

ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI VE TERCÜME BİR ÖLÇEĞİN TÜRKÇE'DE  
GÜVENİRLİK VE GEÇERLİK ANALİZİ

S. ARZU WASTİ

Sabancı Üniversitesi

Yönetim Bilimleri Fakültesi

Orhanlı 81474 Tuzla

İstanbul, Türkiye

Tel: (216) 483 9662

Faks: (216) 483 9699

e-posta: awasti@sabanciuniv.edu

# ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI VE TERCÜME BİR ÖLÇEĞİN TÜRKÇE'DE GÜVENİRLİK VE GEÇERLİK ANALİZİ

## ÖZET

Örgütsel adalet kavramı son yıllarda artarak araştırılmasına rağmen mevcut ölçeklerin yeterince geçerli olmadığı endişeleri dile getirilmiştir (Greenberg, 1990). Bu eksikliği gidermek amacıyla Donovan, Drasgow ve Munson (1998), çalışanların iş ortamlarındaki ilişkileri, genel olarak, ne denli adil algıladıklarını değerlendiren bir ölçek geliştirmişlerdir. Bu çalışma ölçeğin Türkçe'deki güvenirlik ve geçerliğini değerlendirmiştir. İki ayrı örneklem ile yapılan analizler sonucunda ölçeğin faktör yapısı doğrulanmış, içsel tutarlılığının yüksek olduğu bulunmuş ve diğer örgütsel değişkenlerle ilişkisinin teorik beklentilere uygun olduğu ortaya çıkarılmıştır. Dili de son derece anlaşılır olan bu ölçeğin Türkiye'de yapılacak alan çalışmalarına katkısı olabileceği sonucuna varılmıştır.

## ABSTRACT

Despite growing interest in organizational justice, a major limitation has been the lack of evidence of construct validity for many instruments used by organizational justice researchers (Greenberg, 1990). To address this need, Donovan, Drasgow and Munson (1998) developed a scale designed to assess employees' perceptions of the fairness of the interpersonal treatment in their organization. This study evaluated the reliability and the validity of the instrument in Turkish. Using two separate samples, it was concluded that the scale confirms to the proposed factor structure, has high internal consistency and depicts expected relationships with other organizational variables. It is believed that the scale, which also has a simple language, can be successfully used in field studies in Turkey.

Örgütsel adalet kavramı son yıllarda Amerikan örgütsel davranış yazınında önem kazanan bir konu haline gelmiştir (Cropanzano ve Randall, 1993). Yapılan ilk çalışmalar çeşitli örgütsel uygulamaların çalışanlar tarafından ne denli adil olarak algılandıklarını incelerken (ör. Greenberg, 1987; Landy ve diğerleri, 1980) son yıllarda örgüt içindeki bireylerarası ilişkilerde (ör., amir ve iş arkadaşlarıyla ilişkilerde) adalet algısı araştırılmaya başlanmıştır (Greenberg, 1993). Bununla beraber, Greenberg (1990) örgütsel adalet yazınına değerlendirdiği çalışmasında konuya artan ilgiye rağmen örgütsel adalet kavramını sağlıklı bir şekilde ölçen bir ölçeğin eksikliğini dile getirmiştir. Bu amaçla Donovan, Drasgow ve Munson (1998) çalışanların iş ortamlarındaki ilişkileri, genel olarak, ne denli adil algıladıklarını değerlendiren bir ölçek geliştirmişlerdir (*Perceptions of Fair Interpersonal Treatment Scale*).

Bu çalışmanın amacı Donovan ve arkadaşları tarafından geliştirilen bu ölçeğin Türkçe'deki geçerlik ve güvenilirliğini değerlendirmektir. Bu değerlendirme neticesinde ölçeğin uygun olduğu sonucuna varıldığı takdirde çalışanların işleri ile ilgili tutum ve davranışlarını anlamaya yönelik çalışmalar için önemli bir katkıda bulunulacağı düşünülmektedir. Örgütsel adalet ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlik incelemesi iki aşamada gerçekleşmiştir. İlk incelemede kadın çalışanların iş deneyimlerini araştırmak amacıyla hazırlanan kapsamlı bir anket formuna bu ölçek de eklenmiş, bu veriler neticesinde ölçeğin yapısı, içsel tutarlılığı ve diğer örgütsel değişkenlerle ilişkisi değerlendirilmiştir. İkinci incelemede hem kadın hem erkek çalışanlardan oluşan bir örneklemeden alınan verilerle örgütsel adaletin örgütsel bağlılık ile ilişkisine bakılmıştır. Bu aşamalar ve sonuçları aşağıdaki bölümlerde sunulmuştur.

## İnceleme 1

Çalışmanın bu aşamasında ölçeğin yapısını, güvenilirliğini ve geçerliğini sınamak için kadın çalışanların iş ortamında karşılaştıkları sorunları inceleyen bir araştırmanın verileri kullanılmıştır. Bahsi geçen araştırmanın odak konusunu kadın çalışanların iş yerinde maruz kalabileceği cinsel ayrımcılık ve taciz deneyimleri, bu tarz deneyimlerin iş tatmini, iş verimi ve işten ayrılma niyeti gibi değişkenlere olan olumsuz etkileri oluşturmaktadır. Şüphesiz, bu değişkenler örgütsel adalet kavramı ile de ilişkilidirler. Örneğin, örgütlerinin adil olmadığını düşünen çalışanların iş tatminlerinin de düşük olduğu çeşitli araştırmalar tarafından ortaya konulmuştur (ör. Cobb & Frey, 1996; Fryxell & Gordon, 1989). Başka araştırmalar da örgütsel adaletlilik ile çalışanın işten ayrılma niyeti, ve hatta ayrılması arasında negatif bir ilişki olduğunu göstermişlerdir (Konovsky & Cropanzano, 1991; Dittrich & Carell, 1979).

Bunun yanısıra Donovan ve arkadaşlarının (1998) önerdiği gibi, cinsel ayrımcılık ve taciz davranışlarına maruz kalan kadın çalışanların da örgütlerinin adaletsiz olduğunu algılamaları beklenir. Aynı şekilde, çalıştıkları kurumun bu davranışlara müsamaha gösteren bir ortama ya da kültüre sahip olduğunu düşünen kadınların örgütlerini daha adaletsiz algılayacakları da öngörülebilir.

Özetle, bu bulgular doğrultusunda örgütsel adalet ölçeğinin geçerliğini değerlendirmenin mümkün olacağı düşünülmektedir. Bu amaçla yapılan analizler ve sonuçları aşağıda detaylı olarak anlatılmıştır.

### Örnekleme

İngilizce'den Türkçe'ye tercüme ve Türkçe'den İngilizce'ye geri tercüme yöntemi kullanılarak hazırlanan bir anket formu çeşitli kamu ve özel sektör kuruluşlarında çalışan 355 kadın çalışana uygulanmıştır. Örneklemin çoğunluğunu

bekar (%54), genç (%76'sı 20 ila 34 yaşları arasında) ve eğitimli (%76'sı en az lisans derecesi sahibi) kadınlar oluşturmuştur. Katılımcıların %33'ü kendini profesyonel meslek sahibi, % 25'i yönetici veya amir olarak tanımlarken %33'ü büro personeli, kalan % 10'u da işçi, zanaatkar veya teknik personel olduklarını belirtmişlerdir.

## **Ölçekler**

**Örgütsel adalet.** Çalışmanın odağını oluşturan Örgütsel Adalet ölçeği Ek'de sunulmuştur. Görüldüğü gibi ölçek Amirlerle İlişkiler ve Çalışanlarla İlişkiler olmak üzere iki alt ölçekten oluşmaktadır. Çalışanların örgütlerinin ortamını ne denli adil algıladıklarını ölçmek için yanıtlayıcılara genel olarak çalışanlara nasıl davranıldığını soran ifadeler sunulmaktadır. Her bir ifade için Evet, ?, Hayır cevap seçenekleri sunulmuştur. Ölçeğin önemli bir avantajı hem soruların, hem de cevap formatının dil ve kullanım olarak basitliğidir. Bunun yanısıra çok uzun bir ölçek olmadığından alan çalışmalarında kullanım için uygundur.

Yukarıda değinildiği üzere örgütsel adalet ölçeğinin geçerliğini değerlendirmek için çeşitli örgütsel değişkenlerle ilişkisine bakılmıştır. Bu değişkenleri ölçmek için kullanılan ölçeklerin Türkçe'deki geçerlik ve güvenilirliği daha önceden yapılan çeşitli analizlerle tesbit edilmiştir (Wasti ve diğerleri, 2000). Aşağıda bu ölçekler detaylı bir şekilde tanıtılmaktadır.

**İş tatmini.** İş tatmini Smith, Kendall ve Hulin (1969) tarafından geliştirilen *Job Description Index* ile ölçülmüştür. Bu ölçek, işin genel yapısı, iş arkadaşları ve amir ile ilgili 18'er sıfattan oluşmaktadır (ör., tatminkar, sorumluluk sahibi, vb.). Çalışanlara her sıfat için Evet, ?, ya da Hayır şeklinde cevap alternatifleri sunulmaktadır. Değerler arttıkça iş tatmini artmaktadır. Cronbach alfa ile ölçülen içsel tutarlılık değerleri işin

genel yapısından duyulan tatmin ölçeği için .91, iş arkadaşları ölçeği için .89 ve amir ölçeği için .89 olarak elde edilmiştir.

**İşten ayrılma niyeti.** İşten ayrılma niyeti Hanisch ve Hulin (1990; 1991) tarafından geliştirilen ölçeğin işten ayrılma arzusunu ifade eden ilk üç maddesi ile ölçülmüştür (ör. “İşinizi bırakmayı ne sıklıkta düşünüyorsunuz?”). Beşli Likert tipi ölçek üzerinde deneğin cevaplandıracağı ifadelerden oluşan bu ölçekte değerler arttıkça işten ayrılma arzusu artmaktadır. Bu ölçeğin içsel tutarlılığı .74’tür.

**İşten kaytarma davranışları.** Hanisch ve Hulin’in (1990; 1991) geliştirdiği bu ölçek çalışanların ne sıklıkta çeşitli işten kaytarma davranışları (ör. işe kasten geç kalma, sık ve uzun çay, kahve molası alma vb.) içerisinde olduklarını kendilerinin 8’lik bir ölçek üzerinde (1 = Asla - 8= Haftada birden sık) değerlendirdiği 12 maddeden oluşmaktadır. Bu ölçeğin içsel tutarlılığı .73’tür.

**Örgütsel ortam.** Belirtildiği gibi kadın çalışanların sorunlarına yönelik hazırlanmış bu çalışmada örgütsel ortamın cinsel ayırım ve tacize karşı ne denli önleyici olduğu da değerlendirilmiştir. Bu amaçla Hulin ve arkadaşları tarafından geliştirilen ve kurum ortamının cinsel tacize ne denli müsamaha ettiğini sorgulayan bir ölçek kullanılmıştır (*Organizational Tolerance for Sexual Harassment Inventory*; Hulin ve diğerleri, 1995). Bu ölçek herhangi bir kadın çalışanın amiri ya da bir iş arkadaşı tarafından çeşitli taciz ve ayrımcılık davranışlarına maruz kaldığını betimleyen altı senaryodan oluşmaktadır. Yanıtlayıcı, bu senaryoların herbiri için mağdur olan kadın çalışanın bu durumu resmi şikayet ile çözümlenmek istemesi halinde ne kadar ciddiye alınacağını, şikayet ettiği için başına birşey gelip gelmeyeceğini ve hakkında şikayet yapılan erkek çalışanın cezalandırılıp cezalandırılmayacağını 5’li Likert ölçeği

kullanarak değerlendirmektedir. Yüksek değerler örgütün cinsel tacize müsamaha göstermediğini temsil etmektedir. Bu ölçeğin içsel tutarlılığı .95'tir.

**Cinsel ayrımcılık ve taciz.** Kadın çalışanların cinsel ayrımcılık, istenmeyen cinsel ilgi ve/veya cinsel zorlama içeren davranışlara ne sıklıkta maruz kaldıkları Fitzgerald ve arkadaşları tarafından geliştirilen bir soru formu (*Sexual Experiences Questionnaire*) ile ölçülmüştür (Fitzgerald ve diğerleri 1988; Fitzgerald ve diğerleri, 1993). Bu davranışların sıklığını 5'li Likert ölçeği kullanarak değerlendiren bu ölçekte yüksek değerler yanıtlayıcının örgütünde cinsel taciz olarak nitelendirebilecek davranışlara daha sık maruz kaldığını göstermektedir. Bu ölçeğin içsel tutarlılığı .82 olarak bulunmuştur.

### **Veri analiz yöntemi**

Toplanan verilerle öncelikle Örgütsel Adalet ölçeği üzerinde LISREL 8 programı kullanarak doğrulamalı faktör analizi yapılmıştır (Jöreskog & Sörbom, 1993). Doğrulamalı faktör analiziyle öngörülen faktör yapısının istatistiksel olarak ne ölçüde desteklendiği test edilebilmektedir. Diğer bir deyişle, gözlemlenebilir değişkenlerin (ölçeğin) gizli değişkenleri (ölçülen soyut kavramı) ne oranda ölçtüğü değerlendirilebilmektedir. Bunun yanısıra alternatif faktör yapıları önermek ve alternatif yapıların uyumunu istatistiksel olarak karşılaştırmak da mümkündür.

Doğrulamalı faktör analizinde ilk aşama hipotetik faktör yapısının belirlenmesidir. İkinci aşamada bu yapının doğru olduğu varsayımına göre beklenen korelasyon ya da kovaryans matrisi oluşturulur. Üçüncü aşamada verilerden elde edilen ya da gözlemlenen korelasyon ya da kovaryans matrisi ile beklenen matris ki-kare istatistiği ile karşılaştırılır. Ki-kare istatistiğinin değeri serbestlik derecelerine oranla düşükse (istatistiksel olarak anlamlı değilse) modelin verilere iyi bir uyum sağladığı

sonucuna varılır. Ki-kare istatistiği örneklem büyüklüğüne çok hassas olduğu için, yani örneklem sayısı büyüdükçe istatistiksel olarak anlamlı çıkma şansı arttığı için, uyumu değerlendirmek amacıyla başka indeksler de kullanılmaktadır. Bu çalışmada uyum iyiliği indeksi (*Goodness-of-fit index*; GFI), düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi (*Adjusted goodness-of-fit index*; AGFI), normlanmamış uyum indeksi (*Non-normed fit index*; NNFI) ve kök ortalama kare yaklaşım hatası (*Root mean squared error of approximation*; RMSEA) kullanılmıştır. GFI gözlemlenen matris ile beklenen matris arasındaki farkların karelerinin toplamının gözlemlenen varyansa oranıdır. AGFI ise GFI değerini modeldeki serbestlik derecelerinin değişken sayısına oranına göre düzeltir. NNFI örneklem büyüklüğünden etkilenmeyen bir uyum indeksidir. GFI, AGFI ve NNFI indeksleri 0 ile 1 arasında değer alabilirler; .90 üzeri değerlerin iyi uyum gösterdiği kabul edilir. RMSEA ise uyumun ne denli kötü olduğunu gösterdiğinden düşük değerde olması arzu edilir. İdeal koşullarda RMSEA'nın iyi bir model için sıfır olması beklenir ancak pratikte RMSEA iyi modeller için .05 civarındadır.

Bahsi geçen indekslerle bir faktör yapısının ya da modelin uyumu değerlendirildiği gibi alternatif yapıların veya modellerin uyumu da kıyaslanabilir. Modellerin istatistiksel olarak kıyaslanabilmesi için, doğrulayıcı faktör analizinde olduğu gibi, iç-içe (*nested*) olmaları gerekmektedir. İç-içe modellerin istatistiksel kıyaslanmasında ki-kareler farkı kullanılır (Bentler & Bonett, 1980). Buna göre iki modelin ki-kare değerlerinin farkı ki-kare istatistiği, ve iki modelin serbestlik derecelerinin farkı da serbestlik derecesi olarak belirlendikten sonra ki-kare dağılımı kullanılarak iki model arasındaki uyum farkının istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı test edilir. Bunun yanısıra diğer uyum indekslerindeki artış ya da azalışının dikkat çekici olup olmadığı da değerlendirilir.



Yukarıda değinildiği gibi bu çalışma Donovan ve arkadaşlarının geliştirdiği ölçeğin yapısının genellenebilirliğini doğrulamak üzere gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla ölçeği geliştiren araştırmacıların önerdiği iki faktörlü (Amirlerle İlişkiler ve Çalışanlarla İlişkiler) modelin uyumu tek faktörlü modelin uyumu ile karşılaştırılmıştır. Alternatif faktör yapılarının karşılaştırmalı uyumu bahsi geçen ki-kare farkı testi ve diğer uyum endeksleri göz önünde tutularak değerlendirilmiştir. Güvenirlik değerlendirmesi için ölçeğin Cronbach alfa değeri, geçerlik analizi için ise daha önce açıklanan teorik ilişkiler doğrultusunda basit korelasyonlara bakılmıştır.

### **Bulgular**

Çizelge 1’de doğrulayıcı faktör analizinin sonuçları sunulmuştur. Bu analizin sonuçlarına göre istatistiksel olarak tek boyutlu çözümün yeterince iyi olmadığı söylenebilmektedir ( $\chi^2/df = 3.70$ ; GFI = .83; AGFI = .78; NNFI = .86 ve RMSEA = .091). Bu durumda Amirlerle İlişkiler ve Çalışanlarla İlişkiler alt ölçeklerinden oluşan iki boyutlu çözümün daha üstün olacağı beklenebilir. Nitekim, tek boyutlu model ile iki boyutlu model karşılaştırıldığında iki boyutlu modelin uyumunun tek boyutlu modelin uyumundan istatistiksel olarak anlamlı bir üstünlüğe sahip olduğu sonucuna varılmaktadır ( $\Delta\chi^2 (1, N = 325) = 142.53, p < .001$ ). Aynı şekilde, diğer uyum indekslerinin değerlerinin de olumlu yönde değiştiği görülmektedir.

---

Çizelge 1’i buraya yerleştiriniz

---

Çizelge 2’de iki boyutlu çözümün faktör ağırlıkları sunulmuştur. Görüldüğü gibi, Amirlerle İlişkiler ve Çalışanlarla İlişkiler alt ölçeklerinin maddeleri kendi faktörlerine yüksek ağırlıklarla yüklenmektedirler. Ancak Amirlerle İlişkiler alt ölçeğinin iki maddesi nispeten daha düşük ağırlıklığa sahiptir (“Üstler çalışanlara

söver” ve “Üstler çalışanları kovmak ya da işten çıkarmakla tehdit ederler”). Bu maddelere verilen cevaplara bakıldığında tahmin edilebileceği gibi varyansın diğer sorulara göre az olduğu görülmektedir ki bu durum faktör ağırlıklarını olumsuz etkilemiş olabilir.

---

Çizelge 2’yi buraya yerleştiriniz

---

İkinci analiz olarak ölçeğin güvenirliği değerlendirilmiştir. Ölçeğin tümü için elde edilen Cronbach alfa değeri .93 olup bir hayli yüksektir. 14 maddeden oluşan Amirlerle İlişkiler alt ölçeğinin alfa değeri .93 ve 4 maddeden oluşan Çalışanlarla İlişkiler alt ölçeğinin alfa değeri .81 olarak bulunmuştur. Çizelge 3’te görüldüğü gibi her iki alt ölçek için hangi bir maddenin çıkarılmasının ölçeğin içsel tutarlılığını olumlu yönde değiştirmemektedir.

---

Çizelge 3’ü buraya yerleştiriniz

---

Son olarak Örgütsel Adalet ölçeği ile teorik olarak ilişkili diğer örgütsel değişkenler arasındaki korelasyonlara bakılmış ve ölçeğin geçerliği sınanmıştır. Bu analizlerde ölçek bir bütün olarak değerlendirilmiştir. Korelasyon analizinin sonuçları Çizelge 4’te gösterilmektedir. Görüldüğü üzere, çalışanların iş ortamlarındaki ilişkileri adil olarak nitelendirmeleri ile iş tatmini arasında pozitif, buna mukabil işten ayrılma niyetleri ve işten kaytarma davranışları arasında da negatif bir ilişki vardır. Yine öngörüldüğü üzere cinsel tacize maruz kalmak da örgütün adil olmadığı algısı ile ilişkili bulunmuştur. Son olarak örgütün bu tarz davranışları caydırıcı bir ortam sağladığını ifade eden çalışanların kurumlarını daha adil olarak nitelendirdikleri gözlenmiştir.

---

Çizelge 4’ü buraya yerleştiriniz

---

## **Tartışma**

Donovan ve arkadaşları tarafından geliştirilen Örgütsel Adalet ölçeğinin Türkçe'deki geçerlik ve güvenilirlik analizinin ilk aşamasında ölçeğin faktör yapısı, içsel tutarlılığı ve diğer örgütsel değişkenlerle ilişkisi değerlendirilmiş ve tatmin edici sonuçlar elde edilmiştir. Ölçek her ne kadar iki boyuttan oluşuyorsa da güvenilirlik analizinin sonuçlarından da anlaşıldığı gibi bir bütün olarak da kullanılabilir. Bununla beraber alt ölçekler tek başlarına da yeterince tutarlılık göstermektedirler. Bu çalışma her ne kadar kapsamlı bir analize imkan vermişse de ölçeğin bir örnekleme daha test edilmesi daha sağlıklı olacaktır. Aşağıda sunulduğu üzere ikinci bir çalışma daha gerçekleştirilmiştir.

## **İnceleme 2**

Çalışmanın ikinci aşamasında hem kadın hem erkek çalışanlardan oluşan bir örneklemden alınan verilerle örgütsel adaletin örgütsel bağlılık ile ilişkisine bakılarak ölçeğin geçerliği sınanmıştır. Son yıllarda yapılan çalışmalar örgütsel bağlılığın çok boyutlu bir kavram olduğu ve farklı tip bağlılıkların farklı öncülleri ve sonuçları olduğu üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu araştırmalar arasında özellikle Meyer ve Allen'in önerdiği üç boyutlu model ilgi görmüştür (Meyer & Allen, 1991; 1997). Bu modele göre çalışanlar örgütlerine duygusal bağlılık, normatif bağlılık ya da devamlılık bağlılığı olmak üzere üç farklı tip örgütsel bağlılık hissedebilirler. Meyer ve Allen'e göre üç tip bağlılık da örgütten ayrılma niyetini azaltmakla birlikte farklı etmenler sonucunda gelişmekte ve örgüte üyelik dışındaki iş ile ilgili davranışlara (ör., iş yerindeki verimlilik) farklı biçimlerde yansımaktadırlar. Allen ve Meyer'in (1996) kapsamlı incelemesi duygusal bağlılığın olumlu iş deneyimleri sonucunda geliştiğini ve duygusal bağlılık hisseden çalışanların iş yerindeki verimliliğe katkıda bulduklarını gösterirken

devamlılık bağıllığının kıdem ve iş alternatifleri azlığı sebebiyle oluştuğunu fakat iş yerindeki verimliliği olumlu şekilde etkilemediğini ortaya koymuştur. Normatif bağıllık en az araştırılmış bağıllık tipi olup çalışanların kişisel sadakat normları ve örgütün çalışanına yaptığı yatırımlara karşılık verme arzusu ile ilişkili olduğu önerilmiştir. Bunun yanısıra normatif bağıllığın duygusal bağıllık kadar olmasa da iş ile ilgili olumlu sonuçlarla ilişkili olduğu tesbit edilmiştir.

Bu bulgular ışığında örgütsel adaletin duygusal ve normatif bağıllık ile ilişkisi olabileceğini öngörmek mümkün iken devamlılık bağıllığı ile ilişkili olması beklenmemektedir. Özellikle örgütsel adaletin duygusal bağıllık için önemli bir öncül teşkil ettiği gösterilmiştir (Meyer & Allen, 1997). Buna göre örgütsel adaletin iş tatmini gibi duygusal bağıllık öncüllerinin yanısıra önemli bir miktar varyans açıklayacağı önerilmektedir. Aynı şekilde örgütünün çalışanlarına adil davrandığı hissinde olan bir kişinin çalıştığı kuruma sadakati bir görev addetmesi ve normatif bağıllığının artması da beklenebilir. Bununla birlikte mecburiyet ve atalet sebebiyle gelişen devamlılık bağıllığının örgütsel adalet ile bir ilişkisi olması öngörülmemektedir.

### **Örneklem**

Bu çalışmanın örneklemini İstanbul, Ankara, İzmir, Denizli ve Adana'da yer alan ve çeşitli endüstriyel sektörlerden 46 özel kuruluş çalışanlarından oluşmaktadır. Örneklem % 45'ini kadın, % 55'ini de erkek çalışanlar oluşturmuştur ve % 72'si 20 ila 34 yaşları arasındadır. Çalışanların % 12'si yüksek lisans ya da doktora derecesi, % 45'i lisans derecesi, % 11'i ön lisans ya da yüksek okul diploması, % 26'sı da lise diploması sahibi olduklarını ifade etmişlerdir. Örneklem sadece % 6'sı lise düzeyinin altında eğitim seviyesindedir. Çalışanların % 33'ü büro personeli, % 11'i teknik personel, % 20'si amir, % 15'i yüksek meslek sahibi ve % 14'ü de yönetici olduklarını

belirtmişlerdir. Örneklemin kalan % 7'si mavi yakalı personeldir. Son olarak, yanıtlayıcıların % 45'i 1 ila 5 yıl arası kıdeme sahiptir; kalan %25'i 1 yıldan az, % 15'i 6 ila 10 yıl, % 9'u 11 ila 15 yıl, % 6'sı de 20 yıldan fazla kıdeme sahiptirler.

## **Ölçekler**

**Örgütsel adalet.** Bu çalışmada örgütsel bağlılık ile ilgili öneriler test edildiğinden Örgütsel Adalet ölçeğinin Amirlerle İlişkiler alt ölçeği kullanılmıştır. Farkedileceği üzere Amirlerle İlişkiler alt ölçeği isminin çağrıştırdığından biraz daha geniş kapsamlı olup örgütün genel ortamını yansıtmaktadır.

**Örgütsel Bağlılık.** Örgütsel bağlılık, Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen 18 maddelik örgütsel bağlılık ölçeği ve Türkiye ortamındaki geçerliğini artırmak amacıyla eklenen maddelerle ölçülmüştür (Wasti, 2000). Bütün maddeler “Kesinlikle katılmıyorum”dan “Kesinlikle katılıyorum” a doğru derecelendirilen 7’li Likert tipi ölçek üzerinde deneğin cevaplandıracağı ifadelerden oluşmaktadır. Değerler arttıkça örgütsel bağlılık artmaktadır.

**İş tatmini.** İş tatmini Smith, Kendall ve Hulin (1969) tarafından geliştirilen *Job Description Index* adlı ölçeğin kısaltmış versiyonu ile ölçülmüştür (Roznowski, 1989). Bu ölçek, işin genel yapısı, iş arkadaşları, amirler, maddi kazançlar ve terfi imkanlar ile ilgili 9’ar sıfattan oluşmaktadır (ör., sıkıcı, adil, vb.). Çalışanlara her sıfat için Evet, ?, ya da Hayır şeklinde cevap alternatifleri sunulmaktadır. Değerler arttıkça iş tatmini artmaktadır.

**Sadakat normları.** Wasti'nin (2000) örgütsel bağlılık ile ilgili kültürel (*emic*) ifadeler geliştirmeye çalıştığı araştırma sonucunda oluşturulan bu ölçek, dört maddeden oluşup kişinin sadakat normlarını ne kadar benimsediğini ölçmektedir (ör., “Sık sık iş değiştirmek bir çalışan için iyi bir nitelik değildir”). Bütün maddeler “Kesinlikle

katılmıyorum”dan “Kesinlikle katılıyorum” a doğru derecelendirilen 7’li Likert tipi ölçek üzerinde deneğin cevaplandıracağı ifadelerden oluşmaktadır. Değerler arttıkça sadakat normlarını benimseme artmaktadır.

**İşten ayrılma kolaylığı.** İşten ayrılma kolaylığı Hanisch ve Hulin (1990; 1991) tarafından geliştirilen ölçeğin işten ayrılma halinde karşılaşılabilecek sıkıntıları ifade eden üç maddesi ile ölçülmüştür (ör. “Parasal açıdan işinizi bırakmak ne derece kolay ya da zor olur?”). Beşli Likert tipi ölçek üzerinde deneğin cevaplandıracağı ifadelerden oluşan bu ölçekte değerler arttıkça işten ayrılma kolaylığı artmaktadır.

### **Veri Analiz Yöntemi**

Önerilen hipotezleri test etmek için hiyerarşik çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Hiyerarşik regresyonda bir grup bağımsız değişkenin bağımlı değişken hakkında ne kadar bilgi verdiği değerlendirildikten sonra, regresyon fonksiyonuna başka bir grup bağımsız değişken eklemek suretiyle bağımlı değişken hakkında daha fazla bilgi edinilip edinilmediği istatistiksel olarak değerlendirilir. Eklenen ikinci grup bağımsız değişkenlerin ek bilgi sağlayıp sağlamadığı determinasyon katsayısındaki ( $R^2$ ) artışın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı ile belirlenir. Örneğin, bu çalışmada örgütsel adaletin yazında örgütsel bağlılığın öncülleri olduğu gösterilmiş değişkenlerin açıkladığı varyansın üstünde bir açıklama gücü olup olmadığı test edilerek ölçeğin geçerliği sınanmıştır.

### **Bulgular**

Çizelge 5’te regresyon analizinde kullanılan ölçeklerin ortalama değerleri, standart sapmaları, Cronbach alfa değerleri ve korelasyonları sunulmuştur. Görüldüğü gibi Örgütsel Adalet ölçeğinin Amirlerle İlişkiler alt ölçeği yine tatmin edici bir güvenilirlik göstermektedir.

---

Çizelge 5'i buraya yerleştiriniz

---

Çizelge 6, 7 ve 8'de regresyon analizinin sonuçları sunulmaktadır. Daha önce değinildiği gibi hierarşik regresyon analizinin ilk aşamasında önce her tip bağıllık için yazında önerilen öncüller dahil edilmiş, ikinci aşamasında ise örgütsel adalet değişkeni eklenmiştir. Çizelge 6'daki birinci aşama sonuçlarından görüldüğü üzere, iş tatmini değişkenleri duygusal bağıllıkta gözlenen varyansın istatistiksel olarak anlamlı bir yüzdesini açıklamaktadırlar. İkinci aşamada, eklenen örgütsel adalet değişkeninin öngörüldüğü gibi açıklanan varyansı istatistiksel olarak anlamlı bir oranda artırdığı görülmektedir. Bütün bağımsız değişkenleri içeren çoklu regresyon sonuçlarına göre duygusal bağıllığı en çok açıklayan değişkenler işin genel yapısından duyulan tatmin ve örgütsel adalettir. Diğer değişkenlerin duygusal bağıllık üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir.

---

Çizelge 6'yı buraya yerleştiriniz

---

Çizelge 7'de devamlılık bağıllığı ile ilgili sonuçlar sunulmuştur. Hierarşik çoklu regresyon analizinin ilk aşamasında bağımsız değişken olarak işten ayrılmanın kolaylığı değerlendirildiğinde bu değişkenin devamlılık bağıllığı değerlerinde görülen varyansın istatistiksel olarak anlamlı bir yüzdesini açıkladığı ortaya çıkmaktadır. İkinci aşamada eklenen örgütsel adalet değişkeni, önerildiği gibi determinasyon katsayısını anlamlı bir oranda artırmamaktadır. Buna göre, çalışanın çalıştığı örgütü adil bulmasının devamlılık bağıllığını etkileyen bir etmen olmadığı sonucuna varılmaktadır.

---

Çizelge 7'yi buraya yerleştiriniz

---

Son olarak normatif bağıllık üzerine sunulan öneri test edilmiş, hierarşik çoklu regresyon analizinin ilk aşamasında bağımsız değişken olarak sadakat normları kullanılmıştır. İkinci aşamada, örgütsel adalet bağımsız değişken olarak eklenmiştir. Birinci regresyon denkleminin sonucunda sadakat normlarının normatif bağıllık değerlerinde gözlenen varyansın istatistiksel olarak anlamlı bir yüzdesini açıkladığı görülmekle beraber, ikinci regresyon denklemi örgütsel adaletin determinasyon katsayısını anlamlı bir oranda artırdığını göstermektedir (Bkz. Çizelge 8).

---

Çizelge 8'i buraya yerleştiriniz

---

## **Tartışma**

İkinci örnekleme elde edilen sonuçlar birinci çalışmanın sonuçlarını desteklemek suretiyle Örgütsel Adalet ölçeğinin Türkçe'deki geçerlik ve güvenilirliğinin uygun olduğunu göstermektedir. Bunun yanısıra örgütsel adalet algısının çalışanın örgütüne duyduğu olumlu tipte bağıllıkları da etkilediği gözlenmiştir. Özellikle duygusal bağıllığın en önemli etmenlerinden biri olduğunu söylemek mümkündür. Elde edilen sonuçlar farklı tip bağıllıkların farklı öncülleri olduğu savını desteklemeleri açısından da önemlidir.

## **Sonuçlar**

Başka kültürel ortamlarda ve lisanlarda geliştirilen ölçekleri Türkiye ortamında kullanmadan önce, bu makalede anlatılmaya çalışıldığı gibi, birtakım testlere tabi tutmak yapılacak araştırmaların sonuçlarının sağlıklı yorumlanabilmesi açısından çok büyük önem taşımaktadır. Tercüme esnasında ciddi özen göstermekle başlayan bu süreci pilot testler, doğrulayıcı faktör analizleri, içsel tutarlılık ölçümleri ve geçerlik testleri ile desteklemek gerekmektedir. Bu araştırmada Donovan ve arkadaşları



tarafından geliştirilen Örgütsel Adalet ölçeğinin Türkçe'de sağlıklı bir şekilde kullanılabileceği konusunda olumlu sonuçlar edinilmiştir. Bunun yanısıra örgütsel adalet kavramının önemli örgütsel değişkenlerle ilişkili olduğu da gözlenmiştir. Bu bulguların Türkiye'de örgütsel adalet gibi önemli bir konuda yapılacak araştırmalara faydası olması umulmaktadır.

## KAYNAKÇA

- Allen, N. J. & Meyer, J. P. 1996. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. **Journal of Vocational Behavior**, 49: 252-276.
- Bentler, P. M. & Bonett, D. G. 1980. Significance tests and goodness of fit in analysis of covariance structures. **Psychological Bulletin**, 88: 588-606
- Cobb, A. T. & Frey, F. M. 1996. The effects of leader fairness and pay outcomes on superior/subordinate relations. **Journal of Applied Social Psychology**, 26: 1401-1426.
- Cropanzano, R. & Randall, M. L. 1993. Injustice and Work Behavior: A Historical Review. R. Cropanzano (Der.), **Justice in the workplace**. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Dittrich, J. E. & Carrell, M. R. 1979. Organizational equity perceptions, employee job satisfaction, and departmental absence and turnover rates. **Organizational Behavior and Human Performance**, 24: 29-40.
- Donovan, M. A., Drasgow, F., & Munson, L. J. 1998. The Perceptions of Fair Interpersonal Treatment Scale: The development and validation of a measure of interpersonal treatment in the workplace. **Journal of Applied Psychology**, 83: 683-691.
- Fitzgerald, L. F., Shullman, S. L., Bailey, N., Richards, M., Swecker, J., Gold, Y., Ormerod, M., and Weitzman, L. 1988. The incidence and dimensions of sexual harassment in academia and the workplace. **Journal of Vocational Behavior**, 32: 152-175.

- Fitzgerald, L. F., Drasgow, F., Hulin, C. L., & Gelfand, M. J. 1993. **The Sexual Experiences Questionnaire: Revised edition**. Unpublished research scale, Department of Psychology, University of Illinois.
- Fryxell, G. E. & Gordon, M. E. 1989. Workplace justice and job satisfaction as predictors of satisfaction with unions and management. **Academy of Management Journal**, 32: 851-866.
- Greenberg, J. 1987. Reactions to procedural injustice in payment distributions: Do the means justify the ends? **Journal of Applied Psychology**, 72: 55-61.
- Greenberg, J. 1990. Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. **Journal of Management**, 16: 399-432.
- Greenberg, J. 1993. The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. R. Cropanzano (Der.), **Justice in the workplace**. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Hanisch, K. A., & Hulin, C. L. 1990. Job attitudes and organizational withdrawal: An examination of retirement and other voluntary behaviors. **Journal of Vocational Behavior**, 37: 60-78.
- Hanisch, K. A., & Hulin, C. L. 1991. General attitudes and organizational withdrawal: An evaluation of a causal model. **Journal of Vocational Behavior**, 39: 110-128.
- Hulin, C. L., Fitzgerald, L. F., & Drasgow, F. 1995. Organizational influences on sexual harassment. M. Stockdale (Der.), **Sexual harassment in the workplace** (Cilt. 5, 127-150). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. 1993. **LISREL 8: User's reference guide**. Chicago: Scientific International Software.

- Konovsky, M. A. & Cropanzano, R. 1991. Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. **Journal of Applied Psychology**, 76: 698-707.
- Landy, F. J., Barnes-Farell, J. L., & Cleveland, J. N. 1980. Perceived fairness and accuracy of performance evaluation: A follow-up. **Journal of Applied Psychology**, 65: 355-356.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resources Management Review**, 1: 61-89.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. 1997. **Commitment in the workplace: Theory, Research and Application**. Thousand Oaks: Sage.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. 1993. Commitment to organizations and occupations: Some methodological considerations. **Journal of Applied Psychology**, 78: 538-551.
- Roznowski, M. 1989. An examination of the measurement properties of the Job Description Index with experimental items. **Journal of Applied Psychology**, 74: 805-814.
- Smith, P. C., Kendall, L., & Hulin, C. L. 1969. **The measurement of satisfaction in work and retirement**. Chicago: Rand McNally
- Wasti, S. A. 2000. Örgütsel bağlılığı belirleyen evrensel ve kültürel etmenler: Türk kültürüne bir bakış. Z. Aycan (Der.) **Akademisyenler ve Profesyoneller Gözüyle: Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**:. 201-224. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.

Wasti, S. A., Bergman, M. E., Glomb, T. M. & Drasgow, F. 2000. Test of the cross-cultural generalizability of a model of sexual harassment. **Journal of Applied Psychology**, 85: 766-778.

## EK

Bu bölümde, çalıştığınız KURULUŞ hakkındaki düşüncelerinizi öğrenmek istiyoruz. KURULUŞUNUZ ÇOĞU ZAMAN nasıldır? Lütfen her bir madde için, verilmiş olan sıfat KURULUŞUNUZU tanımlıyorsa “EVET” şikkini, tanımlamıyorsa “HAYIR” şikkini, kararsızsanız “?” şikkini halka içine alınız.

### BU KURULUŞTA

Çalışanların iyi iş yapmaları takdir edilir	Evet	?	Hayır
Üstler çalışanlara bağırır {R} <sup>a</sup>	Evet	?	Hayır
Üstler adam kayırır {R}	Evet	?	Hayır
Çalışanlara güvenilir	Evet	?	Hayır
Çalışanların şikayetleri etkin bir şekilde halledilir.	Evet	?	Hayır
Çalışanlara çocuk muamelesi yapılır {R}	Evet	?	Hayır
Çok çalışanın kıymeti bilinir	Evet	?	Hayır
Sorular ve problemlere çabuk yanıt verilir	Evet	?	Hayır
Çalışanlara yalan söylenir {R}	Evet	?	Hayır
Çalışanların önerileri göz önüne alınmaz {R}	Evet	?	Hayır
Üstler çalışanlara söver {R}	Evet	?	Hayır
Çalışanlara saygılı davranılır	Evet	?	Hayır
Üstler çalışanları kovmak ya da işten çıkarmakla tehdit ederler {R}	Evet	?	Hayır
Çalışanlara adil davranılır	Evet	?	Hayır
Kuruluştta çalışanlar birbirlerine yardım ederler	Evet	?	Hayır
Kuruluştta çalışanlar birbirleriyle münakaşa ederler {R}	Evet	?	Hayır
Kuruluştta çalışanlar birbirlerini aşağılarlar {R}	Evet	?	Hayır
Kuruluştta çalışanlar birbirlerine saygılı davranırlar	Evet	?	Hayır

---

<sup>a</sup> Yanında “{R}” işareti olan maddeler ölçek skoru hesaplanırken ters kodlanarak yüksek değerlerin örgütün daha adil olduğunu ifade etmesi sağlanır.

## ÇİZELGE 1

### Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları<sup>a</sup>

	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	GFI	AGFI	NNFI	RMSEA
1-faktör	499.34	135	3.70	.83	.78	.86	.091
2-faktör	356.81	134	2.66	.88	.84	.92	.072

<sup>a</sup> GFI (*Goodness-of-fit index*): Uyum iyiliği indeksi; AGFI (*Adjusted goodness-of-fit index*): Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi; NNFI (*Non-normed fit index*): Normlanmamış uyum indeksi ; RMSEA (*Root mean squared error of approximation*): Kök ortalama kare yaklaşım hatası.

## ÇİZELGE 2

### Faktör Ağırlıkları (2 boyutlu çözüm)

	Faktör ağırlıkları	
	Faktör 1	Faktör 2
	Amir	Çalışanlar
Çalışanların iyi iş yapmaları takdir edilir	.74	
Üstler çalışanlara bağırır	.62	
Üstler adam kayırır	.69	
Çalışanlara güvenilir	.74	
Çalışanların şikayetleri etkin bir şekilde halledilir.	.76	
Çalışanlara çocuk muamelesi yapılır	.65	
Çok çalışanın kıymeti bilinir	.76	
Sorular ve problemlere çabuk yanıt verilir	.66	
Çalışanlara yalan söylenir	.70	
Çalışanların önerileri göz önüne alınmaz	.73	
Üstler çalışanlara söver	.48	
Çalışanlara saygılı davranılır	.73	
Üstler çalışanları kovmak ya da işten çıkarmakla tehdit ederler	.51	
Çalışanlara adil davranılır	.80	
Kuruluştaki çalışanlar birbirlerine yardım ederler		.65
Kuruluştaki çalışanlar birbirleriyle münakaşa ederler		.67
Kuruluştaki çalışanlar birbirlerini aşağılarlar		.71
Kuruluştaki çalışanlar birbirlerine saygılı davranırlar		.88



Çizelge 3

Güvenirlilik Analizi

	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Çıkarıldığında Alfa Değeri
<b>Amirlerle İlişkiler Alt Ölçeği</b>		
Çalışanların iyi iş yapmaları takdir edilir	.70	.92
Üstler çalışanlara bağırır	.61	.92
Üstler adam kayırır	.66	.92
Çalışanlara güvenilir	.70	.92
Çalışanların şikayetleri etkin bir şekilde halledilir.	.72	.92
Çalışanlara çocuk muamelesi yapılır	.63	.92
Çok çalışanın kıymeti bilinir	.73	.92
Sorular ve problemlere çabuk yanıt verilir	.63	.92
Çalışanlara yalan söylenir	.68	.92
Çalışanların önerileri göz önüne alınmaz	.71	.92
Üstler çalışanlara söver	.47	.93
Çalışanlara saygılı davranılır	.71	.92
Üstler çalışanları kovmak ya da işten çıkarmakla tehdit ederler	.50	.92
Çalışanlara adil davranılır	.76	.92
<b>Çalışanlarla İlişkiler Alt Ölçeği</b>		
Kuruluştta çalışanlar birbirlerine yardım ederler	.54	.79
Kuruluştta çalışanlar birbirleriyle münakaşa ederler	.57	.79
Kuruluştta çalışanlar birbirlerini aşağılarlar	.63	.75
Kuruluştta çalışanlar birbirlerine saygılı davranırlar	.77	.69

#### Çizelge 4

#### Korelasyon Analizi

	1	2	3	4	5	6	7
1. Örgütsel adalet							
2. İşten duyulan tatmin	.61**						
3. İş arkadaşlarından duyulan tatmin	.62**	.45**					
4. Amirden duyulan tatmin	.53**	.35**	.45**				
5. İşten ayrılma niyeti	-.38**	-.39**	-.36**	-.33**			
6. Kaytarma davranışları	-.19*	-.31**	-.26**	-.21**	.17*		
7. Örgütsel ortam	.35**	.22**	.23**	.17*	-.09	-.09	-.09
8. Cinsel ayırım ve taciz davranışları	-.26**	-.08	-.34**	-.16*	.19*	.26**	-.26**

\*  $p < .05$  (çift yönlü test)

\*\* $p < .01$  (çift yönlü test)

Çizelge 5

## Regresyonda Kullanılan Ölçeklerin Özellikleri ve Korelasyonları

	Madde sayısı	Ölçek	Ortalama	$\sigma$	$\alpha$	1.	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Örgütsel adalet	14	0-3	1.75	.45	.90										
2. Duygusal bağlılık	8	1-7	4.50	.45	.83	.48**									
3. Devamlılık bağlılığı	7	1-7	4.51	.57	.77	.13**	.43**								
4. Normatif bağlılık	10	1-7	4.29	.36	.87	.35**	.70**	.63**							
5. İşten duyulan tatmin	9	0-3	1.75	.32	.84	.41**	.50**	.15**	.39**						
6. İş arkadaşlarından duyulan tatmin	9	0-3	2.22	.24	.85	.37**	.27**	.09**	.23**	.30**					
7. Amirden duyulan tatmin	9	0-3	2.07	.27	.86	.55**	.32**	.05	.24**	.35**	.43**				
8. Maddi kazançlardan duyulan tatmin	9	0-3	1.29	.38	.84	.46**	.27**	.04	.18**	.28**	.21**	.21**			
9. Terfi imkanlarından duyulan tatmin	9	0-3	0.94	.32	.90	.47**	.32**	.09**	.28**	.41**	.22**	.31**	.34**		
10. İşten ayrılma kolaylığı	3	1-5	3.03	.20	.72	-.24**	-.24**	-.40**	-.33**	-.16**	-.13**	-.09*	-.23**	-.12**	
11. Sadakat normları	4	1-7	4.54	.95	.51	.13**	.33**	.35**	.43**	.17**	.07	.10**	.02	.10**	-.28**

\*  $p < .05$  (çift yönlü test)\*\* $p < .01$  (çift yönlü test)

Çizelge 6

## Hierarşik Çoklu Regresyon Analizi: Duygusal Bağlılık

Aşama	Bağımsız değişkenler	R <sup>2</sup>	B	Standart Hata	β	F
1		.286				61.32**
	İşten duyulan tatmin		.471	.045	.378**	
	İş arkadaşlarından duyulan tatmin		.104	.049	.074*	
	Amirden duyulan tatmin		.120	.046	.094**	
	Maddi kazançlardan duyulan tatmin		.124	.041	.101**	
	Terfi imkanlarından duyulan tatmin		.102	.044	.083*	
2		.329				62.62 **
	İşin genel yapısından duyulan tatmin		.425	.044	.340**	
	İş arkadaşlarından duyulan tatmin		.07	.048	.050	
	Amirden duyulan tatmin		-.01	.048	-.01	
	Maddi kazançlardan duyulan tatmin		.03	.042	.022	
	Terfi imkanlarından duyulan tatmin		.03	.044	.024	
	Örgütsel adalet		.253	.036	.295**	
		ΔR <sup>2</sup>				ΔF
		.044**				49.33**

\* p &lt; .05

\*\* p &lt; .01

Çizelge 7

Hierarşik Çoklu Regresyon Analizi: Devamlılık Bağlılığı

Aşama	Bağımsız değişkenler	R <sup>2</sup>	B	Standart Hata	β	F
1	İşten ayrılma kolaylığı	.161	-1.132	.104	-.401**	160.65**
2	İşten ayrılma kolaylığı	.162	-1.291	.107	-.392**	80.93**
	Örgütsel adalet		.03	.023	.035	
		ΔR <sup>2</sup>				ΔF
		.001				1.169

\* p < .05

\*\* p < .01

Çizelge 8

Hierarşik Çoklu Regresyon Analizi: Normatif Bağlılık

Aşama	Bağımsız değişkenler	R <sup>2</sup>	B	Standart Hata	β	F
1	Sadakat normları	.184	1.212	.088	.429**	183.13**
2	Sadakat normları	.271	1.102	.084	.390**	156.13**
	Örgütsel adalet		.317	.031	.300**	
		ΔR <sup>2</sup>				ΔF
		.089**				101.42**

\* p < .05

\*\* p < .01