



Etkileşimsel Adalet ve Duygusal Bağlılık İlişkisi: Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rolü

*The Relationship between Interactional Justice and Affective Commitment:
The Moderating Role of Perceived Organizational Support*

Alptekin SÖKMEN

Gazi Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Ankara, Türkiye

orcid.org/0000-0002-5162-0918

asokmen@gazi.edu.tr

Gökhan KENEK

Gazi Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Ankara, Türkiye

orcid.org/0000-0002-5019-4099

gokhankenek@gazi.edu.tr

Emre Burak EKMEKÇİOĞLU

Gazi Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Ankara, Türkiye

orcid.org/0000-0001-6344-9735

emreburak.ekmekcioglu@gazi.edu.tr

Özet

Bu çalışmanın amacı etkileşimsel adaletin, duygusal bağlılıkla olan ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolünü incelemektir. Araştırmanın verileri Ankara'da yer alan bir kamu kurumunda farklı bölümlerde çalışan 198 katılımcıdan elde edilmiştir ve değişkenler arası ilişkiler korelasyon ve regresyon analizleri ile incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre etkileşimsel adalet, duygusal bağlılık ve algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bununla birlikte çalışanların örgütsel destek algıları arttıkça, etkileşimsel adaletin duygusal bağlılığa olan pozitif yönlü etkisinin daha yüksek olduğu da tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Etkileşimsel Adalet, Duygusal Bağlılık, Algılanan Örgütsel Destek

Abstract

The purpose of this study is to examine the moderating role of perceived organizational support in the relationship between interactional justice and affective commitment. The data of this study were obtained from 198 participants working in different departments in a public institution in Ankara and the interrelationships between variables were examined by means of correlation and regression analysis. The results reveal that positive and significant relationships were found between interactional justice, affective commitment and perceived organizational support. As employees' perception of organizational support increases, the positive effect of interactional justice on affective commitment was found to be higher.

Keywords: Interactional Justice, Affective Commitment, Perceived Organizational Support

Giriş

Teknoloji ve iş çevresinde yaşanan hızlı değişimler, örgütlerin rekabetçi konumlarının devamlılığında sahip oldukları insan kaynakları yeteneğinin ve rolünün önemini arttırmaktadır. Herhangi bir örgütün amaç ve hedeflerine ulaşılabilmesi ve çevreye daha hızlı cevap verebilmesi, ancak sahip olduğu insan kaynağının bilgili, yenilikçi, örgüt değer ve hedeflerini benimsemiş, ayrıca pozitif iş çıktıları ortaya koymasıyla mümkün olabilir. Bu doğrultuda insan kaynağının etkin ve verimli kullanılabilmesi için, etkileri bulunan olumsuz faktörlerin ortadan kaldırılması, olumlu faktörlerin ise güçlendirilerek desteklenmesi gerekmektedir. Bu kapsamda örgütlerin çalışanlarına çeşitli araçlarla sürekli destek sağlaması ve örgüte olan bağlılıklarını geliştirmesi önem kazanmaktadır. Bu sayede çalışanlar, organizasyona yönelik hedeflenen pozitif iş çıktılarını sergileyebilecektir. Bu bilgilerden hareketle gerçekleştirilen bu çalışmada, çalışanların algıları kapsamında etkileşimsel adaletin duygusal bağlılığa olan etkisinde örgütsel destek algısının düzenleyici rolü incelenmiştir. Diğer bir ifadeyle kamu çalışanların örgütsel destek algılarının etkileşimsel adalet ve duygusal bağlılık ilişkisinin şiddetini etkileyip etkilemediği araştırılmıştır. Bununla birlikte etkileşimsel adalet, duygusal bağlılık ve algılanan örgütsel destek gibi davranışsal değişkenlerin ilişkilerine de araştırma çerçevesinde yer verilmiştir. Literatür incelendiğinde örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisi ile algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen birçok çalışmanın bulunduğu bilinmektedir ki bunların bir kısmına aşağıdaki kısımlarda yer verilmiştir. Bununla birlikte örgütsel adaletin algılanan örgütsel destek ile olan ilişkisini inceleyen ve özellikle de algılanan örgütsel desteğin etkileşimsel adalet ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkideki düzenleyici rolünü inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Çalışma kapsamında öncelikle etkileşimsel adalet, algılanan örgütsel destek ve duygusal bağlılık kavramları açıklanacak, devamında ise Ankara’da bir kamu kurumunda görev yapan çalışanlar özelinde bu değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik gerçekleştirilen ampirik araştırmaya yer verilecektir.

1. Kuramsal Çerçeve

Etkileşimsel Adalet

Örgütsel adalet, örgütün gerçekleştirdiği uygulamaların, çalışanlar tarafından doğru ya da yanlış algılanmasıyla ilgili tutumlarıdır (Campbell ve Finch, 2004). Göreli Yoksunluk Kuramı (Stouffer ve diğ., 1949), Dağıtımsal Adalet Kuramı (Homans, 1961), Sosyal Mübadele Teorisi (Blau, 1964), Eşitlik Teorisi (Adams, 1965), Kişisel Çıkar Modeli (Thibaut ve Walker, 1975), Adalet Yargı Modeli (Leventhal, 1976) ve Grup Değeri Modelinin (Lind ve Tyler, 1988), örgütsel adalet kavramının gelişmesinde önemli katkıları bulunmaktadır. Örgütsel adalet; genel olarak dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç boyutta incelenmektedir. Dağıtımsal adalet, çalışanların elde ettikleri kazanımların, gösterdikleri çaba ve performans ile doğru orantılı ve gerçekçi bir şekilde değerlendirilip değerlendirilmediğiyle ilgili algılamaları; prosedürel adalet ise, çalışanların gösterdikleri performansların değerlendirilme sürecine yönelik (uygulanan kural, politika ve prosedürler) adalet algılamalarıdır (Folger ve Cropanzano, 1998). Buna göre yöneticilerin verdikleri kararlarının sonucundan çok bu kararların kontrollü bir süreç çerçevesinde verilip verilmediği önemlidir ve kontrollü süreçler altında verilen kararların daha adil olarak algılanacağı iddia edilmektedir (Thibaut ve Walker, 1975). Etkileşimsel adalet ise, prosedürler uygulanırken çalışanların maruz kaldığı tutum ve davranışların niteliğine yönelik adalet algısıdır

(Bies ve Moag, 1986; Bies, 1986). Etkileşimsel adalet aynı zamanda çalışanların örgüt içi süreç ve uygulamalarda birbirleriyle olan iletişimi ve bu iletişimde olması gereken saygı, dürüstlük ve nezaket gibi olgularla da ilgilidir (Cohen-Charash ve Spector 2001). Greenberg'e (1987) göre, alınan kararlar ve süreçler ile ilgili yapılan ikna edici bilgilendirmeler ve gösterilen duyarlı davranışlar, çalışanların bu kararlar sonucunda olumsuz davranışlar gösterme ihtimalini önemli ölçüde azaltmaktadır.

Literatür incelendiğinde, Sökmen ve diğ. (2013) tarafından banka çalışanları üzerinde yapılan çalışmada, etkileşimsel adaletin çalışanın motivasyonu ve performansı üzerinde pozitif yönlü etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Moorman (1991), yapmış olduğu çalışmada etkileşimsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları olan diğergamlık, nezaket, sportmenlik, sivil erdem ve vicdanlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki bulmuştur. Aynı çalışmada etkileşimsel adalet ile iş tatmini arasında da anlamlı ve pozitif yönlü ilişki ortaya çıkmıştır. Aryee, Budhwar ve Zhen (2002) tarafından 179 kamu çalışanı üzerine yapılan çalışmada ise, etkileşimsel adaletin örgütsel güven, yöneticiye güven, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve iş performansı ile pozitif yönlü; buna karşın işten ayrılma niyetiyle de negatif yönlü anlamlı bir ilişkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Lee ve Wei (2017) tarafından 10 farklı şirkette 593 çalışan üzerine yapılan çalışmada ise, etkileşimsel adalet ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Algılanan Örgütsel Destek

Algılanan örgütsel destek, çalışanın örgütün kendisine değer vermesi ve mutluluğunu önemsemesine yönelik düşüncelerinin toplamıdır (Eisenberger ve diğ., 1986). Diğer bir ifadeyle algılanan örgütsel destek, sağladığı katkılara ve refahına örgütünün ne ölçüde değer verdiğine ilişkin çalışanın sahip olduğu inançtır (Rhoades, Eisenberger, Armeli, 2001). Sosyal mübadele kuramına göre, insanlar kendilerine fayda sağlayacağına inandıkları davranış, eylem, kişi veya gruplara olumlu şekilde tepki verme eğilimindedirler (Blau, 1964). Örgüt ve çalışanın karşılıklı beklentileri ve bunun sonucunda ortaya çıkan denge, bu yaklaşımın temelini oluşturmaktadır. Bu sayede örgüt ile çalışan arasında bir çeşit karşılıklı değişim ilişkisi oluşmaktadır (Blau, 1964). Rhoades ve Eisenberger'e (2002) göre, örgütsel faaliyetlerinin etkinliği için çalışanlar bağlılık ve performanslarını ortaya koyarak karşılık verirler.

Moorman ve diğ. (1998) algılanan örgütsel desteğin hem adalet algısını hem de benzer şekilde örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyebileceğini ileri sürmüştür. Algılanan örgütsel destek üzerine yapılan birçok araştırmaya göre, örgütsel destek algısı yüksek olan çalışanların, diğer çalışanlara göre daha düşük stres, devamsızlık ve işten ayrılma niyetlerinin olduğu; buna karşın işte kalma niyeti, iş tatmini, performans, örgütsel vatandaşlık, iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarının ise daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Eisenberger ve diğ. (1986), çalışanların örgütlerinden aldıkları destek karşılığında örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için gösterdikleri çabaları artırdıklarını, bunu da devamsızlıklarını azaltarak gösterdiklerini ileri sürmektedir. Allen (2003), algılanan örgütsel destek ile işgören devri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalıştığı çalışmasında algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunduğunu, ayrıca örgütsel destek algısı yüksek olan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin de daha düşük olduğunu tespit etmiştir. Shore ve Wayne (1993) ise, örgütsel destek algısının örgütsel vatandaşlık davranışının güçlü bir belirleyicisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Tansky ve Cohen'e (2001) göre algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki mevcuttur. Rhoades ve

Eisenberger'e (2002) göre algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık, iş tatmini, işyerinde pozitif duygu durumu, işte kalma ve işten ayrılma niyeti arasında güçlü; örgütsel özdeşleşmeyle de orta derecede ilişkiler mevcuttur.

Duygusal Bağlılık

Örgütsel bağlılık; çalışanın örgüte olan psikolojik yaklaşımını ifade etmektedir. Bununla birlikte çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan, örgüt üyeliğini devam ettirmeye yol açan psikolojik durumdur şeklinde tanımlanabilir (Porter ve diğ., 1974). Allen ve Meyer (1990)'in sınıflandırmasına göre ise örgütsel bağlılık; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Devam bağlılığı, Becker (1960)'in yan bahis teorisine dayanmaktadır. Becker'a (1960) göre çalışanlar bulunacakları davranışlarda bir maliyet hesabı yaparlar ve buna göre daha çok fayda sağlayan davranışı tercih ederler. Bu bağlılık türüne göre, çalışan istemese de örgütte kalmaya maruz kalacağı maliyeti düşünerek devam etmektedir (Allen ve Meyer, 1990). Normatif bağlılık ise, çalışanın ahlaki veya kültürel bir nedenden dolayı örgüte olan yükümlülüğüne işaret eder. Çalışan için örgütte kalmak doğru şeyi yapmaktır (Meyer ve Allen, 1991). Bu tür bağlılık durumunda çalışan, örgüte olan bağlılığını bir görev olarak algılamakta ve yaptığının doğru olduğunu düşünmektedir. Duygusal bağlılık ise, Kanter (1968)'in "kenetlenme bağlılığı" ile Buchanan (1974)'in "özdeşleşme, sadakat ve içselleştirme bileşenlerinden oluşan bağlılık" görüşüne dayanmaktadır (Mowday ve Steers, 1979). Duygusal bağlılık, çalışanların duygusal ilişkilerinden dolayı örgütte kalma eğilimi (Meyer ve Allen 1997) olup, çalışanların örgütlerinin amaç ve değerleri kabullenme ve örgüt çıkarları için olması gerekenden daha fazla çaba sarf etme davranışı (McGee ve Ford, 1987) şeklinde ifade edilebilir. Duygusal bağlılığı yüksek çalışanların örgütsel özdeşleşme ile örgüte ait olma istekleri de yüksektir ve bu durum hem onların örgüt faaliyetlerine katılımını artırır, hem de örgütte kalma ve onun hedeflerine ulaşma isteği içerisine girmelerini sağlar (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Çalıştığı örgüte karşı duygusal bağlılığa sahip olan çalışanlar, kendi istekleriyle o örgütte kalmaya devam ederler, örgütün değerleri ile hedeflerini benimserler, ayrıca da o örgütün üyesi olmaktan mutluluk duyarlar (Meyer ve Allen, 1991).

Çalışanların örgütsel bağlılığı ile Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilen iş özellikleri modelinde yer alan beceri çeşitliliği, görev kimliği, görev anlamlılığı, özerklik ve geribildirim boyutları arasında de anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Lievens ve Corte (2008)'e göre paylaşılan değerler algısının duygusal bağlılık ile güçlü bir ilişkisi bulunmaktadır. Psikolojik olarak kendilerini rahat hissetmeleri ve sahip olunan yetki duygusu, çalışanların zorlu görevleri yerine getirmelerini ve geribildirimlerini artırmaktadır. Duygusal ve normatif bağlılığın, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işgücü devir hızı ile güçlü ve pozitif yönlü ilişkileri bulunmaktayken; devam bağlılığının, negatif yönlü veya zayıf ilişkisi bulunmaktadır (Meyer vd., 2002).

Etkileşimsel Adalet, Algılanan Örgütsel Destek ve Duygusal Bağlılık İlişkisi

Günümüz işletmelerinin etkin ve verimli olmaları, birçok değişkenle birlikte özellikle çalışan davranışlarına bağlılık göstermektedir. Bu kapsamda işe adanmışlık, örgütsel bağlılık, takımdaşlık, örgütsel vatandaşlık, iş tatmini ve yüksek performans çıktılarının örgütsel adalet ve desteğe bağlı olarak artış veya azalış göstereceği ifade edilebilir. Nitekim Barling ve Phillips (1993), 213 çalışan örneğinde yaptıkları araştırmada etkileşimsel adalet ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü

bir ilişki tespit etmişlerdir. Heffernan ve Dundon (2016) ise, İrlanda’da 187 özel sektör çalışanı üzerine yaptıkları araştırmada adalet ve bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemişler, hem dağıtım sal ve prosedürel adaletin, hem de etkileşimsel adaletin duygusal bağlılığı pozitif yönlü ve anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Bir başka çalışmada etkileşimsel adaletin, duygusal bağlılık ile arasında çok güçlü bir ilişkinin olduğu ve yöneticilerin çalışanlara karşı olumlu yaklaşımının onların etkileşimsel adalet algılarını ve örgütlerine olan duygusal bağlılıklarını önemli oranda artırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Lee & Wei, 2017). Moon, Hur, Ko, Kim ve Yoon (2014) kurumsal sosyal sorumluluk, örgütsel adalet, duygusal bağlılık ve duyarlılık değişkenleri arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında, dağıtım sal, prosedürel ve etkileşimsel adaletin duygusal bağlılık ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Bununla birlikte Ay ve Koç (2014) öğretmenler üzerinde gerçekleştirdikleri bir araştırmada, etkileşimsel adalet ile genel örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulmuşlardır. Bahsi geçen ampirik literatür doğrultusunda ortaya konulan hipotez (H_1) aşağıdaki gibidir:

H₁: Çalışanlarının etkileşimsel adalet algıları ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

DeConinck (2010) çalışmasında örgütsel adalet, örgütsel ve yönetsel destek ile çalışan güveni arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu kapsamda 234 kişilik bir örneklem özelinde yapılan araştırmada dağıtım sal adaletin çalışanların destek ve güven algılarının oluşmasında önemli bir rol ve etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ambrose ve Schminke (2003) gerek etkileşimsel adalet ile yönetici desteği arasında gerekse de prosedürel adalet ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkide örgüt yapısının düzenleyici etkisini incelemişlerdir. Bu çalışmadan elde edilen bulgulara göre, örgüt yapısının değişkenler arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahip olmasının yanı sıra etkileşimsel adalet ve algılanan örgütsel destek kavramları arasında da anlamlı ve pozitif yönlü ilişkisi olduğu saptanmıştır. Lider üye etkileşimi, örgütsel katılım, algılanan örgütsel destek, etkileşimsel adalet ve örgütsel vatandaşlık değişkenleri arasındaki ilişkinin incelendiği bir araştırmanın sonucuna göre, etkileşimsel adalet ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Asgari, Silong, Ahmad ve Samah, 2008). Yapılan tüm bu araştırmalar doğrultusunda ortaya konulan hipotez ise aşağıdaki gibidir:

H₂: Çalışanların etkileşimsel adalet algıları ile örgütsel destek algıları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Eisenberger ve diğ. (1990), lise öğretmenleri üzerinde yaptıkları ampirik araştırmada, örgütsel destek algısının duygusal bağlılık ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Shore ve Wayne (1993) ise, çokuluslu bir işletme özelinde yaptıkları araştırmada, örgütsel destek algısı ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit etmişler; algılanan örgütsel destek ile devam bağlılığı arasında ise negatif yönlü bir ilişkinin bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır. Büyük bir şirketin en az 5 yıllık deneyime sahip olan çalışanları üzerine yapılan bir araştırmada Wayne ve diğ. (1997), sosyal mübadele teorisi açısından lider-üye etkileşimi ve örgütsel bağlılık ilişkisini incelemişlerdir. Elde edilen bulgulardan algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Tansky ve Cohen (2001) ise, büyük ölçekli bir hastane işletmesinde yaptıkları araştırmada algılanan örgütsel destek, çalışan gelişimi ve örgütsel bağlılık ilişkisini incelemişler, elde ettikleri bulgulardan örgütsel destek algısı

ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. 2012 yılında 253 çalışan üzerine yapılan bir diğer çalışmada ise, örgütsel özdeşleşme, algılanan örgütsel destek ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiler incelenmiştir (Marique ve diğ. 2013). Bu çalışmanın sonuçlarına göre, örgütsel destek ve duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu, ayrıca örgütsel özdeşleşmenin bu ilişkide düzenleyici bir etkiye de sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırmalar ve bulgular kapsamında geliştirilen hipotez aşağıdaki gibidir:

H₃: Çalışanların örgütsel destek algıları ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Literatür incelendiğinde etkileşimsel adaletin duygusal bağlılıkla olan pozitif yönlü ilişkisinde, özellikle algılanan örgütsel desteğin bu ilişkiyi düzenleyici rolünü inceleyen herhangi bir çalışma tespit edilememiştir. Bununla birlikte değişkenlerin birbirleriyle doğrudan ve/veya dolaylı ilişkilerini inceleyen bazı çalışmalar bulunmaktadır. Etkileşimsel adaletin duygusal bağlılık ile pozitif yönlü ilişkisinin olabileceği ve çalışanların örgütsel destek algısını da arttıracakı düşünülebilir. Bu kapsamda çalışanların örgütleri tarafından desteklenmeleri ve sergilemiş oldukları davranışların örgütleri tarafından önemsenmesi ne kadar yüksek olursa, çalışanların etkileşimsel adalet algılarının duygusal bağlılıklarına olan pozitif yönlü etkisinin de o derece yüksek olabileceği varsayılabılır. Bu doğrultuda örgütsel desteğin düzenleyici etkisine yönelik geliştirilen son hipotez aşağıdaki gibidir:

H₄: Etkileşimsel adalet ile duygusal bağlılık ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolü vardır.

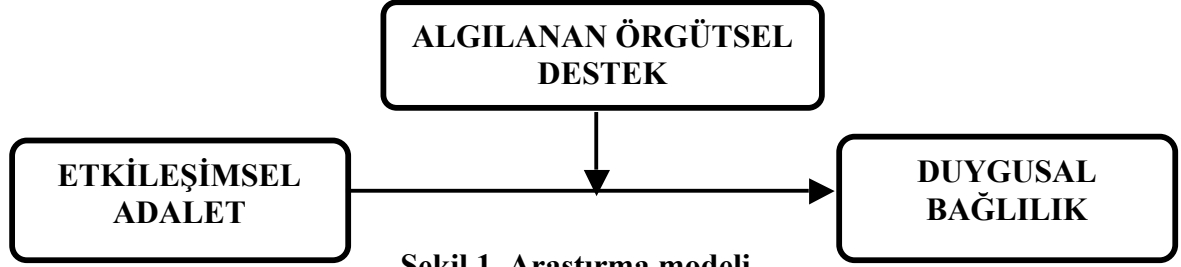
3. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmanın ana amacı, etkileşimsel adaletin duygusal bağlılığa olan etkisinde algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolünü incelemektir. Araştırmada ayrıca, örgütsel destek, etkileşimsel adalet ve duygusal bağlılık arasında bir ilişkinin olup olmadığının tespit edilmesi de amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda ilgili verileri elde edebilmek için Ankara’da bir kamu kurumunun farklı bölümlerinde görev yapan 207 çalışana, çalışmada kullanılan davranışsal değişkenleri ölçen bir anket formu ulaştırılmıştır. İlgili kurumdan gerekli izin alınmış, uygun tarih ve saat aralıkları gözetilerek ilgili anket formunun doldurtulmasına çalışılmıştır. Ancak eksik ve hatalı doldurulan 9 anket analiz dışı bırakılmış ve araştırmanın örnekleme toplam 198 kişiden oluşmuştur. Tüm analizler ve elde edilen bulgular, bu örneklem kapsamındadır.

Araştırma kapsamında oluşturulan anket formu iki kısımdan oluşmaktadır. İlk kısım katılımcıların demografik özelliklerini (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi ve örgütte çalışma süresi) içermektedir. İkinci kısımda ise katılımcıların etkileşimsel adalet, duygusal bağlılık ve örgütsel destek algıları ölçülmüştür. Etkileşimsel adalet için; Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen, 20 maddeden ve (dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel) 3 boyuttan oluşan *Örgütsel Adalet Ölçeğinin*, 9 maddelik *Etkileşimsel Adalet Boyutu* kullanılmıştır. Örgütsel destek algılarını ölçmek için Eisenberger ve diğ. (1986) tarafından geliştirilen orijinali 36 maddeden oluşan ve literatürde yoğun atıf alan Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği kullanılmıştır. Duygusal bağlılık değişkeni ise Meyer ve Allen (1997) tarafından geliştirilen 18 maddelik ve üç boyutlu (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) *Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin* 6 maddelik *Duygusal Bağlılık Boyutu* ile ölçülmüştür. Araştırmada kullanılan tüm ifadeler ise, 5’li likert ölçeği ile 1 (kesinlikle katılmıyorum) ve 5 (kesinlikle katılıyorum) şeklinde kullanılmıştır. Bu çalışmada

tanımlayıcı istatistiksel analizler, güvenilirlik analizleri, korelasyon ve regresyon analizleri için SPSS 20 programından faydalanılmıştır.

Yukarıda açıklanan literatür doğrultusunda, aşağıda Şekil 1’de gösterilen araştırma modeli oluşturulmuştur. Oluşturulan modelde etkileşimsel adalet bağımsız değişken, duygusal bağlılık bağımlı değişken ve algılanan örgütsel destek ise düzenleyici değişkendir.



3.1 Araştırmanın Bulguları

Tablo 1’e göre katılımcıların 85’i (% 42,9) erkek ve 113’ü (% 57,1) kadındır. Yaş kriteri göz önüne alındığında ise katılımcıların 84’ü (% 42,9) 30-39 yaş aralığında, 33’ü ise (% 16,7) 20-29 yaş aralığındadır. Katılımcıların % 75,3’ünün (149 kişi) evli olduğu, eğitim düzeylerine bakıldığında 103’ünün (%52) yüksek lisans mezunu olduğu ve sadece 23’ünün (% 11,6) lise mezunu olduğu dikkat çekmektedir. Son olarak çalışma süreleri dikkate alındığında ise katılımcıların 105’i (% 53) 2-10 yıl arası bir süredir kurumda çalışmaktayken sadece 10 kişi (% 5,1) kurumda yeni çalışmaya başlamıştır.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Dağılımı

		Frekans	%
Cinsiyet	Erkek	85	42,9
	Kadın	113	57,1
Yaş	20-29	33	16,7
	30-39	84	42,4
	40-49	42	21,2
	50 ve üzeri	39	19,7
	Medeni Durum	Evli	149
	Bekâr	52	24,7
Eğitim Durumu	Lise	23	11,6
	Yüksekokul	33	16,7
	Lisans	103	52
	Lisansüstü	39	19,7
	Çalışma Süresi	2 yıldan az	10
2-10 yıl arası		105	53,0
10 yıldan fazla		83	41,9
Toplam		198	100

3.2 Korelasyon ve Güvenilirlik Analizi

Tablo 2’de etkileşimsel adalet, algılanan örgütsel destek ve duygusal bağlılık değişkenleri arasındaki korelasyonlar ve değişkenlerin her birine ait Cronbach’s Alpha değerleri yer almaktadır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin tespit edilebilmesi amacıyla temel kullanım aracı olan Pearson korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir (Cohen, 1988). Buna göre etkileşimsel adalet, algılanan örgütsel destek ve duygusal bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkilerin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Etkileşimsel adalet ile algılanan örgütsel destek arasında anlamlı ve pozitif yönlü güçlü bir ilişki ($r=0,67$, $p<0.01$); etkileşimsel adalet ile duygusal bağlılık arasında ($r=0,39$, $p<0.01$) ve algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasında ($r=0,42$, $p<0.01$) pozitif yönlü orta derecede kuvvetli ilişkiler mevcuttur. Bu sonuçlar neticesinde H_1 , H_2 ve H_3 kabul edilmiştir.

Tablo 2. Korelasyon ve güvenilirlik analizi sonuçları

Değişkenler	1	2	3
1.Etkileşimsel adalet	(0,91)		
2.Algılanan Örgütsel Destek	0,67*	(0,78)	
3.Duygusal Bağlılık	0,39*	0,42*	(0,69)

*Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır. Parantez içindeki değerler Cronbach’s Alpha güvenilirlik katsayılarıdır.

3.3. Düzenleyici Etki

Araştırmanın ana hipotezi olan “*Etkileşimsel adalet ile duygusal bağlılık ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolü vardır.*” hipotezini test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.

Genel itibariyle düzenleyici değişken, bir bağımlı değişken ve bir bağımsız değişken arasındaki mevcut ilişkinin gücünü ve/veya yönünü etkileyen başka bir değişkendir. İki değişken arasındaki ilişkide bir başka değişken olarak rol oynayan düzenleyici değişken, bu ilişkinin gücünü artırabileceği gibi, ilişkinin yönünü de pozitif yönden negatife veya negatif yönden pozitif yöne doğru değiştirebilir (Baron ve Kenny, 1986). Düzenleyici değişkenlikten söz edebilmek için öncelikle bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında bir ilişki bulunması gerekmektedir. Ayrıca oluşturulan regresyon denkleminde, bağımsız ve düzenleyici değişkenden oluşan etkileşim terimi ile bağımlı değişken arasında bir ilişki bulunmalıdır. Fakat düzenleyici değişken ile bağımlı değişken arasında bir ilişkinin bulunup bulunmaması, önem arz etmemektedir (Aiken, West ve Reno, 1991).

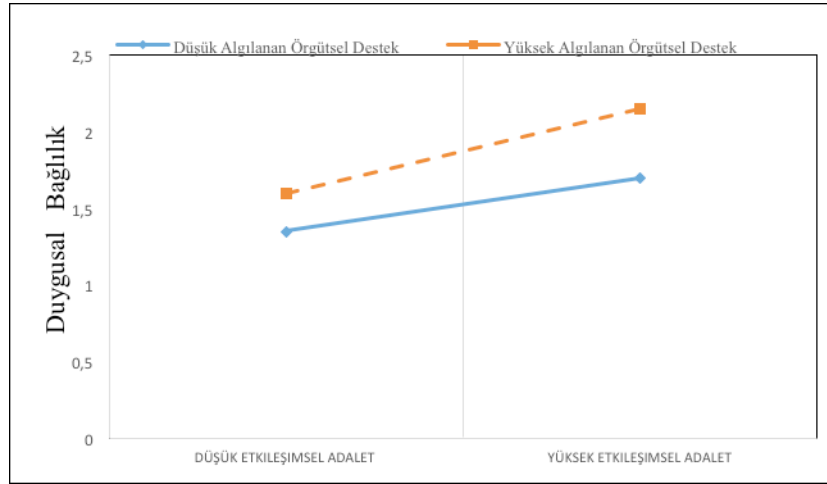
H_4 ’te öngörülen düzenleyicilik etkisinin tespit edilebilmesi amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizde öncelikle bağımlı (duygusal bağlılık) ve bağımsız değişken (etkileşimsel adalet) arasındaki ilişkiye bakılır. İkinci aşamada, analize düzenleyici değişken (algılanan örgütsel destek) dâhil edilir. Her iki aşamadaki sonuçların da anlamlı olduğunun tespit edilmesinin ardından, etkileşim değişkeni (bağımsız değişken X düzenleyici değişken) analize dâhil edilir. Her aşamadaki R^2 değerindeki değişimler ve kısmi F değeri incelenir ve ardından düzenleyicilik olup olmadığı sonucuna ulaşılır (Baron ve Kenny, 1986).

Tablo 3. Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Model	B	S.H.	Standardize β	t	p
1 (Sabit)	2,060	,173	-	11,871	,000
E.A.	,349	,059	,390	5,922	,000
2 (Sabit)	1,711	,196	-	8,737	,000
E.A.	,164	,078	,183	2,097	,037
A.Ö.D.	,314	,089	,305	3,507	,001
3 (Sabit)	1,729	,195	-	8,886	,000
E.A.	,158	,077	,176	2,041	,043
A.Ö.D.	,294	,089	,286	3,294	,001
EA X AÖD	,075	,038	,128	1,978	,049
Bağımlı değişken: Duygusal Bağlılık					
1) R= ,390	R ² = ,152	F = 35,069	p = ,000		
2) R= ,450	R ² = ,194	F = 24,697	p = ,000		
3) R= ,467	R ² = ,218	F = 18,015	p = ,000		

Tablo 3'deki istatistiksel sonuçlar incelendiğinde, ikinci aşamada algılanan örgütsel desteğin modele dâhil edilmesi ile birlikte R²'de 0,042'lik bir değişim gözlemlenmektedir. Aynı zamanda, algılanan örgütsel destek için elde edilmiş olan kısmi F değeri (p= 0,01) meydana gelen değişimin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Üçüncü aşamada ise, etkileşim değişkeni (etkileşimsel adalet X algılanan örgütsel destek) denkleme ilave edilmiştir. Bunun sonucunda R²'de 0,024'lük bir değişim oluşmuştur. Bu sonuç, meydana gelen değişimin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu işaret etmektedir (p=,049).

Bu sonuçların ardından algılanan örgütsel desteğin, duygusal bağlılık üzerinde hem *bağımsız* bir değişken, hem de etkileşimsel adalet ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide *düzenleyici* bir değişken olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra, etkileşim değişkeninin (etkileşimsel adalet X duygusal bağlılık) analize katılmasıyla birlikte R²'de meydana gelen değişimlerin daha net yorumlanabilmesi için ise Aiken, West ve Reno (1991) tarafından önerilen düşük etkileşim ve yüksek etkileşim (düşük algılanan örgütsel destek ve yüksek algılanan örgütsel destek) durumlarını gösteren regresyon doğruları da aşağıda grafikte gösterilmiştir.



Şekil 2. Algılanan örgütsel desteğin, etkileşimsel adalet ve duygusal bağlılık arasındaki düzenleyici etkisi

Düzenleyicilik etkisinin daha iyi yorumlanabilmesi için Şekil 2 incelendiğinde, duygusal bağlılığın en güçlü olduğu noktanın, etkileşimsel adaletin ve algılanan örgütsel desteğin en güçlü olduğu noktalar olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, duygusal bağlılığın en zayıf olduğu nokta ise, etkileşimsel adalet ve algılanan örgütsel desteğin en zayıf olduğu noktalardır. Etkileşimsel adaletin en zayıf ve en güçlü olduğu durumlar incelendiğinde, en zayıf noktada örgütsel destek algısındaki değişim duygusal bağlılıkta düşük bir değişiklik oluşturmaktayken, en güçlü noktada ise, örgütsel destek algısındaki değişim duygusal bağlılık üzerinde daha büyük bir değişiklik meydana getirmektedir. Böylece algılanan örgütsel desteğin gücü arttıkça, etkileşimsel adaletin duygusal bağlılığa olan etkisi de gücünü artırmaktadır. Bu doğrultuda, algılanan örgütsel desteğin, etkileşimsel adalet ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmaktadır ve dolayısıyla da H₄ kabul edilmiştir.

4. Sonuç ve Öneriler

Yönetim, örgütü amaca ulaştırma etkinliğidir ve bunun için de başta insan kaynakları olmak üzere tüm kaynakları koordine etmek gerekir (Topaloğlu ve Koç, 2017). Bu çalışmanın temel amacı öncelikle etkileşimsel adalet, algılanan örgütsel destek ve duygusal bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkiyi incelemek, etkileşimsel adalet ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide ise algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolünü ortaya koymaktır. Araştırma Ankara ilinde bulunan bir kamu kurumu merkez çalışanları temelinde gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların tamamı devlet memurlarıdır. Elde edilen verilerin analiz edilmesiyle ulaşılan sonuçlara göre; etkileşimsel adalet ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır ve buna göre de H₁ kabul edilmiştir. Bu sonuç; Greenberg (1994), Barling ve Philips (1993), Heffernan ve Dunlon (2016)'un çalışmalarıyla da paralellik göstermektedir. Elde edilen bulgulardan çıkan diğer bir sonuca göre, etkileşimsel adalet ile algılanan örgütsel destek arasında da anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ve bu doğrultuda H₂ kabul edilmiştir. Elde edilen bu sonuç Deconick (2010), Ambrose ve Schminke'nin (2003) çalışmalarından çıkan sonuçlar ile benzerlik göstermektedir. Algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ve bu doğrultuda H₃ de kabul edilmiştir. Bu sonuç Eisenberger ve diğ. (1990), Shore ve Tetrick (1991), Shore ve Wayne (1993), Tansky ve

Cohen (2001), Rhoades, Eisenberger ve Armeli (2001)'nin ampirik çalışmalarını desteklemektedir. Son olarak etkileşimsel adalet ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin düzenleyici role sahip olup olmadığı test edilmiştir. Analiz sonuçlarına algılanan örgütsel desteğin düzenleyici etkiye sahip olduğu ortaya çıkmış ve bu doğrultuda H₄ kabul edilmiştir. Bu durumda örgütsel desteğin gücü arttıkça, etkileşimsel adaletin duygusal bağlılığa olan etkisinin gücü de artmaktadır. Önceki kısımlarda belirtildiği üzere literatür incelemelerinde bu yönde bir ilişkiye yönelik herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu kapsamda gerek araştırmanın, gerekse de elde edilen bu sonucun literatüre anlamlı katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Örgütsel davranış literatüründe etkileşimsel adalet, algılanan örgütsel destek ve duygusal bağlılık değişkenlerinin çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyen önemli unsurlar olduğu konusunda fikir birliği bulunmaktadır. Bu değişkenlere ilişkin algı, tutum ve duyguların güçlülüğü/yüksekliği, çalışanların örgütlerine sağladıkları katkıyı (performansı) yükseltebilecek, onların örgütte kalma niyetlerini artırabilecek ve pozitif iş davranışları (örneğin, örgütsel vatandaşlık gibi) sergilemelerine yol açabilecektir. Çalışanların kendilerine saygılı davranılmadığı ve/veya alınan kararlar ile ilgili tatminkâr açıklamaların yapılmadığı bir iş ortamında ise, olumlu iş davranışları gösterme isteği azalacaktır. Öte yandan çalışanlarda oluşturulacak etkileşimsel adalet algısı, onların alınan kararlara hem destek vermelerini, hem de uymalarını kolaylaştıracaktır. Bu doğrultuda çalışanların etkileşimsel adalet algılarını artırabilmek için ilgili kurum yöneticilerinin iletişim yapılarını gözden geçirmeleri gerekmektedir. Örgütte çalışanların yöneticiler ile kurduğu iletişimin kalitesi, onların bu yöndeki algılarını etkileyecek en büyük unsur olacaktır. Ayrıca alınan kararlar hem biçimsel, hem de biçimsel olmayan kanallar vasıtasıyla çalışanlara detaylı ve akla yatkın (uygulanabilir) olarak aktarılmalıdır. Bu sayede alınan kararlar üzerine saygın ve düzeyli bir tartışma ortamı oluşturulabilmeli, ayrıca çalışanların zihninde soru işareti bırakılmamalıdır.

Çalışanların ortaya koydukları performans karşılığında beklentilerinin gerçekleşmesi, onların örgütsel destek algılarını önemli ölçüde artıracaktır. Bu durum çalışanların iş tatminleri (Sökmen ve Sezgin, 2017; Sökmen ve Şahingöz, 2017) ve örgüte olan bağlılıklarını (Sökmen ve Şimşek, 2016) arttırarak ve işten ayrılma niyetlerini azaltabilecektir (Sökmen ve Sezgin, 2017; Sökmen ve Şahingöz, 2017). Bu doğrultuda örgütler, öncelikli olarak çalışanların beklentilerine cevap verecek ödüllendirme sistemi oluşturmalıdırlar. Böyle bir yapının kamu örgütlerinde oluşturulması için önemli düzeyde bir yeniden yapılanma zorunluluğu herkesçe kabul edilmektedir. Bunun yanı sıra çalışanların iş ile ilgili şikayetleri dikkate alınmalı ve onlara olumlu veya olumsuz (olumsuz geri bildirimlerde sebebi mutlaka belirtilmelidir) geri bildirimler oluşturulmalıdır. Şikayet mekanizmaları bulunmakla birlikte işlevsellikleri hayli tartışmalıdır. Bu konuda tüm kamu kurumlarında sistematik bir şekilde işleyen ve örgüte katkı sağlayan bir şikayet sistemi oluşturulmalıdır. Kamu etik kurumu veya baş denetçilik sistemine doğrudan entegrasyon ve işlevsellik kazandırılmalıdır. Öte yandan çalışanların duygusal bağlılıklarını artırabilmek adına birbirleriyle etkileşimde bulunabilecekleri iş ortamları da uygun bir şekilde düzenlenmelidir. Ayrıca çalışanların birbirleri ile kaynaşmalarını sağlamak ve takım bilinci oluşturabilmek için çeşitli etkinlik ve aktivitelerde bulunulmalıdır. Bu faaliyetlerin aileleri de içerecek şekilde düzenlenmesine özen gösterilmelidir. Örneğin, bu kapsamda çalışanların doğum günlerinin bir arada kutlanması, aileler ile birlikte

gerçekleştirilen yemekler ve sosyal organizasyonlar düzenlenmesi vb. etkinlikler, çalışanların birbirlerini daha iyi tanımalarını ve kaynaşmalarını sağlayacaktır. Bu çalışmada elde edilen sonuçların genelleştirilebilmesi için, örgütsel adalet, algılanan örgütsel destek ve duygusal bağlılık değişkenlerinin, farklı sektörlerde görev yapan çalışanları konu alan araştırmalarla incelenmesinin uygun olacağı düşünülmektedir. Bu kapsamda aynı çalışma özel sektör, kamu sektörü ve kâr amacı gütmeyen sivil toplum örgütlerindeki farklı özellikteki çalışanlar ile tekrar edilerek, bu değişkenler arasında etkili olabilecek başka faktörler de araştırılabilir.

KAYNAKLAR

- Adams, J. S. (1965). "Inequity in Social Change", L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, New York, II, 267 – 299.
- Aiken, L. S., West, S. G., Reno, R. R. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Sage.
- Allen, D. G., (2003), The Role Of Perceived Organizational Support And Supportive Human Resource Practices in The Turnover Process, *Journal Of Management*, 29(1), 99–118
- Allen, N. J., Meyer J.P. (1990). The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization, *Journal Of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Ambrose, M. L., Schminke, M. (2003). Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational, support, and supervisory trust. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 295-305.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 267-285
- Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad, A., Abu Samah, B. (2008). The relationship between leader-member exchange, organizational inflexibility, perceived organizational support, interactional justice and organizational citizenship behaviour. *African Journal of Business Management*, 2(8), 138-145.
- Ay, G., Koç, H. (2014). Örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkinin belirlenmesi: öğretmenler üzerinde bir inceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 67-90.
- Barling, J., Philips, M. (1993), Interactional, Formal, And Distributivejustice İn The Workplace: An Exploratory Study, *The Journal Of Psychology*, 127(6), 649-656.
- Baron, R. M., Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Becker, H. S. (1960). Notes On The Concept Of Commitment, *American Journal Of Sociology*, 66(1), 32-40
- Bies, R. J. (1986). Interactional justice. In *The Oxford Handbook of Justice in the Workplace*.
- Bies, R.J., Moag, J.S. (1986) Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. *Research on Negotiation in Organizations*, 1, 43-55.
- Blau, Peter M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley

- Buchanan, B. (1974), Building Organizational Commitment: The Socialization Of Managers In Work Organizations, *Administrative Science Quarterly*,19(4), 533-546.
- Campbell, L., Finch, E. (2004). Customer satisfaction and organisational justice. *Facilities*, 22(7/8), 178-189
- Cohen, J. (1988). Statistical power analysis for the behavioral sciences . Hillsdale. NJ: Lawrence Earlbaum Associates, 2.
- Cohen-Charash, Y., Spector, P.E. (2001). The Role Of Justice in Organizations: A Meta Analysis. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 86 (2), 279
- DeConinck, J. B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research*, 63(12), 1349-1355.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., Davis-Lamastro, V., (1990). Perceived Organizational Support And Employee Diligence, Commitment, And Innovation. *Journal Of Applied Psychology*, 75 (1), 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support, *Journal Of Applied Psychology*, 7, 500–507.
- Folger, R. G., Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management* (Vol. 7). Sage.
- Greenberg J. (1994). Using Socially Fair Treatment To Promote Acceptance Of A Work Site Smoking Ban, *Journal Of Applied Psychology*, Vol.79, No.2, 288-297
- Greenberg, J. (1987), A Taxonomy Of Organizational Justice Theories, *Academy Of Management Review*, 12,9-22.
- Hackman, J.R., Oldham, G.R. (1975), Development Of The Job Diagnostic Survey, *Journal Of Applied Psychology*, 60(2), 159- 170.
- Heffernan, M., Dundon, T. (2016). Cross-level effects of high-performance work systems (HPWS) and employee well-being: the mediating effect of organisational justice. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 211-231.
- Homans, G. C. (1961). *Social Behavior: It's Elementary Forms*, London, Routledge & Kegan Paul.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review* 33(4),499-517
- Lee, J., Wei, F. (2017). The moderating effect of leadership on perceived organizational justice and affective commitment: a study in China. *International Journal of Human Resource Management*, 28(5), 679-702.
- Leventhal, G. S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. *Advances in experimental social psychology*, 9, 91-131.
- Lievens, F., Corte, W. (2008), Development And Test Of A Model Of External Organizational Commitment In Human Resources Outsourcing, *Human Resource Management*, 47(3), 559–579.
- Lind, E. A., Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. Springer Science & Business Media.
- Marique, G., Stinglhamber, F., Desmette, D., Caesens, G., De Zanet, F. (2013). The Relationship Between Perceived Organizational Support and Affective Commitment: A Social Identity Perspective. *Group & Organization Management*, 38(1), 68-100.

- Mcgee, M., Ford, R. (1987). Two (Or More?) Dimensions Of Organizational Commitment: Reexamination Of The Affective And Continuance Commitment Scales, *Journal Of Applied Psychology*, 72(4), 638-642.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991), A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace*. Sage Publications.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, And Normative Commitment To The Organization: A Meta-Analysis Of Antecedents, Correlates, And Consequences, *Journal Of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52
- Moon, T. W., Hur, W. M., Ko, S. H., Kim, J. W., Yoon, S. W. (2014). Bridging corporate social responsibility and compassion at work Relations to organizational justice and affective organizational commitment. *Career Development International*, 19(1), 49-72.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845.
- Moorman, R.H., Blakey, G.L., Niehoff, B.P., (1998). Does Perceived Organizational Support Mediate The Relationship Between Procedural Justice And Organizational Citizenship Behavior?, *The Academy Of Management Journal*, 41 (3), 351-357.
- Mowday, R. T., Steers, R.M., (1979). The Measurement Of Organizational Commitment, *Journal Of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Niehoff, B., Moorman, P. I., Robert H. (1993), "Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior," *Academy of Management Journal*, 36/3: 527-556
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., Boulian, P. V. (1974), Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review Of The Literature. *Journal Of Applied Psychology*, 87 (4), 698-714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., Armeli, S. (2001). Affective Commitment to Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 825-836.
- Shore, L. M., Wayne, S. J., (1993). Commitment And Employee Behavior: Comparison Of Affective Commitment And Continuance Commitment With Perceived Organizational Support, *Journal Of Applied Psychology*, 78 (5), 774-780.
- Shore, L.M., Tetrick, L.E. (1991), A Construct Validity Study Of The Survey Of Perceived Organizational Support, *Journal Of Applied Psychology*, 76, 637-643
- Sökmen A., Bilsel, M.A., Erbil, C. (2013), Örgütsel Adaletin Çalışan Motivasyonu ve Çalışan Performansı Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, *1. Örgütsel Davranış Kongresi Sakarya*
- Sökmen, A., Sezgin, C. A. (2017). İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetinin Değerlendirilmesi: Otel işletmeleri Sınır Birim Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 5(2), 237-250.
- Sökmen, A., Şahingöz, S. A. (2017). Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Yansıtıcılarından Kurum İkliminin, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(1), 113-133.

- Sökmen, A., Şimşek, T. (2017). Örgütsel bağlılık, örgütle özdeşleşme, stres ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: bir kamu kurumunda araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3), 606-620.
- Stouffer, S. A., Suchman, E. A., DeVinney, L. C., Star, S. A., Williams Jr, R. M. (1949). *The American soldier: Adjustment during army life*. (Studies in social psychology in World War II), Vol. 1.
- Tansky, J. W., Cohen, D. J. (2001), The relationship between organizational support, employee development, and organizational commitment: An empirical study. *Human Resource Development Quarterly*, 12(3), 285-300
- Thibaut, J. W., Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. L. Erlbaum Associates.
- Topaloğlu, M., Koç, H. (2017). *Yönetim ve Organizasyon*. 3. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Wayne, S.J., Shore, L.M., Liden, R.C. (1997). Perceived Organizational Support And Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy Of Management Journal*, 40, 82–111.

The Relationship between Interactional Justice and Affective Commitment: The Moderating Role of Perceived Organizational Support

Alptekin SÖKMEN

Gazi University

Faculty of Economics and Administrative
Sciences

Ankara, Turkey

orcid.org/0000-0002-5162-0918

asokmen@gazi.edu.tr

Gökhan KENEK

Gazi University

Faculty of Economics and Administrative
Sciences

Ankara, Turkey

orcid.org/0000-0002-5019-4099

gokhankenek@gazi.edu.tr

Emre Burak EKMEKÇİOĞLU

Gazi University

Faculty of Economics and Administrative Sciences

Ankara, Turkey

orcid.org/0000-0001-6344-9735

emreburak.ekmekcioglu@gazi.edu.tr

Extensive Summary

Introduction

The variables of organizational justice, organizational commitment and perceived organizational justice play an important role within research on the quality of working life. The objectives of this study are to identify the relationships between interactional justice, affective commitment and perceived organizational justice and to determine whether perceived organizational support have moderator affect or not when interactional justice impacts affective commitment. Procedural justice focuses on employees' perceptions of the quality of the interpersonal treatment received during the enactment of organizational procedures, commonly labeled interactional justice (Bies, 1986). Interactional justice, an extension of procedural justice, pertains to the human side of organizational practices, that is, to the way the management (or those controlling rewards and resources) acts toward the recipient of the justice. As such, interactional justice relates to the aspects of the communication process between the source and the recipient of justice, such as politeness, honesty, and respect (Bies and Moag, 1986). To the extent that both the employee and the employer apply the reciprocity norm to their relationship, favorable treatment received by either party is reciprocated, leading to beneficial outcomes for both (Rhoades and Eisenberger, 2002). Organizational support theory (Eisenberger et al., 1986) implies that to determine the organization's readiness to reward increased work effort and to meet socioemotional needs, employees develop global beliefs concerning the extent to which the organization values their contributions and cares about their well-being. Affective commitment is denned as "an affective or emotional attachment to the organization such that the strongly committed individual identifies with, is involved in, and enjoys membership in, the organization" (Allen & Meyer, 1990:2). Employees who are emotionally committed to the organization show

higher performance, reduced absenteeism, and a lessened likelihood of quitting their job (Meyer and Allen, 1997; Mowday, Porter, and Steers, 1982).

In scope of this study hypotheses are developed as:

H₁: There is a positive and significant relationship between interactional justice and affective commitment.

H₂: There is a positive and significant relationship between perceived organizational support and affective commitment.

H₃: There is a positive and significant relationship between interactional justice and perceived organizational support.

H₄: Perceived organizational support has a moderator affect on the relationship between interactional justice and affective commitment.

Methodology

The aim of this study is to analyze the relationship between the concepts of interactional justice, perceived organizational support and affective commitment, and to indicate the moderator role of perceived organizational support between interactional justice and affective commitment. In accordance with the literature described above, a research model has been established in Figure 1 below.

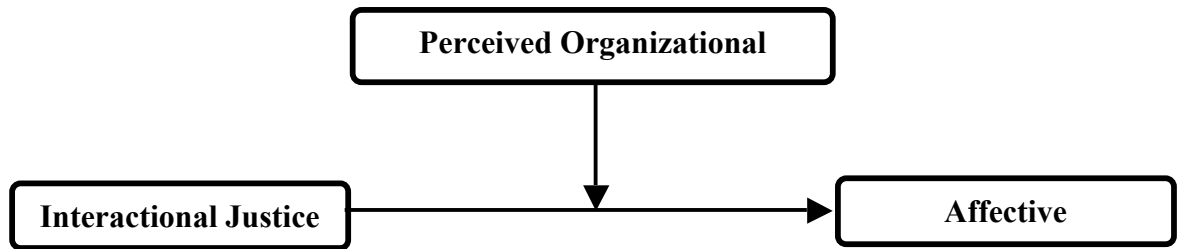


Figure 1. Research Model

According to research model in Figure 1, interactional justice was defined as an independent variable, affective commitment was defined as a dependent variable and finally perceived organizational support was defined as a moderator variable.

The questionnaire form constructed within the scope of the research and consists of two parts. The first part consists of the questions to determine the demographic characteristics of the participants. Interactional justice, affective commitment and perceived organizational support scores were measured by different scales in the second part. The scale of the interactional justice which was developed by Niehoff and Morman (1993) consists of 9 items, perceived organizational support scale (Eisenberger et al., 1986) consists of 8 items and 6 items affective commitment from the organizational commitment scale which was developed by Meyer and Allen (1997) were used. The survey was conducted by a total of 207 public employees. After the elimination of 9 missing and incorrectly filled surveys, 198 questionnaires were analyzed. Analyses which are used in the study can be listed as descriptive statistical analysis, reliability analysis, correlation and regression analysis. SPSS 20 is used for analyses.

Table 1. Intercorrelations Among the Variables

Variable	1	2	3
1. Interactional Justice	(0,91)		
2. Perceived Organizational Support	0,67*	(0,78)	
3. Affective Commitment	0,39*	0,42*	(0,69)

* $p < 0,01$; The values in the parentheses are reliabilities of variables.

The Cronbach's alpha for the three scales were .91, .78, and .69, respectively. Intercorrelations among the variables are shown in Table 1. According to correlations Hypothesis 1, Hypothesis 2 and Hypothesis 3 were supported. As we predicted, interactional justice, affective commitment and perceived organizational support were positively correlated.

Table 2. Results of Regression Analysis

Model	B	S.E.	Standardised β	t	p
1 (Constant)	2,060	,173	-	11,871	,000
IJ	,349	,059	,390	5,922	,000
2 (Constant)	1,711	,196	-	8,737	,000
IJ	,164	,078	,183	2,097	,037
POS	,314	,089	,305	3,507	,001
3 (Constant)	1,729	,195	-	8,886	,000
IJ	,158	,077	,176	2,041	,043
POS	,294	,089	,286	3,294	,001
IJ X POS	,075	,038	,128	1,978	,049

Dependent Variable: Affective Commitment (AC)

1) R = ,390	R ² = ,152	F = 35,069	p = ,000
2) R = ,450	R ² = ,194	F = 24,697	p = ,000
3) R = ,467	R ² = ,218	F = 18,015	p = ,000

IJ: Interactional Justice; POS: Perceived Organizational Support; AC: Affective Commitment

Results of hierarchical regression analyses are shown above in Table 2. Along with the inclusion of perceived organizational support in the second stage, there is a change of 0,042 in R² is observed. After that, with the inclusion of interaction variable (interactional justice X perceived organizational support) in the second stage, again there is a change of 0,024 in R² is observed. According to results, H4 was supported.

Conclusion and Suggestions

The purpose of this study is to analyze the relationship among interactional justice, affective commitment and perceived organizational support and to reveal that whether there is a moderator role of perceived organizational support between the relationship interactional justice and affective commitment. Current study was conducted with the participation of employees of a public organization in Ankara. According to analyses which was conducted; there was a significantly positive relationship between interactional justice and affective commitment and H₁ was accepted. This result is same as the studies of Greenberg (1994), Barling and Philips (1993), Heffernan and Dunlon (2016). There was a significantly positive relationship between interactional justice and perceived organizational support and H₂ was accepted. That result is same as the studies of Deconick (2010), Ambrose and Schminke (2003). According to another result there was a significantly positive relationship between

perceived organizational support and affective commitment and H_3 was accepted. That result supports the studies of Eisenberger et al (1990), Shore and Tetrick (1991), Shore and Wayne (1993), Tansky and Cohen (2001), Rhoades, Eisenberger and Armeli (2001). Finally, the hypothesis was tested whether there was a moderator role of perceived organizational support between the relationship interactional justice and affective commitment or not. According to analysis perceived organizational support had a moderator effect in the relationship of other two variables and H_4 was accepted. In the present case when the strength of organizational support increases, the strength of the effect of interactional justice on affective commitment is going to increase. In the literature interactional justice, perceived organizational support and affective commitment there is no study about moderator effect of among these variables as modelled in relevant analysis. Thus it is thought that results may contribute to literature.