

**ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK DÜZEYİNİN DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE
GÖRE FARKLILIĞININ BELİRLENMESİ “BİR DEVLET
ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ”¹**

Prof. Dr. Zekai ÖZTÜRK²

Öğr. Gör. Gülhan GÖK³

ÖZET

Bu çalışmada bir devlet üniversitesindeki idari birim personelinin Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği saptanmaya çalışılmıştır. Bu amaçla çalışanların örgütsel adalet algılarını ölçmeye yönelik Niehoff ve Moorman tarafından geliştirilen Örgütsel Adalet Ölçeği ve örgütsel bağlılık düzeyinin ölçümü için Allen ve Meyer’e ait üç boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır.

Çalışma kapsamında katılımcılara ait tanımlayıcı özellikler yüzde ve sayı olarak belirtilmiştir. Ayrıca yaş, cinsiyet, gelir düzeyi, eğitim düzeyi, çalışma yılı gibi değişkenler ile örgütsel adalet algısının ve örgütsel bağlılık düzeyinin tüm boyutlarında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını tespit etmek için tek yönlü varyans (ANOVA) analizi yapılmıştır. Anova testi sonucu ortaya çıkan farklılığın tespitinde ise post-hoc testlerinden Hochberg’s GT2 testi kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda çalışmaya katılan personelin demografik özellikleriyle örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Çalışmada sadece personelin yaşı ile dağıtımsal adalet algısı arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık, İdari Birim Personeli, Devlet Üniversitesi.

¹ Bu makale 11-13 Mayıs 2018 tarihlerinde Antalya’da düzenlenen I. Uluslararası Sosyal Bilimler ve İnovasyon Kongresinde sunulan bildiri geliştirilmiştir.

² Hacı Bayram Veli Üniversitesi, İİBF, zozturk@gazi.edu.tr

³ Amasya Üniversitesi, Sabuncuoğlu Şerefeddin SHMYO, gulhan.gok@amasya.edu.tr

**ORGANIZATONAL JUSTICE PERCEPTION AND
ORGANIZATONAL COMMITMENT LEVEL
ACCORDING TO DEMOGRAPHIC VARIABLES TO
DETERMINE THE DIFFERENCE BETWEEN "A CASE OF
A STATE UNIVERSITY"**

ABSTRACT

In this study, it was aimed to determine whether the Organizational Justice Perceptions and Organizational Commitment Levels of the administrative unit personnel in a State University differ according to demographic variables. For this purpose, Niehoff and Moorman organizational justice organizational justice perceptions of employees to measure organizational commitment developed by Allen and Meyer scale for the measurement of the level of and owned by the three-dimensional organizational commitment scale was used.

Within the scope of the study, the descriptive characteristics of the participants were stated as percentages and numbers. In addition, a one-way analysis of variance (ANOVA) was performed to determine whether there is a significant difference in all dimensions of the perception of organizational justice and organizational commitment with variables such as age, gender, income level, educational level, and working year. The Hochberg GT2 test was used to determine the difference between the anova test and post hoc test. As a result of the analyses, there was no significant difference between the demographic characteristics of the participants and the perception of organizational justice and organizational commitment levels. There was a significant difference between the age of the personnel and the perception of distributive justice.

Key Words: Organizational Justice, Organizational Commitment, Administrative Unit Staff, State University.

GİRİŞ

Örgütsel bağlılık düzeyi ve örgütsel adalet algısı yıllardır araştırılan konular arasında yer almaktadır. Çünkü gerek örgütsel adalet algısının gerekse örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olduğu örgütler istikrarlı bir insan sermayesine ve rekabet avantajına sahiptir. Örgütlerdeki personelin örgütün mevcut durumunu iyileştirmek için çok çalışması, örgütün ve iş arkadaşlarının değerlerine daha fazla uyma eğiliminde olması, örgütte devam etmeye yönelik duydukları motivasyonun yüksek olması, işverenleri için örgütte kalmayı isteme ve bundan onur duyma, yüksek örgütsel bağlılığın göstergesi olarak kabul edilmektedir (Salahudin vd., 2016: 583).

İnsan kaynağı bir örgüt için en önemli kaynaklardan biridir ve kişilerin çalıştıkları örgütlerden ayrılma nedenleri her zaman rasyonel, sıralı ve alternatif iş fırsatlarına bağlı olarak gerçekleşmemektedir. Bu açıdan bakıldığında, 1960'lı yıllardan beri hem yöneticilerin hem de araştırmacıların dikkatini çeken örgütsel bağlılık düzeyi ve örgütsel adalet algısı, çalışanlar ve onların örgütleri arasındaki ilişkilerini incelemek için geniş çapta araştırılmıştır (Jafari ve Bidarian, 2012: 1815; Ayazlar ve Güzel, 2014: 319-320). Bu araştırmalarda kişilerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılıklarını etkileyen birçok faktörün etkili olduğu görülmüştür. Bu faktörler bazen kişinin doğdu ya da ailesinin yaşadığı şehirde çalışıyor olmasına, yaşına, evli veya bekâr olmasına bezen de uzun yıllardır aynı örgütte çalışıyor olma durumuna bağlı olarak değişebilmektedir.

Kurumsal amaçlara ulaşılabilmesi açısından tüm kurumlarda olduğu gibi üniversitelerde de çalışan personelin de örgütsel adalet algısının ve örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olması istenilen bir durumdur. Bu nedenle personelin örgütsel adalet algısının ve örgütsel bağlılık düzeyinin hangi faktörlerden etkilendiğinin tespit edilerek düzeltici önlemlerin alınması büyük önem arz etmektedir. Bu çalışma kapsamında da üniversitede çalışan idari birim personelinin demografik özelliklerinin örgütsel

adalet algısını ve örgütsel bağlılık düzeyini etkileyip etkilemediği saptanmaya çalışılmıştır.

1.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1.Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, örgütlerde sosyal etkileşim niteliği olarak tanımlanan bir kavramdır ve çalışanların iş yerlerinde adil bir şekilde ele alındıklarına atıfta bulunmaktadır (Sert vd., 2014: 1188). Sosyal bir sistem özelliği taşıyan örgütlerin sürdürülebilirliği ve istikrarı için en önemli unsurlar arasında güçlü bağların varlığı gelmektedir. Örgütlerde algılanan adaletsizliğin, kolektif çalışmanın ruhu üzerinde zararlı etkileri söz konusudur. Çünkü algılanan adaletsizlik personelin örgüte olan bağlılık düzeyinde ve motivasyonu üzerinde olumsuz etki oluşturmaktadır. Ayrıca örgütlerdeki bireysel başarıların ödüllendirmesindeki haksızlıklar çalışanların örgütsel adalet algısını zedelemekte ve motivasyonlarının düşmesine yol açan başka bir unsurdur. Bu nedenle örgütlerde adalet, organizasyonun ve çalışanlarının gelişimini devam ettirmek ve sürdürmek için kilit unsurlardan biridir. Dolayısıyla personele yönelik adil davranışların sürdürülmesi, geliştirilmesi ve personelde adalet duygusunun yaratılması son derece önemlidir (Lotfi ve Pour, 2013: 2074).

Örgütlerde adalet ile ilgili ilk çalışmalar 1960'lardaki Adams'ın "Eşitlik Kuramı"na kadar uzanmaktadır (Bidarian ve Jafari, 2012: 1622). Bu kurama göre örgütle personel arasında, personelin örgüte deneyimleriyle, örgütün amacına ulaşması için gösterdiği çabalarla ve edinmiş olduğu eğitimle sağladığı girdiler sonucunda örgütten maaş, terfi, ödül ya da takdir edilme gibi sonuçlar elde ettikleri karşılıklı bir değişim süreci bulunmaktadır. Bu sürecin temelinde personelin örgüte yaptıkları girdiler karşılığında elde ettikleri çıktılar arasındaki eşitlik ve adalet olduğunu düşünerek motive olmaları bulunmaktadır (Yelboğa, 2012: 172).

1990'lar sonrasında örgütsel adalet kavramı üç boyutta değerlendirilmeye başlanmıştır (Bidarian ve Jafari, 2012: 1622). Bu üç boyut prosedür, dağıtımsal ve etkileşim adaleti şeklindedir. Bu

üç tür adalet farklı yönetsel kararlara dayanarak farklı şekillerde tanımlanmasına rağmen, her biri diğeri ile ilişkilidir ve genel örgütsel adalet sistemini oluşturmaktadır (Yean ve Yusof, 2015: 799).

Dağıtımsal adalet sosyal değişim teorisine dayanmaktadır. Sosyal değişim teorisine göre, her parça diğerk parçalar için değerli bir şey sağlamaktadır ve karşılığında değerli bir şey almaktadır. Örneğın, çalışanlar bilgi, beceri ve emeğini örgütün gelişmesi ve devamlılığı için kullanırken; karşılığında ücret, ödül ve kendisi için diğerk faydaları almaktadır (Sert vd., 2014: 1189). Çalışanlar genellikle, aldıkları ödülleri iş ortamında organizasyona aynı katkıları yapan meslektaşları tarafından alınan ödüller ile karşılaştırırlar (Wolfe vd., 2018:21). Personel yaptığı kıyaslama sonucunda kendisine adil davranılmadığına inanırsa örgüte karşı negatif düşüncelere kapılarak sağladığı girdileri azaltma, örgütteki sosyal ilişkilerinde bozulma ve en kısa sürede örgütten ayrılma düşüncelerine kapılacaktır (Baş, 2010: 21).

Prosedür adaleti, örgütsel kararların alınmasında takip edilen yöntemlere ve işlemlere odaklanmaktadır. En basit şekliyle ise personelin örgüte sunduğu girdilere karşı personele sunulacak çıktılarına yönelik karar verme aşamalarında adil davranmayı ifade etmektedir (Sökmen vd., 2013: 46). Prosedür adaleti uygulaması içerisinde kişiyi ilgilendiren ve ilgilendirmeyen örgütsel kararlar alınırken kişinin de karar almaya katılımının da sağlanması kişinin örgütsel adalet algısını güçlendirmektedir. Hatta kişiyi kararlara katma, kişi hakkında olumsuz kararlar alındığında kişinin bu olumsuzluğu kabul etme düzeyinin yükseldiği bilinmektedir.

Yönetici ve yönetilen kişilerin birbirlerine karşı saygıyla yaklaşmalarına ve kararlarının nedenlerini açık bir şekilde açıklamalarına dayalı olan adalet anlayışı ise *etkileşim adaleti* olarak adlandırılmaktadır (Wolfe vd., 2018: 21). Etkileşim adaletine göre, personelin örgütsel adalet algısı, örgütsel işlemler uygulanırken karşılaştıkları tutum ve davranışların niteliğine göre belirlenmektedir (Sökmen vd., 2013: 46).

Sonuç olarak örgütlerdeki adalet algısının, finansal ve finansal olmayan birçok bileşenle ilgili olduğu anlaşılmaktadır (Yean ve Yusof, 2015: 798). Personelin örgütsel adalet algısındaki

olumsuz inançların iş performansında azalma, mesai arkadaşlarıyla daha az işbirliği, iş kalitesinde düşüş, stres düzeyinde artma ve örgüte karşı kin besleme gibi olumsuz eğilimlere sebep olabildiği görülmektedir (Demirel ve Seçkin, 2011: 101).

1.2.Örgütsel Bağlılık

Çalışanlarda örgütsel bağlılık oluşturmak şüphesiz tüm organizasyonlar için çok önemlidir çünkü çalışanlar örgütün başarısının sürekliliği ve performansının artışı için ana kaynaklardır. Örgütsel bağlılık, özellikle organizasyonların yönetiminde önemli bir sorun olarak görülmektedir. Bunun nedeni, örgütsel bağlılığın doğrudan organizasyonel kârlılık ve üstün rekabet gücü ile ilişkili olmasıdır. Örgütsel bağlılık örgütün hedef ve değerlerinin kabulü, organizasyon adına önemli bir çaba sarf etme isteği ve örgüte üyeliğini sürdürme yönünde güçlü bir istek olarak ifade edilebilir (Hanaysha, 2016: 290).

Meyer & Allen, (1997), güçlü örgütsel bağlılığa sahip bireylerin bir kurumdan ayrılma olasılığının bulunmadığına işaret etmiştir (Paolillo vd., 2015: 1698). Örgütsel bağlılık, personelin organizasyona bağlılığına odaklanmaktadır ve tüm örgütte kalma taahhütleri içerisinde en gelişmişidir. Meyer ve Allen, örgütsel bağlılık düzeyini üç farklı çerçevede incelemiştir. Bunlar; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık şeklindedir. Duygusal bağlılık, personelin organizasyona karşı duygusal olarak bağlanmasını ve organizasyona gönüllü katılımını ifade etmektedir. Duygusal bağlılıkta çalışanlar güçlü duygusal bağlılık yaşadıkları için örgütle birlikte kalmak istemektedirler. Devam bağlılığı, personelin örgütten ayrılma maliyetlerinin örgütte kalma maliyetinden daha fazla olup olmadığına ilişkin değerlendirmesini ifade etmektedir. Personelin örgütten ayrılma maliyetlerinin daha fazla olacağına dair düşünceleri örgütte kalmayı gerekli kılmaktadır. Bu tip bağlılık düzeyi yüksek olan kişilerin örgütle olan bağı zayıf olarak değerlendirilmektedir. Bu personeller buldukları ilk fırsatta örgütten ayrılma arzusunda oldukları için örgütler tarafından istenmeyen personel olarak nitelendirilmektedir (Demir ve Öztürk, 2011: 24). Normatif bağlılık ise personelin

organizasyona karşı olan yükümlülüklerini ifade etmektedir (Bahrami vd., 2016: 97). Bu bağlılık türünde personel, kendini örgüte karşı borçlu hissettiği için örgütte kalmayı tercih etmektedir. İlimli örgütsel bağlılık olarak da değerlendirilen normatif bağlılıkta personel örgütün amaç, hedef, politika ve stratejilerini benimsemesine rağmen kendi amaç ve hedefleri olarak görmemektedir (Demir ve Öztürk, 2011: 25).

2.MATERYAL VE YÖNTEM

2.1.Araştırmanın Modeli ve Yeri

Çalışma bir devlet üniversitesinin idari birim personelinin demografik özelliklerinin örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde bir fark oluşturup oluşturmadığını değerlendirmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın modeli betimsel, ilişkisel bir tarama modelidir ve durum tespitiye yönelik tanımlayıcı bir çalışmadır.

2.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Çalışmanın evrenini bir devlet üniversitesinin merkez kampüsünde görev yapan 175 idari birim personeli oluşturmaktadır. Çalışma kapsamında örneklem seçimine gidilmemiş olup tüm personele ulaşılmaya çalışılmıştır. Fakat bu personelden bazılarının ilçe kampüslerde görevlendirilmiş olması ve bazılarının da araştırmanın gerçekleştirildiği tarihlerde izinli ve raporlu olması sebebiyle 137'sine ulaşılmıştır. Çalışma kapsamında elde edilen 137 anketin 32'sinin eksik ve yanlış doldurulması nedeniyle araştırmada 103 anketten elde edilen veriler kullanılmıştır.

2.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın zaman ve maliyet unsurları düşünülerek sadece merkez kampüste çalışan idari birim personeline yönelik gerçekleştirilmiş olması ve çalışmanın yapıldığı tarihler arasında bazı personelin izinli olması, bazılarının da ilçe kampüslerde

görevlendirilmiş olmaları sebebiyle tamamına ulaşılamamış olması araştırmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır. Ayrıca araştırmanın bir devlet üniversitesinde gerçekleştirilmiş olması sebebiyle tüm üniversitelerdeki personele genellenememesi araştırmanın diğer bir sınırlılığıdır.

2.4. Veri Toplama Yöntemi Ve Değişkenlere İlişkin Ölçekler

Verilerin toplanması aşamasında 3 bölümden ve toplam 46 soru ve önermeden oluşan bir anket kullanılmıştır. Anketin birinci bölümde yer alan sorular demografik değişkenleri tespit etmeye yöneliktir. İkinci bölümde personelin örgütsel adalet düzeyini tespit etmek amacıyla 20 önermeden oluşan Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilmiş güvenilirlik ve geçerliliği olan Örgütsel Adalet Ölçeği (Organizational Justice Scale) kullanılmıştır. Üçüncü bölümde ise örgütsel bağlılık düzeyinin ölçümü için, güvenilirlik ve geçerliliği olan Allen ve Meyer'e ait; 18 önermeden oluşan duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı boyutlarını ölçen üç boyutlu ölçek kullanılmıştır. Her iki anket de beşli Likert tipi ölçektir ve önermelerde “kesinlikle katılmıyorum” (1), “katılmıyorum”(2), “kararsızım”(3), “katılıyorum”(4), “kesinlikle katılıyorum”(5) şeklinde derecelendirme yapılmıştır.

2.5. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında elde edilen veriler IBM SPSS Statistics 20 programına aktarılarak gerekli analizler yapılmıştır. Katılımcılara ait tanımlayıcı özelliklerde frekans dağılımlarına ve yüzdelik ifadelerle yer verilirken; yaş, cinsiyet, gelir, eğitim düzeyi ve çalışma yılı değişkenleri ile örgütsel adalet (tüm boyutlarda) ve örgütsel bağlılık (tüm boyutlarda) arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığının tespitinde tek yönlü varyans (ANOVA) testi kullanılmıştır. Anova testi sonucu ortaya çıkan farklılığın tespitinde ise post-hoc testlerinden Hochberg's GT2 testi kullanılmıştır.

2.6. Araştırmanın Hipotezleri

Ana Hipotez: Üniversite idari birim personelinin örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık düzeyleri demografik değişkenlerden etkilenmektedir.

H₁: Üniversite idari birim personelinin örgütsel bağlılık düzeyi yaş değişkeninden etkilenmektedir.

H₂: Üniversite idari birim personelinin örgütsel bağlılık düzeyi alt boyutları (duygusal, devam ve normatif bağlılık) yaş değişkeninden etkilenmektedir.

H₃: Üniversite idari birim personelinin örgütsel adalet algısı yaş değişkeninden etkilenmektedir.

H₄: Üniversite idari birim personelinin örgütsel adalet algısı alt boyutları (dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet) yaş değişkeninden etkilenmektedir.

H₅: Üniversite idari birim personelinin örgütsel bağlılık düzeyi eğitim düzeyi değişkeninden etkilenmektedir.

H₆: Üniversite idari birim personelinin örgütsel bağlılık düzeyi alt boyutları (duygusal, devam ve normatif bağlılık) eğitim düzeyi değişkeninden etkilenmektedir.

H₇: Üniversite idari birim personelinin örgütsel adalet algısı eğitim düzeyi değişkeninden etkilenmektedir.

H₈: Üniversite idari birim personelinin örgütsel adalet algısı alt boyutları (dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet) eğitim düzeyi değişkeninden etkilenmektedir.

H₉: Üniversite idari birim personelinin örgütsel bağlılık düzeyi gelir düzeyi değişkeninden etkilenmektedir.

H₁₀: Üniversite idari birim personelinin örgütsel bağlılık düzeyi alt boyutları (duygusal, devam ve normatif bağlılık) gelir düzeyi değişkeninden etkilenmektedir.

H₁₁: Üniversite idari birim personelinin örgütsel adalet algısı gelir düzeyi değişkeninden etkilenmektedir.

H₁₂: Üniversite idari birim personelinin örgütsel adalet algısı alt boyutları (dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet) gelir düzeyi değişkeninden etkilenmektedir.

H₁₃: Üniversite idari birim personelinin örgütsel bağlılık düzeyi çalışma yılı değişkeninden etkilenmektedir.

H₁₄:Üniversite idari birim personelinin örgütsel bağlılık düzeyi alt boyutları (duygusal, devam ve normatif bağlılık) çalışma yılı değişkeninden etkilenmektedir.

H₁₅:Üniversite idari birim personelinin örgütsel adalet algısı çalışma yılı değişkeninden etkilenmektedir.

H₁₆:Üniversite idari birim personelinin örgütsel adalet algısı alt boyutları (dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet) çalışma yılı değişkeninden etkilenmektedir.

3. BULGULAR

Çalışmaya katılan personelin demografik değişkenler açısından dağılımı değerlendirildiğinde aşağıdaki bulgular elde edilmiştir: Personelin %60,2(n=62)'sini erkekler, %39,8(n=41)'ini kadınlar oluşturmaktadır. Yaş dağılımına bakıldığında 20-30 yaşlarında 20 kişi (%19,4); 31-40 yaşlarında 46 kişi (%44,7); 41-50 yaşlarında 26 kişi (%25,2); 51 ve üstü ise 11 kişi (%10,7) yer almaktadır. Medeni durumları değerlendirildiğinde 74 kişinin (%71,8) evli, 29 kişinin ise (%28,2) bekâr olduğu görülmektedir. 61 kişi (%59,2) lisans, 22 kişi (%21,4) ön lisans, 13 kişi (%12,6) lise ve 7 kişi (%6,8) yüksek lisans mezunudur. Çalışmada yer alan katılımcıların gelir düzeylerinin dağılımı ise şu şekildedir: 6 kişi(%5,8) 2001-2500; 46 kişi (%44,7) 2501-3000; 27 kişi (%26,2) 3001-3500 arası gelire sahipken 24 kişi (%23,3) 3501 ve üstü gelire sahiptir. Personelin kurumda çalışma sürelerine bakıldığında 25 kişinin (%24,3) 0-5 yıl; 43 kişinin (%41,7) 6-10 yıl; 10 kişinin (%9,7) 11-15 yıl, 19 kişinin (%18,4) 21 ve üstü süredir üniversitede hizmet verdiği tespit edilmiştir.

Tablo 1: Yaşın Örgütsel Bağlılık Düzeyine Etkisi

	Gruplar	N	Ort.	S.S	F	P
Örgütsel Bağlılık	20-30 arası	20	2,92	0,698	1,098	0,354
	31-40 arası	46	2,91	0,593		
	41-50 arası	26	3,01	0,684		
	51 ve üstü	11	3,27	0,305		

Tablo 1’de katılımcıların gruplandıkları yaşlarına göre örgütsel bağlılık düzeyleri karşılaştırıldığında, 20-30 arası yaş grubunda 2,92; 31-40 arası yaş grubunda 2,91; 41-50 arası yaş grubunda 3,01 ve 51 ve üstü yaş grubunda ise 3,27 düzeyindedir. Bu sonuçlara göre çalışmaya katılanlar arasında 51 ve üstü yaş grubunda yer alan kişilerin örgütsel bağlılık düzeyinin en fazla olduğu söylenebilir. Yine ankete katılanların örgütsel bağlılık düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla bağımsız gruplar için tek yönlü varyans (Anova) analizi kullanılmıştır. Analiz sonucunda yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (f değeri: 1,098; p değeri: 0,354). Bu durumda H_1 Hipotezi reddedilir.

Tablo 2: Yaşın Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları Üzerine Etkisi

	Gruplar	N	Ort.	S.S	F	P
Duygusal bağlılık	20-30 arası	20	2,94	0,235	1,559	0,204
	31-40 arası	46	2,96	0,136		
	41-50 arası	26	3,24	0,180		
	51 ve üstü	11	3,53	0,201		
Devam bağlılık	20-30 arası	20	2,82	0,715	0,597	0,619
	31-40 arası	46	3,03	0,805		
	41-50 arası	26	3,01	0,801		
	51 ve üstü	11	3,18	0,647		
Normatif bağlılık	20-30 arası	20	3,04	0,812	1,636	0,186
	31-40 arası	46	2,64	0,651		
	41-50 arası	26	2,62	1,033		
	51 ve üstü	11	2,93	0,525		

Tablo 2’de katılımcıların yaşlarına göre duygusal bağlılık düzeyleri karşılaştırıldığında, 20-30 arası yaş gruplarında 2,94; 31-40 arası yaş gruplarında 2,96; 41-50 arası yaş gruplarında 3,24 ve 51 ve üstü yaş gruplarında ise 3,53 düzeyindedir. Yine, ankete katılanların devam bağlılığı düzeylerinin 20-30 arası yaş gruplarında 2,82; 31-40 arası yaş gruplarında 3,03; 41-50 arası yaş gruplarında 3,01 ve 51 ve üstü yaş gruplarında ise 3,18 düzeyinde olduğu görülmüştür. Son olarak, ankete katılanların normatif bağlılık düzeyinin 20-30 arası yaş gruplarında 3,04; 31-40 arası yaş gruplarında 2,64; 41-50 arası yaş gruplarında 2,62 ve 51 ve üstü yaş gruplarında ise 2,93 düzeyinde olduğu saptanmıştır. Bu sonuçlara göre 51 ve üstü yaş grubunda yer alan personelin duygusal ve devam bağlılığı yüksek iken 20-30 yaş grubundaki personelin normatif bağlılığının yüksek olduğu görülmektedir.

Bu çalışmada ankete katılanların duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla tek yönlü varyans (Anova) analizi kullanılmıştır. Analiz sonucunda yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (f değeri: 1,559; 0,597; 1,636; p değeri: 0,204; 0,619; 0,186). H₂ Hipotezi reddedilir.

Tablo 3: Yaşın Örgütsel Adalet Algısına Etkisi

	Gruplar	N	Ort.	S.S	F	p
Örgütsel Adalet	20-30 arası	20	3,03	,67637	2,052	0,112
	31-40 arası	46	2,9033	1,02969		
	41-50 arası	26	3,1538	,80733		
	51 ve üstü	11	3,6227	,73224		

Tablo 3’de katılımcıların yaş gruplarına göre örgütsel adalet algısının 20-30 arası yaş gruplarında 3,03; 31-40 arası yaş gruplarında 2,90; 41-50 arası yaş gruplarında 3,15 ve 51 ve üstü yaş gruplarında ise 3,62 düzeyinde olduğu tespit edilmiş olup bu sonuçlara göre örgütsel adalet algısının 51 ve üstü yaş grubundaki

personelde yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. Diğer yaş gruplarında orta düzeyde bir örgütsel adalet algısının olduğu görülmektedir. Çalışmaya katılan personelin örgütsel adalet algılarının ise yaş değişkenine göre gruplar arasında anlamlı bir farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır (f değeri: 2,052; p değeri: 0,112). Bu sonuca göre H₃ Hipotezi reddedilir.

Tablo 4: Yaşın Örgütsel Adalet Alt Boyutları Üzerine Etkisi

	Gruplar	N	Ort.	S.S	F	P
Dağıtımsal Adalet	20-30 arası	20	2,73	0,849	2,88	0,04
	31-40 arası	46	2,57	1,074		
	41-50 arası	26	2,9	0,964		
	51 ve üstü	11	3,53	0,985		
İşlemsel Adalet	20-30 arası	20	3,01	0,816	1,952	0,126
	31-40 arası	46	2,9	1,161		
	41-50 arası	26	3,15	0,83		
	51 ve üstü	11	3,68	0,797		
Etkileşimsel Adalet	20-30 arası	20	3,21	0,8	0,954	0,418
	31-40 arası	46	3,09	1,116		
	41-50 arası	26	3,29	0,943		
	51 ve üstü	11	3,64	0,823		

Tablo 4’de katılımcıların yaş gruplarına göre dağıtımsal adalet algısı değerlendirildiğinde 20-30 arası yaş gruplarında 2,73; 31-40 arası yaş gruplarında 2,57; 41-50 arası yaş gruplarında 2,90 ve 51 ve üstü yaş gruplarında ise 3,53 düzeyinde bulunmuştur. Yine, ankete katılanların işlemsel adalet algısının 20-30 arası yaş gruplarında 3,01; 31-40 arası yaş gruplarında 2,90; 41-50 arası yaş gruplarında 3,15 ve 51 ve üstü yaş gruplarında ise 3,68 düzeyinde olduğu görülmüştür. Son olarak, ankete katılanların etkileşimsel adalet algısının 20-30 arası yaş gruplarında 3,21; 31-40 arası yaş gruplarında 3,09; 41-50 arası yaş gruplarında 3,29 ve 51 ve üstü yaş gruplarında ise 3,64 düzeyinde olduğu görülmüştür. Bu

sonuçlara göre örgütsel adalet algısının alt gruplarından dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algısının 51 ve üstü yaş grubunda yüksek düzeyde olduğu anlaşılmıştır. 31-40 yaş aralığındaki personelde dağıtımsal adalet algısının düşük seviyede olduğu, diğer yaş gruplarında örgütsel adalet algısının alt gruplarına yönelik algılarının orta seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Bu çalışmada ankete katılanların dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algısının anlamlı bir şekilde farklılaşp farklılaşmadığını test etmek amacıyla bağımsız gruplar için tek yönlü varyans (Anova) analizi kullanılmıştır. Analiz sonucunda yaş değişkeni ile katılımcıların işlemsel ve etkileşimsel adalet anlayışı arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (f değeri: 1,952; 0,957; p değeri: 0,126; 0,418). Fakat yaş değişkenine göre katılımcıların dağıtımsal adaleti anlayışı arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur (f değeri: 2,880; p değeri: 0,040). Bu durumda H_4 Hipotezi kabul edilir. Söz konusu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunun tespiti amacıyla da Post Hoc testlerinden biri olan Hochberg's GT2 testi kullanılmış olup teste ilişkin sonuçlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5: Dağıtımsal Adaleti Algısının Yaş Grupları Arasındaki Farklılığı

Yaş Grupları		Ortalama Farklılıkları	Standart Hata	p
20-30	31-40	,16043	,26722	,991
	41-50	-,17000	,29673	,993
	51 ve üstü	-,79727	,37451	,194
31-40	20-30	-,16043	,26722	,991
	41-50	-,33043	,24479	,690
	51 ve üstü	-,95771*	,33485	,030
41-50	20-30	,17000	,29673	,993
	31-40	,33043	,24479	,690
	51 ve üstü	-,62727	,35885	,403
51 ve üstü	20-30	,79727	,37451	,194

	31-40	,95771*	,33485	,030
	41-50	,62727	,35885	,403

Tablo 5'ten elde edilen verilere göre 31-40 yaş grubu ile 51 ve üstü yaş grubunun örgütsel adalet algısı arasında anlamlı bir farklılık söz konusudur. Bu sonuca göre yaş arttıkça örgütsel adalet algısının arttığı söylenilebilir.

Tablo 6: Eğitim Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Algısına Etkisi

	Gruplar	N	Ort.	S.S	F	p
Örgütsel Bağlılık	Lise	13	3,37	0,538	2,275	0,085
	Ön Lisans	22	2,96	0,628		
	Lisans	61	2,89	0,578		
	Y. Lisans	7	3,03	0,875		

Katılımcıların eğitim düzeyinin örgütsel bağlılık düzeylerine etkisi değerlendirildiğinde, lise mezunlarında 3,37; ön lisans mezunlarında 2,96; lisans mezunlarında 2,89 ve yüksek lisans mezunlarında 3,03 düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre örgütsel bağlılık düzeyleri ile eğitim düzeyi seviyelerine göre yapılan değerlendirmede tüm grupların orta seviyede örgütsel bağlılık algısına sahip olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılık anlayışına yönelik görüşlerinin anlamlı bir şekilde farklılaşp farklılaşmadığını test etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans (Anova) analizinde eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamış olup H_5 Hipotezi reddedilmiştir (f değeri: 2,275; p değeri: 0,085).

Tablo 7: Eğitim Düzeyinin Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarına Etkisi

	Gruplar	N	Ort.	S.S	F	p
Duygusal bağlılık	Lise	13	3,67	0,650	2,020	0,116
	Ön Lisans	22	2,96	0,832		
	Lisans	61	3,02	0,941		
	Y. Lisans	7	2,98	1,346		
Devam bağlılık	Lise	13	3,08	0,852	0,443	0,723
	Ön Lisans	22	3,05	0,902		
	Lisans	61	2,93	0,729		
	Y. Lisans	7	3,24	0,535		
Normatif bağlılık	Lise	13	3,29	0,706	3,007	0,340
	Ön Lisans	22	2,81	0,719		
	Lisans	61	2,59	0,778		
	Y. Lisans	7	2,82	0,965		

Katılımcıların örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık düzeyleri lise mezunlarında 3,67; ön lisans mezunlarında 2,96; lisans mezunlarında 3,02 ve yüksek lisans mezunlarında 2,98 olarak bulunmuştur. Yine, ankete katılanların devam bağlılığı düzeyinin lise mezunlarında 3,08; ön lisans mezunlarında 3,05; lisans mezunlarında 2,93 ve yüksek lisans mezunlarında 3,24 düzeyinde olduğu görülmüştür. Son olarak, ankete katılanların normatif bağlılık düzeylerinin lise mezunlarında 3,29; ön lisans mezunlarında 2,81; lisans mezunlarında 2,59 ve yüksek lisans mezunlarında ise 2,82 düzeyinde olduğu saptanmıştır. Bu sonuçlara göre duygusal bağlılık ve devam bağlılığı düzeyinin tüm eğitim düzeyi gruplamalarında yer alan personelde orta seviyede iken normatif bağlılık düzeyinin lisans düzeyinde yer alan personelde düşük seviyede olduğu görülmektedir.

Bu çalışmada ankete katılanların duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeylerine yönelik görüşlerinin anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla bağımsız gruplar için tek yönlü varyans (Anova) analizi kullanılmıştır.

Analiz sonucunda eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık ortaya çıkmadığı için Bu durumda H_6 Hipotezi reddedilir. (f değeri: 2,020; 0,443; 3,0070; p değeri: 0,116; 0,723; 0,340).

Tablo 8: Eğitim Düzeyinin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi

	Gruplar	N	Ort.	S.S	F	P
Örgütsel Adalet	Lise	13	3,48	0,607	1,375	0,255
	Ön Lisans	22	3,15	0,771		
	Lisans	61	2,97	0,979		
	Y. Lisans	7	2,84	0,930		

Tablo 8’de katılımcıların gruplandıkları eğitim düzeyine göre örgütsel adalet algısı karşılaştırıldığında, lise mezunlarında 3,48; ön lisans mezunlarında 3,15; lisans mezunlarında 2,97 ve yüksek lisans mezunlarında 2,84 düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre örgütsel adalet algısı tüm eğitim düzeyi gruplarında yer alan personelde orta düzeyde tespit edilmiştir.

Yapılan anova testi sonucunda katılımcıların örgütsel adalet algısının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığı saptanmıştır (f değeri: 1,375; p değeri: 0,255). Bu sonuca istinaden H_7 Hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 9: Eğitim Düzeyinin Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarına Etkisi

	Gruplar	N	Ort.	S.S	F	P
Dağıtımsal Adalet	Lise	13	3,09	1,012	1,536	0,210
	Ön Lisans	22	2,96	0,832		
	Lisans	61	2,73	1,033		
	Y. Lisans	7	2,17	1,383		
İşlemsel Adalet	Lise	13	3,38	0,575	0,974	0,408
	Ön Lisans	22	3,24	1,019		
	Lisans	61	2,96	1,063		
	Y. Lisans	7	2,88	1,003		

Etkileşimsel Adalet	Lise	13	3,77	0,764	1,570	0,201
	Ön Lisans	22	3,20	0,934		
	Lisans	61	3,12	1,056		
	Y. Lisans	7	3,19	0,736		

Tablo 9’da katılımcıların gruplandıkları eğitim düzeyine göre dağıtımsal adalet anlayışına yönelik görüşleri karşılaştırıldığında, lise mezunlarında 3,09; ön lisans mezunlarında 2,96; lisans mezunlarında 2,73 ve yüksek lisans mezunlarında 2,17 düzeyindedir. Yine, ankete katılanların işlemsel adalet anlayışına yönelik görüşlerinin lise mezunlarında 3,09; ön lisans mezunlarında 2,96; lisans mezunlarında 2,73 ve yüksek lisans mezunlarında 2,93 düzeyinde olduğu görülmüştür. Son olarak, ankete katılanların etkileşimsel adalet anlayışına yönelik görüşlerinin lise mezunlarında 3,09; ön lisans mezunlarında 2,96; lisans mezunlarında 2,73 ve yüksek lisans mezunlarında ise 2,71 düzeyinde olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet algısının personelin eğitim düzeyi arttıkça bir azalma eğilimi gösterdiği görülmektedir ve dağıtımsal adalet algısının yüksek lisans düzeyinde eğitim almış personelde diğer gruplara göre oldukça düşük olduğu söylenebilir. Etkileşimsel adalet algısının da eğitim düzeyindeki artışla ters yönlü olarak azaldığı söylenebilir fakat tüm gruplarda orta düzeyde olduğu görülmektedir.

Çalışmaya katılan personelin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet anlayışına yönelik görüşlerinin anlamlı bir şekilde farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmeye yönelik yapılan tek yönlü varyans (Anova) analizinde eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamış olup H_8 Hipotezi reddedilmiştir (f değeri: 1,536; 0,974; 1,570; p değeri: 0,210; 0,408; 0,201).

Tablo 10: Gelir Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Algısına Etkisi

	Gruplar	N	Ort.	S.S	F	p
Örgütsel Bağlılık	2001-2500 arası	6	3,29	0,767	1,309	0,276
	2501-3000 arası	46	2,88	0,650		
	3001-3500 arası	27	3,10	0,520		
	3501 ve üstü	24	2,92	0,605		

Tablo 10'da katılımcıların gruplandıkları gelir düzeyine göre örgütsel bağlılık anlayışına yönelik görüşleri karşılaştırıldığında, 2001-2500 TL arası gelire sahip olanlarda 3,29; 2501-3000 TL arası gelire sahip olanlarda 2,88; 3001-3500 TL arası gelire sahip olanlarda 3,10 ve 3501 ve üstü gelire sahip olanlarda ise 2,92 düzeyindedir. Bu sonuçlara göre örgütsel bağlılık algısının gelir düzeyine göre gruplandırılmış tüm personelde orta düzeyde olduğu görülmektedir.

Yine ankete katılanların örgütsel bağlılık anlayışına yönelik görüşlerinin anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla bağımsız gruplar için tek yönlü varyans (Anova) analizi kullanılmıştır. Analiz sonucunda gelir düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (f değeri: 1,309; p değeri: 0,276). Elde edilen sonuca istinaden H_0 Hipotezi reddedilir.

Tablo 11: Gelir Düzeyinin Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarına Etkisi

	Gruplar	N	Ort.	S.S	F	p
Duygusal bağlılık	2001-2500 arası	6	3,57	0,917	1,329	0,269
	2501-3000 arası	46	2,94	0,972		
	3001-3500 arası	27	3,28	0,845		
	3501 ve üstü	24	3,04	0,932		
Devam bağlılık	2001-2500 arası	6	3,06	0,834	0,328	0,805
	2501-3000 arası	46	2,96	0,764		
	3001-3500 arası	27	3,12	0,739		
	3501 ve üstü	24	2,93	0,825		
Normatif	2001-2500 arası	6	3,17	0,983	0,681	0,566

bağlılık	2501-3000 arası	46	2,68	0,739	
	3001-3500 arası	27	2,78	0,818	
	3501 ve üstü	24	2,71	0,833	

Tablo 11’de katılımcıların gruplandıkları gelir düzeyine göre duygusal bağlılık anlayışına yönelik görüşleri karşılaştırıldığında, 2001-2500 TL arası gelire sahip olanlarda 3,57; 2501-3000 TL arası gelire sahip olanlarda 2,94; 3001-3500 TL arası gelire sahip olanlarda 3,28 ve 3501 ve üstü gelire sahip olanlarda ise 3,04 düzeyindedir. Yine, ankete katılanların devam bağlılığı anlayışına yönelik görüşlerinin 2001-2500 TL arası gelire sahip olanlarda 3,06; 2501-3000 TL arası gelire sahip olanlarda 2,96; 3001-3500 TL arası gelire sahip olanlarda 3,12 ve 3501 ve üstü gelire sahip olanlarda ise 2,93 düzeyinde olduğu görülmüştür. Son olarak, ankete katılanların normatif bağlılık anlayışına yönelik görüşlerinin 2001-2500 TL arası gelire sahip olanlarda 3,17; 2501-3000 TL arası gelire sahip olanlarda 2,68; 3001-3500 TL arası gelire sahip olanlarda 2,78 ve 3501 ve üstü gelire sahip olanlarda ise 2,71 düzeyinde olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre örgütsel bağlılık algısının alt gruplarında gelir düzeyine göre gruplandırılmış tüm personelde orta düzeyde olduğu görülmektedir. Yapılan Anova testi sonucunda ise çalışmaya katılan personelin duygusal, devam ve normatif bağlılık anlayışına yönelik görüşlerinin 0.05 anlamlılık düzeyinde gelir düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık oluşmadığı sonucu elde edilmiştir (f değeri: 1,329; 0,328; 0,681; p değeri: 0,269; 0,805; 0,566). Sonuç olarak H_{10} Hipotezi reddedilir.

Tablo 12: Gelir Düzeyinin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi

	Gruplar	N	Ort.	S.S	F	p
Örgütsel Adalet	2001-2500 arası	6	3,33	0,665	1,678	0,177
	2501-3000 arası	46	2,85	0,865		
	3001-3500 arası	27	3,20	0,922		
	3501 ve üstü	24	3,27	0,953		

Tablo 12’de katılımcıların gruplandıkları gelir düzeyine göre örgütsel adalet anlayışına yönelik görüşleri karşılaştırıldığında, 2001-2500 TL arası gelire sahip olanlarda 3,33; 2501-3000 TL arası gelire sahip olanlarda 2,85; 3001-3500 TL arası gelire sahip olanlarda 3,20 ve 3501 ve üstü gelire sahip olanlarda ise 3,27 düzeyindedir.

Yine ankete katılanların örgütsel adalet anlayışına yönelik görüşlerinin anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla bağımsız gruplar için tek yönlü varyans (Anova) analizi kullanılmıştır. Analiz sonucunda gelir düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (f değeri: 1,678; p değeri: 0,177). H_{11} Hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 13: Gelir Düzeyinin Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarına Etkisi

	Gruplar	N	Ort.	S.S	F	p
Dağıtımsal Adalet	2001-2500 arası	6	2,67	1,063	1,360	0,259
	2501-3000 arası	46	2,59	1,011		
	3001-3500 arası	27	2,90	0,888		
	3501 ve üstü	24	3,08	1,157		
İşlemsel Adalet	2001-2500 arası	6	3,36	0,440	1,859	0,141
	2501-3000 arası	46	2,83	1,006		
	3001-3500 arası	27	3,15	0,979		
	3501 ve üstü	24	3,36	1,056		
Etkileşimsel Adalet	2001-2500 arası	6	3,67	0,763	1,469	0,228
	2501-3000 arası	46	3,01	0,921		
	3001-3500 arası	27	3,40	1,068		
	3501 ve üstü	24	3,31	1,041		

Tablo 13’te katılımcıların gruplandıkları gelir düzeyine göre dağıtımsal adalet anlayışına yönelik görüşleri karşılaştırıldığında, 2001-2500 TL arası gelire sahip olanlarda 2,67; 2501-3000 TL arası gelire sahip olanlarda 2,59; 3001-3500 TL arası gelire sahip

olanlarda 2,90 ve 3501 ve üstü gelire sahip olanlarda ise 3,08 düzeyindedir. Yine, ankete katılanların işlemsel adalet anlayışına yönelik görüşlerinin 2001-2500 TL arası gelire sahip olanlarda 3,36; 2501-3000 TL arası gelire sahip olanlarda 2,83; 3001-3500 TL arası gelire sahip olanlarda 3,15 ve 3501 ve üstü gelire sahip olanlarda ise 3,36 düzeyinde olduğu görülmüştür. Son olarak, ankete katılanların etkileşimsel adalet anlayışına yönelik görüşlerinin 2001-2500 TL arası gelire sahip olanlarda 3,67; 2501-3000 TL arası gelire sahip olanlarda 3,01; 3001-3500 TL arası gelire sahip olanlarda 3,40 ve 3501 ve üstü gelire sahip olanlarda ise 3,31 düzeyinde olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre örgütsel adalet algısının alt gruplarında 2501-3000 arasında gelire sahip personelin diğer gelir düzeylerine sahip personele göre daha düşük algıya sahip olduğu görülmektedir. Etkileşimsel adalet algısının ise 2001-2500 arasında gelire sahip personelde yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Gelir düzeyi değişkenine göre ise dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algısının gruplar arasında anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmüştür (f değeri: 1,360; 0,141; 0,228; p değeri: 0,259; 0,141; 0,228). Bu durumda H_{12} Hipotezi reddedilir.

Tablo 14: Çalışma Yılıının Örgütsel Bağlılık Algısına Etkisi

	Gruplar	N	Ort.	S.S	F	p
Örgütsel Bağlılık	0-5 yıl	25	3,01	0,616	0,333	0,855
	6-10 yıl	43	2,90	0,645		
	11-15 yıl	10	3,03	0,610		
	15-20 yıl	6	3,15	0,668		
	21 ve üstü	19	3,02	0,589		

Tablo 14'te katılımcıların gruplandıkları çalışma yıllarına göre örgütsel bağlılık anlayışına yönelik görüşleri karşılaştırıldığında, 0-5 yıl arası çalışanlarda 3,01; 6-10 yıl arası çalışanlarda 2,90; 11-15 yıl arası çalışanlarda 3,03; 15-20 yıl arası çalışanlarda 3,15 ve 21 yıl ve üstü çalışanlarda ise 3,02 düzeyindedir. Yine ankete katılanların örgütsel bağlılık anlayışına yönelik görüşlerinin anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla bağımsız gruplar için tek yönlü varyans (Anova) analizi kullanılmıştır. Analiz sonucunda çalışma yılı

değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmadığı için H_{13} Hipotezi reddedilir (f değeri: 0,333; p değeri: 0,855).

Tablo 15: Çalışma Yılıının Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarına Etkisi

	Gruplar	N	Ort.	S.S	F	p
Duygusal bağlılık	0-5 yıl	25	3,17	1,091	0,472	0,756
	6-10 yıl	43	2,94	0,886		
	11-15 yıl	10	3,11	0,883		
	15-20 yıl	6	3,24	0,856		
	21 ve üstü	19	3,25	0,908		
Devam bağlılık	0-5 yıl	25	2,84	0,741	0,432	0,785
	6-10 yıl	43	3,02	0,862		
	11-15 yıl	10	3,17	0,720		
	15-20 yıl	6	3,19	0,785		
	21 ve üstü	19	3,04	0,625		
Normatif bağlılık	0-5 yıl	25	3,00	0,774	1,122	0,351
	6-10 yıl	43	2,64	0,778		
	11-15 yıl	10	2,75	0,667		
	15-20 yıl	6	2,97	0,847		
	21 ve üstü	19	2,58	0,878		

Tablo 15'te katılımcıların gruplandıkları çalışma yıllarına göre duygusal bağlılık anlayışına yönelik görüşleri karşılaştırıldığında, 0-5 yıl arası çalışanlarda 3,17; 6-10 yıl arası çalışanlarda 2,94; 11-15 yıl arası çalışanlarda 3,11; 15-20 yıl arası çalışanlarda 3,24 ve 21 yıl ve üstü çalışanlarda ise 3,25 düzeyindedir. Yine, ankete katılanların devam bağlılığı anlayışına yönelik görüşlerinin 0-5 yıl arası çalışanlarda 2,84; 6-10 yıl arası çalışanlarda 3,02; 11-15 yıl arası çalışanlarda 3,17; 15-20 yıl arası çalışanlarda 3,19 ve 21 yıl ve üstü çalışanlarda ise 3,04 düzeyinde olduğu görülmüştür. Son olarak, ankete katılanların normatif bağlılık anlayışına yönelik görüşlerinin 0-5 yıl arası çalışanlarda 3,00; 6-10 yıl arası çalışanlarda 2,64; 11-15 yıl arası çalışanlarda

2,75; 15-20 yıl arası çalışanlarda 2,97 ve 21 yıl ve üstü çalışanlarda ise 2,58 düzeyinde olduğu görülmüştür.

Bu çalışmada ankete katılanların duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık anlayışına yönelik görüşlerinin anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla bağımsız gruplar için tek yönlü varyans (Anova) analizi kullanılmıştır. Analiz sonucunda çalışma yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (f değeri: 0,472; 0,432; 1,122; p değeri: 0,756; 0,785; 0,351). Bu sonuca istinaden H_{14} Hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 16: Çalışma Yılıının Örgütsel Adalet Algısına Etkisi

	Gruplar	N	Ort.	S.S	F	P
Örgütsel Adalet	0-5 yıl	25	3,20	0,744	1,385	0,245
	6-10 yıl	43	2,83	0,999		
	11-15 yıl	10	3,32	0,985		
	15-20 yıl	6	3,43	0,903		
	21 ve üstü	19	3,20	0,761		

Tablo 16’da katılımcıların gruplandıkları çalışma yıllarına göre örgütsel adalet anlayışına yönelik görüşleri karşılaştırıldığında, 0-5 yıl arası çalışanlarda 3,20; 6-10 yıl arası çalışanlarda 2,83; 11-15 yıl arası çalışanlarda 3,32; 15-20 yıl arası çalışanlarda 3,43 ve 21 yıl ve üstü çalışanlarda ise 3,20 düzeyindedir. Bu sonuçlara göre örgütsel adalet algısı kurumda 15-20 yıllık bir hizmet süresine sahip personelde yüksek düzeyde iken diğer gruplarda yer alan personelde orta düzeyde olduğu görülmektedir.

Çalışmaya katılan personelin örgütsel adalet anlayışına yönelik görüşlerinin anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla bağımsız gruplar için tek yönlü varyans (Anova) analizi kullanılmıştır. Analiz sonucunda çalışma yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (f değeri: 1,385; p değeri: 0,245). Elde edilen sonuca istinaden H_{15} Hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 17: Çalışma Yılınn Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarına Etkisi

	Gruplar	N	Ort.	S.S	F	P
Dağıtımsal Adalet	0-5 yıl	25	2,97	1,051	2,176	0,077
	6-10 yıl	43	2,45	1,071		
	11-15 yıl	10	3,00	0,843		
	15-20 yıl	6	3,27	0,712		
	21 ve üstü	19	3,04	0,906		
İşlemsel Adalet	0-5 yıl	25	3,14	0,771	1,107	0,358
	6-10 yıl	43	2,84	1,120		
	11-15 yıl	10	3,33	1,173		
	15-20 yıl	6	3,17	1,135		
	21 ve üstü	19	3,32	0,831		
Etkileşimsel Adalet	0-5 yıl	25	3,34	0,813	0,956	0,435
	6-10 yıl	43	3,04	1,063		
	11-15 yıl	10	3,48	1,017		
	15-20 yıl	6	3,70	1,380		
	21 ve üstü	19	3,20	0,884		

Tablo 17’de katılımcıların gruplandıkları çalışma yıllarına göre dağıtımsal adalet anlayışına yönelik görüşleri karşılaştırıldığında, 0-5 yıl arası çalışanlarda 2,97; 6-10 yıl arası çalışanlarda 2,45; 11-15 yıl arası çalışanlarda 3,00; 15-20 yıl arası çalışanlarda 3,27 ve 21 yıl ve üstü çalışanlarda ise 3,04 düzeyindedir. Yine, ankete katılanların işlemsel adalet anlayışına yönelik görüşlerinin 0-5 yıl arası çalışanlarda 3,14; 6-10 yıl arası çalışanlarda 2,83; 11-15 yıl arası çalışanlarda 3,33; 15-20 yıl arası çalışanlarda 3,17 ve 21 yıl ve üstü çalışanlarda ise 3,32 düzeyinde olduğu görülmüştür. Son olarak, ankete katılanların etkileşimsel adalet anlayışına yönelik görüşlerinin 0-5 yıl arası çalışanlarda 3,34; 6-10 yıl arası çalışanlarda 3,04; 11-15 yıl arası çalışanlarda 3,48; 15-20 yıl arası çalışanlarda 3,70 ve 21 yıl ve üstü çalışanlarda

ise 3,20 düzeyinde olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre örgütsel adalet algısının alt gruplarından etkileşimsel adalet algısının kurumda 15-20 ve 11-15 yıllık bir hizmet süresine sahip personelde yüksek düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. 6-10 yıldır bu kurumda çalışmakta olan personelde ise dağıtımsal adalet algısının düşük seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Bu çalışmada ankete katılanların çalışma yılı değişkenine göre dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet anlayışında bir farklılık oluşmadığı sonucu elde edilmiş olup H_{16} Hipotezi reddedilmiştir. (f değeri: 2,176; 1,107; 0,956; p değeri: 0,077; 0,358; 0,435).

SONUÇ

Bir devlet üniversitesindeki idari birim personelinin örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık düzeyinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini saptamak amacıyla gerçekleştirilen çalışmadan elde edilen bulgulara göre; yaş, eğitim düzeyi, gelir düzeyi ve çalışma yılı değişkenlerinin personelin örgütsel bağlılık algısı ve örgütsel adalet algısı üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı saptanmıştır. Literatürdeki birçok çalışmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Taşlıyan ve arkadaşlarının (2015) akademisyenlere yönelik yaptığı çalışmada cinsiyet, medeni durum ve çalışma yılı değişkenleri ile örgütsel bağlılık algısı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Doğu ve Yılmaz'ın (2017) yapmış olduğu çalışmada yaş, medeni durum ve cinsiyet değişkenleri ile örgütsel adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Yapmış olduğumuz çalışmada gruplar kendi içerisinde değerlendirildiğinde ise şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Çalışmaya katılan 20-30 arası yaş grubu (ort.=2,92) ile 31-40 arası yaş grubunun (ort.=2,91) örgütsel bağlılık düzeyi birbirine yakın ve orta düzeyde iken 51 ve üstü yaş grubunun (ort.=3,27) ise diğer gruplara göre daha yüksek örgütsel bağlılık düzeyine sahip oldukları görülmektedir. Örgütsel bağlılık alt boyutlarının yaş değişkeninden etkilenme durumu değerlendirildiğinde 51 ve üstü yaş grubunda duygusal bağlılık düzeyinin (ort.=3,53) ve devam bağlılığı düzeyinin (ort.=3,18) diğer gruplara göre daha yüksek

düzeyle olduğu görölmekte iken; normatif bağlılık düzeyinin 20-30 arası yaş grubunda (ort.=3,04) diğer gruplara göre daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Literatürdeki bazı çalışma örneklarine bakıldığında ise; Demirdağ ve Ekmekçioğlu (2015) tarafından yapılan çalışmada örgütsel bağlılık alt boyutları ile yaş arasında anlamlı bir ilişki bulunamamışken; Taşlıyan ve arkadaşlarının (2015) yapmış olduğu çalışmada 35-39 yaş arasındaki akademisyenlerin daha fazla örgütsel bağlılık düzeyine sahip olduğu tespit edilmiştir. Çalışmamızdan elde edilen sonuçlara göre ise 51 ve üstü yaş grubundaki kişilerin duygusal bağlılık ve devam bağlılığı düzeylerinin diğer gruplara göre yüksek bulunmasına; ileri yaştaki personelin artık yeni bir kuruma alışmaya yönelik problemler yaşayacaklarına yönelik algıları sebep olmuş olabilir. Ayrıca bu sonucu yeni bir kurumda çalışmanın getireceği olumsuzlukları göze almak istemedikleri şeklinde de yorumlanabiliriz. Normatif bağlılığın genç grupta daha yüksek bulunması ise bu gruptaki personele üniversitenin kişisel gelişimlerini sağlamaları hususunda daha fazla destek vermiş olmalarına bağlı personelin kuruma karşı kendilerini borçlu hissetmelerinin etkili olmuş olabileceği söylenebilir.

Katılımcıların örgütsel adalet algısı ve örgütsel adalet alt boyutları algısının yine 51 ve üstü yaş grubundaki personelde diğer personele göre yüksek düzeyde olduğu görölmektedir. 51 ve üstü yaş grubundaki personelin örgütsel adalet algısının (ort.=3,62); örgütsel adalet alt boyutlarından dağıtımsal adalet (ort.=3,53), işlemsel adalet (ort.=3,68) ve etkileşimsel adalet (ort.=3,64) algısının diğer gruplara göre yüksek bulunmasında 51 ve üstü yaş grubuna dahil olan personelin daha önce başka kurumlarda çalışmış olması ve kıyaslama yapma imkanlarının bulunması, yaşın artmasıyla kişilerin beklentilerinin azalmış olması, kurumda gerçekleştirilen uygulamaları daha ılımlı değerlendirmelerinin etkili olmuş olabileceği söylenebilir. Çalışmaya katılan personelin yaş değişkenine göre dağıtımsal adalet anlayışı arasında anlamlı bir farklılık olduğu yapılan anova testi sonucunda tespit edilmiştir. Söz konusu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunun tespiti amacıyla Post Hoc testlerinden biri olan Hochberg's GT2 testi kullanılmış olup personelin örgütsel adalet algısının alt

boyutlarından olan dağıtımsal adalet algısında 31-40 yaş grubu ile 51 ve üstü yaş grubu arasında anlamlı bir farklılık oluşturduğu saptanmıştır. Özgan tarafından 2011 yılında öğretmenlere yönelik yapılan çalışmada yaş, okuldaki görev süresi ve mesleki kıdemin öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Cihangiroğlu ve arkadaşları (2010) tarafından hekimlere yönelik yapılan çalışmada yaşın, hekimlerin örgütsel adalet alt boyutlarına yönelik algılarında etkili bir faktör olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Farklılığın ise 41-45 ve 46-55 yaş gruplarından kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Çalışmaya katılan idari birim personelinin eğitim düzeyine göre örgütsel bağlılık düzeyleri karşılaştırıldığında, lise mezunlarında (ort.=3,37) örgütsel bağlılık düzeyinin diğer gruplardakinden daha yüksek olduğu bulunmuştur. Örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık düzeyinin lise mezunlarında (ort.=3,67); devam bağlılığı düzeyinin yüksek lisans mezunlarında (ort.=3,24) ve normatif bağlılık düzeyinin yine lise mezunlarında (ort.=3,29) diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Eğitim düzeyine göre personelin örgütsel adalet algıları ve örgütsel adalet alt boyutlarından dağıtımsal, etkileşimsel ve işlemsel adalet algılarının lise mezunlarında diğer gruplara göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Lise mezunlarında örgütsel adalet ve örgütsel adalet alt boyutlarının diğer gruplara göre yüksek çıkmasında bu personelin üniversitelerin toplum gözünde değer verilen kurumlar arasında yer almasından dolayı bu kurumlarda çalışıyor olmalarına yönelik olumlu fikir geliştirmiş olmalarının etkili olmuş olabileceği söylenebilir. Özkaya ve arkadaşları (2006) tarafından kamu ve özel sektör yöneticileri üzerinde gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen bulgulara göre eğitim düzeyi ile devam ve normatif bağlılık düzeyleri arasında fark olduğu görülmüştür.

Katılımcıların gelir düzeyine göre örgütsel bağlılık düzeyleri karşılaştırıldığında 2001-2500 TL arası gelire sahip olanlarda (ort.=3,29) diğer gruplara göre daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. Örgütsel bağlılık alt gruplarından ise; duygusal bağlılık düzeyinin 2001-2500 TL arası gelire sahip olanlarda (ort.=3,57), devam bağlılığı düzeyinin 3001-3500 TL

arası gelire sahip olanlarda (ort.=3,12) ve son olarak normatif bağlılık düzeyinin 2001-2500 TL arası gelire sahip olanlarda (ort.=3,17) diğer gruplardakilere göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.

Gelir düzeyine göre örgütsel adalet algısının 2001-2500 TL arası gelire sahip olanlarda (ort.=3,33) diğer gruplara göre daha yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Örgütsel adalet alt boyutlarından dağıtımsal adalet algısının 3501 ve üstü gelire sahip olanlarda (ort.=3,08), etkileşimsel adalet algılarının 2001-2500 TL arası gelire sahip olanlar (ort.=3,67) ile 3501 ve üstü gelire sahip olanlarda (ort.=3,36), işlemsel adalet algısının ise 2001-2500 TL arası gelire sahip olanlarda diğer gruplara göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Dağıtımsal adalet algısının üst gelire sahip olanlarda yüksek çıkması bu personellerin kendilerini kurumdaki diğer personelle karşılaştırdığında daha yüksek düzeyde ücret almalarından kaynaklandığı söylenebilir. Etkileşimsel adalet algısının alt gelir düzeyine sahip personelde daha yüksek düzeyde bulunmasında üniversitelerin diğer kurumlara göre herhangi bir ayırım yapmaksızın tüm personele yönelik iletişim kanallarının daha açık olmasının, daha çok fikir alış verişinde bulunulan kurumlar arasında yer almasının etkisi olduğu söylenebilir.

Çalışma yıllarına göre duygusal bağlılık düzeyine yönelik gruplar arası karşılaştırma yapıldığında, duygusal bağlılık düzeyinin 21 yıl ve üstü süredir bu kurumda çalışanlarda diğer gruplara göre daha yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Bunun sebebi olarak da personelin uzun yıllar aynı kurumda çalışıyor olmasının etkili olmuş olabileceği söylenebilir. Benzer şekilde Uştu ve Tümkaya'nın (2017) öğretmenlere yönelik olarak gerçekleştirdikleri çalışmada da çalışma yılı arttıkça öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeyinin arttığı bulunmuştur. Çalışmamızdaki diğer gruplara bakıldığında devam bağlılığı düzeyinin 15-20 yıl arası çalışanlarda, normatif bağlılık düzeyinin ise 0-5 yıl arası çalışanlarda diğer gruplardan daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Çalışma hayatının daha başındaki personelde normatif bağlılık düzeyinin daha yüksek bulunmasında bu gruptaki personelin kendini geliştirmek istemesi ve üniversite gibi gelişime açık kurumlarda da personelin gelişimine yönelik teşvik ve

desteklerin diğer kurumlara göre daha fazla sağlanıyor olması etkili olmuş olabilir. Özkaya ve arkadaşlarının (2006) yöneticiler üzerinde yapmış olduğu çalışmada ise örgütte çalışma süresi 6-10 yıl arasında olan yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyinin diğer personellere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Çalışmaya katılan personelin örgütsel adalet algısının 15-20 yıl arası çalışanlarda (ort.=3,43) daha yüksek olduğu bulunmuştur. Personelin çalışma yıllarına göre dağıtımsal adalet algısının 15-20 yıl arası çalışanlarda (ort.=3,27), işlemsel adalet algısının 11-15 yıl arası çalışanlarda (ort.=3,33) ve son olarak etkileşimsel adalet algısının 15-20 yıl arası çalışanlarda (ort.=3,70) daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Kamu işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet algılarını değerlendirmek amacıyla Tetik (2012) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise dağıtımsal adalet algısı ile yaş, medeni durum, kurumdaki pozisyon ve gelir değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmazken, eğitim düzeyi ve kurumda çalışma süresi değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur.

Sonuç olarak, üniversitenin gruplar arası farklılığı meydana getiren faktörleri tespit ederek düzeltici eylemlerde bulunması gerekmektedir. Ayrıca çalışmanın kapsamı genişletilerek tüm kampüslerdeki idari ve akademik personellerle karşılaştırmalı bir araştırma da yapılabilir.

KAYNAKÇA

AYAZLAR, Gökhan, GÜZEL, Berrin. (2014), “The Effect Of Loneliness In The Workplace On Organizational Commitment”, Procedia - Social and Behavioral Sciences, No: 131, sf:139-325.

BAŞ, Gökhan. (2010), “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki “, Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 2, sf:17-36.

BAHRAMÍ, Mohammad Amin, BARATÍ, Omid, GHOROGHCHÍAN, Malake-sadat, MONTAZER, Razieh, EZZATABADÍ, Mohammad Ranjbar. (2016), “Role of Organizational Climate in Organizational Commitment: The Case

of Teaching Hospitals”, *Osong Public Health Res Perspect*, Vol: 7, No: 2, sf:96-100.

BİDARIAN, Shabnam, JAFARİ, Parivash. (2012), “The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Trust”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, No: 47, sf:1622-1626.

CİHANGİROĞLU, Necmettin, ŞAHİN, Bayram, NAKTİYOK, Atılhan. (2010), “Hekimlerin Örgütsel Adalet Algıları Üzerine Bir Araştırma”, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 12, sf:67-82.

DEMİR, Cengiz, ÖZTÜRK, Umut Can. (2011), “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 26, Sayı:1, sf:17-41.

DEMİRDAĞ, Gülfiz Ergin, EKMEKÇİOĞLU, Emre Burak. (2015), “Etik İklim ve Etik Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 17, Sayı: 1, sf:197-216.

DEMİREL, Yavuz, SEÇKİN, Zeliha. (2011), “Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: İlaç Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Bilig Dergisi*, Sayı: 56, sf:99-119.

DOĞU, Gözde Algün, YILMAZ, Baki. (2017), “Gençlik ve Spor Bakanlığı Merkez Teşkilatı Çalışanlarının Örgütsel Adalet ile Örgütsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, *CBÜ Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, Cilt: 12, Sayı: 1, sf:16-27.

HANAYSHA, Jalal. (2016), “Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment” , *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, No: 229, sf:289-297.

LOTFİ, Mohammad Hosein, POUR, Mohammad Shirazi. (2013), “The Relationship Between Organizational Justice and Job Satisfaction Among the Employees of Tehran Payame Noor University”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, No: 93, sf:2073-2079.

ÖZGAN, Habib. (2011), “Örgütsel Davranış Bağlamında Öğretmenlerin Örgütsel Adalet, Güven, Bağlılık, Yönetici değerlendirme ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Algıları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, Cilt: 11, Sayı: 1, sf:229-247.

ÖZKAYA, Meltem Onay, KOCAKOÇ, İpek Deveci, KARA, Emre. (2006), “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması”, *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt: 13, Sayı: 2.

PAOLİLLO, Anna, PLATANIA, Silvia, MAGNANO, Paola, RAMACI, Tiziana. (2015), “Organizational Justice, Optimism And Commitment To Change”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, No: 191, sf:1697-1701.

SALAHUDİN, Shahrul Nizam bin, BAHARUTTİN, Siti Sarah binti, ABDULLAH, Muhammad Safizal, OSMAN, Abdullah. (2016), “The Effect of Islamic Work Ethics on Organizational Commitment”, *Procedia Economics and Finance*, No:35, sf:582-590.

SERT Arzu, ELÇİ, Meral, USLU, Tanyeri, ŞEN, İrge. (2014), “The Effects of Organizational Justice and Ethical Climate on Perceived Work Related Stress”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, No: 150, sf:1187-1198.

SÖKMEN, Alptekin, BİLSEL, Mehmet Ali, ERBİL, Cihat. (2013), “Örgütsel Adaletin Çalışan Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, *Gazi*

Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:15, Sayı:1.

TETİK, Semra. (2012), “Kamu İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Bazı Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi”, Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 1, sf:239-250.

UŞTU, Hasan ve TÜMKAYA, Songül. (2017), “Sınıf Öğretmenlerinin Mesleki Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Bazı Sosyo-Demografik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılığı Yordama Düzeylerinin İncelenmesi”, Elementary Education Online, Cilt: 16, Sayı: 3, sf: 1262-1274.

WOLFE, Scott E., ROJEK, Jeff, MANJERREZ Victor M., ROJEK, Allison. (2018), “Why Does Organizational Justice Matter? Uncertainty Management Among Law Enforcement Officers”, Journal of Criminal Justice, No: 54, sf:1-9.

YEAN, Tan Fee ve YUSOF, Ab Aziz. (2015), “Organizational Justice: A Conceptual Discussion”, Procedia - Social and Behavioral Sciences, No: 219, sf:798-805.

YELBOĞA, Atilla. (2012), “Örgütsel Adalet ile İş Doyumu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma”, Ege Akademik Bakış, Cilt: 12, Sayı: 2, sf:171-182.

TAŞLIYAN, Mustafa, HARBALIOĞLU, Melda, HIRLAK, Bengü. (2015), “Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma”, Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 6, Sayı:1, sf: 313-334.