları çalışmada, örgütsel adalet boyutlarının örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal ve normatif bağlılık boyutlarını etkilediği yönünde sonuçlar elde etmişlerdir. Ramamoorthy ve Flood (2004), Atalay (2007) ve Wang vd. (2010), yaptıkları araştırmalarda dağıtım adaletinin normatif bağlılık üzerinde pozitif yönlü etkileri olduğunu tespit etmişlerdir. Seymen vd. (2009) ve Wang vd. (2010) tarafından yapılan araştırmalarda prosedürel ve etkileşimsel adaletin normatif bağlılık üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Nasurdin (2005) tarafından yapılan bir araştırmada, etkileşimsel adaletin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği ve örgüt yetkilileri tarafından iş görenlere karşı saygılı, kibar ve kendilerini değerli hissedecek şekildeki davranışlarının, kuruma olan bağlılığı arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Wasti (2001), kamu ve özel sektör çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında, örgütsel adaletin çalışanların duygusal ve normatif bağlılıkları pozitif yönde etkilediği, devam bağlılıkları üzerinde ise herhangi bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009) yaptıkları araştırmada, örgütsel adalet

algısı yükseldikçe örgütsel bağlılık düzeyinin de o derece yükseleceği ve bunun da iş performansına olumlu yönde etki edeceği sonucuna ulaşmışlardır.

Colquitt vd. (2001) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel adalet alt boyutlarından dağıtımsal adaletin, örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgüte güven duyma, iş doyumu ve işten ayrılma ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Pillai vd. (1999) tarafından yapılan çalışmada çalışanların dağıtım adaleti ve işlemsel adalet algılarının örgütlerine bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucu elde edilmiştir. Aslantürk ve Şahan (2012) emniyet müdürlüğü çalışanlarına yönelik yaptıkları araştırma sonucunda örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Ulukapı ve Bedük (2013) iş görenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılık düzeyleri ile ilişkisini incelemiş, analiz sonucunda örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık ve bu kavramların alt boyutları arasında pozitif ve anlamlı ilişkilerin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bal (2014) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal ve normatif bağlılık arasında anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Kıray (2011) tarafından akademik personele yönelik yapılan çalışmada, dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet algıları ile duygusal ve normatif örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Ancak akademik personelin, örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık boyutlarından devam bağlılığı boyutu arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Örgütsel bağlılığın örgütsel adalet üzerindeki etkisinin incelendiği ulusal ve uluslararası araştırmalar incelendiğinde, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri arttığında örgütsel adalet algılarında da artış olduğu görülmektedir.

YÖNTEM

Özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan personelin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde örgütsel adalet algısının ne derece etkili olduğunu test etmeyi amaçlayan araştırma, Afyonkarahisar ili Başmakçı ve Dinar ilçelerinde faaliyet gösteren iki işletmede gerçekleştirilmiştir. Göknur Gıda Anonim Şirketi'nde çalışan 41 personelin 27'si (% 66) ve Demirtaş Anonim Şirketi'nde çalışan 163 personelin 130'u (% 80) olmak üzere toplam 157 kişi araştırmaya katılmıştır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır.

Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerini tespit etmek amacıyla Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" kullanılmıştır. Örgütsel Bağlılık Ölçeği, 22 ifade ve üç boyuttan oluşmaktadır. Ölçeği oluşturan duygusal bağlılık boyutu 8 ifadeden, devam bağlılığı boyutu ve normatif bağlılık boyutu 7'şer ifadeden oluşmaktadır.

Katılımcıların örgütsel adalet algısını tespit etmek amacıyla ise Colquitt (2001) tarafından hazırlanan “Örgütsel Adalet Ölçeği” kullanılmıştır. Örgütsel Adalet Ölçeği, toplam 20 ifade ve dört boyuttan oluşmaktadır. Ölçeği oluşturan dağıtımsal adalet algısı 5 ifadeden, prosedürel adalet algısı 6 ifadeden, etkileşimsel adalet algısı 5 ifadeden ve bilgiye dayalı adalet algısı ise 4 ifadeden oluşmaktadır.

Demografik soruların da yer aldığı anket formundaki ifadeler için 5’li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Buna göre ifadeler, 1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum şeklinde düzenlenmiştir. Anket yöntemi ile elde edilen verilerin analizi için SPSS 22.0 istatistik paket programı (Statistical Package for Social Science) kullanılmıştır.

Uygulanan anket tekniği ile literatür taraması sonucunda oluşturulan aşağıdaki hipotezlerin test edilmesi amaçlanmıştır:

H¹. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinde örgütsel adalet algısı alt boyutları (dağıtımsal adalet, etkileşimsel adalet, prosedürel adalet ve bilgiye dayalı adalet) etkilidir.

H². Çalışanların duygusal bağlılık düzeylerinde örgütsel adalet algısı alt boyutları (dağıtımsal adalet, etkileşimsel adalet, prosedürel adalet ve bilgiye dayalı adalet) etkilidir.

H³. Çalışanların devam bağlılığı düzeylerinde örgütsel adalet algısı alt boyutları (dağıtımsal adalet, etkileşimsel adalet, prosedürel adalet ve bilgiye dayalı adalet) etkilidir.

H⁴. Çalışanların normatif bağlılık düzeylerinde örgütsel adalet algısı alt boyutları (dağıtımsal adalet, etkileşimsel adalet, prosedürel adalet ve bilgiye dayalı adalet) etkilidir.

ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmada elde edilen verilerin analizinde farklı istatistiki yöntemler kullanılmış ve araştırma sonucunda elde edilen bulgulara aşağıda yer verilmiştir.

Araştırmanın amacına yönelik oluşturulan hipotezler %95 güven aralığında değerlendirilmiştir. Araştırma sonucu elde edilen verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini test etmek amacıyla Kolmogorov-Smirnov analizi gerçekleştirilmiş ve elde edilen sonuçlar doğrultusunda uygun testler kullanılmıştır. Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinde örgütsel adalet alt boyutlarının etkisini belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Ayrıca katılımcıların örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algılarına yönelik değerler, betimsel analiz ile elde edilmiştir.

Demografik Verilere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan personelin demografik özellikleri, frekans ve yüzde analizleri ile değerlendirilmiştir.

Tablo 1: Araştırmaya Katılanların İş görenlerin Demografik Bilgileri

Cinsiyet	Kişi	Yüzde (%)
Kadın	6	3,8
Erkek	151	96,2
Medeni Durum	Kişi	Yüzde (%)
Evli	106	67,5
Bekâr	51	32,5
Eğitim Düzeyi	Kişi	Yüzde (%)
İlkokul	58	36,9
Ortaokul	47	29,9
Lise	31	19,7
Önlisans	8	5,1
Lisans	13	8,3
TOPLAM	157	100,0

Tablo 1’de yer verilen analiz sonuçlarına göre, katılımcıların % 96,2’ sini erkekler, % 3,8’ ini kadınlar oluşturmaktadır. Katılımcıların % 67,5’ i evli, % 32,5’ i ise bekârdır. Araştırmaya katılanların eğitim durumları incelendiğinde % 36,9’ unun ilkökul, % 29,9’ unun ortaokul, % 19,7’ sinin lise, % 8,3’ ünün lisans ve % 5,1’inin önlisans mezunu olduğu tespit edilmiştir.

Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulgular

Anket formunda kullanılan ölçeklere Alpha yöntemi ile güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği’ nin Alpha katsayısı (Cronbach’s Alpha) 0,958, Örgütsel Adalet Ölçeği’ nin Alpha katsayısı (Cronbach’s Alpha) 0,922 olarak bulunmuştur. Cronbach’s Alpha değeri $0.80 \leq \alpha \leq 1.00$ aralığında ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir (Kalaycı, 2008: 405). Buna göre; her iki ölçeğin güvenilirlik değeri oldukça yüksek düzeydedir.

Betimleyici İstatistik Verilerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan özel sektör çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerine yönelik betimleyici istatistik verilerine Tablo 1’de yer verilmiştir.

Tablo 2: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Betimleyici İstatistik Verileri

Örgütsel Bağlılık	N	Ort.	S.S.
Duygusal Bağlılık	157	3,50	0,69
Devam Bağlılığı	157	3,41	0,77
Normatif Bağlılık	157	3,53	0,74
Örgütsel Bağlılık (Genel)	157	3,48	0,67

Tablo 2’de yer alan örgütsel bağlılık ölçeği betimleyici istatistik verilerine göre, örgütsel bağlılık genel olarak değerlendirildiğinde ortalama değer 3,48 çıkmıştır. 5’li likert ölçeğinde ortalama değer 3 olduğu düşünüldüğünde, araştırmaya katılanların örgütsel bağlılık düzeylerinin ortanın biraz üzerinde olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık boyutu 3,50, devam bağlılığı boyutu 3,41 ve normatif bağlılık boyutu ise 3,53 ortalama değere sahiptir. Örgütsel bağlılık alt boyutlarının ortalama değerlerinin, orta değer olan 3’ün biraz üzerinde yer aldığı görülmektedir. Örgütsel bağlılık ölçeği betimsel istatistik verileri genel olarak değerlendirildiğinde, araştırmaya katılan çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin orta değer üzerinde olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel adalet algılarına yönelik betimleyici istatistik verilerine Tablo 2’de yer verilmiştir.

Tablo 3: Örgütsel Adalet Ölçeği Betimleyici İstatistik Verileri

Örgütsel Adalet	N	Ort.	S.S.
Dağıtım Sal Adalet	157	3,36	0,78
Prosedürel Adalet	157	3,78	0,72
Etkileşimsel Adalet	157	3,56	0,56
Bilgiye Dayalı Adalet	157	3,67	0,63
Örgütsel Adalet (Genel)	157	3,59	0,55

Tablo 3’de yer alan betimleyici istatistik verilerine göre, örgütsel adalet genel olarak değerlendirildiğinde ortalama değer 3,59 çıkmıştır. 5’li likert ölçeğinde ortalama değer 3 olduğu düşünüldüğünde, araştırmaya katılanların örgütsel adalet algılarının ortanın biraz üzerinde olduğu görülmektedir. Örgütsel adalet alt boyutlarından dağıtım sal adalet boyutu 3,36 , prosedürel adalet boyutu 3,78 , etkileşimsel adalet boyutu 3,56 , bilgiye dayalı adalet boyutu ise 3,67 ortalama değere sahiptir. Örgütsel adalet alt boyutlarının ortalama değerlerinin, orta değer olan 3’ün biraz üzerinde yer aldığı görülmektedir. Örgütsel adalet ölçeği betimsel istatistik verileri genel olarak değerlendirildiğinde, araştırmaya katılan çalışanların adalet algılarının orta değer üzerinde olduğu görülmektedir.

Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinde örgütsel adalet algısının etkisini belirlemek amacıyla oluşturulan H^1 hipotezini test etmek amacıyla çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 4'de yer almaktadır.

Çoklu doğrusal regresyon modelinde, değişkenler arasında otokorelasyon olup olmadığı Durbin-Watson testi ile belirlenmektedir. Genellikle 1,5 - 2,5 civarında bir Durbin-Watson testi değeri otokorelasyon olmadığını göstermektedir (Öztürk, 2006). Çoklu doğrusal regresyon analizi Durbin-Watson değeri incelendiğinde bu değer aralığında (1,697) yer aldığı belirlenmiştir. Regresyon modelinde, R^2 değerinin 0,403 olduğu görülmektedir. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin %40,3' lük kısmı, örgütsel adalet alt boyutları ile açıklanmaktadır. Beta değerleri incelendiğinde, dağıtımsal adalet boyutundaki 1 birimlik artışın örgütsel bağlılık düzeyinde 0,263 oranında artışa neden olduğu, bilgiye dayalı adalet boyutundaki 1 birimlik artışın ise 0,346 oranında bir artışa neden olduğu görülmektedir. Örgütsel adalet alt boyutlarından etkileşimsel adalet ve prosedürel adalet alt boyutlarının örgütsel bağlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı derecede etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Çoklu regresyon analizi sonucu genel olarak değerlendirildiğinde H^1 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 4: Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinde Örgütsel Adalet Algısı Alt Boyutlarının Etkisine Ait Bulgular

Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık (Genel)						
Bağımsız Değişkenler (Örgütsel Adalet)	R^2	F	β	t	p	Durbin Watson
<i>Dağıtımsal Adalet</i>			,263	3,710	,000**	
<i>Etkileşimsel Adalet</i>	,403	25,699**	,027	,346	,730	1,697
<i>Prosedürel Adalet</i>			,124	1,190	,236	
<i>Bilgiye Dayalı Adalet</i>			,346	3,768	,000**	

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal bağlılık düzeylerinde örgütsel adalet algısı alt boyutlarının etkisini belirlemek amacıyla oluşturulan H^2 hipotezini test etmek amacıyla çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 5'de yer almaktadır.

Tablo 5'de yer verilen çoklu doğrusal regresyon analizi sonucuna göre, değişkenler arasında otokorelasyon olup olmadığı Durbin-Watson testi gerçekleştirilmiş ve değerin 1,591 olduğu tespit edilmiştir. Durbin-Watson değeri regresyon modeli için istenilen düzeydedir. Çoklu regresyon modelinde, R^2

değerinin 0,398 olduğu görülmektedir. Çalışanların duygusal bağlılık düzeylerinin yaklaşık %40'lık kısmı, örgütsel adalet alt boyutları ile açıklanmaktadır. Beta değerleri incelendiğinde, dağıtımsal adalet boyutundaki 1 birimlik artışın duygusal bağlılık düzeyinde 0,200 oranında artışa, prosedürel adalet boyutundaki 1 birimlik artışın duygusal bağlılık düzeyinde 0,297 oranında artışa ve bilgiye dayalı adalet boyutundaki 1 birimlik artışın ise 0,258 oranında bir artışa neden olduğu görülmektedir. Örgütsel adalet alt boyutlarından etkileşimsel adalet alt boyutunun duygusal bağlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı derecede etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Çoklu regresyon analizi sonucu genel olarak değerlendirildiğinde H^2 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 5: Çalışanların Duygusal Bağlılık Düzeylerinde Örgütsel Adalet Algısı Alt Boyutlarının Etkisine Ait Bulgular

Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık						
Bağımsız Değişkenler (Örgütsel Adalet)	R ²	F	β	t	p	Durbin Watson
<i>Dağıtımsal Adalet</i>			,200	2,745	,007**	
<i>Etkileşimsel Adalet</i>	,398	25,135**	,058	,731	,466	1,591
<i>Prosedürel Adalet</i>			,297	2,759	,007**	
<i>Bilgiye Dayalı Adalet</i>			,258	2,726	,007**	

*p< 0,05 **p<0,01

Araştırmaya katılan çalışanların devam bağlılığı düzeylerinde örgütsel adalet algısı alt boyutlarının etkisini belirlemek amacıyla oluşturulan H^3 hipotezini test etmek amacıyla çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 6'da yer almaktadır.

H^3 hipotezini test etmek amacıyla yapılan çoklu doğrusal regresyon analizinde, değişkenler arasında otokorelasyon olup olmadığı Durbin-Watson testi gerçekleştirilmiş ve değer 1,836 olduğu tespit edilmiştir. Durbin-Watson değeri regresyon modeli için istenilen düzey aralığında yer almaktadır. Çoklu regresyon modelinde, R² değerinin 0,345 olduğu görülmektedir. Çalışanların devam bağlılığı düzeylerinin yaklaşık %35' lik kısmı, örgütsel adalet alt boyutları ile açıklanmaktadır. Beta değerleri incelendiğinde, dağıtımsal adalet boyutundaki 1 birimlik artışın devam bağlılığı düzeyinde 0,284 oranında artışa ve bilgiye dayalı adalet boyutundaki 1 birimlik artışın ise 0,494 oranında bir artışa neden olduğu görülmektedir. Örgütsel adalet alt boyutlarından etkileşimsel adalet ve prosedürel adalet alt boyutlarının devam bağlılığı düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı derecede etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Çoklu regresyon analizi sonucu genel olarak değerlendirildiğinde H^3 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 6: Çalışanların Devam Bağlılığı Düzeylerinde Örgütsel Adalet Algısı Alt Boyutlarının Etkisine Ait Bulgular

Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı						
Bağımsız Değişkenler (Örgütsel Adalet)	R ²	F	β	t	p	Durbin Watson
<i>Dağıtımsal Adalet</i>			,284	3,348	,001**	
<i>Etkileşimsel Adalet</i>	,345	20,008**	,058	,629	,530	1,836
<i>Prosedürel Adalet</i>			-,095	-,761	,448	
<i>Bilgiye Dayalı Adalet</i>			,494	4,490	,000**	

*p<0,05 **p<0,01

Araştırmaya katılan çalışanların normatif bağlılık düzeylerinde örgütsel adalet algısı alt boyutlarının etkisini belirlemek amacıyla oluşturulan H⁴ hipotezini test etmek amacıyla çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 7'de yer almaktadır.

H⁴ hipotezini test etmek amacıyla yapılan çoklu doğrusal regresyon analizinde, değişkenler arasında otokorelasyon olup olmadığı Durbin-Watson testi gerçekleştirilmiş ve değer 1,695 olduğu tespit edilmiştir. Durbin-Watson değeri regresyon modeli için istenilen düzey aralığında yer almaktadır. Çoklu regresyon modelinde, R² değerinin 0,315 olduğu görülmektedir. Çalışanların normatif bağlılık düzeylerinin yaklaşık %32'lik kısmı, örgütsel adalet alt boyutları ile açıklanmaktadır. Beta değerleri incelendiğinde, dağıtımsal adalet boyutundaki 1 birimlik artışın normatif bağlılık düzeyinde 0,305 oranında artışa ve bilgiye dayalı adalet boyutundaki 1 birimlik artışın ise 0,287 oranında bir artışa neden olduğu görülmektedir. Örgütsel adalet alt boyutlarından etkileşimsel adalet ve prosedürel adalet alt boyutlarının devam bağlılığı düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı derecede etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Çoklu regresyon analizi sonucu genel olarak değerlendirildiğinde H⁴ hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 7: Çalışanların Normatif Bağlılık Düzeylerinde Örgütsel Adalet Algısı Alt Boyutlarının Etkisine Ait Bulgular

Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık						
Bağımsız Değişkenler (Örgütsel Adalet)	R ²	F	β	t	p	Durbin Watson
<i>Dağıtımsal Adalet</i>			,305	3,628	,000**	
<i>Etkileşimsel Adalet</i>	,315	17,445**	-,036	-,396	,693	1,695
<i>Prosedürel Adalet</i>			,172	1,386	,168	
<i>Bilgiye Dayalı Adalet</i>			,287	2,637	,009**	

*p< 0,05 **p< 0,01

SONUÇ VE ÖNERİLER

İnsan kaynakları işletmelerin en önemli sermayelerinden biridir. Kendilerini çalıştıkları kuruma bağlı hisseden, onun amaç ve hedeflerine ulaşması için elinden gelen gayreti gösteren personelin varlığı işletmeler açısından en önemli unsurlardan biridir. Çalışanların işletmelerine olan bağlılıklarını arttırmada kuşkusuz örgüt yöneticilerinin katkısı büyüktür. Çalışanlarına adil davranan, onlara hak ettikleri saygıyı ve değeri veren yöneticilerin olduğu kurumlarda çalışanların bağlılıklarının da yüksek olması beklenen bir durumdur. Bu çalışmada işletmelerde çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin artırılmasında örgütsel adalet algısının etkisi araştırılmaktadır. Bu amaçla Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren iki işletmeye alan araştırması gerçekleştirilmiştir. Alan araştırması sonucu elde edilen verilerin analizi ve ilgili yazında yer alan diğer araştırmaların da katkısı ile hem iş dünyasına hem de örgütsel davranış literatürüne katkı sunmaya çalışılmıştır.

Araştırmaya katılan özel sektör çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerine yönelik yapılan betimsel istatistik analizleri sonucunda, katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinin orta değerlerin biraz üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların örgütsel adalet algılarına yönelik betimsel istatistik verileri incelendiğinde de orta değerlerin üzerinde bir örgütsel adalet algısı olduğu görülmektedir. Araştırma neticesinde araştırmaya katılan özel sektör çalışanlarının hem örgütsel bağlılık düzeyleri, hem de örgütsel adalet algıları ortalama değerlerin üzerinde çıkmıştır.

İşletme çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinde örgütsel adalet algılarının etkilerinin araştırıldığı çoklu regresyon analizi sonucunda, örgütsel adaletin %40,3 oranında örgütsel bağlılığı etkilediği görülmektedir. İlgili yazında yapılan benzer araştırmalarda da örgütsel adaletin örgütsel bağlılığı etkilediği

belirlenmiştir (McFarlin ve Sweeney, 1992; Leow ve Khong, 2009; Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009; Bağcı, 2013). Örgütsel adalet alt boyutlarından dağıtımsal ve bilgiye dayalı adalet algısının istatistiksel olarak örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde örgütsel adalet alt boyutlarının etkisinin test edildiği regresyon modelinde %39,8 oranında bir etki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel adalet alt boyutlarından dağıtımsal, prosedürel ve bilgiye dayalı adaletin istatistiksel olarak anlamlı derecede etkisi vardır. Işık vd. (2012) ve Wasti (2001) tarafından yapılan araştırmada da örgütsel adaletin duygusal bağlılık üzerinde etkisi olduğu belirlenmiştir.

Çalışanların devam bağlılıkları üzerinde örgütsel adalet alt boyutlarının etkisinin test edildiği regresyon modelinde de %34,5 düzeyinde bir etki olduğu belirlenmiştir. Örgütsel adalet alt boyutlarından dağıtımsal adalet ve bilgiye dayalı adaletin, devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan özel sektör çalışanlarının normatif bağlılıkları üzerinde örgütsel adalet alt boyutlarının etkisinin incelendiği regresyon modelinde %31,5 düzeyinde bir etki olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların normatif bağlılık düzeyleri üzerinde, örgütsel adalet alt boyutlarından dağıtımsal ve bilgiye dayalı adalet algısının pozitif yönde ve anlamlı etkisinin olduğu belirlenmiştir. Işık vd. (2012), Ramamoorthy ve Flood (2004), Atalay (2007), Wang vd. (2010), tarafından yapılan araştırmalarda da dağıtımsal adaletin normatif bağlılık üzerinde pozitif etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Sonuç olarak, işletme yöneticilerinin personeline karşı adaletli davranması, işletmede uygulanan politikalarda adalet olgusunun ön planda tutulması, çalışan personelin işletmelerine karşı bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir. Amaç ve hedeflerine ulaşmak isteyen işletmelerin, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını yüksek düzeyde tutacak çaba içerisinde bulunmaları gerekmektedir. Örgütsel bağlılıkları yüksek olan çalışanların yer aldığı işletmelerin diğer işletmelere nazaran daha başarılı oldukları bilinmektedir. Yapılan bu araştırma neticesinde bilim adamları için sonraki araştırmalara tavsiye olarak, örgütsel bağlılığı etkileyecek diğer unsurların ortaya çıkartılması amacıyla kapsamlı bir çalışma yapılması önerilmektedir. Örgütsel bağlılık üzerinde örgütsel adaletin etkisinin araştırıldığı bu çalışma sonuçlarının hem işletme yöneticilerine hem de bu alanda çalışan akademisyenlere katkı sunacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), 1-18.
- Arslan, E. (2017). *Otel İşletmelerinde Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerine Etkisi*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Aslantürk, 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.
- Atalay, D. D. (2007). *Denklik Duyarlılığı Açısından Algılanan Örgütsel Adalet - Örgütsel Bağlanma İlişkisi*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- 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.
- Bal, V. (2014). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Manisa'daki Eğitim Kurumlarında bir Araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (1), 1-9.
- Beugre, C. D. (2002). Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 13 (7), 1091-1104.
- Brewer, A. M. (1996). Developing Commitment between Managers and Employees. *Journal of Managerial Psychology*, 11 (4), 24-34.
- Burgess, R. ve Turner, S. (2000). Seven Key Features for Creating and Sustaining Commitment. *International Journal of Project Management*, 18 (4), 225-233.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. ve Ng, K. Y. (2001). Justice at The Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 425-445.
- Colquitt, J. A., Greenberg J. ve Zapata-Phelan C. P. (2005). What is Organizational Justice? A Historical Overview. (Ed. G. Greenberg ve J. A. Colquitt) (Ed.), *Handbook of Organizational Justice* içinde (ss. 3- 46 USA: Lawrence Erlbaum Associates.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E. vd. (2013). Justice at the Millennium, A Decade Later: A Meta-Analytic Test of Social Exchange and Affect-Based Perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98 (2), 199-236.

- Cüce, H., Güney, S. ve Tayfur, Ö. (2013). Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31 (1), 1-30.
- Çetinkaya, M. ve Çimenci, S. (2014). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12 (23), 237- 278.
- Çırpan, H. (1999). Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Dağlı, M. (2016). *Psikolojik Sözleşme İhlalleri, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet Algısı İlişkisine Yönelik Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi, İstanbul.
- De Cremer, D. (2005). Procedural and Distributive Justice Effects Moderated by Organizational Identification. *Journal of Managerial Psychology*, 20 (1), 4-13.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8 (15), 115-132.
- Dick, G. ve Metcalfe, B. (2001). Managerial Factors and Organisational Commitment-A Comparative Study of Police Officers and Civilian Staff. *International Journal of Public Sector Management*, 14 (2), 111-128.
- Eren, E. (2010). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi.(12. Bs.), İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Ferris, K. R. ve Aranya, N. (1983). A Comparison of Two Organizational Commitment Scales 1. *Personnel Psychology*, 36 (1), 87-98.
- Gautam, T., Van Dick, R. ve Wagner, U. (2001). Organizational Commitment in Nepalese Settings. *Asian Journal of Social Psychology*, 4 (3), 239-248.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16 (2), 399-432.
- Grusky, O. (1966). Career Mobility and Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 10 (4), 488-503.
- Gül, H. (2003). Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10 (1), 73-83.
- Günsal, E. (2010). *Algılanan Örgütsel Adalet İle Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.

- Işık O., Uğurluoğlu Ö. ve Akbolat M. (2012). Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13, 254-265.
- Jandaghi, G., Borghei, R., Matin, H. Z. ve Dastani, N. (2010). An Examination of The Relationship between Empowerment and Organizational Commitment. *Journal of Human Sciences*, 7 (2), 1155-1172.
- Judeh, M. (2011). Role Ambiguity and Role Conflict as Mediators of The Relationship between Orientation and Organizational Commitment. *International Business Research*, 4 (3), 171-181.
- Kalaycı, Ş. (2008). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. (3. Bs.), Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Karaman, P. (2009). Örgütsel Adalet Algısı ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Kıray A. (2011). Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma. Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Leow, K. L. ve Khong, K. W. (2009). Organizational Commitment: The Study of Organizational Justice and Leader-Member Exchange (LMX) among Auditors in Malaysia. *International Journal of Business and Information*, 4 (2), 161-198.
- Marchiori, D. M. ve Henkin, A. B. (2004). Organizational Commitment of A Health Profession Faculty: Dimensions, Correlates and Conditions. *Medical Teacher*, 26 (4), 353-358.
- McFarlin, D. B. ve Sweeney, P. D. (1992). Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes. *Academy of Management Journal*, 35 (3), 626-637.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1997). *Commitment in The Workplace: Theory, Research, and Application*. California: Sage Publications Inc.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14 (2), 224-247.
- Nabatchi, T., Blomgren Bingham, L. ve Good, D. H. (2007). Organizational Justice and Workplace Mediation: A Six-Factor Model. *International Journal of Conflict Management*, 18 (2), 148-174.

- Nasurdin, A. M. (2005). The Role of Noninstrumental Justice and Again Predicting Organizational Commitment Evidence from Malaysia. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 7 (1), 1-14
- O'Reilly, C. A. ve Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 492.
- Öztürk, E. (2006). Çoklu Doğrusal Regresyon Modeli. Ş. Kalaycı (Ed.), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* içinde (ss. 259-269). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A. ve Williams, E. S. (1999). Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study. *Journal of Management*, 25 (6), 897-933.
- Ramamoorthy, N. ve Flood, P. C. (2004). Gender and Employee Attitudes: The Role of Organizational Justice Perceptions. *British Journal of Management*, 15 (3), 247-258.
- Seymen, O., Girgin, G. K., Giritlioğlu, İ. ve Aksu, M. (2009). İş görenlerin Etkileşim Adaleti Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Çanakkale İlinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*: 21-23 Mayıs 2009, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Tekingündüz, S. (2012). Örgütsel Bağlılık Üzerinde Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Ulukapı H. ve Bedük A. (2013). Örgütsel Adaletin İş görenlerin Bağlılık Düzeyleri Üzerine Etkisi: Konya'da Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7 (31), 771-778.
- Wang, X., Liao, J., Xia, D. ve Chang, T. (2010). The Impact of Organizational Justice on Work Performance: Mediating Effects of Organizational Commitment and Leader-Member Exchange. *International Journal of Manpower*, 31 (6), 660-677.
- Wasti, S. A. (2001). Örgütsel Adalet Kavramı ve Tercüme Bir Ölçeğin Türkçede Güvenilirlik ve Geçerlik Analizi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1, 33-50.
- Yazıcıoğlu İ. ve Topaloğlu I. G. (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 3-16.
- Zapata, C. P., Olsen, J. E. ve Martins, L. L. (2013). Social Exchange From the Supervisor's Perspective: Employee Trustworthiness as A Predictor of Interpersonal and Informational Justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121 (1), 1-12.

