

YÖNETİM

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL ADALETİN ARACILIK ROLÜ*

Geliş Tarihi: 24.12.2019 Kabul Tarihi: 03.01.2020

Sena MEŞE¹ ORCID ID: 0000-0003-1045-9846

Osman BAYRAKTAR² ORCID ID: 0000-0003-2502-3578

ÖZET

Küreselleşen ve teknoloji ile birbirine yaklaşan ve bir arada yaşamaya başlayan kültürler farklılıkların yönetimi uygulamalarını gerekli kılmıştır. Örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet kavramları ise işletmeler için hala önemini koruyan kavramlardır. Araştırmanın amacı bu kavramların ilişkisini ve birbirini etkileme yönünü incelemektir. Bu üç önemli kavramın bir arada incelenmesi için hızlı tüketim sektöründe faaliyet gösteren iki işletmenin beyaz yaka çalışanları ile bir çalışma yürütülmüştür. Araştırmaya 207 kişi katılmıştır. Bu çalışmada farklılıkların yönetimi ölçeği, örgütsel bağlılık ölçeği ve örgütsel adalet ölçeği olmak üzere üç ölçek kullanılmıştır. Araştırmanın temel hipotezi “Farklılıkların yönetiminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracılık etkisi bulunmaktadır” olarak belirlenmiş ve istatistikî analizler sonucunda bu tez kabul edilmiştir. Bu üç kavramsal yapının bir arada kullanıldığı başka bir çalışma olmaması yönüyle orijinal bir çalışmadır.

Anahtar kavramlar: *farklılıkların yönetimi, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet*

MANAGEMENT

THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL JUSTICE BETWEEN DIVERSITY MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT

ABSTRACT

The globalizing and converging cultures and living together have necessitated the management of differences. On the other hand, the concepts of organizational commitment and organizational justice are still important for businesses. The aim of the study is to examine the relationship between these concepts and how they affect each other. In order to examine these three important concepts together, a study was conducted with the white-collar employees of two multinational companies that operating in the fast moving consumer goods sector. 207 people participated in the study. In this study three scales were used: the differences management scale, the organizational commitment scale and the organizational justice scale. The main hypothesis of the research was determined as “The mediation effect of organizational justice has an effect on the management of differences on organizational commitment” and this thesis was accepted as a result of statistical analyzes. This is an original study in the sense that there is no other study that uses these three conceptual structures together.

Key words: *Diversity Management, Organizational Commitment, Organizational Justice*

* Bu makale Sena Meşe'nin Yüksek Lisans Tezinden türetilmiştir.

¹ *İstanbul Ticaret Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi, Sorumlu Yazar, senamese@outlook.com*

² *Doç. Dr. İstanbul Ticaret Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Havacılık Yönetimi Bölümü, obayraktar@ticaret.edu.tr*

1.GİRİŞ

Teknolojinin iletişimde zaman ve mekân sınırlarını ortadan kaldırması, küreselleşme, demografik değişim sonucu üç kuşak mensubu kişilerin örgütlerde birlikte çalışma durumu, performans için farklı nitelik ve yeteneklerin birlikte çalışma zorluğu her ölçekteki örgüt için farklılıkların yönetimini zorunlu hale getirmiştir. İşletmelerin önemli kaynaklarından biri insan kaynaklarıdır ve insan, işletmesine değer kattığı gibi o işletmenin değerlerinden de biridir. Bu yüzden işletmeler insan kaynaklarını seçerken sadece kişinin yapabileceklerini değil aynı zamanda kişiliğini de değerlendirerek kendi işletme kültürünün bir parçası olabilecek ve ona iyi değerler katabilecek insanları aramaktadırlar. Özellikle uluslararası büyük ve önemli şirketler için bu bir zorunluluktur. Çünkü birçok kültürün bir araya geldiği, birlikte çalışarak bir şeyler yaratıkları ortamların mimarlarıdır. Tüm bu faktörler göz önüne alındığında farklılıkların yönetimi kavramı, sağlıklı bir işletme kültürü ve devamlılığı açısından giderek önem kazanmaktadır. Bu makalede temel problem olarak farklılıkların yönetilmesinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. İkincil olarak, örgütsel adaletin farklılıkların yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında aracılık rolü bulunduğu varsayımı test edilmektedir.

2. ALANYAZIN TARAMASI

Araştırma; farklılıkların yönetimi, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet olmak üzere üç kavramsal yapının doğrudan ve dolaylı etkileşimini konu almaktadır. Alanyazın taramasında bu kavramların tanımları ve boyutları üzerinde durulmuş, her bir kavramla ilgili araştırmalara işaret edilmiştir.

2.1. Farklılıkların Yönetimi

Farklılık, bireylerin kendilerini ve çevresindekileri nasıl algıladıklarıdır. Farklılıklar, ilk olarak gündeme geldiğinde kültürel, dinsel ve ırksal olarak azınlık konumundakileri ve iş dünyasında aktif rol oynamayan kadınları ifade eden bir yasal konuyken, günümüzde organizasyonlara değer katan, rekabet ortamında avantaj yaratan bir değerdir (Taşlıyan, Çiçekoğlu, ve Afşar, 2017: 103). İşletmeler örgüt içindeki bireylerin birbirleriyle olan benzerliklerinin ve farklılıklarının heterojenik bir ortam yaratmasının farkında olarak, işletmelerinin varlığını sürdürebilmesi için, büyük bir potansiyel olarak görmeli ve bu farklılıkları aynı titizlikle ele almalıdır (Vural ve Liedtke, 2017: 3). Çünkü farklılıklar, örgütler için yeni bir bakış açısı, bilgi, beceri ve yetenek, tecrübeler ve deneyimler gibi değerlendirilecek güçlü özelliklerdir. Örgütlerin bu farklılıkları birer avantaj olarak görmesi ve kendi işletme hedefleri doğrultusunda değerlendirebilmeleri farklı müşterilere ve pazarlara hitap edebilmeleri anlamına gelmektedir (Akan ve Kanık, 2018: 658). Örgüt içerisinde varlığı ve önemi ortaya çıkan farklılık kavramı hem birey hem de örgüt için bir zorluk olabilir. Bireyler farklılıklarından dolayı kendilerini o örgüte ait hissetmeyebilir ve farklılıklarını saklayabilir. Halbuki bireyi örgüt için değerli kılan farklı bakış açısı olabilir. Bu sebeple örgüt kendi hedefleri için emek harcayan bireyin farklılıklarına saygı gösterip, bireyin kendisi olabilmesine izin vermelidir (Usta ve Bayraktar, 2017: 69). Birey de örgütün işleyişini bozmamak adına bazı farklılıkları söz konusu olduğunda örgütün kültürüne uyum göstermelidir. Yeşil'in

(2009, s.114) çalışmasında yer verdiği profesyonel kültür kavramı bunu destekler olup, aynı örgüt içerisinde yer alan bireylerin, farklılıklarını bir kenara bırakarak, ortak amaçları için birlikte çalışması bilinci olarak görmek mümkündür. Tüm noktalar birleştirildiğinde, bireyin biricikliği, işletmeler için stratejik bir gereklilik, verimli bir iş ortamının önemli bir bileşeni olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü farklılıkların varlığı doğrudan veya dolaylı olarak birçok olumlu etkiyi beraberinde getirecektir. Farklılıkların yönetimi ile birlikte örgüt bünyesindeki yaratıcı değişimler, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde, karşılaşılan çevresel ve örgüt içi sorunlar için önemli bir çözüm sunacaktır.

“Farklılıkların yönetimi tüm bireylerin biçimsel olmayan sosyal gruplara ve biçimsel işletme uygulamalarına dâhil olmasını sağlayan gönüllülük esasına dayalı, bir stratejik örgütsel yaklaşımı ifade etmektedir” (Demirel ve Özbezek, 2016: 3). Bir diğer tanıma göre farklılıkların yönetimi, çalışanların potansiyelini görüp onların güçlendirilmesi ve farklı değerlerini ve bakış açılarını ifade etmeleri için cesaretlendiren bir yönetim felsefesidir (Taşlıyan, Çiçekoğlu, ve Afşar, 2017: 103-104). Bal ve Karakuş’a (2018, s.102) göre farklılıkların yönetimi kavramına ait tanımlamalar incelendiğinde üç ana konu dikkat çekmektedir. Bunların ilki, farklılıkların doğru yönetilmesi örgüte değer katacaktır. Diğer yönetilmesi gereken farklılıklar sadece gözle görülebilen fiziksel farklılıklardan ibaret değildir. Sonucusu da sağlıklı bir örgüt kültürü ve başarılı bir örgüt işleyişi, farklılıkların yönetimi ile oldukça ilgilidir.

Farklılıkların yönetimi kapsamında başarılı bir işletme için; iyi bir yönetim ve tüm farklılıklarına rağmen uyum içinde çalışabilen bir örgüt gereklidir. Bu kavramların bekleneni yerine getirebilmesi için insan kaynakları bir bileşen görevi görür (Sezerel ve Tonus, 2016: 2). İnsan kaynakları açısından da uygulamaların öneminden bahsederken sınırlı bir bakış açısı ile sadece direkt etkileri değil aynı zamanda sonuçsal getirileri de düşünülmeli ve küreselleşme ile birlikte önemi giderek artan ve artık stratejik bir yaklaşıma dönüşen bu anlayışa gereken önem verilmelidir. Farklılıkların daha etkin ve yapıcı yönetilebilmesi için yönetimin özellikle üst yönetimin farkındalığı etkili olacaktır. Örgütün bu süreci nasıl yönetip, yönetilen süreç sonunda elde edecekleri olumlu ve olumsuz çıktılar, örgüt kültürünü, amaçlarını gerçekleştirme oranlarını etkileyebilecek kadar güçlü ve önemlidir (Yirmibeşoğlu ve Bozkurt, 2018: 186-187).

Farklılıkların yönetimi konusunda oldukça tatmin edici düzeyde araştırma yapılmıştır. Bunlardan bazıları şunlardır. Gültekin ve Şencan (2019: 15), manevi değerlerin farklılıkların yönetimi üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Hizmet sektörü üzerinde yaptıkları araştırmalarının sonucuna göre, manevi değerleri yüksek olan kişilerin farklılıkların yönetimi konusunda daha başarılı olduğunu gözlemlemişlerdir.

Akman’ın (2018, s.622-623) farklılıkların yönetimi ile örgütsel adaletin ilişkisini, öğretmenler üzerinde incelediği araştırmasına göre, bu iki kavram arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Ayrıca bu araştırma sonucuna göre farklılıkların yönetimi örgütlerin adillik algısı için önemli bir kavramdır. Fettahlıoğlu ve Tatlı (2015, s.136), GSM sektörü üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarına göre,

örgütsel bağlılık ile farklılıkların yönetimi arasında orta seviyede pozitif bir ilişki vardır Usta ve Bayraktar'ın (2017, s.72) hizmet sektöründe gerçekleştirdikleri araştırmalarında, farklılıkların yönetimi ile işten ayrılma niyetini incelemişlerdir. Bu araştırmalarının sonucuna göre, farklılıkların yönetiminin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi olduğunu bulmuşlardır. Akan ve Kanık (2018, s.668), hizmet sektöründe yaptıkları çalışmanın sonucunda, farklılıkların yönetimi uygulamalarının örgütsel kültürü kısmen pozitif yönde etkilediğini bulmuşlardır. Yirmibeşoğlu ve Bozkurt (2018, s 93-194) beyaz yakalı çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmaya göre farklılıkların yönetiminin alt boyutları ile kariyer uyumu boyutları arasında pozitif yönde bir ilişki vardır ve farklılıkların yönetimi uygulamaları kariyer uyumunu pozitif olarak etkilemektedir, sonuçlarını elde etmişlerdir.

2.2. Örgütsel Bağlılık

Araştırmacılar, örgütsel bağlılığı, farklı nüanslarla tanımlamışlardır. Balay'a (1999, s.238) göre, örgütün bütününe duyulan bağlılıktır. Onun amaçlarını, çıkarlarını önemsemek ve müdafa etmektir diye belirtirken aynı zamanda sonradan ortaya çıkan "bağlılık odaklarından" da bahseder. Bağlılık odakları yaklaşımına göre kişi örgütü bir bütün olarak değil, önemseydiği bazı faktörleri değerlendirerek bağlılık seviyesini belirler. Kişinin örgütsel bağlılığı ne kadar yüksekse hissedeceği istek ve göstereceği çaba o kadar kuvvetli olacaktır (Uçar ve Kök, 2018: 235). Bir diğer tanıma göre, kişinin kendini örgütle özdeşleştirerek, kendisi ve örgüt arasında bir bağ oluşturması, örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün gördüğü kimi zaman, ahlaki bir zorunluluk, kimi zaman kazanılan, var olan avantajların kaybedilmemesi için örgüt üyeliğini devam ettirerek çıkarlarını koruma durumudur (Kaya, 2010: 78-82).

Allen ve Meyer'a göre örgütsel bağlılık karışık ve çok boyutlu bir yapıya sahiptir ve bu üç boyut, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılıktır (Meyer, Allen ve Smith, 1993: 538). Duygusal bağlılık, kişinin duygusal bir biçimde örgüte karşı güçlü duygular hissetmesi, ona bağlanması, onunla özdeşleşmesini ifade etmektedir (Özutku, 2008: 84). Ayrıca, Meyer, Allen ve Smith (1993, s.539) duygusal bağlılığın, diğer bağlılık türleri arasındaki en güçlü ve iş tecrübeleri ile elde edilen en tutarlı ilişkiye sahip olduğunu belirtmiştir. Devam bağlılığı, kişinin işe devamı halinde kazanacaklarını veya ayrılmaları durumunda kaybedeceklerinin farkındalığı ile örgütte kalmaya devam etmesidir (Meyer, Allen ve Smith, 1993: 593). Normatif bağlılık, işverene sadık kalınmasını öğütleyen sosyal tecrübeler sonucunda ya da kişinin işte kaldığı süre boyunca elde ettiği kazançlar için kişi de bıraktığı karşılık verme yükümlülüğü hissidir (Meyer, Allen ve Smith, 1993: 539).

Alanyazında örgütsel bağlılık kavramı konusunda da çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şunlardır. Sökmen (2019, s.986)'nin, örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık ve iş tatminini incelediği araştırmasına göre, örgütsel özdeşleşmenin iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi görülmüştür. Erdoğan ve Sökmen'in (2019, s.254), örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramlarının ilişkilerini

inceledikleri araştırmalarında, örgütsel bağlılığın iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki gözlemlerken, örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki gözlemlenmiştir. Varol'un (2017, s.200-201) örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramlarının işten ayrılma niyetine etkisini araştırdığı çalışmasında, örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki görmüştür. Tanrıverdi, Koçaslan, ve Eğriboz'un (2019, s.1612), örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyeti kavramlarının ilişkilerinin incelendiği araştırmaya göre, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki görülmüştür. Yine örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyeti arasındaki ilişki incelendiğinde iki kavram arasında doğru orantı görülmüştür.

Örgütsel bağlılık ve tükenmişlik düzeyi kavramları arasındaki ilişkiyi inceleyen Aksanaku ve İnandı (2018, s.945) ilgili araştırmayı okul yöneticileri üzerinde yapmış ve bu iki kavramın alt boyutlarının birbirlerini etkilediklerini görmüştürler. Bu verilere göre duygusal bağlılık, duygusal tükenme ve duyarsızlaştırma arasında negatif yönlü bir ilişki varken, kişisel başarı arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. Devam bağlılığı ile tükenmişlik düzeyinin alt boyutları arasında aynı ilişkiler söz konusudur. Fakat normatif bağlılık ile duygusal tükenmişlik arasında negatif bir ilişki görüldükten, duyarsızlaşma ve kişisel başarı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Kılıçaslan ve Marşap (2018, s.20) hastane çalışanları üzerinde stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel bağlılığa etkisini incelemişlerdir. Buna göre, stratejik insan kaynakları yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır. Uygungil ve Işcan (2018, s.446) pozitif psikolojik sermaye, örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm kavramlarını inceledikleri araştırmalarında, hastane çalışanları aracılığıyla elde ettikleri verilere göre, pozitif psikolojik sermaye düzeyleri ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki mevcuttur. Aynı araştırma örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi negatif olarak bulmuştur. Bağdoğan ve Sarpbalkan (2017, s.347) tekstil fabrikası çalışanları üzerinde yaptıkları çalışma sonucunda örgütsel bağlılık ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Buna göre dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında aynı yönlü bir ilişki vardır. Aynı sonuç dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında da görülmektedir.

2.3. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, insanların içinde buldukları örgütü ne kadar adil algıladıkları ile ilgili bir kavramdır ve Greenberg ve Colquitt'e (2005, s.5) göre, elde edilen kazançların, ödüllerin adil bir şekilde dağıtımı ile ilgili olan dağıtımsal adalet, karar alma süreçleri ile ilgili olan işlemsel adalet ve kişisel muamelelerin dikkate alındığı etkileşimsel adalet olmak üzere 3'e ayrılır Örgütsel adalet aynı zamanda, örgüt içindeki uygulamaların ve davranışların adil olarak görülmeleridir. Örgütsel adalette ana nokta, kişilerin nasıl gördüğü ve algıladığı ile ilgilidir (Atalay, 2019: 432).

Liderlerin adalet, eşitlik gibi kavramları dikkate alarak hareket etmeleri, çalışanlarında bu yönde davranışlar sergilemelerini ve örgütlerine dair olumlu algılar geliştirmelerini sağlar. Buna göre liderlerin adil davranışlarını gören çalışanların örgütsel

adalet kanıları yükselmektedir (Yücel ve Palabıyık, 2016: 219-220). Örgütsel adalet algısı için önemli sonuçları olan örgüt kültürü sahip olduğu değerlere göre adalet kavramını farklı yorumlayıp, farklı çıkarımlarda bulunma gücüne sahiptir. Bu durum örgüt içinde atılacak adımları da etkilemektedir. Çünkü örgüt kültürü kendi adalet kavramını kendi belirler (Köksal, 2018: 484-485). Ücret ve ödül sistemleri örgütsel adaletin sağlanmasında önemli yeri olan dağıtım adaletinin temel faktörlerinden biridir. Örgütler kişilerin aldıkları sorumlulukları ve gösterdikleri çabaları değerlendirerek ücret ve/veya ödül verirken, aynı sorgulamayı çalışanlar kendi içlerinde de yapar. Bazen örgütün adil olmadığı sonucunu çıkarabilirler (İyigün, 2012: 58). Bu da ücret ve ödül sisteminin örgütsel adalet kavramını direk etkilendiğini ifade etmektedir.

Örgütsel adalet kavramının alt boyutları farklı araştırmacılar tarafından farklı yorumlanmaktadır. Bazı araştırmacılar dağıtım ve işlem adaleti olmak üzere iki boyut olarak sınıflandırırken, bazı araştırmacılar üçüncü bir boyutu, etkileşimsel adaleti, sınıflandırmaya dâhil etmektedir.

Dağıtım adaleti, çalışanların ücret ve terfi gibi konulardaki sonuçsal algılarını temsil eder. Kişiler çalışma hayatına, temel ihtiyaçlarını karşılamanın yanında yaşamlarını belirli bir standartta idame ettirebilmek için katılır. Kişiler bu amaçla örgütlere kendi eğitimleri, tecrübeleri, yetenekleri ile katkıda bulunurlar. Bu katkıların sonucunda da ücret, terfi, ödül gibi kazanımlar beklerler. İşletmelerde bu emekler sonucunda elde edilenleri çalışanlara dağıtır (İyigün, 2012: 58). Bu noktada çalışanlar bu dağıtımın adil olduğu algısına sahip olmalıdır. Aksi takdirde bu olumsuz algılar, olumsuz tutum ve hareketlere dönüşebilir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 201-202).

İşlem adaleti kısaca karar verme sürecinde adil olmakla ilgilidir (Colquitt, vd., 2002 : 83). Bu da çalışanları karar aşamalarına dahil ederek süreç kontrolünde bulunmak ve adil, tutarlı, önyargısız, doğru ve düzeltilebilir kurullarla mümkündür. Çalışanların gözünde işlem adaletinin değerlendirilmesi performans ölçüm teknikleri, ücret ve terfi kararları ve bu süreçlerin nasıl yönetildiği ile belirlenir (San ve Yalçıntaş, 2017, s.504).

Bazı araştırmacılar etkileşim adaletini üçüncü bir boyut olarak değerlendirirken, bazıları birçok bağlantısı olduğu işlem adaletinin bir parçası olarak görmektedir. Çünkü etkileşim adaleti karar alıcılar, çalışanlara kararları açıklarken ve bunları uygularken ortaya çıkmaktadır. Bu süreci doğru bir şekilde yönetebilmek için, çalışanlara saygılı, duyarlı ve alınan kararların sebeplerinin açıkça ortaya konduğu bir yapı gerekmektedir (Colquitt, 2001, s386).

Örgütsel adalet konusu araştırmacıların ilgisini çekmeye devam etmektedir. Örgütsel adalet konusunda yakın dönemde yapılan araştırmalardan bazıları şunlardır. Yıldız ve Atilla'nın (2019, s.57) örgütsel adalet ile örgütsel bağlılığı inceldikleri araştırmalarının sonucuna göre, bu iki kavram arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Alanoğlu ve Demirtaş (2019, s.13), örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini inceledikleri araştırmalarının sonucunda, örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu etkilediğini bulmuşlardır. Şamdan ve Başkan (2019, s.34), örgütsel adalet ve örgütsel sinizm kavramlarını

öğretmenler üzerinden inceledikleri araştırmalarına göre, bu iki kavram arasında olumsuz, yüksek ve anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Doğan'ın (2018, s.39) otel çalışanları üzerinde, örgütsel adalet ve algılanan iş performansı arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında, çalışanların örgütsel adalet algılamalarının orta, öz değerlendirmelerinin ise yüksek olduğunu görmüş, bu iki kavram arasındaki ilişkinin de pozitif ve anlamlı olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Koçak'ın (2019, s.1014), örgütsel adalet ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi üretim sektörü üzerinden incelediği araştırmasının sonuçlarına göre, iki kavram arasında pozitif yönde bir ilişki tespit etmiştir. Ayrıca örgütsel adalet kavramının örgütsel özdeşleşmeye olumlu katkıları bulmuşlardır. Bunun yanısıra dağıtım adaleti ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi görebilirken, etkileşim ve işlem adaleti ile bir ilişki görülememiştir. Büyükyılmaz ve Ay (2017, s.26), hastane çalışanları üzerindeki araştırmalarına göre etik liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışları kavramlarının ilişkileri incelenmiştir. Buna göre etik liderlik örgütsel adaleti pozitif yönde etkilemektedir. Diğer yandan örgütsel adalette örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilemektedir.

2.4. Farklılıkların Yönetimi, Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Adalet Kavramlarının Birlikte Ele Alındığı Araştırmalar

Fettahlıoğlu ve Tatlı (2015, s.137) araştırmalarının sonucunda, örgütsel bağlılık için farklılıkların yönetiminde önemli bir faktör olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre çalışanlarının örgütleri ile arasındaki bağa olumlu katkılar yapmak isteyen işletmelere farklılıkların yönetimi anlayışını, yönetim tarzlarına dahil etmelerini önermişlerdir. Gider ve Şencan (2016, s.201) araştırmalarında, işletmelerin farklılıkların yönetimi uygulamalarındaki etkinliğinin, çalışanların örgütsel bağlılığını etkilediğini görmüşlerdir. Ayrıca çalışanların yönetimin karar ve uygulamalarını nasıl algıladıklarının bir sonucu olarak, örgütsel bağlılık arasında doğrusal bir ilişki gözlenmiştir.

Atalay'ın (2019, s.433) bir kişinin görev ve sorumluluklarını yerine getirdiği takdirde karşısındaki kişinin bunun hakkını vereceğine olan inancı olarak aktardığı sosyal mübadele teorisi ile örgütsel adaletle örgütsel bağlılık ilişkisini açıklar. Bu yaklaşım aracılığıyla düşünülürse, örgütün çalışma şeklinin adilliği, çalışanların örgüte karşı bağlılığını arttıracaktır. Örgütsel adaletin örgütsel bağlılığı etkilediğine dair sonuca bir çok araştırma ulaşabilmiştir (Tanrıverdi vd., 2019: 1612; Atalay, 2019: 438; Yıldız ve Atilla, 2019: 57). Yine örgütsel adalet ile örgütsel bağlılığının ilişkisini inceleyen Uslu ve Aksoy'a (2019, s.176) göre, örgütsel adaletin tüm boyutları örgütsel bağlılığın tüm boyutlarını farklı ağırlıklarla etkilemektedir. Örgütsel bağlılık ile örgütsel adalet arasındaki ilişki ve etkileşimini görebilmek adına Balta ve Güney (2018, s.45-46)'in öğretmenler üzerinde yaptıkları araştırmanın sonucuna göre, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında yüksek seviyede pozitif yönlü bir ilişki vardır, ayrıca örgütsel adalet kavramı örgütsel bağlılığı pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

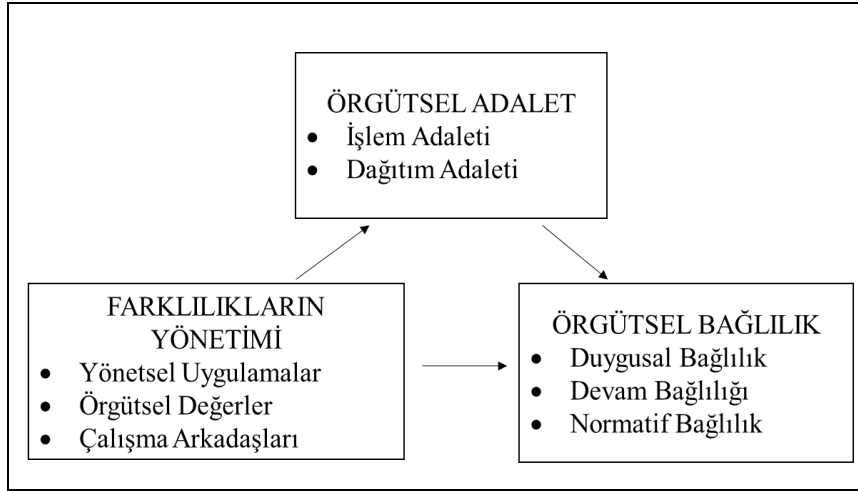
Ayrıca Akman (2018: 622) ve Taşlıyan vd. (2017: 14) araştırmaları sonucunda farklılıkların yönetimi ile örgütsel adalet arasında olumlu ilişkiler gözlenmiştir. Farklılıkların yönetimi uygulamaları ile çalışanlarına eşit yaklaşan örgütlerin, çalışanların gözünde örgütsel adalet algılarının da artması beklenmelidir. Çünkü her iki kavramın da amacı çalışanlarının algılarına göre eşit ve adil olmaktır.

Alanyazında, farklılıkların yönetimi, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet kavramlarını bir arada işleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır.

3. YÖNTEM BİLİM

1. Araştırmanın Modeli ve İlgili Hipotezler

Araştırmada farklılıkların yönetiminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi doğrudan, örgütsel adaletin, farklılıkların yönetimi ile ilişkisi sonucu örgütsel bağlılığı etkilemesi dolaylı olarak test edilmiş ve buna uygun hipotezler oluşturulmuştur.



Şekil 1. Araştırmanın modeli.

Araştırmanın hipotezleri. Araştırmanın birisi farklılıkların yönetimi ile örgütsel bağlılık arasındaki etkisel ilişki olmak üzere toplam 12 adet hipotez test edilmiştir. Temel hipotez ölçek puanları arasındaki ilişki ile ilgilidir.

Temel hipotez. “Farklılıkların yönetiminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracılık etkisi bulunmaktadır” şeklinde ifade edilmiştir. Farklılıklar Yönetimi Ölçeğinin puanları ile Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin puanları arasındaki ilişkiler basit doğrusal regresyon analiziyle incelenmiştir.

Farklılıkların etkin yönetiminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracılık etkisi bulunmaktadır.

İkinci grup hipotezler. İkinci grup hipotezler farklılıkların yönetimi değişkeni alt boyutları ile örgütsel bağlılık değişkeni arasındaki ilişkiyi test etmeye yönelik olup tek yönlü Anova analizi ile incelenmiştir.

H1. Farklılıkların etkin yönetimi algısı ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H1a. Yönetimsel uygulamalar algısı ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H1b. Yönetimsel uygulamalar algısı ile devam bağlılığı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H1c. Yönetimsel uygulamalar algısı ile normatif bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H2a. Örgütsel değerler algısı ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H2b. Örgütsel değerler algısı ile devam bağlılığı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H2c. Örgütsel değerler algısı ile normatif bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H3a. Çalışma arkadaşları algısı ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H3b. Çalışma arkadaşları algısı ile devam bağlılığı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H3c. Çalışma arkadaşları algısı ile normatif bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H4. Farklılıkların etkin yönetimi algısı ile örgütsel adalet algısı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

B. ANA KÜTLE, ÖRNEKLEM, ÖRNEKLEME YÖNTEMİ

1. Ana Kütle

Araştırmanın ana kütlesi hızlı tüketim sektörü içerisinde beyaz yaka çalışan grubu olarak belirlenmiştir. Veriler İstanbul'da yerleşik hızlı tüketim alanında faaliyet gösteren uluslararası iki işletmenin çalışanlarından toplanmıştır. Ankete cevap veren kişilerin kimlikleri gizli tutulmuştur.

2. Örneklem Büyüklüğü

Örneklem büyüklüğü olarak en çok soru içeren 30 maddelik farklılıkların yönetimi ölçeği dikkate alınarak 5 katı büyüklüğünde katılımcıya ulaşması hedeflenmiş ve 220 kişiye anket dağıtılmış ancak 207'sinin kullanılabilir nitelikte olduğu

görülmüştür. Anketlerin toplanmasında gönüllülük esas alınmıştır. Veri toplamada kolayda anket yöntemi izlenmiş, anketlerin çoğu yüzyüze görüşmede toplanmıştır, geri kalanı insan kaynakları birimleri aracılığıyla toplanmıştır. Anketlerin cevaplanma oranı %94,09 olarak hesaplanmıştır. Bu oran kütleyi temsil için yeterli görülmüştür.

C. ÖLÇÜM ARAÇLARI

1. Ölçüm Araçlarının Tanıtımı

Araştırmada, veri toplamak için kullanılan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcılara demografik özelliklerine ilişkin veri özelliklerin ölçümü için yaş, cinsiyet, statü, yönetici kademesi, çalışma kıdemi ve eğitim düzeyi soruları yöneltilmiştir. İkinci bölümde kavramsal yapıları ölçmek için üç ölçek kullanılmıştır.

Farklılıklar Yönetimi kavramsal yapısını ölçmek için Balay ve Sağlam (2004: 32-46) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek örgütsel değerler ve normlar, yönetsel uygulamalar ve politikalar ve çalışma arkadaşları olmak üzere üç faktörden oluşmaktadır. Ölçekte Likert tipi, 30 madde yer almaktadır. İfadeler beş dereceli olarak etiketlenmiştir.

Örgütsel Bağlılık kavramsal yapısını ölçmek Allen, Meyer ve Smith (1993)'in "Örgütsel Bağlılık" ölçeğini, Dağlı, Elçiçek ve Han (2018:177) tarafından Türkçe'ye çevrilmiş hali kullanılmıştır. Likert tipi örgütsel bağlılık ölçeği, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı olmak üzere üç faktörden oluşmaktadır. 18 maddede yer alan ifadeler; hangi boyuta ait olduğu belirtilmeden karışık gösterilmiştir. İfadeler beş dereceli olarak etiketlenmiştir.

Örgütsel Adalet kavramsal yapısını ölçmek için Colquitt (2001)'in geliştirdiği "Örgütsel Adalet" ölçeği, Ertaş ve Unur'un (2018: 224-225) Türkçe'ye çevirdiği haliyle kullanılmıştır. Likert tipi ölçek; duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı olmak üzere üç faktörden oluşmaktadır. 12 maddede yer alan ifadeler; hangi boyuta ait olduğu belirtilmeden karışık gösterilmiştir.

Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 16.0 programı kullanılmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken parametrelerin normal dağılıma uygunluğu Kolmogorov-Smirnov testi ile değerlendirilmiştir. Geçerlilik ve güvenilirlik analizleri için Faktör Analizi ve Cronbach Alpha sonuçları kullanılmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotların (Ortalama, Standart sapma, Sayı ve Yüzde) yanı sıra değerlendirmelerde, Niceliksel verilerde normal dağılım gösteren parametrelerin karşılaştırmalarında Varyans analizi ve iki grup arası karşılaştırmalarında Student t test, kullanılmıştır. Niceliksel veriler arasındaki ilişkinin incelenmesi için Pearson Korelasyon Analizi kullanılmıştır. İlişkisi olan değişkenlerin etki oranlarını görebilmek için Basit Doğrusal Regresyon Analizi ve Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi kullanılmıştır. Sonuçlar %95'lik güven aralığında, anlamlılık $p<0.05$ düzeyinde değerlendirilmiştir.

BULGULAR

Çalışma toplam 207 katılımcı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir.

Tablo 1: Katılımcıların Sosyodemografik Özelliklerinin İncelenmesi

		n	%
Cinsiyet	Kadın	115	55,6
	Erkek	92	44,4
Yaş	18 – 25	26	12,6
	26 – 33	83	40,1
	34 – 41	49	23,7
	42 – 49	24	11,6
	50 Ve Üzeri	25	12,1
Eğitim Durumunuz	Lisans	79	38,2
	Ortaokul- Lise	13	6,3
	Ön Lisans	22	10,6
	Yüksek Lisans Ve Üstü	93	44,9
Medeni Durumunuz	Bekâr	93	44,9
	Evli	114	55,1
Kaç Yıldır Bu Kurumda Çalışmaktasınız?	1 Yıldan Az	35	16,9
	1-5 Yıl Arası	78	37,7
	6-10 Yıl Arası	22	10,6
	11-15 Yıl Arası	34	16,4
	16 Yıl Ve Üzeri	38	18,4

Tablo 1’de katılımcılara ait sosyodemografik özelliklerin dağılımları verilmiştir. Katılımcıların 115’i (%55,6) kadın ve 92’si (%44,4) erkektir.

Yaşları 26’sının (%12,6) 18 ile 25 yaş arasında, 83’ünün (%40,1) 26 ile 33 yaş arasında, 49’unun (%23,7) 34 ile 41 yaş arasında, 24’ünün (%11,6) 42 ile 49 yaş arasında ve 25’inin (%12,1) 50 yaş ve üzerindedir.

Katılımcıların 79’unun (%38,2) eğitim durumu lisans, 13’ünün (%6,3) ortaokul ve lise, 22’sinin (%10,6) ön lisans ve 93’ünün (%44,9) yüksek lisans ve üstüdür.

Çalışmaya katılanların 93’ü (%44,9) bekâr ve 114’ü (%55,1) evlidir.

Katılımcıların 35’i (%16,9) kurumunda 1 yıldan az, 78’i (%37,7) 1 ile 5 yıl arasında, 22’si (%10,6) 6 ile 10 yıl arasında, 34’ü (%16,4) 11 ile 15 yıl arasında ve 38’i (%18,4) 16 yıl ve üzerinde çalışmaktadır.

Tablo 2: Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

		FI	FII	FIII
13	Çalışanlar, çalışma arkadaşlarının duyarlılık gösterdiği konular hakkında dikkatli konuşurlar	,463		
14	Yöneticiler, çalışanların bireysel farklılıklarını bir zenginlik olarak algırlarlar.	,552		
15	Yöneticiler, eğitim ve yönetim etkinliklerini, çalışanların farklı beklentilerini karşılayacak biçimde yürütmeye çalışırlar.	,627		

16	Yöneticiler, çalışanların iş yerinin hizmet ve olanaklarından eşit oranda yararlanmalarını sağlarlar.	,636		
17	Yöneticiler, çalışanlara bilgi ve becerilerini sergileyebilecekleri bir ortam yaratmaya çalışırlar.	,742		
18	Yöneticiler, çalışanlar arasında statü farklılıklarına dayalı yapay ayrımlara izin vermezler.	,721		
19	Yöneticiler, farklı kültürel değerler arasında yaşanan çatışmaları çözüme kararlılığı içindedirler.	,752		
20	Yöneticiler, çalışanlar arasında cinsiyet ayrımı yapılmamasına özen gösterirler.	,666		
21	Yöneticiler, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmede farklı becerilere sahip çalışanlardan yararlanırlar.	,666		
22	Yöneticiler, önceden belirlenen ödül ve ceza sisteminin ekonomik düzeylerine bakılmaksızın bütün çalışanlara eşit biçimde uygulanması konusunda duyarlılık gösterirler.	,710		
23	Yöneticiler, siyasi görüş veya eğilimleri nedeniyle hiç kimseye ayrıcalık yaratmazlar.	,704		
24	Yöneticiler, çalışanları değerlendirirken onların, siyasi görüşlerinden çok, gösterdikleri yararlılık ve başarı durumuna bakarlar.	,725		
25	Yöneticiler, işletmeyi ilgilendiren çeşitli sorunlara ilişkin önemli kararlarda çalışanların farklı çözüm önerilerini dikkate alırlar.	,644		
26	Yöneticiler, görev paylaşımalarında bütün çalışanlara adil davranırlar.	,707		
27	Yöneticiler, herhangi bir konuda çalışanların farklı yaklaşım sergilemelerine olumlu bakarlar.	,702		
28	Yöneticiler, kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaları çözüme etkin çaba gösterirler.	,679		
29	Yöneticiler, çalışanların yaptıkları işlerde değişiklik yapma isteklerine olumlu bakarlar.	,567		
30	Yöneticiler, farklı kişisel özellikler gösteren çalışanlara yönelik tutum ve davranışlarında sorumluluk duygusuyla hareket ederler.	,768		
3	Çalışanlar, çalışma arkadaşları arasında din ve vicdan özgürlüğü kapsamında düşüncelerini rahatlıkla ifade ederler.	,664		
4	Çalışanlar, bireysel sorunlarını çözerken çalışma arkadaşlarının farklı deneyimlerine ihtiyaç duyarlar.	,563		
5	Çalışanlar, çalışma arkadaşları arasındaki farklı düşünme eğilimlerini hoş karşılarlar.	,744		
6	Çalışanlar, çalışma arkadaşları arasındaki davranış farklılıklarını doğal kabul ederler.	,805		
7	Çalışanlar, çalışma arkadaşları arasındaki yaşam biçimlerine saygı duyarlar.	,726		
10	Çalışanlar ilişkilerinde, ön yargılardan çok esnek düşünme eğilimindedirler.	,584		
1	Çalışanlar, çalışma arkadaşlarının farklı bilgi ve becerilerinin önemli olduğuna inanırlar.			,794

2	Çalışanlar, çalışma arkadaşlarının bilgi ve becerilerini geliştirme çabalarını desteklerler.			,527
8	Çalışanlar, çalışma arkadaşlarını anlamada empatik davranışlar geliştirirler.			,619

Farklılıkların yönetimini ölçmek amacıyla, yapılan anket çalışması neticesinde (1) yönetsel uygulamalar, (2) örgütsel değerler ve (3) çalışma arkadaşları alt boyutları itibariyle ölçecek şekilde toplam 30 maddelik bir ölçek geliştirilmiştir. Geliştirilen ölçeğin yapısal geçerliliğini tespit etmek amacıyla temel bileşenler analizi ve eksen döndürmesi tekniği kullanılarak KFA uygulanmıştır. KFA neticesinde, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değerinin 0,932 olduğu ve örneklemin büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Bartlett küresellik testinin anlamlı olması [$X^2(351)=3426,628$, $p<,001$] maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. KFA'da öz değerlerin (Eigenvalues) 1'den büyük olması durumunda faktörlerin oluşması sağlanmıştır. Analiz sonucunda üç faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Yamaç serpinti grafiği ve faktörlerin açıkladıkları varyanslar dikkate alınarak üç faktörlü yapının daha uygun olacağı görülmüştür. Bu kapsamda, üç madde öngörülenden farklı yeni bir faktör oluşturduğu ve açıklanan varyansa katkısının düşük olduğu ve çapraz yüklenme eğilimi göstermesinden dolayı ölçekten toplam üç maddenin çıkarılmasına karar verilmiştir. Yeniden yapılan KFA sonucunda, 27 maddelik ölçeğin üç faktörlü bir yapıda olduğu, toplam varyansın %57,741'ini açıkladığı tespit edilmiştir. Faktör altında yüklenen maddeler ve kuramsal beklentiden yola çıkarak bu faktörler yönetsel uygulamalar ve politikalar, örgütsel değerler ve normlar ve çalışma arkadaşları şeklinde isimlendirilmiştir. Bu sonuçlar ölçeğin 27 maddeden oluşan üç faktörlü yapısının geçerliliğine işaret etmektedir.

Tablo 3: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

		FI	FII	FIII
1	Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu iş yerinde geçirmek beni çok mutlu eder.	,511		
2	Bu işyerinin problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.	,669		
6	Bu işyerinin benim için çok özel bir yeri vardır.	,542		
11	Eğer bu iş yerine kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	,336		
13	Bu iş yerinde çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissetmiyorum.	-,415		
15	İş yerimden şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim.	,566		
16	Bu iş yeri benim sadakatimi/bağlılığımı hak ediyor.	,657		
17	Bu iş yerindeki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu iş yerinden ayrılmam.	,748		
18	Bu iş yerine çok şey borçluyum.	,592		
3	İş yerime karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.		,781	
4	Bu işyerine karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum.		,841	

5	Bu işyerinde kendimi "ailenin bir parçası gibi görmüyorum.		,776	
7	Şu anda bu iş yerinde çalışıyor olmam, hem kendi istediğimden hem de şartların bunu gerektirmesindedir.			,510
8	İş yerimden ayrılmayı isteseydim bile şu anda bu bana çok zor gelirdi.			,797
9	Şu anda iş yerimden ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur			,784
12	Bu iş yerinden ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az			,611
14	Eğer bu iş yerinden ayrılmak benim yararına olsa bile şu anda buradan ayrılmamanın doğru olmadığını düşünüyorum.			,498

Örgütsel bağlılığı ölçmek amacıyla, yapılan anket çalışması neticesinde duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutları itibariyle ölçecek şekilde toplam 18 maddelik bir ölçek geliştirilmiştir. Geliştirilen ölçeğin yapısal geçerliliğini tespit etmek amacıyla temel bileşenler analizi ve eksen döndürmesi tekniği kullanılarak KFA uygulanmıştır. KFA neticesinde, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değerinin 0,825 olduğu ve örneklemin büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Bartlett küresellik testinin anlamlı olması [$X^2(136)=1171,248$, $p<,001$] maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. KFA'da öz değerlerin (Eigenvalues) 1'den büyük olması durumunda faktörlerin oluşması sağlanmıştır. Analiz sonucunda üç faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Yamaç serpinti grafiği ve faktörlerin açıkladıkları varyanslar dikkate alınarak üç faktörlü yapının daha uygun olacağı görülmüştür. Bu kapsamda, üç madde öngörülenden farklı yeni bir faktör oluşturduğu ve açıklanan varyansa katkısının düşük olduğu ve çapraz yüklenme eğilimi göstermesinden dolayı ölçekten toplam bir maddenin çıkarılmasına karar verilmiştir. Yeniden yapılan KFA sonucunda, 17 maddelik ölçeğin üç faktörlü bir yapıda olduğu, toplam varyansın %50,924'ünü açıkladığı tespit edilmiştir. Faktör altında yüklenen maddeler ve kuramsal beklentiden yola çıkarak bu faktörler (1) duygusal bağlılık, (2) devam bağlılığı ve (3) normatif bağlılık şeklinde isimlendirilmiştir. Bu sonuçlar ölçeğin 17 maddeden oluşan üç faktörlü yapısının geçerliliğine işaret etmektedir.

Tablo 4: Örgütsel Adalet Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

		FI	FII	FIII
3	Hakkınızda karar verilirken duygularınızı ifade edebiliyor musunuz?	,676		
4	Kararların alınma süreci tutarlı mı?	,721		
5	Hakkınızda karar verilirken görüşlerinizi ifade edebiliyor musunuz?	,657		
6	Karar verilirken süreçler doğru bilgilere dayandırılıyor mu?	,772		
7	Karar verilirken tarafsız davranılıyor mu?	,736		
8	Sizce karar verilme süreci iş ahlakına uygun mu?	,659		
9	Çalışma sonucunda elde ettiğiniz kazançlar işteki performansınıza yansıyor mu?		,510	

10	Elde ettiğiniz kazançlar (maaş, prim, bahşiş, ödüller, vb.) yaptığınız işe uygun mu?		,830	
11	Göstermiş olduğunuz performans düşünülecek olursa, hakkınız olanı elde ettiğiniz söylenebilir mi?		,857	
12	Elde ettiğiniz kazançlar kuruma yaptığınız katkıya yansıyor mu?		,669	
1	Alınan kararlar üzerinde etkiniz var mı?			,786
2	Verilen kararlara itiraz ederek durumun yeniden değerlendirilmesini talep edebiliyor musunuz?			,857

Örgütsel adaleti ölçmek amacıyla, yapılan anket çalışması neticesinde (1) işlem adaleti, (2) dağıtım adaleti alt boyutları itibariyle ölçecek şekilde toplam 12 maddelik bir ölçek geliştirilmiştir. Literatüre göre bir alt faktörün üçten az maddesi olduğunda boyut hakkında yorum yapılamayacağından, analiz edilmemiştir. Geliştirilen ölçeğin yapısal geçerliliğini tespit etmek amacıyla temel bileşenler analizi ve eksen döndürmesi tekniği kullanılarak KFA uygulanmıştır. KFA neticesinde, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değerinin 0,844 olduğu ve örneklemin büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Bartlett küresellik testinin anlamlı olması [$X^2(66)=1246,445$, $p<,001$] maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. KFA’da öz değerlerin (Eigenvalues) 1’den büyük olması durumunda faktörlerin oluşması sağlanmıştır. Analiz sonucunda üç faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Yamaç serpinti grafiği ve faktörlerin açıkladıkları varyanslar dikkate alınarak iki faktörlü yapının daha uygun olacağı görülmüştür. Yapılan KFA sonucunda, 12 maddelik ölçeğin iki faktörlü bir yapıda olduğu, toplam varyansın %66,985’ini açıkladığı tespit edilmiştir. Faktör altında yüklenen maddeler ve kuramsal beklentiden yola çıkarak bu faktörler işlem adaleti ve dağıtım adaleti şeklinde isimlendirilmiştir. Bu sonuçlar ölçeğin 12 maddeden oluşan iki faktörlü yapısının geçerliliğine işaret etmektedir.

Tablo 5: Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistik Analiz Sonuçları

	Madde Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Güven Aralığı
Farklılıkların Yönetimi	27	101,97	16,38	99,68-104,26
Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar (n=204)	18	67,46	12,33	65,73-69,18
Örgütsel Değerler ve Normlar (n=206)	6	22,88	4,09	22,31-23,46
Çalışma Arkadaşları (n=207)	3	11,63	1,96	11,35-11,90

Tablo 5’te farklılıkların yönetimi ölçeğine ve bu ölçeğin alt boyutlarına ait ortalama, standart sapma ve güven aralığı değerleri gösterilmiştir. Farklılıkların yönetimi ölçeğinin ortalama değeri 101,97±16,38 puandır. Yönetimsel uygulamalar ve politikalar

ölçeğinin ortalama değeri 67,46±12,33 puandır. Örgütsel değerler ve normlar ölçeğinin ortalama değeri 22,88±4,09 puandır. Bu ölçeğe ait üçüncü alt boyut olan çalışma arkadaşları ölçeğinin ortalama değeri 11,63±1,96 puandır.

Tablo 6: Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Çarpıklık ve Basıklık Değerlerinin İncelenmesi

	Çarpıklık			Basıklık		
	Değer	Standart Hata	z	Değer	Standart Hata	z
Farklılıkların Yönetimi	-,245	,172	,046	,252	,343	,988
Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar (n=204)	-,433	,172	,073	,198	,343	,979
Örgütsel Değerler ve Normlar (n=206)	-,438	,172	,091	,436	,343	,965
Çalışma Arkadaşları (n=207)	-,627	,172	,158	,862	,343	,946

Tablo 6’da farklılıkların yönetimi ölçeğinin ve bu ölçeğe ait alt boyutlardan oluşan yönetimsel uygulamalar ve politikalar, örgütsel değerler ve normlar ve çalışma arkadaşları ölçeklerine ait çarpıklık, basıklık ve z katsayılarının değerleri gösterilmiştir. Çarpıklık, basıklık değerlerine ve z katsayılarına baktığımızda, basıklık ve çarpıklık değerlerinin 3,2’nin altında kalmasından ve z katsayılarının 1,96’nın altında kalmasından dolayı verilerin normal dağılım gösterdiği görülmektedir.

Tablo 7: Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçlarının İncelenmesi

	Cronbach Alpha
Farklılıkların Yönetimi	,944
Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar (n=204)	,949
Örgütsel Değerler ve Normlar (n=206)	,856
Çalışma Arkadaşları (n=207)	,752

Tablo 7’de farklılıkların yönetimi ölçeğinin alt faktörlerinin güvenilirlik analizi sonucu Alpha katsayıları verilmiştir. Farklılıkların yönetimi ölçeği yönetimsel uygulamalar ve politikalar ölçeği, örgütsel değerler ve normlar ölçeği ve çalışma arkadaşları ölçeklerinin Alpha katsayıları 0,7’in üzerinde çıktığı görülmüş olup ölçüm araçlarının yüksek düzeyde güvenilir olduğu görülmüştür.

Tablo 8: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistik Analiz Sonuçları

	Madde Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Güven Aralığı
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	17	56,58	9,96	55,19-57,97
Normatif Bağlılık (n=205)	9	29,47	6,35	28,58-30,35
Duygusal Bağlılık (n=206)	3	10,88	3,03	10,46-11,30
Devam Bağlılığı (n=204)	5	16,23	3,69	15,72-16,75

Tablo 8’de örgütsel bağlılık ölçeğine ve bu ölçeğin alt boyutlarına ait ortalama, standart sapma ve güven aralığı değerleri gösterilmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin ortalama değeri $56,58 \pm 9,96$ puandır. Bu ölçeğe ait birinci alt boyut olan normatif bağlılık ölçeğinin ortalama değeri $29,47 \pm 6,35$ puandır. İkinci alt boyut olan duygusal bağlılık ölçeğinin ortalama değeri $10,88 \pm 3,03$ puandır. Üçüncü alt boyut olan devam bağlılığı ölçeğinin ortalama değeri $16,23 \pm 3,69$ puandır.

Tablo 9: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Çarpıklık ve Basıklık Değerlerinin İncelenmesi

	Çarpıklık			Basıklık		
	Değer	Standart Hata	z	Değer	Standart Hata	Z
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	-,393	,172	,054	1,036	,343	,985
Normatif Bağlılık (n=205)	-,371	,172	,077	,444	,343	,984
Duygusal Bağlılık (n=206)	-,308	,172	,124	-,457	,343	,936
Devam Bağlılığı (n=204)	-,114	,172	,071	,078	,343	,988

Tablo 9’da örgütsel bağlılık ölçeğinin ve bu ölçeğe ait alt boyutlardan oluşan normatif bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ölçeklerine ait çarpıklık, basıklık ve z katsayılarının değerleri gösterilmiştir. Çarpıklık, basıklık değerlerine ve z katsayılarına baktığımızda, basıklık ve çarpıklık değerlerinin 3,2’nin altında kalmasından ve z katsayılarının 1,96’nın altında kalmasından dolayı verilerin normal dağılım gösterdiği görülmektedir.

Tablo 10: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçlarının İncelenmesi

	Cronbach Alpha
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	,833
Normatif Bağlılık (n=205)	,812
Duygusal Bağlılık (n=206)	,832
Devam Bağlılığı (n=204)	,688

Tablo 10’da örgütsel bağlılık ölçeğinin alt faktörlerinin güvenilirlik analizi sonucu Alpha katsayıları verilmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeği, normatif bağlılık ölçeği ve duygusal bağlılık ölçeği ölçeklerinin Alpha katsayıları 0,7’in üzerinde çıktığı görülmüş olup ölçüm araçlarının yüksek düzeyde güvenilir olduğu görülmüştür.

Tablo 11: Örgütsel Adalet Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistik Analiz Sonuçları

	Madde Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Güven Aralığı
Örgütsel Adalet Ölçeği	12	41,74	7,94	40,63-42,85
İşlem Adaleti (n=207)	6	22,09	4,13	21,51-22,67
Dağıtım Adaleti (n=206)	4	12,86	3,92	12,32-13,41

Tablo 11’de örgütsel adalet ölçeğine ve bu ölçeğin alt boyutlarına ait ortalama, standart sapma ve güven aralığı değerleri gösterilmiştir. Örgütsel adalet ölçeğinin ortalama değeri $41,74 \pm 7,94$ puandır. Bu ölçeğe ait birinci alt boyut olan işlem adaleti ölçeğinin ortalama değeri $22,09 \pm 4,13$ puandır. İkinci alt boyut olan dağıtım adaleti ölçeğinin ortalama değeri $12,86 \pm 3,92$ puandır.

Tablo 12: Örgütsel Adalet Ölçeğinin Çarpıklık ve Basıklık Değerlerinin İncelenmesi

	Çarpıklık			Basıklık		
	Değer	Standart Hata	z	Değer	Standart Hata	Z
Örgütsel Adalet Ölçeği	-,314	,172	,054	,281	,343	,990
İşlem Adaleti (n=207)	-,951	,172	,124	2,021	,343	,940
Dağıtım Adaleti (n=206)	-,299	,172	,120	-,744	,343	,966

Tablo 12’de örgütsel adalet ölçeğinin ve bu ölçeğe ait alt boyutlardan oluşan işlem adaleti, dağıtım adaleti ölçeklerine ait çarpıklık, basıklık ve z katsayılarının değerleri gösterilmiştir. Çarpıklık, basıklık değerlerine ve z katsayılarına baktığımızda, basıklık ve çarpıklık değerlerinin 3,2’nin altında kalmasından ve z katsayılarının 1,96’nın altında kalmasından dolayı verilerin normal dağılım gösterdiği görülmektedir. İşlem adaleti için çarpıklık ve basıklık değeri 3,2’nin altında kalmadığı için normal dağılım göstermediği görülmektedir.

Tablo 13: Örgütsel Adalet Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçlarının İncelenmesi

	Cronbach Alpha
Örgütsel Adalet Ölçeği	,745
İşlem Adaleti (n=207)	,857
Dağıtım Adaleti (n=206)	,808

Tablo 13’te örgütsel adalet ölçeğinin alt faktörlerinin güvenilirlik analizi sonucu Alpha katsayıları verilmiştir. Örgütsel adalet ölçeği, işlem adaleti ölçeği, dağıtım adaleti ölçeklerinin Alpha katsayıları 0,7’in üzerinde çıktığı görülmüş olup ölçüm araçlarının yüksek düzeyde güvenilir olduğu görülmüştür.

Tablo 14: Farklılıkların Etkin Yönetimi Algısı Ölçeği İle Örgütsel Bağlılık Ölçeği Arasındaki İlişkinin Karşılaştırılması

	Farklılıkların Etkin Yönetimi Algısı	
	r	p
Örgütsel Bağlılık (n=200)	,490	,000**

** $p < ,01$

H₁. Farklılıkların etkin yönetimi algısı ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 14'te farklılıkların etkin yönetimi algısı ölçeği ile örgütsel bağlılık ölçeği arasındaki ilişkinin karşılaştırılmasına ilişkin Pearson Korelasyon testi analizi sonuçları verilmiştir. Buna göre farklılıkların etkin yönetimi algısı ölçeği ile örgütsel bağlılık ölçeği puanları arasında istatistiksel olarak pozitif yönde orta şiddette bir ilişki vardır ($p<,01$). (H_1 kabul).

Tablo 15: Yönetimsel Uygulamalar Algısı İle Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık Ölçekleri Arasındaki İlişkinin Karşılaştırılması

	Yönetimsel Uygulamalar Algısı	
	r	p
Duygusal Bağlılık (n=204)	,391	,000**
Devam Bağlılığı (n=202)	,145	,040*
Normatif Bağlılık (n=203)	,551	,000**

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

H_{1a} . Yönetimsel uygulamalar algısı ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H_{1b} . Yönetimsel uygulamalar algısı ile devam bağlılığı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H_{1c} . Yönetimsel uygulamalar algısı ile normatif bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 15'te yönetimsel uygulamalar algısı ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ölçekleri arasındaki ilişkinin karşılaştırılmasına ilişkin Pearson Korelasyon testi analizi sonuçları verilmiştir. Buna göre yönetimsel uygulamalar algısı ile duygusal bağlılık ölçeği puanları arasında istatistiksel olarak pozitif yönde zayıf bir ilişki vardır ($p<,01$). (H_{1a} kabul). Yönetimsel uygulamalar algısı ile devam bağlılığı ölçeği puanları arasında istatistiksel olarak pozitif yönde çok zayıf bir ilişki vardır ($p<,05$). (H_{1b} kabul). Yönetimsel uygulamalar algısı ile normatif bağlılık ölçeği puanları arasında istatistiksel olarak pozitif yönde orta şiddette bir ilişki vardır ($p<,01$). (H_{1c} kabul).

Tablo 16: Örgütsel Değerler Algısı İle Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık Ölçekleri Arasındaki İlişkinin Karşılaştırılması

	Örgütsel Değerler Algısı	
	r	p
Duygusal Bağlılık (n=205)	,223	,001**
Devam Bağlılığı (n=203)	,035	,619
Normatif Bağlılık (n=204)	,401	,000**

** $p<,01$

H_{2a} . Örgütsel değerler algısı ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H_{2b} . Örgütsel değerler algısı ile devam bağlılığı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H_{2c}. Örgütsel değerler algısı ile normatif bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 16'da örgütsel değerler algısı ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ölçekleri arasındaki ilişkinin karşılaştırılmasına ilişkin Pearson Korelasyon testi analizi sonuçları verilmiştir. Buna göre örgütsel değerler algısı ile duygusal bağlılık ölçeği puanları arasında istatistiksel olarak pozitif yönde zayıf bir ilişki vardır ($p < ,01$). (H_{2a} kabul). Örgütsel değerler algısı ile devam bağlılığı ölçeği puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur ($p > ,05$). (H_{2b} red). Örgütsel değerler algısı ile normatif bağlılık ölçeği puanları arasında istatistiksel olarak pozitif yönde orta şiddette bir ilişki vardır ($p < ,01$). (H_{2c} kabul).

Tablo 17: Çalışma Arkadaşları Algısı İle Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık Ölçekleri Arasındaki İlişkinin Karşılaştırılması

	Çalışma Arkadaşları Algısı	
	r	p
Duygusal Bağlılık (n=206)	,275	,000**
Devam Bağlılığı (n=204)	,025	,726
Normatif Bağlılık (n=205)	,405	,000**

** $p < ,01$

H_{3a}. Çalışma arkadaşları algısı ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H_{3b}. Çalışma arkadaşları algısı ile devam bağlılığı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H_{3c}. Çalışma arkadaşları algısı ile normatif bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 17'de çalışma arkadaşları algısı ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ölçekleri arasındaki ilişkinin karşılaştırılmasına ilişkin Pearson Korelasyon testi analizi sonuçları verilmiştir. Buna göre çalışma arkadaşları algısı ile duygusal bağlılık ölçeği puanları arasında istatistiksel olarak pozitif yönde zayıf bir ilişki vardır ($p < ,01$). (H_{3a} kabul). Çalışma arkadaşları algısı ile devam bağlılığı ölçeği puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur ($p > ,05$). (H_{3b} red). Çalışma arkadaşları algısı ile normatif bağlılık ölçeği puanları arasında istatistiksel olarak pozitif yönde orta şiddette bir ilişki vardır ($p < ,01$). (H_{3c} kabul).

Tablo 18: Farklılıkların Etkin Yönetimi Algısı Ölçeği İle Örgütsel Adalet Ölçeği Arasındaki İlişkinin Karşılaştırılması

	Farklılıkların Etkin Yönetimi Algısı	
	r	p
Örgütsel Adalet (n=202)	,668	,000**

** $p < ,01$

H₄. Farklılıkların etkin yönetimi algısı ile örgütsel adalet algısı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

Tablo 18’de farklılıkların etkin yönetimi algısı ölçeği ile örgütsel adalet ölçeği arasındaki ilişkinin karşılaştırılmasına ilişkin Pearson Korelasyon testi analizi sonuçları verilmiştir. Buna göre farklılıkların etkin yönetimi algısı ölçeği ile örgütsel adalet ölçeği puanları arasında istatistiksel olarak pozitif yönde yüksek bir ilişki vardır ($p<,01$). (H_4 kabul).

Tablo 19: Farklılıkların Etkin Yönetimi Algısı Puanlarının Örgütsel Bağlılık Puanlarına Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Yordayan	Yordanan	B	Standart Hata _B	β	t	P
Farklılıkların Yönetimi	Sabit	56,839	5,811		9,781	,000
	Örgütsel Bağlılık	,797	,101	,490	7,899	,000
R= ,490	R ² = ,240	F _(1,198) = 62,395			p=,000	

H_5 . Farklılıkların etkin yönetiminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracılık etkisi bulunmaktadır.

Tablo 19da farklılıkların etkin yönetimi algısı ölçek puanlarının örgütsel bağlılık ölçek puanları üzerinde etkisi olup olmadığına ilişkin basit doğrusal regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Farklılıkların etkin yönetimi algısı ölçeğinden alınan puanların, örgütsel bağlılık puanları üzerinde etkisi olduğu bulunmuştur ($F_{(1,198)} = 62,395$; $p<,01$). Farklılıkların etkin yönetimi algısı ölçeğinden alınan puanlar, örgütsel bağlılık puanlarının %24,0’ünü etkilemektedir. Bir başka ifadeyle örgütsel bağlılığın %24,0’ü farklılıkların etkin yönetimi algısı belirtilerleriyle açıklanmaktadır. (H_5 kabul). Bu sonuçla çalışmanın temel hipotezi kabul edilmiştir.

3. SONUÇ

Araştırmanın temel hipotezi, “Farklılıkların yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında örgütsel adaletin aracılık rolü vardır” olarak belirlenmişti. Hızlı tüketim malları sektöründe gerçekleştirdiğimiz araştırmada temel hipotezimiz kabul edildi.

Bu araştırma çok uluslu iki işletmede gerçekleştirildi. Çok uluslu işletmeler doğal olarak farklılıklara daha açık kurumlardır. İçinde buldukları ilişkiler ağı bunu zorunlu kılmaktadır. Ancak ekonomik ilişkilerin hızla küreselleştiği bir ortamda, küçük büyük bütün işletmeler çetin bir rekabetle karşı karşıyadırlar. Bu nedenle sadece çok uluslu ya da büyük işletmeler değil, rekabette ayakta kalmak isteyen her işletmenin bünyesinde farklı niteliklere sahip çalışanları bulundurmaları gerekir. Farklı niteliklere sahip işgörenleri yönetmek öncelikle üst yönetimin farklılıkların etkin yönetiminin gerekliliğini kabul etmelerine ikinci olarak bunu uygulamaya geçirmelerine bağlıdır. Örgütsel adalet bu ilişkide aracılık rolüne sahip belirleyici bir değişkendir.

Temel hipotezin kabul edilmiş olmasına rağmen, araştırma evreni ve örneklemini hızlı tüketim sektörü ile sınırlıdır. Araştırmanın geliştirilebilmesi ve elde edilen sonuçlarla genelleme yapabilmek için benzer nitelikteki araştırmanın farklı sektörlerde tekrarlanmasına gerek bulunmaktadır.

KAYNAKÇA

- Akan, M., ve Kanık, İ. (2018), Farklılıkların Yönetiminin Örgüt Kültürüne Olan Etkisi: İstanbul'da Faaliyet Gösteren Hizmet Sektöründeki Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*(17), 657-674.
- Akman, Y. (2018), Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Farklılıkları Yönetme Yeterlikleri ile Örgütsel Adalet İlişkisinin İncelenmesi, *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(1), 611-626.
- Aksanaku, P., ve İnandı, Y. (2018), Okul yöneticilerinin Örgütsel Bağlılıkları ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(3), 937-955.
- Atalay, M. Ö. (2019), Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkinin Meta Analiz Yöntemiyle İncelenmesi, *Avrasya Sosyal ve Ekonomik Araştırmaları Dergisi*, 6(5), 430-444.
- Bağdoğan, Y., ve Sarpbalkan, D. (2017), Çalışanların Örgütsel Bağlılığını Etkileyen Bir Faktör Olarak Dönüşümcü Liderlik Algısı, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15(30), 335-352.
- Bal, C. G., ve Karakuş, F. N. (2018), Farklılıkların Yönetimi Konusu Üzerine Yapılan Lisansüstü Tez Çalışmalarına Yönelik Bir İçerik Analizi: 2003-2017 Dönemi, *İşletme Bilimi Dergisi*, 6(2), 99-113.
- Balay, R. (1999), *İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Etkenleri ve Sonuçları*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 32(1), 237-246.
- Balay, R., ve Sağlam, M. (2004), Eğitimde Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Uygulanabilirliği, *Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(8), 32-46.
- Balta, T., ve Güney, S. (2018), İş Yaşamında Algılanan Örgütsel Adaletin Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: İstanbul ili Büyükçekmece İlçesinde Bir Uygulama, *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 13(51), 27-50.
- Büyükyılmaz, O., ve Ay, F. A. (2017), Etik Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü, *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(1), 209-233.
- Cihangiroğlu, N., ve Yılmaz, A. (2010), Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(19), 195-213.
- Colquitt, J. A. (2001), On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure, *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.

- Colquitt, J. A., Noe, R. A., ve Jackson, C. L. (2002), Justice in Teams: Antecedents and Consequences of Procedural Justice Climate, *Personnel Psychology*, 55(1), 83-109.
- Dağlı, A., Elçiçek, Z., ve Han, B. (2018), Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin Türkçe'ye Uyarlanması: Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(68), 1765-1777.
- Demirel, Y., ve Özbezek, B. D. (2016), Örgütlerde Zenginliğin Kaynağı Olarak Farklılıkların Yönetimi: Kavramsal Bir İnceleme, *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 1-28.
- Doğan, H. (2018), Örgütsel Adalet Algısı ile İş Performansı Arasındaki İlişki, *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 26-46.
- Erdoğdu, F. B., ve Sökmen, A. (2019), Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracılık Rolü, *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7(1), 244-264.
- Ertaş, Ç., ve Unur, K. (2018), Kültürel Değerlerin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi: Otel Çalışanları Örneği, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 16(1), 206-239.
- Fettahlıoğlu, Ö. O., ve Tatlı, H. S. (2015), Örgütsel Bağlılık ve Farklılıkların Yönetimi Algılamaları Arası İlişkilerin Saptanmasında Demografik Farklılıklara Yönelik İnceleme, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2), 119-140.
- Gider, İ., ve Şencan, H. (2016), İşletmelerin Farklılık Yönetimi Anlayışı İle İşletme Üyelerinin Örgütsel Bağlılık Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (29), 189-204.
- Greenberg, J., ve Colquitt, J. A. (2005), *Handbook of Organizational Justice*, Lawrence Erlbaum Associates.
- Gültekin, M., ve Şencan, H. (2019), Manevi Değerlerin Farklılıklar Yönetimi Üzerindeki Etkisi, *Pamukkale Journal of Eurasian Socioeconomic Studies*, 6(1), 1-18.
- İyigün, N. Ö. (2012), Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21), 49-64.
- Kaya, Ş. D. (2010), Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(20), 77-96.
- Kılıçaslan, Ö., ve Marşap, A. (2018), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi, *International Journal of Labour Life and Social Policy*, 1(2), 5-23.
- Koçak, D. (2019). Örgütsel Adalet ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 11(18), 1001-1024.

Köksal, K. (2018), Örgüt Kültürünün Örgütsel Adalet Algısına Etkisinde Etik İlkelerle İlişkin Algıların Aracılık Rolü, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14(2), 479-504.

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993), Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.

Özutku, H. (2008), Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2), 79-97.

San, İ., ve Yalçıntaş, M. (2017), Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma, *International Journal of Economic and Administrative Studies*(16), 503-514.

Sezerel, H., ve Tonus, H. Z. (2016), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Farklılıkların Yönetimi: Türkiye Yazını, *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 7(17), 1-13.

Sökmen, A. (2019), Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Journal Of Tourism and Gastronomy Studies*, 7(2), 980-990.

Tanrıverdi, H., Koçaslan, G., ve Eğriboz, N. (2019), Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık Ve Çalışan Memnuniyeti Arasındaki İlişki, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(62), 1604-1614.

Taşlıyan, M., Çiçekoğlu, H., ve Afşar, A. (2017), Farklılıkların Yönetimi ve Ayrımcılık Algısının Üniverste Öğrencilerinin Akademik Performansları Üzerine Etkileri: Bir Alan Araştırması, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniveritesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(2), 101-124.

Taşlıyan, M., Çiftçi, G. E., Hırlak, B., ve Yılmaz, Ö. İ. (2017), Farklılık Yönetiminin Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi: İç Anadolu ve Akdeniz Bölgesinde Yer Alan Üniversitelerde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 9(16), 1-19.

Uçar, P., ve Kök, S. B. (2018), Özel Banka Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri, *International Journal Of Social Sciences*, 6, 234-245.

Uslu, F., ve Aksoy, A. (2019), İşletmelerde Etik Değerlerin Uygulamasının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracı Rolü, *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(3), 163- 179.

Usta, Ö. Ç., ve Bayraktar, O. (2017), İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, *İş'te Davranış Dergisi*, 2(2), 68-78.

Uyungil, S., ve İşcan, Ö. F. (2018), Pozitif Psikolojik Sermaye, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(31), s. 435-453.

Varol, F. (2017). Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminlerinin İşten Ayrılma Niyetlerine Olan Etkisi: İlaç Sektörü Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(38), 200-208.

Vural, Z. B., ve Liedtke, C. (2017), Diversity Management nad Corporate Culture: A System-Theoretical Perspective, *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 5(1), 1-33.

Yeşil, S. (2009), Kültürel Farklılıkların Yönetimi ve Alternatif Bir Strateji: Kültürel Zeka, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi*(16), 100-131.

Yıldız, A., ve 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.

Yirmibeşoğlu, S., ve Bozkurt, Ö. (2018), Farklılıkların Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Algı İle Kariyer Uyumu Yeteneği Arasında Bir İlişki Var mıdır?, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 16(4), 183-196.

Yücel, İ., ve Palabıyık, N. (2016), Virtüöz Liderlik ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Uygulama, *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1), 211-230.