
ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK AMPİRİK BİR ÇALIŞMA

İrem SAN¹, Murat YALÇINTAŞ²

Öz

Araştırma, örgütsel adaletin İstanbul'da özel sektörde faaliyet gösteren firmaların çalışanlarının örgütsel bağlılığı üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Adaletli uygulamaların, örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkisi olduğu hipoteziyle yola çıkılmış, örgütsel adaletin personel davranışlarındaki etkileri, personelin olumlu motivasyonunun örgüte sağladığı katkılar ve örgütün devamlılığına etkileri üzerine araştırma yürütülmüştür. Araştırmada özel sektör çalışanlarına anket uygulaması yapılmıştır. Anket sonuçları SPSS 22.0 istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Demografik incelemede cinsiyet, yaş, medeni durum, çalışma süresi, mesleki deneyim, ödül alıp almama durumu faktörlerinin örgütsel adalet algıları benzer düzeydeyken, eğitim durumu, yönetsel düzey faktörleri incelendiğinde örgütsel adalet algıları anlamlı farklılık göstermektedir. Örgütsel bağlılık düzeylerine bakıldığında, cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, mesleki deneyim, çalışma süresi, ödül alıp almama durumu faktörlerinin örgütsel bağlılığı anlamlı bir düzeyde etkilemediği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık
Jel Sınıflandırması: D23, M10, M12.

AN EMPIRICAL STUDY TOWARDS IDENTIFYING THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL JUSTICE AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Abstract

This research aims to indicate the effects of the organizational justice on the organizational commitment for the employees in companies that operate in private sector in Istanbul. The hypothesis states that judicious behaviours have positively related to organizational commitment and the research has been conducted according to the effects of the organizational justice on the behaviours of employees, the contributions of the employees' motivation to the organization and the effect of the organizational sustainability. The method used in the research is survey. The results are analyzed with SPSS 22.0 statistical programme. The results show that organizational justice is positively related with the organizational commitment in medium confidence level. In terms of demographics, gender, age, marital status, working hours, job experience, promotion opportunities are statistically insignificant with organizational justice; and educational background and having managerial role are statistically significant with organizational justice. In the same way, gender, age, marital status, working hours, job experience, promotion opportunities, educational background and having managerial role are found to be statistically insignificant with the organizational commitment.

Key Words: Organizational Justice, Organizational Commitment
JEL Classification: D23, M10, M12.

¹ İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yüksek Lisans Programı, irem_san1989@hotmail.com

² Doç. Dr., İstanbul Ticaret Üniversitesi, Dış Ticaret Enstitüsü Müdürü, myalcintas@ticaret.edu.tr

Bu makale İrem San'ın aynı başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

1. Giriş

Rekabet koşullarının her geçen gün zorlaşması ve küresel ekonominin etkileri, örgütleri devamlılığı sağlayacak faktörler üzerinde çalışmalar yapmaya yöneltmiştir. Çalışanların örgüte bağlılığı verimliliği artırır, rekabet avantajı sağlar ve örgütün kalıcılığını doğrudan etkiler. Bu bağlamda, örgüt için çalışan bağlılığını sağlayacak faktörlerin doğru şekilde analiz edilmesi ve uygulamaya geçilmesi gerekliliği vardır. Çalışan bağlılığını etkileyen en önemli etken adaletli uygulamalardır. Adil ya da adil olmayan uygulamalar bağlılığın derecesini belirlemektedir. Bu çalışma da, özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yola çıkarak yapılmıştır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Örgütsel Adalet

Bireyler bağlı oldukları örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için gösterdikleri çabaların karşılığının verilmesini ve bu kazanımların hak ettikleri bir şekilde adaletli olarak dağıtılmasını isterler. Bu dağıtıma "Örgütsel Adalet" denir (İmamoğlu, 2011:29-30). Örgütsel adalet, örgüt çalışanlarının kişisel doyuma ulaşabilmesi ve örgütün etkili ve verimli bir şekilde fonksiyonlarını yerine getirebilmesi için önemlidir (Ayık vd., 2014:235). Örgütsel adalet çalışanların veriminin artmasına neden olur; çalışanların işlerini yaparken fedakarlık göstermelerini, örgüte ve yöneticilerine sadık kalmalarını ve örgütü sahiplenmelerini sağlar. Aynı zamanda yöneticilerinde çalışanlara karşı daha adaletli bir yaklaşım içine girmelerine sebep olur (Özmen, 2017:4). Böylelikle örgütsel adalet, çalışanlar ve yönetim arasındaki ilişkinin kuvvetlenmesine yardımcı olarak örgütün gelişmesine katkı sağlamış olur.

Literatürde örgütsel adaletin en yaygın olarak kabul edilen boyutları; dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalettir.

Dağıtımsal adalet, çalışanların elde ettiği ücret, terfi, ödül ve ceza gibi kazanımların dağıtımıyla ilgili her türlü kararın adil bir şekilde alınıp alınmadığıyla ilgilidir (Karavardar, 2015:140-141). Çalışanlar, yöneticileri tarafından verilen ödüllerin veya cezaların, dağıtımında adaletin sağlanmasını, herkese eşit davranılmasını bekler. Dağıtım adaletinin düşük olduğunu düşünen çalışmada performans düşer, çalışma isteği azalır, işten vazgeçme davranışına girer, çalışma arkadaşlarıyla işbirliği yapma oranı düşer, yaptığı işin kalitesi azalır ve stres yaşamaya başlar. Çalışanlar dağıtım adaletini değerlendirirken, kazanımların ahlaki ya da etik olup olmadığına bakarlar (Akyüz, 2013:12). Böylelikle dağıtımların adil olduğunu düşünürlerse örgüte olan bağlılıkları da artar.

İşlemsel adalet; ücret, terfi, maddi imkanlar, çalışma şartları ve performans değerlemesi gibi öğelerin belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan yöntem, usul ve politikaların adil olma derecesi olarak ifade edilmektedir (Işık vd., 2012:256). Bir diğer tanımla işlemsel adalet, örgüt içerisindeki karar alma süreç ve işlemlerinin ve kazanımların dağıtılma biçiminin çalışanlar tarafından ne kadar adil olduğunun değerlendirilmesidir (Arslantürk ve Şahan, 2012). Khan vd. (2010), karar verme süreçlerinde uygulanan işlemsel adaletin çalışanların davranışlarını olumlu yönde etkilediğini söylemişlerdir (Arslantürk ve Şahan, 2012:139). Adil bir şekilde uygulanan işlemsel adaletin sonuçları ve örgüte geri dönüşü de olumlu yönde olur.

Etkileşimsel adalette çalışanlar karar verilirken kullanılan yöntemlerin neler olduğuna ve bu yöntemlere ne derece bağlı kalındığına bakmak yerine, prosedürler uygulanırken onlara yeterli bilgilendirmenin yapıp yapılmadığı ve kendilerine nasıl muamele edildiği ile ilgilendirirler (Küçükaltan vd., 2015:151). Etkileşimsel adalette çalışanlar için önemli olan kendilerine nasıl davranıldığıdır. Örgütsel adaletin bu boyutuna göre, adaletin kaynağı ve alıcısı arasında nezaket, saygı ve dürüstlüğe dayalı bir iletişim süreci yürütülmelidir (Tekeli, 2014:13). Çünkü çalışanlar kendilerine saygılı davranılan ortamda kendilerini güvende ve mutlu hissederler ve onlar için esas önemli olan değer gördükleri örgütte çalışmaktır.

2.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, örgütün amaç ve değerleriyle bütünleşerek maddi kaygılar olmadan örgütte kalma isteği duymaktır (Güney, 2015:277). Yaptığı iş bireyi tam olarak tatmin etmese bile bireyin işine devam etme isteği duyması ve kendini psikolojik olarak yaptığı işe bağlı hissetmesidir (İnce ve Gül, 2005:8). Çalışanların üyesi olduğu örgüt ile arasında kuvvetli bir bağ kurması ve kendisini örgütün bir parçası olarak algılamasının derecesidir (Bakan, 2011:8).

Örgütsel bağlılık kavramı örgütün başarılı olabilmesi için çalışanın gösterdiği alakayı, örgüte karşı olan bağlılığı ve örgütsel değerlere duyulan inancı yansıtmaktadır (Kaya, 2008:126). İnsanlar çalışma ortamında duygu ve düşüncelerinden bağımsız hareket edemedikleri için, insan faktörünün yönetimi zordur. Bireyler; ihtiyaçlarının karşılandığı, kendilerini mutlu hissettikleri bir örgütte çalıştıkları zaman, kendilerini o örgüte bağlı hissederler (İmamoğlu, 2011:12). Kendilerini bağlı hissettikleri örgüte karşı katkı sağlamak için özel çaba sarf ederler.

Üyesi olduğu örgüte bağlılığı fazla olan çalışanların, daha etkin ve verimli çalıştıkları, daha üretken oldukları, sorumluluk ve sadakat duygularının daha çok geliştiği görülmektedir. Bu olumlu özellikler bir araya geldiğinde örgüt daha verimli bir şekilde faaliyetini sürdürecektir ve son zamanlarda ortaya çıkan rekabet şartlarıyla daha kolay baş edecektir (Kıray, 2011:31-32). Bu durum da ancak örgüte bağlılığı yüksek ve nitelikli çalışanlar ile mümkündür.

Allen ve Meyer, örgütsel bağlılığın üç boyutunu oluşturmuştur.

Bireyler kendilerini üyesi oldukları örgüte ne kadar bağlı hissederlerse, örgütün değer ve amaçlarını o derece benimsedikleri görülmektedir. Duygusal bağlılık, örgütte kalma isteğidir ve duygusal olarak örgüte bağlı olmak şeklinde ifade edilir. Duygusal bağlılıkta kişi, kendini örgütün bir parçası olarak görmektedir. Örgüte duygusal bir bağla bağlı olan çalışanlar, ihtiyaçları olduğu için değil, örgütte kalmayı istedikleri için örgütte kalmaya devam etmektedirler (Yalçın ve İplik, 2005:397-398). Duygusal bağlılıkta gereklilik değil, istek söz konusudur. Yapılan işin zorluğu, kişiye verilen görevin açıklığı, örgütün amaç ve hedeflerinin netliği, yönetimin önerilere açık olması, çalışanlar arasındaki arkadaşlık ilişkisi, eşit ve adil davranışlar, çalışanın değerli görülmesi, çalışana geribildirim verilmesi ve karar sürecine dahil edilmesi gibi etkenler duygusal bağlılığı etkileyen önemli faktörlerdir (Arslan ve Demirci, 2015:29). Bütün bu etkenler olduğu zaman çalışanlarda örgüte karşı kuvvetli bir duygusal bağ meydana gelir.

Devamlılık bağlılığı, çalışanın örgütten ayrılması durumunda karşılaşılabilecek bedelin farkında olmasını ifade eden bağlılık bileşenidir. Çalışanlar ihtiyaçları olduğu için örgütte kalmaya devam ederler. Devamlılık bağlılığına sahip bireyler başka iş bulamama durumu, sağlık sebepleri, ailevi sebepler ya da emekliliğe az bir zaman kalması gibi nedenlerden ötürü örgütte çalışmaya devam ederler. Devam bağlılığında eğitim, yaş, çalışma süresi, kariyer gibi etkenler belirleyici olmaktadır (Kurşunoğlu vd., 2010:102-103). Sonuç olarak devamlılık bağlılığında gereklilikler etkili faktördür.

Normatif bağlılık, çalışanların örgüte karşı sorumluluk duyması ve örgüte devam etme zorunluluğu hissetmesidir. Literatürde zorunlu ya da kuralcı bağlılık olarak da geçmektedir. Normatif bağlılık, çalışanın örgütten aldığı eğitimler veya kazandığı deneyim ve sosyal statüden dolayı, üyesi olduğu örgüte karşı duyduğu sadakat hissi ile bağlantılıdır (Demirel, 2009:117). Çalışanın örgütün kendisine kattıklarından dolayı minnet duyması ve örgütte çalışmayı sürdürmesidir.

2.3. Örgütsel Adalet-Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Örgütün sürekliliğinin sağlanması ve örgüt çalışanlarının birbirlerine sıkı sıkıya bağlı olması; çalışanların ortak inanç, değer ve adalet algısına sahip olmaları ile mümkündür (Taş, 2010:220). Örgütlerin belirlediği hedeflere ulaşabilmesi ve amaçlarını gerçekleştirebilmesi için örgütsel bağlılık olmazsa olmaz kuraldır, çünkü örgütsel bağlılık örgütler için olumlu kazanımlar sağlar. Örgütsel bağlılığı sağlayan en önemli etken örgütsel adalet kavramıdır. Çalışanlarda örgütsel adalet duygusunun geliştirilmesiyle örgütsel bağlılık artırılabilir çünkü adalet algısı çalışanlar için

önemlidir ve onların örgüte bağlanması için gereklidir. Örgütsel adalet, örgütsel bağlılığı geliştirerek çalışanların tutum ve davranışlarını olumlu bir şekilde etkilemektedir (Söyük, 2007:22). Yönetimin karar verme süreci ve bu süreç boyunca çalışanlara karşı sergilediği tutum ve davranışları örgütte adaletin uygulanma biçimini gösterir ve bu durum da örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli kısımlardan biridir (Güçlü, 2006:35). Çalışana uygulanan haklı ve adil davranış ve uygulamalar örgüte bağlılığı artırır. Eğer bir çalışan üyesi olduğu örgütün kendisine adaletli davrandığını hissederse örgüte karşı olumlu duygular geliştirir (Yavuz, 2010:303). Eğer çalışanlar örgüte sağladığı kazanımlar sonucunda hak ettiği karşılığı alamadığını görürse örgüte olan bağlılığı azalmaya başlayabilir ve yeni iş arayışına yönelirler (Doğan, 2008:2). Çalışanlarının bağlılığı az olan bir örgüt hedeflerini gerçekleştiremez duruma gelir. Bu yüzden örgütte adaleti sağlamak son derece önemlidir.

3. Metodoloji

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışma, özel sektör çalışanlarının algıladıkları örgütsel adalet ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılmıştır.

3.2. Örneklem ve Veri Toplama

Araştırma, İstanbul'da özel sektörde faaliyet gösteren firmaların çalışanları ile gerçekleştirilmiştir. Seçilen firmalar kurumsal yapıdadır. Her biri kendi alanında önde gelen firmalardır. Katılımcıları farklı sektör ve firmalardan seçerek özel sektör çalışanlarının genel algısını öğrenme düşüncesi esas alınmıştır.

Katılımcıların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarını; cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim düzeyi, yönetsel düzeyi, kurumda çalışma süresi, kurumda ödül alıp almama ve mesleki deneyim değişkenlerine göre karşılaştırarak incelemek için parametrik testler kullanılmıştır. Veriler analiz edilmeden önce parametrik testler için gerekli varsayımların karşılanıp karşılanmadığı kontrol edilmiştir. Elde edilen değerler incelendiğinde, verilerin normale oldukça yakın dağılım gösterdiği, anlaşılmıştır. Bu aşamadan sonra, parametrik testler kullanılarak analizlerin gerçekleştirilmesine karar verilmiştir.

Araştırmada hangi analiz tekniklerinin kullanıldığı Tablo 1'de özetlenmiştir. Veriler SPSS 22.0 istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sonuçları %95 güven düzeyinde ele alınmış ve $p < 0,05$ değerleri istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir.

Tablo 1: Karşılaştırma Grupları ve Kullanılan Analiz Teknikleri

Karşılaştırma Grubu	Analiz Tekniği
Cinsiyet	İlişkisiz örneklem t testi
Yaş	Tek yönlü varyans analizi (ANOVA)
Medeni durum	İlişkisiz örneklem t testi
Yönetsel Düzey	İlişkisiz örneklem t testi
Öğrenim Durumu	Tek yönlü varyans analizi (ANOVA)
Çalışma süresi	Tek yönlü varyans analizi (ANOVA)
Ödül alanlar ve almayanlar	İlişkisiz örneklem t testi
Mesleki deneyim	Tek yönlü varyans analizi (ANOVA)

Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ölçeklerinden elde edilen puanlar arasındaki ilişkileri incelemek için Pearson Korelasyon tekniği kullanılmıştır. Korelasyon analizi sonucunda elde edilen 0 ile ± 0.29 arasındaki korelasyon değerleri düşük, ± 0.30 ile ± 0.59 arasındaki korelasyon değerleri orta ve ± 0.60 ile ± 1 arasındaki korelasyon değerleri ise yüksek düzey ilişki olarak yorumlanmıştır.

Araştırmada veri toplama yöntemi anket tekniği ile gerçekleştirilmiştir. Daha önce geçerliliği ve güvenilirliği farklı çalışmalarda kanıtlanmış ölçeklerden faydalanılarak hazırlanan anket üç

bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, çalışanların demografik özellikleriyle ilgili 9 adet soru bulunmaktadır. İkinci bölümde çalışanların örgütsel adalet (dağıtım, işlem, etkileşim adaleti) algılarını ölçmek amacıyla 20 sorudan oluşan Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen Örgütsel Adalet ölçeği kullanılmıştır. Üçüncü bölümde ise çalışanların örgütsel bağlılık (duygusal, devamlılık, normatif bağlılık) tutumlarını ölçmeye yönelik 24 sorudan oluşan Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Kullanılan ölçeklerin türkçe tercümeleri daha önce çevirileri ilgili uzmanlar tarafından yapılmış olan tezlerden alınıp kullanılmıştır.

Araştırma, 5'li likert ölçeği kullanılarak yapılmıştır. Soruların değerlendirilmesinde olumsuz ifadeden olumluya doğru; "Kesinlikle Katılmıyorum", "Katılmıyorum", "Kararsızım", "Katılıyorum", "Kesinlikle Katılıyorum" seçenekleri yer almaktadır.

Araştırma İstanbul'daki özel sektör çalışanları olarak genellenmiştir fakat sosyal bilimler alanında geçerli tüm kısıtlar bu çalışma için de geçerlidir. Çalışmamızın temel hipotezi özel sektörde faaliyet gösteren firmaların örgütsel adalet uygulamalarının, personelin örgütsel bağlılığıyla pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkisi olduğudur.

3.3. Analiz ve Sonuçlar

Anket çalışmasında, 350 anket dağıtılmış, 307 anket geri toplanmış, boş ve eksik doldurulmuş anketler çıkarıldıktan sonra, 299 anket çalışması analizde kullanılmıştır. Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık analizleri 9 demografik faktör üzerinden analiz edilmiştir.

Tablo 2: Katılımcıların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Puanlar	Minimu m	Maksimu m	Ort	Ort/ m	Std. Sapm a	Düze y	
Dağıtım Adaleti	299	5	25	14,7 4	2,95	4,736	Orta
İşlemsel Adalet	299	6	30	19,3 6	3,23	5,982	Orta
Etkileşimsel Adalet	299	9	45	29,9 8	3,33	9,286	Orta
Örgütsel Adalet Toplam	299	23	10	64,0 8	3,20	18,27 7	Orta
Duygusal Bağlılık	299	8	40	26,9 2	3,37	7,869	Orta
Devam Bağlılığı	299	8	39	23,4 5	2,93	7,158	Orta
Normatif Bağlılık	299	8	38	23,9 0	3,41	6,082	Yüksek
Örgütsel Bağlılık Toplam	299	35	11	74,2 7	3,23	14,90 2	Orta

Çalışmada öncelikli olarak katılımcıların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılıklarının düzeyi araştırılmıştır. Düzeyin belirlenmesi için Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinden alınan puanlara ait minimum, maksimum, ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 2'de yer almaktadır. Tablo 2'ye göre, katılımcıların; Dağıtım Adaleti, İşlemsel Adalet, Etkileşimsel Adalet, genel örgütsel adalet, duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı, genel örgütsel bağlılık algıları *orta düzeyde*, Normatif Bağlılık algıları ise *yüksek düzeyde* bulunmaktadır.

Ort/m=Ortalama puanın madde sayısına bölünmesi ile elde edilen değer

bağlılık puanları, dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet puanları ile orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki göstermektedir. Buna göre, dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet algısı arttıkça, normatif bağlılık algısı da artmaktadır.

Devam bağlılığının, adalet türleri ile ilişkisi incelendiğinde; devam bağlılığı puanları, dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet puanları ile düşük düzeyde negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki göstermektedir. Buna göre, dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet algısı arttıkça, devam bağlılığı algısı azalmaktadır.

Duygusal bağlılık puanlarının dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet puanları ile orta ve yüksek düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki gösterdiği anlaşılmıştır. Buna göre, dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet algısı arttıkça, duygusal bağlılık algısı da artmaktadır.

Tablo 3: Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Ait Korelasyon Katsayıları

Puanlar	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. Dağıtım Adaleti	1							
2. İşlemsel Adalet	,648**	1						
3. Etkileşimsel Adalet	,636**	,873**	1					
4. Örgütsel Adalet Toplam	,794**	,938**	,959**	1				
5. Duygusal Bağlılık	,543**	,571**	,627**	,646**	1			
6. Devam Bağlılığı	-,137*	-,141*	-,186**	-,176**	-0,022	1		
7. Normatif Bağlılık	,397**	,365**	,390**	,421**	,580**	,217**	1	
8. Örgütsel Bağlılık Toplam	,383**	,383**	,401**	,428**	,754**	,557**	,819**	1

Not: N=299, **p<0,01, *p<0,05

Tablo 3’de görüldüğü gibi; Normatif bağlılığın, adalet türleri ile ilişkisi incelendiğinde; normatif

Son olarak, genel örgütsel adalet ile genel örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Genel örgütsel adalet algısı arttıkça, genel örgütsel bağlılık algısı da artmaktadır.

Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığın demografik faktörler ile ilişkisi incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

Cinsiyet değişkeni incelendiğinde, Katılımcıların işlemsel adalet, etkileşimsel adalet ve genel örgütsel adalet puan ortalamaları cinsiyete göre anlamlı olarak farklılaşmamaktadır. Diğer yandan, katılımcıların dağıtım adaleti puan ortalaması erkeklerin lehine anlamlı bir farklılık göstermiştir.

Katılımcıların duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve genel örgütsel bağlılık puan ortalamaları cinsiyete göre anlamlı olarak farklılaşmamaktadır. Diğer yandan, katılımcıların normatif bağlılık puan ortalaması erkeklerin lehine anlamlı bir farklılık göstermiştir.

Yaş değişkeni incelendiğinde, Elde edilen sonuçlara göre, katılımcıların dağıtım adaleti, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet ve genel örgütsel adalet puan ortalamaları yaş gruplarına göre anlamlı olarak farklılaşmamaktadır.

Katılımcıların duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve genel örgütsel bağlılık puan ortalamaları yaş gruplarına göre anlamlı olarak farklılaşmamaktadır.

Medeni durum değişkeni incelendiğinde, Katılımcıların dağıtım adaleti, puan ortalamaları medeni duruma göre anlamlı olarak farklılaşmamaktadır. Diğer yandan, katılımcıların işlemsel adalet, etkileşimsel adalet ve genel örgütsel adalet puan ortalamaları ise medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Bekâr katılımcıların, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet ve genel örgütsel adalet algılarının, evli katılımcılarınkinden daha yüksek olduğu anlaşılmıştır.

Katılımcıların duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve genel örgütsel bağlılık puan ortalamaları medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Eğitim değişkeni incelendiğinde, Katılımcıların işlemsel ve etkileşimsel adalet puan ortalamaları öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bununla birlikte, katılımcıların dağıtım adaleti ve genel örgütsel adalet puan ortalamaları öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermiştir.

Öğrenim durumu “yüksek lisans ve üstü” ve “lise ve altı” olan katılımcıların dağıtım adaleti puan ortalamaları, öğrenim durumu “ön lisans” olan katılımcılarınkinden daha yüksek bulunmuştur. Ayrıca, öğrenim durumu “yüksek lisans ve üstü” olan katılımcıların genel örgütsel adalet puan ortalamaları, öğrenim durumu “ön lisans”, “lisans” ve “lise ve altı” olan katılımcılarınkinden daha yüksek bulunmuştur.

Katılımcıların duygusal bağlılık ve devam bağlılığı, puan ortalamaları öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Diğer yandan, katılımcıların normatif bağlılık ve genel örgütsel bağlılık puan ortalamaları öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermiştir.

Öğrenim durumu “lise ve altı” olan katılımcıların normatif bağlılık ve genel örgütsel bağlılık puan ortalamaları, öğrenim durumu “lisans” ve “yüksek lisans ve üstü” olan katılımcılarınkinden daha yüksek bulunmuştur.

Yönetsel düzeye göre incelendiğinde, Katılımcıların dağıtım adaleti, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet ve genel örgütsel adalet puan ortalamaları yönetsel düzeye göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Buna göre, kurumlarında yönetici olarak çalışan katılımcıların dağıtım adaleti, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet ve genel örgütsel adalet algıları daha yüksek bulunmuştur.

Katılımcıların devam bağlılığı, normatif bağlılık ve genel örgütsel bağlılık puan ortalamaları yönetsel düzeye göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Diğer yandan, katılımcıların duygusal bağlılık puan ortalamaları yönetsel düzeye göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Kurumlarında yönetici olarak çalışan katılımcıların duygusal bağlılık algılarının daha yüksek olduğu anlaşılmıştır.

Çalışma süresine göre incelendiğinde, katılımcıların dağıtım adaleti, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet ve genel örgütsel adalet puan ortalamaları çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Buna göre, çalışma süreleri farklı olan katılımcıların dağıtım adaleti, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet ve genel örgütsel adalet algılarının benzer düzeyde olduğu söylenebilir.

Katılımcıların duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve genel örgütsel bağlılık puan ortalamaları çalışma süresine göre anlamlı olarak farklılaşmamaktadır. Buna göre, çalışma süreleri farklı olan katılımcıların duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve genel örgütsel bağlılık algılarının benzer düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

Mesleki deneyime göre incelendiğinde, Katılımcıların dağıtım adaleti, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet ve genel örgütsel adalet puan ortalamaları mesleki deneyime göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Buna göre, mesleki deneyimleri farklı olan katılımcıların dağıtım adaleti, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet ve genel örgütsel adalet algılarının benzer düzeyde olduğu söylenebilir.

Katılımcıların duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve genel örgütsel bağlılık puan ortalamaları mesleki deneyime göre anlamlı olarak farklılaşmamaktadır. Buna göre, mesleki deneyimleri farklı olan katılımcıların duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve genel örgütsel bağlılık algılarının benzer düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

Ödül alıp almama durumuna göre incelendiğinde, Katılımcıların işlemsel adalet, etkileşimsel adalet ve genel örgütsel adalet puan ortalamaları ödül alıp almama durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Diğer yanda, katılımcıların dağıtım adaleti puan ortalamaları ödül alıp almama durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Buna göre, kurumunda daha önce ödül alan katılımcıların dağıtım adaleti algıları, ödül almayan katılımcılarınkinden daha yüksektir.

Katılımcıların duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve genel örgütsel bağlılık puan ortalamaları ödül alıp almama durumlarına göre anlamlı olarak farklılaşmamaktadır. Buna göre, çalıştığı kurumda daha önce ödül alan ve almayan katılımcıların duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve genel örgütsel bağlılık algılarının benzer düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

4. Sonuç ve Öneriler

Rekabet koşullarının her geçen gün zorlaşması ve küresel ekonominin etkileri, örgütleri devamlılığı sağlayacak faktörler üzerinde çalışmalar yapmaya yöneltmiştir. Çalışanların örgüte bağlılığı verimliliği artırır, rekabet avantajı sağlar ve örgütün kalıcılığını doğrudan etkiler. Bu bağlamda, örgüt için çalışan bağlılığını sağlayacak faktörlerin doğru şekilde analiz edilmesi ve uygulamaya geçilmesi gerekliliği vardır. Çalışan bağlılığını etkileyen en önemli etken adaletli uygulamalardır. Adil ya da adil olmayan uygulamalar bağlılığın derecesini belirlemektedir.

Bu çalışmada örgütsel adaletin İstanbul'da özel sektörde faaliyet gösteren firmaların çalışanlarının örgütsel bağlılığı üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Adaletli uygulamaların, örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkisi olduğu hipoteziyle yola çıkılmış, özel sektörde faaliyet gösteren firmaların örgütsel adalet uygulamalarının, personelin örgütsel bağlılığıyla pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık üzerine daha önce yapılan çalışmalar ile benzer nitelik göstermiştir.

Özel sektörde görev alan çalışanların; Dağıtım Adaleti, İşlemsel Adaleti, Etkileşimsel Adaleti yani genel örgütsel adalet algıları orta düzeyde bulunmuştur. Adalet algılarının orta düzeyde çıkması, çalışanların örgütteki uygulamaların adaletli olduğunu düşündükleri şeklinde yorumlanmaktadır.

Özel sektörde görev alan çalışanların; Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve genel örgütsel bağlılık algıları orta düzeyde bulunmuştur. Duygusal bağlılığın orta düzeyde olması çalışanların, üyesi oldukları örgüte karşı duygusal bir bağla bağlı oldukları anlamına gelirken; devamlılık bağlılığının orta düzeyde çıkması da çalışanların ülke ekonomisi ve kendi içinde bulunduğu durumları da göz önünde bulundurulduğu zaman başta ekonomik imkanlardan ötürü örgütte çalışmaya devam etmesi olarak ifade edilmektedir.

Normatif Bağlılık algıları ise yüksek düzeyde bulunmuştur. Normatif bağlılığın yüksek düzeyde olması, çalışanın örgütten aldığı eğitimler veya kazandığı deneyim ve sosyal statüden dolayı, üyesi olduğu örgüte karşı duyduğu sadakat hissini fazla olması anlamına gelmektedir. Çalışanın örgütün kendisine kattıklarından dolayı minnet duyması ve örgütte çalışmayı sürdürmeyi istemesi şeklinde yorumlanmaktadır.

Özel sektör çalışanlarının demografik değişkenlerine göre adalet algılarına bakıldığı zaman; cinsiyet, yaş, medeni durum, çalışma süresi, mesleki deneyim, ödül alıp almama durumu faktörlerinin örgütsel adalet algıları benzer düzeyde bulunmuştur.

Eğitim durumu ve yönetsel düzey faktörleri incelendiğinde ise örgütsel adalet algıları anlamlı farklılık göstermektedir. Elde edilen sonuçlara göre, öğrenim durumu "yüksek lisans ve üstü" olan katılımcıların genel örgütsel adalet puan ortalamaları, öğrenim durumu "ön lisans", "lisans" ve "lise ve altı" olan katılımcılarınkinden daha yüksek bulunmuştur. Bu sonuçlara göre çalışanların eğitim düzeyi arttıkça, örgütteki uygulamaların adaletli olup olmadığına daha fazla önem verdikleri şeklinde bir yorum yapılabilir. Yönetsel düzeye baktığımızda; kurumlarında yönetici olarak çalışan kişilerin dağıtım adaleti, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet ve genel örgütsel adalet algıları yönetici olmayanlardan daha yüksek bulunmuştur.

Genel örgütsel bağlılık düzeylerine bakıldığında, cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, mesleki deneyim, çalışma süresi, ödül alıp almama durumu faktörlerinin örgütsel bağlılıkları benzer düzeyde bulunmuştur. Bu sonuca göre çalışanların özellikleri ne olursa olsun örgüte olan bağlılıklarını direkt olarak adaletli uygulamaların etkilediği gibi genel bir sonuca ulaşabiliriz.

Demografik değişkenlere göre farklı çıkan sonuçlara baktığımızda ise; erkeklerin adaletin dağıtımına yönelik algıları ve normatif bağlılık puan ortalaması kadınlara göre daha yüksek bulunmuştur. Çıkan sonuca bakıldığında erkeklerin eşitlik kuralına önem verdikleri yani herkesin örgüte sağladığı katkı kadar kazanım sağlaması gerektiğini savundukları ve örgüte karşı duydukları sadakat hissini fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların işlemsel adalet, etkileşimsel adalet ve genel örgütsel adalet puan ortalamaları ise medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($p < 0,05$). Bekâr katılımcıların, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet ve genel örgütsel adalet algılarının, evli katılımcılarınkinden daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Bekar çalışanlar evli olanlara göre karar alma süreç ve işlemlerinin ve kazanımların dağıtılma biçiminin ne kadar adil olduğuyula ve prosedürler uygulanırken onlara yeterli bilgilendirmenin yapıp yapılmadığıyla ve kendilerine nasıl muamele edildiği ile daha çok ilgilenmektedirler.

Öğrenim durumu "lise ve altı" olan katılımcıların normatif bağlılık ve genel örgütsel bağlılık puan ortalamaları, öğrenim durumu "lisans" ve "yüksek lisans ve üstü" olan katılımcılarınkinden daha yüksek bulunmuştur. Bireylerin eğitim düzeyleri arttıkça örgütten maaş ve çalışma koşulları gibi beklentileri de yükselmektedir. Eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların farklı iş bulma imkanları da fazladır. Bu sebeple eğitim seviyesi arttıkça örgüte olan bağlılık ve duyulan sadakat azalmaktadır.

Kurumlarında yönetici olarak çalışan katılımcıların dağıtım adaleti, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet ve genel örgütsel adalet algıları ve duygusal bağlılık algılarının daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Yönetici olarak çalışan kişilerin örgütün değer ve amaçlarını benimsedikleri ve kendilerini örgütün bir parçası olarak gördükleri sonucu ortaya çıkmaktadır.

Yapılan çalışmada ele alınan bilgiler ışığında çalışanların adalet algılarını geliştirmek ve bağlılıklarını artırmak isteyen işletme yöneticilerinin bazı konulara dikkat etmesi gerekmektedir. Örgüt içerisinde hak edenin hak ettiği karşılığı alabileceği bir sistem kurulmalıdır. Kaynaklar ödüller, cezalar örgüt içerisinde adil olarak dağıtılmalıdır. Tüm çalışanlar saygı görmeli, çalışanlara önemli oldukları ve değer verildiği hissettirilmelidir. Yönetici ile çalışan arasındaki ilişki sınırı korunmalıdır. Yöneticiler tarafından çalışanların ihtiyaçları ve beklentilerine önem verilmelidir. Yöneticiler çalışanları motive edici uygulamalarda bulunmalıdırlar. Örgütlerde güvene dayalı ilişkiler kurulmalıdır. Çalışanların yöneticilerine ve çalıştıkları kuruma güven duymaları sağlanmalıdır. Sonuç olarak örgütsel bağlılığın önemli bir etkileyicisi olan örgütsel adalet, tüm yöneticilerin üzerinde dikkatle durması gereken bir konudur.

Kaynakça

- Akyüz, A. N. (2013). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerindeki Etkisi; Öğretmenler Üzerine Ampirik Bir Çalışma . *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*.
- Arslan, R. ve Demirci, K. (2015). Örgütlerde Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Algıların Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Kamu Kurumunda Bir Uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (43), 24-39.
- Arslantürk, G. ve Şahan, S. (2012). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Manisa İl Emniyet Müdürlüğü Örneğinde İncelenmesi. *Polis Akademisi Kayseri Polis Meslek Yüksek Okulu, Polis Bilimleri Dergisi*, 14(1), 135-159.

- Ayık, A., Yücel, E. ve Savaş, M. (2014). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Yordayıcısı Olarak Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 233-252.
- Bakan, P. D. (2011). Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15), 115-132.
- Doğan, A. (2008). İlköğretim Kurumlarında Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi (Elazığ İli Örneği). *Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*.
- Güçlü, H. (2006). Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. *Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi*, 35.
- Güney, P. D. (2015). *Örgütsel Davranış* (3 Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- İmamoğlu, G. (2011). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Ve Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki. *Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*, 29-30.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- İşık, O., Uğurluoğlu, Ö. ve Akbolat, M. (2012). Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(2), 256.
- Karavardar, G. (2015). Örgütsel Adaletin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 15(26), 140-141.
- Kaya, H. (2008). Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Maliye Dergisi* (155), 119-142.
- Kaya, N. (2016). Mobbingin Örgütte Adalet Algısı Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi İle Çalışanların İş Performansına Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, Doktora Tezi*.
- Khan, S., Mukhtar, S. N. ve Khan, M. A. (2010). Link Between Organizational Justice And Employee Job Performance In The Work Place. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 2(3), 121-132.
- Kıray, A. (2011). Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*, 25-29.
- Kurşunoğlu, A., Bakay, E. ve Tanrıoğan, A. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* (28), 101-115.
- Küçükaltan, P. D., Tükeltürk, D. Ş. ve Gürkan, Y. D. (2015). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular (1 Baskı)*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Özmen, M. (2017). Örgütsel Adalet Algısı Ve Örgütsel Sessizlik Nedenleri Arasındaki İlişkiler: Üniversite Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 8(19), 4.

- Söyük, S. (2007). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi Ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma. *İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.*
- Taş, A. (2010). Öğretmenlerin İş Değerlerinin Örgütsel Adalet Algılarına Etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (27)*, 211-222.
- Tekeli, İ. (2014). Örgütsel Adalet Ve Ödüllendirme Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi; İstanbul İli Ataşehir İlçe Emniyet Müdürlüğü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.*
- Yalçın, D. D. ve İplik, Ö. F. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14(1)*, 395-410.
- Yavuz, E. (2010). Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 11(2)*, 302-312.

AN EMPIRICAL STUDY TOWARDS IDENTIFYING THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL JUSTICE AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Extended Abstract

Aim: Increasing competition and the effects of global economy force organizations to focus more on factors that will make their organizational continuity longer. Employees' commitment to their organizations increases productivity, provides competitive advantage and has an effect on the organizational continuity. In this regard, it is necessary that the factors helping employee commitment should be analyzed and applied correctly. The most effective factor in terms of employee commitment is fair organizational procedures. The fairness of organizational procedures determines the degree of the commitment. Justice leads to consistency and commitment and facilitates to reach organizational goals. Employee commitment is affected by their perception of justice. The study aims to determine the effects of organizational justice on the organizational commitment of the employees that work in the private sector in Istanbul. The research hypothesis is that organizational justice has a positive effect on the organizational commitment.

Method: Quantitative techniques were used in this research. A questionnaire was applied with simple random sampling method to the employees that work in different companies in private sector. The questionnaire had three parts which composed of valid and reliable measures that were previously proven. In the first part there were 9 questions related to the employees' demographics. In the second part, Organizational Justice Questionnaire (Niehoff and Moorman, 1993) was used in order to measure the perception of organizational justice (distributional justice, procedural justice and interactional justice) of the employees. There were 20 questions. In the third part there were 24 questions and Organizational Commitment Questionnaire (Allen and Meyer, 1990) was used in order to measure the commitment (affective, continuance and normative) of the employees. The translations of questionnaires are taken from a thesis written in Turkish. The research hypothesis is: H1: There is a significant relationship between organizational justice and organizational commitment.

Findings: The results indicated that there is a moderate and positive relationship between the perception of organizational justice and organizational commitment. The perceptions of organizational justice and organizational commitment were at medium level. In terms of demographics, the perception of organizational justice did not differ significantly with gender, age, marital status, length of work, job experience and promotion. On the other hand, the perception of organizational justice significantly differed with educational status and managerial level factors. It is also found that organizational commitment did not significantly differ with gender, age, marital status, educational status, job experience and promotion factors.

Conclusion: The research hypothesis was that fair procedures had a positive effect on organizational commitment. The results demonstrated that in the private sector, there is a positive and significant relationship between organizational justice and employee's commitment. The findings were similar to the literature. It is found that the perception of distributional justice, procedural justice and interactional justice and the organizational justice in general are at medium level. This indicates that in the private sector most of the employees think that the procedures in their organizations are fair. It is also revealed that in the private sector the level of affective commitment, continuance commitment and organizational commitment in general was at medium level. A medium level affective commitment is interpreted as the employees are affectively committed to their organizations. Similarly, a medium level continuance commitment is interpreted as employees will continue to work in their organizations due to financial reasons. The level of normative commitment of the participants were found to be high which means that employees are very loyal to their organizations due to the reasons such as training opportunities, gained experiences and social status. Employees feel loyal to the organization because they believe that the organization contributes to them.