

**ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK  
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR  
ARAŞTIRMA**

**Pamukkale Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Yüksek Lisans Tezi  
İşletme Anabilim Dalı  
Yönetim ve Organizasyon Programı**

---

**Pınar UÇAR**

**Danışman: Prof. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK**

**Haziran, 2016  
DENİZLİ**

## YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı öğrencisi Pınar UÇAR tarafından Prof. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK yönetiminde hazırlanan “Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 24.06.2016 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



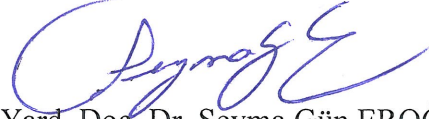
Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ

**Jüri Başkanı**



Prof. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK

**Jüri Danışman**



Yard. Doç. Dr. Şeyma Gün EROĞLU

**Jüri Üyesi**

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 13/07/2016 tarih ve ..13/15.... sayılı kararıyla onaylanmıştır.



Prof. Dr. Kenan ÇOYAN  
Müdür

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunduğunu beyan ederim.



Pınar UÇAR

## TEŞEKKÜR

Yüksek lisans tez süreci boyunca her aşamada bana yol gösteren, yardımını ve desteğini esirgemeyen, tüm içtenliğiyle bilgi ve tecrübesini paylaşan, yapıcı eleştirileri ve önerileriyle çalışmanın daha anlamlı bir hale gelmesini sağlayan, bana karşı her zaman anlayışlı, yönlendirici, sabırlı ve yüreklendirici olan değerli hocam ve danışmanın Prof.Dr. Sabahat Bayrak Kök'e, yüksek lisans eğitim ve öğretimim boyunca bilgi ve tecrübelerini aktaran tüm hocalarıma, yine tez aşamasına geçmemde katkıları olan, manevi desteklerini her zaman hissettiren kıymetli hocalarım Prof. Dr. Feyzullah Eroğlu ve Prof. Dr. Ayşe İrmış'e, tezimin analiz kısmında bana yol gösteren Yrd. Doç. Dr. Zübeyir Bağcı'ya, tüm süreç boyunca her zaman yanımda olan, bana destek olan, bıkmadan usanmadan her zaman dinleyen, yol gösteren, destek olan ve motive eden sevgili babam Halil Uçar'a, sevgili annem Şerife Uçar'a ve canım kardeşlerim Gökçe Uçar'a, Hüsamettin Utku Uçar'a ve Özge Uçar'a teşekkürü borç bilirim.

## ÖZET

### ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Uçar, Pınar

Yüksek Lisans Tezi

İşletme ABD

Yönetim ve Organizasyon Programı

Tez Yöneticisi: Prof. Dr. Sabahat Bayrak Kök

Haziran 2016, 185 Sayfa

Örgütsel adalet kazanımların, prosedürlerin ve yöneticiler tarafından çalışanlara gösterilen kişilerarası davranış ve iletişimin adil olarak algılanmasını ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün hedef ve değerlerini benimsemesi, örgüt yararına fazla olarak çaba harcaması ve örgütte kalma arzusudur. Bu çalışmanın amacı örgütsel adaletin örgütsel bağlılık ile ilişkisinin olup olmadığını analiz etmektedir. Ayrıca, dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti ile duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı arasındaki ilişkiler korelasyon ve regresyon analizleriyle test edilmiştir. Analiz sonuçları ile dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaletinin duygusal bağlılığı ve normatif bağlılığı anlamlı ve pozitif yönde etkilediği; fakat dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaletinin devam bağlılığını anlamlı ve negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca çalışmada örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık boyutlarının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği t testi ve Anova ile test edilmiştir. Bu kapsamda örgütsel adalet boyutları medeni duruma, eğitim durumuna, unvana ve çalışma süresine göre farklılık göstermektedir. Örgütsel bağlılık boyutları medeni duruma, yaşa, eğitim durumuna, unvana ve çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel adalet, örgütsel bağlılık

## ABSTRACT

### A RESEARCH ON RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Uçar, Pınar

Master Thesis

Department of Business Administration

Programme of Management and Organization

Adviser of Thesis: Prof. Dr. Sabahat Bayrak Kök

July, 2016, 185 Pages

**Organizational justice is refers to people's perception of fairness of outcomes, procedures and interpersonal treatment and communication by managers to employees. Organizational commitment is to adopt the objectives and values of organization by employees, spending extra effort for the benefit of organizations and desire to remain in the organization. The aim of this study is to analyze whether organizational justice impact on the organizational commitment. Also the relations between distributive justice, procedural justice, interactional justice and affective commitment, continuance commitment, normative commitment was tested by correlation and regression analyses. According to results of analysis, distributive justice, procedural justice, interactional justice affect affective commitment and normative commitment significantly and positively; but distributive justice, procedural justice and interactional justice affect continuance commitment significantly and negatively. In addition, the study was tested by t-test and ANOVA to showing whether the significant difference in the perception of organizational justice and organizational commitment dimension according to demographic factors. In this context, organizational justice dimensions differs from according to marital status, education level, title and duration on work. Organizational commitment dimensions differs from according to marital status, age, education level, title and duration on work.**

**Keywords :** Organizational justice, organizational commitment.

## İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	viii
TABLOLAR DİZİNİ.....	ix
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### ÖRGÜTSEL ADALET

1.1. Örgütsel Adalet Kavramı.....	4
1.1.1. Adalet Kavramı.....	4
1.1.2. Örgütsel Adalet Tanımı.....	8
1.2. Örgütsel Adalet Boyutları.....	12
1.2.1. Dağıtım Adaleti.....	14
1.2.2. Prosedür Adaleti.....	18
1.2.3. Etkileşim Adaleti.....	24
1.2.3.1. Bilgisel ve Kişilerarası Adalet.....	28
1.3. Örgütsel Adaletle İlgili Teorik Yaklaşımlar.....	30
1.3.1. Reaktif İçerik Teorileri.....	31
1.3.1.1. Homans'ın Dağıtımsal Adalet Teorisi.....	31
1.3.1.2. Adams'ın Eşitlik Teorisi.....	32
1.3.1.3. Crosby Göreli Yoksunluk Teorisi.....	35
1.3.1.4. Walster ve Arkadaşlarının Eşitlik Teorisinin Versiyonları.....	37
1.3.1.5. Berger ve Arkadaşları Statü Değeri Teorisi.....	38
1.3.2. Proaktif İçerik Teorileri.....	39
1.3.2.1. Leventhal Adalet Yargı Teorisi.....	39
1.3.2.2. Lerner Adalet Güdüsü Teorisi.....	41
1.3.3. Reaktif Süreç Teorileri.....	42
1.3.3.1. Thibaut ve Walker Prosedürel Adalet Teorisi.....	42
1.3.4. Proaktif Süreç Teorileri.....	43
1.3.4.1. Leventhal, Karuza ve Fry Dağıtım Tercih Teorisi.....	43
1.4. Örgütsel Adaleti Açıklayıcı Diğer Modeller.....	44
1.4.1. Folger Bilişsel Dayanaklar Teorisi.....	45
1.4.2. İlişkisel/Grup Değeri ve Araçsal Model.....	46
1.4.3. Lind (1992) Kestirme Adalet Teorisi.....	47
1.4.4. Folger Ahlaki Erdemler Modeli.....	48

1.4.5. Folger ve Cropanzano (1998) Adalet Teorisi.....	48
1.5. Örgütsel Adalet Sonuçları.....	49
1.6. Örgütsel Adaletsizlik Sonuçları.....	53
1.7. Örgütsel Adaletsizliğe Karşı Düzeltici Yöntemler ve Çözüm Yolları.....	57

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	60
2.1.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı.....	60
2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	63
2.1.3. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri.....	65
2.1.3.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Kabul ve İnanma.....	65
2.1.3.2. Örgüt İçin Fedakarlıkta Bulunabilme.....	65
2.1.3.3. Örgüt Üyeliğini Devam Ettirme ile İlgili Güçlü İstek.....	66
2.1.3.4. Örgüt ile Özdeşleşme.....	66
2.1.3.5. İçselleştirme.....	66
2.2. Örgütsel Bağlılık Oluşum Süreci.....	67
2.2.1. İşe Alma ve Seçme Süreci.....	67
2.2.2. Sosyalleşme Süreci.....	68
2.3. Örgütsel Bağlılık Türleri.....	70
2.3.1. Duygusal Bağlılık.....	70
2.3.2. Devam Bağlılığı.....	72
2.3.3. Normatif Bağlılık.....	74
2.4. Bağlılık Profilleri.....	76
2.5. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması.....	80
2.5.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları.....	80
2.5.1.1. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı.....	81
2.5.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı.....	82
2.5.1.3. Kanter'in Yaklaşımı.....	83
2.5.1.4. O'Reilly ve Chatman'in Yaklaşımı.....	84
2.5.1.5. Penley ve Gould'un Yaklaşımı.....	85
2.5.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları.....	86
2.5.2.1. Salancik'in Yaklaşımı.....	87
2.5.2.2. Becker'in Yaklaşımı.....	87
2.5.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	89
2.6. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	89
2.6.1. Kişisel Faktörler.....	90



2.6.1.1. Cinsiyet .....	90
2.6.1.2. Yaş .....	92
2.6.1.3. Medeni Durum .....	93
2.6.1.4. Çalışma Süresi.....	94
2.6.1.5. Eğitim Durumu .....	95
2.6.2. Örgütsel Faktörler .....	95
2.6.3. Örgüt Dışı Faktörler .....	97
2.7. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	98
2.8. Örgütsel Adalet ve Bağlılık.....	105

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİLERİNE

#### YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	110
3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri .....	111
3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	114
3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	115
3.5. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları .....	115
3.6. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Analizleri.....	117
3.6.1. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Güvenirlik Analizi .....	117
3.6.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenirlik Analizi .....	119
3.7. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik Analizleri .....	121
3.7.1. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Geçerlilik Analizi.....	121
3.7.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik Analizi .....	123
3.8. Araştırma Bulguları.....	124
3.8.1. Katılımcıların Genel Özellikleri.....	125
3.8.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Yönelik Temel Göstergeler.....	127
3.8.3. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki ilişkiye Yönelik Hipotez Testleri.....	132
3.8.4. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Demografik Değişkenlere Göre Değerlendirilmesi.....	141
3.8.4.1. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması .....	141
3.8.4.2. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması .....	142
3.8.4.3. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Yaşa Göre Karşılaştırılması .....	143
3.8.4.4. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması .....	145

3.8.4.5. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Unvana Göre Karşılaştırılması .....	147
3.8.4.6. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması .....	150
SONUÇ VE ÖNERİLER .....	153
KAYNAKÇA .....	159
EKLER .....	183
ÖZGEÇMİŞ .....	185

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Algılanan Örgütsel Adalet ile Kazanım Arasındaki İlişki .....	17
Şekil 2: Prosedür Adalet Prensipleri ile Algılanan Adalet Arasındaki İlişki .....	22
Şekil 3: Bağlılığa Yol Açacak Olan Süreç ve Olaylar .....	69
Şekil 4: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli .....	75
Şekil 5: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırması .....	80
Şekil 6: Tutumsal Perspektif .....	81
Şekil 7: Davranışsal Perspektif .....	86
Şekil 8: Araştırmanın Basit Modeli.....	111
Şekil 9: Araştırmanın Modeli.....	113

## TABLolar DİZİNİ

Tablo 1: Yönetim Sistemleri İçinde Adalet Algısı Yaratmak İçin Yapılması Gerekenler .....	11
Tablo 2: Örgütsel Adalet Boyutları Çizelgesi .....	13
Tablo 3: Prosedür Adalet Modelinin 4 Bileşeni .....	23
Tablo 4: Örgütsel Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması .....	30
Tablo 5: Oran Kıyaslamaları ve Oluşan Algı .....	33
Tablo 6: Örgütsel Çıktılar ve İlgili Örgütsel Adalet Boyutunun İfade Edilmesi .....	52
Tablo 7: Örgütsel Bağlılığın Bileşenleri .....	62
Tablo 8: Genelleştirilmiş Sadakat ve Ödev ile Değer Uygunluğuna Dayalı Olarak Bağlılığın Türü, Gücü ve Yabancılaşmanın Olasılığı .....	68
Tablo 9: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	90
Tablo 10: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	101
Tablo 11: Bağımsız Bir Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık .....	104
Tablo 12: Örgütsel Adalet Ölçeğinin Güvenirlik Analizi Sonuçları .....	118
Tablo 13: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenirlik Analizi Sonuçları .....	120
Tablo 14: Örgütsel Adalet Ölçeği Faktörlerinin Özdeğer ve Varyansları .....	122
Tablo 15: Örgütsel Adalet Ölçeği Faktör Yükleri .....	122
Tablo 16: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktörlerinin Özdeğer ve Varyansları .....	123
Tablo 17: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Yükleri .....	124
Tablo 18: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı .....	125
Tablo 19: Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı .....	125
Tablo 20: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı .....	125
Tablo 21: Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı .....	126
Tablo 22: Katılımcıların Unvanlarına Göre Dağılımı .....	126
Tablo 23: Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı .....	126
Tablo 24: Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri ...	127
Tablo 25: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .	128
Tablo 26: Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Yapılan Korelasyon Analizi .....	130
Tablo 27: Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi .....	132
Tablo 28: Dağıtım Adaleti ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi .....	133
Tablo 29: Dağıtım Adaleti ile Duygusal Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi .....	133
Tablo 30: Dağıtım Adaleti ile Normatif Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi .....	134
Tablo 31: Dağıtım Adaleti ile Devam Bağlılığı Arasındaki Regresyon Analizi .....	135
Tablo 32: Prosedür Adaleti ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi .....	135
Tablo 33: Prosedür Adaleti ile Duygusal Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi .....	136
Tablo 34: Prosedür Adaleti ile Normatif Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi .....	137
Tablo 35: Prosedür Adaleti ile Devam Bağlılığı Arasındaki Regresyon Analizi .....	137
Tablo 36: Etkileşim Adaleti ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi .....	138
Tablo 37: Etkileşim Adaleti ile Duygusal Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi .....	139
Tablo 38: Etkileşim Adaleti ile Normatif Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi .....	140
Tablo 39: Etkileşim Adaleti ile Devam Bağlılığı Arasındaki Regresyon Analizi .....	140
Tablo 40: Örgütsel Adalet Boyutlarının Cinsiyete Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik T-Testi Sonuçları .....	141
Tablo 41: Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Cinsiyete Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik T-Testi Sonuçları .....	141
Tablo 42: Örgütsel Adalet Boyutlarının Medeni Duruma Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik T-Testi Sonuçları .....	142

Tablo 43: Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Medeni Duruma Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik T-Testi Sonuçları .....	142
Tablo 44: Örgütsel Adalet Boyutlarının Yaşa Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Anova Testi Sonuçları .....	143
Tablo 45: Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Yaşa Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Anova Testi Sonuçları .....	143
Tablo 46: Duygusal Bağlılık ve Normatif Bağlılık Boyutlarının Yaşa Göre Tukey Testi Sonuçları .....	144
Tablo 47: Örgütsel Adalet Boyutlarının Eğitim Düzeyine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Anova Testi Sonuçları .....	145
Tablo 48: Dağıtım Adaleti ve Etkileşim Adaleti Boyutlarının Eğitim Düzeyine Göre Tukey Testi Sonuçları .....	145
Tablo 49: Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Eğitim Düzeyine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Anova Testi Sonuçları .....	146
Tablo 50: Duygusal Bağlılık ve Devam Bağlılığı Boyutlarının Eğitim Düzeyine Göre Tukey Testi Sonuçları .....	146
Tablo 51: Örgütsel Adalet Boyutlarının Unvanlara Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Anova Testi Sonuçları .....	147
Tablo 52: Dağıtım Adaleti ve Etkileşim Adaleti Boyutlarının Unvanlara Göre Tukey Testi Sonuçları .....	148
Tablo 53: Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Unvanlara Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Anova Testi Sonuçları .....	149
Tablo 54: Duygusal Bağlılık ve Devam Bağlılığı Boyutlarının Unvanlara Göre Tukey Testi Sonuçları .....	150
Tablo 55: Örgütsel Adalet Boyutlarının Çalışma Süresine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Anova Testi Sonuçları .....	150
Tablo 56: Prosedür Adaleti ve Etkileşim Adaleti Boyutlarının Çalışma Süresine Göre Tukey Testi Sonuçları .....	151
Tablo 57: Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Çalışma Süresine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Anova Testi Sonuçları .....	152

## GİRİŞ

Günümüzde, iletişim ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişmeler, kişiler ve organizasyon açısından, sürekli olarak yenilenmeyi ve değişimi zorunlu kılmaktadır. Uluslararası rekabetin artması, ulusal sınırların anlamını yitirmesi, globalleşme; örgütleri farklı ve yeni yönetim düşüncesi ve organizasyon yapılarına itmiştir. Küresel bilgi dünyasında rekabet, en iyi olanın kazandığı, diğerlerinin ise piyasadan silindiği bir ortam yaratmıştır. Bu anlamda örgütler, rekabette sürdürülebilir üstünlük sağlamanın ve farklılık yaratmanın yollarını aramaya başlamışlar ve bunu sağlamanın yolunun çalışanları motive etmekten ve onların örgüte olan bağlılıklarını artırmaktan geçtiğini anlamışlardır. Böylece örgütler çalışanların bağlılıklarını artırmaya yönelik girişimlerini artırmışlardır.

Bu çalışmada örgütsel bağlılığı etkileyen faktör olarak örgütsel adalet ele alınmıştır. Adalet kavramı, çalışanların bağlılığının sağlanması noktasında örgütler için çok önemli bir yer tutmaktadır. Ayrıca örgütsel adalet birçok olumlu iş davranışına yol açtığı için de örgütler için olması gereken ve çalışanlar tarafından arzu edilen, literatürde sıkça tartışılan kavramlardan biridir. Bu bağlamda örgütsel adalet çalışanların kendilerine verilmiş olan rol ve görevlerin ötesinde daha fazla çaba göstermesini sağlamakta, işten ayrılma niyetini azaltmakta, iş doyumunu artırmakta, örgüte ve yöneticilere olan güvenini artırmaktadır. Ancak adaletle ilişkin olumsuz algılar çalışanların strese girmesine, kendilerini güçsüz hissetmelerine, bağlılığın azalmasına, saldırgan davranışlar göstermesine, verimliliğin ve performansın düşmesine ve işten ayrılma eğilimine neden olmaktadır. Bu yüzden örgütsel adaletsizlik ve haksız olan uygulamaların çalışanlar tarafından algılanması örgütler için bir sorun teşkil etmektedir. Bu noktada örgütlerde adaletin gerçekleştirilmesi bağlamında yöneticilere büyük görev düşmektedir. Örgütlerde adaletin sağlanması için kazanımların adil olarak dağıtılması, bu kazanımlara yol açan prosedürlerin adil olması ve yöneticilerin çalışanlarla olan karşılıklı etkileşimlerinde saygılı ve içten davranması gerekmektedir.

Çalışanların örgüte katılımına yol açan, örgütün etkinlik ve verimliliğine etki eden örgütsel bağlılık son yıllarda önemi hızla artan bir kavram haline gelmiştir. Çünkü yüksek bağlılığa sahip çalışanlar örgütün hedef, değer, strateji ve ilkelerini benimsemekte, örgütte kalmak için güçlü bir istek duymakta ve örgüt yararına çaba göstermede gönüllü olmaktadır. Ayrıca, örgütsel bağlılık sağlandığında nitelikli iş gücü

örgütte kalmakta ve tüm yetenek ve bilgisini örgüt yararına ve örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması için kullanmakta ve büyük bir özveri göstermektedir. Bu noktada nitelikli iş gücünü örgütte tutmanın oldukça zor olduğu günümüz koşullarında örgütlerin çalışanların bağlılığını sağlayarak örgütte kalmalarını sağlaması örgütler için büyük bir avantaj oluşturmaktadır. Çünkü bağlı çalışanlar kendilerinden beklenenden öte performans göstermekte ve başarılı olmaktadır. Ancak çalışanlar kendilerini örgüte bağlı hissetmediklerinde ise örgütten uzaklaşmanın yollarını aramakta ve kendilerini işe tam olarak verememektedir. Bu bağlamda çalışanların örgütsel bağlılıklarının artırılması ve örgütsel bağlılığı etkileyecek olan faktörlerin tespit edilmesi oldukça önemli hale gelmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde örgütsel adalet kavramı açıklanmıştır. Bu kapsamda ilk olarak adalet kavramından bahsedilmiş ve daha sonra örgütsel adalet kavramının tarihi gelişimine ve tanımlarına yer verilmiştir. Ayrıca, örgütsel adalet boyutlarından olan dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet açıklanmıştır. Buna ek olarak örgütsel adaletle ilgili ortaya atılan teoriler ele alınmıştır. Son olarak örgütsel adaletin ve örgütsel adaletsizliğin sonuçlarından ve adaletsizliğe karşı düzeltici yöntemler ve çözüm yöntemleri açıklanarak bölüm sonlandırılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde örgütsel bağlılık kavramı açıklanmıştır. Bu kapsamda ilk olarak bağlılık kavramı açıklanmakta, örgütsel bağlılığın tarihi gelişimine ve yapılan tanımlara yer verilmektedir. Ayrıca örgütsel bağlılığın önemi, göstergeleri, oluşum süreci ele alınmaktadır ve örgütsel bağlılığın boyutlarından olan duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı açıklanmaktadır. Daha sonra bağlılık profilleri, örgütsel bağlılık sınıflandırılması, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler incelenmektedir. Son olarak örgütsel bağlılık sonuçlarına ve örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koyan araştırmalara ve sonuçlarına yer verilip bölüm sonlandırılmaktadır.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümü olan araştırma kısmında örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için özel banka çalışanları üzerinde yapılan araştırmaya yer verilmiştir. Bu bağlamda araştırmanın modeli ve hipotezleri oluşturulmuş ve hipotez sonuçları açıklanmıştır. Ayrıca örgütsel adalet ve örgütsel

bağlılık algılarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği de test edilmiştir. Son olarak, sonuç ve önerilere yer verilmiştir.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ADALET

#### 1.1. Örgütsel Adalet Kavramı

Bu bölümde ilk olarak adalet tanımları, adalet kavramının başka dillerdeki ve bizim dilimizdeki karşılıkları ve anlamlarından, farklı düşünürler tarafından nasıl tanımlandığından, unsurlarının neler olduğundan, felsefe alanındaki yerinden ve o alandaki düşünürlerin adalet tanımlarından ve örgütsel adaletin sosyal adalet ile olan ilişkisinden bahsedilerek örgütsel adaletle ilgili yapılan tanımlara geçilecektir. Ayrıca, örgütsel adaletle ilgili yapılan ilk çalışmalardan kısaca bahsedilecek, örgütsel adaletin olumlu ve olumsuz sonuçlarına ve çalışanların örgütsel adaletle ilgili kaygılarına değinilecek ve örgütsel adaletin çalışanlar tarafından algılanmasında yöneticilerin önemli rol oynadığından söz edilerek bölüm sonlandırılacaktır.

##### 1.1.1. Adalet Kavramı

Adalet, yüzyıllardır tartışma konusu olan ve günlük hayatta sıklıkla dile getirilen bir kavramdır. Adaletin kavram olarak birden fazla anlama geldiği ve farklı tanımlamaların yapıldığı görülmektedir. Adalet; dürüstlük, eşitlik, tarafsız olma, hak, hak yemeçlik, hakkaniyet ölçülerine uyma, insaniyet, meşruluk, iyilik, gibi anlamlara gelmektedir (Töremen ve Tan, 2010: 59). Türk Dil Kurumu'nun sözlüğüne göre adalet, yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılması; hak ve hukuka uygunluk; herkese kendine uygun düşeni vermek; doğruluk; bu işi uygulayan, yerine getiren devlet kuruluşları olarak tanımlanmaktadır ([www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)). Bir başka tanıma göre adalet, herkese eşit ve dengeli davranmak, haksızlık yapmamaktır. Ayrıca, insanların kendine uygun düşen işleri yapmasını sağlamak, çalışmalarının karşılığında onlara yaptıkları ölçüsünde hakkı olanı vermek ve bu hakkın da vicdana ve akla uygun olmasını sağlayabilmektir (Bağdemir, 2009: 287). Adalet, belirlenmiş kurallara ve standartlara ahlaki olarak bireylerin uygun davranıp davranmadığını ifade etmektedir (Goldman ve Cropanzano, 2015: 313).

Adalet, İngilizce ve Fransızca "justice", Almanca "gerechtigkeit", İspanyolca "justicia", Latince "justitia" kelimelerine karşılık gelmektedir. Bu kelimelerin Almanca hariç kökeninin "jus" olduğu görülmektedir. Almanca "jus" kökeni olmasa da kelimeye yer alan "recht" hak, hukuk, doğru, gerçek anlamlarına gelmektedir

([www.almancasozluk.net](http://www.almancasozluk.net) ). İngilizce sözlükte “justice” kelimesi adil davranış, akla uygun ve adil olma niteliği, kanunların uygulanması olarak açıklanmaktadır (Wehmeier, 2000: 648). Latince sözlükte “justitia” kanun, eşitlik, dürüstlük, doğruluk anlamlarına gelmektedir. Kökeni olan “jus” ise bağlayıcı karar, hak, kanun olarak açıklanmaktadır ([www.latin-dictionary.net](http://www.latin-dictionary.net)). Arapça bir kelime olan adalet, Türkçeye ise “adl” kökünden gelmektedir ve hakka riyayetkarlık, hak tanırılık, haklılık, doğruluk anlamlarına gelmektedir (Develioğlu, 2005: 8).

Adalet kavramını çeşitli düşünürler farklı şekillerde açıklamaya çalışmışlardır. Bu anlamda, Rawls’a (1971) göre adalet toplumların temel yapısı, sosyal kurumların birincil erdemi ve temel ögesi olarak tanımlanmaktadır. Ona göre adaletin iki ilkesi vardır. Birincisi, herkesin eşit haklara sahip olması gerektiği, diğeri ise herkesin fırsat eşitliğine sahip olabilmesidir (Rawls, 1971: 6). Kant ise, adalet konusunda üç ilke ortaya atmıştır; şerefli yaşa, kimseye zarar verme ve herkese kendi payına düşeni ver. Adaletle ilgili ortaya koyduğu üçüncü ilke esasen adaletle ilgili klasik tanımlamanın tekrarıdır. Ancak, Kant’a göre adaleti yönlendiren hürriyettir. Eğer bir yerde hürriyet yoksa adalette olmayacaktır. J. J. Rousseau ise, adaletin temel niteliğinin “karşılıklık” olduğunu dile getirmiştir (Güriz, 2001: 14). Bu anlamda adalet bir denge unsurunu içerisinde barındırmaktadır.

Adalet kavramı, başta felsefe olmak üzere sosyal bilimler alanında araştırma konusu olan ve uzun yıllardır tartışılmakta olan bir kavramdır. Eski Yunan dünyasında adalet kavramı konusunda ilk düşüncelerin Sokrates, Platon ve Aristoteles tarafından ortaya atıldığı görülmektedir. Onlara göre adalet, bireysel bir erdem olarak tanımlanır. Sokrates adaleti “iyiyi kötüden ayırma bilgisi” olarak ifade etmektedir. Ona göre, her insan içinde adalet duygusunu barındırır ve bu duygu insanlara neyin doğru, neyin yanlış olduğunu göstermek için bir rehberdir (Taylor, 1997: 303). Adalet, Sokrates’e göre toplum fertlerinin her birinin kendi şahsi haklarına sahip olması ve diğerlerinin hak ve ihtiyaçlarına engel olmamasıdır (Özkan, 2013: 48). Sokrates’in öğrencisi Platon’a göre, adalet spesifik bir sınıfa ait değildir, tüm toplumun bir fonksiyonudur. Bu yüzden adalet, toplum içinde sorumluluk ve hakların dağıtılmasıdır (Dreudahl, 2001: 22). Ayrıca Platon’a göre, insanlar birbirlerinden farklı yeteneklere sahip olduğu için; herkes kendi yeteneğine uygun davranırsa, herkes hak ettiği faydayı alabilirse, herkes kendi işine, sınıfına ve durumuna bağlı olursa adalet sağlanacaktır. Ancak farklı sınıflara eşit davranmaya çalışmak adaletsizlik getirecektir. Bu durumda ona göre adalet; çoklukta

birlik, sınıflar ve bölümler arasında ahenk sağlanması, hak edene hak ettiğinin verilmesidir (Karagöz, 2002: 270, Aslan, 2006: 159). Antik Yunan düşünürü Aristoteles'e göre ise adalet; yasalara uygun davranış göstermek, onu kendi çıkarı için kullanmamak ve eşitliği sağlamaktır. Ona göre adalet, insanlara adil şeyler yapmasına ve adil olarak davranmasına yol açan ahlaki bir eğilimdir (Chroust ve Osborn, 1942: 129-130). Ayrıca Aristoteles, adaleti evrensel (geleneğe ve ahlaka uygun ve yasal olan) ve özel (doğru ve eşit olan) olmak üzere ikiye ayırmıştır. Bunlardan ilki paylaştırıcı adalettir ki insanların servet, para vb. kaynaklardan kendi payına düşeni almasıdır. Diğeri ise düzeltici adalettir ve içerisinde iradi eylemler (bireyin iradesiyle işin içinde olması; ticaret, hukuk vb.) ve irade dışı eylemler (iradenin kötüye kullanılması; hırsızlık, hile ve zorbayla bir mala sahip olma) yer alır. Düzeltici adalet, haksız ve erdemsiz biçimde elde edilen malın hakkı olana verilmesi, dolayısıyla bir tarafın bozduğu eşitliği tekrar kurabilmek, bireyin hile karıştırmadan, hırsızlık yapmadan işin içinde kendi iradesi ile yer almasını ve adaleti sağlayabilmektir (Topakkaya, 2009: 632). Aristoteles, ayrıca adaletin devlet ve toplum hayatındaki önemini dile getiren üç ilke üzerinde durmuştur (Güriz, 2001: 13).

1- Hukuk ve adalet, toplumun ve devletin temelidir.

2- Hukuk ve adalet, devletin amaçlarıdır.

3- Hukuk ve adalet, devlet yönetiminin egemen unsurlarından ikisidir.

Adaletin eşitlik, denklik ve rasyonellik olmak üzere üç unsuru bulunmaktadır. Eşitlik, adaletle birlikte anılmasına rağmen, içerik yönünden farklılıklar söz konusudur. Her bireye eşit muamele göstermek ya da eşit pay vermek adil olarak kabul edilmeyecektir. Bir iş yerinde çalışan herkese eşit ücret verilmesi adil olarak kabul edilemeyecektir. Çünkü her çalışanın yaptığı iş, çalıştığı pozisyon, tecrübe, aldığı eğitim, üstlendiği sorumluluk, katlandığı risk, sağladığı katkı gibi özelliklerin farklı olması farklı ücretlendirmeyi gerekli kılmaktadır. Ancak diğer taraftan, aynı niteliklere sahip, aynı katkıyı sağlayan ve aynı işi yapan kişilere haklı olmayan gerekçelerle farklı ücretler verilmesi de adil olmayan bir davranış sayılacaktır. Dolayısıyla eşitliğin sağlanmasının esasında adalete ulaşmak için gerekli olan bir unsur olduğu söylenebilir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 197). Eşitlik, mutlak ve nisbi eşitlik olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Mutlak eşitlik, ayırım yapmadan herkese eşit şekilde hak ve pay vermek anlamına gelmektedir. Nisbi eşitlik ise, insanlar arasında farklılıklar göz önünde

bulundurulacak hareket edilmesi durumudur. İnsanın insan olarak değeri bakımından eşitlik, mutlaktır yani bu konuda eşitlikten ayrılmak adalete aykırıdır. Bireyleri ırk, cins, dil, din, etnik köken gibi özellikleri dolayısıyla ayrımcılık yapmak mutlak eşitliğe ve adalete aykırı davranmaktır (Çakır, 2006: 32). Ancak bazı durumlarda nispi adaletin öngördüğü gibi haklı gerekçelerle bireylerin yaptığı iş, eğitim göz önünde bulundurulacak bireylere farklı muamele gösterilmesi adalettir. Adaletin diğer unsuru olan karşılıklılık, bir mübadele ilişkisinde alınan ile verilenin birbirine denk olmasını ifade etmektedir. Eğer bir ilişkide karşılıklılık unsuru yoksa o ilişkide bir tarafın diğer tarafı istismar etmesi söz konusu olacaktır. İş ilişkisine gelecek olursak, çalışanın emeğinin karşılığına denk ücreti alması, işverenin istismarını önleyecek ve adalet sağlanacaktır (Çakır, 2006: 32). Son olarak rasyonellik ise, bireye yapılacak uygulamanın belli kurallarla önceden belirlenmesi ve kişinin keyfi bir muameleye maruz kalmamasıdır. Bu yüzden, sübjektif ve duygusal bir uygulama adaletle bağdaşmamaktadır (Güriz, 2001: 15).

Adalet konusu; Türk kültüründe ve Doğu'da İslam ülkelerinde önemli bir yere sahiptir. Yazılmış olan birçok eserde yöneticinin adil olması gerektiğine vurgu yapılmaktadır. Yusuf Has Hacıp'in Kutadgu Bilig adlı eserinde ana karakterlerden biri olan hükümdarın sembolü adalettir. Bu durum yönetici açısından adaletin ne kadar önemli bir kavram olduğunu göstermektedir. Farabi (1990) El- Medinet'ül Fazıla isimli eserinde devletin kaynaklarından birinin adaletin sağlanması olduğunu söylemektedir. İbn-i Haldun Mukaddeme adlı eserinde devletlerin ömrünü adil olmalarına bağlamaktadır. İbn-i Haldun'a göre adalet ve hak üzerine amel etmeyen devlet ne kadar güçlü olursa olsun yıkılmaya mahkum olacaktır (Yılmaz, 2010: 586).

Yaşamın belirli bir düzen ve denge içerisinde sürdürülmesi, adalet ilkelerine uygun sistem ve davranışlar geliştirmekle mümkündür. Bu anlamda sosyal adalet kavramı toplumsal sistemin sosyal denge ve düzen ölçüsüdür. Sosyal adalet; gelir dağılımının emeğe göre dengeli olması yani eşit işe eşit ücret verilmesi, emeği ile geçinenlerin yaşadıkları toplum içinde insan haysiyetine yaraşır bir asgari hayat standardına kavuşturulmasını sağlayacak şekilde yaratılan milli hasıladan pay almalarını garanti altına almaya yönelik uygulamalar bütünüdür (Eroğlu, 2009: 42). Bunlara ek olarak, sosyal adalet tanımı ahlak kurallarıyla da ilgilidir. Çünkü sosyal adalet, herkese aynı derecede uygulanmıyorsa, o toplumda ahlak kuralları rencide olacağı gibi, gelir dağılımında eşitsizlik artacak ve toplumda hırsızlık, rüşvet, vergi kaçakçılığı artacak ve

adalet sağlanamayacaktır. Bu yüzden bir toplumda ahlak ve vicdanın olması onları bir adım daha sosyal adalete yaklaştıracaktır. İnsanların davranış ve tutumlarına yön veren, adaletli olmaya sevk eden “değer görüşleri” ve “değer duyguları” da bulunmaktadır. Bu anlamda, “değer görüşleri” ve “değer duyguları” ise, sosyal adaletin vatan sevgisidir, sosyal düzen ve birlikte yaşama arzusudur, milli kültürdür, geleneklere bağlılıktır, dürüstlüktür, doğruluktur, barıştır (Özguven, 2003: 37-38). Bu görüş ve duygular sınıf ve çıkar çatışmalarının üzerinde yer almaktadır ve bu duygular toplumda yaşayan bireylerde ne kadar baskın olursa o ölçüde tüm alanlarda adalet sağlanabilecektir. Bu noktada, sosyal adaletin ortaya koyduğu değerler her alanda yerleştirilmeye çalışılmalıdır. Çünkü bir toplumda birçok parça bulunmakta ve bu parçalar bir araya gelerek bir bütün oluşmaktadır. Örgütler de bu bütünün parçalarıdır. Bu anlamda her bir örgütsel yapı kendi içerisinde adaleti sağladığı takdirde sosyal adalet sağlanacaktır. Sosyal adalete giden yol örgütsel adaletten geçmektedir. Örgütlerde eşit işe eşit ücret verildiği, ahlak kurallarına uyulduğu, değer görüşleri ve değer duyguları yerleştiği, doğru, dürüst, adil, bulunduğu sürece adalet sağlanacaktır. Toplumsal sistemin parçalarından biri olan örgütlerde adaletin sağlanması ise toplumlarda sosyal adaletin sağlanmasına ivme kazandıracaktır.

Son yıllarda geliştirilen örgütsel yaklaşımların ve teorilerin, bireylerarası etkileşimden kaynaklanan sorunlar üzerine odaklandığı görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında sosyal adalet kavramının örgütlere uyarlandığı ve örgüt içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan kazanımların adil dağıtımını ifade eden “örgütsel adalet” kavramının geliştirildiği, bununla birlikte işyerinde adaletin varlığının kabul edilip önemsenmeye başladığı, konuya dair birçok araştırmanın yapıldığı görülmektedir (İşbaşı, 2000: 42).

### **1.1.2. Örgütsel Adalet Tanımı**

Örgütsel adalet kavramı 1980’lerden sonra ortaya çıkan ve ilk kez Greenberg (1987) tarafından kullanılan ve işyerinde adaletin rolünü tanımlamaya ve açıklamaya yönelik girişimler olarak ifade edilen bir kavramdır (Greenberg, 1990: 400). Örgütsel adalet; örgüt içinde ücretlerin, terfilerin, ödüllerin, cezaların nasıl oluşturulacağı, bu tür kararların nasıl alındığı ya da alınan kararların çalışanlara nasıl ifade edildiğinin çalışanlar tarafından algılanma biçimidir (İçerli, 2010: 69). Örgütsel adalet, genel olarak kazanımların (örneğin, ödüller ve cezalar) adil dağıtımını, dağıtım kararlarının

verilmesinde kullanılan prosedürler ile bireylerarası ilişkileri düzenleyen sosyal normlar ve kurallarla ilgili bir kavramdır (Folger ve Cropanzano, 1998: 13). Beugre (1998) farklı araştırmacılar tarafından adaletin farklı boyutlarını içeren tanımları kapsayan geniş bir örgütsel adalet tanımı yapmıştır. Ona göre örgütsel adalet, örgüt içinde bireylerin iş arkadaşlarıyla, üstleriyle ve sosyal bir sistem olarak örgütle aralarında gerçekleşen ekonomik ve sosyal mübadele ilişkisinde algıladıkları adalet olarak ifade edilmektedir.

Örgütsel adaletle ilgili çalışmalar, kazanımların algılanan adaleti üzerinde durulan dağıtım adaletinin açıklandığı Adams'ın (1963, 1965) eşitlik teorisi ile başlamaktadır. Başka dağıtım modellerinin ve eşitlik teorisinin takip eden yetersizliklerinden dolayı algılanan adaletsizlik karşısında çalışanların tepkilerinin tahmin edilmesi ve açıklanması için araştırmacılar ilgisini prosedür adaletine kaydırmışlardır. Prosedür adaleti ile ilgili yapılan çalışmalar sürecin algılanan adaleti üzerine odaklanmaktadır. Araştırmalar dağıtım adaletinin her zaman sürecin adilliği kadar önemli olmadığını göstermiştir. Bu arada, Bies ve Moag (1986) tarafından etkileşim adaleti ortaya atılmıştır. Etkileşim adaleti, prosedürlerin uygulanışı sırasındaki kişilerarası ilişkilerin niteliği üzerine odaklanmaktadır (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 279, Nowakowski ve Conlon, 2005: 7). Daha sonra örgütsel adaletle ilgili bütünlük modeller ortaya atılmış, bazı teorileri birleştiren farklı kuramlar geliştirilmiştir.

Örgütsel adalet; yüksek güven ve bağlılık sağlama, iş performansını artırması, çalışanların resmi iş görevlerinin ötesinde örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesi, müşteri memnuniyetini artırması ve karışıklığı azaltması yönünden birçok yarar sağlamaktadır (Cropanzano vd., 2009: 34). Bu anlamda, sosyal bilimciler adaletin önemini vurgulamışlar ve örgütlerin amaçlarını etkili bir şekilde gerçekleştirmek ve istihdam ettiği bireylerin kişisel tatminini sağlamak için adaleti temel bir gereksinim olarak kabul etmişlerdir. Örgütlerde bireyler işe alınırken adil testlerin kullanılması, adil ödemeler, sorunların adil şekilde çözümlenmesi, karar alımlarının demokratik şekilde yürütülmesi çalışanların adaletle dair algılarını pozitif yönde etkilemektedir (Greenberg, 1990: 399). Ayrıca; adalet Folger, Konovsky, Greenberg gibi pek çok araştırmacı tarafından yakın zamanlarda araştırılmış ve adaletin pek çok olumlu sonuçlara yol açan bir örgütsel değişken olduğu ifade edilmiştir (Niehoff ve Moorman, 1993: 531).

Örgütlerde adil davranışın çalışanları birçok yönden etkilediği görülmektedir. İlk olarak, örgütteki otoritelerin güvenilir olduğuna katkı sağlamakta ve örgütsel faaliyetlerin yasallığını artırırken istismara yönelik korkuların azalmasına dair kanıtlar sunmaktadır. Adil davranış, ayrıca geleceğe dair olayları daha tahmin edilebilir ve kontrol edilebilir yapmaktadır. Çalışanların, günden güne tecrübe ettiği iş yaşamında belirsizliklerin bazılarını azaltmaktadır. Son olarak; adil davranış, otoritelerin ahlaki standartlara olan bağlılığın bir göstergesidir ve potansiyel olarak iş yaşamını daha anlamlı hala getirmektedir (Colquitt vd., 2006: 110). Ayrıca, örgütsel adalet- üyelerin nasıl davranması gerektiğinin ahlaki uygunluğuna dair hissidir- çalışanların birlikte etkili şekilde çalışmalarına izin veren bir birleştiricidir. Adalet, bireylerin örgütleriyle olan sosyal ilişkilerinin temelidir (Cropanzano, 2007: 34-35). Örgütsel adalet, çalışanların örgütlerinde kendilerine ne kadar adaletli davranıldığına yönelik algılarını ve bu algıların da örgütler açısından diğer sonuçları nasıl etkilediğini kapsayan bir kavramdır (İşcan ve Sayın, 2010: 195). Ancak, adaletsizlik, topluluk içinde bağlılığın yok olmasına neden olacaktır. Adaletsizlik bireyler için yaralayıcı, incitici olduğu kadar örgütler için de oldukça zararlıdır (Cropanzano, 2007: 34-35). Bireyler adaletsizliği algıladığında morallerin düşmesine, işten ayrılma ihtimalinin oluşmasına ve örgüte dair intikam duygularını beslemesine kadar varabilecek olumsuz sonuçlara da yol açabilmektedir (Folger ve Cropanzano, 1998: 12).

Bireylerin örgütsel adalete ilişkin kaygılarını birkaç önemli neden oluşturmaktadır. İlk olarak, insanlar istenmeyen kazanım elde ettiğinde adaletle ilgili kaygı duymalarına neden olmaktadır. Gerçekten, birey uygulanan prosedürlerden istediği kazanımı elde ediyor, yarar sağlıyorsa; prosedürler konusunda soru yöneltme ihtiyacı hissetmemektedir. Ancak bireyler istedikleri kazanımları elde edemezlerse, bu kazanımlara yol açan prosedürler hakkında sorular yöneltmekte, sorgulamaya başlamaktadırlar. İkinci olarak, örgütte bir değişimin meydana gelmesi adalete yönelik kaygıları artırmaktadır. Çünkü değişim, insanların kaygılarının ve adaletle ilgili yönelttikleri soruların artmasına neden olmaktadır. Üçüncü olarak, örgütte bulunan kaynakların sınırlı olmasıdır. Örgütte yeterince kaynak varsa, bunların nasıl dağıtıldığı konusunu çalışanlar çok fazla önemsememektedir. Ancak kaynaklar kıt olduğunda bireyler adalet konusunu gündeme getirmektedir (Greenberg ve Cropanzano, 2001: 246).

Çalışanların örgütsel adalet algısı birçok değişken tarafından etkilenebilmektedir. Özellikle yöneticilerin davranışları, çalışanların örgütsel adalet algısını etkilemektedir. Çünkü yöneticiler karar veren, örgütteki işleyişi yönlendiren, planlama yapan ve işleri koordine eden kişilerdir. Bu yüzden yöneticilerin verdikleri kararlar iş görenleri olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Altinkurt ve Yılmaz, 2010: 467-468). Yöneticiler bu durumda işyerinde adaleti desteklemeli ve göstermelidir. Çalışanlarla ilgili karar alınırken, onlarla ilgili kararların etkileri tartışılırken, çalışanların karar ile ilgili endişeleri varsa bunların ifade edilmesine izin verilmeli ve çalışanlara saygılı bir şekilde davranılmalıdır. Yöneticiler bu şekilde çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının teşvik edilmesini sağlar ki bu da örgütün ya da bölümün performansını artıracaktır (Moorman vd., 1993: 223). Cropanzano ve arkadaşları (2007) yönetim sistemleri içinde adalet algısı yaratmak için yapılması gerekenleri ayrıntılı olarak anlatmıştır. Bunlar Tablo 1’de ayrıntılı olarak sunulmuştur.

Tablo 1: Yönetim Sistemleri İçinde Adalet Algısı Yaratmak İçin Yapılması Gerekenler

1- Pozitif iş tutumlarına sahip adayların seçimi için prosedür adaletinde kritik öneme sahip uygun kriter ve soruları kapsayan ve uygulama için yeterli fırsatları sunan seçim prosedürlerini belirleme.
2- Dengelenmiş adaletle hedefleri ortak kılma: Adil ödüllendirme sistemlerinde dağıtım adaleti ve prosedür adaleti algısı arasındaki dengeyi ifade eden iki faktörlü modelden yararlanma yani dağıtım adalet algısı düşük olduğunda olumsuz etkileri azaltmak için prosedür adaleti ya da etkileşim adaleti algısının yaratılmasına önem verme.
3- Kazanma amaçlı olmayan çatışma yönetimi: Çatışma yönetiminde eğer bireylere istediği kazanımlar verilemiyorsa, en azından kaynakların dağıtımındaki süreci adil olarak gerçekleştirme.
4- İşten çıkarmalarda zorlukları hafifletme: İşten çıkarmalarda adil süreçler belirleme ve yeterli açıklamalarda bulunarak etkileşim adaletini sağlama
5- Performans değerlendirmeleri adil bir şekilde gerçekleştirme.

Kaynak: Cropanzano vd., 2007: 41-45.

Görüldüğü gibi örgütlerde adaleti sağlamak adına yöneticiler işe giriş aşamasındaki seçim sürecinden başlayacak şekilde bütün çalışma yaşamında çalışanlarda adalet algılarını oluşturmaları ve örgütün adil olduğunu göstermeleri gerekmektedir. Bunu yaparken de örgütsel adaletin boyutlarından olan dağıtım, prosedür ve etkileşim adaletinin ortaya koyduğu değerleri zamanına ve yerine göre kullanmaları ve yerine getirmeleri gerektiği görülmektedir. Bu anlamda örgütlerde önemi vurgulanan örgütsel adalet boyutları aşağıda ayrıntılı olarak ele alınacaktır.



## 1.2. Örgütsel Adalet Boyutları

Literatürde örgütsel adaletin kaç boyuttan oluştuğu konusunda birbirinden farklı görüşlerin olduğu göze çarpmaktadır. Bu görüşlerden ilki (Tyler ve Bies, 1990) örgütsel adaleti, dağıtım ve prosedür adaleti olmak üzere iki boyutta sınıflandırmaktadır. Bu görüşü savunanlar etkileşim adaletini bağımsız bir adalet boyutu olarak değil prosedür adaletinin bir bileşeni olarak ele almaktadır. Bir başka görüş ise, örgütsel adaletin dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti olmak üzere birbirinden farklı üç boyutta ele almaktır. Birçok araştırmacı (Bies, 2001, Bobocel ve Holmwall, 2001) etkileşim ve prosedür adaletinin ayrımını desteklemiştir. Cohen-Charash ve Spector (2001) de yaptıkları 190 araştırmanın meta analizi sonucunda örgütsel adaletin dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti olmak üzere birbirinden bağımsız üç boyuttan oluştuğu ve farklı etkileri olduğu sonucuna ulaşmıştır (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 278-321, Colquitt vd., 2005: 10). Ayrıca prosedür ve etkileşim adaletinin farklı olduğunu ve farklı sonuçlara yol açtığını destekleyen birçok araştırma mevcuttur. Buna göre, prosedür adaleti, çalışan ile örgüt arasındaki mübadeleyi ifade ederken, etkileşim adaleti çalışan ile yönetici arasındaki mübadeleyi ifade etmektedir. Cropanzano, Prehar ve Chen'in (2002) araştırması, prosedür adaletinin üst yönetime duyulan güven, performans değerlendirme sisteminden duyulan tatmin ve iş tatmini ile ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bir başka sonuç ise, etkileşim adaletinin yöneticiden duyulan tatmin ve performans ile ilişkili olduğudur (Cropanzano, 2002: 324-351). Prosedür ve etkileşim adaletinin üzerinde etkili oldukları bireysel tepkilerdeki bu belirgin farklılıklar iki boyutun ayrıştığını güçlendirmektedir.

Bies ve Moag (1986) adalet literatürüne yeni bir sınıflandırma olan etkileşim adaletini tanıtmalarıyla birlikte birçok araştırmanın önünü açmıştır. Özellikle Greenberg'in 1993 yılında yaptığı araştırma ile etkileşim adaletinin birbirinden ayrı iki spesifik türü olduğunu ifade etmesi ile konu farklı bir boyut kazanmıştır. Bunlardan ilki kişilerarası adalet, kazanımların belirlenmesi ve prosedürlerin yürütülmesine katılan otorite sahiplerinin çalışanlara ne derece nazik ve saygılı bir şekilde davrandığını ifade etmektedir. İkinci ise, bilgisel adalet olarak etiketlenmiştir ki insanlara süreçlerin niçin belirli yol ya da şekillerle yürütüldüğü ya da kazanımların niçin belirli yollarla dağıtıldığı hakkında bilgilerin aktarılmasını içermektedir. Greenberg'in çalışmasından sonra bazı araştırmalar da bilgisel ve kişilerarası adalet ayrımını görgül olarak test etmiş ve ayrı etkilerinin olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır. Bunların başında Colquitt'in

2001 yılında yaptığı çalışma gelmektedir. Colquitt'in (2001) yaptığı çalışmanın sonucunda örgütsel adalet dört boyuta ayrılmaktadır; prosedür, dağıtım, kişilerarası ve bilgisel adalettir (Colquitt, 2001: 396). Ayrıca Colquitt (2001) dağıtım, prosedür, bilgisel ve kişilerarası adalet ölçeğini geliştirmiştir. Colquitt ve diğerlerinin (2001) meta analizi çalışmaları da prosedür, kişilerarası ve bilgisel adaletin farklı korelasyonlara sahip olduğunu ortaya çıkarmış ve bu boyutların ayrıştığını doğrulamıştır (Colquitt vd., 2001: 425-445). Tüm bu açıklamalara dayanarak, bu çalışmada örgütsel adaletin boyutları dağıtım, prosedür, etkileşim, bilgisel ve kişilerarası adalet olarak işlenecektir. Tablo 2'de dağıtım, prosedür, bilgisel ve kişilerarası adalete ilişkin spesifik kurallar ve tanımlamalara yer verilmiştir.

Tablo 2: Örgütsel Adalet Boyutları Çizelgesi

<b>Adalet Boyutları</b>	<b>Spesifik Kurallar</b>	<b>Tanımlama</b>
Dağıtım	Eşitlik	Kazanımların dağıtımının (örneğin ödeme, kar, statü sembolleri, cezalandırma ya da esas ödüller) çalışanların girdileri ile uyumlu olması
Prosedür	Söz Hakkı	Karar alma süreci boyunca çalışanlara kendi fikirlerini ve görüşlerini ifade etme fırsatı sağlama
	Tutarlılık	Kullanılan prosedürlerin zamana ve çalışana göre tutarlı olması
	Önyargılı olmamak	Karar alınırken tarafsız olmak ve önyargılı olmamak
	Doğruluk	Karar verme prosedürlerinin içinde girdi olarak doğru bilgilerin ve gerçeklerin kullanılması
	Düzeltilbilirlik	Çalışanlara kararları düzeltme fırsatı verilmesi
	Temsilcilik	Prosedürlerin yürütülmesi ve tasarlanmasında ilgili grupların endişelerinin dikkate alınması
Bilgisel	Etik olma	Prosedürlerin yürütülmesi ve tasarlanmasında ahlaki ve etik standartların kullanılması
	Doğruluk	Kazanımlara ve prosedürlere yönelik karar alma sürecinde yeterli açıklamalar sağlanması
Kişilerarası	Dürüstlük	Karar alma sürecinde içten ve dürüst olma
	Saygı	Çalışanlarla etkileşimde bulunulduğunda içten ve saygılı davranma
Kişilerarası	Uygunluk	Çalışanlarla etkileşimde uygun olmayan, yanlış ifadelerden kaçınma

Kaynak: Scott, 2008: 48.

### 1.2.1. Dağıtım Adaleti

Sosyal psikologlar tarafından çalışılan ilk adalet yapılanması olan ve örgütsel adalet algısının yerine kullanılan dağıtım adaleti, elde edilen gelir, prim, sosyal haklar, ceza, terfi gibi her türlü kazanımın çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasını ifade etmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 78, Nowakowski, 2005: 5). Tyler'e göre örgütsel adalet ile ilgili yapılmış çalışmaların başlangıcını oluşturan dağıtım adaleti, kazanımların dağıtımının adil olup olmadığının değerlendirilmesidir (Cropanzoni, 2001: 8). Dağıtım adaleti kavramı, kazançların normlara uygunluğu esastan hareketle gelişmiştir (Colquitt, 2001: 386). Dağıtım adaleti, örgütsel kaynakların dağıtılmasında yöneticilerin adil olması ve gösterdikleri dürüstlük ile ilgilidir. Bunun içine takdir, ücret artışları, statü, ikramiye, başarı değerlendirmeleri sonucu astlara sağlanan terfi, vb. hususlar olduğu gibi başarısızlığın sonucunda prim vermeme ya da az oranda verme, verilen ücretleri düşürme, terfi ettirmeme ve benzeri cezalardan söz edilebilir. Başka bir deyişle dağıtım adaleti, kişinin örgütten sağlayacağı çıkarlar ya da yararlar üzerine etki eden bir adalet boyutudur (Eren, 2012: 552).

Tarihsel gelişim süreci içerisinde dağıtım adaleti üzerine ilk önemli katkı, Stouffer ve arkadaşlarının (1949) sosyal kıyaslama sürecinin, çıktılardan duyulan tatmin düzeyi üzerinde etkisi olduğunu ortaya çıkararak, referans kabul edilen grup ile yapılan karşılaştırma sonucunda ortaya çıkan durumun yarattığı hayal kırıklığını ve yoksunluğu ifade eden "Görelî Yoksunluk Teorisi" kavramını literatüre kazandırması ile olmuştur. Stouffer ve arkadaşları (1949) II. Dünya savaşı sırasında orduda görevli olan bireylerin terfileri ve iş doyumları arasındaki ilişkiyi tespit etmeye çalışmışlardır. Çalışmada pilotların, inzibat erlerine göre daha fazla terfi aldıkları için tatmin düzeylerinin yüksek olacağı düşünülmüştür. Fakat inzibat erlerinin, pilotlar ile karşılaştırıldığında daha az terfi fırsatları sunulmasına rağmen daha fazla tatmin oldukları anlaşılmıştır. Bunun nedeni pilotların referans kabul ettikleri kişilerin farklı olması, onların hızlı bir şekilde terfi ettiğini görmesi ve onlara daha adil muamele yapıldığını düşünmesidir (Colquitt vd., 2005: 13).

Homans (1961) daha sonra sosyal mübadele ilişkisinde dağıtım adaletinin yatırım ve kazanımların dengeli olması ile sağlanabileceğini ifade eden "Dağıtım Adaleti Teorisi"ni ortaya atmıştır. Adams ve Rosenbaum (1962) ise eşitlik teorisinin açıklanmasına yol gösteren laboratuvar testleri yapmış ve Adams (1965), Homans'ın

görüşlerini bir adım öteye taşıyarak “Eşitlik Teorisi”ni geliştirmiştir. Dağıtım adaleti teorilerinden biri olan Adams’ın (1963) eşitlik teorisine göre, çalışanlar sürekli olarak kendi girdi (katkı, kişisel çaba, eğitim, tecrübe vb.) ve çıktılarını ( kazanım, ücret vb.) benzer düzeydeki çalışanlar ile karşılaştırarak eşit olup olmadığını değerlendirirler. Bireyler, karşılaştırma sonunda eşitsizlik, adil olmayan dağıtımı algıladıklarında gerilim yaratırlar. Bireyler de bu gerilimi çözmeye çalışır. Bireylerin bu gerilimi azaltmak ve adaletsizliğe tepki göstermek adına örgütsel vatandaşlık davranışını azalttıkları yönünde sonuca ulaşılmıştır (Niehoff ve Moorman, 1993: 533-546). Ayrıca, Adams’a göre bireyler kazanımların adil olup olmadığı ile ilgilenmişlerdir. Fakat kendi aldıkları kazanımların gerçek miktarı ile değil, görelilik olarak başkalarının aldıkları miktar ile daha çok ilgilenmişlerdir. Bu durumda, adaletin sağlanıp sağlanmadığına dair karar verme süreci öznel olarak kabul edilebilir (Andrews vd., 2008: 738).

Görelilik yoksunluk teorileri ve eşitlik teorileri dağıtım adaletini temsil eden ilk teorilerdir. Dağıtım adaleti teorileri, çalışanların kendi aldıkları kazanımlar ile başkalarının aldıkları kazanımları karşılaştırılması ile otoriteyi değerlendirmesini öne sürmektedir. Ancak dağıtım adaleti teorileri bazı noktalarda farklılık göstermektedir. Eşitlik teorileri ( Adams, 1965; Greenberg, 1990; Walster, Berscheid ve Walster, 1973; Walster ve Walster, 1975; Walster ve arkadaşları, 1978) girdi ve çıktılarının oranları üzerinde odaklanır. Dağıtım adaletinin bir başka sınıfı olan görelilik yoksunluk teorileri ise, bireylerin kendi kazanımlarını başkaları ile karşılaştırdıktan sonra oluşan yoksunluk duyguları üzerine odaklanır. Görelilik yoksunluk teorileri ( Crosby, 1976, 1982; Folger, 1986; Masters ve Smith, 1987; Olson, Herman ve Zanna, 1986) adaletsizlik duygusunun önemli kaynağı olan kazanımların beklentileri karşılamaması ile gerçekleşir. Dağıtım adaletinin tüm türlerinde, insanların ait olduğu örgüt ve gruplara olan tatminini tanımlamak için kritik faktör kazanım adaleti yargılarına ilişkindir (Tyler ve Lind, 1992: 121).

Dağıtım adaletinin temelini eşitlik ve görelilik yoksunluk teorilerinin yanında Leventhal’ın adalet yargı modeli de oluşturmaktadır. Bu modelde, birey sadece eşitlik teorisinde olduğu gibi katkısı oranında elde ettiğiyle adalet yargısına varmayarak, daha proaktif bir yaklaşım sergileyerek kazanımların adillikini eşitlik kuralının yanında denklik ve ihtiyaç kuralını kullanarak da yargılamıştır. Bu kurallar ( Seymen vd., 2013: 527);

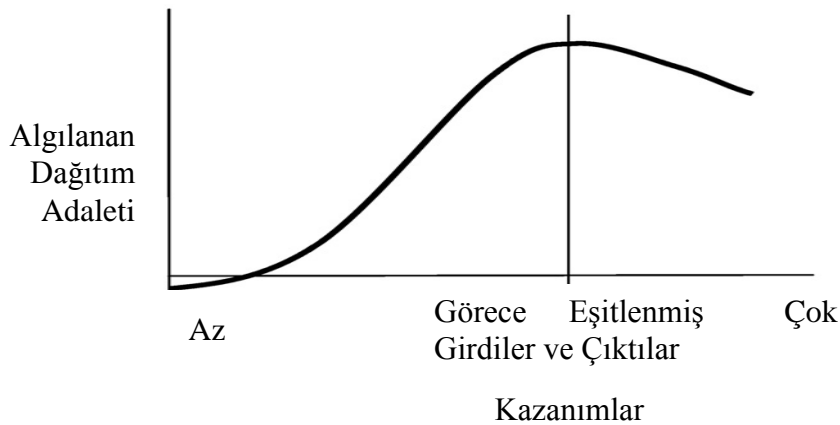
- Yatırımlar ve sonuçlar arasında belirli bir oranın olması gerekliliğine dayanan eşitlik kuralı,
- Katkıdan bağımsız olarak herkesin eşit pay alması gerekliliğine dayanan denklik kuralı,
- Yüksek gereksinimin daha fazla pay alması gerekliliğine dayanan ihtiyaç kuralıdır.

Dağıtımsal adalet kavramı bu anlamda gerçekte, Aristo felsefesinden türetilen ve Leventhal ile Deutsch tarafından düzenlenmiş olan eşitlik, ihtiyaç ve denklik kuralları çerçevesinde örgütlerin günlük olarak yapmış oldukları işlemlerinin sonuçlarından çıkarım yapmak yoluyla bireyler üzerinde meydana gelen bir algıdır. Örgütün her prosedürünün yol açacağı farklı sonuçlar bu üç kuraldan birinin öne çıkması ile dağıtım adaleti algılamasını farklı düzeylerde etkileyebilmektedir. Örneğin, çalışanlar elde ettikleri ücretin adaletli olup olmadığını eşitlik kuralı içerisinde referans alınan kişilerle; izin sürelerinin adaletli olup olmadığını denklik kuralı kapsamında bütün çalışanlarla ve pozitif ayrımcılık gerektiği zamanlarda kadın çalışanlara adaletli davranılıp davranılmadığını ihtiyaç kuralı kapsamında erkek çalışanlarla karşılaştırma yaptıkları zaman dağıtım adaleti algısı gelişmektedir (Yanık, 2014: 78). Araştırmacılara göre eğer temel amaçların gerçekleşmesine katkı sağlayabilmişse dağıtımın adil bir şekilde yapıldığından söz edilebilir. Eğer grubun uyum ve birliği önem arz ediyorsa, dağıtımda eşitlik kuralı; refahı önemliyse, ihtiyaç kuralı; bireysel üretkenlik ve performans daha kritik öneme sahipse, hakkaniyet kuralına göre dağıtım gerçekleştirilmelidir. Bu anlamda araştırmacılar ortaya koydukları görüşleri ve yaklaşımları ile dağıtımsal adalet kavramına yeni bir boyut kazandırmışlardır ve tek bir kurala dayanarak dağıtım adaletinin gerçekleştirilemeyeceğini ve gerektiğinde farklı kuralların etkili olabileceğini ifade etmişlerdir (Karaeminoğulları, 2006: 16).

Dağıtım adaleti, çalışanların elde ettikleri ücret, fayda ve ödül gibi kazanımlarının, sergiledikleri performans karşılığında adil ve hakkaniyetli olarak değerlendirilip değerlendirilmediğine yönelik algılarıdır (Bakan, 2011: 130). Foley ve diğerleri (2002) dağıtım adaletini, ahlaki ve nesnel olarak tanımlanan özellikler temelinde; benzer özellikler sergileyenlere benzer şekilde davranılması, farklı özellikler sergileyen kişilere farklılığı oranında farklı şekilde davranılması olarak ifade etmişlerdir (Foley vd., 2002: 473). Dolayısıyla dağıtım adaleti, çalışanların iş sonuçlarının şeffaf bir şekilde değerlendirildiğine ilişkin algılamalarını içermektedir. Bu bağlamda,

yöneticilerin çalışanların işi hakkında yeterli bilgiye sahip olması, iş sonuçlarını doğru ve tarafsız olarak değerlendirdikleri algılamasına yol açmaktadır. Bu da çalışanların kazanımların adil bir şekilde dağıtıldığına ilişkin algılarını olumlu yönde etkilemektedir (Bakan, 2011: 130). Bu noktada, eğer liderler astların performanslarıyla ilgili bilgi toplamak için önlem alırsa, astlar kazanımların dağıtımını adil olarak algılamakta ve böylece dağıtım adaleti etkili olmaktadır. Zıt bir şekilde, eğer astlar yöneticilerin onun işi hakkında daha az bilgiye sahip olduğunu algılayorsa o zaman astların dağıtımın adil olduğuna ilişkin algıları zedelenmekte ve yöneticilere daha az güven hissetmektedirler. Bu durum araştırma sonucu ile de desteklenmiştir (Niehoff ve Moorman, 1993: 531). Bu durumda yöneticilere düşen görev çalışanların performansları hakkında yeterli bilgiye sahip olmak, onları gözlemlemek ve ortaya koydukları katkıların bilincinde olarak onlara hakkı olanı vermektir.

Gilliland 2008’de yaptığı araştırmasında eşitlik teorisinden yola çıkarak, elde edilen kazanımların örgütsel adalet algısı ile asimptotik (sonușmaz) bir ilişki içerisinde olduğunu öne sürmektedir. Şekil 1’ de görüldüğü üzere, örgüte sağlanan katkılar ile elde edilen kazanımlar eşitleninceye kadar dağıtım adaleti algısı hızla artmaktadır. Katkılar ve kazanımlar eşitlendiğinde en üst noktaya gelmiş olacaktır. Ancak bu noktadan sonra elde edilen kazanımlar katkıları aştığında dağıtım adaleti algısı azalmaktadır. Bu durumda örgüte sağlamış olduğu katkıların karşılığında daha fazla kazanım elde eden çalışanlar da örgütsel adaletsizliğin farkına varmaktadır.



Şekil 1: Algılanan Örgütsel Adalet ile Kazanım Arasındaki İlişki  
Kaynak: Gilliland, 2008: 275.

Dağıtım adaletinin, örgütsel kaynakların dağıtımında gösterilen doğruluk ile ilgili olup çıktı memnuniyeti, otoritenin değerlendirilmesi, örgüte bağlılık ve işten ayrılma niyeti gibi örgütsel çıktılar üzerinde etkili olduğu araştırmalarla ortaya konulmuştur (Esterhuizen, 2008: 63). Ancak bireyler kazanımları adaletsiz olarak algıladığında performansının düşmesine (Greenberg, 1988; Pfeffer and Langton, 1993), vazgeçme davranışına girmesine (Pfeffer ve Davis- Blake, 1992; Schwarwald, Kaslowsky and Shalit, 1992), çalışma arkadaşlarıyla daha az işbirliği yapmasına (Pfeffer and Langton, 1993), iş kalitesini azaltmasına (Cowherd ve Levino, 1992), çalmasına (Greenberg, 1990) ve stres yaşamasına (Zohar, 1995) neden olabilir (Yürür, 2005: 99).

İlk ortaya atıldığı yıllarda büyük bir ilgi ile karşılanan, birçok araştırmaya konu olan ve örgütsel adalet algısı yerine kullanılan dağıtım adaleti zaman içinde örgüt içerisindeki bazı faktörleri açıklayamadığı için birçok eleştiri almıştır. Bu eleştiriler; çalışanların örgüte olan katkılarının nasıl doğru ve adil olarak belirleneceğini tam olarak belirginleştirememesi, adaletin nasıl sağlanabileceğine yanıt ararken adalet algısına ya da adaletsizlik algısına verilebilecek olan çalışan tepkilerinin göz ardı edilmesi, adaleti sağlama noktasında yalnızca kaynak/kazanım oranı ele alınarak dağıtım adaletli olarak gerçekleşse bile süreçlere ve insan ilişkilerine dayalı olarak meydana gelen adaletsizlik algısını açıklamada yetersiz kalmasıdır (Yanık, 2014: 79-80). Ayrıca dağıtım adaletindeki karşılaştırma sürecinin doğası hala belirsizliğini korumaktadır. Çünkü özellikle örgütlerde karşılaştırma standartları sosyal yapı ile ilgilidir. Çalışanlar dağıtım adaleti kapsamında elde ettikleri kazanımları diğer çalışanlarla karşılaştırmakta ya da karşılaştırma için genel sosyal normları, bireysel beklentilerini ve tecrübelerini esas alabilmektedir. Buna ek olarak, örgütteki tüm çıktıların objektif olarak sınıflandırılması mümkün görünmemektedir (Akca, 2012: 41).

### **1.2.2. Prosedür Adaleti**

1970'li yıllara kadar örgütsel adalet araştırmacılar tarafından dağıtım adaleti olarak incelenmiştir. Bu yıllardan sonra, araştırmacılar, kazanımların dağıtımını etkileyen süreçleri de önemsenmeye başlamış ve böylece hem kazanımların adil bir şekilde dağıtımını ifade eden dağıtım adaleti hem de kazanımların dağıtım sürecini ifade eden prosedür adaleti ile ilgilenmeye başlamışlardır. Prosedür adaleti; planlama, karar verme ve bunların yürütülmesinde dürüst, doğru ve adil davranılıp davranılmadığı ile ilgili bir kavram olarak ifade edilmektedir. Prosedür adaleti yalnızca örgütün faaliyetleri

ile ilgili olmayıp, aynı zamanda performans değerleme ve yürütülmesi, kariyer planlama ve yönetimi ile ilgili alınan kararların ne ölçüde adaletli alındığının gösterilmesi açısından çalışanları ilgilendiren bir kavram olarak da görülmektedir (Eren, 2012: 552).

Prosedür adaleti kavramını ilk ortaya atan Thibaut ve Walker (1975) olmuştur. Thibaut ve Walker prosedür adaleti ile ilgili çalışmalarını kazanımların dağıtımı ile ilgili karar alma mekanizmalarının üzerine yoğunlaştırmıştır. Yasal düzenlemeler içindeki karar alma süreçleri ile ilgili resmi prosedürler üzerine odaklanmışlardır. (Tyler ve Blader, 2003: 350). Daha sonra Leventhal (1980) tarafsızlık, doğruluk, önyargılı olmamak, tutarlılık, değiştirme fırsatı ve ahlaki olma kurallarına uyulduğu takdirde prosedür adaletinin sağlanabileceğini ifade etmiştir. Folger ve Greenberg (1985), Thibaut ve Walker'ın (1975) görüşlerini ve Leventhal'ın (1980) prosedür adaleti kurallarını insan kaynakları yönetimi konularından olan performans değerlendirme, ücret, katılımcı karar verme ve çatışma çözüm sistemleri içinde başvurmuştur. Bu anlamda, Folger ve Greenberg (1985) alışma ortamında adil işlemi ilk uygulayan araştırmacılarıdır (Folger ve Greenberg, 1985: 156-176). Lind ve Tyler 1988'de birçok insanın resmi karar prosedürlerine yaşamlarının başka alanlarından çok işlerinde başvuracaklarına ifade etmiş ve örgütlerde prosedür adaletinin daha fazla gündeme geldiğini tartışmıştır. Böylece kavramın sosyo-psikolojik yönüne dikkat çekerek prosedür adaleti kavramının örgüt içi sistemlerin işleyişinin adaletini belirleyen sosyo-psikolojik bir yönü olduğunu ortaya çıkarmışlardır (Nowakowski ve Conlon, 2005: 6).

Prosedür adaleti, kazanımların elde edilebilmesi için yaşanılan süreçlerin adil bir Şekilde algılanması olarak ifade edilmektedir (Proost vd., 2013: 18). Prosedür adaleti algısının temeli yalnızca bireylerin elde ettikleri kazanımlara göre değil aynı zamanda plan aşamasında ve alınan kararların uygulanmasında kullanılan süreçlerin adaleti tarafından da Őekillenmektedir (Jeon, 2009: 20). Prosedür adaleti algısına konu teşkil eden süreçler terfileri, performans değerlendirmelerini, ödüllendirmeleri ve fırsatların paylaşılmasını içermektedir (Almansour, 2012: 76). Greenberg'e (2005) göre bir örgütte kararların ve prosedürlerin adil algılanması ve sözü edilen bu süreçlerde yapılması gerekenler Őunlardır (Sert vd., 2014: 1189);

- Karar verme prosedürleri için çalışanlara söz hakkı verilmesi,
- Kuralların ve politikaların tüm çalışanlara tutarlı ve eşit Şekilde uygulanması,



- Kararların adil algılanması için doğru bilgilerin kullanılması,
- Hataların düzeltilebilmesi için olanak tanınması,
- Kararların önyargıdan uzak verilmesidir.

Leventhal (1980) prosedür adaletin sağlanması için kurallar ortaya koymuş, çok boyutlu bir yaklaşım geliştirmiştir. Ortaya koyduğu altı kuralı karşıladığı takdirde prosedürlerin adil olacağını dile getirmiştir. Bunlar (Leventhal, 1976: 24-30, Nowakowski ve Conlon, 2005: 6-7, Çakar ve Yıldız, 2009: 71);

**Tutarlılık:** Prosedürler, insanlar arasında ve zamana göre tutarlı olmalıdır. Tutarlılık kuralı, insanlar arasında uygulandığı zaman ödüllerin tüm potansiyel alıcılarına aynı prosedürlere başvurulmakta ve hiçbirine özel bir avantaj verilmemektedir. Bu durumda, prosedürler tüm insanlara aynı şekilde davranılacağını garanti etmeli ve prosedürler her zaman aynı kural ve protokolü takip etmelidir. Ayrıca, uygulanan prosedürler üzerinde yapılan değişiklikler kolay bir şekilde, çok sıklıkla yapılıyorsa sürecin adil olarak algılanmasını zorlaştırmaktadır.

**Önyargı bastırma eğilimi:** Bu kural, bireylerin önyargılarını azaltmak için kişisel ilgi, inanç ve kör sadakat gibi kendi kişisel duygularını, dağıtım sürecinin içindeki tüm noktalarda karar alırken dikkate almaması gerektiğini ifade etmektedir. Frenlenmemiş kişisel inançlar ya da kuralsal görüşlere bağlılık olursa prosedür adaletinin ihlal edileceğine inanılmaktadır. Sonuçta, prosedürlerin adil olarak algılanması için; kişisel savunmadan, karar alma kurallarını ayırmak gerekmektedir.

**Doğruluk kuralı:** Bireylerin prosedür adaletine ilişkin yargıları doğru kurala dayanır ki bu durumda süreç mümkün olduğu kadar doğru bilgi ile konular hakkında bilgisi olan kişilerin fikirlerine dayanmalıdır. Tarafların sunduğu bilgiler, kararların temelindeki bilgilerin doğru olmasına izin verecek şekilde doğru ve dürüst olmalıdır. Örneğin performans, doğru olmayan bilgiye göre değerlendirildiği zaman prosedür adaleti ihlal edilecektir.

**Düzeltilbilirlik kuralı:** Süreç içinde çeşitli noktalarda kararları tersine çevirmek ve değişiklik yapmak için fırsatlar var olmalıdır. Yanlış kararları düzeltme ve değiştirme için fırsatlar olmalıdır. Çünkü karar alıcılar çok iyi niyetli ve yetkili olsa bile hata yapabilmektedir. Sonuçta, adalet algısı seviyesi sürecin çeşitli aşamalarında

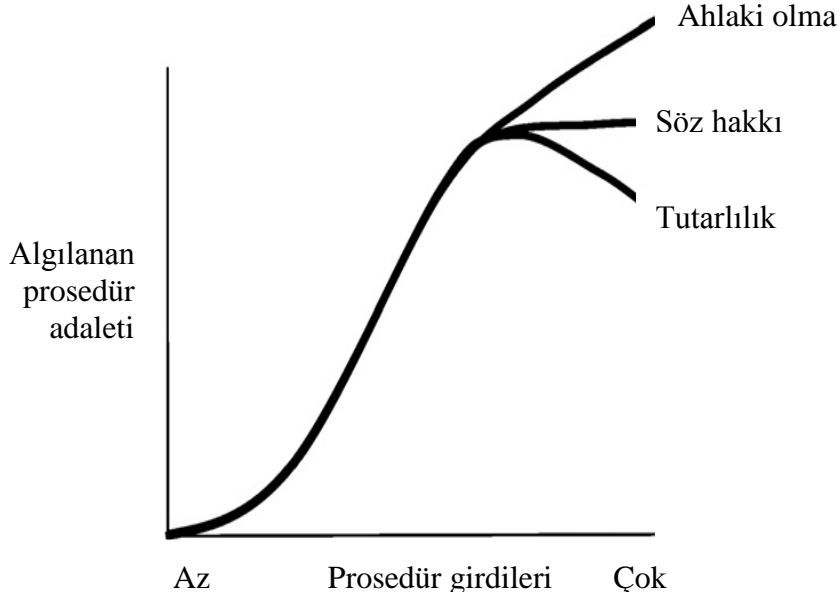
kararların değişmesine, yeniden gözden geçirilmesine izin veren prosedürler sayesinde artacaktır.

**Temsil edilebilirlik kuralı:** Bireylerin prosedür adaletine ilişkin algıları temsil edilebilirlik kuralında tüm süreçte önemli alt grupların endişeleri, bakış açıları, değerlerini yansıtılabilmelerine bağlıdır. Temsil edilebilirlik kuralında, sansür sorusu önemlidir. Sansür, bilgi akışının azlığını ifade eder ki bu da adalet algısını azaltacaktır. Prosedürler, bu kuralda tüm bireylerin fikirlerini ve endişelerini belirtebilme fırsatını garantilemelidir.

**Etik olma kuralı:** Prosedürler, bireyler tarafından kabul edilen ahlaki değerlere uygun olmalıdır. Adalet algılaması prosedürlerin ahlakın kişisel standartlarını ihlal etmesi ile azalacaktır. Prosedürler, rüşvet ve casusluğu içerdiğinde de adaletsiz olarak görülecektir. Prosedürler bu yüzden ahlaki standartlar çerçevesinde uygulanmalıdır.

Dağıtım adaleti, çalışanların önceden belirlenmiş görevleri yerine getirmeleri ve davranışları göstermeleri şartı ile belirli ödüllere ulaşmalarını garanti ederken, prosedür adaleti ise çalışanların ödülleri belirlemek için kullanılan prosedürlerin oluşturulması ya da ödüllendirme sürecinin belirlenmesine yönelik kararlara katılımı sağlamaktadır (Töremen ve Tan, 2010: 68). Folger ve Konovsky'a (1989) göre, prosedür adaleti örgütsel bağlılık ve yönetime güveni etkilerken, dağıtım adaleti yalnızca ücret doyumunu etkilemektedir. Sonuçlar gösteriyor ki prosedür adaleti, örgütsel vatandaşlık davranışını dağıtımsal adaletin bir etkisi olmadan etkileyebilmektedir. Moorman (1991) de adaletin iki boyutunu aynı şekilde ölçtüğünde, prosedürel adaletin vatandaşlığı tahmin ettiğini fakat dağıtımsal adaletin tahmin etmediği sonucuna ulaşmıştır (Moorman, 1993: 534-535).

Leventhal'a göre; prosedürler yukarıda da ifade edildiği gibi doğru, etik, önyargıdan uzak vb. olduğunda daha adil olarak algılanacaktır. Fakat Gilliland'a göre, prosedürel girdilerin her biri her zaman adil olarak algılanmamaktadır. Şekil 2'de bu durum prosedürel adalet prensipleri ile algılanan adalet arasındaki ilişki gösterilerek açıklanmaya çalışılmıştır. Şekil 2'de görüldüğü gibi çok fazla tutarlılık esnekliği ortadan kaldıracığı için çalışanların prosedür adalet algılarını belirli bir noktadan sonra azaltmaktadır. Söz hakkının verilmesi belirli bir noktadan sonra prosedür adalet algısını artırmamaktadır. Elde edilen kazanımların ahlaki değeri artıca ise prosedür adalet algısı artmaya devam etmektedir.



Şekil 2: Prosedür Adalet Prensipleri ile Algılanan Adalet Arasındaki İlişki  
Kaynak: Gilliland, 2008: 276.

Prosedür adalet algılarını etkileyen yöntemler başında liderlerin çalışanları gözlemleyerek onların performansları hakkında bilgi sahibi olması gelmektedir. Bu durumda çalışanlar, liderlerin prosedür adalet kurallarından biri olan doğruluk kuralına uyduklarını yani kararları alırken doğru bilgiler kullandıklarına inanırlar. Ayrıca, performans izleme yöntemleri, çalışanlar hakkında yeterli bilgiye sahip olduğu için liderlerin tarafsız kararlar almasına yol açar. Son olarak, çalışanları izleyerek onlar hakkında bilgiye sahip olmak, insanlar arasında tutarlı davranarak tarafsız kararlar alınmasına yardımcı olur. Araştırmada lider izleme yöntemlerinden biri olan çalışanları gözlemlemenin prosedür adaleti üzerinde pozitif etkilere sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Niehoff ve Moorman, 1993: 532). Yapılan araştırma ile Leventhal'ın (1980) ortaya koyduğu prosedür ilkelerinden tutarlılık, doğruluk ve tarafsızlık sağlandığında prosedür adaleti algısı üzerinde olumlu etkilerinin olacağını öne süren çalışması desteklenmektedir.

Blader ve Tyler (2003), prosedür adaletini dört bileşenden oluşan bir yapı olarak tanımlayarak konuya yeni bir kavramsal çerçeve kazandırmıştır. Blader ve Tyler'ın prosedür adaletinin dört bileşeni modeli, bireylerin iş örgütlerindeki tecrübelerinin kaynağını ve prosedürlerin adil olup olmadığını değerlendirirken kullandıkları kriterleri sınıflandırmaktadır. İlk olarak modelde, prosedür adaleti iki boyuta ayrılmaktadır; adaletin şekli ve adaletin kaynağı.

Adaletin birinci şekli, kararların nasıl alındığı ile ilgilidir. Kararların tarafsız, adil, tutarlı ve dikkatli bir şekilde alınması gerekmektedir. Adaletin ikinci şekli ise davranışların kalitesi ile ilgilidir. Çalışanlara adil davranılmasını ifade etmektedir (Blader ve Tyler, 2003: 113). Adaletin kaynağı boyutu ise çalışanların prosedür adaletine ilişkin değerlendirmelerini şekillendiren tecrübelerinin kökenini yansıtmaktadır. Tüm bu değerlendirmelerin iki kaynağı bulunmaktadır. Bunlardan ilki, prosedür adaletinin resmi temeli, diğeri ise prosedür adaletinin resmi olmayan temelleridir. Prosedür adaletinin resmi temelleri; örgütün prosedürleri ve resmi kurallarıdır. Prosedür adaletinin resmi olmayan temelleri ise; çalışanların otorite gruplarıyla (patron, bölüm başkanı) yaşadığı tecrübelerle ilgilidir (Blader ve Tyler, 2003: 114-115).

Tablo 3: Prosedür Adalet Modelinin 4 Bileşeni

Prosedürel elementler	Adaletin Kaynakları	
	Grubun kuralları (resmi)	Amirin davranışları
<b>Karar alma süreçlerinin kalitesi</b>	(1) Karar alma süreçlerinin resmi kalitesi	(3) Karar alma süreçlerinin resmi olmayan kalitesi
<b>Davranışların kalitesi</b>	(2) Davranışların resmi kalitesi	(4) Davranışların resmi olmayan kalitesi

Kaynak: Blader ve Tyler, 2003: 117.

Tablo 3’de (1) ve (4) alanlarında yer alan resmi karar alma süreçleri ve davranışların resmi olmayan kalitesi, geleneksel prosedür adaletinin araştırma konularıdır. Resmi karar alma, kazanımların dağıtımı hakkında karar alınırken sürecin adil olmasını ifade etmektedir. Davranışların resmi olmayan kalitesi ise, örgütte etkili olan bireylerin (örneğin, amirleri) çalışanlarla iletişimi esnasında göstermiş olduğu davranışların kalitesi ile ilgilidir. Ancak (2) ve (3) alanlarında yer alan davranışların resmi kalitesi ile karar verme süreçlerinin resmi olmayan kalitesi bileşenleri prosedür adaletine yeni bir boyut kazandırmıştır (Blader ve Tyler, 2003: 117-118). Davranışların resmi kalitesi, çalışanlara ne şekilde adil davranılacağına ilişkin resmi kuralları belirlemektedir. Örneğin birçok işletmenin, çalışanlara nasıl davranacağına ilişkin spesifik davranış kodları vardır ( cinsiyet, ırk ayrımına ilişkin kurallar). Bu kurallar, çalışanların örgüte ilişkin yargılarında önemli rol oynamaktadır. Karar verme süreçlerinin resmi olmayan kalitesi iki şekilde ortaya çıkabilir. Birincisi, yetkililer resmi

kural ve prosedürleri dikkate almadan karar vererek bu sürecin kalitesini etkilemektedir. İkincisi ise, örgütün resmi kuralları, karar verme noktasında karşılaşılabilecek tüm ihtimalleri içermezler. Yetkililer bazen, takip ettikleri kurallar olmadan karar verirler. Başka bir ifade ile karar verme süreçlerinde bazı spesifik durumlara ilişkin yöneticilere rehberlik edecek resmi kurallar yoktur (Yürür, 2005: 104). Prosedür adaletinin 4 bileşeni de çalışanların prosedür adaleti ile ilgili algılamaları üzerinde etkilidir.

Prosedür adaleti karar verme sürecinde ne derecede doğruluk ve dürüstlüğe uyulduğuna ilişkin adalet algılamasıdır ve araştırmalar iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, bağlılık, güven, otoritenin değerlendirilmesi, geri çekilme davranışı gibi örgütsel sonuçlar üzerinde etkisi olduğunu göstermiştir (Esterhuizen, 2008: 63). Ayrıca, çalışanlar süreçlerin adil olduğuna inanırlarsa yani prosedürel adalet algılarına örgütsel özdeşleşme sağlamalarında ve ekstra rol davranışı sergilemelerinde önemli etkilere sahip olmaktadır (Blader ve Tyler, 2009: 447). Çünkü adil süreçlerin kullanılması çalışanların uzun vadede adil davranışların olacağı beklentisi içerisinde olmalarını sağlamaktadır. Bu beklentiler örgüte ve lidere karşı olumlu bağların ve bağlılıkların oluşmasını sağlar. Bu da çalışanların tutum ve davranışlarına olumlu olarak yansımaktadır (Konovsky ve Cropanzano, 1991: 699). Ancak, çalışanlar karar verme süreçlerinin adaletli olmadığına inandıklarında örgüte ve yöneticilerine daha az bağlılık duymakta, performans göstermekte ve yardımsever olmaktadır ayrıca daha fazla hırsızlık yapmakta ve iş değiştirme isteği daha çok olmaktadır (Yıldırım 2007: 258).

### **1.2.3. Etkileşim Adaleti**

Çalışanların örgütsel adalet algılarını sadece dağıtım adaletine ilişkin verilen nihai karar ve karar verme süreci etkilememekte; ayrıca çalışma ortamındaki beşeri ilişkiler de çalışanların tutum ve algılarına yön vermektedir. Bu anlamda, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişkinin niteliği ve kalitesi örgütsel adalet algıları üzerinde belirleyici olan etkileşim adaletinin sınırlarını oluşturmaktadır (Karaeminoğulları, 2006: 19).

Etkileşim adaleti kavramının doğuşunda Bies'in üniversitelerde kişilerarası davranışların konusu ile ilgilenmeye başlaması, gözlem yapması ve üniversite öğrencilerinin fakültenin işleyişinden çok fakülte üyelerinin adil olmayan davranışlarından şikayet etmeleri etkili olmuştur. Öğrenciler spesifik projelerini açıklarken fakülte üyelerinin onlara kaba davrandığını ve onları yanlış

yönlendirdiklerine yönelik olarak şikayette bulunmuştur. Bies, öğrenciler tarafından bu paylaşılan hikayeleri tecrübe ettikçe, süreç takip edilmesine rağmen tüm yaşananların resmi prosedürlerle ilgili olmadığını görmüştür. Tüm bunlara dayanarak Bies ve Moag (1986) kişilerarası davranışın, prosedürlerin yapısından kavramsal olarak farklı olduğunu açıklamış ve etkileşim adaleti fikrini sunmuştur (Colquitt vd., 2005: 29).

Bies ve Moag'a (1986) göre etkileşim adaleti, bireylerin otorite sahiplerinden aldığı kişilerarası davranışın ve iletişimin adaletidir. Prosedür adaletinin tersine etkileşim adaleti, etkileşim görüşünü daha fazla resmileştirmiştir ve etkileşim boyunca sergilenen dürüstlük, duyarlılık ve saygının derecesi gibi yöneticilerin astlara karşı sergiledikleri davranışları da kapsamaktadır (Bakan, 2011: 133). Bu anlamda etkileşim adaleti, özellikle yöneticilerin çalışanlara saygılı ve nazik bir şekilde davranması, itibar göstermesi, karşı tarafa değer vermesi, doğru ve dürüst davranması gerektiği üzerine odaklanmaktadır. Ayrıca, yöneticilerin çalışanlarla paylaştığı bilgilerin açık ve şeffaf olması ve verilen bilgilerin kaliteli, doğru ve güvenilir olması gerektiğini ifade etmektedir (Demirkaya ve Kandemir, 2014: 266).

Etkileşim adaleti, bilgi paylaşılırken kişilerarası etkileşim boyunca kibar ve saygılı bir ortam oluşturulması ve örgütsel prosedürler karşısında davranışların kalitesi olarak ifade edilmektedir (Taner vd., 2015: 193). Etkileşim adaletinin sağlanabilmesi için açık ve dürüst iletişim kurulmalı; içtenlik olmalı; önemli bilgiler verilmeli; beklentiler ortaya konulmalıdır. Ayrıca, çalışanlarla yöneticiler arasındaki iletişimlerde ve birbirlerine karşı davranışlarında, tutumlarında ciddiyet olmalıdır (Singer, 1993: 35). Bies ve Moag'a (1986) göre etkileşim adaletinin dört önemli unsuru vardır (Colquitt vd., 2005: 29-30);

**Dürüstlük, doğruluk:** Otorite sahipleri karar alma prosedürlerini uygularken iletişimlerinde açık, içten ve dürüst olmalıdır. Hilenin ve aldatmanın herhangi bir türünden kaçınmalıdır.

**Gerekçeleştirme:** Otorite sahipleri, bir karar alma süreci sonucunda elde edilen kazanımlar hakkında yeterli açıklamalarda bulunabilmelidir.

**Saygı:** Otorite sahipleri, bireylere içten ve saygılı bir şekilde davranabilmeli ve onlara karşı kaba ve saldırganlık içeren davranışlardan kaçınmalıdır.

**Uygunluk:** Otorite sahipleri, önyargılı ifadeler kullanmaktan ve uygun olmayan sorular sormaktan kaçınmalıdırlar (Örneğin; yaş, cinsiyet, ırk ya da din).

Etkileşim adaleti, dağıtım ve prosedür adaletinden ayrılmasına rağmen bazı araştırmacılar etkileşim adaletinin prosedür adaletinin bir alt bileşeni olduğunu ifade etmiştir. Ancak Bies, etkileşim ve prosedür adaletinin birbirinden ayrı kavramlar olduğunu savunmuştur (Cropanzano, 2001: 17-18). Bies'e göre etkileşimsel adalet araştırmaları kişilerarası davranışların kalitesini ve prosedürlerin iletişim yönünü ortaya koymakta ve böylece prosedürlerin etkileşim adaletinden ayrıştığını desteklemektedir. Ayrıca, birçok ampirik araştırma göstermiştir ki insanlar resmi prosedürlerin adaletini kişilerarası adaletten ayırmakta ve etkileşim adaleti ile prosedür adaleti farklı çalışan davranışlarına ve tutumlarına yol açmaktadır (Bies, 2001: 99). Ayrıca, ikisi arasındaki temel fark, prosedür adaleti örgüt normlarına odaklanırken, etkileşim adaleti yönetici davranışlarına odaklandığından örgütü temsil eden bireylere yönelik tepkiler olarak değerlendirilmektedir. Bu yüzden çalışan etkileşim adaletsizliği algıladığında, dağıtım adaleti kavramında öngördüğü gibi örgütün aldığı kararların sonuçlarına yönelik yada prosedür adaletinde olduğu gibi bütün örgüte yönelik tepki göstermekten ziyade doğrudan yöneticisine karşı tepki göstermektedir. Bunun sonucu olarak örgüte karşı değil doğrudan yöneticisine karşı daha az bağlılık ve güven duymakta ve olumsuz bir tutum geliştirmektedir (Cihangiroğlu vd., 2010: 69).

Örgütsel uygulamaların insani yönü olarak ifade edilen etkileşim adaleti çalışanların işlemlerin uygulanması sürecinde kendileriyle iletişimin samimiyet ve saygıya dayanması gibi normatif beklentileri de içermektedir. Prosedür adaleti ve etkileşim adaleti birbiriyle ilişkili olmasına rağmen yapısal olarak farklı olduğu görülmektedir. Prosedür adaleti, örgütün resmi yapı ve prosedürlerini içermesine rağmen bu prosedürlerin yasaları, etkileşim adaleti tarafından kuşatılmıştır. Dolayısıyla bir örgütün resmi prosedürleri adil olarak algılanmasına rağmen, etkileşim adaletinin düşük olduğunun varsayılması akla uygundur çünkü vicdansız bir yönetici tarafından yönetilebilmektedir (Johnson vd., 2006: 178). Bu durumda süreçler adil olarak algılsa bile yöneticilerin saygısız davranışları, bireyler arası karşılıklı ilişkide gördükleri muamelenin adaletsiz olarak algılanmasına dolayısıyla etkileşim adaletinin azalmasına neden olabilecektir.

Greenberg (1990) yaptığı ampirik araştırma ile her ne kadar etkileşim adaleti terminolojisini kullanmasa da Bies ve Moag'ın ortaya koyduğu etkileşim adaleti unsurlarına gönderme yapan sonuçlar vardır. Greenberg (1990) bu araştırmasında %15 ücret kesintisiyle ilgili yeterli açıklamaların yapıldığı ve yapılmadığı koşullarda önce, boyunca ve sonra hırsızlık oranını ölçmüştür. Araştırma sonucunda ücret kesintisi periyodu içinde yetersiz açıklamaların yapıldığı durumdaki hırsızlık ve işgücü devir oranı, yeterli açıklamaların yapıldığı durumdan anlamlı derecede yüksek çıkmıştır. Bu araştırma Bies ve Moag'ın (1990) etkileşim adaleti unsurlarından gerekçelendirme ve saygı unsurlarını açıklar niteliktedir (Greenberg, 1990a: 565). Nitekim Greenberg 1993'te yaptığı araştırmada etkileşim adaletinin varlığını kabul etmiştir ancak etkileşim adaletini bilgisel ve kişilerarası adalet olarak ayrılması gerektiğini önermiştir.

Folger ve Cropanzano'ya (1998) göre etkileşim adaletinin “kişilerarası duyarlılık” ve “açıklama yapma” olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır. “Kişilerarası duyarlılık”, kararın uygulanmasından sorumlu olan bireylerin karardan etkilenen bireylere ne derece saygılı ve nazik davranıp davranmadığı ile ilgidir. İkinci boyut olan “açıklama yapma” ise dağıtım kararının altında yatan mantığın bu karardan etkilenecek olan bireylere yeterli ve açık bir şekilde anlatılması ile ilgilidir. Bireyler istenmeyen, olumsuz bir sonuçla karşı karşıya kaldıklarında yöneticiler tarafından yeterli açıklamalar yapılırsa örgüte karşı daha toleranslı davranabilmektedir (Uysal, 2014: 21).

Etkileşim adaleti, örgütsel vatandaşlık davranışının anlaşılması (Moorman, 1991), örgütsel bağlılık ve yönetime güven duyulması (Barling ve Philips, 1993), yöneticinin yasallığı (Masterson, Mc clear, Goldman ve Taylor, 1997), intikam (Bies ve Tyler, 1993), müşteri şikayet davranışı (Blodgett, Hill ve Tax, 1997) için önemli bir değişkendir (Bies, 2001: 92). Yapılan bazı araştırmalarda (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009, Taner vd., 2015) özellikle etkileşim adaleti algısının örgütsel bağlılığı diğer boyutlara göre daha fazla etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç kişilerarası ilişkilerde iletişime ve bireye değer veren etkileşim adaletinin örgütsel bağlılıkla olan ilişkisini ortaya koymaktadır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 9).

Örgütsel adalete ait boyutlar arasında prosedür ve dağıtım adaleti yoğun olarak incelenmiştir. Ancak özellikle son yıllara gelindiğinde sadece etkileşim adaletinin bazı iş değişkenleri üzerinde etkisi olduğunun anlaşılması ile birlikte etkileşim adaleti ve etkilediği değişkenini ele alan araştırmalar olduğu görülmektedir. Özellikle etkileşim



adaletinin ast-üst ilişkileri üzerinde etkisi olduğu bilindiğinden liderlik tarzları ile etkileşim adaleti arasındaki ilişkiyi ortaya koyan araştırmalar artmıştır. Yardımsever (Wu vd., 2011), katılımcı, destekleyici (Taner vd., 2015) ve etik liderliğin (Aykanat ve Yıldırım, 2012, Wu vd., 2011) algılanan etkileşim adaleti üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisinin olduğu araştırmalarda ortaya konulmuştur. Bu durum liderlerin çalışanlara olan olumlu ve yapıcı davranışlarının etkileşim adaleti üzerinde etkisi olduğunu yansıtmaktadır. Ayrıca, etkileşim adaleti sağlandığında üst yönetime güven artmaktadır (Wu vd., 2011: 111, Kılıçlar, 2011: 23).

Cohen Charash ve Spector (2001) 190 çalışmanın meta analizi sonucunda dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti olmak üzere üç ayrı boyut olduğunu öne sürse de etkileşim adaleti üzerine olan tartışmalar hala devam etmektedir. Bazı araştırmacılar (Colquitt vd., 2001, Greenberg, 1993) etkileşim adaletinin bilgisel ve kişilerarası adalet olmak üzere iki ayrı boyutu olduğunu, ikiye ayırmanın daha sağlıklı sonuçlar getireceğini öne sürmektedir. Bu bağlamda bu iki boyut aşağıda ayrıntılı olarak anlatılacaktır.

### **1.2.3.1. Bilgisel ve Kişilerarası Adalet**

Bilgisel ve kişilerarası adalet kavramlarının ortaya çıkışında Greenberg etkili olmuştur. Greenberg (1993) etkileşim adaletinin kişilerarası ve bilgisel adalet olmak üzere iki ayrı yapısı olduğunu, hırsızlık üzerinde ayrı etkilerinin olduğunu ve ayrışması gerektiğini öne sürmüştür. Ona göre kişilerarası adalet, Bies ve Moag'ın (1986) saygı ve uygunluk bileşenleri ile örtüşürken; bilgisel adalet, gerekçelendirme ve doğruluk bileşenleri ile örtüşmektedir. Greenberg'e göre, etkileşim adaleti bileşenleri yalnızca prosedür adaletinin sosyal yönünün bir parçası değildir. Çünkü saygılı ve içten davranış çalışanların kazanım kararları hakkında çok daha iyi hissetmelerine yardımcı olmaktadır (Colquitt vd., 2005: 32).

Kişilerarası adalet, kazanımların belirlenmesi ve işlemlerin yürütülmesi esnasında yetkilinin (yöneticiler) çalışanlara saygılı ve nazik davranmasını; açık iletişim kurmasını; uygun olmayan, önyargılı ve özel sorular yöneltmekten kaçınmasını ifade etmektedir (Yelboğa, 2012: 172). Yapılan araştırma ile Leventhal'in ortaya koyduğu prosedürlerin tutarlılığı, önyargılı olmamak, karar verme sürecinde kullanılan bilgilerin doğruluğu, kararları değiştirebilme fırsatı, temsil edilme, ahlaki değerlere uygunluk gibi kurallar, mağdurun desteklenmesi, iletişimin ve yürütmenin kalitesi çalışanların

kişilerarası adalete yönelik algılarının güçlenmesine yol açmaktadır. Kişilerarası adalet ise, çalışanların yöneticiye güven duymasını sağlamaktadır (Kernan ve Hanges, 2002: 924-925). Bu anlamda çalışanlar yöneticilerin herkese tarafsız ve tutarlı davranmasını beklemektedir. Çalışanlar arasında ayırım gözeten yöneticiler adil olarak algılanmamaktadır. Dolayısıyla kişilerarası adaletsizliğin algılanması çalışanların yöneticilerine tepki göstermelerine ve onlara karşı güven duygularının azalmasına neden olmaktadır.

Bilgisel adalet, örgüt çalışanlarına takip edilen prosedürlerin uygulanışı ve dağıtım kararlarının alınışı hakkında açıkça bilgi paylaşılması ve alınan kararların gerekçelerinin açıklanması olarak ifade edilmektedir. Ayrıca, sosyal ve özlük hakları konusunda yöneticilerin astlarını bilgilendirmesini, çalışanların çıkarlarını gözetmesini ve bilgilendirme haklarına saygı duymasını ifade etmektedir (Ellis vd., 2009: 142). İletişimin kaliteli olmasının, özellikle yönetimin belirlediği stratejiler ile uygulama arasında tutarlılığın sağlanmasının bilgisel adaleti etkilediği yapılan bir araştırma ile ortaya konulmuştur (Kernan ve Hanges, 2002: 924-925). Örgütsel kararlara yönelik yeterli açıklamaların yapılması, çalışanların bu kararların adil olduğuna ilişkin duygularının gelişimine yol açmaktadır ve hatta karar çalışanlara uygun ve geçerli sebeplerle aktarıldığında hoşlarına gitmeyen kararları dahi kabul ettikleri görülmektedir (Saunders ve Thornhill, 2004: 10). Bilgisel adaletin yapı taşlarından birini prosedürler hakkında bilgi paylaşılması oluşturmaktadır. Bu anlamda, prosedürel bilgilendirme, örgüt yönetimi tarafından çalışanlara düzenli olarak ücret, maddi olanaklar, performans değerlemesi, çalışma şartları ve terfi gibi unsurların ölçülmesi ve belirlenmesinde kullanılan prosedür, metot ve politikalarla ilgili bilgi verilmesini ifade etmektedir. Prosedürler hakkında bilgi sahibi olmak çalışanların örgüt prosedürlerini adil olarak algılamasına, prosedürleri daha iyi anlamalarına ve prosedürlere daha çok bağlı olmalarına yol açmaktadır (Korsgaard vd., 1995: 72, Doğan, 2002: 72). Prosedürlerin adil olduğuna yönelik algılamalar hem amirlerin değerlendirilmesini hem de iş görenlerin iş tatminini etkilemektedir. Prosedürel bilgilendirmenin ulaşılabilir olması bireyde, örgütün çalışanlarla olan ilişkilerinde samimi ve açık olduğu düşüncesinin doğmasına yol açmaktadır (Doğan, 2002: 72).

Kişilerarası adaletin iş memnuniyeti (Loi vd., 2009), örgütsel vatandaşlık davranışı (Arslantaş ve Pekdemir, 2007), duygusal çöküntü (Cole vd., 2010), işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık (Karavardar, 2015), duygusal ve normatif bağlılık

(Bağcı, 2013) ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bilgisel adaletin ise, iş memnuniyeti (Loi vd., 2009) ve duygusal bağlılık (Bağcı, 2013) ile ilişkili olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Son yıllarda yapılan birçok araştırmada (Fang ve Chiu, 2010, Kernan ve Hanges, 2002) bilgisayar ve kişilerarası adaletin yönetici-çalışan ilişkilerinde önemli bir yere sahip olduğu, örgütsel güveni etkilediği ortaya konulmuştur. Yapılan bir araştırmada örgütsel adalet boyutlarından bilgisayar adalet, çalışanların yöneticiye olan güvenini anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Bu durum, çalışanların karar süreçlerini doğru ve dürüst şekilde açıklayan yöneticiye daha fazla güven duyduklarını göstermektedir. Ayrıca, dürüst ve güvenilir açıklamalar paylaşılması çalışanların yöneticilerle olan duygusal bağını da güçlendirmektedir. Kişilerarası adaletin ise yöneticilerin dürüstlüğü ve yardımseverliğini ifade eden güvenilirliğinin algılanmasında pozitif etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Colquitt ve Rodell, 2011: 1183-1206).

### 1.3. Örgütsel Adaletle İlgili Teorik Yaklaşımlar

Tarihsel süreç içerisinde örgütsel adaletle ilişkin birçok teori ortaya atılmış, çeşitli modeller geliştirilmiştir. Bunların önde geleni Greenberg (1987) geliştirilmiş olan örgütsel adalet teorilerini iki ana boyut altında sınıflandırmıştır. Greenberg'e göre ilk boyut, reaktif- proaktif boyuttur. Bu anlamda, adaletin reaktif teorisi, çalışanların adaletli olmayan ve haksız uygulamalardan kaçınma ya da kaçma girişimleri üzerinde odaklanmaktadır. Bu teoriler haksızlıklara, adaletsizliklere karşı gösterilen tepkileri incelemektedir. Buna karşılık proaktif teoriler, çalışanların adaleti sağlamak üzere tasarlanmış davranışlar üzerine odaklanmaktadır. Bu teoriler, adil uygulamaları oluşturmak için girişilen davranışları açıklamaktadır. Diğer boyut ise süreç- içerik boyuttur. Süreç teorileri, ücret, terfi ve tanıma gibi çeşitli çıktılarının nasıl belirlendiği üzerine odaklanmaktadır. Ayrıca, örgütsel kararların alınması ve bu kararların uygulanması ilgili prosedürlerin adaleti üzerine odaklanmaktadır. Zıt olarak içerik teorileri ise, kazanımların dağıtımının adaleti ile ilgilenmektedir (Greenberg, 1987:10).

Tablo 4: Örgütsel Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması

Reaktif-proaktif boyut	İçerik- Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
Reaktif	Eşitlik Teorisi (Adams, 1965)	Prosedürel Adalet Teorisi (Thibaut ve Walker, 1975)
Proaktif	Adalet Yargı Teorisi (Leventhal, 1976, 1980)	Dağıtım Tercihi Teorisi (Leventhal, Karuza ve Fry, 1980).

Kaynak: Greenberg, 1987: 10

Tablo 4'te görüldüğü üzere, Greenberg'in geliştirmiş olduğu örgütsel adalet teorileri sınıflandırması birbirinden bağımsız iki boyuttan yani reaktif-proaktif boyut ve süreç-içerik boyutundan oluşmaktadır. Ancak bunlar reaktif-içerik teorileri, proaktif-içerik teorileri, reaktif-süreç teorileri ve proaktif-süreç teorileri olmak üzere 4 kategoriye ayrılarak incelenecektir.

### **1.3.1. Reaktif İçerik Teorileri**

Reaktif içerik teorileri, çalışanların örgüt içindeki kaynakların ve ödüllerin dağıtımını konusundaki adil olmayan uygulamalara gösterdikleri tepkilerinin kavramsallaştırılmaya çalışıldığı teorilerdir (İşbaşı, 2000: 44). Örgütlerde adalet üzerine yapılan popüler kavramlaştırmaların çoğu bu kategorinin içinde yer almaktadır. Bu teorinin içinde yer alanlar, Homans'ın (1961) "Dağıtım Adaleti Teorisi", Adams'ın (1965) ile Walster ve arkadaşlarının (1978) "Eşitlik Teorisi", Crosby'nin (1976) "Görelî Yoksunluk Teorisi" ve Berger ve arkadaşlarının "Statü Değeri Teorisi"dir. Bu teoriler önemli bir ortak bakış açısına sahiptirler. Bu bakış açısı, çalışanların adil olmayan durumlara karşı belirli bir takım olumsuz duygularla birlikte tepki göstermeleri ve bu durumdan kaçınmaya çalışmalarıdır. Bireylerin örgütteki kaynakların ve ödüllerin adil olmayan dağıtımına karşı tepkilerine odaklandıkları için bu teoriler, reaktif-içerik teorileri olarak ifade edilmektedir.

#### **1.3.1.1. Homans'ın Dağıtımsal Adalet Teorisi**

Reaktif içerik teorilerinden ilki Homans'ın dağıtımsal adalet teorisidir. 1960'ların başında dağıtım adaletinin temellerini atan Homans'a göre "dağıtımcı adalet" çalışma yaşamında ödül veya cezaların liyakata göre hakkaniyet ölçüsü baz alınarak dağıtılmasıdır. Homans, bireylerin adaletsizliği algılandığında örgüt içinde tutum ve davranışlarının değişeceğine inanmaktadır. Buna göre; bir iş kategorisindeki insanların, diğer iş kategorisindeki insanların ödülleri ile kendi ödülleri karşılaştırdığı zaman bir farklılık algılandığında tatminsizlik duyacaklarını ifade etmektedir (Eroğlu, 2013: 482). Homans adil bir dağılımı şu şekilde oranlamaktadır;

$$\frac{\text{ÖdüllerA} - \text{MaliyetA}}{\text{YatırımlarA}} = \frac{\text{ÖdüllerB} - \text{MaliyetB}}{\text{YatırımlarB}}$$

Homans'ın bu oranlamasında yer alan değişkenlerden yatırımlar; beceri, çaba, eğitim, öğrenme, yaş, cinsiyet ve etnik özgeçmiştir. Ödüller ise ücret, statü, yetkiler gibi imkanlardan oluşmaktadır. Son olarak, maliyetler ise işin içerisindeki potansiyel kayıplar, riskler, belirsizliğin psikolojik huzursuzluğu ve bu işte çalışarak vazgeçtiği potansiyel ödüllerdir. Dağıtımda denklik; kazanç, yatırım ve karın hesaplanması ve karşılaştırılması yoluyla sağlanacaktır. Karların yatırımlara oranları arasındaki ilişki adalet ya da adaletsizlik duygusu ile sonuçlanmaktadır. Formüle göre, her bir çalışan kişinin kendi çalışma ortamındaki çalışma sırasında elde ettiği ödüllerin, bu örgüte sağlamış olduğu yatırımlar ve katlandığı maliyetlerin toplamından daha fazla olması, en azından eşit olması beklenmektedir. Eğer, yatırımlar kısmı ödülünden daha büyükse bu durumda çalışan sömürülüyor ve aldatılıyor demektir. Ayrıca, oranlarda eşitsizlik meydana geldiği zaman, çalışanlar adaletsizlik hissetmekte ve yoksunluğu tecrübe etmektedirler. Bireyler, eşitlik sağlanamadığında yoksunluk hissetmektedir. Çünkü onların ödülleri ya da karları beklediğinden ya da adil olarak hissettiğinden daha azdır. Bazı bireyler ise, ödüllerini başkaları ile karşılaştırdığında ödüllerin az olduğunu algılamakta, fakat bir adaletsizlik ya da eşitsizlik hissetmemektedirler. Çünkü karşılaştırma yaptığı bireyin ortaya koyduğu yatırımın daha fazla olduğunun bilincindedirler (Adams, 1965: 272-273, Eroğlu, 2009: 68). Homans'a göre bir sosyal mübadele ilişkisinde algısal süreçler devreye girdiği için taraflar dağıtımın adil olup olmadığına ilişkin farklı değerlendirmeler yapabilmektedir. Bireyler farklı kriterlere, referans noktalarına, bilgi edinme kaynaklarına sahip olduğu için dağıtımın adaletine yönelik görüşleri de farklılık arz etmektedir. Homans'a göre, ortaya koyduğu yatırımları ile ödüllerini karşılaştıran ve ikisi arasında makul sayılabilecek bir orantı olmadığı kanısına varan birey suçluluk veya öfke duyacaktır (Karaeminoğulları, 2006: 13).

### **1.3.1.2. Adams'ın Eşitlik Teorisi**

Stacky Adams (1965) tarafından geliştirilmiş olan “Eşitlik Teorisi” adaletle ilgili yapılmış olan araştırmaların temelini oluşturmaktadır. Gerçekte teorinin özünü oluşturan eşitlik kavramı, Festinger'in “zihinsel uyumsuzluk” ve Homans'ın “dağıtımçı adalet” yaklaşımlarından hareketle ortaya çıkarılmıştır. Fakat teoriyi çalışma hayatına uyarlanması yönünden en iyi inceleyen kişi J. Stacky Adams olmuştur (Eroğlu, 2013: 482). Teori, bireylerin katkı ve kazanımlarının dengeli olarak paylaşılması esasına dayanmaktadır. Adams, teoride elde edilen kazanımların adaletsizliğine ilişkin

algılamaların neden ortaya çıktığı, bu algılamaya sahip kişilerin adaleti sağlamak adına nasıl davrandıkları üzerinde durmuştur.

Adams, General Elektrik şirketinde yapmış olduğu incelemelerine dayanarak çalışanların çabaları neticesinde elde ettiği sonuçların adil dağıtımına önem verdiklerini gözlemlemiştir. Eşitlik teorisine göre kişiler örgüte sağladıkları emek, bilgi, beceri, tecrübe gibi katkıları ve girdileri neticesinde elde ettikleri ödülleri (ücret, statü, sosyal yardımlar, iyi çalışma şartları, iş güvencesi vb.) diğer benzer işi yapan iş arkadaşları ile karşılaştırırlar (Gürbüz, 2007: 243). Bireyler ödül/katkı oranını ait olduğu çalışma grubuna dahil başka birinin ödül/katkı oranı ile karşılaştırdığında eşit ve dengeli ise eşitlik ve adalet durumundan söz edilebilir. Ancak, bu iki oran arasında bir dengesizlik meydana geldiği zaman eşitsizlik ya da adaletsizlikten söz edilir. Örneğin, yüksek tahsilli ve deneyimli birinin örgütte tahsil yönünden düşük ve yeni işe giren biriyle aynı ücreti alması durumunda eşitsizlikten ve adaletsizlikten söz etmek mümkündür (Şimşek, 2010: 224). Aşağıdaki iki durum eşitsizliği ifade etmektedir:

Tablo 5: Oran Kıyaslamaları ve Oluşan Algı

Oran Kıyaslamaları	Algı
$\frac{\text{ÖdüllerA}}{\text{KatkılarA}} < \frac{\text{ÖdüllerB}}{\text{KatkılarB}} (1)$	Daha az ödüllendirme sonucu eşitsizlik
$\frac{\text{ÖdüllerA}}{\text{KatkılarA}} > \frac{\text{ÖdüllerB}}{\text{KatkılarB}} (2)$	Daha çok ödüllendirme sonucu eşitsizlik

Kaynak: Robbins ve Judge, 2012: 222

Tablo 5’te görüldüğü gibi, A’nın kendi ödül/katkı oranı referans aldığı B’nin ödül/katkı oranından küçük çıkması halinde, A eşitsizlik ve adaletsizlik algılayacak, kızgın ve öfkeli hissedecektir. Bu durumda çalışanlar ya katkılarını azaltmaya ya da kazanımlarını artırmaya çabalamaktadırlar. Bu anlamda çalışanlar katkılarını azaltmak için işe geç gelme, daha az iş yapma, işten erken çıkma gibi yollara başvurabilmektedir. Kazanımlarını artırmak için ise, maaş artışı isteme, örgütteki gücünü artırmak için çaba gösterme gibi yolları kullanabilmektedirler (Durum 1). A kendi ödül/katkı oranını, referans aldığı B’nin ödül/katkı oranı ile karşılaştırdığında, B’ye göre oranın daha yüksek olduğunu görmekte ve suçluluk duygusuna kapılmaktadır (Durum 2) (Robbins ve Judge, 2012: 222).

Teoriye göre, bireyler algıladığı eşitsizliği gidermek için çeşitli yollara başvurmaktadır. Bu yollardan birincisi, bireylerin girdilerini değiştirmesidir. Bireyler, eşitsizliğin avantajlı ya da dezavantajlı olmasına bağlı olarak girdilerini artırma ya da azaltma yoluna gidebilmektedir. Örneğin, bireyler kendilerine verilen ödüllerin az ya da yetersiz olduğuna inanıyorsa çaba miktarını azaltabilmektedir. Ancak, bireyler başkalarına oranla kendilerine yüksek değerde ödüller verildiğini algılayorsa çabalarını artırarak ve maliyetleri minimize ederek kendilerini motive etmeye çalışmaktadır. Kazanımlarını azaltmak için sosyal yardımlardan yararlanmamakta ya da herhangi bir ücret talep etmeden izne çıkabilmektedir. Buna ek olarak eşitliği sağlayabilmek için diğer çalışanın kazanımlarını artırması için ona yol gösterebilmektedir. İkinci olarak, bireyler sonuçları değiştirmektedir. Bireyler eşitsizliğin avantajlı olup olmamasına bağlı olarak çıktılarını artırma ya da azaltma yoluna gidebilmektedir. Örneğin, kendisini bir başka çalışan ile karşılaştırdığında adaletsizlik algıladığında, eşitsizliği azaltmak için sendika temsilcilerine şikayet edebilmektedir. Üçüncü olarak, bireyler, girdileri ve çıktıları algısal olarak çarpıtılabilmektedir. Bu gibi durumlarda eşitsizliği azaltmak için kendi girdi ve çıktıları hakkındaki algılarını değiştirebilmektedir. Örneğin, bireyler eşitsizliği gidermek için statülerini öyle olmasa bile yüksek varsaymakta ve böylece zihinsel uyumsuzluğu gidermiş olmaktadırlar. Dördüncü olarak, bireyler, işlerinden ayrılmaktadır. İşten çıkma, transfer sağlama ve devamsızlık işten ayrılmanın çeşitli formlarıdır. Bireyler adaletin ve eşitliğin olmadığına inandıkları zaman eşitsizliği gidermek ya da azaltmak adına bu yollardan birini kullanarak işten ayrılma yolunu tercih edebilmektedir. Son olarak, bireyler, başkalarına göre davranmaktadır. Eşitsizlikle yüz yüze kaldığında, bireyler başkalarının girdi ve çıktılarına çarpıtmaya veya değiştirmeye çalışmakta ya da başkalarının işten ayrılması için zorlamayı denemektedir. Böylece, örneğin başkalarının işten ayrılmasını sağlayarak kendisine karşılaştırma yapmak için yeni bir kişi bulmakta ve böylece kendi girdi/çıktı oranını yeni bir kişinin girdi/çıktı oranıyla karşılaştırabilmektedir (Adams, 1965: 283-293, Pritchard, 1969: 178, Cropanzano, 2001: 6, Şimşek, 2010: 225).

Eşitlik teorisi kapsamında yöneticiler eşit çabayı eşit şekilde ödüllendirildiğinde, çalışanlar olumlu tutum ve davranışlar göstermektedir. Bu anlamda, örgütteki uygulamaların herkese karşı eşit olduğunu düşünen bir çalışan bu eşitlik algısına olumlu karşılık vermekte, iş doyumunu ve örgüte olan bağlılığı yüksek olmaktadır (Tutar, 2007: 99). Ancak uygulamalarda eşitlik olmadığını düşündüğünde kar-zarar dengesini kendi

lehine çevirmek için olumsuz tepkiler vermektedir. Bunun sonucu ise hak ettiğini alamamaktan dolayı stresin yükselmesi, işe ve diğer çalışanlara karşı soğuma ortaya çıkabilmektedir. Bu olumsuz etkileşimin uzun süre devam etmesi çalışanların kaynaklarının giderek azalmasına ve sonuçta duygusal olarak tükenmelerine yol açmaktadır (Şeşen, 2010: 83).

Pritchard (1969) eşitlik teorisinin değerlendirilmesine ve eleştirilmesine ilişkin makalesini yayınlamıştır. Eşitlik teorisini eleştirenlerden biri olan Pritchard (1969), girdi ve çıktı tanımlarını oldukça belirsiz olarak değerlendirmiştir. İş sorumluluğu gibi bazı kavramların her iki grupta yer alabileceğini ifade etmiştir. Ayrıca teorisinin, karşılaştırma yapmak için referans grupların tam olarak kimlerden oluşacağını, kaç kişinin seçileceği ve bu tercihlerde hangi kriterlerin kullanılacağı noktasında oldukça yetersiz olduğunu ifade etmiştir (Pritchard, 1969: 176-177). Ayrıca, birey katkı ve kazanımlarını başkalarıyla karşılaştırdığında bireyin kendi girdi/çıkıtı oranlarında bir eşitsizlik olmayabilir; ancak iş arkadaşlarına yönelik bir adaletsizlik olabilmektedir. Teoride bireyin yakın çevresindeki iş görenlerin oranlarında adaletsizlik olduğunda nasıl bir algı geliştireceği konusu kapsam dışı bırakılmıştır (Seymen, 2013: 528). Bu anlamda birey, aslında örgütte sadece kendilerine yapılan uygulamaları değil iş arkadaşlarına dönük uygulamaları da önemser ve bu kapsamda algı ve tutum geliştirir.

### **1.3.1.3. Crosby Göreli Yoksunluk Teorisi**

Görelî yoksunluk teorisi ile ilgili araştırmalar, 1949 yılında Stouffer ve arkadaşlarının inzibat erleri ve pilotlar üzerinde yaptıkları çalışma ile başlamıştır. Ancak, bu teoriyi geliştiren Crosby olmuştur. Folger, Rosenfield, Rheaume ve Martin'in (1983) göreli yoksunluk modelleri bulunmasına rağmen, literatürde Crosby'nin (1976) göreli yoksunluk teorisinin en çok kabul gören ve ayrıntılı olanı olduğu belirtilmektedir (Sweeney vd., 1990: 424). Crosby'nin göreli yoksunluk teorisi, çalışanların kendi kazanımlarını, referans grupların kazanımlarıyla karşılaştırıp hak ettiklerinden daha az elde ettiklerini anlayınca mahrum bırakılma ve yoksunluk duygusuna kapıldıklarını belirtmektedir. Bu teoriye göre, adaletsizlik duygularının kazanımların uygun olmayan, haksız karşılaştırmalara yol açacak şekilde dağıtıldığı zaman daha güçlü hale geldiğini ifade etmektedir. Bu karşılaştırmalar, adaletsizlik algılamalarında açıkça görülen yoksunluk duygusuyla sonuçlanacaktır (Cowherd ve Levine, 1992: 304, Parker, 2006: 40).



Crosby, altı önemli değerlendirmenin ücreti de dahil eden, kazanımlar hakkındaki memnuniyetsizlik hissini ön koşulu olduğunu söylemektedir. Bireyler, kazanımların seviyesi hakkında aşağıdaki değerlendirmeleri yaptıkları zaman küskün, memnuniyetsiz hissetmektedirler. Bunlar (Sweeney vd., 1990: 424);

- Çalışanların almak istedikleri kazanımlarla aldıkları arasında bir farklılık olduğunda,
- Karşılaştırma yaptığında başkalarının kendisinden daha fazla kazanım elde ettiğini gördüğünde,
- Geçmişte yaşadığı tecrübelerinin şu anda kazanmış olduklarından daha fazla kazanması gerektiği beklentisi konusunda yol gösterdiğinde,
- Gelecekte daha iyi kazanımlar elde etmeye yönelik beklentisi düşük olduğunda,
- Daha fazlasını almayı hak ettiklerine inandıklarında,
- Daha iyi kazanımları elde edememesinde kendi kişisel sorumluluğunun olmadığına inandıklarında.

Crosby'ın modeli araştırmacıların örgütsel davranışta yararlanabileceği, özellikle ücret tatmini ile ilgili iki avantaj sunmaktadır. Bunlardan ilki, teori yalnızca bir eşitsizlik tutarsızlığını değil, aynı zamanda çeşitli kişisel-tutarsızlık yapılarının (geçmiş ve gelecek beklentileri, istekler, yetkililik) nasıl ücret seviyesi tatminsizliğini önceden tahmin etmede önemli ölçüde rol oynayabileceğini de ortaya koymaktadır. İkinci olarak, Crosby'ın modeli ücret tatmini üzerinde başka çalışmaların tanımladığı birçok subjektif tahmini içermektedir (Sweeney vd., 1990: 424).

Eşitlik teorisi ve görelî yoksunluk teorisi bireylerin referans gruplarını kendisine baz alarak karşılaştırma yapması sonucunda eşitliği ya da eşitsizliği algılaması noktasında birbirine benzeyen teoriler olduğu göze çarpmaktadır. Ancak eşitlik teorisi, görelî yoksunluk teorisinden bazı noktalarda ayrılmaktadır. Eşitlik teorisinde, bireyler girdi-çıkıtı oranlarını başka bireylerin girdi-çıkıtı oranlarıyla karşılaştırmaktadır fakat bu karşılaştırmalar aynı referans grupları arasındaki karşılaştırmalar üzerinde odaklanmaktadır. Çalışanlar kendisini eş düzey ya da aynı çalışma grubundaki çalışanlar ile kıyaslamaktadır. Ancak, görelî yoksunluk teorisinde ise, alt kademedeki bir çalışan, kendisini örgütün daha üst kademesindeki birisi ile kıyaslamaktadır. Alt kademedeki çalışan üyeler, kendi ödülleriyle daha üst kademedeki grupta çalışanların

aldıkları ödüller ile karşılaştığında adaletsizlik duygusu ile sonuçlanmaktadır (Cowherd ve Levine, 1992: 304-305, Karademir ve Çoban, 2011: 29).

#### **1.3.1.4. Walster ve Arkadaşlarının Eşitlik Teorisinin Versiyonları**

Adams'ın (1965) eşitlik teorisinin popüler olmasından sonra Walster ve arkadaşları tarafından alternatif bir model sunulmuştur. Walster ve arkadaşları eşitlik teorisi kavramını genişletmiş ve farklı bir boyut kazandırmışlardır. Onlara göre, eşitlik teorisi 4 temel varsayıma dayanmaktadır (Walster vd., 1973: 151-154):

1. Bireyler, kazanımlarını maksimize etmek isteyeceklerdir.
2. Grup üyeleri arasında ödül ve maliyetleri eşit bir şekilde paylaşmak için bir sistem geliştirerek grup üyeleri ortak ödülleri maksimize edebilirler. Bu varsayımda ikinci görüş ise, grup üyeleri başkalarına eşit bir şekilde davranmama durumunda genellikle ceza ve zıt olarak eşit davranma durumunda ise üyeler genellikle ödüllendirilecektir.
3. Bireyler, kendilerini eşitsizlik ilişkilerine dahil bulduklarında, stres yaşayacaklardır. Onlar için daha fazla eşitsizlik ilişkisi daha fazla stres, üzüntü ve acı hissetmek olacaktır.
4. Eşitliği tekrar kurabilmek için stresi ve üzüntüyü azaltma girişiminde bulunurlar. Ne kadar çok eşitsizlik var olursa, ne kadar çok stres ve üzüntü hissedersen eşitsizliği yeniden inşa etmek adına daha fazla çaba harcayacaklardır. Eşitlik ilişkilerini kurmak için iki yol vardır; bunlardan birincisi çalışanların kendi ya da başkalarının çıktı ve/veya girdilerini değiştirerek gerçek eşitlik sağlanabilir. İkinci olarak, eşitliği kurmak için bilişsel olarak gerçekliği çarpıtan davranışlar içerisine girerek psikolojik eşitliği sağlayabilir.

Walster ve arkadaşlarının eşitlik teorisini yeniden ele alıp genişletmesinin nedeni teoriye yönelik olan eleştirilerin giderilmesine ve teorinin güçlenmesine katkı sağlamaktır. Araştırmacılar, çalışma arkadaşından yüksek kazanım elde eden bireyin kendi yararına olan eşitsizliği yeniden kurmak adına eşitlik teorisinde ifade edildiği gibi fazladan elde ettiği kazanımdan vazgeçerek değil, kaldığı fazla mesainin karşılığı olarak yorumlayıp denge kurmayı tercih ettiğini ortaya koyarak psikolojik ve fiili eşitlik ayrımıyla duruma açıklık getirmiştir (Karaeminoğulları, 2006: 15). Walster ve arkadaşları daha fazla ücret alan bireylerin psikolojik olarak eşitliği sağlamayı tercih

edeceklerini ifade etmektedir. Dolayısıyla, bu yolla fazladan kazandığı ödülleri elinde tutabilmektedir. Ancak, daha az ödüllendirilmiş bireyler gerçek eşitlik aracılığıyla davranışsal olarak eşitliği sağlamayı seçerler. Böylece, bireyler ödülleri artırmak için girişimlerde bulunurlar. Yapılan bazı araştırmaların bu basit varsayımları desteklemediği görülmektedir. Nitekim Greenberg'in 1988'de yaptığı araştırma iş performansında davranışsal düzenlemelerin hem daha fazla ödüllendirilen hem de daha az ödüllendirilen çalışanlarda gözlendiğini ortaya çıkarmıştır. Greenberg'in 1989'da yaptığı bir başka araştırmada ise hem daha fazla ödüllendirilen hem de daha az ödüllendirilen çalışanlarda gerçekliğin psikolojik çarpıtması gözlenmiştir (Greenberg, 1988: 608-611, Greenberg, 1989: 179-180).

### **1.3.1.5. Berger ve Arkadaşları Statü Değeri Teorisi**

Reaktif içerik teorilerinden bir diğeri eşitlik teorisinin bir versiyonu olan statü değeri teorisidir. Berger, Zelditch ve arkadaşları (1972) statü değeri terimini dağıtım adaleti teorisi içerisinde kullanmıştır. Statü değeri teorisi, dağıtım adaleti teorilerinde (Adams, Walster ve arkadaşları, Homans) olduğu gibi ödüllerin adil olarak paylaşılmasına ve adaletsizliğe karşı nasıl tepki gösterileceğine odaklanmaktadır. Fakat farklı olarak adaletin değerlendirilmesi karakteristikler (eğitim, yaş, cinsiyet vb.) ve ödüllerin değerlendirilmesine dayanmaktadır. Ayrıca uygun karşılaştırmalar yapmak için referans çerçevesi oluşturmakta ve karakteristiklerin uygun bileşenleri hakkında normatif beklentileri sağlamaktadır. Statü durumlarının yaygın özelliği, ödüllerin farklı statü ya da görevin türü esas alınarak çalışanlara dağıtılmasıdır. Böylece, bireyler bazı karakteristiklere sahip olduğu için ödülleri alma noktasında ahlaki bir hakka sahiptir. Adalet ne olması gerektiğine dair inançların gerçekleşmesi ile oluşmaktadır. Adaletsizlik ise ödüllerin nasıl dağıtılacağına dair ahlaki beklentiler zedelendiği zaman var olmaktadır. Dağıtım adaletinin sosyolojik problemi, ödüller hakkında ahlaki beklentilerin nasıl oluştuğu ve karakteristiklerde meydana gelen değişimlerden dolayı nasıl değiştiğidir (Berger vd., 1983: 27-30).

Statü değeri teorisi ve dağıtım adaleti teorileri bazı noktalarda farklılık göstermektedir. Dağıtım adaleti teorilerinde, bir birey kendi girdi/çıktı oranlarını başka birinin girdi/çıktı oranları ile karşılaştırmakta ve oranlar eşitse adalet sağlanmaktadır. Fakat oranlar eşit değilse adaletsizlik meydana gelmektedir. Statü değeri teorisinde ise bir bireyin daha az, daha çok ya da adaletli olarak ödüllendirilmesi yalnızca bir başka

bireyin girdi/çıktı oranları ile karar verilmemektedir. Bir bireyin girdi/çıktı oranları bir başka bireyin girdi/çıktı oranlarından büyükse takip eden durumlar mümkün olabilmektedir (Thye, 2000: 412). Örneğin, bir birey işinde tecrübe sahibi olduğu için işe yeni başlayan bireyden daha fazla ödüllendirilmiş olabilir. Bu durumda işe yeni başlayan birey adil bir şekilde ödüllendirilmiştir. Ancak yeni işe başlayan birey tecrübeli bireyin aldığı ödülün yarısını alması gerekirken daha az almışsa bu durumda ona adaletsiz davranılmıştır. Bir başka durum ise, hem tecrübeli bireyin hem de işe yeni başlayan bireyin alması gerektiğinin altında alması ve her ikisinin az ödüllendirilmesi ve toplu, kolektif adaletsizliğin meydana gelmesidir (Berger vd., 1983: 27-30). Bu durumda ödüllerin adil olarak dağıtılıp dağıtılmadığını değerlendirmek için birçok faktörü göz önünde bulundurularak ona göre değerlendirme yapmak gerekmektedir.

Adams'ın eşitlik teorisi arasındaki önemli bazı kavramsal farklılıklara rağmen bu teorilerin benzer oldukları ifade edilebilir. Bu açıdan değerlendirildiğinde çalışanların kazanımların adaletsiz dağıtımını hakkındaki inançlara nasıl tepki gösterecekleri ile ilgilenmeleri, bu teorilerin açık bir şekilde reaktif içerik teorileri olarak sınıflandırılmalarına izin vermektedir.

### **1.3.2. Proaktif İçerik Teorileri**

Kazanımların adil ve adil olmayan dağıtımına, çalışanların gösterdikleri tepkiler üzerine odaklanan reaktif-içerik teorilerinin aksine proaktif-içerik teorileri, çalışanların kazanımların dağıtımındaki adaleti sağlama çabaları üzerine odaklanmaktadır. Leventhal'ın (1976, 1980) "Adalet Yargı Teorisi" ve Lerner'in (1987, Lerner ve Whitehead, 1980) "Adalet Güdüsü Teorisi", bu sınıflandırma içindedir.

#### **1.3.2.1. Leventhal Adalet Yargı Teorisi**

Proaktif- içerik teorilerinden biri olan adalet yargı teorisi Leventhal (1976, 1980) tarafından geliştirilmiştir. Leventhal'ın (1976) adalet yargı modeline göre, bireylerin adalete ilişkin algıları adalet kurallarına dayanmaktadır. Adalet kuralı, kazanımların dağıtımını ya da kazanımların dağıtımını için oluşturulan prosedürlerin adil olduğuna ilişkin bireylerin inançlarıdır. Adalet kuralının iki kategorisi vardır; dağıtım ve işlemsel kurallardır. Dağıtım kuralı; ödüller, cezalar ya da kaynaklar kesin kriterlere uygun olarak dağıtıldığı zaman bireylerin kazanımların adil ve uygun olduğuna dair inançlarıdır. Ödüller katkılarla ya da ödüller ihtiyaçla eşleşmeli ya da ödüllerin

paylaştırılması eşit yapılmalıdır. Böylece, eşitlik kuralı, denklik kuralı ve ihtiyaç kuralı temel dağıtım kurallarıdır ki bireylerin dağıtım adaleti algılamasını etkileyebilmektedir. Prosedürel kurallar, adalet kurallarının ikinci kategorisi oluşturmaktadır. Prosedürel kural; bireylerin kriterlerin adil ve uygunluğuna cevap veren prosedürlerin olduğuna dair inançlarıdır. Bu kural, daha sonra Leventhal (1980) ortaya koyduğu kurallarla daha geniş olarak ele alınmıştır (Leventhal, 1976: 5-6).

Leventhal'a (1976, 1980) göre bireyler ödüllerin adil ve eşit dağıtımını için aktif biçimde mücadele etmektedir. Buradaki adil dağıtım, kazanımların katkılarla oransal eşitlik kuralından yola çıkarak tanımlanmıştır ve uzun vadede tüm ilgili taraflar için en kazançlı durumu ifade etmektedir. Yapılan araştırmalar, eşitlik kuralının bazen ihlal edildiği ve kazanımların denklik kuralına göre dağıtıldığı ya da çalışanların ihtiyaçlarına göre dağıtıldığını ortaya koymuştur (İçerli, 2010: 75).

Adalet yargı modelinin temel ilkesi, bireyler dağıtım kurallarına başvurmakta ve farklı zamanlarda farklı dağıtım kurallarını takip etmektedir. Böylece, bireylerin adalet değerlendirme kriteri durumlara göre değişebilmektedir. Bazı durumlarda, bireyler bir dağıtım kuralının diğerinden daha çok amaç ile uygun olduğuna inanabilmekte, bu durumlarda kural, dağıtım adaletinin değerlendirilmesi üzerine büyük bir etkiye sahip olabilmektedir. Leventhal'ın bu tür bir dağıtımın uygun koşullar altında adil olarak algılanabileceği görüşünü kabul ederek geliştirdiği Adalet Yargı Teorisine göre kazanımların dağıtımına ilişkin kararları belirleyen dağıtım kuralları kişilerin karşılaştıkları durumlara göre farklılık gösterebilmektedir. Örneğin, grup üyelerinin stresli olduğu durumlarda, aralarında sosyal uyumun sürdürülmesinin önemli olduğu durumlarda kazanımlar kişilerin katkılarındaki farklılıklar dikkate alınmaksızın eşit paylaşım ilkesine bağlı kalınarak dağıtılabilmektedir (Leventhal, 1976: 5-6, İşbaşı, 2000: 46-47).

Adalet yargı modeli, bireylerin neyin hakça olduğuna karar verirken hangi kuralların uygulanması gerektiği ile ilgili bir takım yaklaşımlar geliştirmekle birlikte; bu yaklaşımlar başkalarına dönük uygulamaları açıklamada yetersiz kalmaktadır (Seymen, 2013: 528). Bu kuramda başkalarına yapılan adil olmayan uygulamalarda çalışanların nasıl tepki göstereceğine yer verilmemiştir.

### 1.3.2.2. Lerner Adalet Güdüsü Teorisi

Lerner, Leventhal'ın adalet arayışlarının kar maksimizasyonu için bir araç olarak kullanılabileceğini reddetmiş bunu bir mistik hayal olarak yorumlamıştır. Ona göre dağıtım uygulamaları 4 farklı ilkeye dayandırılabilir (Greenberg, 1987: 13):

- **Rekabet ilkesi:** Dağıtım, çalışanların performansına göre yapılmalıdır.
- **Eşit paylaşım ilkesi:** Dağıtımlar, sayısal açıdan eşit olmalıdır. Dağıtımlar, koşullar ne olursa olsun eşit olmalıdır.
- **Eşit temelli paylaşım ilkesi:** Dağıtım, çalışanların görelî katkılarına göre yapılmalıdır.
- **Marks'ın adalet ilkesi:** Dağıtımlar, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik olmalıdır.

Lerner'a (1977) göre, dağıtım kararları alınırken sürdürülmesi gereken adalet ilkesi, etkileşim halindeki taraflar arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Ayrıca, tarafların birbirini bireyler olarak mı yoksa pozisyonu işgal edenler olarak mı gördükleri son derece önemli bir husustur. Örneğin, yakın bir arkadaşıyla ilgili dağıtım kararı verecek olan bir yönetici, yakın arkadaşının ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak Marks'ın adalet ilkesini temel alacaktır. Zıt olarak, daha mesafeli ilişkilerde yöneticilerin diğer çalışanları bir birey olarak gördükleri durumlarda eşit paylaşım ilkesini izlemeleri ve diğer çalışanı bir pozisyon sahibi olarak gördüğü durumlarda ise eşit temelli paylaşım ilkesini izlemeleri beklenmektedir. Bir çalışanın elde ettiği kazanımları hak etme yönündeki gayreti ile diğerlerinin hak ettikleri kazanımları ne ölçüde elde edebildikleri arasında doğru yönde bir ilişki vardır. Lerner'a (1977) göre, örgüt içinde bir çalışanın diğer çalışanın hak ettiğini aldığını görmesi çalışanların motive olmaları yönünden oldukça önemlidir (Beugre, 1998: 12, İçerli, 2010: 76).

İşbaşı (2000), Lerner'ın adalet güdüsü teorisini ilişki temelli grup değeri modeli olarak adlandırmaktadır. Ayrıca, ona göre adalet güdüsü teorisinin dayandığı görüş kişilerin dahil oldukları grup ile uzun süreli ilişkileri kurup grup dayanışmasını sağlayan prosedürlere değeri vermeleri olduğu için etkileşim adaletini açıklamaktadır (İşbaşı, 2000: 58).

### **1.3.3. Reaktif Süreç Teorileri**

Karar alma sürecinin adaleti üzerine odaklanan teoriler (süreç teorileri) ile ortaya çıkan kararların adaleti üzerine odaklanan teoriler (içerik teorileri) bir farklılık göstermiyor gibi görünmesine rağmen böyle bir durum söz konusu değildir. Çünkü süreç teorileri farklı entelektüel gelenekten özellikle hukuktan, kanundan kaynaklandığı için farklılık göstermektedir.

Prosedürler çeşitli tarafların her bir aşama üzerine sahip olduğu kontrol derecesine bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir. Teoriye göre hem çatışan hem de gözlemde bulunan ilgisiz taraflar; kendilerine süreçler üzerinde kontrol olanağı vermeyen prosedürlere göre daha fazla tatmin olacaktır. Süreç kontrolünü sağlayan prosedürlerden sonra ortaya çıkan kararlar çalışanlarca süreç kontrolünü reddeden prosedürlere göre ortaya çıkan kararlardan daha adil algılanmakta, daha kolay bir şekilde kabul edilmektedir. Teori, çalışanların kararların alınmasında kullanılan prosedürlerden her birine nasıl tepki gösterdikleri ile ilgilenmekte ve böylece reaktif süreç teorisi olarak tanımlanmaktadır. Thibaut ve Walker'ın (1975) "Prosedürel Adalet Teorisi" kişilerin karar almaya yardımcı prosedürlerle ilgili tepkilerini vurgulaması nedeniyle reaktif süreç teorileri içinde yer almaktadır (Greenberg, 1987: 13-14).

#### **1.3.3.1. Thibaut ve Walker Prosedürel Adalet Teorisi**

Thibaut ve Walker (1975) literatürde adalet üzerine süreçler ile ilgili çalışmayı ortaya koymuştur. Bu çalışmasında, yasal prosedürlere bireylerin tepkilerini vurgulamaktadır. Thibaut ve Walker (1975), hukuk alanındaki prosedürlerin adaletine ilişkin üç ayrı taraf ve iki ayrı aşama belirlemiştir. Bu taraflar anlaşmazlığa düşen iki taraf (davacı ve davalı) ve arabuluculuk rolünü üstlenen bir taraftır (yargıç). İki aşama ise; süreç ve karar kontrolü aşamasıdır. Karar kontrolü, anlaşmazlığın sonucunun belirlenmesine yönelik kontrolü yansıtmaktadır. Süreç kontrolü ise; yasal çatışmaları, tartışmaları yeniden çözümlmek için mevcut argümanlar ve tartışma konuları üzerinde söz hakkına sahip olma, delillerin seçimi ve geliştirilmesi üzerindeki kontrolü yansıtmaktadır (Folger ve Greenberg, 1985: 144). Araştırma göstermiştir ki anlaşmazlığa düşen taraflar süreç aşamasında kontrol yaptığı sürece karar aşamasındaki kontrolü bırakmaya gönüllüdür. Tartışan iki taraf süreç kontrolü üzerinde etkisi olduğunu algılasa prosedürleri adil bulacaktır. Örneğin, tartışmaların sunumu üzerinde kontrole sahip olmak ve kendi görüşlerini sunmak için yeterli zamanın verilmesi sürecin

adil olmasını sağlayacaktır. Bu süreç kontrolü etkisi, adil süreç etkisi olarak da görülmektedir (Niehoff ve Organ, 1993: 5, Colquitt vd., 2001: 426). Bu durum örgütler için ele alınacak olursa, çalışanların kendileri ile ilgili kararlarda etkisi olan süreç üzerinde kontrole sahip olmaları sonucunda çalışanlar verilen kararlari adil olarak algılayacaklardır. Çalışanlar sonuçların belirlendiği süreci adil olarak algılayarlarsa, istemedikleri bir sonuçla karşılaşsalar dahi bu sonuca olumlu yönde bakma eğilimi içine girmektedir. Yani, çalışanlar söz hakkına sahip oldukları süreçlerin sonunda olumsuz çıktılar elde etseler bile, herhangi bir etkilerinin olmadığı süreçlere göre daha adil algılamaktadırlar (Bies ve Shapiro, 1988: 676).

Thibaut ve Walker (1975), prosedür adaletini tanıtmaya rağmen onların çalışmaları yalnızca tartışan tarafların yasal prosedürlere tepkisi üzerine odaklandığı için yetersiz kalmıştır (Colquitt, 2001: 426). Ancak, bu çalışmayla adil kararlar adil süreçlerden ayrılmıştır. Bu çalışma prosedür adaleti ile ilgili çalışmaların hız kazanmasına ve gelişmesine neden olmuştur. Ayrıca, bireylerin karar kontrolü yapmasa bile süreç kontrolü yaptığı sürece tatmin olacağı sonucuna ulaşılmıştır (Andrews vd., 2008: 738).

#### **1.3.4. Proaktif Süreç Teorileri**

Proaktif süreç teorileri, adil uygulamaların gerçekleşmesi için hangi prosedürlerin kullanılması gerektiği sorusuna yanıt aramaya çalışmaktadır. Bu sınıflandırma içinde yer alan teori Leventhal, Karuza ve Fry'nin (1980) "Dağıtım Tercih Teorisi"dir.

##### **1.3.4.1. Leventhal, Karuza ve Fry Dağıtım Tercih Teorisi**

Proaktif süreç teorileri içinde yaygın görüşü temsil eden Leventhal, Karuza ve Fry'nin (1980) dağıtım tercih teorisi, Leventhal'in adalet yargı teorisinin geliştirilmiş modelidir. Bu teori, adil uygulamaların gerçekleştirilmesi için hangi prosedürlerin kullanılması gerektiğini açıklamaya çalışmaktadır (İyigün, 2012: 47). Teori, dağıtım kararlarından çok, prosedürlerle ilgili kararlara uygulandığı için proaktif süreç teorileri kapsamında değerlendirilmektedir. Dağıtım prosedürleri, dağıtımı yapacak olan kişinin adil bir uygulama gerçekleştirmesine yardımcı olduğu sürece tercih edilecektir. Teori bireylerin belirli prosedürlerin diğerlerinden farklı olarak hedeflere ulaşmada araç rolü oynayacağı ve istenen hedeflere ulaşmada yardımcı olacağı beklentisi içinde olduklarını



ifade etmektedir. Leventhal, Karuza ve Fry, örgüt içinde adalet sağlayamaya yardımcı olabilecek sekiz prosedür sıralamıştır (Chan, 2000: 74);

1. Çalışanlara, karar verenleri seçme hakkı tanıma,
2. Tutarlı kurallara dayanma,
3. Doğru bilgiye dayanma,
4. Karar verme gücünün yapısını tespit etme,
5. Çalışanları önyargılara karşı koruma
6. Çalışanların ricalarının, başvurularının duyulmasına izin verme,
7. Prosedürlerde değişiklikler yapılmasına olanak sağlama,
8. Yaygın olarak kabul edilen ahlak ve etik standartları yerine getirmedir.

Thibaut ve Walker (1975) süreç kontrolü üzerinde önemi vurgulasa da, Leventhal (1980) ve Leventhal, Karuza ve Fry (1980), prosedür adaletinin diğer yönlerine odaklanmıştır. Özellikle karar vericilerin seçimi, ödüllerin değerlendirilmesini belirleyen kuralların oluşturulması, bilgi toplama metotları, karar verme sürecinin belirlenmesi, başvuru için prosedürler, gücün kötüye kullanılmasına karşı önlemler ve değişim mekanizmalarının hazır bulunması gibi çeşitli süreç elemanlarının, kazançların dağıtımının adilliyinin değerlendirilme sürecinde kullanıldığını ileri sürmüştür (Greenberg, 1990: 403).

Son araştırmalarda reaktif-içerik yaklaşımlara olan ilginin azaldığı görülmektedir. Bunun yerine proaktif ve süreç odaklı yaklaşımlara olan ilgi artmaktadır. Esasen reaktif teorilerden proaktif teorilere, içerik teorilerinden süreç teorilerine doğru bir eğilim olduğu söylenebilir (Yürür, 2005: 121).

#### **1.4. Örgütsel Adaleti Açıklayıcı Diğer Modeller**

Örgütsel adaleti açıklayan diğer modeller, Folger'in (1989) bilişsel dayanaklar teorisi, ilişkisel/grup değeri ve araçsal modeller, Lind'in (1992) kestirme adalet teorisi, Folger'in (1994) ahlaki erdemler modeli ve Folger ve Cropanzano'nun (1998) adalet teorisi. Örgütsel adaletle ilgili bu modeller literatürde bütünleştirici model olarak anılmaktadır. Çünkü bu modeller ve teoriler çeşitli adalet boyutlarını birleştirmektedir. Ayrıca, birleştirilen adalet boyutlarının etkilerini açıklamaya çalışmaktadır.

### 1.4.1. Folger Bilişsel Dayanaklar Teorisi

Folger'in (1986, 1987) bilişsel dayanaklar teorisi, görelî yoksunluk teorisine alternatif olarak öne sürülmüştür. Teori, "insanlar örgütsel adalet algılarını nasıl oluştururlar? sorusuna cevap aramıştır. Bilişsel dayanaklar teorisi, çalışanların elde ettikleri kazanımlara ilişkin görelî tatminlerini açıklayan, prosedür adaleti ve dağıtım adaletini birleştiren, görelî yoksunluk teorisi ve eşitlik teorisini içerik yaklaşımından süreç yaklaşımına doğru geliştiren bir teoridir (Uysal, 2014: 28). Teori, bireylerin var olan gerçekliği daha uygun alternatiflerle karşılaştırdığı zaman memnuniyetsizliğinin nasıl meydana geleceğini açıklamaktadır. Teoriye göre, çalışanın mevcut kazanımlara karşı tepkisini etkileyen karşılaştırmalı standartlar vardır ve dağıtım adaletine atıfta bulunan adil dağıtım standardı bunlardan biridir. Teoride, referans kazanım oranı bireyin mevcut kazanımının adil olup olmadığını belirlemek için kullandığı kaynaklardan biridir. Kazanımların belirlenmesinde kullanılan prosedürler çalışanların adalet algılarını etkileyen diğer bir kaynaktır ( Yuka vd., 2003: 156).

Bilişsel dayanaklar teorisine göre, bireyler 3 zihinsel simülasyon kurarlar; bilişsel atıf, doğrulama-gerçekleme ve düzelme-iyileşme ihtimalidir. Bilişsel atıf, çalışanın mevcut durumunda farklı alternatif durumu ifade etmektedir. Var olan gerçeklikten hayal edilen sonuçlar daha çekici geldiği zaman insanlar memnuniyetsizliği hissetmektedir (Aquino vd., 1997: 1210). Gerçekleme-doğrulama ise kişi var olan prosedürlerle referans aldığı prosedürleri karşılaştırmakta ve hangi prosedürlerin daha adil olduğunu değerlendirmeye başlamaktadır. Eğer var olan prosedürler, referans prosedürlere göre ahlaki olarak daha düşük olursa var olan kazançlar için düşük düzeyde doğrulama ve düşük uygunluğa sahip olmaktadır. Bunun tersi durum olursa, kazanımlar daha uygun gerçekleşmektedir (Uysal, 2014: 29). İyileşme-düzelme ihtimalinde ise, bireyler var olan kazançların geçici olduğunu düşünebilmektedir. Çünkü memnuniyet gelecekte almayı umduğu kazançlar tarafından etkilenebilmektedir. İnsanlar, kazanımların artacağını umduklarında, tatminsizlik azalmakta ve düzelme ihtimali meydana gelmektedir. Ancak çalışanlar eğer gelecekte örgütün değişebileceğine inanmıyorlarsa strese, depresyona ve örgüte karşı işe gelmeme, düşük performans gösterme gibi olumsuz tepkiler verebilmektedir (Aquino vd., 1997: 1210).

Bilişsel dayanaklar teorisine göre çalışanların kızgınlık tepkisi vermesi için iki koşulun gerekli olması şarttır; yüksek kazanımların var olduğunun farkında olma, düşük düzeyde doğrulama-gerçekleme ihtimali ya da kazanımların belirlenmesinde kullanılan süreçlerin adil olmadığı algılanmasıdır (Bos ve Prooijen, 2001: 618). Eğer ilk durum gerçekleşir ikinci durum gerçekleşmezse memnuniyetsizlik duygusuna yol açan tepkiler olacak ancak kızgınlık duygusuna yol açan tepkiler olmayacaktır. Bu noktada ikinci durumun eklenmesi kızgınlık tepkisinin oluşması bilişsel atıf teorisini sadece memnuniyetsizlikle sonuçlanan göreceli yoksunluk teorisinden farklılaştırmaktadır (Folger, 1986: 43-47).

#### **1.4.2. İlişkisel/Grup Değeri ve Araçsal Model**

İlişkisel ve araçsal modeller, adalete ilişkin algılamaların neden ortaya çıktığını açıklayan çalışmaların başında gelmektedir. Araçsal modelde çalışanlar prosedür adaleti algılamak istemektedir. Çünkü bu sayede daha yüksek kazanım elde etme şansına sahip olacaklarını düşünmektedirler. Araçsal modelde, süreç kontrolü geleceğe dair çıktıları daha belirgin hale getirdiği için adil bir yöntemdir. İlişkisel model ise, adil prosedürlerin grup değerlerinin bir sembolü olduğu için bireylerin önem verdiğini varsaymaktadır (Tyler ve Lind, 1992).

İlişkisel modelin temel ilkesi, bireylerin sosyal gruplara ait olmaya yatkın olmasıdır. Bireyler, grup içinde statüleri hakkında kendilerine bilgi sağlayan sembol ve işaretlere karşı duyarlıdır. Bireyler grup içinde var olan sosyal ilişkileri geliştirmek, anlamak ve sürdürmek istemektedir. İlişkisel modelde; güven, tarafsızlık ve saygınlık faktörleri prosedürlerin adaletli olmasına ilişkin yargılar için önemlidir (Tyler ve Lind, 1992: 140-141). İlişkisel modele göre ( Tyler ve Lind, 1992), bireyler adalet algılarını oluştururken üç sorudan hareket etmektedir; grubun içindeki konumum nedir?, otorite sahipleri güvenilir mi?, otorite sahipleri tarafsız mı?dır. Bireyin grup içindeki konumu etkileşim adaletindeki saygınlık ve itibar kıstaslarıyla ilgilidir. Güvenilirlik, otorite sahiplerinin ve eylemlerinin ahlaki olma durumuyla ilgilidir. Bundan dolayı, süreç kontrolü, temsil edilebilirlik ve dürüst açıklamalara bağlıdır. Son olarak, tarafsızlık; tutarlılık, dürüstlük ve önyargılarını bastırmaya bağlıdır (Colquitt ve Greenberg, 2003: 166).

Araçsal modele göre, kazanım, çıktı uygunluğu ve kontrol prosedürlerin adil olup olmadığına dair güçlü belirleyicilerdir. Prosedürler üzerinde söz sahibi olma fırsatı

prosedür adaleti algılarını güçlendirmektedir. Çünkü prosedür adaleti eşit, adil kazanımlara yol açmakta ya da arzu edilen kazanım üzerinde kontrolü artırmaktadır. Bu kontrol de daha fazla tatminkar kazanımları getirmektedir. Adil prosedürler çalışanların çıkarlarını güvence altına almaktadır. Bu nedenle, prosedür adaleti algısı yüksek olduğunda grup bağlılığı ve sadakat üzerinde güçlü etkileri vardır. Araçsal modelde temel soru istenen kazanımları elde edebilmek için bireylerin süreç kontrolü üzerinde ne kadar kontrol sahibi olduğudur (Colquitt vd., 2002: 87).

### **1.4.3. Lind (1992) Kestirme Adalet Teorisi**

İnsanlar kişisel kapasitesini amaçların başarılması, daha çok kazanımların elde edilmesi ve en önemlisi kendi kimliği için harcamaktadır. Ancak grupla, örgütle ya da toplulukla kendini özdeşleştirmesi ve fedakarlık yapması için sınırlı bireysel özgürlüğe sahiptir. Çalışan, bireysel kimlik tanımlamasını daha büyük bir sosyal örgütle yaptığı zaman söz konusu için kabul edilme, daha iyi kazanç ve saygınlık ihtiyacının karşılanmasının yanı sıra reddedilme, sosyal ilişkilerden izole edilme, istismar edilme riskiyle de karşılaşabilmektedir. Lind tarafından bu durum temel sosyal çıkmaz olarak adlandırılmaktadır (Lind, 2001: 61). Bu çıkmazla başa çıkmak için bireyler “kestirme adalet” adı verilen otorite ile işbirliği yapıp yapmamaya karar vermede kullanılan psikolojik kestirme yolları kullanırlar. Lind’e (2001) göre temel sosyal çıkmazı güven büyük ölçüde etkilemektedir. Ancak, otoritelerin güvenilirliği hakkında karara varmak ve otoritenin çalışanlara güven vermesi oldukça zordur. Bu ölçülemeyen kavramların değerlendirilmesine (yetenek, yardımseverlik, doğruluk vb.) bağlıdır. Zıt olarak, adaletin algılanmasının prosedürlerin tutarlılığına (Leventhal, 1980) ve bireylerarası iletişimde saygılı davranılmasına (Bies ve Moag, 1986) bağlı olduğu da görülmektedir, tüm bunlar ölçülebilir şeylerdir (Colquitt vd., 2006: 112).

Kestirme adalet teorisine göre, sosyal ilişkilerin önemli bir alt grubu otoritelerin belirlenmesi ile ilgilidir. Çünkü otorite başka birine devredildiği zaman, işten atılma ve istismar ihtimali artmaktadır. İnsanlar otorite sahibiyle olan ilişkilerinde huzursuzluk hissetmektedir (Bos, Wilke ve Lind, 1998: 1450). Lind (2001) bu durumun bireyin bireysel kimliğini tehdit edebileceğini ve bireyin otorite ile olan ilişkilerinde belirsizlik yaşayabileceğini belirtmiştir. İnsanlar kendi kendilerine otoriteye güvenilip güvenilmeyeceğini, kendilerine dürüst ve önyargılardan uzak davranılıp davranılmayacağını sormaktadırlar. Bu belirsizliği ortadan kaldırabilmenin yolu

kestirme bilgiler ile mümkündür (Irak, 2004: 31). Bu yüzden, bireyler içeriye girdikleri andan itibaren adalet algılamaları oluşturabilmek için bilgi arayışı içerisine girmektedir. Böylece bireyler adalet algılamaları oluşturduklarında, algılanan adalet sonraki olayları yorumlamak için sezgisel olarak hizmet vermektedir. Bunun sonucunda adalet algılamaları oluşurken otoriteyle etkileşimin başladığı anda elde edilen bilgi daha sonra elde edilecek bilgilere göre çok daha güçlü şekilde etkilemektedir (Bos, Vermunt ve Wilke: 1997: 96-97, Lind, 2001: 57-65).

Colquitt ve Rodell'e göre adalet ve güven arasındaki ilişkiyi ortaya koyan teorilerden biri kestirme adalet teorisidir. Onlara göre, araştırma sonucu ile bilgisel adaletin yöneticiye olan güveni pozitif yönde etkilediğine ve kişilerarası adaletin güvenilirlik üzerinde pozitif etkilere sahip olduğuna ulaşılmaması bu durumu destekler niteliktedir (Colquitt ve Rodell, 2011: 1196-1198).

#### **1.4.4. Folger Ahlaki Erdemler Modeli**

Folger (1994, 1998) tarafından geliştirilen ahlaki erdemler modelinde, bireyler sahip oldukları onuru ve kişisel değerlerini önemsedikleri için adalet istemektedir. Ona göre insan onuru ve değeri, saygıdan dolayı adalet önemlidir. Dolayısıyla, bireyler bu görüşlerine uygun davranışlarda bulunmak istemektedir. Başka bir ifade ile ekonomik faydalardan ziyade erdemli olmak için adil davranılabileceğini savunmaktadırlar (Cropanzano vd., 2001: 168). Folger'in geliştirdiği ahlaki erdemler modeline göre, çalışanlar sahip oldukları kendilik değeri ve itibarını önemsediklerinden adaleti istemektedirler. Araçsal model, ilişki model ve ahlaki erdemler modelinin ortak noktası, psikolojik ihtiyaçlara hizmet etme derecesi ve adalete verdikleri önemdir (Poyraz vd., 2009: 74).

#### **1.4.5. Folger ve Cropanzano (1998) Adalet Teorisi**

Folger ve Cropanzano (1998) adalet teorisini, bilişsel atıf teorisinin eksik kalan yönlerini gidermek ve teoriyi güncellemek amacıyla ortaya çıkarmıştır. Adalet teorisine göre, bir olayın sosyal açıdan adaletsiz yorumlanabilmesi için üç koşulun gerçekleşmesi gerekmektedir (Nicklin vd., 2011: 128).

İlk olarak, mağdur olan birey için adaletsiz bir durumun gerçekleşmesi gerekir. Folger ve Cropanzano (2001) sürecin bu yönünü şart bileşeni (would) olarak tanımlamaktadır. Bu süreçte mağdur olan birey adaletsiz durum karşısında alternatif adil

süreçlerin olduğunu düşünmekte ve adalet algılaması oluşturmaktadır. Bireyin yaşadığı mevcut durum ile algılanan alternatifler arasındaki farkın derecesi, duruma karşı bireyin tepkisinin şiddetini etkileyecektir. Buna ek olarak, birey mevcut durumun kendisine verdiği sıkıntının derecesini değerlendirirken hem ekonomik hem sosyo-duygusal faktörleri değerlendirmektedir (Folger ve Cropanzano, 2001: 3). Bireyin yaşadığı olumsuz duruma ilişkin ekonomik ve sosyo-duygusal faktörleri göz önüne alması teorisinin dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti elemanlarını birleştirdiğini göstermektedir (Cropanzano, 2001: 169).

İkinci olarak, adaletsiz durumlardan sorumlu olan bireylerin belirlenmesidir. Bu durum adalet teorisinin yapılabirlik (could) bileşeni olarak etiketlenmektedir. Bu süreçte, sorumlu kişinin farklı davranış alternatiflerinin olduğu varsayılmaktadır ve adaletsiz durumdan sorumlu olan kişinin farklı şekilde davranıp davranmayacağı gözlenmektedir. Eğer mağdur, sorumlu kişinin farklı davranış alternatifleri olmadığını düşünüyorsa durumu adil olarak algılamaktadır. Dolayısıyla adaletsizlikten sorumlu olan bireylerin varlığı kurbanların sübjektif değerlendirmelerine bağlıdır (Cropanzano vd., 2001: 168, Akca, 2012: 34).

Üçüncü koşul, gereklilik (should) bileşeni olarak tanımlanmaktadır. Bu adaletsiz olarak değerlendirilen davranışın kişiler arasındaki ilişkilerdeki bazı ahlaki prensipleri ihlal etmesi ile meydana gelmektedir. Bu prensibe göre bir durum, ahlaki kodları ihlal etmedikçe adaletsiz olarak algılanmamaktadır. Adalet, bu durumda insanların birbirlerine nasıl davranmaları ve etkileşimde bulunmaları gerektiği konusunda ahlaki bir erdemdir (Cropanzano, vd., 2001: 168).

### **1.5. Örgütsel Adalet Sonuçları**

Örgütsel adaletin birçok araştırmaya konu olduğu ve birçok olumlu iş davranışına yol açan bir örgütsel değişken olduğu ileri sürülmektedir. Çalışma koşulları ve ortamı çalışanların örgüt tarafından kendilerine adil davranılmadığı algısına neden olmaktadır. Bu anlamda adaletin çalışanlar tarafından algılanması önemli bir güdüleyici olarak görülmektedir. Çalışanlar kendilerine adil davranılmadığını hissettiklerinde moralleri bozulmakta, örgüte karşı olumsuz tutumlar geliştirmekte ve işi terk etme olasılıkları artmakta hatta örgüte karşı öç alma davranışlarına yönelmelerine neden olabilmektedir (Yıldırım, 2007: 259). Örgüte duyulan adalet duygusunun yüksekliği

çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini etkilemekte ve böylece örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilenen çalışanlar rollerini iyi oynamaktadır. Dolayısıyla rolleri iyi oynayan çalışanların performansları da artmaktadır. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların iş gücü devir hızları düşük olacağından sundukları hizmetin kalitesi de süreklilik arz etmektedir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009:12). Ayrıca, örgütsel adalet örgüte güveni olumlu yönde etkilemekte ve örgüte güvenen çalışanların ise iş tatmini, bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işte kalma niyeti artmaktadır (Aryee vd., 2002: 270). Bu durumlar örgütsel adaletin zincirleme etkilerle birçok iş davranışını olumlu etkilediğini göstermektedir. Ayrıca, olumlu örgütsel adalet algısına sahip çalışanlar, örgütlerde daha başarılı, verimli ve mutlu olmakta, yüksek ve kaliteli performans göstermekte ve hem örgüte hem yöneticiye güven duymaktadır (İyigün, 2012: 60). Adalet kavramı, genel olarak insanlar için yaşamda denge unsuru olarak algılanmaktadır. Her kurum, adil olabildiği sürece çalışanların olumlu tepkisiyle karşılaşmaktadır. Bu anlamda örgütsel adalet algılandığında çalışanın mesleki performansı, verimliliği, iş doyumu, bağlılığı ve motivasyonu artmaktadır (Töremen ve Tan, 2010: 68).

Örgütsel adalet algılarının pek çok değişkeni etkilediği görülmektedir. Bu kapsamda örgütsel adalet kavramı ile sıkça ele alınan bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş doyumu, güven, işten ayrılma niyeti ve lider üye etkileşimi ile ilişkileri aşağıda sırasıyla ele alınacaktır.

Örgütsel adalet algısı çalışanların örgüte olan bağlılıkları üzerinde önemli etkilere sahip olduğu araştırmalarla ortaya konulmuştur (Jeon, 2009, Mete ve Aksoy, 2014, Uğurlu ve Üstüner, 2011, Taner vd., 2015). Örgütlerde kazanımlar adil olarak dağıtıldığında, bu kazanımlara yol açacak süreç adil olarak işlediğinde, çalışanlar bu süreçlerle ilgili bilgilendirildiğinde ve kişilerarası ilişkilerde adil davranıldığında çalışanların örgütte kalma isteği, kendini örgütle özdeşleşmesini ifade örgüte olan bağlılıkları artmaktadır.

Örgütsel adalet algısının etkilediği değişkenlerden biri de örgütsel vatandaşlık davranışdır. Adalet algısı çalışanların kendi rol tanımlarının ötesinde daha fazla çaba harcadıklarını ifade eden örgütsel vatandaşlık davranışının gelişmesini sağlamak ve çalışanlarda pozitif tutum ve davranışlara yol açmaktadır (Cihangiroğlu ve Yılmaz,

2010: 209-210, Colquitt vd., 2013, Yeşiltaş, 2013, Afari vd., 2014 ). Adaletle dair olumlu algılar verimliliği, örgütte çalışmaya devam etme isteğini artırmaktadır.

Çalışanın işinden duyduğu mutluluğunu ifade eden iş doyumunu örgütsel adalet algısının etkilediği pek çok araştırma (Yıldırım, 2007, Loi vd., 2009, ) ile ortaya konulmuştur. Örgütsel adaletin sağlanması ve çalışanların adalet algılarının olumlu yönde gelişmesi iş doyumunun artmasına katkı sağlayacaktır. Bu durumda kurallar adil olduğunda, kazanımlar adil dağıtıldığında, çalışanlarla adil biçimde etkileşim kurulduğunda çalışanlar işlerinden daha fazla doyum elde etmektedirler. Yüksek doyum da beraberinde başka olumlu sonuçları getirecektir (Özer ve Urtekin, 2007: 122).

Örgütsel adalet kavramı ile ilişkilendirilen kavramlardan bir diğeri ise güvendir. Güven, bir kişi, grup veya örgütün sosyal mübadele ilişkisi içinde bulunduğu diğeri kişi, grup veya örgütün ahlaki açıdan doğru kararlar alacağına ve ahlaki kurallara uygun davranışlar göstereceğine dair inancını ve beklentisini ifade etmektedir. Örgüt tarafından bu inancı ve beklenti oluşturmak, çalışanların örgüte ve yöneticilerine güven duymasını sağlamak kolay değildir. Bu noktada, örgütsel adalet devreye girmekte ve örgütün adil olacağına ilişkin algıların pozitif olması güveni olumlu yönde etkilemekte ve böylece çalışanlar örgüte ve yöneticilerine güven duymaktadır (Demirkaya ve Kandemir, 2014: 269, Caldwell, 2014). Özellikle yöneticilerin gösterdiği adil davranışlar üst yönetime olan güveni artırmaktadır. Bu sonuç, yapılan araştırmalar ile de desteklenmiştir (Kernan ve Hanges, 2002, Jeon, 2009, Kılıçlar, 2011).

Çalışanların örgütsel adalet algıları tarafından etkilenen sonuçlardan bir diğeri de işten ayrılma niyetidir. İşten ayrılma niyeti, yakın zamanda bilinçli ve istekli şekilde kurumdan ayrılma eğilimini ifade etmektedir. Bu eğilimi azaltmada çalışanların örgütsel adaletle ilişkin algılamaları etkili olmaktadır. Araştırma sonuçları çalışanların özellikle kazanımların adil dağıtıldığını ve süreçlerin adil bir şekilde yürütüldüğünü düşünen çalışanların işten ayrılma niyetlerinin oldukça düşük olduğunu göstermiştir (Afari ve Elanain, 2014, Örucü ve Özafşarlıoğlu, 2013).

Örgütsel adalet lider- üye ilişkileri üzerinde önemli etkilere sahiptir. Lider- üye etkileşimi çalışan ile yönetici arasında gelişen ve sosyal mübadele ilişkisine dayanmaktadır. Örgütsel adaletin lider üye etkileşiminin gelişiminde etkisi büyüktür. Örgütsel adalet sağlandığında lider- çalışan ilişkisi karşılıklı saygı ve yükümlülükle beraber yürütülmekte, çalışanların örgüte olan bağlılıkları ve örgütsel destek artmaktadır



(Colquitt vd., 2013: 208). Ayrıca, adalet algısı yüksek örgütlerde lider üye değişimi yüksek olduğundan liderlik etkindir. Çalışanların adalet algılaması bilgi paylaşımının geliştirilmesi sürecinde ve toplanmasında kritik rol oynamaktadır (Yeşil ve Dereli, 2013). Lider üye etkileşiminin sağlam temelli olmasında etkileşim adaletinin rolü oldukça büyüktür. Bunun nedeni etkileşim adaletinin kişilerarası ilişkilerde adilliği vurgulaması ve yöneticinin çalışanla kurduğu iletişimi saygı çerçevesinde yürütülmesi gerektiğine işaret etmesidir. Bu anlamda, bir araştırma etkileşim adaletinin lider üye etkileşimini diğer boyutlara göre yüksek ve anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca dağıtım ve prosedür adaleti ile de lider üye etkileşimi arasında da yüksek bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tziner vd., 2015).

Örgütsel adaletle ilgili pek çok araştırma yapıldığı ve pek çok çıktıyı etkilediği görülmektedir. Bu anlamda Colquitt ve diğerleri örgütsel adaletle ilgili yapılmış olan 183 çalışmayı analiz etmiştir. Böylece yaptıkları meta analizi sonucunda örgütsel adaletin dağıtım, prosedür, bilgisel ve kişilerarası boyutlarının hangi örgütsel çıktılar üzerinde etkisi olduğunu ortaya çıkarmıştır. Tablo 6'da örgütsel çıktıların hangi adalet boyutlarıyla ilgili olduğu gösterilmektedir.

Tablo 6: Örgütsel Çıktılar ve İlgili Örgütsel Adalet Boyutunun İfade Edilmesi

Çıktı	Adalet Boyutu
Çıktı memnuniyeti	Dağıtım Prosedür Bilgisel
İş memnuniyeti	Dağıtım Prosedür Bilgisel
Bağlılık	Dağıtım Prosedür Bilgisel
Güven	Prosedür Bilgisel
Otoritenin değerlendirilmesi	Dağıtım Prosedür Bilgisel Kişilerarası
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Dağıtım Prosedür
Geri Çekilme	Dağıtım Prosedür Bilgisel
Negatif Davranış	Dağıtım Prosedür Bilgisel Kişilerarası

Performans	Prosedür
------------	----------

Kaynak: Colquitt vd., 2001

Colquitt ve arkadaşlarının 2001’de yaptığı çalışmanın sonucunda dağıtım, prosedür, bilgisel ve kişilerarası adaletin etkili olduğu çıktıları ortaya koymuştur. Dağıtım adaleti ile çıktı memnuniyeti, iş memnuniyeti, örgüte bağlılık otoritenin değerlendirilmesi arasında yüksek korelasyon olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dağıtım adaleti ile geri çekilme davranışı arasında diğerlerinden farklı olarak yüksek düzeyde ilişki vardır. Ancak, dağıtım adaleti ile performans arasında zayıf bir ilişki vardır. Prosedür adaleti ile çıktı memnuniyeti, iş memnuniyeti, örgüte bağlılık otoritenin değerlendirilmesi arasında yüksek korelasyon olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca sadece prosedür adaletinin performans üzerinde önemli etkilere sahip olduğu görülmektedir. Bilgisel adaletin algılanması otoritenin değerlendirilmesini olumlu yönde etkilemektedir. Bilgisel adalet ile performans arasında oldukça zayıf bir ilişki vardır. Tablo 6’da görüldüğü üzere kişilerarası adaletten farklı olarak bilgisel adalet birçok çıktı üzerinde oldukça etkilidir. Bu da kazanımların belirlenmesi ve bu kazanımlara yol açacak süreçlerin altında yatan mantık hakkında çalışanların açık ve şeffaf olarak bilgilendirilmesinin onların davranışları üzerinde oldukça etkili olduğunu göstermektedir. Kişilerarası adaletin algılanması otoritenin değerlendirilmesinde oldukça güçlü etkilere sahiptir. Ancak, kişilerarası adalet ile performans arasında oldukça zayıf bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tablo 6’da görüldüğü üzere yapılan çalışmalar örgütsel adaletin tüm boyutlarının çalışanların tutumları ve davranışları üzerinde olumlu etkilerinin olduğunu desteklemektedir. Çalışanlar elde edilen kazanımları, kazanımların belirlenmesinde kullanılan yöntemleri ve süreçleri, örgütsel faaliyetlerle ilgili işlemler uygulanırken bu süreç boyunca gösterilen kişilerarası davranışı adil olarak algıladığında birçok olumlu iş davranışının oluşmasına katkı sağlamaktadır. Ayrıca, örgütsel faaliyetlerle ilgili işlemleri dikkate alarak çalışanlara yeterli bilginin sağlanması, şeffaf olunması da çalışanların örgüte dair tutumunu olumlu ya da olumsuz etkileyebilmekte ve bu da davranışlarına yansıtılabilmektedir.

## 1.6. Örgütsel Adaletsizlik Sonuçları

Örgütsel adaletle ilgili ilk çalışmalardan bu yana örgütte çalışanlara adil davranılmamasının birçok olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Bu anlamda, dağıtım

adaletin geleneksel teorileri adil olmayan dağıtımların duygusal etkilerini tartışmaktadır. Örneğin, Homans'a (1961) göre çalışanlar dağıtım adaletsizliğini algıladıklarında, duygusal davranış sergilemekte ve kızgın şekilde davranmaktadır (Scher ve Heise, 1992: 225). Adaletle ilgili ilk başlarda yapılan birçok araştırmada adaletsizlik tecrübe edildiğinde öfke ve suçluluk gibi spesifik duygular rapor edilmiştir. Öfke, adaletsizlik algılandığında en çok verilen duygusal reaksiyondur. Bunu nefret takip etmektedir. Bununla birlikte, adaletsizlikle ilgili sonuçlar ayrıca üzüntü, korku, suçluluk ve utanmadır (Mikula vd., 1998: 778). Örgütsel adaletsizlik algılaması sıklıkla öfke ile ilişkilendirilmektedir. Öfke, büyük ölçüde cezalandırmanın şeklinin derecesine bağlıdır. Örneğin, çalışanlar diğer iş arkadaşlarının önünde eleştirildiğinde, kamu ya da başkalarının önünde eleştirildiğinden daha güçlü adaletsizlik duygusu tecrübe etmektedirler bu da adaletsizliğe karşı tepki göstermenin derecesini etkilemektedir (Miller, 2001: 536-540). Lind'e (2000) göre, güçlü adaletsizlik duygusu, insanların kendi grubun üyelerine karşı agresif davranışlar sergilemesini haklılaştırdığı için oldukça önemlidir (Miller, 2001: 534). Eğer bireyler faaliyetler, çalışmalar için sınırlı fırsatlarla birlikte işlemler içine dahil ediliyorsa ve tarafların biri ya da bir çoğu adaleti tecrübe ediyorsa- ilgili duygular (kızgınlık-suçluluk) ve işlemsel olaylar duyguları dönüştüremiyorsa sonra birey işlemleri adaletsiz görebilir veya işlem adaletsiz olarak tanımlanır ve intikam, telafi ya da yeniden örgütlenme davranışlarının ortaya çıkmasına imkan tanıyabilir ya da stres yönetimi için prosedürler teşvik edilebilir (Scher ve Heise, 1992: 231). Çözümlemeyen kızgınlık ya da suçluluk etkileşimi üretildiği zaman, duyguyla ilgili mümkün olan yol işlemin adaletsiz olarak karakterize edilmesidir. Böylece, bireyler adaletsizliği tecrübe ettiklerinde intikam alma, telafi etmeye çalışma ya da ilişkilerin bozulması yollarından birini tercih etmektedirler (Scher ve Heise, 1992: 230).

Adaletsizliğin, adil olmamanın sosyal yapısının iki yönü vardır. Bunlardan ilki, bireylerin adaletle ilgili tecrübe bilgilerini başka birine transfer etmesidir. Bu bilgileri bireylerin adaletle ilgili kişisel değerlendirmeleri, adaletsizlikle ilgili başkalarının raporlarının birleşimi oluşturmaktadır. İkinci olarak, sosyal dinamikler kapsamında adaletsizlikle ilgili grup değerlendirmeleri de bir diğer yöndür. Adaletsizlikle ilgili uç değerlendirmeler; adaletsizlikle ilgili raporların, haberlerin, bilgilerin başkaları ile paylaşılmasına ve bu raporların, haberlerin ve bilgilerin tartışılması ile sonuçlanmaktadır (Lind vd., 1998: 2). Bu durum örgütler için oldukça tehlikeli bir

konudur. Çünkü adaletsizliği algılayan birey örgütün gizli kalması gereken sorunlarını ya da sırlarını bilmemesi gereken birine iletebilmekte ve bu da örgütü zor duruma sokabilmektedir. Ayrıca, benzer durumlar farklı bireylerde farklı duygular yaratabilir, bu da sübjektif olarak durumun değerlendirilmesine bağlıdır. Bireyler davranışı ya da olayı adaletsiz olarak algılamasına rağmen duygular, sonuçlara karşı tepki gösterme noktasında her bir bireyin spesifik durum değerlendirmelerine göre farklılık gösterir (Mikula vd., 1998: 781). Bu durum da çalışanların adaletsizlik karşısında gösterebileceği tepkileri kestirememek anlamına gelir ki bunun da belki de sınırı yoktur.

Çalışanlar adaletsizliği algıladığında kendilerini stresli hissetmektedir. Çalışanlar adil olmayan davranışlar algıladığında umutsuzluk hissinin oluşmasına, yöneticilerine kızgınlık duymalarına, sisteme karşı olmalarına ve çalışanların kişisel değerlerinin negatif etkilenmesine yol açar (Boer vd., 2002: 192). Çalışanlar yüksek derecede prosedür, etkileşim ya da dağıtım adaletsizliği tecrübe ettiğinde yüksek derecede psikolojik gerginliğe ve strese neden olmaktadır (Francis ve Barling, 2005: 256).

Algılanan adaletsizlik ile çalışan sağlığı arasındaki ilişki, bir araştırmada meta analitik bütünleşme yöntemiyle ortaya konulmuştur. Adaletsizliğinin algılanmasının sırasıyla psikolojik stres reaksiyonlarına (örneğin, negatif duygusal durumlar ve stresin algılanması, depresyon ve endişedir) yol açtığı bunu kısmen sağlık davranışının takip ettiği daha sonra fiziksel sağlık problemlerinin ortaya çıktığı ve en sonunda işe devam etmeme davranışının ortaya çıktığı gözlenmiştir (Ford ve Tetrick, 2012: 236-244). Dağıtım ve prosedür adaletsizliği psikosomatik sağlık şikayetleri ile pozitif ilişkilidir (Boer vd., 2002: 190). Bu sonuçlar, adaletsizlik algılandığında çalışanların sağlığının kötüye gittiğini, mental ve fiziksel sağlık problemlerinin ortaya çıktığını göstermektedir.

Örgütsel adaletsizliğin algılanmasının bir diğer sonucu sabotaj girişimini artırmasıdır. İş yeri sabotajı; bireylerin kişisel amaçları için uygun olmayan propaganda yaratarak, utandırma ile üretimi geciktirerek, mala zarar vererek, iş ilişkilerini bozarak ya da müşteri ve çalışanlara zarar vererek örgütün işleyişine zarar verme, yıkma ya da düzeni bozmadır (Crino, 1994: 312). Ambrose ve arkadaşlarının 2002' de yaptıkları araştırma sonuçları göstermiştir ki, adaletsizliğin algılanması sabotaj davranışının en önemli nedenlerinden biridir. Ayrıca bireyler dağıtım adaletsizliği algıladığı zaman eşitliği yeniden kurmak için sabotaj girişiminde bulunmaktadır. Ancak bireyler etkileşim adaletsizliği algıladığı zaman intikam almak için sabotaj kullanmaktadır.

İlginç şekilde prosedürel adaletsizlik daha çok yenileme ile ilgilidir. Prosedürlerin yapısı adil olmadığı zaman bireyler intikam almak, zarar vermektense ziyade eşitliği, adaleti yeniden kurmayı amaçlamaktadır ( Ambrose vd., 2002: 957).

Örgütsel adaletsizliğin algılanması güçsüzlük ve sosyal izolasyon hissini oluşmasına neden olabilmektedir. Yapılan bir araştırma ile dağıtım adaletsizliği ve prosedürel adaletsizliğin güçsüzlük ve sosyal izolasyonu artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Yani çalışanların dağıtım ve prosedür adaletsizliği algılamaları çalışanların işe yabancılaşmasında çok büyük etkidir (Sulu vd., 2010: 32). Bir diğere araştırmada dağıtım adaletsizliği dışındaki tüm boyutların sosyal izolasyon üzerinde etkisi olduğu, prosedür ve kişilerarası adaletsizliğin ise güçsüzlük üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Sulu, 2010: 129-130).

Örgütsel adaletsizliğin bir diğere sonucu örgütsel bağlılığın azalmasıdır. Yapılan bir araştırma ile dağıtım adaletsizliği ve etkileşim adaletsizliğinin çalışanların örgüte olan bağlılığını azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel adaletsizliğin üç boyutu arasında etkileşim adaletsizliğinin ise örgütsel bağlılık üzerinde çok fazla etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (Shiong, 2009: 55-72). Bu durumda, otorite sahiplerinin çalışanlarla olan etkileşimi ve kurduğu iletişimde adaletsiz davranmaları çalışanların örgüte olan bağlılıklarını ciddi olarak azaltmaktadır. Ayrıca, çalışanlar adaletsiz uygulamalar ve işlemler ile karşılaştığı zaman örgüte karşı bağlılık kuramazlar ve örgütle özdeşim kurma hissi besleyemezler (Tutar, 2007: 107).

Kişiler örgütlerinde adaletsizlikler yapıldığını algılayarsa saldırgan davranışlar gösterme eğilimlerinin arttığı araştırma sonucu ile ortaya konulmuştur. Çünkü kendilerine adaletsiz davranıldığını hisseden örgüt çalışanları durumlarını dengelemek için düşmanca veya açık saldırgan davranışlar sergilemektedir. Algılanan örgütsel adaletin saldırgan davranışlar kategorilerinden en fazla düşmanca davranışlar (kızgın bakışlar, sessiz kalma, dedikodu çıkarma, söylenti yayma, sözlü cinsel tacizde bulunma vb.) üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Bunu açık saldırgan davranışlar (vurma, itme, çekme, hırsızlık, ısırma, tükürme) takip etmektedir. En son ise engelleme (birinin toplantıya geç gelmesine neden olma, iş yavaşlatma, bazı aletleri kasıtlı olarak geç verme gibi) davranışları yer almaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 87-92).

Sonuç olarak örgütsel adalete dair olumsuz algılar örgütsel bağlılığı zayıflatmakta hatta ortadan kaldırmaktadır ayrıca verimliliği düşürmekte, saldırgan

davranışlara yönelmektedir. Adaletsizlik, örgütsel sorunların kaynağı olarak görülmektedir. Haksız uygulamalarla karşılaşan iş görenlerin örgütlerine duydukları güven duygusu azalmaktadır. Güven duygusu zedelenen çalışanın örgüte olan bağlılıkları azalmaktadır (Mete ve Aksoy, 2015: 34). Örgütsel adaletsizlik çalışanların düşük performans sergilemelerine, devamsızlık yapmalarına ve örgütlerine karşı yabancılaşmalarına hatta örgütlerinden ayrılmalarına kadar varabilecek olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir (İyigün, 2012: 60). Adaletsizlik algılandığında hedeflere ulaşmak için daha azimli davranmama, hedeflere ulaşılmasını engelleme gibi değerlendirmeler yapılabilmektedir (Mikula vd., 1998: 778).

### **1.7. Örgütsel Adaletsizliğe Karşı Düzeltici Yöntemler ve Çözüm Yolları**

Örgütsel adalet literatürüne bakıldığında, adaletin üç boyutu olan dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti üzerine odaklandığı görülmektedir. Haksızlığa uğrayanlar için bu bakış açısının ortak noktası dağıtım, prosedür ve etkileşim adaletinin ihlal edilmesi karşısında mağdurların nasıl tepki göstereceği üzerine odaklanmasıdır. Başta gelen endişe adaletsizlik karşısında mağdurların görüşünün ne olduğudur. Suçluların verdikleri zararı telafi etmek istemesi düşünülmemekte ve suçluların tekrar topluma geri dönmesine katkı sağlanmamaktadır. Tüm bunlar da zarara uğrayan kişilerin intikam duygularının tekrar örgüte olumlu yönde kazandırılmasına katkı sağlamamaktadır. Bu konularla ilgili çok az araştırma yapıldığı görülmektedir.

Düzeltici adalet; kurban, suçlu ve toplum (örgüt ve paydaşlar) zarar gören ilişkileri iyileştirmek ve adaleti sağlamak için birlikte nasıl girişimlerde bulunulacağı üzerine odaklanır. Suçlular; düzeltmeler, iyileştirmeler yapılmalı, mağdur; affetmeyi öğrenmeli, örgütler ve onların paydaşları; tekrardan bütünleşmeyi güçlendirmelidir. Örgütsel adaletsizliği iyileştirici, düzeltici faaliyetler başında özür gelmektedir. Özür, yazılı ya da sözlü olabileceği gibi; sarılma, tokalaşma şeklinde de olabilir. Personel güçlendirme, özür, affetme, merhamet adaletsizlik üzerine pişmanlık duyma düzeltici öğelerdendir (Braithwaite, 2002: 247-252). Düzeltici süreçler, zarar görmüş insan ilişkilerinin, mal kayıplarının, insan şerefının, barışın, gelecekteki adaletsizliği önlemeye yönelik yenilenmeyi içerir. Fakat mağdurların adaletsizlik nedeniyle kaybı büyükse tek başına yeterli olmamaktadır. Bunun yanında utanma ve pişmanlığını göstermesi de oldukça önemlidir. Kurbanın perspektifinden düzeltici adalet affetme ile kolaylaşmaktadır. Affetme ile birlikte mağdur, af dileyeni anlamayı, merhamet

göstermeyi deneyecektir. Affetme, bozulan ilişkileri düzelterek uzlaşmayı sağlayabilmektedir. Ayrıca, affetme ile mağdurun intikam arzusu zayıflamakta ve tarafların ilişkilerini yeniden düzenlemeleri için psikolojik ve duygusal olarak alt yapı hazırlanmaktadır (Goodstein ve Aquino, 2010: 625-626).

Prosedür adaleti modeli gibi düzeltici adalet modeli yasal prosedürlerle ilgilidir ki birileri yasal kuralları ihlal ettiği zaman ortaya çıkmaktadır. Bu noktada düzeltici prosedürlerin hedefi insanların gelecekte yasal kurallara olan bağlılığını kolaylaştırmaktır. Ancak, prosedür adaleti otoritenin yasallığı, yükümlülükler ve sorumluluklar üzerine odaklanır. Bunlar sayesinde bireyler öz değerlerini artırarak içsel motivasyonları harekete geçer. Düzeltici adalet ise, bireyin ailesine ve topluma olan sorumluluk duygusunu artırmaya odaklanır, motivasyon aracı ise utanç duygusunun geliştirilmesidir. Düzeltici adalet, iyi insan davranışlarını kötü insan davranışlarından ayırarak gelecek davranışları motive etmektedir (Tyler, 2006: 318).

Düzeltici adalet, sosyal kuralları ihlal eden insanların motivasyonlarını artıracak yolları da ortaya koymalıdır. Çünkü bu insanlar toplumda davranışsal ve psikolojik olarak bir işe girişmek zorundadır. Hedef suçluların kötü davranışlarıyla ilgili utanma duygusunu geliştirmektir. Tüm bunlar suçluların itibarını düzelterek onları yeniden topluma kazandıracaktır. Adil süreçler aracılığıyla suçlular kuralları ihlal ettiğinde ceza alacağına, davranışlarının sonuçlarının olumsuz olacağına bilincine varır. Bu süreçte suçlunun ve mağdurun ailesi de rehabilitasyon sürecine tabi tutularak gelecekte oluşabilecek kanun ihlallerinin önüne toplumsal uzlaşma ile geçilmeye çalışılır. Bu durumda hiçbir taraf yara almadan kurtularak toplumsal fayda da yaratılır (Tyler, 2006: 315). Düzeltici adalette, insanların tutumlarının ve davranışlarının yeniden şekillendirilmesi esastır ve bunu yaparken de bireyin kişilik haklarına saygı duyulur ve adil prosedürler aracılığıyla bu gerçekleştirilip sadece suçluyu değil mağdurları ve toplumu da içerir. Hedef, suçluları, mağdurları ve toplumu yenilemek ve onarmaktır. (Garvey, 2003: 305). Düzeltici adalet ile mağdurların maddi ya da fiziksel zararı iyileştirilmeye çalışılır. Ayrıca, onların özdeğer, güvenlik ve iyiliğe ilişkin duyguları onarılır. Suçluların şeref ve ahlakı onarılmaya çalışılır ve toplum içinde azalan adalet duygusunu ve zarar gören sosyal ilişkileri onarmak için girişimlerde bulunulur (Bemmels vd., 2009: 3).

Adaletsizlik algılandığında taraflar sessiz kalmamalı ve iletişim kurarak, sorunları tartışarak çözmeye çalışmalıdır. Yöneticiler ve çalışanlar arasında yüz yüze iletişim pozitif ilişkilerin kurulmasına katkı sağlamaktadır. İletişim, çalışanların davranışları ve olayları neden adaletsiz algıladığı üzerine odaklanmaktadır ve bu adaletsizliğin algılanmasının arkasındaki gerçek açık bir şekilde ifade edilmelidir. Yöneticiler adil olmayan davranışlar, olaylar karşısındaki savunması bu değerleri açığa çıkarmalıdır ve desteklemelidir. Bunlar gerçekleştiğinde taraflar arasında ilişkiler tekrar kurulacaktır (Bemmels vd., 2009: 6).

Adaletin algılanması, ödüllerin paylaşılmasının en az iki bileşeni ile ilgilidir. Maaş tanımlama sistemleri kıdem, verimlilik ve referansı birleştirirse ödül dağıtımının daha adil algılanmasına yol açacaktır. Maaş dağıtımı, yasal ve tecrübe ya da araştırma verimliliğine bağlı olursa memnuniyetsizlik azalacaktır. İnsanların daha çok eşit maaş dağıtımını tercih etmesi mümkündür. Fakat eşitsizliğin derecesi, daha çok yasal kriterler tarafından üretilirse daha çabuk kabul edilecektir. Çalışanlar başkalarının aldığı maaş hakkında bilgiye sahip olamıyorsa ve gizlilik söz konusu ise en kötüsünü düşünecektir (Pfeffer ve Langton, 1993: 385-386). Çalışanlara verilen maaşlar hakkında gizlilik ve bilgi eksikliği söz konusu olduğu zaman ödül dağıtımının haksız ve adaletsiz olduğuna inanılacaktır. Ancak maaşlar hakkında bilgi sahibi olduğunda hem ödüller adil olarak algılanacak hem de grup içinde yaşanan çatışmalar azalacaktır.

Yöneticilere, çalışanlara adil davranmanın ve ahlaki davranışların önemini öğretmekte yarar vardır. Çalışanları bilgilendirmek gerekir. Çünkü güven bilgi paylaşıldığında gelecektir. Bilgiler paylaşılırken yüz yüze diyalogu destekleyecek, tehdit içermeyen atmosfer yaratmakta yarar vardır. Adil, eşit personel politikalarını garanti etmekte yarar vardır. İşverenler çalışanlara adil olmayan şekilde davrandığında sabotaja kalkışacaklardır. Her bir çalışana eşit, adil tutumlar içinde katkıları tanımlayacak ödül sistemleri geliştirmek sabotajı engelleyecektir. Tanımlanmayan performansların hissedilmesi düşmanlığa, adil ve eşit davranılmadığına dair algıların gelişmesine neden olacaktır (Crino, 1994: 320).



## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

#### 2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Bu bölümde, ilk olarak bağlılık kavramı açıklanmakta, örgütsel bağlılığa yönelik tanımlara yer verilmekte, örgütsel bağlılığın tarihi gelişimi kısaca ele alınmakta, ardından örgütsel bağlılığının önemine, göstergelerine yer verilmektedir.

##### 2.1.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı

Bağlılık, bir anlayış ve kavram biçimi olarak toplum duygusunun bulunduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimi olarak görülmektedir. Bağlılık, en yüksek derecede bir duyguyu anlatmaktadır. Bir kuruma, kişiye, düşünceye, kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye bağlılık gösterme, yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlüğü ifade etmektedir (Balay, 2014: 15). Bağlılık kelime anlamı olarak sadakat, bağlı olma durumu, birine karşı saygı, sevgi ile yakınlık gösterme ve duymadır (www.tdk.gov.tr).

Bağlılık ile ilgili çalışmalar iş yerinin dışında 1960'ların öncesine kadar dayanmaktadır. Bağlılık çalışmaları ilk olarak psikoloji ve sosyolojinin çalışma alanı içinde yer almıştır. İstisna olarak Simon, Smithburg ve Thompson (1950) örgüte olan bağlılığın örgütün spesifik değer, politika ve hedeflerinden farklı olduğunu açıklamışlardır. Her ne kadar psikoloji ve sosyoloji literatüründe bağlılık kavramı araştırmaların merkezi olarak görülse bile bağlılık terimi tanımlanmamıştır. Örgütsel bağlılık ilk olarak Whyte tarafından ele alınmıştır. Bu anlamda, Whyte (1950) klasik kitabında bireylerin sadakatini ve bağlılığını sadece örgütte çalışmak olarak değil ayrıca örgüte ait olma hissi olarak da tanımlamıştır.

1960'lı yıllardan itibaren bağlılık işyeri literatürü içinde daha fazla dikkate alınan bir kavram olmaya başlamıştır. 1960 ve 1970'lerin başlarındaki ilk araştırma grubuna göre bağlılık tutarlı davranış göstermeye yönelik eğilimler olarak ifade edilmiştir. Örneğin Becker (1960) çalışanların sadakati üzerine odaklanmış ve bireylerin tutarlı davranışlar göstermesinin nedenini örgüte yapmış olduğu yatırımlar (yan bahisler) ve örgütten ayrılması durumunda bunları kaybetmeyi göze alamaması olarak

ifade etmiştir. Kiesler ve Sakamura (1966) bağlılığı, bireylerin davranışsal eylemlere bağlılığı olarak tanımlamıştır. Daha sonra bağlılığın çoklu boyutlarının olduğu bu zaman dilimi içinde bulunmuştur. Bu noktada, Etzioni (1961) bağlılığın ilk sınıflandırmasını yapmıştır (Klein vd., 2009: 4).

1970 yılı başları ve 1980 yılının ortalarına kadar bağlılığın tutumsal yönü üzerine odaklanılmış ve bağlılık üzerine birbirini takip eden pek çok araştırma yapılmıştır. Steers, 1970 yılında bağlılığın verimliliğe etkisini ve 1976 yılındaki çalışmasında ise çalışan devir oranı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Porter, Steers, Mowday ve Boulian's (1974) bağlılık ve iş gücü devir oranını, Buchanans (1974) bağlılık bileşenlerini (kimlik, dahil olma ve sadakat) ortaya koymuş ve Steers (1977) bağlılığının sonuçlarını ve çıktı modelini test etmiştir.

1980 ortaları ve 2000 yılları arasında araştırmacılar bağlılığın çoklu yönünü keşfetmişlerdir. Örneğin Morrow'un (1983), Reichers'in (1985) ve T. E. Becker'in (1992) çalışması çoklu bağlılık hedeflerinin temelini oluşturmaktadır. Bağlılığın temelleri açısından O'Reilly ve Chatman (1986), Etzioni (1961) ve Kanter (1968) tarafından yapılan önceki çalışmaları hatırlatan bir sınıflandırma yapmıştır. Her ne kadar bu zamana kadar bazı sınıflandırmalar yapılsa da bu dönemde Allen ve Meyer'in (1991) örgütsel bağlılığın duygusal, normatif ve devam bağlılığı olmak üzere üç farklı bileşenini tanıtmaları ile birlikte örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalar hız kazanmıştır.

Örgütsel bağlılık literatürü incelendiğinde bağlılık kavramı konusunda farklı tanımlar yapıldığı görülmektedir. Bu anlamda Becker 1960 yılında örgütsel bağlılığı, çalışanların işten ayrılma durumunda oluşabilecek maliyetlerle ilişkilendirerek tanımlamış ve iş görenlerin örgüte söz konusu bu maliyetler nedeniyle bağlandıklarını belirtmiştir. Bu maliyetler çalışanların örgüte olan yatırımlarının birikimi olarak ele alınmış ve yan bahis olarak adlandırılmıştır. Bu yatırımların kaybı durumunda yerine geçebilecek alternatiflerin azlığı, yatırımları kaybetme korkusunun bireyi örgüte bağladığını ifade etmiştir (Cohen, 2007: 338). Bir başka tanıma göre ise bağlılık, beklenen koşullar en az dört kaynağı (yatırımlar, alternatiflerin azlığı, tanıma) yerine getiremediği zaman davranışsal yönü koruyan bir güç olarak tanımlanmıştır (Scholl, 1981: 589). Buraya kadar örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan tanımların daha çok çalışanların belli bir davranışta bulunmasının bazı koşullara bağlı olduğunu ifade eden

davranışsal yönü vurgulanmaktadır. Ancak örgütsel bağlılık, spesifik işle ilgili yönlerin ötesinde tüm örgüte duyulan duygusal bir bağı da temsil etmektedir (Martin ve Bennett, 1996: 859). Bu anlamda örgütsel bağlılık örgütün hedef ve değerlerine, hedef ve değerlerle ilgili bireyin rolüne ve tamamen araçsal değerlerin dışında kendi iyiliği için örgüte olan yanlı ve duygusal bir bağlılık olarak tanımlanabilir (Buchanan II, 1974: 533). Örgütsel bağlılık, bireyin örgüte katılma, sadakat ve örgütsel değerlere inanç gibi unsurları içeren psikolojik bağlılık ve kendini tamamıyla işe verme anlamına gelmektedir (Güney, 2001: 138). Örgütsel bağlılığa yönelik pek çok tanım yapılmasına karşın en fazla kabul gören ve kullanılan tanım Porter ve arkadaşlarına (1974) aittir. Bu tanıma göre bağlılık üç faktörle karakterize edilmiştir (Mowday vd., 1979: 226):

- Örgütün amaç ve değerlerini kabul etme ve güçlü inanç duyma
- Örgüt adına kayda değer bir çaba gösterme konusunda isteklilik duyma
- Örgüt üyeliğini devam ettirmek için güçlü bir istek duyma

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan tanımlarda üyeliği sürdürme, örgüte bağlılık dikkate çeken ifadeler olmuştur. Tablo 7’de örgütsel bağlılık bileşenleri üyeliği sürdürme ve örgüte bağlılık olarak sınıflandırılıp yapılan tanımlamalar özetlenmiştir.

Tablo 7: Örgütsel Bağlılığın Bileşenleri

Bileşenler	
<b>Üyeliği Sürdürme</b>	<p>*Örgütsel bağlılık, örgüt üyeliğini sürdürmek için güçlü bir inançtır (Mowday vd., 1982; Hackett ve Lapierre, 2001).</p> <p>*Meyer ve diğerlerine göre (1993) örgütsel bağlılık, örgüt üyeliğine devam etme kararı üzerine etkisi olan psikolojik bir durumdur.</p> <p>*Bağlılık, örgüt üyeliği ile ilgili ödüller ve maliyetlerin fonksiyonu olarak tanımlanır (Alutto ve diğerleri, 1973; Becker, 1960; Farrell ve Rusbult, 1981).</p>
<b>Bağlılık</b>	<p>*Örgütsel bağlılık, örgüte bağlılığı gösteren bir tutum (Mowday ve diğerleri, 1982) güçlü kişisel bağlılığa yol açan ve çalışanların ait olma hissine olanak tanıyan örgüte olan duygusal bağlılığıdır (Meyer ve Herscovitch, 2001).</p> <p>*Örgütsel bağlılık, sosyal aktörlerin sosyal sisteme verdikleri enerji ve sadakat için gönüllü olması ya da ilişkilerin tamamen araçsal değerlerden ayrılarak örgüte olan etkin bağlılıktır (Buchanan, 1974).</p> <p>*Bağlılık, birinin örgüte olan psikolojik bağlılığıdır (O’reilly ve Chatman, 1986; Porter ve diğerleri, 1974; Meyer ve diğerleri, 1993).</p> <p>*Mathieu ve Zajac’a göre (1990) örgütsel bağlılık, örgütle özdeşleşme ya da örgüte olan bağlılıktır.</p>

Kaynak: Shagholi vd., 2011: 247.

Örgütsel bağlılık örgüt adına birçok olumlu davranışların oluşmasına yol açmaktadır. Örgütsel bağlılık kapsamında bireyler kendini tamamen işe verdiklerinde zamanı yararlı kullanmakta, ayrıntılara dikkat etmekte, artı çaba göstermekte, değişimi kabul etmekte, başkalarıyla işbirliği kurmakta, kendi kendini geliştirmekte, güvene saygı duymakta, daha iyisini yapmaya çalışmakta, yeteneklerden gurur duymakta ve sadakat göstererek örgüte destek sağlamaktadır (Güney, 2001: 138).

### **2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi**

Değişken olan bu sosyal ve ekonomik zamanlarda, örgütsel çevreler hızla değişmekte, rekabet artmakta ve entelektüel sermayenin önemi her geçen gün artmaktadır. Sadece hızla değişen çevreye ayak uyduran örgütler hayatta kalabilmektedir (Chen vd., 2010: 248). Bu noktada, örgütlerin dünya çapındaki rekabet ile başa çıkabilmeleri için insan kaynağına gereken önemi vermesi ve onları örgütte tutmanın yollarını araması gerekmektedir. Bunu sağlamanın yolu ise, örgütlerin ve onun yöneticilerinin çalışanları örgüte bağlama başarısından geçmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 115).

Bağlılık ekonomi, strateji, finansal yönetim, bilgi teknolojisi ve diğer uygulamalar hakkındaki düşüncelerin temelini oluşturan bir kavramdır. Bağlılık basitçe insan ilişkileri ile ilgili bir kavram değildir. Bağlılık, insan enerjisini oluşturmak ve insanın zihninin harekete geçmesini sağlamaktır. Bu anlamda bağlılık olmazsa yeni fikirlerin uygulanması konusunda ciddi bir şekilde uzlaşmaya varılamayacaktır (Argyris, 1998: 99).

Örgütsel bağlılık ile ilgili literatür incelendiğinde konu ile ilgili pek çok araştırmacının çalışmalar yürüttüğü görülmekte ve bu çalışmalar günümüzde de giderek önem kazanmaktadır. Bunun nedenlerini şu şekilde sıralayabiliriz:

- Örgütsel bağlılık, sağlıklı örgütsel iklimin sağlanmasına, çalışanların moral, motivasyon ve üretkenliğinin artmasına yol açmaktadır (Salami ve Raj, 2008: 31).
- Örgütsel bağlılık, kalifiye çalışanları elinde tutmak ve çekmek için oldukça önemlidir (Nagar, 2012: 56).
- Örgütsel bağlılık, çalışanların uzun dönemde örgütte kalma niyetini artırmaktadır (Vecino vd., 2013: 291-302).

- Örgütsel bağlılık, işten tükenmişliği azaltmaktadır (Peng vd., 2016: 50-59).
- Çalışanların bağlılığının örgütsel başarıya ulaşmada ve örgüt etkinliğinin artmasında çok önemli bir etken olduğu görülmektedir (Dick ve Metcalfe, 2001: 112).
- Bağlı çalışanlar kendilerine verilen görevlerin ötesinde daha fazla performans gösterme konusunda gönüllüdürler ve bu da örgütsel vatandaşlık davranışlarının daha yüksek gerçekleşmesine yol açmaktadır (Erdilek, 2014: 294).
- Örgütsel bağlılığın artması yüksek iş performansının sağlanmasına yol açmaktadır (Khan vd., 2010: 296).
- Örgütsel bağlılık, çalışanların iş memnuniyetini önemli ölçüde etkilemektedir (İmran vd., 2014: 135-139).
- Bağlılık, yüksek olduğunda çalışanlar işe gelme konusunda daha güçlü istek duymakta, herkes kendi kurumuna pozitif katkılar sağlamakta ve devamsızlık oranları daha az olmaktadır (Chughtai ve Zafar, 2006: 60).
- Çalışanın örgüte bağlılık hissetmesi iş gücü devri, tükenmişliği, sinizmi, vb. olumsuz durumları da ortadan kaldırmaktadır (Fettahoğlu ve Tatlı, 2015: 135).
- İnsanlar örgüte bağlı olduklarında örgütte kalma, görevini yerine getirme ve örgütsel hedeflere ulaşma konusunda etken çaba göstermektedir (Mowday vd., 1982: 19, Sevinç ve Şahin, 2012: 279).
- Örgütsel bağlılık, sosyal kaytarma davranışını azaltmaktadır (Şeşen ve Kahraman, 2014: 48).
- Örgütsel bağlılık, çalışanların işten ayrılma niyetini azaltmaktadır (Jehanzeb vd., 2013: 86).

Sonuç olarak, örgütsel bağlılık çalışanın örgütsel amaçlara ulaşmak için özveri ile çalışması, örgütün amaç, değer ve hedeflerini kabullenmesi ve bunu kendi içinde içselleştirmesi, örgütle özdeşlik kurması, bütünleşmesi ve güç birliği yapması, örgütüne karşı duyduğu sadakat duygusu, örgüt üyeliğini sürdürmek için güçlü bir istek ve arzu duyması olarak ifade edildiği için örgütler için önemli bir kavramdır (Gülova ve Demirsoy, 2012: 50). Sadece tatmin olmuş ve bağlı çalışanlar örgütlerinde işbirliğini devam ettirmek için gönüllüdür ve hedeflerini başarmanın ötesinde hayli çaba sarf etmeye de gönüllüdürler. Çalışanların işlerine karşı besledikleri pozitif tutum örgüte karşı daha fazla bağlılık duymasına yol açmaktadır. Bağlılığı güçlü olanlar, daha fazla

motive olmuş ve her ne işe kalkıştırlarsa kalkışsınlar dürüst ve motive olmuş olacaklardır (Nagar, 2012: 56).

### **2.1.3. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri**

Örgütsel bağlılık kavram olarak sübjektif bir yapıya sahiptir. Ancak, farklılıkların yanında çalışanların örgütsel bağlılıklarını değerlendirmede kullanılan bazı göstergeler de mevcuttur. Bu göstergeler şu şekilde gruplandırılabilir:

#### **2.1.3.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Kabul ve İnanma**

Çalışanlar örgütün amaç ve değerlerini kabul ettiği ve inandığı sürece örgüte bağlılık duyacaktır. Çünkü örgütsel bağlılığın ön koşullarından biri çalışanların örgütün amaç ve değerlerini benimsemesidir. Ayrıca örgütün amaç, hedef ve değerleriyle bireyin sahip olduğu amaç ve değerlerin uyuşması gerekmektedir (İbicioğlu, 2000: 14). Çalışanların beklentileri ile örgütün onlara sundukları arasındaki fark, örgütsel bağlılık düzeyini belirleyecek olan en önemli kriterlerden biridir (Dal vd., 2008: 498).

Örgütsel bağlılık konusunun öncülerinden olan Mowday, Steers ve Porter'ın örgütsel bağlılığı karakterize ederken ortaya koyduğu göstergelerden birisi de örgütün amaç ve değerlerini kabullenerek bunlara güçlü bir inanç duymadır. Bu anlamda örgütün amaç ve değerlerini kabullenemeyen ve inanmayan bir çalışanın örgütüne karşı bağlılık göstermesi beklenmemelidir. Bu durumda örgüte ve özellikle de yöneticilere düşen görev çalışanların örgütün amaç, değer ve hedeflerini kabul edip benimsemesi ve içselleştirmesini sağlamak olacaktır.

#### **2.1.3.2. Örgüt İçin Fedakarlıkta Bulunabilme**

Örgütsel bağlılığın ikinci göstergesi çalışanların örgütlerinin başarıya ulaşabilmesi, amaçların ve hedeflerin başarılması için kendisinden beklenenden de öte daha fazla çaba sarf etmesidir. Çünkü eğer çalışanlar resmi anlamda yazılanlar ve söylenenlerinde ötesinde örgüt için fedakarlıkta bulunabiliyorsa bu örgütsel bağlılık duydukları anlamına gelmektedir. Yani çalışanlar örgütün başarılı olabilmesi için normalde kabul edilenin ötesinde çaba harcıyorsa bu ancak o kişinin örgüte olan bağlılığı ile açıklanabilir.

### **2.1.3.3. Örgüt Üyeliğini Devam Ettirme ile İlgili Güçlü İstek**

Bir başka örgütsel bağlılık göstergesi, çalışanın örgüt üyeliğini sürdürme konusunda güçlü bir istek duymasıdır. Diğer göstergelerde olduğu gibi bu gösterge de çalışanın örgüte yönelik olumlu duygular beslemesinin bir sonucudur (Gündoğan, 2009: 7).

Örgütün iş görene bağlanması, iş görenin örgüte bağlanmasının bir sonucudur varsayımdan hareketle; iş görenlerin örgütlerine bağlılıklarının derecesi, örgütün bireylerin sorunları ile ilgilenme derecesine ve çalışanların örgütsel desteği algılamasına bağlıdır (İbicioğlu, 2000: 14). Bu anlamda, kendi sorunları ile ilgilenen ve çözüm arayışına giren bir örgütte bulunan iş görenin örgüte bağlılığı ve örgütte kalma isteği artacaktır. Bununla birlikte etkin insan kaynakları politikaları, örgütsel adalet, sinerji yaratma amacıyla düzenlenen sosyal aktiviteler, sağlıklı iletişim olanaklarının varlığı, kariyer olanaklarının belirlenmesi gibi konularda sağlanan yenilikler ve gelişmeler iş gören- işveren arasındaki çözümsüzlüğü ortadan kaldırarak, ortak bir paydada buluşmasına; dolayısıyla da iş görenin örgütte kalma adına güçlü istekte bulunmasına yol açacaktır (Özcan, 2011: 51).

### **2.1.3.4. Örgüt ile Özdeşleşme**

Özdeşleşme, kişinin örgütün amaç ve değerlerini kendisinin amaç ve değerleri olarak benimsemesidir. Bireyler kendilerini örgütle özdeşleştirdikleri ve örgütün bir parçası olduklarını hissettikleri sürece örgüte bağlanacaklardır. Özdeşleşme, bireylerin örgüte ve iş görenlere yakın olma isteğine dayanmaktadır (Buchanan, 1974: 533).

Özdeşleşmede bireyin başkalarının etkilerini kabul etmesi için kendini ifade edebilme ve açıklama imkanlarının yaratılması ve insanlarla kurduğu ilişkileri devam ettirme imkanının tanınması gerekmektedir. Özdeşleşmede, bireylerin değer verdikleri şey ya da şeylerin karşılığında örgütü ile bir noktada kişilik bütünleşmesi içerisine girmesi söz konusudur. Örgütle özdeşleşen birey örgüt bir işi başardığı, hedefine ulaştığı zaman kendi başarısı, zarara ya da başarısızlığa uğradığı zaman kendi başarısızlığı olarak görür ve benimser (Çakınberk vd., 2011: 95).

### **2.1.3.5. İçselleştirme**

İçselleştirme, bireyin değerleri ve örgütsel değerlerin karşılıklı uyumudur. İçselleştirme, kişisel değerlerin örgütsel değerlerle uyumu ve örgütsel değer sisteminin

bireyin tutum ve davranışları üzerindeki etkisidir. Örgütlerin en çok arzuladığı bağlılık göstergesidir. Çünkü içselleştirmede birey yeni bir fikri, değişimi, tutumu veya davranışı kendisinin olarak kabul eder. İçselleştirmede bireyin örgütün norm ve değerlerini kendi norm ve değerleri olarak zorlama olmadan, baskısız şekilde içten gelerek benimsemesi ve kabul etmesi söz konusudur (Çorbacı ve Bostancı, 2013: 234).

## **2.2. Örgütsel Bağlılık Oluşum Süreci**

Örgütsel bağlılık, hem bireysel eğilimlerden hem de örgütsel müdahalelerden etkilenmektedir. Örgütsel bağlılığın örgüte giriş esnasından başlayarak çeşitli süreçlerden geçerek oluştuğu görülmektedir. Örgütsel bağlılığın oluşması için belirli bir zaman gereklidir ve bu çalışanların işe ilk giriş aşamasından başlamakta, sosyalleşme süreci bunu takip etmekte ve en sonunda bağlılık oluşmaktadır.

Örgütsel teorilerin ve ampirik araştırmaların bir çoğu süreci bireysel bir bakış açısıyla genel araştırma/keşif- örgüte giriş-sosyalleşme-bağlılık ya da örgütten ayrılma/çıkma şeklinde bir sıralamaya tabi tutmaktadır. Genel araştırma, keşif aşamasında bireyler kariyer ile ilgili bilgiler için çevreyi araştırmaktadır. Kariyer ile ilgili bilgilerin toplanması, iş ile ilgili karar ve tutumları ve ayrıca örgüte girişteki örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Ancak araştırma sonunda elde edilen bilgilerin yeni, doğru ve yararlı bilgiler olmadığı görülmektedir (Stumpf, 1984: 308-310). Birey çeşitli iş fırsatları için çevreyi araştırır. Bu seçeneklerden birini kabul ederek örgüte girer. Daha sonra örgüt içinde sosyalleşmenin bazı formlarını tecrübe ederek, hem örgütü etkiler hem de örgütten etkilenir. Bu aşama, iş motivasyonu, başarının algılanması, örgütsel bağlılık ile sonuçlanır. Ancak, bireyin örgütsel bağlılığı düşük olursa ayrılma niyeti doğar ve daha kalıcı iş fırsatları elde etmek için yeni bir araştırma davranışı başlar. Bireyler kendine uygun alternatif iş fırsatlarıyla birlikte yeni iş fırsatlarını kabul etmek üzere örgütten ayrılırlar ve sosyalleşme sürecini yeniden tecrübe ederler (Balay, 2014: 114).

### **2.2.1. İşe Alma ve Seçme Süreci**

Bağlılık merkezli işe alma, güçlü bir şekilde açık iletişimle birlikte değer ve inançlara başvurmaya bağlıdır. Bağlılık merkezli seçme, benzer şekilde değer ve inançların değerlendirilmesi ve örgütsel değerlerin uygunluk derecesinin üzerine odaklanmaktadır. Bağlılık merkezli seçme süreci, seçilen bireylerden değerleri örgütsel



değerlerle uyumlu olanları almaya ve uyumlu olmayanları dışarıda bırakmayı sağlarken, bireyleri sosyalleşmeye açık olup olmadığı bakımından da irdelemektedir (Wiener, 1982: 424).

Geleneksel görüşlere göre seçim süreci geçmiş tecrübeler, zeka, bilgi, yetenek gibi işle ilgili karakteristiklere göre belirlenir. Daha iyi seçimler, örgütler için yüksek performans ve bireyler için memnuniyete yol açmaktadır. Bağlılık merkezli seçme süreci, seçilen bireylerden değerleri örgütsel değerlerle uygun olanları alma, uyumsuz olanları ise dışarıda bırakmadır (Chatman, 1991: 60).

Tablo 8: Genelleştirilmiş Sadakat ve Ödev ile Değer Uygunluğuna Dayalı Olarak Bağlılığın Türü, Gücü ve Yabancılaşmanın Olasılığı

		Genelleştirilmiş Sadakat ve Ödev	
		Yüksek	Düşük
Örgütün Birey- Değer Uyumu	Değerler Uygun	A Güç: Yüksek Tür: Dengeli (Değişme yok)	B Güç: Orta Tür: Ahlakî Sorumluluk (Değişme Yok)
	Değerler İlişkısiz	C Güç: Orta Tür: Kör Bağlılık (Yüksek)	D Güç: Bağlılık Yok (Orta)
	Değerler Uygunsuz	E Yabancılaşma	F Yabancılaşma

Kaynak: Wiener, 1984: 423.

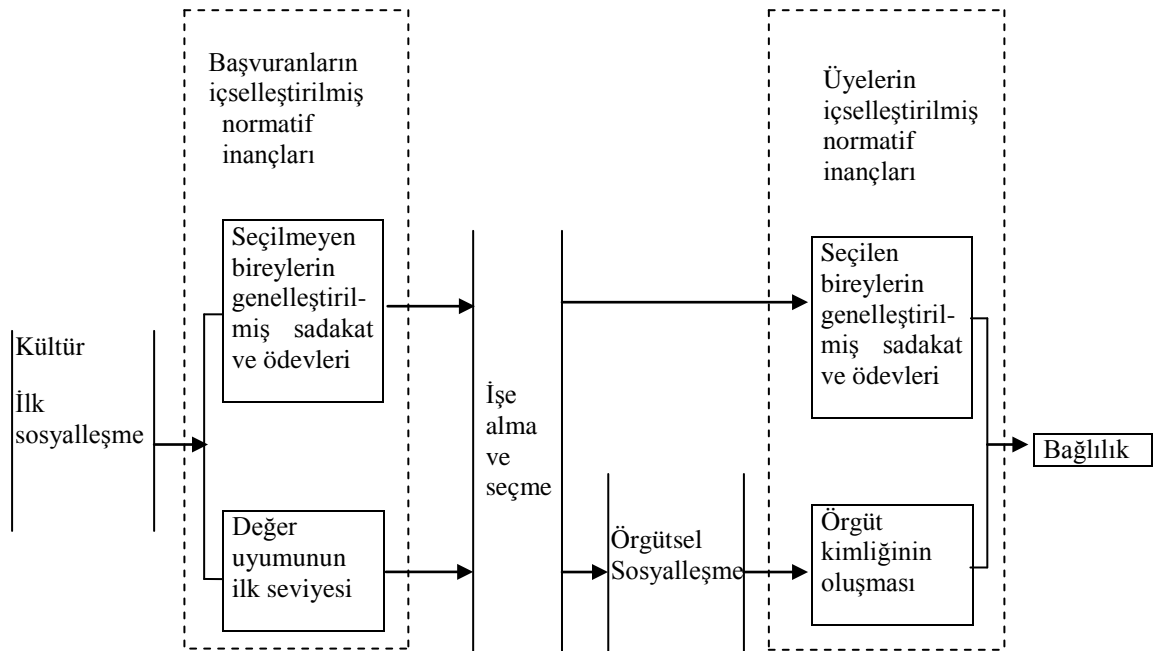
Tablo 8’de bağlılık merkezli işe alma stratejileri konusunda bazı ipuçları verilmektedir. İlk olarak E ve F tipi bireyler seçilmemeli ya da işe alınmamalıdır. İkinci olarak, örgüt seçme sonrasında önemli bir sosyalleşme programı uygulamayı planlamıyorsa sadece A ve B tipi bireyleri işe almalı ve seçmelidir. Son olarak, sosyalleştirme planlanıyorsa sadece C ve özellikle D tipi bireyler işe alınmalıdır (Wiener, 1982: 423-424).

### 2.2.2. Sosyalleşme Süreci

Sosyalleşme, bireyin belirli bir sosyal grubun ya da toplumun oluşturulmuş normlarını ve yollarını öğrenmesi ya da genel olarak kabul etmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Çalık, 2006: 3). Örgütsel sosyalleşme ise örgütün değer ve normlarının örgüte yeni katılan iş görene aktararak örgütte oynayacağı rollerin ona öğretilmesi sürecidir. Bu tür öğrenme süreci olan sosyalleşme yoluyla, bireyin grup normlarını öğrenip uyması böylelikle sosyal düzenin korunması amaçlanmaktadır. Örgüte yeni katılan çalışanların etkili bir örgütsel sosyalleşme süreci geçirmeleri,

kendileri ile seçmiş oldukları işler arasında uyum olmasını, işlerine ve iş ortamına kolayca uyum sağlamalarını, örgüt çıkarlarıyla uyum içinde hareket etmelerini ve daha üretken olmalarını sağlamaktadır (Chatman, 1991: 462, Memduhoğlu, 2008: 137). Bu da hem örgüte yarar sağlayarak başarıya ulaştıracak hem de bireyler işle kendilerini özdeşleştirebileceklerdir.

Wiener (1982) sosyalleşmeyi, grupça paylaşılan değer, inanç ve dünyayı algılama biçimlerinin birey tarafından içselleştirilmesi olarak tanımlamaktadır. Ona göre bağlılığın iki temel belirleyicilerinden olan genelleştirilmiş sadakat ve ödevler örgütsel müdahalelerle değiştirilemezler. Ancak, birey-örgüt değer uyumu özellikle örgütsel sosyalleşme tarafından etkilenebilir. Böyle bir sosyalleşme bireyin norm, inanç ve değerlerinin örgütün arzu ettiği çizgiye getirilmesi sürecidir (Balay, 2014: 117). Eğer sosyalleşme girişimleri örgütsel bağlılığı artırmak için etkin olmak istiyorsa, örgüt üyeliğinin ilk aşamalarında üyelerin kavrama ve etkin değerlendirmeleri pozitif olmalıdır. Örgüt, etkin motivasyon programları yapmalı ve iş memnuniyetini artıran durumlar yaratmalıdırlar. Eğer bireylerin örgütle ilgili hisleri ve inançları negatif ise sosyalleşme süreci başarılı sonuçlanmayacaktır. Ayrıca, örgütsel sosyalleşmenin başarısını artırmak için örgütler örgütsel değerlere ilişkin sadakat ve ödevin benimsenmesini sağlamalıdır (Wiener, 1982: 425).



Şekil 3: Bağlılığa Yol Açacak Olan Süreç ve Olaylar

Kaynak: Wiener, 1982: 422.

Buraya kadar araştırma, keşif aşamasından başlayarak işe alma, seçme ve sosyalleşme süreçlerinin birbirini takip eden ve tamamlayan süreçler olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılığa yol açan süreç ve olaylar Şekil 3’de gösterilmektedir. Şekil 3’de görüldüğü üzere, bireyler örgüte geçmişten günümüze biriktirmiş oldukları kültür ve ilk sosyalleşme ile adım atarlar. Örgüt ise bu adaylar içinden içselleştirilmiş olan normatif inançları ile birlikte örgüt-değer uyumunu sağlayacak kişileri seçer. Birey işe alındıktan sonra örgütsel sosyalleşme sürecine girmekte, bu süreçte örgüt çalışanları örgütün değerlerini benimsemesi, rollerini öğrenmesi için eğitilmektedir. Örgütsel sosyalleşme süreci ile eğitilen bireylerin örgüte ilk girdiği aşamadaki genelleştirilmiş sadakat ve ödevlerle birlikte örgüt kimliği oluşur ve örgütüne bağlılık duyar.

### **2.3. Örgütsel Bağlılık Türleri**

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan tanımlarda en çok dikkat çeken çalışanların üyeliğini sürdürmesi ve örgüte bağlılık duyması olmuştur. Çalışanların örgütte kalmalarının nedeni kimi zaman ayrıldığı zaman oluşabilecek maliyetleri düşünmesi ya da kimi zaman duygusal bir bağ kurarak, isteyerek kalması olarak ifade edilmiştir. Ancak Becker’ın (1960) çalışanların örgütten ayrılma durumunda örgüte yaptığı yatırımları kaybetme korkusu ve örgütten ayrıldığında fırsatların azlığından dolayı örgütte kaldığını açıklayan yan bahisler kuramı konuya ayrı bir boyut kazandırmıştır. Çünkü örgütsel bağlılığın öncülerinden olan Allen ve Meyer’ın (1984) yaklaşımı Becker’ın yan bahisler teorisini eleştirmekle başlamıştır. Onlara göre Becker’ın geliştirdiği ölçek yan bahisleri gerçekten ölçmemekte fakat davranışsal bağlılığı ölçmektedir. Daha sonra duygusal ve devam bağlılığını temsil eden iki ölçek geliştirmişlerdir. Meyer ve Allen (1990, 1991) Becker’ın yan bahis yaklaşımının devam bağlılığını en iyi şekilde temsil ettiğini ortaya koymuştur. Bir süre sonra normatif bağlılıkta duygusal ve devam bağlılığının yanına eklenmiştir. Böylece hala geçerliliğini koruyan örgütsel bağlılık duygusal, normatif ve devam bağlılığı olmak üzere üç boyutta ele alınmaktadır.

#### **2.3.1. Duygusal Bağlılık**

Tutumusal kaynaklı olan duygusal bağlılık, literatürde en sık rastlanan ve ilgi gören bağlılık türüdür. Duygusal bağlılık, çalışanların örgütsel amaçları, hedefleri, stratejileri, ilkeleri, politikaları, kuralları, norm ve değerleri benimsemesi onlarla özdeşim kurması, örgütün faaliyetlerini ve işlemlerini desteklemesi, örgütle bir anlamda

kimlik özdeşliği kurması olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2012: 556). Ayrıca duygusal bağlılık, çalışanların duygusal olarak örgüte bağlanmasını, örgüt yararına beklenenden fazla çaba sarf etmesini, fedakarlıkta bulunmasını ve kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmelerini ve görmelerini ifade etmektedir (Robbins ve Judge, 2012: 77).

Güçlü duygusal bağlılığa sahip olan bireyler örgütün amaç ve değerlerini benimseyerek, örgüt yararına beklenenden fazla çaba sarf ederler ve üyeliklerini bu şekilde sürdürürler. Bu yönüyle duygusal bağlılık örgütler tarafından en fazla arzu edilen bağlılık türüdür. Bunun nedeni ise, çalışanların tamamen kendi içlerinden gelerek ve isteyerek kendilerine verilen görevleri yerine getirmeleridir (Çöl ve Gül, 2005: 293). Duygusal bağlılık, daha yüksek katılım ve performans sayesinde örgütsel hedefleri gerçekleştirme konusundaki çalışanların çabalarını artırmaktadır. Duygusal bağlılığın artması iş katılımının düzenliliği ve iş performansının seviyesinin üzerinde pozitif etkilere sahiptir (Hutchison ve Sowa, 1986: 501). Ayrıca, çalışanlar eğer güçlü duygusal bağlılık tecrübe ediyorsa normatif bağlılıkları da güçlüdür. Çünkü çalışanlar örgütte kalarak doğru bir şey yaptığını düşünmekte, onlar mutlu ve tatmin olmakta, daha fazla özdeşleşmiş, örgüt adına ekstra çaba harcamaya gönüllüdürler (Meyer vd., 2012: 14).

Duygusal bağlılık, çalışan işe girdiğinde birdenbire oluşan bir durum değildir. Duygusal bağlılık Allen ve Meyer'e (1990) göre çeşitli faktörlerden etkilenmektedir. Allen ve Meyer (1990) duygusal bağlılık faktörlerini aşağıdaki şekilde sıralamaktadır (Allen ve Meyer: 1990: 17-18):

- **İşin gücü:** İş görenin çalıştığı örgütte yaptığı işin mücadele, güç gerektiren ve heyecan uyandıran bir iş olması.
- **Rol açıklığı:** Örgütün iş görenden neler beklediğini açık olarak dile getirmesi.
- **Amacın açıklığı:** İş görenin örgütte yaptıkları işi niçin yaptığı konusunda açık bir anlayışa sahip olması.
- **Amacın zorluğu:** İş görenin yerine getirdiği iş gereklerinin özellikle aranan veya takip edilen olmaması.
- **Yönetimin öneriye açıklığı:** Örgütte üst yönetimdeki kişilerin, örgütteki başka çalışanların fikirlerine değer vermesi.
- **Arkadaşlılığı:** Örgütteki çalışanlar arasındaki ilişkilerin yakın ve samimi olması.
- **Örgütsel güven:** İş görende, örgütün söylediğini yapacağına dair güven olması,

eşitlik, örgütteki çalışanların eşit bir şekilde hak ettiğini alması

- **Kişisel önem:** Örgütte çalışanların yaptığı işin örgütün ortaya koyduğu büyük amaçlarına önemli katkılar yaptığı yönündeki duygularını güçlendirmesi için gerekli desteğin verilmesi.
- **Geri bildirim:** İşteki performansıyla ilgili çalışanlara sürekli bilgi vermek.
- **Kararlara dahil olma:** Örgütte çalışanların kendi performans standartları ve iş yüküyle ilgili kararlara katılımını sağlama, çalışanlara söz hakkı verme.

Duygusal bağlılık genel anlamda arzu edilen ve olumlu yönde eleştiriler alan bir bağlılık türüdür. Çünkü duygusal bağlılığa sahip çalışanlar örgütün değer ve amaçlarını benimserler ve örgüt üyeliğini sürdürmek için içten bir inanç duyarlar ve istedikleri için örgütte kalmaya devam ederler. Ayrıca duygusal bağlılık çalışanların örgütteki olumlu tecrübeleri sonucu ortaya çıktığı için çalışanların iş verimliliği üzerinde de güçlü etkileri vardır. Wasti'e (2000) göre duygusal bağlılığı artırmak yöneticilerin elindedir. Ona göre yöneticiler duygusal bağlılığı artırmak için terfi olanakları ya da maddi kazanımlarından ziyade yapılan işin tatminkar olmasına ve kurumdaki ortamın sıcaklığı ve samimiyetine yönelik olan uygulamalara öncelik vermeleri gerekmektedir.

### 2.3.2. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı, Allen ve Meyer'in Becker'in "Yan Bahis" kuramından hareketle geliştirdiği ve zorunlu bağlılık olarak da anılan bir kavramdır. Devam bağlılığı çalışanların örgütten sağladıkları maddi ve psiko-sosyal çıkarılara bağlı olarak ortaya çıkan bir bağlılık türüdür. Bu bağlılık türünde bireylerin örgütte kalmalarının nedeni örgüte yaptıkları yatırımlarla birlikte tüm faydalardan vazgeçme maliyetidir. Bu yatırımlar çalışanların iş arkadaşlarıyla olan yakın ilişkisi, aldığı kıdemler, emeklilik yatırımları, özel yetkiler ve kariyer gibi örgütte çalıştığı zaman boyunca aldığı yatırımlardır (Allen ve Meyer, 1984: 373, Çelik, 2008: 140).

Çalışanların örgütten ayrıldıkları durumda karşılaşacakları güçlükler ve katlanmak zorunda olacaklara maliyetlere örnek olarak işten ayrıldığında tekrar başka bir örgütün ortaya koyduğu şartlara uyum sağlamak ve orada yeni bir düzen oturtmak zorunda olmak, başka bir şehre taşınmak durumunda kalmak ya da hak edilen tazminatlar hususunda uğranılacak zararlar gösterilebilmektedir. Örgütten ayrılma durumunda yaşanabilecek en kötü sonuç ise çalışanın işsiz kalabilmesidir (Çöl ve Gül, 2005: 293).

Allen ve Meyer'e göre devamlılık bağıllığına etki eden faktörler (Allen ve Meyer, 1990: 18);

- **Yetenekler:** Çalışanın mevcut bulunduğu örgütte sahip olduğu yetenek ve tecrübelerinin başka örgütler için yararlı olması ya da yetenek ve tecrübelerinin başka bir örgüte transfer edebilme durumu.
- **Eğitim:** Çalışanların örgütte sahip olduğu eğitimin başka bir örgüte faydalı olup olmaması.
- **Kendine yatırım:** Çalışanın çaba ve zamanın büyük bir çoğunluğunu mevcut örgütüne vermiş olması.
- **Emeklilik primi:** Çalışanın örgütten ayrılması durumunda başta emeklilik primi olmak üzere hak ettiği ve edeceği kazanımları kaybetme korkusu.
- **Alternatif iş olanakları:** Çalışanın örgütten ayrılması durumunda daha iyi bir iş bulma ya da benzer bir iş bulma durumu.
- **Yeniden yerleşme:** İş görenin örgütten ayrılması durumunda farklı bir yere taşınma düşüncesi.
- **Topluluk:** İş görenin yaşadığı yerleşim yerinde ne zamandan beri ikamet ettiği.

Meyer ve Herscovitch's (2001) güçlü devam bağıllığının duygusal bağıllığının etkilerini azalttığını ifade etmektedir. Becker (1960) devam bağıllığı baskın olunca, ekonomik maliyeti (maaşın düşmesi) tehdit ettiğini yansıtmakta ya da başka yan bahislerin kaybına işaret etmektedir. Bu da duygusal bağıllığın azalmasına neden olmaktadır (Meyer vd., 2012: 13). Ayrıca güçlü devam bağıllığının iş performansı, örgütsel destek gibi değişkenler üzerindeki etkisi negatif iken duygusal bağıllığın etkisi pozitifdir. Bir araştırmaya göre, duygusal bağıllık ve algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönde bir ilişki var iken devam bağıllığının aynı ölçeklerle olan ilişkisi negatif yöndedir (Shore ve Wayne, 1993: 776).

Devam bağıllığının duygusal ve normatif bağıllık ile karşılaştırıldığında iş değişkenleri üzerinde olumsuz etkileri olduğunu ortaya çıkaran birçok araştırma mevcuttur. Wasti (2000) yaptığı araştırma ile devam bağıllığının çalışanların sadakatiyle ilgili olmadığını ortaya çıkarmıştır. Devam bağıllığı zorunluluk ve alternatif iş olanaklarının azlığından kaynaklandığı için bu durumun oluştuğunu ifade etmektedir. Ayrıca devam bağıllığı genel olarak istenmeyen ve arzu edilmeyen bir bağıllık türü olarak görülmektedir. Çünkü devam bağıllığına sahip çalışanlar normatif ya da duygusal

bağlılığa sahip olanların gösterdikleri sadakati örgütlerine karşı göstermemektedir. Bu yüzden, yöneticilerin sadece devam bağlılığını artıracak insan kaynağı uygulamalarını tercih etmemeleri önerilmektedir.

### **2.3.3. Normatif Bağlılık**

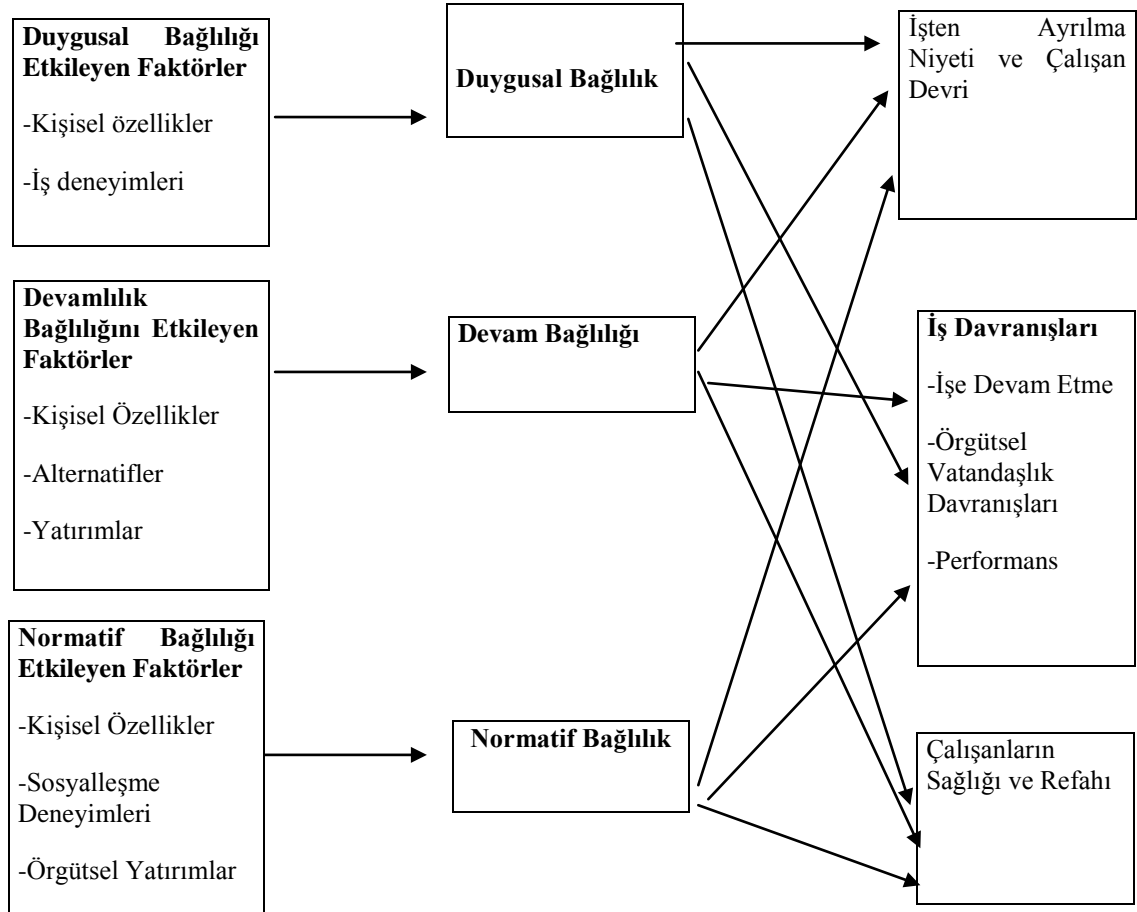
Normatif (ahlaki) bağlılık çalışanın kendisini çalıştığı örgüte karşı sorumlu hissetmesi, bu sorumluluk dolayısıyla yerine getirmesi gereken görevleri olduğunun bilincinde olması ve bunu benimsemesi, böylelikle çalışanın örgüt üyeliğini sürdürme noktasında zorunluluk duyduğu bir bağlılık türüdür (Sevinç ve Şahin, 2012: 267). Wiener'e (1982) göre, normatif bağlılıkta çalışanlar ahlaki zorunluluk hissinden dolayı örgütte kalmaya devam etmekte ve bu konuda gönüllü olmaktadır (Tett ve Meyer, 1993: 262).

Allen ve Meyer'a (1990) göre normatif bağlılık, bireyin hem örgüte girmeden önce yaşamış olduğu kültürel ve ailesel sosyalleşmeden hem de örgüte girişi sonrasındaki örgütsel sosyalleşme sürecinden etkilenmektedir. Bu bir anlamda kişilerin sahip olduğu örgütsel bağlılık normunu ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık normu ise çalışanın güçlü kişisel bağlılık duygusuyla örgütüne duyduğu bağlılıktır (Balay, 2014: 87-88).

Normatif ve devam bağlılığı arasındaki temel fark, normatif bağlılıkta çalışanın örgüt üyeliğini sürdürme zorunluluğunun örgütün sağlayacağı maddi yararlar ya da çıkarlarla bir ilgisinin olmamasıdır. Çünkü normatif bağlılıkta çalışanın geçmişte yaşadıkları, aileden gelen bazı alışkanlıkları, toplumsal değerleri, çalışma arkadaşlarının uzun süredir tek bir örgütte çalışması gibi faktörler çalışanın örgüte olan bağlılığını erdem olarak algılamasına, zaman geçtikçe örgütsel bağlılığı ahlaki bir yükümlülük olarak değerlendirmelerine yol açmaktadır (Sevinç ve Şahin, 2012: 267).

Normatif bağlılık çalışanların sadakatleri ile doğru orantılıdır ve kültürel ve sosyal özelliklerden etkilenmektedir. Normatif bağlılık daha çok toplumcu kültürlerde görülen bir bağlılık türüdür. Nitekim Wasti (2000) ülkemizde yaptığı araştırma ile normatif bağlılığı en çok etkileyen faktörleri normlar, toplumcu örgüt kültürü, aile etkisi ve eş dost ricası ile işe alınma gibi toplumcu kültürlerde daha sıklıkla gözlemlenen bir takım etmenlerden oluştuğu sonucuna ulaşmıştır.

Bağlılığın üç türünün ortak noktaları çalışan ile örgüt arasında gelişen ilişkileri yansıtması ve örgütten ayrılma niyetini azaltan, örgüt üyeliğini sürdürmesine, bağlanmasına yol açan bir bağdan bahsetmesidir. Ancak bu bağın niteliği açıklanan üç bağlılık türüne göre farklılık göstermektedir. Yüksek duygusal bağlılığa sahip olanlar istedikleri için, devamlılık bağlılığı gösterenler kendi çıkarlarını düşündükleri için, normatif bağlılığına sahip olanlar ise böyle olması gerektiğine ve yaptıklarının doğru olduğuna inandıkları için örgüt üyeliğini devam ettirmektedir. Ayrıca, üç bağlılık türünün iş davranışları üzerindeki etkileri de farklılık göstermektedir. Duygusal bağlılık rol davranışı ve performans üzerinde güçlü ve pozitif etkilere sahiptir. Devam bağlılığı ve normatif bağlılık ise performans üzerinde negatif ya da etkisi nötr bir rol oynamaktadır (Çöl ve Gül, 2005: 294, Meyer vd., 2012: 1).



Şekil 4: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli

Kaynak: Meyer vd., 2002: 22.

Şekil 4’de görüldüğü üzere Meyer ve arkadaşları (2002) duygusal, normatif ve devam bağlılığını etkileyen faktörleri ve bu boyutların sonuçlarına yönelik model



kurmuşlardır. Bu kapsamda yaptıkları araştırma ile duygusal bağlılığın üç bağlılık türüne göre tüm değişkenler üzerinde çok güçlü etkilere sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca araştırma sonuçları gösteriyor ki, duygusal bağlılık geri çekilme davranışını, iş gücü devrini, devamsızlığı, stresi, iş-aile çatışmasını azaltmakta, çalışanların iş tatminini, iş performansını, örgütsel vatandaşlık davranışını ve işle özdeşleşmesini artırmaktadır. Normatif bağlılık ise iş gücü devrini ve geri çekilme davranışını azaltmakta, iş performansını ve örgütsel vatandaşlık davranışını artırmaktadır. Normatif bağlılığın devamsızlık üzerine etkisi 0'a yakın pozitif olarak tespit edilmiştir. Normatif bağlılık ile stres ve iş aile çatışması arasındaki ilişkiyi hesaplamaya yönelik çok az çalışma olduğu için tam olarak etkisini ifade etmenin yanlış olacağı söylenmiştir. Son olarak, devam bağlılığı iş gücü devrini, geri çekilme davranışını ve iş performansını azaltmakta; stres ve iş aile çatışmasını artırmaktadır. Devam bağlılığı ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve devamsızlık arasındaki ilişki 0'a yakın bulunmuştur (Meyer vd., 2002: 32-37).

#### **2.4. Bağlılık Profilleri**

Bağlılık Allen ve Meyer tarafından normatif, duygusal ve devam bağlılığı olarak sınıflandırılmıştır. Ancak, Meyer ve Herscovitch (2001) üç bağlılık formunun kombinasyonlarına bakmaya ihtiyaç olduğunun altını çizmiştir. Onlar üç formun değişik seviyelerinin her çalışan için bağlılığın farklı profillerini oluşturduğunu ortaya çıkarmıştır ve farklı profillerin iş çıktıları üzerinde farklı etkilere sahip olduğunu ifade etmiştir. Meyer ve Herscovitch'e (2001) göre her çalışan örgütsel bağlılığın üç formunun her birinin düşük ya da yüksek olmasına bağlı olarak karakterize edilebilmektedir (Wasti, 2005: 5).

Meyer ve Herscovitch (2001) duygusal, normatif ve devam bağlılığının göreceli seviyesine dayanarak sekiz bağlılık profili türetmiştir. Bunlar; yüksek duygusal-normatif-devam bağlılığına sahip ve düşük duygusal-normatif-devam bağlılığına sahip profillerden, bağlılık formlarının sadece birinin baskın olduğu bağlılık profillerinden (duygusal bağlılık baskın, devam bağlılığı baskın, normatif bağlılık baskın) ve bağlılık formlarından ikisinin baskın olduğu bağlılık profillerinden (duygusal-devam bağlılığı baskın, duygusal-normatif bağlılık baskın, normatif-devam bağlılığı baskın) oluşmaktadır (Gellatly vd., 2006: 333). Meyer ve Herscovitch'in (2001) çalışması sonraki yapılan araştırmalar için temel oluşturmuştur. Bu anlamda bu çalışmada hangi

profil grubunun çeşitli örgütsel çıktılar üzerinde daha fazla etkisi olduğuna dair yapılmış olan araştırmalar ele alınıp incelenecektir.

Meyer ve Herscovitch (2001) yaptığı araştırma ile duygusal bağlılığın baskın olduğu profilin olumlu istenen davranışlar (işte kalma niyeti, performans, örgütsel vatandaşlık davranışı) üzerinde devam bağlılığın baskın ve normatif bağlılığın baskın olduğu profillere göre daha yüksek ve anlamlı etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca devam bağlılığın baskın ve devam-normatif bağlılığın yüksek olduğu profil gruplarının, duygusal bağlılığın çeşitli değişkenler üzerindeki pozitif etkisini azalttığı sonucunu bulmuşlardır (Somens, 2009: 76).

Wasti (2005) yaptığı araştırma ile duygusal-normatif bağlılığın baskın olduğu gruplarda işten ayrılma niyetinin tüm başka gruplara göre oldukça düşük olduğu sonucuna ulaşmıştır. Duygusal- normatif bağlılığın baskın olduğu grup ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı seviyesini oldukça yükseltmektedir. Duygusal-normatif-devam bağlılığının her birinin yüksek olduğu çalışanlar düşük işten ayrılma niyetine, yüksek örgütsel vatandaşlık davranışına sahiptir. Bu profil grubunu duygusal-normatif bağlılığın baskın olduğu grup takip etmektedir. Duygusal-normatif-devam bağlılığının her birinin yüksek ve duygusal-normatif bağlılığın baskın olduğu grupların diğer tüm gruplara göre işten ayrılma niyeti oldukça düşüktür.

Gellatly ve arkadaşları (2006) beklenenin tersine duygusal-devam bağlılığının baskın olduğu profil grubunun duygusal bağlılığın baskın olduğu gruptan örgütte kalma niyeti ya da örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde farkı olmadığını ortaya çıkarmıştır. Buna ek olarak, duygusal-normatif bağlılığın baskın olduğu grupların örgütte kalma niyeti ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi sadece duygusal bağlılığın baskın olduğu profil grubundan daha yüksek çıkmıştır. Bu yüzden Meyer ve Herscovitch'in (2001) öne sürdüğü gibi devam bağlılığı ve normatif bağlılığın azaltıcı etkisi olduğuna dair net bir kanıt yoktur. Ayrıca, normatif bağlılığın karşılıklı sinerji etkisi yarattığı da görülmektedir.

Gellatly ve arkadaşlarının (2006) yaptığı araştırmadaki bir diğer sonuca göre, normatif bağlılık güçlü duygusal bağlılıkla birleştiği zaman örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif etkilemektedir. Fakat güçlü devam bağlılığı, zayıf duygusal ve normatif bağlılık profili ile birleştiği zaman örgütsel vatandaşlık davranışı, performans ya da devam etme üzerinde negatif etkilere sahiptir. Normatif bağlılık, güçlü duygusal

bağlılıkla birleştiği zaman ahlaki bir zorunluluk, doğru bir şey yaptığına dair bir arzuyu ifade etmektedir. Fakat güçlü devam bağlılığı, duygusal ve normatif bağlılık dışta kaldığı zaman umduğu şeylerin yapılması gerektiğinin hissiyatı oluşmaktadır.

Meyer ve arkadaşları (2007) duygusal-normatif-devam bağlılığının her birinin yüksek olduğu, duygusal-normatif bağlılığın baskın olduğu ve duygusal bağlılığın baskın olduğu profillerde isteğe bağlı değişime desteğin yüksek seviyelerde, devam bağlılığının baskın ve duygusal-normatif-devam bağlılığının her birinin düşük olduğu profillerde ise düşük seviyelerde seyrettiği sonucuna yaptıkları araştırma ile ulaşmışlardır. Güçlü devam ve normatif bağlılığın ise güçlü olan duygusal bağlılığın etkilerini azaltmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Markovits ve arkadaşları (2007) yaptıkları araştırma ile duygusal-normatif-devam bağlılığının her birinin yüksek olduğu profillere sahip çalışanların başka profillerle karşılaştırıldığında hem içsel hem dışsal olarak daha fazla tatmin olmuş oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca içsel iş memnuniyetinin seviyesinin duygusal-devam-normatif bağlılığın her birinin yüksek, duygusal bağlılığının baskın ve duygusal-normatif bağlılığın baskın olduğu profillerde yüksek olduğu bulunmuştur.

Somens'in (2009) yaptığı araştırma sonucuna göre, duygusal-normatif bağlılığın baskın olduğu profiller, diğer profillere göre en düşük seviyede iş stresine sahiptir. İşten ayrılma niyeti duygusal-devam-normatif bağlılığın her birinin yüksek ve duygusal bağlılığın baskın olduğu profillerde düşüktür. Duygusal-devam-normatif bağlılığın her birinin düşük olduğu, devam bağlılığının baskın olduğu ve devam-normatif bağlılığın baskın olduğu profil gruplarında ise işten ayrılma niyetinin yüksek seviyede olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Meyer ve arkadaşları (2012) duygusal-normatif bağlılığın baskın ya da duygusal-normatif-devam bağlılığının her birinin yüksek olduğu profillerde, devam bağlılığı ya da devam-normatif bağlılığın baskın olduğu profillere göre işte kalma niyetinin, örgütsel vatandaşlık davranışının, iyi oluşun, pozitif etkinin, işe dahil olmanın ve işle bütünleşmenin daha yüksek düzeyde; sağlık şikayetlerinin, negatif etkinin ve çalışan şikayetlerinin ise daha düşük düzeyde gerçekleştiğini yaptıkları araştırma ile ortaya koymuşlardır. Bu durum 3 bileşenin mümkün olan sinerjisini de göstermektedir.

Stanley ve arkadaşlarının (2013) ulaştığı araştırma sonucuna göre, duygusal bağlılığın baskın olduğu gruplarda işten ayrılma niyeti seviyesi, devam bağlılığının yüksek ve duygusal-normatif-devam bağlılığının her birinin düşük olduğu profillere göre önemli ölçüde daha düşüktür. Duygusal-normatif bağlılığın baskın olduğu profillerde işten ayrılma niyeti seviyesi, devam bağlılığının yüksek ve duygusal-devam-normatif bağlılığın her birinin düşük olduğu profillere göre önemli ölçüde düşüktür. Ayrıca bir diğer araştırma sonucuna göre, duygusal-normatif-devam bağlılığının her birinin düşük olduğu profil, duygusal bağlılığın baskın olduğu profilden önemli ölçüde daha yüksek seviyede işten ayrılma niyetine sahiptir.

Sinclair ve arkadaşları (2005) yaptıkları araştırma ile hem orta düzeyde devam bağlılığına hem de düşük düzeyde duygusal bağlılığa sahip bireylerin performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve anti sosyal davranışı başka profiller ile karşılaştırıldığında önemli ölçüde düşük çıktığı sonucuna ulaşmıştır. Silvia ve arkadaşları (2013) ise orta düzeyde duygusal ve devam bağlılığının her ikisine de sahip çalışanların daha yüksek iş tatminine ve düşük devamsızlığa sahip olduğu; orta düzeyde duygusal ve düşük düzeyde devam bağlılığının her ikisine sahip çalışanların ise daha yüksek iş tatminine ve iş performansına sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca her iki profilin de güçlü devam bağlılığı ve düşük düzeyde duygusal bağlılığının her ikisine sahip çalışanlardan anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiği bulunmuştur.

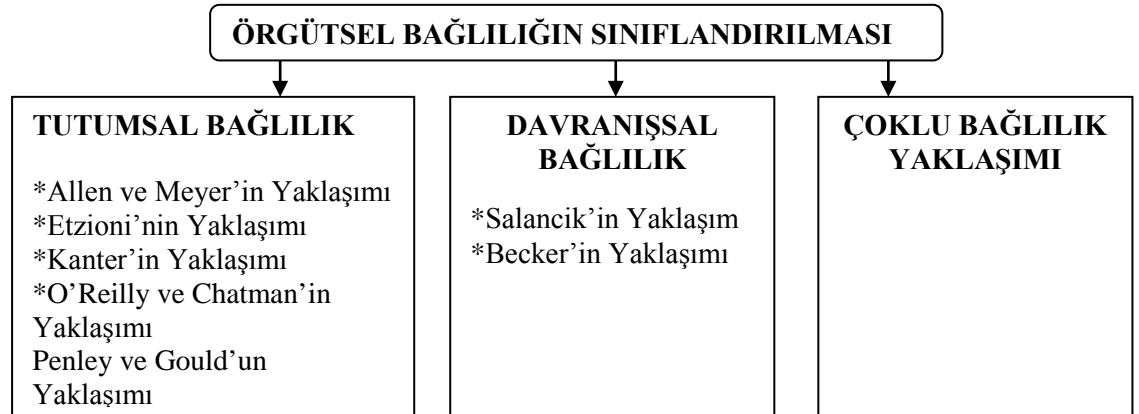
Morin ve arkadaşları (2011) çalışanların profil gruplarını örgüte, iş gruplarına, yöneticilerine, müşteriye, iş ve kariyere yüksek derecede bağlı çalışanlar, yine bu odaklara düşük derecede bağlı çalışanlar, yöneticilerine yüksek derecede bağlı ve diğerlerine orta derecede bağlı, kariyerine bağlı fakat tüm odaklara düşük derecede bağlı; yakın iş çevresine (örgüt, iş grubu, müşteri) bağlı olarak sınıflandırmaktadır. Kariyer odaklı grupların kişilerarası ilişkilerin zayıf, adalete dair algılarının olumsuz, memnuniyetlerinin düşük ve güçlü bir şekilde işten ayrılma niyetine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tüm odaklara karşı yüksek bağlılık duyan çalışanların ise örgütsel adalet algılarının pozitif, görevlerinin ötesinde yüksek seviyede örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye istekli, rol performansının yüksek seviyede, örgütten ayrılma niyetlerinin oldukça düşük olduğu bulunmuştur.

Sonuç olarak örgütlerin duygusal, normatif, ya da devam bağlılığının herhangi birini güçlendirdiği sürece çalışanların kalma oranını yükselteceği iddiası tekrardan

doğrulanmıştır. Ancak bağlılığın farklı formlarının bileşenlerinin farklı etkilerinin olduğu da gözden kaçırılmamalıdır. Ayrıca bağlılık profilleri hakkında yapılan araştırmalar duygusal ve devam bağlılığına göre daha az ilgi gören ve dikkat çeken normatif bağlılığın önemini de ortaya çıkarmıştır. Çünkü normatif bağlılık duygusal bağlılık ile birleştiği zaman büyük bir sinerji oluşturmuştur (Gellatly, 2006: 374). Bu anlamda duygusal-normatif bağlılığın baskın olduğu çalışanlar psikolojik olarak kendini daha iyi hissetmekte ve iş stresi azalmaktadır. Duygusal-normatif bağlılık baskın olduğunda potansiyel olarak devam bağlılığının negatif etkilerini mümkün olduğunca azaltmaktadır. Çünkü çalışanlar kendilerini örgütlerine sıkışmış hissetmemekte bunun yerine onlar kendilerine yatırım yapıldığını hissetmektedirler. Yapılan araştırma bulguları duygusal-normatif bağlılığın baskın olduğu profil grubunun çalışanları örgütte tutma, düşük stres seviyesi ve vatandaşlık davranışı üzerinde en çok faydalı olan profil grubu olduğunu göstermektedir (Somens, 2009: 80-81).

## 2.5. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Örgütsel bağlılık konusuna ilişkin çok sayıda araştırmacı farklı yaklaşımlar ortaya atmıştır. Yapılan bu araştırmalar kapsamında örgütsel bağlılık; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık olmak üzere üç ana grupta incelenmiştir.



Şekil 5: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırması

Kaynak: Gül, 2002: 40.

### 2.5.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Tutumsal bağlılık, iş görenin belli bir örgütle ve örgütün değer ve amaçlarıyla kendi değer ve amaçlarını özdeşleştirmesi, bu amaçları gerçekleştirmek için örgüt

üyeliğini korumaya çalışmasıdır (Blau ve Boal, 1987: 290). Mowday ve arkadaşlarına (1982) göre tutumsal bağlılık, kişinin örgütün amaç ve hedefleriyle özdeşleşmesini ve bunlar yönündeki çalışma arzusunu ve istekliliğini ifade etmektedir. Decotis ve Summer (1987) bireyin örgüte tutumsal bağlılığı kapsamında dört önemli unsuru sıralamaktadır (Balay, 2014: 33);

- 1- Örgütün amaç ve değerlerini içselleştirme
- 2- Örgütsel role bu amaç ve değerler kapsamında sarılma
- 3- Bu amaç ve değerlere hizmet etmek için uzun süre örgüt üyeliğini sürdürme arzusu
- 4- Bireysel amaçlara ulaşmak için araçsal çaba ötesinde örgütsel amaç ve değerler yararına daha fazla çaba sarf etmeye gönüllü olma



Şekil 6: Tutumsal Perspektif  
Kaynak: Meyer ve Allen, 1991: 63.

Şekil 6'da örgütsel bağlılıkta tutumsal perspektifi göstermektedir. Şekil 6'daki düz çizgiler bağlılığın sebep sonuç ilişkisini göstermektedir. Kesik çizgiler ise bağlılığı devamlı hale getiren tanımlayıcı nitelikteki değişkenleri göstermektedir. Çalışanların içinde bulunduğu koşullar psikolojik durumunu etkilemektedir. Psikolojik durum da çalışanların davranışının devamlı hale gelmesine ve sonuçta iş görenlerin bağlılık duymasına yol açmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 41).

#### 2.5.1.1. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Meyer ve Allen (1984) başlangıçta bağlılığı devam ve duygusal bağlılık olmak üzere iki boyutlu olarak kavramlaştırmıştır. Daha sonra 1990'da bağlılığın normatif bağlılık olarak adlandırılan üçüncü bir boyutu olduğunu ifade etmişlerdir. Bu kapsamda örgütsel bağlılığı duygusal, normatif ve devam bağlılığı olmak üzere üç boyuta ayırmışlardır (Allen ve Meyer, 1990: 2-4, Meyer vd., 2002: 21);

- **Duygusal bağlılık:** Örgütle özdeşleşme, güçlü bir şekilde örgütte üyeliğini sürdürme isteği, örgütün üyesi olmaktan hoşnut olma ve duygusal olarak örgüte bağlanmadır. Güçlü duygusal bağlılıkla örgütte kalanlar bunu bir gereksinim

duydıkları için değil bunu gerçekten istedikleri için örgüt üyeliğini sürdürmektedirler.

- **Devam bağlılığı:** Allen ve Meyer, Becker'ın (1960) yan bahis tahminlerini esas alan ve maliyet ögesini baz alan bu bağlılık türünü devam bağlılığı olarak adlandırmıştır. Devam bağlılığında iş gören örgütten ayrılmanın getireceği yüksek maliyetler nedeniyle o örgütte kalmaya devam etmekte ve bunu bir zorunluluk olarak hissetmektedir. Bu maliyetler iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlardan birincisi iş görenlerin örgütten ayrılma durumunda vazgeçecekleri yatırımların örgütte kaldıkları süre ne kadar uzun olursa bu süreye bağlı olarak artmasıdır. İkincisi ise alternatif iş olanaklarının bulunmaması durumu örgütten ayrılma noktasında maliyetleri artıran bir diğer etmendir. İş görenlerin mevcut işlerinin ötesinde dışarıda alternatif iş olanaklarının az olmasına inanmaları örgütlerine olan bağlılıklarının yüksek olmasına yol açmaktadır.
- **Normatif bağlılık:** Örgütte kalmak için çalışanların yükümlülük duygularını yansıtmaktadır. Bireylerin örgüte bağlılık duyması kişisel yarar sağlamaları için değil fakat yaptıklarının ahlaki ve doğru olduğuna inanmaları nedeniyle belli davranış eylemleri sergilemeleridir. Çalışanın örgüte karşı sorumluluğu olduğuna dair inancını ifade etmektedir.

Çalışanlar güçlü duygusal bağlılıkla örgütte kalıyorsa bunu istedikleri için, güçlü devam bağlılığı ile kalıyorsa ihtiyaç duydukları için, güçlü normatif bağlılıkla kalıyorsa nedeni yapmak durumunda oldukları içindir. Çalışanlar, üç bağlılık türünün her bir psikolojik durumunu çeşitli derecelerde tecrübe edebilir ya da çalışanların üç bağlılık türünden sadece birine sahip olması durumu söz konusu değildir. İki bağlılık türü de aynı anda gerçekleşebilir. Örneğin, bazı çalışanlar örgütte kalmak için güçlü bir ihtiyaç ve zorunluluk hissedebilir fakat bunu yapmak için istekleri yoktur; başkaları kalmak için ne ihtiyaç ne de zorunluluk hissetmeyebilir ve bunun gibi örnekler çoğaltılabilir. Özetlemek gerekirse, insanların örgüte karşı bağlılığı böylece bu farklı psikolojik durumların birini yansıtmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 3-4, Allen ve Meyer, 1991: 68).

### **2.5.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı**

Etzioni'nin (1961) yaklaşımı bağlılıkla ilgili sınıflandırma yapan ilk girişimlerden birisidir. Ona göre, örgütün üyeler üzerindeki yetkisi ya da gücü üyenin

örgüte yakınlaşmasından ve bağlılık duymasından kaynaklanmaktadır (Gül, 2002: 43). Etzioni bağlılığı üç başlık altında sınıflandırmaktadır. Bunlar (Mowday vd., 1982: 21-23):

- **Ahlaki bağlılık:** Örgütün hedefleri, değerleri, normlarını benimseme ile otoriteyle özdeşleşmeye dayanan örgüte karşı pozitif ve yoğun bir yönelmeyi temsil etmektedir. Böylece çalışanlar örgütsel faaliyetlere bağlı olacaklardır. Çünkü örgütün yararlı sosyal hedefleri sürdüreceğini hissedeceklerdir.
- **Hesapçı bağlılık:** Çalışanlar örgüte karşı daha az yoğun ilişkiler beslemektedir ve bu da büyük ölçüde üyeler ve örgüt arasında geliştirilen değişim, alışveriş ilişkisine dayanmaktadır. Çünkü çalışanlar örgüte katkı verdiklerinde örgüt ve üyeler arasında değişim ilişkisinin yararlı olacağını görmektedir. Çalışanlar örgüte yaptıkları katkıları karşılığında alacakları ödüllerden dolayı örgüte bağlılık duymaktadır.
- **Yabancılaştırıcı bağlılık:** Örgüte karşı negatif bir yönelmeyi ifade etmektedir. Bu durumda bireysel davranışlar ciddi bir şekilde sınırlandırılmaktadır. Çalışanların örgüte bağlı olmalarının nedeni kendi tercihlerinden dolayı değil toplumsal faaliyetler sonucu olmaktadır.

Etzioni'ye (1975) göre en olumsuz uçta yabancılaştırıcı, ortada hesapçı ve en olumlu uçta ise ahlaki bağlılık yer almaktadır. Yabancılaştırıcı bağlılık, birey örgütü zararlı olarak gördüğü zaman gerçekleşmektedir. Hesapçı bağlılıkta, çalışanlar bağlılık düzeylerini isteklerini karşılayacak şekilde ayarlayabilirler. Ahlaki bağlılık, değerler ve standartlar içselleştirildiğinde ve bağlılık ödüllerdeki değişimlerden etkilenmediğinde meydana gelmektedir (Newton ve Shore, 1992: 277).

### 2.5.1.3. Kanter 'in Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık, Kanter'e (1968) göre bireylerin sadakat ve enerjilerini sosyal aktörlere vermeye gönüllü olmaları, ihtiyaç ve isteklerini karşılayacak sosyal ilişkilerle kendilerini birleştirmelidir. Bağlılık örgütsel koşullar ve kişisel deneyimlerin kesiştiği noktada ortaya çıkan bir husustur. Yazara göre, üç farklı bağlılık vardır: (Kanter, 1968: 499-504)

- **Devam bağlılığı:** Devam bağlılığında bireylerin role kendilerini adamalarının nedeni örgüt içinde buldukları pozisyonun karlı olmasıdır. Çalışanların örgüt



üyeliğini sürdürmesinin nedeni kar; ayrılmanın nedeni ise maliyet ile ilgilidir. Çalışanlar karları ve maliyetleri göz önünde bulundurduğu zaman sistemden ayrılma maliyeti kalma maliyetinden daha yüksek bulduklarında karlı olduğunu düşünmekte ve kendilerini devam etmeye zorlamaktadırlar. Burada bilişsel bir yönelim söz konusudur. Amaçlara, hedeflere ulaşma noktasında duygusal ve ahlaki bağlılığa dair bir eğilim söz konusu değildir.

- **Uyum bağlılığı:** Örgütteki üyelerin örgüt içindeki sosyal ilişkilere bağlanmasıdır ancak ahlaki bir zorunluluk söz konusu değildir. Bireyin duygusal bağlılığını içine almaktadır. Uyum bağlılığında bireyler duygusal enerjilerini tek bir noktada toplamışlardır. Duygusal bağlar üyeleri topluluğa bağlamakta, memnuniyet ise grubun tüm üyelerinin birbirine bağlı olmasından kaynaklanmaktadır. Dayanışma, birlik ve beraberlik yüksektir. Grup içi çekişme, iç çatışma, anlaşmazlık ve kıskançlık düşüktür. Üyeler birbirine bağlıdır.
- **Kontrol bağlılığı:** Grubun otoritesine uymak, normları sürdürmek çalışanların bağlılığının bir karşılığıdır. Ahlaki olarak zoraki duyulan bir bağlılık türüdür. Sistem tarafından verilen talepler kişinin kendi değerlerini ifade etmesi olarak, ahlaki olarak ve haklı olarak değerlendirilmektedir. Böylece bu taleplere itaat sistem tarafından verilen normatif bir zorunluluk ve yaptırım olarak kabul edilmektedir.

Kanter, yukarıda sözü edilen üç bağlılık türünün çalışanların örgüte olan bağlığını daha da güçlendirdiğini ve çalışanlar üzerinde ortak bir etki oluşturarak bir anlamda birbirlerini pekiştirdiğini ifade etmektedir. Bu yüzden ona göre örgütlerde bu üç bağlılık türünün her biri yüksek olduğunda örgüt daha başarılı olacak ve örgütsel bağlılık çok daha yüksek olacaktır.

#### 2.5.1.4. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman'e (1986) göre örgütsel bağlılık, örgüt için kişi tarafından hissedilen psikolojik bir bağlıdır. Bu da çalışanların örgütle kendilerini özdeşleştirme derecesini yansıtmaktadır. O'Reilly ve Chatman (1986) bağlılığı üçe ayırmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493):

- **Uyum bağlılığı:** Bağlılık, belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır. Bu bağlılıkta örgüte inanmaktan çok uyumlu eylemler yoluyla ödülleri kazanmak ve

cezaları savmak söz konusudur. Burada birey yaptığını yapmak zorunda olduğu için yapmaktadır.

- **Özdeşleşme bağlılığı:** Bağlılık, diğer kişilerle ve gruplarla doyum sağlayıcı ilişkiye girmek ve bunu sürdürmek için oluşmaktadır. Böylece birey bir grubun üyesi olmaktan gurur duymakta ve tatmin edici ve kendilerini tanımlayıcı ilişkileri korumak için başkalarının etkilerini kabul etmektedir.
- **İçselleştirme bağlılığı:** Bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyumun sağlanmasıdır. Bu aşamada birey örgütün değerlerini gerçekten kendisine içsel ödül sağladığını ve kişisel değerleriyle uyumlaştığını görmektedir. Örgütün en çok arzuladığı bağlılık türüdür.

O'Reilly ve Chatman'e (1986) göre, çalışanların ilave rol davranışı sergilemesi ve örgütte kalma isteği uyum, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılıkları açısından farklılık göstermektedir. Çalışanların kendi rol tanımlarının ötesinde ilave davranışlar sergilemesi, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığının sonucunda görülmektedir. Bu bağlılık türlerine sahip çalışanların işgücü devir oranı da düşük olmaktadır. Ancak uyum bağlılığı ile ilave rol davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493). Çünkü çalışanlar yalnızca belirli ödüller elde etmek ve kendi çıkarları için örgütte kalmaktadır. Bu durumda uyum bağlılığına sahip çalışanların örgütte kalma istekleri oldukça düşük olacaktır.

#### **2.5.1.5. Penley ve Gould'un Yaklaşımı**

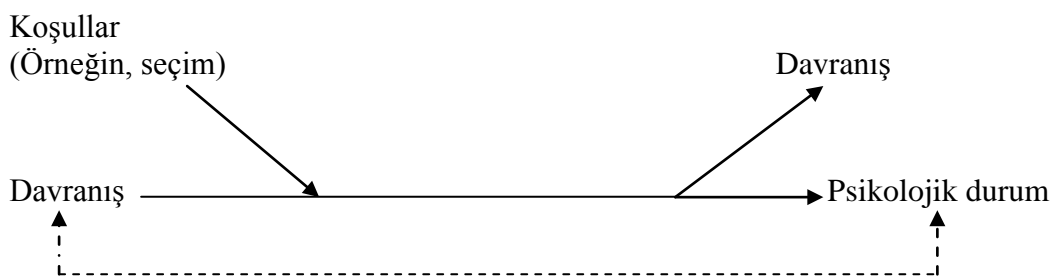
Penley ve Gould'un yaklaşımı, Etzioni'nin (1961) örgüte katılım modeline dayanmaktadır. İlkine göre bu model örgütsel bağlılığı kavramlaştırma açısından uygun olsa da karmaşık olduğu için literatürde ilgi çekmemiştir. Çünkü modelde yabancılaştırıcı ve ahlaki bağlılık sınıflandırmasının birbirine bağımsız mı yoksa zıt kavramlar mı oldukları tam olarak anlaşılmamaktadır. Penley ve Gould'a göre, bu iki bağlılık türü birbirine zıt kavramlar ise yabancılaştırıcı bağlılığa gerek olmayacaktır. Penley ve Gould (1988) bu konuya açıklık getirmek için yabancılaştırıcı ve ahlaki bağlılığı birbirinden bağımsız kavramlar olarak ele almaktadır (Özcan, 2011: 65).

Penley ve Gould (1988) Etzioni'nin (1961) sınıflandırmasını baz alarak örgütsel bağlılığın üç farklı boyutu olduğunu ileri sürmektedir (Gündoğan, 2009: 46-47):

- **Ahlaki bağlılık:** Bu bağlılık türünde çalışanlar, örgütün amaçlarını benimsemekte ve kabul etmektedir. Çalışanlar örgütün hedeflerine ulaşabilmesi, başarılı olabilmesi için çaba sarf etmekte, kendini sorumlu hissetmekte ve örgüte kendini adamaktadır.
- **Çıkarıcı bağlılık:** Çalışanların örgüt için katkı vermesi ve bunun karşılığında ödülleri elde etmelerine dayanmaktadır. Çalışanların örgüte bağlanmalarının nedeni, ödülleri karşılığında olmakta, örgüt tüm bunları kazanmak için bir araç olarak görülmektedir.
- **Yabancılaştırıcı bağlılık:** Kişi örgütün iç çevresi üzerinde kontrolü olmadığını, ödül ve cezaların tesadüfen verildiğini düşünmektedir. Ayrıca alternatif iş olanaklarının olmayışı çalışanların örgütün dış çevresi üzerinde kontrolünün olmadığını algılamasına yol açmaktadır. Bu durumda iç ve dış çevre üzerinde kontrolü olmadığını düşünen kişi örgüte karşı olumsuz bir duygusal bağ beslemektedir.

### 2.5.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Davranışsal bağlılık, örgütten ziyade kişinin kendi davranışlarına karşı gelişmektedir. Çalışanlar bir davranışta bulunduktan sonra bazı koşullar nedeniyle davranışlarını sürdürmektedir. Davranışlarına bu şekilde bağlılık gösterdikten sonra ona uygun ve onu meşru ve haklı çıkaran tutumlar geliştirmektedir. Bu tutumlar da davranışın tekrarlanma olasılığını artırmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 62).



Şekil 7: Davranışsal Perspektif

Şekil 7'de davranışsal bağlılık süreci özetlenmiştir. Buna göre çalışanların davranışlarını sürekli hale getiren bazı koşullar söz konusudur ve bu koşullar psikolojik bakımdan iş göreni örgüte bağımlı hale getirmektedir. Ayrıca çalışanların içinde bulunduğu psikolojik durum geri besleme etkisi yaratarak örgüte olan bağlılığı artırmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 42).

### **2.5.2.1. Salancik'in Yaklaşımı**

Salancik'in yaklaşımında örgütsel bağlılık bireylerin davranışlarına bağlanması olarak ifade edilmektedir. Bu yaklaşımda Becker'in yaklaşımındaki gibi bireyler önceki davranışlarına bağlılık göstererek bunlarla tutarlı davranış göstermekte ve sergilemektedir. Salancik'e (1977) göre tüm davranışlara aynı şekilde bağlanılmaz. Aksine, kişinin davranış eylemlerinin özelliklerinin bu davranışa olan bağlılığın derecesini etkilediğini belirtmektedir. Bu etki iş seçimi kararlarında bireylerin doyumunda ve davranışsal bağlılığında kendini göstermektedir. Bireyin işini seçerken vermiş olduğu karar yapmış olduğu seçime olan bağlılığı etkilemektedir (O'Reilly ve Caldwell, 1981: 599-600).

Salancik'e göre davranış açık ve anlaşılır olursa, bu davranışa olan bağlılık daha yüksek olacaktır. Örneğin, seçilen işte kişi işe girerken bir resmi sözleşme imzalamışsa ya da belirli bir süre sonra o işte çalışması açıkça belirtilmişse daha fazla memnun ve bağlı olacaklardır. Kararların daha az açıklıkla ifade edildiği örgütlerde ise bağlılık az olacaktır.

Hem Becker hem Salancik bağlılığı davranışları devam ettirme eğilimi olarak ifade etmektedir. Ancak Becker'in yaklaşımında bireylerin davranışlarını sürdürmesi ve davranışlarına karşı bağlılık gösterebilmesi için o davranıştan vazgeçtiğinde kaybedeceği yatırım ve kazanımların bilincinde olması gerekmektedir. Oysa Salancik'in yaklaşımında davranışı devam ettirme ve bu davranışa yönelik bağlılığın olması için bireyin davranışı sürdürme arzusu ve isteğinin olması gerekmektedir (Gül, 2003: 80).

### **2.5.2.2. Becker'in Yaklaşımı**

Örgütsel bağlılığın ekonomik bir temele dayandırılarak oluşturulduğu Becker'in "yan bahis yaklaşımı" bağlılığın davranışsal yönü üzerine odaklanan bir yaklaşımdır. Becker'e göre bağlılık bireylerin tutarlı davranışlar dizisini sonlandırdığı zaman kaybedeceği ve vazgeçeceği yatırımları düşünerek bu davranış dizisini devam ettirme eğilimidir (Meyer ve Allen, 1984: 372). Becker tarafından kullanılan yan bahisler, bireylerin örgütten ayrıldığında kaybedeceği yatırımlar olarak ifade edilmektedir. Bu anlamda bireylerin örgütte kalmasının, üye olarak devam etmesinin nedeni biriktirdiği yan bahisleri kaybetme düşüncesidir. Çünkü genel olarak bireylerin örgüte yaptığı yatırımlar (zaman, para, çaba vb.) vardır ve örgütten ayrıldığında bu yatırımlar bireyler

için maliyet olarak algılanmaktadır ve birey tüm bunları kaybetme düşüncesi ile örgütte kalmaya devam etmektedir. Özellikle belirli bir süre sonra bazı maliyetlerin artması bireylerin devam eden faaliyetten bağlantısını kesmesini zorlaştırmakta ve bireyler örgütteki üyeliğini devam ettirmek durumunda kalmaktadır (Meyer ve Allen, 1984: 373, Cohen ve Lowenberg, 1990: 1016). Becker çalışanların bağlılık göstermelerine yol açan dört yan bahis kaynağının olduğunu belirtmiştir. Bunlar (Becker, 1960:36-38, Cohen ve Lowenberg, 1990: 1016):

- **Genelleştirilmiş kültürel beklentiler:** Genel olarak toplumların kişilerden beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlandıran bazı yan bahislere girebilmektedir. Toplumlarda var olan bu beklentiler iş alanında işlemektedir. Örnek olarak insanların sıklıkla iş değiştirmesinin güvenilir olmadığı düşünülmesi bireyleri örgütte kalmaya zorlamaktadır. Çalışanlar yeni bir işte çalışma konusunda tereddüt edebilmektedir.
- **Kişisel olmayan bürokratik düzenlemeler:** Emeklilik aylığı için her ay maaşından belirli bir miktar kesinti yapılan bir kişi örgütten ayrılmak isterse yıllardır maaşından kesilmiş olan bu parayı kaybedecek ve emekli olamayacaktır. Bu anlamda bireyler firmada toplanan emeklilik fonlarını kaybetmek istemedikleri için örgütte kalmaya devam etmektedirler. Çünkü bu da bir finansal maliyettir.
- **Sosyal pozisyonlar için bireysel ayarlamalar:** Yan bahisler, kişinin bulunduğu sosyal ortamdaki role alışması ve uyum sağlamış olmasından kaynaklanabilmektedir. Bu durumda çalışanlar, çalıştığı rolünün gereklerini yerine getirdiği için başka rollere uyum sağlamak istememektedir. Kıdemini ve mevcut örgütle olan bağlantısını ve işine girmiş olduğu ilk günden itibaren mevcut işinin belirli koşullarını ayarlamasından ve işlerini düzene oturtmasından dolayı işini yapmadaki sağlamış olduğu kolaylığı kaybetmek istememesi nedeniyle örgüte bağlanmaktadır.
- **Yüz yüze etkileşim:** Becker'in yan bahis kaynağından bir diğeri de sosyal etkileşimlerdir. Bireyler iş arkadaşlarıyla girdikleri birçok etkileşim sonunda kendisi ile ilgili bir kanaatin oluşmasını sağlamaktadır. Oluşan bu kanaatin bozulmaması için bireyler ona uygun davranışlar sergilerler.

Becker'e göre yukarıda sözü edilen yan bahis kaynakları ve bunlara yapılan yatırımlar günden güne artmaktadır. Bu yüzden bireyin kıdemi ve yaşı yapmış olduğu yatırımların temel göstergesi olarak kabul edilmektedir. Buna göre, kişinin kıdemi ve yaşı artıkça yatırımları artacak ve bireyin örgütten ayrılması zorlaşacak, kişi bu yüzden örgütüne karşı bağlılık duyacaktır (Gül, 2002: 49).

### **2.5.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı**

Reichers (1985), tutumsal bağlılığı geliştirerek çoklu bağlılık yaklaşımını ortaya çıkarmıştır. Örgütsel bağlılıkla ilgili görüşlerin bağlılığın örgütün bütününe dayandığı görülmektedir. Ancak Reichers'e göre bireyler örgütlerine, denetçilerine, mesleklerine, işlerine, yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına birçok farklı kuruma farklı seviyelerde bağlılık gösterebilmektedir (Becker vd., 1996: 465). Böylece bu yaklaşım örgütsel bağlılığın örgütü oluşturan iç ve dış çeşitli grupların çoklu bağlılıkların toplamı olarak ortaya çıkmaktadır. Çoklu bağlılık yaklaşımına göre bağlılık kaynaklarının tespit edilmesi için örgüt ile ilgili grupların belirlemesi ve bu grupların göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Bu grupları çalışanlar, müşteriler, yöneticiler, sendikalar ve kamuoyu oluşturmaktadır (Reichers, 1985: 467).

Çoklu bağlılık yaklaşımı bir birey tarafından duyulan ve gösterilen bağlılığın başka biri tarafından duyulan ve gösterilen bağlılıktan farklı olabileceği yönünde öngöründe bulunmaktadır. Böylece bir kişinin örgütsel bağlılığı yüksek kalite ürünlerin uygun fiyata sunulması olurken, bir başka kişinin bağlılığı örgütün çalışanlara karşı insani değerleri savunması olabilmektedir (Reichers, 1985: 473). Ayrıca, referans grupların örgütsel amaçlarla çatışabilen kendisine özgü amaç ve hedefleri olabilmektedir. Bu yüzden birey bu unsurların her biri için farklı bağlılık düzeylerine sahiptir. Diğer yandan bu unsurları ve örgütün bütününe karşı gösterilen bağlılık seviyeleri kişiden kişiye farklı olabilmektedir (Gülova ve Demirsoy, 2012: 59)

## **2.6. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

Birçok olumlu iş davranışının oluşmasına yol açan örgütsel bağlılık kavramının kendisinin de birçok faktörden etkilendiği araştırmalarla ortaya konulmuştur. Örgütsel bağlılıkla ilgili literatür de incelendiğinde örgütsel bağlılığı etkileyen birçok faktör olduğu, ancak farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Schewenk (1986) bu faktörleri geçmişteki iş yaşantıları, örgütsel-görevsel, kişisel-demografik ve durumsal

faktörler şeklinde ayırmıştır (Schewenk, 1986: 299). Mowday ve arkadaşları (1982) bağlılığı etkileyen faktörleri kişisel özellikler, iş özellikleri, çalışma deneyimleri ve yapısal özellikler olarak sınıflandırmıştır. Bu çalışmada örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, Northcraft ve Neale (1990) çalışmasında olduğu gibi kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üç grupta ele alınıp incelenecektir.

Tablo 9: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

<b>Kişisel Faktörler</b>	<b>Örgütsel Faktörler</b>	<b>Örgüt Dışı Faktörler</b>
-Kişisel özellikler -İş beklentileri -Psikolojik sözleşme	-İşin niteliği ve önemi -Yönetim -Ücret -Gözetim -Kültür -Örgütsel adalet -Örgütsel ödül -Takım çalışması -Örgütün içinde bulunduğu sektörün durumu	-Yeni iş fırsatları -Profesyonellik -İşsizlik oranı -Ülkenin içinde bulunduğu sosyo-ekonomik durumu -Sektörün durumu

Kaynak: Gündoğan, 2009: 18.

### **2.6.1. Kişisel Faktörler**

Kişisel faktörler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki birçok araştırmacı tarafından ele alınmıştır. Araştırmalar tarafından varılan sonuç genel olarak kişisel faktörler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkiler bulunduğu yöneldir. Kişisel faktörler kişisel özellikler, iş beklentileri ve psikolojik sözleşmedir. Bu çalışmada kişisel faktörler cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve kıdem olarak ele alınmıştır.

#### **2.6.1.1. Cinsiyet**

Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırma bulunmaktadır. Özellikle son yıllarda kadın çalışanların sayısının artması ile birlikte artış gösterdiği görülmektedir. Ancak örgütsel bağlılık ve cinsiyet arasındaki ilişkinin niteliği tam olarak açıklanamamakta ve literatür incelendiğinde kadınların mı yoksa erkeklerin mi örgütlerine bağlılık duydukları konusunda görüş ayrılıkları bulunmaktadır. Ayrıca cinsiyet ile bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı sonucuna ulaşan çalışmalar da mevcuttur (Durna ve Eren, 2005: 216, Boylu vd., 2007: 65-66, Fettahlıoğlu ve Tatlı, 2015: 128).

Bazı araştırmacılar örgütsel bağlılığın kadınlarda erkeklere göre daha yüksek olduğunu ileri sürmektedir (Hrebiniak ve Alutto, 1972, Angle ve Perry, 1981, Nagar, 2012). Yapılan meta analizi sonuçları da kadınların erkeklere göre örgütlerine daha fazla bağlı olduğunu göstermektedir (Mathieu ve Zajac, 1990: 177). Kadınların örgüte bağlılığının erkeklere göre fazla olmasının nedenleri şu şekilde sıralanmaktadır:

1. Kadınlar örgüte girebilmek, üyeliğini devam ettirebilmek için çok fazla engellerin üstesinden gelmek durumunda kalmaktadır. Kadınlar emek piyasasında sınırlı seçeneklerle yüz yüze kalmaktadır. Bu sınırlandırmaların kaynağı yapısal engelleri de içermektedir ki erkek egemen işlerin yoğun olduğu gözle görülmektedir ve erkeklerin çalışma şansları da daha yüksektir (Marsden vd., 1993: 372).
2. Kadınların aile bağları da ikamet ettikleri coğrafi alanın dışında iş arayışı içerisine girmesini engellemektedir. Uyumsuzluğun azalması süreci, kadınların içinde buldukları pozisyona daha fazla değer verip yer edinmelerine yol açabilmektedir.
3. Kadınlar farklı psikolojik özelliklere sahiptirler ve yoğun sosyal ve bağlanma ilgileri olduğu için erkeklere göre bağlılıkları daha yüksek olabilmektedir (Marsden vd., 1993: 372).
4. Kadın çalışanlar örgüt üyeliklerini devam ettirme konusunda daha istikrarlı davranmakta ve işlerini ve çalıştıkları örgütü çok sık değiştirmekten hoşlanmamaktadır. Kadınların çalıştığı kurumu değiştirme eğiliminin erkeklere göre daha düşük olduğu sonucuna ulaşan çalışmalar da mevcuttur (Angle ve Perry, 1981: 7, Hrebiniak ve Alutto, 1972: 562).

Bazı araştırmalarda ise, erkek çalışanların kadınlara göre örgütsel bağlılık seviyelerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Loke, 2001: 196, Marsden vd., 1993: 376). Erkeklerin kadınlara göre işlerine daha fazla bağlı olmalarının nedeni bazı araştırmacılara göre kadınların tatminlerinin ve kimliklerinin ana kaynağını aile rolleri olarak görmesidir. Dolayısıyla annelik-eşlik kadınlar için işlerinden daha çok önemli görülmektedir. Erkekler için ise işleri çok daha önce gelmektedir (Madenoglu vd., 2014: 61).

Tsui ve arkadaşları tarafından yapılan bir araştırmada, grup içinde farklı cinsler arasında çalışmanın erkeklerde düşük düzeyde bağlılığa, devamsızlığın artmasına ve



örgütte kalmak için düşük düzeyde isteğin oluşmasına yol açtığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna karşın kadınlarda ise farklı cinsler arasında çalışmanın daha yüksek seviyede örgütsel bağlılığa yol açtığı tespit edilmiştir (Tsui vd., 1992: 569).

Yapılan bir araştırmanın sonuçları gösteriyor ki kadınlar esnek çalışma saatlerinin sunulduğunu algıladıklarında örgütsel bağlılıkları yüksek olarak belirtilmiştir. Erkekler örgütlerinde esnek çalışma saatlerinin var olup olmadığını önemsemeden örgütsel bağlılık seviyeleri aynı şekilde rapor edilmiştir (Scandura ve Lankav, 1997: 377-391). Bu durumda kadınlar için esnek çalışma saatlerinin oldukça önemli olduğu ve örgüte olan bağlılığını artırdığı görülmektedir.

### **2.6.1.2. Yaş**

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden bir diğeri de yaştır. Bu noktada, örgütsel bağlılıkla iş görenin yaşı arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırmada yaş ilerledikçe örgütsel bağlılığın arttığı görülmektedir.

Yapılan bazı araştırmalara göre yaş ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır (Angle ve Perry, 1981: 7, Mathieu ve Zajac, 1990: 177, Cok ve Crawford, 1999: 370). Bazı araştırmacılar yaşlı çalışanların artan yaş ve tecrübe birlikte duygusal bağlılıklarının (Meyer ve Allen, 1984, Kavacık vd., 2013, Küçüközkan, 2015) ve normatif bağlılıklarının (Durna ve Eren, 2005) genç çalışanlara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yaş ilerledikçe çalışanların örgüte olan bağlılığı artmaktadır. Bunun en önemli nedeni, belirli bir yaştan sonra bireylerin yeni bir iş arama süreci içerisine girmek istememeleridir. Çünkü bu yaştaki çalışanlar artık iş yerinin kültürüne ve normlarına alışmıştır. Yeni bir başlangıç bu çalışan grubu için ciddi riskleri de beraberinde getirmektedir (Özkaya vd., 2006: 85).

Yaş artkça çalışanların başka örgütlerde çalışma, örgüt değiştirmeye dair isteklerinin azaldığı görülmektedir. Genç çalışanlar kariyerlerinde henüz büyük anlaşmalar, işler olmadığı için yaşı büyük olanlara ve kariyerlerinde kendilerini tam olarak yetiştirmiş kişiler kadar örgütlerine bağlılıkları olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 562). Yaştaki artış ile birlikte iş görenin örgüt değişmelerine duyduğu arzu azalmaktadır. Çünkü yıllarca aynı örgütte çalışan ve bu süre içinde kendine özgü iş tutumları, iş arkadaşları ve değerleri geliştiren bireyler yeni örgütlerde uyum sağlamayabilecektir. Yaş bir kimseyi örgütüne daha sıkı

bağlamaktadır. Çünkü yaş, meslek ile ilgili planlar tasarlanarak ilerlemektedir. Ayrıca, yaş genellikle örgütler arası hareketlilik için var olan fırsatları azaltmaktadır (Balay, 2014: 64-66). Yaşlı çalışanlar daha olgun, daha tecrübeli ve örgütte kazanmış oldukları iyi pozisyondan vazgeçmek istememektedirler (Nagar, 2012: 54). Yaş değişkeninin örgütsel bağlılıkla ilişkisinin birçok araştırmada doğrusal, pozitif olmasının nedeni, uzun süre örgütte kalmaları, daha fazla zaman geçirmeleri ve örgütle olan ilişkilerini değerlendirmek için yeterince zamana sahip olmalarıdır (Salami, 2008: 36).

Bazı araştırmalarda ise genç çalışanların yaşlı çalışanlara göre örgütlerine karşı daha güçlü bağlılık duydukları sonucuna ulaşılmaktadır. Bunun nedeni, genç çalışanların daha az tecrübe sahibi olmaları, daha az iş tecrübelerinin bulunduğu ve daha az iş olanaklarına sahip olmaları ile açıklanmaktadır. Ayrıca genç çalışanların daha fazla tecrübe sahibi olduklarında alternatif istihdam olanaklarının artacağı ve ayrılmanın maliyetinin azalacağı farkında olmalarının onları örgüte bağladıkları söylenmektedir (Cohen ve Lowenberg, 1990: 1028). Kirel (1999) tarafından yapılan bir araştırmada genç çalışanların işlerini daha eğlenceli bulduklarını, işe yeni başlamaları itibariyle iş tecrübelerinin olmadığı ve yaşlı çalışanlara göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Bunun nedeni yaş ilerledikçe yorgunluğa bağlı performans düşüklüğünün görülmesi olabilmektedir (Kirel, 1999: 131).

### **2.6.1.3. Medeni Durum**

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden bir diğeri de medeni durumdur. Birçok araştırma medeni durumun örgütsel bağlılığı etkilediğini ve evli olanların bağlılıklarının bekar olanlara göre daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Bunun nedeni evlilikle birlikte sorumluluk ve hassasiyetin artması olarak ifade edilebilir.

Yapılan bir araştırma ile evli çalışanların boşanmış ve dul çalışanlara göre örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Al-Aameri, 2000: 534). Bir diğer araştırma, duygusal bağlılık düzeyinin evli olanlarda bekar olanlara göre daha yüksek, devam bağlılığı düzeylerinin ise bekar olanlarda daha fazla olduğunu ortaya çıkarmıştır (Boylu vd., 2007: 65-66). Evli çalışanların duygusal ve normatif bağlılıkları daha yüksek olduğu sonucuna ulaşan bir araştırma da vardır (Durna ve Eren, 2005: 217). Yine yapılan bir başka araştırma ile, bekarların ya da erkeklerin alternatif iş olanaklarını değerlendirdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bekar olanların evli ya da ayrılmış

olanlara göre alternatif istihdam olanaklarına karşı pozitif ve daha istekli oldukları sonucuna ulaşılmıştır (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 562).

Evli ya da ayrılmış bireyler bekar bireylere göre örgütten ayrılmanın daha yüksek maliyetlere neden olacağını düşünmektedirler. Bu yüzden evli bireyler bekar olanlara göre örgütlerine bağlıdırlar (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 557). Evli olanların bağlılıklarının yüksek olmasının nedeni aile sorumluluklarının olduğunun ve onlara finansal destek sağlayabilmek için örgütte kalmaları gerektiğinin bilincinde olmalarıdır. Tüm bunlar da onların örgüte daha fazla bağlılık duymasına yol açmaktadır (Salami, 2008: 35-36). Ayrıca, evli bireyler daha fazla finansal sorumluluklara sahiptirler ve işi kaybetme korkusu yaşadıkları için örgüte bağlı olma istekleri daha yüksektir (Mathieu ve Zajac, 1990: 178).

#### **2.6.1.4. Çalışma Süresi**

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer faktör yaş ile birlikte ele alınan çalışma süresidir. Araştırma sonuçlarının büyük çoğunluğu yaş ve kıdem ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur. Çalışma süresi, bir iş görenin örgüte girişinden itibaren geçirdiği zamanın uzunluğunu ifade etmektedir. Örgütte harcanan çalışma süresi arttıkça iş görenlerin gelirlerinde, pozisyonlarında ve sorumluluklarında artış beklenmektedir (Sığrı ve Basım, 2006: 135).

Yapılan bazı araştırmalar ile iş süresi daha fazla olan, örgütte uzun yıllar geçiren daha fazla tecrübeye sahip çalışanların örgüte olan bağlılıklarının daha yüksek ve örgütten ayrılma konusunda daha az isteğinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Loke, 2001, Salami, 2008, Hrebiniak ve Alutto, 1972). Bu konuda yapılan diğer bir araştırmada çalışanların meslekte geçirdikleri süre arttıkça duygusal ve normatif bağlılıklarının arttığı görülmektedir (Durna ve Eren, 2005: 216).

Görev süresi ve bağlılık arasında pozitif yönde ilişki bulunmasının nedenlerinden biri Mottaz'a (1988) göre, çalışanlar ödül almak için kendilerini örgüte bağlamaktadır. Çalışanlar yıllar geçtikçe ileride kazanımlarının ve ödülleri artacağı için örgüte bağlanmaktadır. Kıdem tazminatı, dış çevrede bulunan belirsizlikler vb. kazanımlar, mevcut yatırımların fazlalığı bireyleri örgüte çıkar ilişkisi çerçevesinde bağlayabilir. Çünkü çalışma süresi arttıkça yatırım ve kazanımlar o derecede artmakta dolayısıyla ayrılmanın alternatif maliyeti de çok olmaktadır. Çalışanlar örgütten

ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı için örgüte bağlanmaktadır (Mottaz, 1988: 467-482, Ağca ve Ertan, 2008: 395). Ayrıca belirli pozisyonlarda yıllar geçtikçe çalışanların örgüte bağlanması sağlanmaktadır. Çalışanların örgüte psikolojik olarak bağlanmasının artmasına yol açmaktadır. İş görenin örgütte çalıştığı sürenin artması ile iş gören örgüt normlarını içselleştirmektedir (Mathieu ve Zajac, 1990: 178).

### **2.6.1.5. Eğitim Durumu**

Çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen kişisel faktörlerden bir diğeri eğitim durumudur. Bu anlamda yapılan pek çok araştırma ile eğitim durumu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin negatif olduğun sonucuna ulaşıldığı görülmektedir.

Yapılan bir araştırma eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ters yönde, negatif bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmıştır (Glisson ve Durick, 1988: 75). Bu konuda yapılan bir diğeri araştırmaya göre, devam ve normatif bağlılık için eğitim düzeyleri düştükçe bağlılık düzeylerinin arttığı görülmektedir (Özkaya vd., 2006: 87). Yine bir başka araştırmada da yüksek eğitim durumuna sahip çalışanların devam ve normatif bağlılık algısının düştüğü fakat duygusal bağlılık algısında farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Eğilmezkol, 2011: 93). Bunun en büyük nedeni eğitim düzeyi yükseldikçe çalışanların yeni iş fırsatlarından yararlanma şanslarının artacağı düşüncesi olabilir.

Eğitim düzeyi artıkça bağlılığın azalmasının bir diğeri nedeni daha fazla eğitim görmüş bireylerin örgütten daha fazla beklentilerinin olması fakat örgütün bunları karşılayabilecek durumda olmamasıdır. Daha fazla eğitim görmüş çalışanların çok sayıda iş fırsatları seçenekleri vardır ve herhangi bir pozisyona ya da örgütte yerini sağlama almak konusunda daha az isteği vardır (Mathieu ve Zajac, 1990: 177). Yine eğitilmiş çalışanların önem verdiği fakat örgütler tarafından çoğunlukla aynı derecede önemli olarak değerlendirilmeyen sosyal ihtiyaçların tam olarak karşılanamaması örgütsel bağlılığı azaltan bir etken olarak görülebilir (Naktiyok ve İşcan, 2014: 855).

### **2.6.2. Örgütsel Faktörler**

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler; rol çatışması, görev kimliği, beceri düzeyi, astların beceri düzeyi, liderlik, örgütsel ödüller gibi değişkenlerden oluşmaktadır (Glisson ve Durick, 1988: 67). Bu çalışmada örgütsel faktörler; örgütsel ödüller, yönetim ve liderlik, örgüt kültürü, örgütsel adalet olarak ele alınacaktır.

Literatürde ödüllerin örneğin gelirlerin nasıl dağıtıldığı konusu önemli bir şekilde üzerinde durulan bir konudur ve örgütsel bağlılıkla ilgili olduğu görülmektedir. Ödüller, örgütler tarafından kontrol edilebildiği için örgütsel ödüllerin başarılmasında daha fazla katkıda bulunan çalışanlara farklı olarak dağıtabilen bir değişkendir. Dışsal ödüllerin dağıtımını örneğin gelirler örgütsel bağlılık seviyesini artırmaktadır. Ödüller, çalışan ve örgüt arasındaki karşılıklı değişim ilişkisinde önemli bileşenlerden biridir. Böyle olunca örgütler içsel ve dışsal ödülleri sağladığı takdirde çalışanların bağlılıkları olumlu yönde etkilenecektir (Cohen ve Gattiker, 1994: 138). Genel olarak örgütsel bağlılık hem içsel hem de dışsal ödülardan etkilenmektedir. İçsel ödüllerin duygusal bağlılığı, dışsal ödüllerin devam bağlılığını etkilemesi beklenirken, içsel ve dışsal ödüllerin araştırma sonucu ile duygusal bağlılığı etkilediği fakat devam bağlılığını etkilemediği ortaya çıkarılmıştır (O'Driscoll ve Randall, 1999: 200).

Ödüller, örgütlere önemli bir katkı sağlamakta ve işin çekiciliğini artırmaktadır. Çünkü çalışanlar firmadan ayrılınca aldığı ücreti kaybedeceğinin bilincindedir ve bu anlamda ödülleri çalışana örgüte bağlamaktadır. Ödüller çalışanların işe ve örgüte karşı tutumlarını önemli ölçüde etkilemektedir (O'Driscoll ve Randall, 1999: 200). Çalışanlar ödüllerin adil olarak dağıtıldığını algılayorsa örgüte daha fazla bağlılık duymaktadır (Wallace, 1995: 239). Bu anlamda, örgütsel ödülleri bağlılığa önemli ölçüde katkı sağlamak ve etki etmektedir (Oliver, 1990: 522). Yüksek ödüller yüksek iş bağlılığına yol açmaktadır. Ödüllerin çalışanları ilk işe giriş aşamasından itibaren etkilediği görülmektedir (Rusbult ve Farrell, 1983: 436).

Liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Liderlik davranışı liderlerin değişim, gelişim ve yenilik için fırsatları araştırması, hatalardan ders çıkarması, risk alması, vizyonları paylaşma konusunda ilham verici olması, rol model olması, bireyleri yüreklendirmesi, başarıları düzenli olarak kutlaması, projelerin başarılması için bireylere katkı sağlamasıdır. Yöneticilerin liderlik davranışlarını, yönetim becerilerinin içerisine dahil etmeleri gerekmektedir. Liderlik davranışları, çalışanların etkin, mutlu, tatmin olması, örgütte var olması ve bağlı olması için oldukça önemlidir (Loke, 2001: 197).

Role ilişkin değişkenler örgütsel bağlılığı belirlemede oldukça önemlidir. Bu değişkenler rol çatışması ve rol belirsizliğidir. Rol çatışması kişinin örgütte yapmakta

görevli olduğu iş ile kendisine verilen rol arasında uyumsuzluk ve çelişki yaşama durumudur. Rol belirsizliği ise, çalışanların kendi iş rolleri hakkında yeterince bilgiye sahip olmalarıdır (Eroğlu, 2013: 519). Rol belirsizliği ve rol çatışması örgüt dışı alternatiflerin çekiciliğinin artmasına, devam etme isteğinin ve örgütsel bağlılığın azalmasına neden olmaktadır (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 570).

Kültür, bütünsel ve sadece sosyal ilişkiler içinde var olan bağlılıkla güçlendirilebilen bir kavramdır. Bağlılığın yönetimi ayrıca kültürün yönetimidir. Çünkü bağlılık insanları örgütsel fikirlere ve etmenlere bağlamaktır (Singh, 2007: 32). Kültür örgütlerin uzun dönem etkinliği için kritik bir faktördür ve iş çevresinde etkisi vardır, dolayısıyla bağlılık seviyesi üzerinde etkisi vardır. Önemli değerler ve örgütün ya da bireyin beklentileri değişmeden oluşan değişim, yüzeysel ve kısa dönemli olur. Örgütsel kültürün değişimi örgüt içinde örgütsel bağlılığın yaratılması için bir anahtardır (Singh, 2007: 35). Bu anlamda güçlü ve etkin olarak yapılandırılmış fakat gerektiği zaman değişime açık olan bir örgüt kültürü çalışanların verimliliğini, etkinliğini ve bağlılığını artırmaktadır (Gülova ve Demirsoy, 2012: 73).

Örgütün adaletli olduğuna ilişkin algılar çalışanların örgüte güçlü bir bağlılık duymasında, örgütle özdeşleşmesinde, örgütün değer ve hedeflerini kabul etme noktasında güçlü bir inanç duymalarında etkilidir. Çalışanlar örgüte girdiği ilk andan itibaren bugüne kadar biriktirmiş olduğu tecrübeler ile girerler ve bunun karşılığında kazanımların, bu kazanımların oluşmasında etkili olan prosedürlerin, yöneticiler tarafından gördükleri muamelenin adil olmasını isterler. Tüm bunların gerçekleşmesi ise onların gözünde çabalarının karşılığını aldığı, örgütün adaletli olduğun bir göstergesidir. Çalışanlar bu anlamda örgütsel adaleti algıladıklarında örgüte olan bağlılığı ve örgüt üyeliğini sürdürme konusundaki isteği artmaktadır.

### **2.6.3. Örgüt Dışı Faktörler**

Örgütsel bağlılıkla ilgili literatür incelendiğinde örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı faktörlerin de olduğu görülmektedir. Bu anlamda örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı faktörler ülkenin içinde bulunduğu sosyo-ekonomik durum, pazar koşulları, sektörün piyasadaki durumu, profesyonellik, iş olanakları sıralanabilir. Sektörün içinde bulunduğu durum, piyasada edindiği yer ve bunun sonucunda örgüte ve çalışanlara sağladığı katkı dolayısıyla örgütsel bağlılığı etkilediği görülmektedir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı faktörlerden bir diğeri iş pazarı koşullarıdır. Çünkü iş pazarındaki sınırlı iş fırsatları çalışanların örgüte daha yüksek seviyede bağlılık duymasına yol açmaktadır. Yapılan bazı araştırmalarla yeni iş bulma olanaklarının çalışanlar tarafından algılanmasının çalışanların örgüte olan bağlılığını azalttığı sonucuna ulaşılmıştır (Gilbert ve Ivancevich, 1999: 385-396). Bu anlamda çalışanlar daha az iş olanakları algılasa çalıştıkları firmaya bağlanmakta, kendilerini firmaya karşı bağlı hissetmektedir (Wallace, 1995: 238).

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı faktörlerden biri olan profesyonellik, bireyin işi ile özdeşleşmesi, işinin ortaya koyduğu değerleri kabul etmesi ve içselleştirmesidir. Yapılan bir araştırma ile profesyonelliğin boyutlarından olan özerklik, profesyonel bağlılık ve ahlaki değerlerin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Bartol, 1979: 819). Ampirik araştırmalar profesyonellik ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Araştırma sonucu ile yüksek düzeyde profesyonelliğe sahip çalışanların yüksek düzeyde bağlılığa sahip olduğu rapor edilmiştir. Ek olarak, profesyonellik ve örgütsel bağlılığın da iş tatmini ile güçlü bir şekilde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Norris ve Niebuhr, 1984: 49-59).

## **2.7. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları**

Örgütlerde her çalışan farklı düzeylerde bağlılığa sahiptir ve her düzeyin farklı sonuçları bulunmaktadır. Bu anlamda örgütsel bağlılık düşük, ılımlı ve yüksek seviyelere bağlı olarak bireye ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Sözü edilen bağlılık düzeyleri ve sonuçları da örgütlerin başarıya ulaşmalarında değerlendirmeleri gereken bir konu olduğu için aşağıda açıklanacaktır.

İlk olarak düşük düzeyde bağlılığın, birey ve örgüt açısından olumlu etkileri bulunmaktadır. Bu noktada düşük düzeyde örgütsel bağlılık bireyler için yaratıcılığın ve yeniliğin kaynağı olabilmektedir. Ayrıca düşük düzeyde örgütsel bağlılık bireylerin alternatif istihdam ve iş olanaklarını araştırmaları anlamına gelebilmekte ve bu da insan kaynaklarının etkin kullanılmasını göstermektedir. Düşük düzeyde örgütsel bağlılık örgüt için de pozitif etkilere sahiptir. Çünkü düşük düzeyde örgütsel bağlılık, düşük performansa sahip çalışanların devamsızlık yapmalarını anlamına gelir ki bu da bu çalışanların yapacağı potansiyel zararı sınırlandırabilir. Düşük düzeyde bağlılık firmalar için dedikodular ya da ahlaki olmayan davranışların duyurulması ile sonuçlanabilir bu

da firmalar için uzun dönemde pozitif sonuçlara yol açabilecektir. Örgüt resmi olmayan iç denetim sisteminden yararlanabilir, böylelikle pahalı dava ve düzenleme formlarından kaçınılabilir (Randall, 1987: 461).

Düşük düzeyde bağlılık yüksek iş gücü devri, yüksek devamsızlık, daha fazla geç kalmalar, firmada kalmak için isteğin azlığı, firmaya karşı sadakatsizlik, sınırlı ekstra rol davranışı ile sonuçlanabilir. Ayrıca eğer düşük düzeyde bağlılık, dedikodular ile sonuçlanırsa örgütün ünü zarar görebilir, gelir kaybı yaşanabilir, güven azalabilir ve örgütün yetki yapısı zarar görebilir (Ayden ve Özkan, 2014: 156). Düşük düzeyde bağlılık bireylerin kariyerini de olumsuz yönde etkilemektedir. Düşük düzeyde örgütsel bağlılık gelir ve iş güvenliğinin kaybı, soyutlanma, karakterin karalanması, iş arkadaşlarının görüşmelerinden soyutlanma, ağır iş yükü, ek ödemeler/ikramiyelerin kaybı, daha az istenen görevlerin verilmesi, işe yönelik şikayetlerin artması gibi ağır kişisel maliyetlerle tecrübe edilmektedir (Randall, 1987: 461-463). Örgüte düşük düzeyde bağlılık gösteren çalışanlar kendilerini örgütle özdeşleştirmedikleri için hem bireysel görevlerde hem de grupla ilgili görevlerde en az çabayı gösterirler. Bu yüzden bu iş görenler duygusuz iş görenler olarak tanımlanırlar. Örgütlerine ve işlerine düşük düzeyde bağlılık duymaları nedeniyle bireylerin örgütsel beklentileri sadece hesapçı değerlendirmelere dayanmaktadır. Bu yüzden, onlar ödül memnuniyetinin hissedilmesine (ödenekler, promosyonlar) karşı çok hassastırlar (Blau ve Boal, 1987: 296-297).

İlımlı örgütsel bağlılık, çalışanın tecrübesinin olduğu ve örgüte karşı sadakat duygusu olmakla birlikte sadakatin sınırsız olmadığı, bireylerin sistem tarafından bastırılmaktan kaçındığı ve birey olarak kimlikleri için savaştıkları bir bağlılık düzeyidir (Ayden ve Özkan, 2014: 156). İlımlı örgütsel bağlılıkta çalışanların bağlılıkları yüksektir ve bu bağlılık güçlendikçe bireyler örgüte karşı daha yüksek sadakat beslemekte, örgüte ait olma ve güvenlik içinde olma hissini artırmaktadır. Ayrıca, örgüt için daha uzun hizmet, işten ayrılma niyetinin ve iş gücü devir oranının sınırlı olması, yüksek iş tatmini anlamına da gelmektedir. Ancak bireyler için sınırlı olarak mesleki gelişme ve ilerleme olanakları sunmaktadır. Toplumsal sorumluluk ile firmaya karşı sadakat arasında çatışma ile yüz yüze kalabilmekte, bu da örgüt için olumsuz etkilere neden olabilmektedir (Randall, 1987: 463-464).



Yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar için iş, onların kendi kimliğinde önemli olduğundan işle ilgili görevlerde daha fazla çaba harcamakta, örgütlerine güçlü bir şekilde bağlı olmakta ve kendilerini örgütle özdeşleştirmektedirler. Bireyler örgütü korumak için grubun korunmasında yüksek seviyede çaba harcamaktadırlar (Koç, 2009: 207). Yüksek düzeyde bağlılık, bireysel kariyerin gelişmesini sağlayabilir. Dışarıdan gelen baskılara rağmen sadakat son derece arzu edilen seviyededir. Çalışanlar yüksek düzeyde bağlılıkla birlikte örgüte güvenli ve dengeli bir iş gücü sağlar. Çalışanlar yüksek düzeyde bağlılığa sahip oldukları için gönüllü olarak daha fazla üretim için örgütün taleplerini kabul etmekte böylelikle örgütte yüksek seviyede performans gerçekleşmekte, görevler zamanında tamamlanmakta ve daha az devamsızlık yapılmaktadır (Sezgin, 2010: 146).

Yüksek seviyede bağlı çalışanlar örgüt için değerli üyeler ve kurumsal yıldızlardır. Kurumsal yıldızların işin kendisine, örgütteki geleceklerine, denetime, iş arkadaşlarına, ücretlerine karşı memnuniyetleri yüksektir. Kurumsal yıldızlar hem bireysel görevlerde hem takımla ilgili görevlerde yüksek çaba harcadıkları için, ücret eşitliğinin algılanması konusunda oldukça hassastırlar. Çalışanların ödülleri adil olarak dağıtılması için ise onların işteki çabaları ve aldıkları ücretler arasında uyum olması gerekmektedir. Kurumsal yıldızların örgütten ayrılmaları için örgütte çok mutsuz olmaları, işlerinden memnuniyetsizlik duymaları, hak ettiğinden az ödüllendirilmiş olmaları gerekir. Ayrıca kurumsal yıldızlar gönüllü olarak işten ayrılırsa onların yerini doldurmak oldukça maliyetli ve zordur. Bu çalışanlar işten ayrıldığında yüksek performansa sahip çalışanlar kaybedilecektir ve üretkenlik düşecektir, fonksiyonel olarak değerli iş ortaklarının kaybına neden olacaktır ve tatmin düşecektir (Blau ve Boal, 1987: 294, Huselid ve Day, 1991: 380). Yüksek seviyede bağlılık bireysel büyümeyi engelleyebilmekte ve fırsatları sınırlandırabilmektedir. Ayrıca yaratıcılığı ve yeniliği bastırabilmekte, aile ilişkilerini olumsuz yönde etkileyebilmekte ve strese yol açabilmektedir. Kariyer içindeki başarılar daha fazla zaman gerektirmekte ve aile ilişkilerinde strese yol açabilmektedir. Çok fazla bağlılık örgütün esnekliğini de azaltabilmektedir (Randall, 1987: 465).

Örgütsel bağlılık seviyelerinin birey ve örgüt açısından olumlu ve olumsuz sonuçları aşağıdaki tablo 10'da özetlenmiştir.

Tablo 10: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

		BİREYSEL		ÖRGÜTSEL	
		OLUMLU	OLUMSUZ	OLUMLU	OLUMSUZ
Düşük Örgütsel Bağlılık	*Bireysel yaratıcılık, yenilik ve özgünlük	*Mesleki ilerleme ve gelişmenin yavaşlaması	*Dedikodu sonuçlu kişisel maliyetler	*Düşük performanslı çalışanların örgütten ayrılması ile yerine yeni çalışanların getirilmesi, artan moral ve zararın sınırlanması	*Daha yüksek işgücü devri, geç kalma, devamsızlık, örgütte kalmak için isteğin azalması, daha az iş miktarı, firmaya karşı sadakatsizlik ve yasal olmayan faaliyetler, daha fazla rol davranışının sınırlı olması, rol modele zarar verme, dedikodunun zarar veren sonuçları, çalışanlar üzerinde sınırlı örgütsel kontrol.
	*İnsan kaynaklarının daha etkin kullanımı	*Olası kovulma, çıkma ya da örgütsel hedefleri engellemek için çaba harcama			
İlmlı Örgütsel Bağlılık	*Artan ait olma hissi, güvenlik, sadakat ve yaratıcı bireysellik	*Mesleki gelişim ve kariyer olanaklarının sınırlı olması	*Bağlılık düzeyinin düşük, ilımlı veya yüksek olup olmadığının zor anlaşılması	*Artan iş gören kıdemi, ayrılmak için sınırlı istek, sınırlı işgücü devri ve yüksek iş doyumu	*Çalışanların sınırlı ekstra rol davranışı ve vatandaşlık davranışı sergilemesi
	*Örgütten ayrı kimliğin korunması				*Çalışanların örgüt talepleri ile iş dışı taleplerini dengelemesi
					*Örgütsel etkinlikte olası azalma
Yüksek Örgütsel Bağlılık	*Bireysel mesleki gelişim	*Bireysel büyüme, yaratıcılık, yenilik ve hareketlilik için fırsatların engellenmesi		*Güvenli ve dengeli iş gücü	*İnsan kaynaklarının etkin kullanılması
	*Örgüt tarafından davranışların ödüllendirilmesi	*Bürokratik değişime karşı direnç gösterebilme		*Çalışanların daha yüksek üretim için örgütün taleplerini kabul etmesi	*Örgütsel esneklik, yenilik, adaptasyon azlığı
	*Bireylerin işlerini istekle yapmalarını sağlaması	*Sosyal ve aile ilişkilerinde stres ve tansiyon	*Çalışanların arasında dayanışmaların azlığı	*Görev ve performans açısından yüksek seviyede rekabet olması	*Geçmişteki politika ve prosedürlere karşı güven duyma
		*Örgüt dışındaki sınırlı zaman ve enerji	*Örgütsel hedeflerin karşılanabilmesi	*Örgüt adına yasal ve etik olmayan eylemlere kalkışma	

Kaynak: Randall, 1987: 462.

Örgütsel bağlılık ile bazı iş değişkenleri arasında ilişkinin olduğu ve bazı değişkenleri etkilediği araştırmalarla ortaya konulmuştur. Bu anlamda örgütsel

bağlılığın yol açtığına inanılan örgütsel vatandaşlık davranışı, iş doyumu, tükenmişlik, performans, adalet, işten ayrılma niyeti aşağıda sırasıyla ele alınacaktır.

Örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde önemli etkileri olduğunu ortaya koyan araştırmalar (Shore ve Wayne, 1993, Vinekar vd., 2009, Karacaoğlu ve Güney, 2010, Gürbüz vd., 2014) mevcuttur. Bu noktada yapılan bir araştırma ile örgütsel bağlılığın boyutlarından olan duygusal ve normatif bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Karacaoğlu ve Güney, 2010: 148). Bir başka araştırma ise örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu tespit etmiştir (Vinekar vd., 2009: 337-375). Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen daha önce yapılmış olan bireysel çalışmalar ve meta analiz çalışmalarının ortaya koyduğu sonuçların analiz edildiği bir diğer araştırma duygusal, normatif ve devam bağlılığının örgütsel vatandaşlık davranışını genel, kişi ve örgüt yönünden olumlu ve anlamlı düzeyde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Yapılan araştırma ile devam bağlılığı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki negatif yönde beklenirken pozitif yönde olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Gürbüz vd., 2014: 10-12). Yurtdışında yapılan bir başka araştırma ise devam bağlılığının örgütsel vatandaşlık davranışını negatif yönde duygusal bağlılığın ise pozitif yönde etkilediğini tespit etmiştir (Shore ve Wayne, 1993: 776-779). Devam bağlılığının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde farklı etkilerinin olması kültürlerin farklı olması ile açıklanmaktadır.

Örgütsel bağlılık iş tatminine de yol açabilmektedir. Bunun nedeni, örgütsel bağlılığın iş çevresinde duygusal ve olumlu etkisi olarak gösterilebilmektedir. Bu tepki çalışanların örgüt üyeliğini sürdürme noktasında çok güçlü inanç duyduğunda ve örgütün değerlerine ve hedeflerine olan inançları çok kuvvetli olduğunda ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda örgüte yönelik bağlılığın artması eğer bu çalışanın ortaya çıkardığı bir değerse iş tatminine yönelik olan çabanın artmasına yol açmaktadır (Örücü vd., 2010: 5). Yapılan araştırmalar duygusal ve normatif bağlılığın iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu fakat devam bağlılığının iş tatmini üzerinde etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Namasivayam ve Zhao, 2007: 1219, Lee vd., 2010: 141-144, Çelen vd., 2013: 404). Bu durumda duygusal ve normatif bağlılık çalışanların iş tatminini artırmaktadır.

Örgütsel bağlılığın örgütsel tükenmişliği negatif yönde etkilediğini ortaya koyan araştırmalar da olduğu görülmektedir. Örgütsel tükenmişlik duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve başarı hissinde azalmadır. Yapılan araştırmalar ile (Çetin vd., 2011: 61-70, Polatçı vd., 2014: 287-289) duygusal ve normatif bağlılığın artmasının duygusal tükenme ve duyarsızlaşma hissini azaltmasına, kişisel başarı hissini artmasına yol açtığı fakat devam bağlılığının ise tam tersine duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın artmasına, kişisel başarı hissini azaltmasına neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan bir diğer araştırma duygusal bağlılık ile duygusal tükenmişlik arasında negatif bir ilişki olduğu, normatif bağlılığın ise aynı şekilde duygusal tükenmişlik hissini azalttığı ve buna ek olarak duyarsızlaşmayı azalttığı sonucuna ulaşılmıştır (Güneş vd., 2009: 494, Meydan vd., 2011: 188).

Örgütsel hedeflere ve amaçlara ulaşma noktasında çalışanların performanslarının yüksek olması oldukça önemli bir husustur. Yapılan bir araştırma çalışanların örgüte güçlü bağlılık duymasının bunu ortaya çıkardığı sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan bu araştırma ile örgütsel bağlılığın çalışanların bireysel iş performansını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Chughtai ve Zafar, 2006: 55-56). Satış elemanları için 25 yılda yapılan çalışmaları içeren meta analizi sonucunda örgütsel bağlılığın iş performansını pozitif ve güçlü yönde etkilediği ortaya konulmuştur (Jaramillo vd., 2005: 705-714). Yapılan bir başka araştırma ile duygusal bağlılık ve iş performansı arasında anlamlı düzeyde ve pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Devam bağlılığı ile iş performansı arasında negatif bir ilişki olduğu sonucu beklenirken pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Normatif bağlılığın ise iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Özutku, 2008: 92).

Örgütsel bağlılığın etkili olduğu değişkenlerden bir diğeri de adalet algılarıdır. Bu anlamda yapılan bir araştırma ile örgütsel bağlılığın örgütsel adaleti pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Güçel, 2013: 182). Bu konuda yapılan bir diğer araştırma ise bağlılığın çalışanların adaletsizliğe yönelik algılarını azaltmasına yöneliktir. Bu anlamda örgütsel bağlılık alt boyutlarında olan duygusal ve devam bağlılığının örgütsel adaletsizliği negatif yönde etkilediği araştırma ile ortaya konulmuştur. Adaletsizlik algısı üzerinde en fazla etkiye sahip olan boyut ise duygusal bağlılıktır (Çelik vd., 2014: 159-169).

Örgütsel bağlılık çalışanların örgütteki verimlilikleri ve örgütlerinden ayrılma niyetleriyle açıklanması nedeniyle son yıllarda örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin çok sık incelendiği görülmektedir. Örgütsel bağlılık konusunda yapılan araştırmaların sonuçları da örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini etkilediğini ortaya koymaktadır. Bu anlamda yapılan bazı araştırmalar örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde ve güçlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır (Loi vd., 2006: 109-110, Poyraz ve Kama, 2008: 158).

Tablo 11: Bağımsız Bir Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık

<b>Araştırmacılar</b>	<b>Yıl</b>	<b>Örneklem</b>	<b>Çıktılar</b>
Porter, Steers, Mowday and Boulian	1974	Psikiyatri Teknisyeni	İş Gücü Devir Oranı
Van Maanen	1975	Yeni Polis	Performans
Porter, Crampon and Smith	1976	Yönetim Stajyeri	İş Gücü Devir Oranı
Marsh and Mannari	1977	Japon Elektrik Çalışanları	İş Gücü Devir Oranı
Steers	1977	Bilim Adamları, Mühendisler	Katılım, İş Gücü Devir Oranı
Koch and Steers	1978	Kamu Çalışanları	Devamsızlık, İş Gücü Devir Oranı
Mowday, Steers and Porter	1979	Kamu Çalışanı	Devamsızlık, İş Gücü Devir Oranı
Hom, Kataberg and Hulin	1979	Askeri Personel	İş Gücü Devir Oranı
Angle and Perry	1981	Ulaştırma Çalışanları	İşe Geç Kalma, İş Gücü Devir Oranı
Bateman and Strasser	1984	Hemşireler	İş doyumu
Larson and Fukami	1984	Sendikalı Basın Çalışanı	Devamsızlık, İş Gücü Devir Oranı
Shore and Wayne	1993	Çok Uluslu Firma Çalışanları ve Yöneticileri	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
Jaramillo, Mulki and Marshall	2005	Satış Elemanları	İş Performansı
Chughtai and Zafar	2006	Öğretim Elemanları	Bireysel İş Performansı
Namasivayam and Zhao	2007	Hastane Çalışanları	İş Tatmini
Özutku	2008	Fabrika Çalışanları	İş Performansı
Güneş, Bayraktaroğlu ve Kutanis	2009	İdari Personel	Örgütsel Tükenmişlik
Karacaoğlu ve Güney	2010	Öğretmenler	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
Çetin, Basım ve Aydoğan	2011	Öğretmenler	Örgütsel Tükenmişlik
Çelen, Teke ve Cihangiroğlu	2013	Sağlık Teknisyenleri	İş Tatmini
Şeşen ve Kahraman	2014	Öğretmenler	Sosyal Kaytarma
Peng ve arkadaşları	2016	Hemşireler	İş Tükenmişliği

Tablo 11’de görüldüğü üzere Reichers (1985) 1974-1984 yılları arasında farklı araştırmacılar tarafından incelenen örgütsel bağlılık ve çeşitli değişkenler üzerindeki etkilerini özetlemiştir. Bu anlamda özel ve kamu sektöründe çalışanlar üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre örgütsel bağlılık işe geç kalma, iş gücü devir oranı, iş doyumu, devamsızlık, performans ve katılım üzerinde önemli etkilere sahiptir. Tablo 11’e Reichers’in (1985) çalışmasına ek olarak başka çalışmalar da eklenmiştir.

## **2.8. Örgütsel Adalet ve Bağlılık**

Örgütler etkinlik ve verimliliği artırmak başarıya ulaşmak, rekabet üstünlüğü sağlamak istiyorlarsa insan kaynağına gereken önemi vermelidir. Bu anlamda çalışanların örgütün amaç ve değerlerini benimsemelerini, örgütte kalmak için güçlü bir istek duymalarını, hedeflere ulaşmak için onların daha fazla çaba harcamalarını sağlayacak örgüte olan bağlılık duygularını artırmak gerekmektedir. Örgütlerde çalışanların daha verimli olması ve bağlılıklarını sağlayacak olan en önemli değişkenlerden birisi örgütsel adalete ilişkin algılarıdır. Örgütlerde kazanımlar her çalışanın performansı baz alınarak, ortaya koydukları çabaya göre hakkaniyetli ve adil olarak dağıtılırsa, bu kazanımlara yol açacak prosedürler adil olarak hazırlanıyorsa, tüm süreçlerde örgütteki otorite sahiplerinin çalışanlarla olan iletişimlerinde adil davranılıyorsa çalışanların örgüte olan bağlılıkları artmaktadır. Yapılan araştırmalar da bu durumu ortaya koymaktadır.

Yılmaz ve Akgül (2014) Balıkesir ili Gönen ilçesindeki termal otel ve tesislerde çalışan işçiler üzerinde yaptıkları araştırmada örgütsel adalet algısının duygusal, normatif ve devam bağlılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Örgütsel adalet algısının özellikle duygusal bağlılık üzerinde en yüksek etkiye sahip olduğu ve bunu sırasıyla normatif ve devam bağlılığının takip ettiği tespit edilmiştir.

Özel bir bankada çalışan personel üzerinde yapılan bir araştırmada ise örgütsel adalet boyutlarından yalnızca etkileşim adaleti ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Dağıtım ve prosedür adaleti ile örgütsel bağlılık arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Ayrıca çalışanların etkileşim adaleti algısının örgütsel bağlılık üzerinde olan etkisinde içsel ve dışsal tatminin aracılık rolü üstlendiği sonucuna ulaşılmıştır (Erkuş vd., 2011: 245-270). Bu da içsel ve dışsal

tatminin etkileşim adaleti ile bağlılık arasındaki ilişkide önemli rol üstlendiğini ve olumlu yönde etkilediğini göstermektedir.

Prosedür ve dağıtım adaletinin algılanan örgütsel destek aracılığıyla örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini inceledikleri araştırma sonucuna göre iki adalet boyuta da örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca, prosedür ve dağıtım adaletinin örgütsel bağlılık üzerindeki pozitif etkisinde algılanan örgütsel destek de aracılık etmektedir (Loi vd., 2006: 101-120). Algılanan örgütsel destek, prosedür ve dağıtım adaletinin örgütsel bağlılığı artırmasında katkı sağlamaktadır.

Tıp fakültesinde görev yapan 128 çalışan üzerinde yapılan bir araştırmada dağıtım adaleti ve prosedür adaletinin örgütsel bağlılıkla pozitif ilişkili olduğuna ulaşılmıştır. Ancak dağıtım adaletinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi daha güçlüdür. Çalışma dağıtım adaleti ve örgütsel bağlılık arasında yüksek korelasyon olduğunu göstermektedir (Bakhshi, 2009: 145-154). Bu konuda yapılan bir başka araştırma da dağıtım ve prosedür adaleti ile örgütsel bağlılık arasında yüksek ve anlamlı yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır (Ponnu, 2010: 2676-2692). Bu da elde edilen çıktıların ve bu çıktılara yol açacak prosedürlerin adil olmasının çalışanların örgüte olan bağlılığını önemli ölçüde etkilediğini ve artırdığını göstermektedir.

Bağcı (2013) tekstil sektöründe çalışanların örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerini belirlediği araştırmada örgütsel adalet algısı dağıtım, prosedür, kişilerarası ve bilgisel adalet olmak üzere dört boyutta örgütsel bağlılık ise duygusal, normatif ve devam bağlılığı olmak üzere üç boyutta ele alınıp her bir adalet boyutunun her bir bağlılık boyutu üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Bu anlamda dağıtım, prosedür, kişilerarası ve bilgisel adalet algılamalarının duygusal bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır. Çalışanların devam bağlılığı göstermelerinde dağıtım ve prosedür adaleti algılamaları pozitif yönde etki etmekte fakat kişilerarası adalet ve bilgisel adalet algılamalarının devam bağlılığı üzerinde anlamlı etkisi tespit edilmemiştir. Prosedür adaleti ve kişilerarası adalet algılamaları çalışanların normatif bağlılıklarını pozitif ve anlamlı yönde etkilemekte fakat dağıtım ve bilgisel adalet algılamalarının normatif bağlılık üzerinde anlamlı etkisi bulunamamıştır.

Jamaludin (2009) bir üniversitede akademik personel üzerinde yaptığı örgütsel adaletin örgütsel bağlılığın gelişimi üzerine etkisini araştırdığı çalışmasında, prosedür adaleti devam bağlılığının gelişiminde güçlü etkilere sahiptir. Dağıtım adaletinin devam

bağlılığının gelişiminde etkisi yoktur. Prosedür adaletinin normatif bağlılığının gelişimi üzerinde güçlü etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Etkileşim adaletinin duygusal bağlılığının gelişimi üzerinde güçlü etkisi olduğuna dair kurulan hipotez kabul edilmiştir. Prosedür adaletinin devam ve normatif bağlılığının gelişiminde olumlu etkilerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Etkileşim adaleti, duygusal bağlılık üzerinde önemli ve güçlü etkilere sahiptir. Dağıtım adaletinin örgütsel bağlılığın herhangi bir boyutu üzerinde önemli etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum farklı çalışanların farklı motivasyon faktörlerine sahip olması ile açıklanmıştır. Örneğin maddi motivasyon faktörü önemli olan bir çalışan için dağıtım adaleti daha önemlidir fakat maddi olmayan motivasyon faktörünü daha çok önemseyen bir çalışan için adil prosedürler çok daha önemlidir. Bu yüzden yönetici, yöneteceği çalışanların motivasyon faktörü neyse ona göre yönetmelidir. Çünkü bu tür faaliyetlerin yürütülmesi adaletin örgütte sürdürülmesi için önemlidir.

İngiliz ve Alman çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırmada değişime açık ve geleneklere daha az bağlı olan çalışanlarda algılanan adalet ve bağlılık arasındaki ilişki güçlüdür. Değişime açık olan çalışanlar örgütsel adaleti sorgulamakta, önem vermekte ve adalet algısı bağlılıklarını artırmaktadır. Ancak değişime kapalı ve geleneklere bağlı olan çalışanlarda prosedür adaleti daha az değerlendirilerek, önemsenmeden örgütsel bağlılık seviyesinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Fischer ve Smith, 2006: 542-562).

İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırmada dağıtım ve prosedür adaletinin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde pozitif ve olumlu etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Prosedür adaleti ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel güven aracılık etmektedir. Dağıtım adaleti ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel güven aracılık etmemektedir (Akgündüz ve Güzel, 2014: 1-18). Çalışanlar örgüte güven duyduğunda, kazanımlara yol açan prosedürlerin adil olması örgütsel bağlılığı artırmaktadır.

Değişikliğe karşı direnç konusunda örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelendiği bir araştırmada değişikliğe karşı direnç gösteren çalışanlar değişim sürecinde prosedürlerin adaletli olduğuna inanırlarsa değişim sürecini desteklemekte ve örgüte karşı duygusal bağlılıkları artmaktadır (Foster, 2010: 3-39). Bu



da sürekli değişkenliklerin olduğu günümüz koşullarında örgütsel adaletin çalışanlar tarafından algılanmasının hem örgüte olan bağlılıkları artırdığı hem de örgütte meydana gelen değişime karşı destek verdiğini göstermektedir.

Çalışkan (2015) yaptığı bir araştırma ile dağıtım, prosedür ve etkileşim adaletinin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediğı sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca örgütsel adaletin tüm boyutları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide etik iklimin aracılık rolü oynadığını ortaya koymuştur. Örgütteki tüm çalışanlar için etik iklime ilişkin iyi ve doğru olanın yapılması kapsamında normlar oluşturmak ve örgütte bu normları uygulamak örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini önemli ölçüde etkilemektedir.

Cohen-Charash ve Spector'un (2001) yaptığı 190 çalışmanın meta analizi sonunda duygusal bağlılığın dağıtım ve etkileşim adaletinden ziyade prosedür adaletiyle çok güçlü olarak ilgili olduğunu ortaya koymuştur. Bu noktada prosedür adaleti duygusal bağlılığı önemli ölçüde etkilemektedir. Devam bağlılığı prosedür ve etkileşim adaleti ile negatif ilişki içerisindedir. Bu da çalışanların prosedür ve etkileşim adaleti algılamalarının devam bağlılığını azalttığını ortaya koymaktadır. Normatif bağlılık ise prosedür adaleti ile güçlü bir ilişki içerisindedir.

Andrews ve arkadaşları (2008) yaptıkları araştırma ile örgütsel adaletin dört formu olan prosedür, dağıtım, kişilerarası ve bilgisel adaletin duygusal bağlılıkla pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca, çalışanlar arasında yüksek seviyede grup bağlılığı olursa prosedür adaleti hariç dağıtım, kişilerarası ve bilgisel adalet ve bağlılık arasındaki ilişki pozitif ve daha güçlü olacaktır. Bu durumda gruba duyulan bağlılık, adalet ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkide aracı bir rol oynamakta, adalet ve bağlılık arasındaki ilişkinin şiddetini artırmaktadır.

Gök (2014) yaptığı araştırma ile ilkokul ve ortaokulda görevli öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Örgütsel adalet boyutları ele alındığında öğretmenlerin etkileşim adaleti algısının en yüksek olduğu bunu dağıtım ve prosedür adaletinin izlediğine ulaşılmıştır. Bu da kişilerarası ilişkilerin adil olmasının, yöneticinin öğretmenlere içten, saygılı ve adil davranmasının öğretmenler için önemini vurgulamakta ve bağlılıklarının artmasında oldukça önemli olduğu görülmektedir.

Eğilmezkol (2011) prosedür adaleti ile duygusal, normatif, devam bağlılığı arasında doğrusal yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Dağıtım adaleti ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında doğru yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Özellikle dağıtım adaleti ile normatif bağlılık arasındaki ilişkinin şiddeti diğer değişkenlerle karşılaştırıldığında en yüksek çıkmıştır. Bu durumda çalışanların kazanımların adil olduğuna ilişkin algılarını ifade eden dağıtım adaleti sağladığı takdirde normatif bağlılık önemli oranda artmaktadır. Etkileşim adaleti ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında doğrusal bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan bir araştırma ile prosedür adaletinin dağıtım adaleti ya da iş memnuniyetinden ziyade örgütsel bağlılığa doğrudan yol açtığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda eğer kazanımlara yol açan prosedür ve politikalar adil olarak algılanmazsa çalışanlar örgüte büyük ölçüde bağlılık duymamaktadır (Martin ve Bennett, 1996: 98). Yapılan bir diğer araştırmada örgütsel adalet ve bağlılık arasında güçlü ve pozitif yönde bir ilişki olduğunu ve özellikle prosedür adaletinin çalışanların örgüte olan bağlılığını artırdığı bulunmuştur (Ponnu and Chuah, 2010: 2689).

Sonuç olarak bireyler örgüte becerilerini, ihtiyaçlarını, gelir ve temel ihtiyaçlarını tatmin edecek ve yeteneklerinden yararlanabileceği, verdiği çabanın karşılığını alabileceği bir iş çevresini bulmayı umarak gelmektedir. Bu anlamda örgütler böyle araçlara katkıda bulunabilirse, ortam sağlarsa örgüte olan bağlılığın artma ihtimali de o ölçüde artmaktadır. Bağlılığın artmasını sağlayan en önemli etkenlerden biri ise örgütsel adaletin çalışanlar tarafından algılanmasıdır. Yapılan birçok araştırma da örgütsel adalet ile bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır. Çalışanlara kazanımlar adil olarak dağıtıldığında, kullanılan prosedürler adil olduğunda, bu aşamalarda çalışanlarla kurulan iletişim saygılı, içten olduğunda ve çalışanlara karşı uygun olmayan sorular yöneltilmediğinde, çalışanları zamanında prosedürler konusunda açık olarak bilgilendirildiğinde örgüte olan bağlılığı büyük ölçüde artmaktadır. Bu noktada örgüte düşen görev, örgütsel adaletin çalışanlar tarafından algılanmasını sağlamak, herkese eşit davranmak, çalışanlara karşı şeffaf olmak olacaktır. Bu noktada bir sonraki bölüm örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin bir araştırma ile ortaya konulması olacaktır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde, birinci ve ikinci bölümlerde kuramsal temelleri açıklanan örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığa yönelik algılar, ampirik bir araştırmayla değerlendirmeye tabi tutulacaktır. Bu kapsamda elde edilen bulgular neticesinde eski ancak önemi hiç azalmayan örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler ortaya konularak konuya dair teorik katkılar sunulması amaçlanmaktadır. Ayrıca gözlem, içerik analizi gibi alan araştırmalarının yeterli olmadığı bu konularla ilgili bir durum değerlendirmesi yapmak ve bilgi sağlamak da araştırmanın amaçları arasındadır. Bu anlamda, bu başlık altında ilk olarak araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın modeli ve hipotezleri, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama yöntemleri, güvenilirlik ve geçerlilik analizi ortaya konulacak ve araştırma bulgularını ortaya koymak için korelasyon analizi, t testi ve regresyon analizi yapılacaktır.

#### **3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Günümüzdeki rekabet koşullarında, yönetim paradigmalarında ve teknolojide yaşanan hızlı değişimler örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlamak ve farklılık yaratmak adına yeniden yapılandırılmalarını ve insan gücüne gereken önemi vermeleri gerektiğini gündeme getirmiştir. Bu anlamda örgütlerin çalışanların bağlılıklarını artırmaları gerekmektedir. Çünkü çalışanların çalıştıkları örgütten ve işten memnun olmalarını sağlamak mal ya da hizmet üretmeleri kadar önemlidir (Kök, 2006: 292). Örgütsel bağlılığı artıracak ve buna yönelik uygulamaları hayata geçirecek olan yöneticilerdir. Örgütsel bağlılığı artırmanın yollarından biri ise örgütsel adaletin sağlanmasıdır.

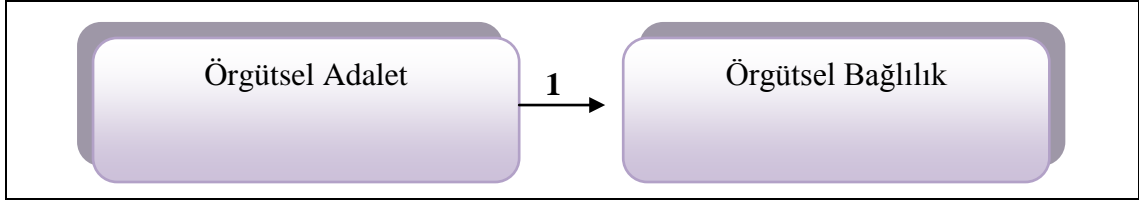
Örgütlerde adaletin sağlanması ve adaletin çalışanlar tarafından algılanması çalışanların örgüte olan bağlılık duygusunu güçlendirmektedir. Bu anlamda örgütsel adalet kapsamında kazanımların, cezaların, ödüllerin, terfilerin vb. adil olarak dağıtılması, prosedürlerin adil olarak uygulanması, bu prosedürlerin uygulanması esnasında yöneticilerin ya da otorite sahiplerinin çalışanlara saygılı, adil ve samimi davranması, onları prosedürler konusunda bilgilendirmesi çalışanların adalet algılarının artmasına ve neticesinde örgüte bağlılığın artmasına yol açmaktadır. Bu araştırma örgütsel adaletin örgütsel bağlılığı artıracak varsayımını değerlendirmektedir.

Bu anlamda bu araştırmanın amacı bankacılık sektöründe özel bankalarda çalışan personelin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık değişkenlerine ilişkin tutumlarını ortaya koymak, bu değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek ve incelemektir. Ücret düzeyi, terfi olanakları ve çalışma şartlarının özel ve kamu bankalarında farklılık göstermesi nedeniyle araştırma yalnızca özel banka çalışanlarını kapsamaktadır. Ayrıca özel banka çalışanlarına yönelik yapılan bu çalışma ile örgütsel adalet ve bağlılık algısının cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, yaş, unvan ve çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğinin araştırılması da amaçlanmaktadır.

Çalışanların örgüte bağlılıkları yönünden önemli unsurlardan biri olan örgütsel adaletin tüm boyutlarının özel bankalarda ele alınıp incelenmesinin bundan sonra yapılacak olan araştırmalar için faydalı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca, yapılan araştırma ile elde edilecek olan sonuçlar neticesinde özel banka çalışanlarının bağlılıklarını ve motivasyonlarını artırmaya yönelik ortaya konulacak olan önerilerin örgütler ve yöneticiler için oldukça faydalı olacağı düşünülmektedir.

### 3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

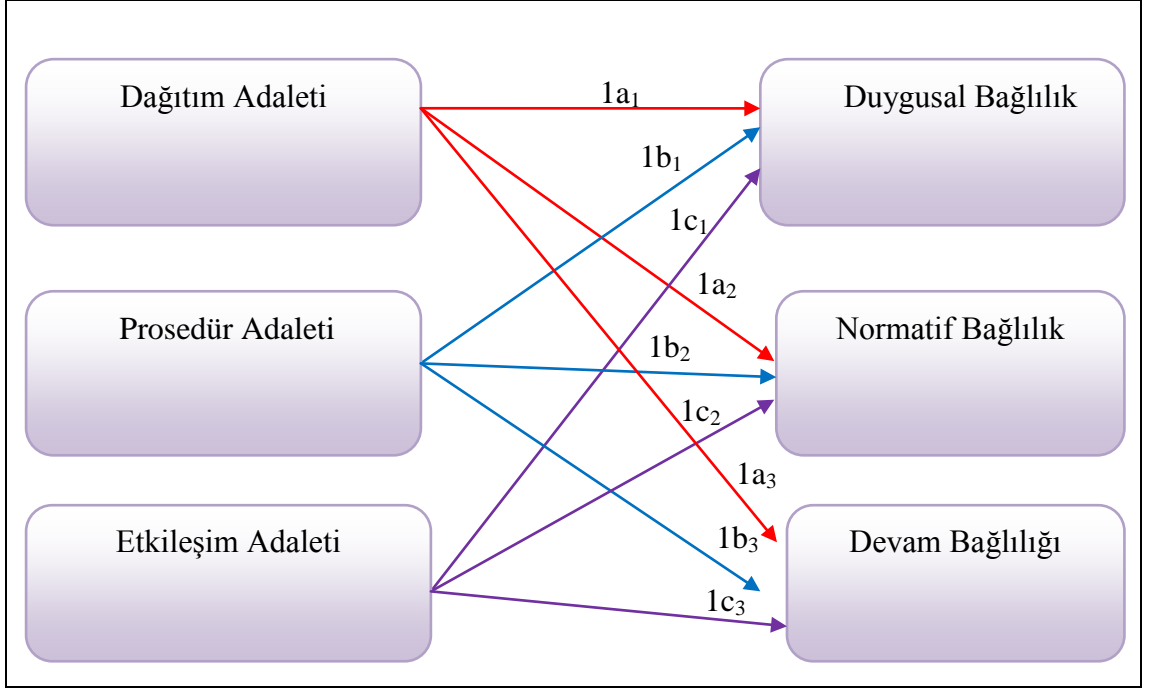
Araştırmanın modeli temelde örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin üzerine kurulmuştur.



Şekil 8: Araştırmanın Basit Modeli

Literatürde örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar incelendiğinde ilk olarak prosedür adaleti, dağıtım adaleti ve etkileşim adaletinin örgütsel bağlılığı etkilediği sonucuna ulaşan çalışmalar mevcuttur. Bu anlamda yapılan bazı araştırmalarda (Mcfarlin ve Sweeney, 1992, Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009, Çalışkan, 2015) prosedür adaleti, dağıtım adaleti ve etkileşim adaletinin örgütsel bağlılığı anlamlı düzeyde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. İkinci olarak prosedür adaleti, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti ile duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalar da mevcuttur. Bu noktada yapılan bazı araştırmalar (Bağcı, 2013, Cohen-Charash Spector,

2001, Andrews ve arkadaşları, 2008, Eğilmezkol, 2011) prosedür adaleti ile duygusal bağlılık arasında anlamlı düzeyde bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Yine prosedür adaletinin normatif bağlılığı anlamlı düzeyde etkilediği sonucuna ulaşan çalışmalar (Bağcı, 2013, Jamaludin, 2009, Cohen-Charash Spector, 2001, Taner ve arkadaşları, 2011) da vardır. Ayrıca bazı çalışmalar (Bağcı, 2013, Jamaludin, Cohen-Charash Spector, 2001) prosedür adaletinin devam bağlılığını anlamlı düzeyde etkilediğini ortaya koymaktadır. Bunların yanında dağıtım adaletinin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı etkisi olduğu sonucuna ulaşan çalışmalar (Bağcı, 2013, Andrews vd., 2008, Altaş ve Çekmecilioğlu, 2015, Eğilmezkol,2011) da vardır. Yine bazı çalışmalar (Tepper, 2000, Taner vd., 2015, Eğilmezkol, 2011) dağıtım adaleti ile normatif bağlılık arasında anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Dağıtım adaleti ile devam bağlılığı arasında anlamlı düzeyde bir ilişki olduğunu ortaya koyan çalışmalar (Bağcı, 2013, Tepper, 2000) da mevcuttur. Ayrıca etkileşim adaletinin duygusal bağlılığı etkilediğini ortaya koyan çalışmalar (Bağcı, 2013, Jamaludin, 2009, Andrews vd., 2008, Meydan vd., 2011, Eğilmezkol, 2011) mevcuttur. Yine, etkileşim adaletinin normatif bağlılık üzerinde anlamlı etkisi olduğu sonucuna ulaşan çalışmalar (Tepper, 2000, Meydan vd., 2011, Eğilmezkol, 2011) da vardır. Etkileşim adaleti ile devam bağlılığı arasında anlamlı düzeyde ilişki olduğunu ortaya koyan çalışmalar (Cohen-Charash Spector, 2001) vardır. Genel anlamda dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti ile devam bağlılığı arasında anlamlı ilişki olduğunu ortaya koyan çalışmaların daha az olduğu görülmektedir. Bu anlamda teoride çalışmalarda örgütsel adalet boyutları ve örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkiler göz önünde bulundurularak araştırma modeli oluşturulmuştur ve bu kurulan ilişkiler çalışmada test edilmiştir. Bu noktada literatürdeki veriler doğrultusunda araştırmanın şekil 8’de gösterilen basit modeline örgütsel adalet boyutlarından olan dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti ile örgütsel bağlılık boyutlarından olan duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı eklenince şekil 9’da gösterilen model ortaya çıkmıştır.



Şekil 9: Araştırmanın Modeli

**Araştırmanın birinci hipotezi (1):** Örgütsel adalet örgütsel bağlılığı anlamlı düzeyde etkilemektedir.

Bu araştırmada literatürdeki veriler doğrultusunda örgütsel adaletin alt boyutlarından olan dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaletinin örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan duygusal bağlılık ve normatif bağlılığı anlamlı düzeyde etkileyeceği öngörülmektedir. Ayrıca prosedür adaletinin devam bağlılığını anlamlı düzeyde etkileyeceği öngörülmektedir. Bu noktada ilişkiler aşağıdaki ifadelerle test edilmektedir.

**1a:** Dağıtım adaleti örgütsel bağlılığı anlamlı düzeyde etkilemektedir.

**1a<sub>1</sub>:** Dağıtım adaleti duygusal bağlılığı anlamlı düzeyde etkilemektedir.

**1a<sub>2</sub>:** Dağıtım adaleti normatif bağlılığı anlamlı düzeyde etkilemektedir.

**1a<sub>3</sub>:** Dağıtım adaleti devam bağlılığını anlamlı düzeyde etkilemektedir.

**1b:** Prosedür adaleti örgütsel bağlılığı anlamlı düzeyde etkilemektedir.

**1b<sub>1</sub>:** Prosedür adaleti duygusal bağlılığı anlamlı düzeyde etkilemektedir.

**1b<sub>2</sub>:** Prosedür adaleti normatif bağlılığı anlamlı düzeyde etkilemektedir.

**1b<sub>3</sub>**:Prosedür adaleti devam bağıllığını anlamlı düzeyde etkilemektedir.

**1c**: Etkileşim adaleti örgütsel bağıllığı anlamlı düzeyde etkilemektedir.

**1c<sub>1</sub>**: Etkileşim adaleti duygusal bağıllığı anlamlı düzeyde etkilemektedir.

**1c<sub>2</sub>**: Etkileşim adaleti normatif bağıllığı anlamlı düzeyde etkilemektedir.

**1c<sub>3</sub>**: Etkileşim adaleti devam bağıllığını anlamlı düzeyde etkilemektedir.

Bu hipotezlere ek olarak örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algısının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğine de bu çalışmada yer verilmiştir. Ancak bu durum ayrı olarak hipotezlerde ve araştırma modelinde gösterilmemiştir.

### **3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırmanın evrenini Denizli merkezde faaliyet gösteren özel bankalar oluşturmaktadır. Türkiye Bankalar Birliğinin resmi web sitesinden alınan bilgiye göre Denizli merkez ilde özel statüde 64 banka şubesi bulunmaktadır. Bilgi edinme kanunu çerçevesinde Bankalar Birliğinden Denizli'nin merkez ve ilçelerinde sadece özel bankalardaki çalışan sayısına yönelik olarak ayrıntılı ve detaylı bilgi edinilemediğinden özel bankalarla yapılan görüşmeler sonunda merkez ilde toplam 830 çalışanın görev yaptığını ulaşılmıştır. Denizli merkezde faaliyet gösteren özel bankalar ve bu bankalarda çalışanlar göz önünde bulundurulduğunda tüm banka çalışanlarının tamamına ulaşmak rasyonel olmadığı için örnekleme yöntemine başvurulmasına karar verilmiştir. Bu anlamda en küçük örneklem hacmini bulmak için basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu formüle göre;

$$\frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N - 1) + t^2 \cdot p \cdot q}$$

N=evren büyüklüğü,

n=örneklem büyüklüğü,

p= gerçekleşme oranı,

q=gerçekleşmeme oranı,

d=hata payı,

t= güven aralığına göre t değeri (Güven aralığı %95'tir.)

$N=830$

$p=0.5$

$q=0.5$

$d=0.065$

$t=1.96$  değerleri formülde yerine konulduğunda  $n=179$  olarak hesaplanmıştır.

Örnekleme sayısı tespit edildikten sonra öncelikle şubesi fazla olan bankalardaki çalışanlara ulaşılmaya çalışılmıştır. Daha sonra şube sayısı az olan özel bankalardaki çalışanlara ulaşılmıştır. Bazı bankalar araştırmaya katılmak istemediklerini belirtmişlerdir. Ancak toplam çalışan içerisine onlar da dahil edilmiştir. Bu noktada Denizli’de faaliyet gösteren özel bankalardaki çalışanlara elden anket formları ulaştırılarak soruları cevaplandırılmaları istenmiştir.

### **3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma evrenini Denizli merkezde bulunan özel statülü bankalarda görev alan çalışanlar oluşturmaktadır. Bu anlamda seçilen örneklemin evreni temsil edeceği varsayılmıştır. Ayrıca çalışanlara anket uygulanmadan önce sorulara verilecek cevapların yalnızca istatistiksel analiz amacıyla kullanılacağı ve banka isimlerinin verilmeyeceği açıklanmış ve bu yüzden çalışanların anket sorularını dürüst ve içten olarak cevaplayacakları varsayılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formunun çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarını test etmek için yeterli olduğu varsayılmıştır. Ancak kullanılan ölçeklerin yabancı makalelerden alınması soruların yanlış algılanmasına neden olabilmekte ve bu da bir sınırlılık oluşturmaktadır. Araştırmanın önemli kısıtlarından bir diğeri de banka çalışanlarının işlerinin yoğun ve zamanlarının kısıtlı olması ve bunun sonucunda anketi geç doldurmaları ya da eksik doldurmaları ve anketi doldurmak istememeleridir.

### **3.5. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları**

Araştırmada nicel verilere dayalı araştırma yöntemi benimsenmiştir. Araştırmada çalışmanın amacına uygun olarak veri toplama araçlarından anket yöntemi kullanılmıştır. Bu amaçla araştırma kapsamında Denizli merkezde bulunan özel statülü bankalarda çalışanlara anket elden dağıtılmış ve elden toplanmıştır. Toplamda 250 banka çalışanına anket dağıtılmış, 191 tanesi geri dönmüş ancak geri dönen anketlerden 10 tanesi tüm sorulara aynı yanıtın verilmesi, soruların eksik olarak cevaplandırılması



gibi sebeplerden analize dahil edilmeyip çıkarılmıştır. Geriye kalan 181 anket araştırmaya dahil edilmiştir. Geri dönüş oranı %72,4'tür.

Araştırmada kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, unvan, çalışma süresi gibi demografik özellikleri belirlemeye yönelik olan sorulara yer verilmiştir. İkinci bölümde örgütsel adalete ilişkin sorulara ve son olarak üçüncü bölümde ise örgütsel bağlılığa ilişkin sorulara yer verilmiştir.

Araştırmada veri toplamak amacıyla iki ayrı ölçek kullanılmıştır. İlk olarak, örgütsel adalet algısını ölçmek için Colquitt (2001) tarafından geliştirilen Özmen, Arbak ve Özer (2007) tarafından geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ve Türkçeye uyarlanan “Örgütsel Adalet Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçek dağıtım, prosedür, kişilerarası ve bilgisel adaleti birleştiren tek ölçektir. Özmen, Arbak ve Özer (2007) yaptıkları araştırma sonucunda ölçek dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyutta toplanmış ve etkileşim adaleti bilgisel ve kişilerarası adalet olarak ayrılmamıştır. Ölçekte toplam 20 soru bulunmaktadır. 1-7. sorular prosedür adaletini, 8-11. sorular dağıtım adaletini ve 12-20. sorular etkileşim adaletini temsil etmektedir. Örgütsel adalette 15. soru ters bir sorudur ve çevrilerek analize dahil edilmiştir. Ayrıca soru formunda 5’li likert kullanılmıştır ve 1-Çok Az, 2-Az, 3-Kısmen, 4-Yeterince ve 5-Büyük ölçüde anlamlarına gelmektedir.

İkinci olarak, örgütsel bağlılığı seviyesini ölçmek için Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen Wasti (2000) tarafından geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş olan “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçekte toplam 18 ifade yer almaktadır. Örgütsel bağlılık duygusal, normatif ve devam bağlılığı olmak üzere üç boyutta ölçülmektedir. 1-6. sorular duygusal bağlılığı, 7-12. sorular normatif bağlılığı ve 13-18. sorular devam bağlılığını ölçmek amacıyla çalışanlara yöneltilen sorulardır. 2, 4, 6, 7 numaralı sorular ters sorular olduğu için çevrilerek analiz yapılmıştır. Ölçekte 5’li likert tipi ölçek kullanılmıştır ve 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4- Katılıyorum ve 5-Kesinlikle Katılıyorum anlamlarına gelmektedir.

### **3.6. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Analizleri**

Güvenirlik, ölçmenin kararlı, istikrarlı ve tutarlı olması ile ilgili bir kavramdır. Yani, benzer şartlarda ölçme aracının ilgili fenomeni ölçmek için her kullanımında aynı ya da benzer sonuçlar verip vermediği ile ilgilidir (Böke vd., 2009: 84).

Ölçeklerdeki değişkenlerin güvenilirliğini tespit etmek için çeşitli metotlar bulunmaktadır. Çalışmada ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek için iç tutarlılık güvenirligi kullanılmıştır. İç tutarlılık, ölçümleri oluşturan değişkenlerin homojenliğinin bir göstergesidir. Yani, değişkenler hep birlikte bir set oluşturmalı ve birbirinden bağımsız olarak aynı kavramı ölçmelidirler. Bu çalışmada içsel tutarlılığın ölçümünde en popüler yöntem olan Cronbach's Alfa yöntemi temel alınmıştır. Cronbach's Alfa 0 ile 1 arası değerler alır. Kabul edilebilir bir değer ise en az 0.70 olması beklenir (Akalin, 2015: 148).

Örgütsel adalet algısını ölçmek için Colquitt (2001) tarafından geliştirilen Özmen, Arbak ve Özer (2007) tarafından kullanılan güvenirligi test edilmiş olan örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada boyutların güvenilirlikleri dağıtım adaleti için 0.94, prosedür adaleti için 0.86 ve etkileşim adaleti için 0.88 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin güvenilirligi 0.919 olarak bulunmuştur.

Örgütsel bağlılık seviyesini ölçmek için Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen Wasti (2000) tarafından güvenilirligi test edilmiş olan "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırmada Wasti (2000) kamu sektöründe boyutların güvenilirliklerini duygusal bağlılık için 0.79, normatif bağlılık için 0.75 ve devam bağlılığı için 0.60 olarak bulmuştur. Özel sektörde ise güvenilirlikleri duygusal bağlılık için 0.78, normatif bağlılık için 0.80 ve devam bağlılığı için 0.60 olarak bulmuştur.

#### **3.6.1. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Güvenirlik Analizi**

20 ifadeden oluşan örgütsel adalet ölçeğinin güvenirligini test etmek için Cronbach Alfa kullanılmıştır. Tüm ölçeğin güvenirligi 0,910 olarak tespit edilmiştir. Örgütsel adaletin prosedür, dağıtım ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır. Prosedür adaleti boyutunun güvenirligi 0,861, dağıtım adaletinin güvenirligi 0,877 ve etkileşim adaletinin güvenirligi 0,950 olarak hesaplanmıştır. Tüm cronbach alfa değerlerine bakıldığında ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir.

Ölçeğin güvenilirliğini ölçmek için madde toplam korelasyon değerine de bakmak gerekir ve bu değer 0.30'un üzerinde olması istenir. Çalışmada kullanılan boyutların madde toplam korelasyon değerine bakıldığında 0.30'dan yüksek olduğu görülmektedir. Madde toplam korelasyon değeri ve madde çıkarıldığında Cronbach Alfa değeri Tablo 12'de gösterilmektedir.

Tablo 12: Örgütsel Adalet Ölçeğinin Güvenirlik Analizi Sonuçları

		<b>Güvenirlik Analizi</b>		
	<b>Değişkenler</b>	<b><math>\alpha</math></b>	<b>Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyon</b>	<b>Madde Çıkarıldığında Cronbach Alfa</b>
	<b>Prosedür Adaleti</b>	<b>,861</b>		
A1	Fikirlerinizi ve duygularınızı bu süreçler esnasında ifade edebiliyor musunuz?		,570	,850
A2	Bu süreçler esnasında elde edilen kazanımlar üzerinde etkiniz var mı?		,549	,854
A3	Bu süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyor mu?		,667	,837
A4	Bu süreçler önyargıdan uzak uygulanıyor mu?		,735	,827
A5	Bu süreçler doğru ve tutarlı bilgilere mi dayandırılmıştır?		,699	,833
A6	Süreçler sonucu ulaşılan kazanımların düzeltilmesini talep edebilir miyiz?		,539	,855
A7	Bu süreçler etik ve ahlaki standartlara uygun mudur?		,673	,836
	<b>Dağıtım Adaleti</b>	<b>,877</b>		
A8	Elde ettiğiniz kazanımlar işteki çabanızı yansıtır mı?		,582	,901
A9	Elde ettiğiniz kazanımlar tamamladığınız işe uygun mudur?		,801	,817
A10	Elde ettiğiniz kazanımlar kuruma yaptığınız katkıyı yansıtır mı?		,832	,803
A11	Elde ettiğiniz kazanımlar göstermiş olduğunuz performansa uygun mudur?		,739	,840

	<b>Etkileşim Adaleti</b>	<b>,950</b>		
A12	Size haksız yorum ve eleştiriler yöneltir mi?		,810	,944
A13	Size nazik davranır mı?		,836	,942
A14	Size değer verir mi?		,842	,942
A15	Size saygılı davranır mı?		,788	,945
A16	Sizinle olan diyaloglarında samimi midir?		,861	,941
A17	Süreçleri bütünüyle açıklar mı?		,831	,942
A18	Süreçlere yönelik açıklamaları mantıklı mıdır?		,844	,942
A19	Süreçlere yönelik ayrıntıları zamanında aktarır mı?		,811	,944
A20	Bilgi aktarırken herkesin anlayabileceği dilden konuşur mu?		,619	,955

### 3.6.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenirlik Analizi

18 ifadeden oluşan örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirliğini test etmek için Cronbach Alfa kullanılmıştır. Tüm ölçeğin güvenirligi 0,765 olarak tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığın duygusal, normatif ve devam bağlılığı olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır. Duygusal bağlılık boyutunun güvenirligi 0,913, normatif bağlılığın güvenirligi 0,862 ve devam bağlılığının güvenirligi 0,714 olarak hesaplanmıştır. Tüm cronbach alfa değerlerine bakıldığında ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir.

Ölçeğin güvenirligini ölçmek için Cronbach Alfa değerine ek olarak madde toplam korelasyon değerine de bakılır ve bu değer en az 0.30 olması istenir. Çalışmada kullanılan boyutların madde toplam korelasyon değerine bakıldığında devam bağlılığında bulunan bir ifadenin 0.30'dan düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu yüzden madde toplam korelasyonu 0,205 olan "İstesem de, şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu" ifadesi ölçekten çıkarılmıştır. Devam bağlılığında 0,668 olan Cronbach Alfa o ifade çıkarıldığında 0,714'e yükselmiştir. Madde toplam korelasyon değeri ve madde çıkarıldığında Cronbach Alfa değeri Tablo 13'de gösterilmektedir.

Tablo 13: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenirlik Analizi Sonuçları

		<b>Güvenirlik Analizi</b>		
	<b>Değişkenler</b>	<b><math>\alpha</math></b>	<b>Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyon</b>	<b>Madde Çıkarıldığında Cronbach Alfa</b>
	<b>Duygusal Bağlılık</b>	<b>,913</b>		
B1	Bu kuruluşa kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.		,699	,906
B2	Kendimi kuruluşumda “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum		,708	,904
B3	Kuruluşuma karşı güçlü bir aitlik hissim yok.		,693	,906
B4	Meslek hayatımın kalan kısmını bu kuruluşta geçirmek beni çok mutlu eder.		,804	,890
B5	Bu kuruluşun meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum		,811	,889
B6	Bu kuruluşun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.		,828	,887
	<b>Normatif Bağlılık</b>	<b>,862</b>		
B7	Benim için avantajlı da olsa kuruluşumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum.		,619	,844
B8	Kuruluşumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.		,581	,853
B9	Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor.		,781	,817
B10	Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluşumdan şu anda ayrılmazdım.		,603	,848
B11	Kuruluşuma çok şey borçluyum.		,708	,830
B12	Mevcut işverenimle kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.		,658	,838
	<b>Devam Bağlılığı</b>	<b>,714</b>		
B13	Şu anda kurumumda çalışmaya devam etmemin nedeni istekten ziyade zorunluluktan kaynaklanmaktadır.		,439	,682

B14	Şu anda kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu altüst olur.			,345	,713
B15	Bu kuruluşu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum			,540	,640
B16	Bu kuruluştan ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif iş olanaklarının az olmasıdır.			,608	,609
B17	Eğer bu kuruma bu kadar emek vermemiş olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.			,443	,678

### 3.7. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik Analizleri

Geçerlilik, en genel ifadeyle ölçme aracının ölçmek istenen kavramı ne derecede doğru ve tam ölçtüğü olarak tanımlanmaktadır. Ölçeğin geçerliliği güvenilirliğinden önce gelmekte ve ölçeğin güvenilir olması geçerlilik olmadan bir anlam ifade etmemektedir (Böke vd., 2009: 86). Araştırmada yer alan ölçeklerin yapısal geçerlilikleri incelenmiştir.

Ölçeklerin yapısal geçerliliklerini ölçmek için faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi bir dizi değişken arasındaki ilişkiyi daha az sayıdaki veriye indirgeyerek açıklayan bir analizdir. Bu anlamda toplanmış olan verilerin uygun olup olmadığının tespit edilmesinde KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Barlett testleri uygulanmaktadır. KMO oranının 0.5 üzerinde ve Barlett testinin anlamlı olması faktör analizi yapmaya elverişli bir ortam yaratmaktadır. Bundan sonra ölçeğin faktörlerini belirlemek için faktör analizi yapılmaktadır. Özdeğer (Eigenvalue) istatistiği ise ölçeğin kaç faktörden oluştuğunu göstermekte ve bu değer 1'den büyük olması faktörlerin anlamlılığını göstermektedir (Akalin, 2015:154, Altunışık vd., 2012: 208)

#### 3.7.1. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Geçerlilik Analizi

Yapılan faktör analizi sonucunda örgütsel adalet ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,914 çıkmıştır. Bu değer 0.5'in üzerinde olması verilerin faktör analizi için elverişli olduğunu gösterir. Barlett sig değeri ( $p=0,000$ ,  $\chi^2= 2828,003$ ,  $p<0,01$ ) de anlamlı çıkmıştır. Yapılan faktör analizi ile üç faktör ortaya çıkmıştır.

Tablo 14: Örgütsel Adalet Ölçeği Faktörlerinin Özdeğer ve Varyansları

Faktör numarası	Özdeğer	Varyans	Birikimli Varyans
1	6,422	32,110	32,110
2	3,982	19,911	52,021
3	3,084	15,422	67,443
KMO test değeri: ,914		Barlett sig. değeri: ,000	$\chi^2$ : 2828,003

Tablo 14'te görüldüğü üzere ortaya çıkan yapı toplam varyansın %67,443'ünü açıklamaktadır. Varimax rotasyon yöntemi kullanılarak yapılan faktör analizi sonucunda elde edilen üç faktörlü yapı Tablo 15'te gösterilmektedir.

Tablo 15: Örgütsel Adalet Ölçeği Faktör Yükleri

İFADELER	BOYUTLAR		
	Etkileşim Adaleti	Prosedür Adaleti	Dağıtım Adaleti
Süreçleri bütünüyle açıklar mı?	,863		
Size saygılı davranır mı?	,830		
Süreçlere yönelik ayrıntıları zamanında aktarır mı?	,826		
Size değer verir mi?	,826		
Süreçlere yönelik açıklamaları mantıklı mıdır?	,821		
Sizinle olan diyaloglarında samimi midir?	,812		
Size nazik davranır mı?	,806		
Bilgi aktarırken herkesin anlayabileceği dilden konuşur mu?	,797		
Size haksız yorum ve eleştiriler yöneltir mi?	,629		
Bu süreçler önyargıdan uzak uygulanıyor mu?		,759	
Bu süreçler etik ve ahlaki standartlara uygun mudur?		,718	
Bu süreçler doğru ve tutarlı bilgilere mi dayandırılmıştır?		,705	
Bu süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyor mu?		,680	
Süreçler sonucu ulaşılan kazanımların düzeltilmesini talep edebilir miyiz?		,675	
Bu süreçler esnasında elde edilen kazanımlar üzerinde etkiniz var mı?		,657	
Fikirlerinizi ve duygularınızı bu süreçler esnasında ifade edebiliyor musunuz?		,596	
Elde ettiğiniz kazanımlar kuruma yaptığınız katkıyı yansıtır mı?			,862
Elde ettiğiniz kazanımlar göstermiş olduğunuz performansa uygun mudur?			,850
Elde ettiğiniz kazanımlar tamamladığınız işe uygun mudur?			,847
Elde ettiğiniz kazanımlar işteki çabanızı yansıtır mı?			,580

### 3.7.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik Analizi

Yapılan faktör analizi sonucunda örgütsel bağlılık ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,902 çıkmıştır. Bu değer 0.5'in üzerinde olması verilerin faktör analizi için elverişli olduğunu gösterir.

Faktör analizinde bakılması gereken bir başka test Barlett testidir. Barlett testi sig. değerinin anlamlı çıkması değişkenlerin tutarlı olduğunu göstermektedir. Bu anlamda, Barlett sig. değeri ( $p=0,000$ ,  $\chi^2=1283,601$ ,  $p<0.01$ ) bu çalışmada anlamlı çıkmıştır. Ayrıca, faktör analizinde faktör yüklerinin en az 0.30 üzerinde olması beklenmektedir. Bu çalışmada faktör yüklerinin bu değerin üzerinde olduğu görülmektedir.

Tablo 16: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktörlerinin Özdeğer ve Varyansları

Faktör numarası	Özdeğer	Varyans	Birikimli Varyans
1	4,029	28,777	28,777
2	2,561	18,292	47,069
3	2,352	16,801	63,870
<b>KMO test değeri: ,902</b> <b>Barlett sig. değeri: ,000</b> <b><math>\chi^2</math>: 1283,601</b>			

Tablo 16'da görüldüğü üzere ortaya çıkan yapı toplam varyansın %63,870'ini açıklamaktadır. Varimax rotasyon yöntemi kullanılarak yapılan faktör analizi sonucunda normatif bağlılık boyutunun "Mevcut işverenimle kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum" sorusu ölçeğin aslına uygun olarak farklı bir boyuta yükleme yaptığı, devam bağlılığının "Şu anda kurumumda çalışmaya devam etmenin nedeni istekten ziyade zorunluluktan kaynaklanmaktadır" sorusu iki ayrı boyuta atandığı için analizden çıkarılmıştır ve faktör analizi tekrarlanmıştır. Bu anlamda tekrarlanan analiz sonucunda ortaya çıkan faktör yapısı değişmemiştir ve toplam varyansı açıklama oranı sözü edilen sorular çıkarıldığında %63,209'dan %63,870'e yükseldiği gözlenmiştir. Yapılan bazı çalışmalarda aynı durum gözlenmektedir (Gündoğan, 2009).

Bu çalışmada geriye kalan 15 ifade ile yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin aslına uygun olarak üç faktör ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan faktörler ve faktör yükleri Tablo 17'de gösterilmektedir.



Tablo 17: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Yükleri

İFADELER	BOYUTLAR		
	Duygusal Bağlılık	Normatif Bağlılık	Devam Bağlılığı
Bu kuruluşa kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.	,822		
Kuruluşuma karşı güçlü bir aitlik hissim yok.	,818		
Kendimi kuruluşumda “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.	,816		
Meslek hayatımın kalan kısmını bu kuruluştaki geçirmek beni çok mutlu eder.	,705		
Bu kuruluşun meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum.	,671		
Bu kuruluşun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.	,670		
Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluşumdan şu anda ayrılmazdım.		,842	
Kuruluşuma çok şey borçluyum.		,625	
Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor.		,634	
Kuruluşumdan şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.		,595	
Benim için avantajlı da olsa kuruluşumdan şu anda ayrılmamın doğru olmadığını hissediyorum.		,506	
Bu kuruluştan ayrılmamın az sayıda olumsuz sonuçlarından biri alternatif iş olanaklarının az olmasıdır.			,797
Bu kuruluşu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.			,791
Şu anda kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu altüst olur.			,661
Eğer bu kuruma bu kadar emek vermemiş olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.			,546

### 3.8. Araştırma Bulguları

Bu bölümde ilk olarak katılımcıların demografik özelliklerine yer verilmiştir. Daha sonra örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık boyutlarının sorularına yönelik ortalama ve standart sapma değerleri tabloda gösterilmiştir. Bundan sonra örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık boyutları arasında ilişki olup olmadığını test etmek için korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Ayrıca örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığının alt boyutlarının cinsiyete, yaşa, medeni duruma, eğitim durumuna, unvana ve çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediği varyans analizi ile test edilmiş ve yorumlanmıştır.

### 3.8.1. Katılımcıların Genel Özellikleri

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının cinsiyetleri, yaşı, medeni durumu, eğitim durumu, unvanları, çalışma süreleri ile ilgili veriler bu başlık altında aşağıdaki tablolarda verilmektedir.

Tablo 18: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Sayı	Yüzde(%)
Kadın	97	53,6
Erkek	84	46,4
Toplam	181	100,0

Katılımcıların cinsiyetlere göre dağılımı gösteren Tablo 18'e bakıldığında %53,6'sının kadın %46,4'ünün erkek olduğu görülmektedir.

Tablo 19: Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı

Yaş	Sayı	Yüzde(%)
20-30	46	25,4
31-40	105	58,0
41-50	28	15,5
51 ve üzeri	2	1,1
Toplam	181	100,0

Tablo 19'a bakıldığında katılımcıların %25,4'ünün 20-30 yaş aralığında, %58'inin 31-40 yaş aralığında, %15,5'inin 41-50 yaş aralığında, %1,1'inin 51 ve üzeri yaş aralığında olduğu görülmektedir. Katılımcıların yarısından fazlasının 31-40 yaş aralığında bulunması dikkat çekicidir.

Tablo 20: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni Durum	Sayı	Yüzde(%)
Bekar	48	26,5
Evli	133	73,5
Toplam	181	100,0

Katılımcıların medeni durumlarını gösteren Tablo 20'ye bakıldığında %26,5'inin bekar, %73,5'inin evli olduğu görülmektedir.

Tablo 21: Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Sayı	Yüzde(%)
Lise	20	11,0
Yüksekokul	9	5,0
Lisans	143	79,0
Lisansüstü	9	5,0
Toplam	181	100,0

Katılımcıların eğitim durumunu gösteren Tablo 21'e bakıldığında %11'inin lise, %5'inin yüksekokul, %79'unun lisans, %5'inin lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 22: Katılımcıların Unvanlarına Göre Dağılımı

Unvan	Sayı	Yüzde(%)
Asistan Servis Görevlisi	67	37,0
Asistan Servis Yetkilisi	32	17,7
Uzman Yardımcısı	4	2,2
Uzman	19	10,5
Yönetmen Yardımcısı	24	13,3
Yönetmen	22	12,2
Müdür	13	7,2
Toplam	181	100,0

Katılımcıların unvanlarını göre dağılımını gösteren Tablo 22'e bakıldığında %37'sinin asistan servis görevlisi, %17,7'sinin asistan servis yetkilisi, %2,2'sinin uzman yardımcısı, %10,5'inin uzman, %13,3'ünün yönetmen yardımcısı, %12,2'sinin yönetmen, %7,2'sinin müdür olduğu görülmektedir.

Tablo 23: Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Çalışma Süresi	Sayı	Yüzde(%)
1 Yıldan az	9	5,0
1-5 yıl	32	17,7
6-10 yıl	60	33,1
10 yıldan fazla	80	44,2
Toplam	181	100,0

Tablo 23’de görüldüğü üzere katılımcıların %5’inin 1 yıldan az, %17,7’sinin 1-5 yıl, %33,1’inin 6-10 yıl, %44,2’sinin 10 yıldan fazla kurumda çalıştığı görülmektedir.

### 3.8.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Yönelik Temel Göstergeler

Araştırmada kullanılan Colquitt’in (2001) geliştirdiği örgütsel adalet ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlik analizleri sonucunda prosedür adaleti, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyuta ayrıldığı bulunmuştur. Bu ölçeğe ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 24’te gösterilmektedir.

Tablo 24: Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Örgütsel Adalet	Ortalama	Standart Sapma	Düzye**
<b>Prosedür Adaleti</b>	<b>3,4562</b>	<b>,88671</b>	<b>YÜKSEK</b>
Fikirlerinizi ve duygularınızı bu süreçler esnasında ifade edebiliyor musunuz?	3,6685	,86317	Yüksek
Bu süreçler esnasında elde edilen kazanımlar üzerinde etkiniz var mı?	3,3923	,96939	Orta
Bu süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyor mu?	3,3370	,87700	Orta
Bu süreçler önyargıdan uzak uygulanıyor mu?	3,2486	,88133	Orta
Bu süreçler doğru ve tutarlı bilgilere mi dayandırılmıştır?	3,5304	,79959	Yüksek
Süreçler sonucu ulaşılan kazanımların düzeltilmesini talep edebilir miyiz?	3,2541	,92589	Orta
Bu süreçler etik ve ahlaki standartlara uygun mudur?	3,7624	,89064	Yüksek
<b>Dağıtım Adaleti</b>	<b>3,2665</b>	<b>1,12372</b>	<b>ORTA</b>
Elde ettiğiniz kazanımlar işteki çabanızı yansıtır mı?	3,5083	1,14319	Yüksek
Elde ettiğiniz kazanımlar tamamladığınız işe uygun mudur?	3,2044	1,07351	Orta
Elde ettiğiniz kazanımlar kuruma yaptığınız katkıyı yansıtır mı?	3,3370	1,11166	Orta
Elde ettiğiniz kazanımlar göstermiş olduğunuz performansa uygun mudur?	3,0166	1,16654	Orta
<b>Etkileşim Adaleti</b>	<b>3,9963</b>	<b>,88239</b>	<b>YÜKSEK</b>
Size nazik davranır mı?	4,1105	,84915	Yüksek

Size değer verir mi?	3,9558	,95349	Yüksek
Size saygılı davranır mı?	4,1160	,81159	Yüksek
Sizinle olan diyaloglarında samimi midir?	3,9558	,85520	Yüksek
Süreçleri bütünüyle açıklar mı?	3,9171	,84904	Yüksek
Süreçlere yönelik açıklamaları mantıklı mıdır?	3,8840	,90849	Yüksek
Süreçlere yönelik ayrıntıları zamanında aktarır mı?	3,9503	,88366	Yüksek
Bilgi aktarırken herkesin anlayabileceği dilden konuşur mu?	4,0552	,84803	Yüksek
Size haksız yorum ve eleştiriler yöneltir mi?*	4,0221	,98294	Yüksek
<b>GENEL ORTALAMA</b>	<b>3,5730</b>	<b>,96427</b>	<b>YÜKSEK</b>

\*Bu ifade ters çevrilerek alınmıştır.

\*\*Ortalama=1-2,59 (Düşük) Ortalama=2,60-3,39 (Orta) Ortalama=3,40-5.00 (Yüksek)

Tablo 24'te araştırmaya dahil olan çalışanların örgütsel adalet boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmektedir. Ortalamalara bakıldığında prosedür adaleti ( $\bar{x}=3,46$ ) ve etkileşim adaletinin ( $\bar{x}=4,00$ ) yüksek, dağıtım adaletinin ( $\bar{x}=3,27$ ) ise orta düzeyde olduğu görülmektedir. Bu da yöneticilerin çalışanlarla olan etkileşimlerinde saygılı, içten ve adil olmasını, uygulanan prosedürler hakkında çalışanları bilgilendirmesini ve bu konuda açık olmasını ifade eden etkileşim adaletinin ve kazanımlara yol açan prosedürlerin adil olarak uygulanmasını ifade eden prosedür adaletinin çalışanlar tarafından yüksek düzeyde algılandığını gösterir. Kazanımların adil olarak dağıtılmasını ifade eden dağıtım adaletinin ise çalışanlar tarafından orta düzeyde algılandığı görülmektedir. Erkuş ve arkadaşları (2011) özel banka çalışanları üzerinde yaptıkları araştırma ile dağıtım adaleti ortalamasını 3,62, prosedür adaleti ortalamasını 3,58 ve etkileşim adaleti ortalamasını ise 3,73 olarak bulmuşlardır. Ambrose ve Schminke (2009) yaptıkları araştırma ile dağıtım ortalamasını 3,14, prosedür adaleti ortalamasını 3,01 ve etkileşim adaleti ortalamasını 3.80 bulmuşlardır.

Tablo 25: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Örgütsel Bağlılık	Ortalama	Standart Sapma	Düzye**
<b>Duygusal Bağlılık</b>	<b>3,7504</b>	<b>1,07562</b>	<b>YÜKSEK</b>
Meslek hayatımın kalan kısmını bu kuruluşta geçirmek beni çok mutlu eder.	3,6354	1,11039	Yüksek
Bu kuruluşun meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum	3,7017	,99969	Yüksek

Bu kuruluşun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.	3,6685	1,01683	Yüksek
Bu kuruluşa kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.*	3,8508	1,13767	Yüksek
Kendimi kuruluşumda “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.*	3,7182	1,15621	Yüksek
Kuruluşuma karşı güçlü bir aitlik hissim yok.*	3,9282	1,03297	Yüksek
<b>Normatif Bağlılık</b>	<b>3,4839</b>	<b>1,04655</b>	<b>YÜKSEK</b>
Benim için avantajlı da olsa kuruluşumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum.	3,7072	1,03677	Yüksek
Kuruluşumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.	3,2431	1,13359	Orta
Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor.	3,6077	,98643	Yüksek
Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluşumdan şu anda ayrılmazdım.	3,2707	1,10488	Orta
Kuruluşuma çok şey borçluyum.	3,5912	,97110	Yüksek
<b>Devam Bağlılığı</b>	<b>2,9496</b>	<b>1,16140</b>	<b>ORTA</b>
Şu anda kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu altüst olur.	3,0276	1,12759	Orta
Bu kuruluşu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.	2,9171	1,13958	Orta
Bu kuruluştan ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif iş olanaklarının az olmasıdır.	2,9227	1,18537	Orta
Eğer bu kuruma bu kadar emek vermemiş olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	2,9006	1,19306	Orta
<b>GENEL ORTALAMA</b>	<b>3,3946</b>	<b>1,09452</b>	<b>ORTA</b>

\*Bu ifadeler ters çevrilerek alınmıştır.

\*\*Ortalama=1-2,59 (Düşük) Ortalama=2,60-3,39 (Orta) Ortalama=3,40-5.00 (Yüksek)

Tablo 25’te görüldüğü üzere duygusal bağlılık ( $\bar{x}=3,75$ ) ve normatif bağlılığa ( $\bar{x}= 3,48$ ) ilişkin ortalama düzeyleri yüksek, devam bağlılığı ( $\bar{x}=2,95$ ) için orta düzeydedir. Bu da çalışanların örgütte kalmak için güçlü bir istek duymasını ve örgüte olan duygusal bağını ifade eden duygusal bağlılığın ve çalışanın çalıştığı örgüte karşı kendini sorumlu hissetmesini ifade eden normatif bağlılığın yüksek düzeyde; çalışanın örgütten ayrılma durumunda katlanacağı maliyetleri kaybetme düşüncesi ile örgütte kalmasını ifade eden devam bağlılığının ise katılımcılarda orta düzeyde olduğunu

göstermektedir. Yıldız (2013) yaptığı araştırma ile duygusal bağlılık ortalamasını 3,91 normatif bağlılık ortalamasını 3,76 ve devam bağlılığı ortalamasını 2,87 bulmuştur.

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkinin gücü ve yönü hakkında bilgi veren bir analizdir. Korelasyon katsayısı (+1) ve (-1) arasında yer almakta ve “r” ile gösterilmektedir. İki değişken arasındaki ilişkinin (+1) ya da (-1)’e yakın olması ilişkinin gücünü göstermektedir. Bu anlamda katsayının +1’e yakın olması iki değişken arasındaki ilişkinin doğrusal olduğunu, -1’e yakın olması ise iki değişken arasındaki ilişkinin negatif olduğunu göstermektedir. Katsayının 0 olması ise iki değişken arasında ilişkinin olmadığını göstermektedir (Akalin, 2015: 147). Bu anlamda örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığını test etmek için yapılan korelasyon analizi Tablo 26’da gösterilmektedir.

Tablo 26: Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Yapılan Korelasyon Analizi

		Prosedür Adaleti	Dağıtım Adaleti	Etkileşim Adaleti	Duygusal Bağlılık	Normatif Bağlılık	Devam Bağlılığı
<b>Prosedür Adaleti</b>	Pearson Korelasyon (r)	1	,545**	,564**	,498**	,444**	-,338**
	Sig. (2-tailed) (p)		,000	,000	,000	,000	,000
<b>Dağıtım Adaleti</b>	Pearson Korelasyon (r)	,545**	1	,499**	,557**	,458**	-,290**
	Sig. (2-tailed) (p)	,000		,000	,000	,000	,000
<b>Etkileşim Adaleti</b>	Pearson Korelasyon (r)	,564**	,499**	1	,534**	,329**	-,362**
	Sig. (2-tailed) (p)	,000	,000		,000	,000	,000
<b>Duygusal Bağlılık</b>	Pearson Korelasyon (r)	,498**	,557**	,534**	1	,721**	-,370**
	Sig. (2-tailed) (p)	,000	,000	,000		,000	,000
<b>Normatif Bağlılık</b>	Pearson Korelasyon (r)	,444**	,458**	,329**	,721**	1	-,291**
	Sig. (2-tailed) (p)	,000	,000	,000	,000		,000
<b>Devam Bağlılığı</b>	Pearson Korelasyon (r)	-,338**	-,290**	-,362**	-,370**	-,291**	1
	Sig. (2-tailed) (p)	,000	,000	,000	,000	,000	
**Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2 yönlü) N=181							

Tablo 26’da gösterilen örgütsel adalet boyutlarının korelasyon analizi sonucunda elde edilen sig (2-tailed) yani p değerlerine bakıldığında dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti arasındaki ilişkiler  $p < 0,01$  olduğu için anlamlıdır. Prosedür adaleti ile dağıtım adaleti ( $r=0,545$ ) ve etkileşim adaleti ( $r=0,564$ ) arasındaki ilişkiler pozitif yönde ve orta şiddetlidir. Yani prosedürler adil olarak algılandığında kazanımların ve yönetici ve çalışanlar arasındaki kişilerarası ilişkilerin ve iletişimin adil

olmasına yönelik algılar da artacaktır. Dağıtım adaleti ile etkileşim adaleti ( $r=0,499$ ), arasındaki ilişkiler ise pozitif yönde ve orta şiddetlidir. Bu da kazanımlar adil olarak algılandığında etkileşim adaleti algısının da artacağını göstermektedir.

Tablo 26'da görüldüğü üzere örgütsel adalet boyutları ve örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkiler  $p<0,01$  olduğu için anlamlıdır. Prosedür adaleti ile duygusal bağlılık ( $r=0,498$ ) ve normatif bağlılık ( $r=0,444$ ) arasındaki ilişkiler pozitif yönde ve orta şiddetlidir. Bu da prosedür adaletinin çalışanların örgütte kalma isteğini ve örgüte olan duygusal bağını ifade eden duygusal bağlılığı ve çalışanların örgüte olan sadakatini gösteren normatif bağlılığı artırdığını göstermektedir. Prosedür adaleti ve devam bağlılığı ( $r=-0,338$ ) arasındaki ilişkilerin ise negatif yönlü ve orta şiddetli olduğu görülmektedir. Yani prosedür adaleti, istekten ziyade zorunluluktan kaynaklanan devam bağlılığını azaltmaktadır. Ayrıca, etkileşim adaleti ile duygusal bağlılık ( $r=0,534$ ) ve normatif bağlılık ( $r=0,329$ ) arasında pozitif yönde ve orta şiddette bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu da yöneticinin çalışana içten, adil ve saygılı davranmasını ve prosedürler konusunda bilgilendirmesini ifade eden etkileşim adaletinin çalışanların örgüte olan duygusal ve normatif bağlılığını artırdığını göstermektedir. Son olarak dağıtım adaleti ile devam bağlılığı ( $r=-0,290$ ) arasında ise negatif yönlü ve zayıf bir ilişki, etkileşim adaleti ile devam bağlılığı ( $r=-0,362$ ) arasında ise negatif yönlü ve orta şiddette bir ilişki vardır. Yani dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti artıkça çalışanların devam bağlılığı azalmaktadır.

Tablo 26'da gösterilen örgütsel bağlılık boyutlarının korelasyon analizi sonucunda elde edilen p değerlerine bakıldığında duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı arasındaki ilişkiler  $p<0,01$  olduğu için anlamlıdır. Duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ( $r=0,721$ ) arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Yani duygusal bağlılık artıkça çalışanların normatif bağlılıkları artmaktadır. Son olarak, duygusal ve devam bağlılığı ( $r=-0,370$ ) arasında negatif yönde ve orta şiddette bir ilişki, normatif ve devam bağlılığı ( $r=-0,291$ ) arasında ise negatif yönlü ve zayıf bir ilişki vardır. Bu da duygusal bağlılık ve normatif bağlılığının devam bağlılığını azalttığını göstermektedir.



### 3.8.3. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki ilişkiye Yönelik Hipotez Testleri

Korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkilerin var olup olmadığı ifade edildikten sonra bu başlık altında hipotezleri test etmek için regresyon analizinden faydalanılmıştır.

**Araştırmanın 1. hipotezinde** örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı düzeyde bir ilişkinin olacağı öngörülmüştür. Bu anlamda bu hipotezin test edilmesi amacıyla örgütsel adalet bağımsız değişken, örgütsel bağlılık bağımlı değişken olmak üzere doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 27’de regresyon analizi gösterilmektedir.

Tablo 27: Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi

	Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayısı		Standardize Edilmiş Regresyon Katsayısı	t	p
	B	Standart Hata	Beta		
Sabit	1,936	,207	-	9,361	,000
Örgütsel Adalet	,409	,056	,482	7,356	,000
Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık F=54,109 p=0,000			R=0,482	R <sup>2</sup> =0,232	

Tablo 27’de görüldüğü üzere örgütsel adalet örgütsel bağlılığı anlamlı ( $P<0,05$ ) bir şekilde etkilemektedir. Böylece çalışmanın 1. hipotezi reddedilememiştir. Ayrıca, örgütsel adaletin örgütsel bağlılığı pozitif yönde ( $B=0,409$ ) etkilediği görülmektedir. Başka bir ifade ile örgütsel adaletin bir birim artması örgütsel bağlılığı 0,409 artırmaktadır. Ayrıca örgütsel adalet örgütsel bağlılıktaki toplam varyansın %23,2’sini açıklamaktadır. Yapılan bazı araştırmalarda da (Jeon, 2009, Bülbül 2010) örgütsel adalet algısındaki artışın örgütsel bağlılığı yükselttiği sonucuna ulaşılmıştır. 1. hipotezin alt hipotezleri sırasıyla ele alınıp değerlendirilecektir.

**1a** hipotezinde dağıtım adaletinin örgütsel bağlılığı anlamlı düzeyde etkileyeceği öngörülmüştür. Bu hipotezin test edilmesi amacıyla dağıtım adaleti bağımsız değişken, örgütsel bağlılık bağımlı değişken olmak üzere doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 28’de regresyon analizi gösterilmektedir.

Tablo 28: Dağıtım Adaleti ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi

	Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayısı		Standardize Edilmiş Regresyon Katsayısı	t	p
	B	Standart Hata	Beta		
Sabit	2,573	,126	-	20,424	,000
Dağıtım Adaleti	,264	,037	,470	7,131	,000
Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık			R=0,470	R <sup>2</sup> =0,221	
F=50,854			p=0,000		

Tablo 28’de görüldüğü üzere dağıtım adaleti örgütsel bağlılığı anlamlı ( $P < 0,05$ ) bir şekilde etkilemektedir. Böylece çalışmanın 1a hipotezi reddedilememiştir. Bunun yanında dağıtım adaletinin örgütsel bağlılığı pozitif yönde ( $B=0,264$ ) etkilediği görülmektedir. Başka bir ifade ile dağıtım adaletinin bir birim artması örgütsel bağlılığı 0,264 artırmaktadır. Ayrıca dağıtım adaleti, örgütsel bağlılıktaki toplam varyansın %22,1’ini açıklamaktadır. McFarlin ve Sweeney (1992) ve Çalışkan (2015) da yaptıkları araştırmalar ile kazanımların adaletli dağıtılmasının örgütsel bağlılığı önemli ve anlamlı ölçüde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

**1a<sub>1</sub>** hipotezinde dağıtım adaletinin duygusal bağlılığı anlamlı düzeyde etkileyeceği öngörülmüştür. Bu hipotezin test edilmesi amacıyla dağıtım adaleti bağımsız değişken, duygusal bağlılık bağımlı değişken olmak üzere doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 29’da regresyon analizi gösterilmektedir.

Tablo 29: Dağıtım Adaleti ile Duygusal Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi

	Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayısı		Standardize Edilmiş Regresyon Katsayısı	t	p
	B	Standart Hata	Beta		
Sabit	2,047	,198		10,345	,000
Dağıtım Adaleti	,522	,058	,557	8,975	,000
Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık			R=0,557	R <sup>2</sup> =0,310	
F=80,549			p=0,000		

Tablo 29’da görüldüğü üzere dağıtım adaleti duygusal bağlılığı anlamlı ( $P < 0,05$ ) bir şekilde etkilemektedir. Böylece çalışmanın 1a<sub>1</sub> hipotezi reddedilememiştir. Ayrıca, dağıtım adaleti, duygusal bağlılığı pozitif yönde ( $B=0,522$ ) etkilemektedir. Başka bir

ifade ile dağıtım adaletinin bir birim artması duygusal bağlılığı 0,522 artırmaktadır. Ayrıca dağıtım adaleti, duygusal bağlılıktaki toplam varyansın %31'ini açıklamaktadır. Andrews ve arkadaşları (2008) ve Altaş ve Çekmecelioğlu (2015) da yaptıkları araştırmalar ile kazanımların adil olarak dağıtılmasının çalışanların örgüte olan duygusal bağlılığını önemli ölçüde artırdığı sonucuna ulaşmışlardır.

**1a<sub>2</sub>** hipotezinde dağıtım adaletinin normatif bağlılığı anlamlı düzeyde etkileyeceği öngörülmüştür. Bu hipotezin test edilmesi amacıyla dağıtım adaleti bağımsız değişken, normatif bağlılık bağımlı değişken olmak üzere doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 30'da regresyon analizi gösterilmektedir.

Tablo 30: Dağıtım Adaleti ile Normatif Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi

	Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayısı		Standardize Edilmiş Regresyon Katsayısı	t	p
	B	Standart Hata	Beta		
Sabit	2,172	,193	-	11,224	,000
Dağıtım Adaleti	,392	,057	,458	6,901	,000
Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık F=47,617 p=0,000			R=0,458	R <sup>2</sup> =0,210	

Tablo 30'da görüldüğü üzere dağıtım adaleti normatif bağlılığı anlamlı ( $P < 0,05$ ) bir şekilde etkilemektedir. Böylece çalışmanın 1a<sub>2</sub> hipotezi reddedilememiştir. Buna ek olarak, dağıtım adaletinin normatif bağlılığı pozitif yönde ( $B=0,392$ ) etkilediği görülmektedir. Başka bir ifade ile dağıtım adaletinin bir birim artması normatif bağlılığı 0,392 artırmaktadır. Ayrıca dağıtım adaleti normatif bağlılıktaki toplam varyansın %21'ini açıklamaktadır. Taner ve arkadaşları (2015) da yaptıkları araştırma ile dağıtım adaletinin normatif bağlılığı artırdığı sonucuna ulaşmıştır. Bu da kazanımların, ödüllerin, cezaların adil dağıtılmasını ve çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasını ifade eden dağıtım adaletinin normatif bağlılık üzerinde önemli etkileri olduğunu göstermektedir.

**1a<sub>3</sub>** hipotezinde dağıtım adaletinin devam bağlılığını anlamlı düzeyde etkileyeceği öngörülmüştür. Bu hipotezin test edilmesi amacıyla dağıtım adaleti bağımsız değişken, devam bağlılığı bağımlı değişken olmak üzere doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 31'de regresyon analizi gösterilmektedir.

Tablo 31: Dağıtım Adaleti ile Devam Bağlılığı Arasındaki Regresyon Analizi

	Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayısı		Standardize Edilmiş Regresyon Katsayısı	t	p
	B	Standart Hata	Beta		
Sabit	3,762	,211		17,853	,000
Dağıtım Adaleti	-,251	,062	-,290	-4,056	,000
Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı F=16,453			R=0,290 p=0,00	R <sup>2</sup> =0,084	

Tablo 31’de görüldüğü üzere dağıtım adaleti devam bağlılığını anlamlı ( $P < 0,05$ ) bir şekilde etkilemektedir. Böylece çalışmanın **1a<sub>3</sub>** hipotezi reddedilememiştir. Ayrıca, dağıtım adaletinin devam bağlılığını negatif yönde ( $B = -0,251$ ) etkilediği tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile dağıtım adaletinin bir birim artması devam bağlılığını 0,251 azaltmaktadır. Ayrıca dağıtım adaleti devam bağlılığındaki toplam varyansın %8,4’ünü açıklamaktadır. Bu da kazanımların adil dağıtılmasının çalışanların zorunluluktan kaynaklanan, olumsuz etkilere sahip olduğu belirtilen ve arzu edilmeyen devam bağlılığını azalttığını göstermektedir. Tepper’in (2000) çalışması bu sonucu desteklemektedir. Ancak, dağıtım adaleti ve devam bağlılığı arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşan çalışmalar (Cihangiroğlu, 2011, Bağcı, 2013) da mevcuttur.

**1b** hipotezinde prosedür adaletinin örgütsel bağlılığı anlamlı düzeyde etkileyeceği öngörülmüştür. Bu hipotezin test edilmesi amacıyla prosedür adaleti bağımsız değişken, örgütsel bağlılık bağımlı değişken olmak üzere doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 32’de regresyon analizi gösterilmektedir.

Tablo 32: Prosedür Adaleti ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi

	Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayısı		Standardize Edilmiş Regresyon Katsayısı	t	p
	B	Standart Hata	Beta		
Sabit	2,297	,198		11,609	,000
Prosedür Adaleti	,329	,056	,401	5,852	,000
Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık F=34,248			R=0,401 p=0,000	R <sup>2</sup> =0,161	

Tablo 32’de görüldüğü üzere prosedür adaleti örgütsel bağlılığı anlamlı ( $P < 0,05$ ) bir şekilde etkilemektedir. Böylece çalışmanın **1b** hipotezi reddedilememiştir. Ayrıca,

prosedür adaleti, örgütsel bağlılığı pozitif yönde ( $B=0,329$ ) etkilemektedir. Başka bir ifade ile prosedür adaletinin bir birim artması örgütsel bağlılığı 0,329 artırmaktadır. Ayrıca prosedür adaleti örgütsel bağlılıktaki toplam varyansın %16,1'ini açıklamaktadır. Yapılan bazı araştırmalar da (Mcfarlin ve Sweeney, 1992, Çalışkan, 2015) bu sonucu desteklemektedir. Bu anlamda kazanımlara yol açan ve çalışanları kazanımlara ulaştıran süreçlerin adil olması çalışanların örgüte olan bağlılığını arttırmaktadır.

**1b<sub>1</sub>** ifadesinde prosedür adaletinin duygusal bağlılığı anlamlı düzeyde etkileyeceği öngörülmüştür. Bu ifadenin test edilmesi amacıyla prosedür adaleti bağımsız değişken, duygusal bağlılık bağımlı değişken olmak üzere doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 33'de regresyon analizi gösterilmektedir.

Tablo 33: Prosedür Adaleti ile Duygusal Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi

	Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayısı		Standardize Edilmiş Regresyon Katsayısı	t	p
	B	Standart Hata	Beta		
Sabit	1,390	,312		4,448	,000
Prosedür Adaleti	,683	,089	,498	7,688	,000
Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık F=59,105		R=0,498 p=0,000		R <sup>2</sup> =0,248	

Tablo 33'de görüldüğü üzere prosedür adaleti duygusal bağlılığı anlamlı ( $P<0,05$ ) bir şekilde etkilemektedir. Böylece çalışmanın **1b<sub>1</sub>** hipotezi reddedilememiştir. Buna ek olarak, prosedür adaletinin duygusal bağlılığı pozitif yönde ( $B=0,683$ ) etkilediği görülmektedir. Başka bir ifade ile prosedür adaletinin bir birim artması duygusal bağlılığı 0,683 artırmaktadır. Ayrıca prosedür adaleti duygusal bağlılıktaki toplam varyansın %24,8'ini açıklamaktadır. Yapılan bazı araştırmalar ile de (Cohen Charash ve Spector, 2001, Eğilmezkol, 2011) prosedür adaletinin duygusal bağlılığı artırdığı ve anlamlı yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

**1b<sub>2</sub>** hipotezinde prosedür adaletinin normatif bağlılığı anlamlı düzeyde etkileyeceği öngörülmüştür. Bu hipotezin test edilmesi amacıyla prosedür adaleti bağımsız değişken, normatif bağlılık bağımlı değişken olmak üzere doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 34'de regresyon analizi gösterilmektedir.

Tablo 34: Prosedür Adaleti ile Normatif Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi

	Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayısı		Standardize Edilmiş Regresyon Katsayısı	t	p
	B	Standart Hata	Beta		
Sabit	1,531	,295		5,186	,000
Prosedür Adaleti	,556	,084	,444	6,629	,000
Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık F=43,943			R=0,444 P=0,000	R <sup>2</sup> =0,197	

Tablo 34’de görüldüğü üzere prosedür adaleti normatif bağlılığı anlamlı ( $P<0,05$ ) bir şekilde etkilemektedir. Böylece çalışmanın **1b<sub>2</sub>** hipotezi reddedilememiştir. Ayrıca, prosedür adaletinin normatif bağlılığı pozitif yönde ( $B=0,556$ ) etkilediği tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile prosedür adaletinin bir birim artması normatif bağlılığı 0,556 artırmaktadır. Ayrıca prosedür adaleti, normatif bağlılıktaki toplam varyansın %19,7’sini açıklamaktadır. Yapılan bazı araştırmalar ile de (Jamaludin, 2009, Taner ve arkadaşları, 2015) prosedür adaletinin normatif bağlılığı artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu da kazanımlara yol açan prosedürlerin adil olmasının ve çalışanlar tarafından adil algılanmasının, kararların önyargıdan uzak alınmasının çalışanların normatif bağlılıkları üzerinde önemli etkilere sahip olduğunu göstermektedir.

**1b<sub>3</sub>** hipotezinde prosedür adaletinin devam bağlılığını anlamlı düzeyde etkileyeceği öngörülmüştür. Bu hipotezin test edilmesi amacıyla prosedür adaleti bağımsız değişken, devam bağlılığı bağımlı değişken olmak üzere doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 35’de regresyon analizi gösterilmektedir.

Tablo 35: Prosedür Adaleti ile Devam Bağlılığı Arasındaki Regresyon Analizi

	Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayısı		Standardize Edilmiş Regresyon Katsayısı	t	p
	B	Standart Hata	Beta		
Sabit	4,424	,314		14,110	,000
Prosedür Adaleti	-,429	,089	-,338	-4,810	,000
Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı F=23,133			R=0,338 P=0,000	R <sup>2</sup> =0,114	

Tablo 35’de görüldüğü üzere prosedür adaleti devam bağlılığını anlamlı ( $P<0,05$ ) bir şekilde etkilemektedir. Böylece çalışmanın **1b<sub>3</sub>** hipotezi reddedilememiştir.

Buna ek olarak, prosedür adaleti devam bağlılığını negatif yönde ( $B=-0,429$ ) etkilemektedir. Başka bir ifade ile prosedür adaletinin bir birim artması devam bağlılığını 0,429 azaltmaktadır. Ayrıca prosedür adaleti devam bağlılığındaki toplam varyansın %11,4'ünü açıklamaktadır. Cohen-Charash ve Spector (2001) da yaptıkları araştırma ile prosedür adaleti ve devam bağlılığı arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu da kazanımlara yol açan prosedürlerin adil uygulanmasının ve çalışanlar tarafından bu prosedürlerin adil algılanmasının çalışanların zorunluluktan kaynaklanan, olumsuz etkilere sahip olduğu belirtilen ve arzu edilmeyen devam bağlılığını azalttığını göstermektedir. Prosedür adaletinin devam bağlılığı üzerinde pozitif etkilere yol açtığı sonucuna ulaşan çalışmalar (Bağcı, 2013, Jamaludin, 2009) da mevcuttur.

**1c** hipotezinde etkileşim adaletinin örgütsel bağlılığı anlamlı düzeyde etkileyeceği öngörülmüştür. Bu hipotezin test edilmesi amacıyla etkileşim adaleti bağımsız değişken, örgütsel bağlılık bağımlı değişken olmak üzere doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 36'da regresyon analizi gösterilmektedir.

Tablo 36: Etkileşim Adaleti ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi

	Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayısı		Standardize Edilmiş Regresyon Katsayısı	t	p
	B	Standart Hata	Beta		
Sabit	2,378	,204		11,662	,000
Etkileşim Adaleti	,264	,050	,366	5,268	,000
Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık F=27,749			R=0,366 p=0,000	R <sup>2</sup> =0,134	

Tablo 36'da görüldüğü üzere etkileşim adaleti örgütsel bağlılığı anlamlı ( $P<0,05$ ) bir şekilde etkilemektedir. Böylece çalışmanın **1c** hipotezi reddedilememiştir. Ayrıca, etkileşim adaleti örgütsel bağlılığı pozitif yönde ( $B=0,264$ ) etkilemektedir. Başka bir ifade ile etkileşim adaletinin bir birim artması örgütsel bağlılığı 0,264 artırmaktadır. Ayrıca etkileşim adaleti örgütsel bağlılıktaki toplam varyansın %13,4'ünü açıklamaktadır. Erkuş ve arkadaşları (2011) özel bir bankada çalışan personel üzerinde yaptığı araştırma da etkileşim adaletinin çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırdığı sonucuna ulaşmıştır. Bu da kazanımlarla ilgili karar vermede kullanılan işlemleri yönlendiren bireylerin çalışanlara nazik, saygılı davranmasının ve süreçleri bütünüyle

açıklamasının çalışanların örgüte olan bağlılıkları üzerinde olumlu etkilerinin olduğunu göstermektedir.

**1c<sub>1</sub>** hipotezinde etkileşim adaletinin duygusal bağlılığı anlamlı düzeyde etkileyeceği öngörülmüştür. Bu hipotezin test edilmesi amacıyla etkileşim adaleti bağımsız değişken, duygusal bağlılık bağımlı değişken olmak üzere doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 37’de regresyon analizi gösterilmektedir.

Tablo 37: Etkileşim Adaleti ile Duygusal Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi

	Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayısı		Standardize Edilmiş Regresyon Katsayısı	t	p
	B	Standart Hata	Beta		
Sabit	1,180	,309		3,815	,000
Etkileşim Adaleti	,643	,076	,534	8,457	,000
Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık F=71,517			R=0,534 p=0,000	R <sup>2</sup> =0,285	

Tablo 37’de görüldüğü üzere etkileşim adaleti duygusal bağlılığı anlamlı ( $P<0,05$ ) bir şekilde etkilemektedir. Böylece çalışmanın **1c<sub>1</sub>** hipotezi reddedilememiştir. Ayrıca, etkileşim adaletinin duygusal bağlılığı pozitif yönde ( $B=0,643$ ) etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir ifade ile etkileşim adaletinin bir birim artması duygusal bağlılığı 0,643 artırmaktadır. Ayrıca etkileşim adaleti, duygusal bağlılıktaki toplam varyansın %28,5’ini açıklamaktadır. Yapılan bazı araştırmalar ile de (Andrews vd, 2008, Meydan ve arkadaşları, 2011) etkileşim adaletinin duygusal bağlılığı artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu da yöneticilerin çalışanlarla olan kişilerarası ilişkilerde adil, saygılı olmasının ve çalışanları prosedürler hakkında bilgilendirmesinin çalışanların örgüte olan duygusal bağlılığını artırdığını göstermektedir.

**1c<sub>2</sub>** hipotezinde etkileşim adaletinin normatif bağlılığı anlamlı düzeyde etkileyeceği öngörülmüştür. Bu hipotezin test edilmesi amacıyla etkileşim adaleti bağımsız değişken, normatif bağlılık bağımlı değişken olmak üzere doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 38’de regresyon analizi gösterilmektedir.



Tablo 38: Etkileşim Adaleti ile Normatif Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi

	Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayısı		Standardize Edilmiş Regresyon Katsayısı	t	p
	B	Standart Hata	Beta		
Sabit	2,004	,316		6,350	,000
Etkileşim Adaleti	,363	,078	,329	4,669	,000
Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık F=21,798			R=0,329 p=0,000	R <sup>2</sup> =0,109	

Tablo 38’de görüldüğü üzere etkileşim adaleti normatif bağlılığı anlamlı ( $P<0,05$ ) bir şekilde etkilemektedir. Böylece çalışmanın  $1c_2$  hipotezi reddedilememiştir. Buna ek olarak, etkileşim adaletinin normatif bağlılığı pozitif yönde ( $B=0,363$ ) etkilediği tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile etkileşim adaletinin bir birim artması normatif bağlılığı 0,363 artırmaktadır. Ayrıca etkileşim adaleti, normatif bağlılıktaki toplam varyansın %10,9’unu açıklamaktadır. Meydan ve arkadaşlarının yaptıkları araştırma da bu sonucu desteklemektedir. Bu anlamda otorite sahiplerinin çalışanlarla kurduğu iletişimlerde adil, içten olmasının ve prosedürler hakkında bilgilendirmesinin ahlaki bağlılık olarak bilinen ve çalışanların örgüte olan sadakatlerini dile getiren normatif bağlılık üzerinde önemli etkileri olduğu görülmektedir.

$1c_3$  hipotezinde etkileşim adaletinin devam bağlılığını anlamlı yönde etkileyeceği öngörülmüştür. Bu hipotezin test edilmesi amacıyla etkileşim adaleti bağımsız değişken, devam bağlılığı bağımlı değişken olmak üzere doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 39’da regresyon analizi gösterilmektedir.

Tablo 39: Etkileşim Adaleti ile Devam Bağlılığı Arasındaki Regresyon Analizi

	Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayısı		Standardize Edilmiş Regresyon Katsayısı	t	p
	B	Standart Hata	Beta		
Sabit	4,550	,315		14,435	,000
Etkileşim Adaleti	-,402	,078	-,362	-5,190	,000
Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı F=26,940			R=0,362 p=0,000	R <sup>2</sup> =0,131	

Tablo 39’da görüldüğü üzere etkileşim adaleti devam bağlılığını anlamlı ( $P<0,05$ ) bir şekilde etkilemektedir. Böylelikle çalışmanın  $1c_3$  hipotezi reddedilemiştir.

Ayrıca, etkileşim adaleti devam bağlılığını negatif yönde ( $B=-0,402$ ) etkilemektedir. Başka bir ifade ile etkileşim adaletinin bir birim artması devam bağlılığını 0,402 azaltmaktadır. Ayrıca etkileşim adaleti devam bağlılığındaki toplam varyansın %13,1'ini açıklamaktadır. Cohen-Charash ve Spector (2001) de yaptığı meta çalışması ile etkileşim adaletinin devam bağlılığını negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

### 3.8.4. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Demografik Değişkenlere Göre Değerlendirilmesi

Bu başlık altında örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin cinsiyete, yaşa, medeni duruma, eğitim durumuna, unvana ve çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediği ele alınıp incelenecektir.

#### 3.8.4.1. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Örgütsel adalet boyutlarından olan dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaletinin ve örgütsel bağlılık boyutlarından olan duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği t-testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 40: Örgütsel Adalet Boyutlarının Cinsiyete Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik T-Testi Sonuçları

Boyut	Cinsiyet	Ortalama	Standart Sapma	Sig (p)
Prosedür Adaleti	Kadın	3,4050	,63977	,260
	Erkek	3,5153	,67336	
Dağıtım Adaleti	Kadın	3,2861	,96148	,770
	Erkek	3,2440	,96472	
Etkileşim Adaleti	Kadın	3,9439	,74175	,311
	Erkek	4,0569	,75290	

Tablo 40'da görüldüğü üzere prosedür adaleti, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti  $p>0,05$  olduğu için cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 41: Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Cinsiyete Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik T-Testi Sonuçları

Boyut	Cinsiyet	Ortalama	Standart Sapma	Sig (p)
Duygusal Bağlılık	Kadın	3,7079	,85966	0,495
	Erkek	3,7996	,94592	

<b>Normatif Bağlılık</b>	Kadın	3,4201	,79266	0,564
	Erkek	3,4911	,85768	
<b>Devam Bağlılığı</b>	Kadın	2,9046	,78763	0,517
	Erkek	2,9851	,88184	

Tablo 41’de görüldüğü üzere duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı  $p>0,05$  olduğu için cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

### 3.8.4.2. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

Örgütsel adalet boyutlarından olan dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaletinin ve örgütsel bağlılık boyutlarından olan duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığının medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediği t-testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 42: Örgütsel Adalet Boyutlarının Medeni Duruma Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik T-Testi Sonuçları

Boyut	Medeni Durum	Ortalama	Standart Sapma	Sig (p)
<b>Prosedür Adaleti</b>	Bekar	3,2560	,62092	<b>0,013</b>
	Evli	3,5285	,65559	
<b>Dağıtım Adaleti</b>	Bekar	3,0938	,97389	0,146
	Evli	3,3290	,95165	
<b>Etkileşim Adaleti</b>	Bekar	3,8495	,76723	0,112
	Evli	4,0493	,73530	

Tablo 42’de görüldüğü üzere sadece prosedür adaleti  $p<0,05$  olduğu için medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Buna göre evlilerin prosedür adaletine yönelik algılarının bekarlara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 43: Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Medeni Duruma Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik T-Testi Sonuçları

Boyut	Medeni Durum	Ortalama	Standart Sapma	Sig (p)
<b>Duygusal Bağlılık</b>	Bekar	3,5312	,90026	<b>0,049</b>
	Evli	3,8296	,88916	
<b>Normatif Bağlılık</b>	Bekar	3,3229	,72007	0,202
	Evli	3,5000	,85336	
<b>Devam Bağlılığı</b>	Bekar	3,1146	,74011	0,093
	Evli	2,8797	,85591	

Tablo 43’de görüldüğü üzere sadece duygusal bağlılık  $p < 0,05$  olduğu için medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Buna göre evlilerin duygusal bağlılıkları bekarlara göre daha yüksektir. Bu da evli çalışanların bekar çalışanlarla karşılaştırıldığında kurumun değer ve hedeflerini daha çok benimseyerek görevlerini yerine getirdiklerini, kuruma olan aidiyet duygusunun daha fazla olduğunu göstermektedir. Gündoğan’ın (2009) banka çalışanları üzerinde yaptığı araştırma sonuçları da bunu desteklemektedir.

### 3.8.4.3. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Yaşa Göre Karşılaştırılması

Örgütsel adalet boyutlarından olan dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaletinin ve örgütsel bağlılık boyutlarından olan duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığının yaşa göre farklılık gösterip göstermediği Anova ile test edilmiştir.

Tablo 44: Örgütsel Adalet Boyutlarının Yaşa Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Anova Testi Sonuçları

Boyut	Yaş	Ortalama	Standart Sapma	Sig(p)
Prosedür Adaleti	20-30	3,4099	,66572	,900
	31-40	3,4571	,62816	
	41-50	3,5306	,72620	
	51 ve üzeri	3,4286	1,41421	
Dağıtım Adaleti	20-30	3,2065	1,01009	,331
	31-40	3,2143	,96228	
	41-50	3,5089	,86464	
	51 ve üzeri	4,0000	,70711	
Etkileşim Adaleti	20-30	3,8696	,79791	,472
	31-40	4,0233	,71590	
	41-50	4,1230	,77060	
	51 ve üzeri	3,7222	1,02138	

Tablo 44’de görüldüğü üzere prosedür, dağıtım ve etkileşim adaleti  $p > 0,05$  olduğu için yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 45: Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Yaşa Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Anova Testi Sonuçları

Boyut	Yaş	Ortalama	Standart Sapma	Sig(p)
Duygusal Bağlılık	20-30	3,4493	,89709	,002
	31-40	3,7381	,88731	
	41-50	4,2738	,75252	
	51 ve üzeri	4,0000	,47140	

<b>Normatif Bağlılık</b>	20-30	3,2772	,74950	<b>,007</b>
	31-40	3,4000	,85034	
	41-50	3,8929	,69532	
	51 ve üzeri	4,1250	,17678	
<b>Devam Bağlılığı</b>	20-30	3,0054	,76465	<b>,434</b>
	31-40	2,9786	,81240	
	41-50	2,7054	1,00474	
	51 ve üzeri	2,8750	,53033	

Tablo 45’de görüldüğü üzere duygusal bağlılık ve normatif bağlılık  $p < 0,05$  olduğu için yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu anlamda bu farklılıkların hangi yaş grupları arasında olduğunu belirlemek için Tukey testine de bakmak gerekmektedir. Tukey testi sonuçları Tablo 46’de gösterilmektedir.

Tablo 46: Duygusal Bağlılık ve Normatif Bağlılık Boyutlarının Yaşa Göre Tukey Testi Sonuçları

Boyut	Yaş	Ortalama Farkı	Standart Hata	Sig(p)	
<b>Duygusal Bağlılık</b>	<b>41-50</b>	20-30	,82453*	,20825	<b>,001</b>
		31-40	,53571*	,18479	<b>,022</b>
		51 yaş ve üzeri	,27381	,63591	,973
<b>Normatif Bağlılık</b>	<b>41-50</b>	20-30	,61568*	,19200	<b>,009</b>
		31-40	,49286*	,17037	<b>,022</b>
		51 yaş ve üzeri	-,23214	,58627	,979

Tablo 46’da görüldüğü üzere duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutunda  $p < 0,05$  olduğundan 41-50 yaş grubu ile 20-30 yaş grubu ve 31-40 yaş grubu arasında anlamlı bir farklılık vardır. Bu anlamda Tablo 45’deki duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ortalamalarına dikkat çekildiğinde 41-50 yaş grubunun duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ortalamasının 20-30 yaş grubuna ve 31-40 yaş grubuna göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Gündoğan (2009) banka çalışanları üzerinde yaptığı araştırma ile de çalışanların yaşı ilerledikçe duygusal bağlılıklarının arttığı sonucuna ulaşmıştır.

### 3.8.4.4. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması

Örgütsel adalet boyutlarından olan dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaletinin ve örgütsel bağlılık boyutlarından olan duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığının eğitim düzeyine göre farklılık gösterip göstermediği varyans analizi (Anova) ile test edilmiştir.

Tablo 47: Örgütsel Adalet Boyutlarının Eğitim Düzeyine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Anova Testi Sonuçları

Boyut	Eğitim	Ortalama	Standart Sapma	Sig(p)
Prosedür Adaleti	Lise	3,1286	,76987	<b>,041</b>
	Yüksekokul	3,2857	,80812	
	Lisans	3,4925	,62355	
	Lisansüstü	3,7778	,53026	
Dağıtım Adaleti	Lise	2,8625	1,03070	<b>,030</b>
	Yüksekokul	2,9444	1,03665	
	Lisans	3,3025	,94097	
	Lisansüstü	3,9167	,64952	
Etkileşim Adaleti	Lise	3,3889	,85270	<b>,001</b>
	Yüksekokul	3,9012	,78851	
	Lisans	4,0777	,69402	
	Lisansüstü	4,1481	,76174	

Tablo 47’de görüldüğü üzere katılımcıların prosedür, dağıtım ve etkileşim adaleti algıları  $p < 0,05$  olduğu için eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu anlamda bu farklılıkların hangi eğitim düzeyleri arasında olduğunu belirlemek için Tukey testine de bakmak gerekmektedir. Tukey testi sonuçları Tablo 48’de gösterilmektedir.

Tablo 48: Dağıtım Adaleti ve Etkileşim Adaleti Boyutlarının Eğitim Düzeyine Göre Tukey Testi Sonuçları

Boyut	Eğitim Düzeyi	Ortalama Farkı	Standart Hata	Sig(p)	
Dağıtım Adaleti	Lise	Yüksekokul	-,08194	,37910	,996
		Lisans	-,43995	,22547	,211
		Lisansüstü	-1,05417*	,37910	<b>,030</b>
Etkileşim Adaleti	Lise	Yüksekokul	-,51235	,28911	,290
		Lisans	-,68881*	,17195	<b>,001</b>
		Lisansüstü	-,75926*	,28911	<b>,046</b>

Tablo 48’de görüldüğü üzere dağıtım adaleti boyutunda  $p<0,05$  olduğundan eğitim düzeyi lise olan katılımcılar ile eğitim düzeyi lisansüstü olan katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık vardır. Bu anlamda Tablo 47’deki dağıtım adaleti ortalamalarına dikkat çekildiğinde eğitim düzeyi lise olan katılımcıların dağıtım adaleti algıları, eğitim düzeyi lisansüstü olan katılımcılara göre daha düşük olduğu görülmektedir. Tablo 48’de etkileşim adaleti boyutunda  $p<0,05$  olduğu için eğitim düzeyi lise olan katılımcılar ile eğitim düzeyi lisans ve lisansüstü olan katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık vardır. Tablo 47’de görüldüğü üzere eğitim düzeyi lise olan katılımcıların, eğitim düzeyi lisans ve lisansüstü olan katılımcılar ile kıyaslandığında etkileşim adaleti algısı daha düşüktür.

Tablo 49: Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Eğitim Düzeyine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Anova Testi Sonuçları

Boyut	Eğitim	Ortalama	Standart Sapma	Sig(p)
<b>Duygusal Bağlılık</b>	Lise	3,3000	,88622	<b>0,024</b>
	Yüksekokul	3,9630	1,12045	
	Lisans	3,7634	,87689	
	Lisansüstü	4,3333	,69722	
<b>Normatif Bağlılık</b>	Lise	3,2250	,77332	0,071
	Yüksekokul	3,7222	1,11415	
	Lisans	3,4318	,80611	
	Lisansüstü	4,0278	,64280	
<b>Devam Bağlılığı</b>	Lise	3,5125	,67607	<b>0,001</b>
	Yüksekokul	3,4444	,86402	
	Lisans	2,8444	,82266	
	Lisansüstü	2,7222	,61802	

Tablo 49’da görüldüğü üzere katılımcıların duygusal ve devam bağlılığı algıları  $p<0,05$  olduğu için eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu anlamda bu farklılıkların hangi eğitim düzeyleri arasında olduğunu belirlemek için bakılan Tukey testi sonuçları Tablo 50’de gösterilmektedir.

Tablo 50: Duygusal Bağlılık ve Devam Bağlılığı Boyutlarının Eğitim Düzeyine Göre Tukey Testi Sonuçları

Boyut	Eğitim Düzeyi	Ortalama Farkı	Standart Hata	Sig(p)	
<b>Duygusal Bağlılık</b>	<b>Lisansüstü</b>	Lise	1,03333*	,35447	<b>,021</b>
		Yüksekokul	,37037	,41631	,810
		Lisans	,56993	,30350	,241
<b>Devam Bağlılığı</b>	<b>Lise</b>	Yüksekokul	,06806	,32186	,997
		Lisans	,66809*	,19143	<b>,003</b>
		Lisansüstü	,79028	,32186	,071

Tablo 50’de görüldüğü üzere duygusal bağlılık boyutunda  $p<0,05$  olduğundan eğitim düzeyi lisansüstü olan katılımcılar ile eğitim düzeyi lise olan katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık vardır. Bu anlamda Tablo 49’daki duygusal bağlılık ortalamalarına dikkat çekildiğinde eğitim düzeyi lisansüstü olan katılımcıların duygusal bağlılık algıları eğitim düzeyi lise olan katılımcılara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Yapılan bazı araştırmalar ile de (Gülova ve Demirsoy, 2012, Salami, 2008) eğitim düzeyi artıkça çalışanların duygusal bağlılığının arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Çünkü yüksek öğrenim görmüş kalifiye insanlar daha yüksek rütbeye sahip oldukları ve daha fazla sorumluluk aldıkları için örgüte karşı çok daha fazla bağlı olmaktadır. Tablo 50’de devam bağlılığı boyutunda  $p<0,05$  olduğu için eğitim düzeyi lise olan katılımcılar ile eğitim düzeyi lisans olan katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık vardır. Bu noktada Tablo 49’da görüldüğü üzere eğitim düzeyi lise olan katılımcıların, eğitim düzeyi lisans olan katılımcılar ile kıyaslandığında devam bağlılığı algısı daha yüksektir. Ayrıca, eğitim düzeyi lisans ve lisansüstü olan katılımcıların devam bağlılığının diğerlerine göre düşük olduğu görülmektedir. Çöl ve Gül (2005) de yaptığı araştırma ile eğitim düzeyi yükseldikçe devam bağlılığının azaldığı sonucuna ulaşmıştır. Çünkü eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların kendilerine olan güvenleri artmakta ve örgütte kalmaya istekten ziyade zorunlu oldukları fikrinden doğan devam bağlılığı azalmaktadır.

#### 3.8.4.5. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Unvana Göre Karşılaştırılması

Örgütsel adalet boyutlarından olan dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaletinin ve örgütsel bağlılık boyutlarından olan duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığının unvana göre farklılık gösterip göstermediği Anova ile test edilmiştir.

Tablo 51: Örgütsel Adalet Boyutlarının Unvanlara Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Anova Testi Sonuçları

Boyut	Unvan	Ortalama	Standart Sapma	Sig(p)
Prosedür Adaleti	Asistan Servis Görevlisi	3,2836	,62690	,031
	Asistan Servis Yetkilisi	3,3304	,79286	
	Uzman Yardımcısı	3,5714	,91101	
	Uzman	3,6842	,55854	
	Yönetmen Yardımcısı	3,5655	,49752	
	Yönetmen	3,7403	,62291	
	Müdür	3,6044	,59234	



<b>Dağıtım Adaleti</b>	Asistan Servis Görevlisi	2,9590	1,00340	<b>,006</b>
	Asistan Servis Yetkilisi	3,2110	1,11460	
	Uzman Yardımcısı	3,4375	1,26450	
	Uzman	3,3684	,76996	
	Yönetmen Yardımcısı	3,6042	,62951	
	Yönetmen	3,8182	,74074	
	Müdür	3,2308	,85672	
<b>Etkileşim Adaleti</b>	Asistan Servis Görevlisi	3,7678	,78418	<b>,000</b>
	Asistan Servis Yetkilisi	3,8333	,73324	
	Uzman Yardımcısı	4,3611	,42913	
	Uzman	4,2807	,69326	
	Yönetmen Yardımcısı	4,1065	,64745	
	Yönetmen	4,5455	,47625	
	Müdür	3,9145	,71600	

Tablo 51’de görüldüğü üzere katılımcıların prosedür, dağıtım ve etkileşim adaleti algıları  $p < 0,05$  olduğu için unvanlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu anlamda bu farklılıkların hangi unvanlar arasında olduğunu belirlemek için Tukey testine de bakmak gerekmektedir. Tukey testi sonuçları Tablo 52’de gösterilmektedir.

Tablo 52: Dağıtım Adaleti ve Etkileşim Adaleti Boyutlarının Unvanlara Göre Tukey Testi Sonuçları

Boyut	Unvan	Ortalama Farkı	Standart Hata	p	
<b>Dağıtım Adaleti</b>	<b>Asistan Servis Görevlisi</b>	Asistan Servis Yetkilisi	-,25200	,19943	,867
		Uzman Yardımcısı	-,47854	,47770	,953
		Uzman	-,40947	,24123	,619
		Yönetmen Yardımcısı	-,64521	,22078	,059
		Yönetmen	-,85923*	,22805	<b>,004</b>
		Müdür	-,27181	,28127	,960
<b>Etkileşim Adaleti</b>	<b>Asistan Servis Görevlisi</b>	Asistan Servis Yetkilisi	-,06551	,15196	,999
		Uzman Yardımcısı	-,59328	,36398	,663
		Uzman	-,51287	,18380	,083
		Yönetmen Yardımcısı	-,33865	,16823	,410
		Yönetmen	-,77763*	,17377	<b>,000</b>
		Müdür	-,14670	,21432	,993

Tablo 52’de görüldüğü üzere dağıtım adaleti boyutunda  $p < 0,05$  olduğundan asistan servis görevlisi ile yönetmen arasında anlamlı bir farklılık vardır. Bu anlamda Tablo 51’deki dağıtım adaleti ortalamalarına dikkat çekildiğinde asistan servis

görevlisinin dağıtım adaleti algılarının yönetmene göre daha düşük olduğu görülmektedir. Tablo 52’de etkileşim adaleti boyutunda  $p < 0,05$  olduğu için asistan servis görevlisi ile yönetmen arasında anlamlı bir farklılık vardır. Bu noktada Tablo 51’de görüldüğü üzere asistan servis görevlisinin, yönetmen ile kıyaslandığında etkileşim adaleti algısı daha düşüktür. Bülbül (2010) banka çalışanları üzerine yaptığı araştırma ile yönetici ve şef pozisyonundaki çalışanların örgütsel adalet algılarının daha fazla olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Tablo 53: Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Unvanlara Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Anova Testi Sonuçları

Boyut	Unvan	Ortalama	Standart Sapma	Sig(p)
<b>Duygusal Bağlılık</b>	Asistan Servis Görevlisi	3,4826	,90877	<b>0,035</b>
	Asistan Servis Yetkilisi	3,7865	,96835	
	Uzman Yardımcısı	3,9167	1,23603	
	Uzman	3,8333	,84254	
	Yönetmen Yardımcısı	3,8542	,69385	
	Yönetmen	4,2424	,75018	
	Müdür	3,8462	,95612	
<b>Normatif Bağlılık</b>	Asistan Servis Görevlisi	3,2463	,75440	0,125
	Asistan Servis Yetkilisi	3,3906	,85652	
	Uzman Yardımcısı	3,8125	1,14337	
	Uzman	3,5263	,62857	
	Yönetmen Yardımcısı	3,6250	,85338	
	Yönetmen	3,6591	,93077	
	Müdür	3,7885	,84685	
<b>Devam Bağlılığı</b>	Asistan Servis Görevlisi	3,1493	,70585	<b>0,038</b>
	Asistan Servis Yetkilisi	3,0469	,89676	
	Uzman Yardımcısı	2,5000	,45644	
	Uzman	2,4605	,63609	
	Yönetmen Yardımcısı	2,8333	,86811	
	Yönetmen	2,8295	,96482	
	Müdür	2,8462	1,02844	

Tablo 53’de görüldüğü üzere katılımcıların duygusal ve devam bağlılığı algıları  $p < 0,05$  olduğu için unvanlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu anlamda bu farklılıkların hangi unvanlar arasında olduğunu belirlemek için Tukey testine de bakmak gerekmektedir. Bu anlamda yapılan Tukey testi sonuçları Tablo 54’de gösterilmektedir.

Tablo 54: Duygusal Bağlılık ve Devam Bağlılığı Boyutlarının Unvanlara Göre Tukey Testi Sonuçları

Boyut	Unvan	Ortalama Farkı	Standart Hata	Sig(p)	
Duygusal Bağlılık	Asistan Servis Görevlisi	Asistan Servis Yetkilisi	-,30387	,18914	,678
		Uzman Yardımcısı	-,43408	,45303	,962
		Uzman	-,35075	,22877	,724
		Yönetmen Yardımcısı	-,37158	,20938	,567
		Yönetmen	-,75984*	,21628	<b>,010</b>
		Müdür	-,36357	,26675	,821
Devam Bağlılığı	Asistan Servis Görevlisi	Asistan Servis Yetkilisi	,10238	,17492	,997
		Uzman Yardımcısı	,64925	,41898	,714
		Uzman	,68873*	,21157	<b>,023</b>
		Yönetmen Yardımcısı	,31592	,19365	,662
		Yönetmen	,31971	,20002	,684
		Müdür	,30310	,24670	,882

Tablo 54’de görüldüğü üzere duygusal bağlılık boyutunda  $p < 0,05$  olduğundan asistan servis görevlisi ile yönetmen arasında anlamlı bir farklılık vardır. Bu anlamda Tablo 53’deki duygusal bağlılık ortalamalarına dikkat çekildiğinde asistan servis görevlisinin duygusal bağlılığının yönetmene göre daha düşük olduğu görülmektedir. Tablo 54’de devam bağlılığı boyutunda  $p < 0,05$  olduğu için asistan servis görevlisi ile uzman arasında anlamlı bir farklılık vardır. Bu noktadan sonra Tablo 53’de görüldüğü üzere asistan servis görevlisinin, yönetmen ile kıyaslandığında devam bağlılığı daha yüksektir.

#### 3.8.4.6. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması

Örgütsel adalet boyutlarından olan dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaletinin ve örgütsel bağlılık boyutlarından olan duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığının çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediği varyans analizi (Anova) ile test edilmiştir.

Tablo 55: Örgütsel Adalet Boyutlarının Çalışma Süresine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Anova Testi Sonuçları

Boyut	Çalışma Süresi	Ortalama	Standart Sapma	Sig(p)
Prosedür Adaleti	1 Yıldan az	2,8413	,72999	<b>0,013</b>
	1-5 yıl	3,5491	,59304	
	6-10 yıl	3,5643	,52104	
	10 yıldan fazla	3,4071	,72669	

<b>Dağıtım Adaleti</b>	1 Yıdan az	2,9722	1,02656	0,762
	1-5 yıl	3,3047	1,07338	
	6-10 yıl	3,3250	,87127	
	10 yıldan fazla	3,2406	,98118	
<b>Etkileşim Adaleti</b>	1 Yıdan az	3,3457	,87037	<b>0,042</b>
	1-5 yıl	4,0764	,69270	
	6-10 yıl	4,0852	,71054	
	10 yıldan fazla	3,9708	,75623	

Tablo 55’de görüldüğü üzere katılımcıların prosedür ve etkileşim adaleti algıları  $p < 0,05$  olduğu için çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu anlamda bu farklılıkların hangi çalışma süreleri arasında olduğunu belirlemek için Tukey testine de bakmak gerekmektedir. Tukey testi sonuçları Tablo 56’da gösterilmektedir.

Tablo 56: Prosedür Adaleti ve Etkileşim Adaleti Boyutlarının Çalışma Süresine Göre Tukey Testi Sonuçları

Boyut	Çalışma Süresi	Ortalama Farkı	Standart Hata	Sig(p)	
<b>Prosedür Adaleti</b>	<b>1 Yıdan az</b>	1-5 yıl	-,70784*	,24215	<b>,020</b>
		6-10 yıl	-,72302*	,22941	<b>,010</b>
		10 yıldan fazla	-,56587	,22564	,062
<b>Etkileşim Adaleti</b>	<b>1 Yıdan az</b>	1-5 yıl	-,73071*	,27773	<b>,045</b>
		6-10 yıl	-,73951*	,26312	<b>,028</b>
		10 yıldan fazla	-,62515	,25879	,078

Tablo 56’da görüldüğü üzere prosedür adaleti ve etkileşim adaleti boyutunda  $p < 0,05$  olduğundan çalışma süresi 1 yıldan az olan katılımcılar ile çalışma süresi 1-5 yıl ve 6-10 yıl olan katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık vardır. Bu anlamda Tablo 55’deki prosedür adaleti ve etkileşim adaleti ortalamalarına dikkat çekildiğinde çalışma süresi 1 yıldan az olan katılımcıların prosedür adaleti ve etkileşim adaleti algıları, çalışma süresi 1-5 yıl ve 6-10 yıl olan katılımcılara göre daha düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 57: Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Çalışma Süresine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Anova Testi Sonuçları

Boyut	Çalışma Süresi	Ortalama	Standart Sapma	Sig(p)
<b>Duygusal Bağlılık</b>	1 Yıdan az	3,1852	1,19735	0,115
	1-5 yıl	3,5729	,86957	
	6-10 yıl	3,8528	,72167	
	10 yıldan fazla	3,8083	,97547	
<b>Normatif Bağlılık</b>	1 Yıdan az	3,0000	,69597	0,110
	1-5 yıl	3,2734	,88982	
	6-10 yıl	3,5917	,66538	
	10 yıldan fazla	3,4719	,89301	
<b>Devam Bağlılığı</b>	1 Yıdan az	3,3056	,95015	<b>0,022</b>
	1-5 yıl	3,0703	,85721	
	6-10 yıl	2,6833	,67940	
	10 yıldan fazla	3,0438	,87581	

Tablo 57’de görüldüğü üzere katılımcıların devam bağlılığı algıları  $p < 0,05$  olduğu için çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu anlamda bu farklılıkların hangi çalışma süreleri arasında olduğunu belirlemek için Tukey testine de bakmak gerekmektedir. Ancak Tukey testinde bir farklılık görülmemiştir. Yine de Tablo 57’yi incelediğimizde çalışma süresi 1 yıldan az olan katılımcıların devam bağlılığının daha yüksek olduğu görülmektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde küreselleşme, rekabet ve teknolojiye yenilikler örgütler için birçok zorluk getirmekte ve örgütlerin etkin ve verimli olma, varlığını sürdürme ve rekabet üstünlüğü sağlama gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Bu anlamda örgütlerin sayılan bu hedefleri yerine getirme noktasında insan kaynağına gereken önemi vermesi ve örgüte olan bağlılıklarını artırması gerekmektedir. Çünkü yüksek bağlılığa sahip çalışanlar örgütün hedef ve amaçlarını benimsemekte, hedef ve amaçların gerçekleşmesi için büyük çaba göstermekte, örgütte kalmak için güçlü bir istek duymaktadır. Bu anlamda örgütsel bağlılığı artırmak için örgüte ve en önemlisi yöneticilere büyük görev düşmektedir. Bunu sağlamanın en önemli yollarından birisi de örgütlerde adaletin sağlanmasıdır.

Bu çalışmanın ilk kavramını örgütsel adalet oluşturmaktadır. Örgütsel adalet esasen her örgütte bulunması gereken bir kavram olmakla birlikte tüm çalışanlar tarafından da arzu edilen ve olması beklenen bir kavramdır. Bu anlamda örgütsel adalet kazanımların, cezaların, terfilerin, ödüllerin vb. adil olarak dağıtılmasını, bu kazanımlara yol açan prosedürlerin adil olarak algılanması ve bu prosedürlerin gerçekleşmesi sırasında otorite sahiplerinin çalışanlara saygılı ve nazik davranmasını ve prosedürler ve tüm süreçler hakkında çalışanları bilgilendirmesini ifade eden oldukça geniş bir kavramdır. Örgütsel adaletin birçok olumlu davranışa yol açtığı bilinmektedir. Bu anlamda, örgütsel adalet çalışanların motivasyonlarını artırmakta, güven inşa etmekte, çalışanların kendilerini örgütün değerli üyeleri olarak hissetmelerine yol açmaktadır. Ancak örgütsel adaletsizlik birçok olumsuz davranışa yol açmakta ve örgüte zarar vermektedir. Örgütsel adaletsizlik algılandığında çalışanların verimliliği ve motivasyonu düşmekte, örgüte karşı yabancılaşmakta, devamsızlık yapmakta, düşük performans ve saldırgan davranışlar sergileyebilmektedir. Haksız uygulamalarla ve adil olmayan davranışlarla karşılaşan çalışanların örgüte olan güven duygusu ve bağlılığı da azalmaktadır. Bu noktada, örgütlerin adaleti inşa etmeleri ve adaletsiz durumları ortadan kaldırmak için girişimlerde bulunmaları gerekmektedir.

Örgütsel adalet prosedür adaleti, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyutta incelenmiştir. Örgütsel adalet boyutlarından ilki olan dağıtım adaleti kazanımların çalışanlar tarafından adil olarak dağıtıldığına ilişkin algılarıdır. İkinci boyut olan prosedür adaleti kazanımlara yol açan prosedürlerin çalışanlar tarafından adil

olarak değerlendirilmesini ifade etmektedir. Son olarak üçüncü boyut olan etkileşim adaleti, otorite sahiplerinin çalışanlarla olan iletişimlerinde açık, içten, dürüst, saygılı ve adaletli olması ve uygulanan prosedürler hakkında yeterli açıklamalarda bulunması ve çalışanları bilgilendirmesidir. Araştırma sonuçlarına göre, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti yüksek düzeyde, dağıtım adaleti orta düzeydedir.

Bu çalışmanın ikinci kavramını ise örgütsel bağlılık oluşturmaktadır. Örgütsel bağlılık çalışanların örgütte kalmak için güçlü bir inanç duyması, örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesi ve örgüt adına çaba göstermeye gönüllü olmasını ifade etmektedir. Örgütsel bağlılığın sağlanması birçok olumlu iş davranışına yol açmaktadır. Örgüte bağlı olan çalışanların iş tatminleri ve iş performansı yüksek, işten ayrılma eğilimi düşüktür. Ayrıca bağlı çalışanlar kendilerine verilen görevlerin ötesinde daha fazla performans göstermeye gönüllüdürler. Bu yüzden örgütler başarıya ulaşmak ve nitelikli iş gücünü ellerinde tutmak istiyorlarsa çalışanların bağlılıklarını artırmalıdır. Bu noktada örgütsel bağlılığı artıran birçok değişken bulunmakla birlikte bu çalışmada örgütsel adalet algısı ele alınmıştır.

Örgütsel bağlılık duygusal, normatif ve devam bağlılığı olmak üzere üç boyutta incelenmiştir. Örgütsel bağlılık boyutlarından ilki duygusal bağlılıktır. Duygusal bağlılık, çalışanın kendisini örgütün bir parçası olarak görmesini, örgütün amaç, değer, ilke, strateji ve hedeflerini benimsemelerini, örgütün süreç ve faaliyetlerini desteklemesini ve örgütle özdeşleşmesini ifade etmekte ve çalışanlar istedikleri için örgütte kalmayı sürdürmektedirler. İkinci boyut olan normatif bağlılık, çalışanın kendisini örgüte karşı sorumlu hissetmesi ve bu sorumluluğun bilincinde olarak görevlerini yerine getirmesi ve sadakat duygularını içinde barındırarak örgütte kalmaya devam etmesidir. Üçüncü boyut olan devam bağlılığı ise, çalışanların örgütten sağladığı maddi çıkarlar ve örgütten ayrıldığında ortaya çıkacak olan maliyetleri düşünerek örgütte kalmaya devam etmesini ifade etmektedir ve çalışanın örgütte kalması istekten ziyade zorunluluktan kaynaklanmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık yüksek düzeyde, devam bağlılığı ise orta düzeydedir.

Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere araştırmada oluşturulan “Örgütsel adalet örgütsel bağlılığı anlamlı düzeyde etkilemektedir” hipotezi alt hipotezler çerçevesinde test edilmiştir. Bu anlamda yapılan regresyon analizi sonucunda örgütsel adaletin örgütsel bağlılığı anlamlı ve pozitif yönde

etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçla birlikte araştırmanın birinci hipotezi desteklenmiştir. Bu da örgütlerde adaletin sağlanmasının çalışanların bağlılığı artırdığını göstermektedir. Alt hipotezlerin analiz sonuçlarında dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaletinin duygusal bağlılık ve normatif bağlılığı anlamlı ve pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular, çalışanların kazanımların adil olarak dağıtıldığını algılandığında, çalışanlar kazanımlara ulaştıran süreçler boyunca fikir ve görüşlerini rahatlıkla ifade edebildiğinde ve prosedürler adil olarak algılandığında, yöneticiler çalışanlarla olan kişilerarası ilişkilerinde adil, saygılı ve nazik davrandığında ve çalışanlara haksız yorum ve eleştiriler yöneltmediğinde, yöneticiler süreçler hakkında çalışanları zamanında bilgilendirdiğinde ve gerekli olan açıklamaları yaptığında çalışanların örgüte olan duygusal bağlılığının ve normatif bağlılığının aynı ölçüde arttığı görülmektedir. Ancak dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaletinin çalışanların örgütte istekten ziyade zorunluluktan kaldığını ifade eden devam bağlılığını azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular çerçevesinde araştırma hipotezlerinin tümü desteklenmiştir.

Çalışmada üzerinde durulan diğer bir konu, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık boyutlarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesidir. Bu anlamda ankete katılan özel banka çalışanlarının cinsiyetlerine ve medeni durumlarına göre örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık boyutlarını algılamadaki farklılıkları ölçmek için t testi uygulanmış; yaş, unvan, eğitim durumu ve örgütte çalışma sürelerine göre örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık boyutlarını algılamalarında farklılık yaratıp yaratmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile test edilmiştir. Bu bağlamda, örgütsel adalet cinsiyete ve yaşa göre farklılık göstermemektedir. Fakat çalışanların örgütsel adalet algıları medeni duruma, eğitim durumuna, unvana ve çalışma süresine göre farklılık göstermektedir. Bu anlamda yapılan analiz sonucuna göre evlilerin prosedür adalet algıları daha yüksektir. Ayrıca prosedür adaleti, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti algıları lisansüstü eğitim düzeyinde en yüksek, lise eğitim düzeyinde ise en düşüktür. Yapılan bir diğer analiz sonucuna göre prosedür adaleti, dağıtım adaleti ve etkileşim adalet algıları yönetmenlerde yüksek, asistan servis görevlilerinde ise düşüktür. Buna ek olarak, çalışma süresi 1 yıldan az olan çalışanların prosedür adaleti ve etkileşim adaleti algıları, çalışma süresi 1-5 yıl ve 6-10 yıl olan katılımcılara göre daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.



Örgütsel bağlılıkla ilgili değerler, cinsiyete göre farklılık göstermemekte; medeni duruma, yaşa, eğitim durumuna, unvana ve çalışma süresine göre farklılık göstermektedir. Yapılan analiz sonucuna göre, evli olan çalışanların duygusal bağlılıkları bekarlara göre daha yüksektir. Ayrıca, 41-50 yaş grubunun duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ortalamasının 20-30 yaş grubuna ve 31-40 yaş grubuna göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bir başka analiz sonucuna göre, eğitim düzeyi lisansüstü olan katılımcıların duygusal bağlılık algıları eğitim düzeyi lise olan çalışanlara göre daha yüksektir, eğitim düzeyi lise olan katılımcıların ise eğitim düzeyi lisans olan katılımcılar ile kıyaslandığında devam bağlılığı daha yüksektir. Ayrıca, asistan servis görevlisinin yönetmen ile kıyaslandığında duygusal bağlılığının daha düşük, devam bağlılığının ise daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak, çalışma süresi 1 yıldan az olan çalışanların devam bağlılığının en yüksek, çalışma süresi 6-10 yıl aralığında olan çalışanların ise devam bağlılığının en düşük olduğu tespit edilmiştir.

Örgütler için oldukça öneme sahip bir konu olarak örgütsel adaletin örgütsel bağlılıkla ilişkisi değerlendirildiğinde banka yönetimleri için aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

1. Araştırma bulguları neticesinde çalışanların dağıtım adaleti algılamalarının orta düzeyde olduğu ve diğer boyutlara göre daha düşük düzeyde olduğu göz önünde bulundurulduğunda ilk olarak bankaların dağıtım adaletini sağlamaları ve buna yönelik girişimlerde bulunmaları gerekmektedir. Bu kapsamda bulgular neticesinde özellikle çalışanların elde ettiği kazanımların göstermiş oldukları performansa uygun olması gerektiği sonucuna ulaşılmaktadır. Bunun için yöneticilerin çalışanların performansları ve yaptıkları hakkında bilgi sahibi olmaları ve bu konuda gerekli önlemleri almaları gerekmektedir. Ayrıca, çalışanların performanslarına ilişkin değerlendirmeler zamanında yapılmalı, adil bir şekilde gerçekleştirilmeli ve çalışanlara bu konu hakkında bilgi verilmelidir. Sistemin şeffaf olması gerekmektedir. Çünkü yöneticilerin çalışanların performansları ve işleri ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmaları iş sonuçlarını tarafsız ve doğru olarak değerlendirdiği algılamasına yol açacaktır. Ayrıca kazanımlar çalışanların işte göstermiş olduğu çabayı yansıtmalı ve tamamladığı

işe uygun olmalıdır. Böylece çalışanlar kazanımların adil olarak dağıtıldığını algılayacak ve yöneticilerine güven duyacaktır.

2. Araştırma bulguları ile kazanımlara ulaştıran süreçlerin adil olmasının çalışanların örgüte olan bağlılığını artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda sorulara yönelik ortalamalara bakıldığında çalışanların süreçler sonucunda ulaşılan kazanımları düzeltilmesini talep etmeye yönelik algılarının diğerlerine göre daha düşük olduğu görülmektedir. Bunun neticesinde prosedür adaletini artırmak için ilk olarak çalışanlara süreç içerisinde çeşitli noktalarda kararları değiştirme fırsatı verilmeli, alınan kararlar tekrar gözden geçirilmeli ve alınan kararların hatalı olmadığı çalışanlara önceden hazırlanan prosedürlerle birlikte anlatılmalıdır. Ayrıca, çalışanlara süreçler sonucunda elde edilen kazanımları düzeltme ve değiştirme fırsatının verilmesi ve bu konu ile ilgili fikir ve görüşlerini bildirmesini sağlayacak ortamların yaratılması ve uygulama noktasında görüşlerinin dikkate alındığının gösterilmesi gerekmektedir. İkinci olarak çalışanların prosedürlerin doğru ve tutarlı bilgilere dayandırılarak ve etik ve ahlaki standartlara uygun olarak oluşturulduğuna yönelik algısı yüksek olmasına rağmen prosedürlerin önyargıdan uzak ve tutarlı bir şekilde uygulandığına dair algısı orta düzeydedir. Bu yüzden hazırlanan prosedürlere sadık kalınmalı ve prosedürler tutarlı bir şekilde herkese adil bir şekilde uygulanmalıdır.
3. Araştırma ile etkileşim adaletinin örgütsel bağlılığı artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu anlamda seçilen örneklemede etkileşim adaleti her ne kadar yüksek olsa da bankaların bunu sürdürmesi gerekmektedir. Bunun için örgütlerde kazanımlarla ilgili karar vermede kullanılan işlemleri yönlendiren yöneticilerin herkese karşı adil olması gerekmektedir. Bu anlamda yöneticiler çalışanlara saygılı ve içten davranmalı ve değer vermeli, çalışanlarla olan diyaloglarında samimi olmalıdır. Ayrıca, bankalar çalışanlara karşı açık ve şeffaf olmalı, çalışanları prosedürler, örgütsel politika ve uygulamalar hakkında bilgilendirmeli, mantıklı açıklamalarda bulunmalı ve ayrıntıları zamanında aktarmalıdır. Bu anlamda yönetici ve çalışan arasında gelişen yapıcı ilişkiler ve etkileşim adaletinin örgüt tarafından tesis edilmesi çalışanların örgüte olan bağlılık ve sadakatlerini artıracaktır.
4. Araştırma bulguları ile asistan servis görevlerinin dağıtım adaleti algılarının düşük olduğu görülmektedir. Bunun neticesinde bankaların asistan servis

görevlilerinin dağıtım adaleti algılarını artırmaya yönelik girişimlerde bulunmaları gerekmektedir. Bu kapsamda elde edilen kazanımlar, ödüller, terfiler çalışanların hak ettiği ölçüde, performanslarına uygun olarak ve örgüte yaptığı katkıyı yansıtarak adil olarak dağıtılmalıdır.

Sonuç olarak, günümüzde özel bankaların karlılığını, etkinliği ve verimliliğini artırmasında, başarıya ulaşmalarında ve rakiplerine karşı üstünlük sağlamalarında çalışanların etkisi inkar edilmez bir gerçektir. Bu bağlamda çalışanların bağlılıklarını artırmak gerekmektedir. Örgütsel bağlılığı artıran birçok faktör olduğu bilinmektedir. Yapılan bu çalışmada ise örgütler için oldukça önemli olan, sağlanması gereken örgütsel adaletin örgütsel bağlılığı artıracığı varsayılmıştır. Yapılan araştırma sonucu ile örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılığı anlamlı ve pozitif yönde etkilediğine ulaşılmıştır. Bu noktada örgütlerin çalışanların bağlılıklarını artırmak için adaleti sağlamaları ve yukarıda sayılan önerileri hayata geçirmeleri gerekmektedir. Bu öneriler yerine getirildiği takdirde çalışanların verimliliği, etkinliği ve üretkenliğinin daha fazla artırılacağına inanılmaktadır.

Günümüz kapitalist rekabet baskısı karşısında bankacılık sektörünün finansal göstergelerde gelişme sağlama istekleri, çalışanları konusunda yaşanan sorunlara duyarlılık göstermeyi gerektirmektedir. Ancak sektörün genel olarak taşıdığı finansal sonuç duyarlılığını çalışanlar konusunda aynı ölçüde göstermediği gözlenmektedir. Bu çalışmanın sonucunda elde edilen bulgular da bu duruma işaret etmektedir. Örneklem içerisindeki bankaların etkileşim adaleti değerleri yüksek çıkarken dağıtım adaletinin daha düşük çıkması bu yöndeki kaygıları barındırmaktadır. Bu çalışmada üzerinde durulan önerilerle, sektörün çalışanların bağlılıklarını değerlendirirken, örgütsel adalet olgusuna özel bir değer vermesi gerektiği hatırlanmalıdır.

## KAYNAKÇA

- Ada, N., Alver, İ., ve Atlı, F. (2008). “Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma.”, *Ege Academic Review*, 8/2, s.487-518.
- Adams, J. S. (1965). *Inequity in Social Exchange*, Advance in Experimental Social Psychology, Berkowitz (ed.), San Diego Academy Press vol: 2, New York.
- Ağca, V., ve Ertan, H. (2008). “Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Demografik Özelliklerine Bağlı Olarak Değişmesi: Antalya’da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22, s.389-408.
- Akalın, M. (2015). *Örnek Açıklamalarıyla Sosyal Bilimlerde Araştırma Tekniği*, 1. Basım, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Akca, B. (2012). Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerde Örgütsel Adalet Rolü: İso İşletmelerinde Bir Araştırma, (Basılmamış Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Adana.
- Akgündüz, Y., ve Güzel, T. (2014). “Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Aracılık Etkisi”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14/3, s.1-18.
- Al Afari, T. S. and Abu Elanain, H. M. (2014). “Procedural and Distrubutive Justice as Mediators of the Relationship Between Interactional Justice and Work Outcomes: An Empirical Study of the UAE Public Health Care Sector” , *The Journal of Applied Business Research*, 30/4, s.1091-1108.
- Al-Aameri, A. S. (2000). “Job Satisfaction and Organizational Commitment for Nurses”, *Saudi Medical Journal*, 21/6, s.531-535.
- Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990). “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization.”, *Journal of Occupational Psychology*, 63/1, s.1-18.
- Almansour, Y. M. (2012). “ The Mediating Role of Organizational Justice Components in the Relationship Between Ledarship Styles and Job Satisfaction”, *Global Journal of Management and Business Research*, 12/20, s.74-80.
- Altaş, S. S., ve Çekmecelioğlu, H. G. (2015). “Örgütsel Adalet Algısının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 29/3.
- Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2010). “Değerlere Göre Yönetim ve Örgütsel Adalet İlişkisinin Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre İncelenmesi”, *Educational Administration: Theory and Practice*, 16/4, s.463-484.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., ve Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, 7.Baskı, Sakarya Kitapevi, Sakarya.

- Ambrose, M. L., Seabright, M. A. and Schminke, M. (2002). "Sabotage in the Workplace: The Role of Organizational Injustice", *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 89/1, s.947-965.
- Andrews, M. C., Kacmar, K. M., Blakely, G. L. and Bucklew, N. S. (2008). "Group Cohesion as an Enhancement to the Justice-Affective Commitment Relationship", *Group and Organization Management*, 33/6, s.736-755.
- Angle, H. L. and Perry, J. L. (1981). "An Empirical Assesment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, 26/2, s.1-14.
- Aquino, K., Griffeth, R. W., Allen, D. G. and Hom, P. W. (1997). "Integrating Justice Constructs Into the Turnover Process: a Test of a Referent Cognitions Model", *Academy of Management Journal*, 40/5, s.1208-1227.
- Argyris, C. (1998). "Empowerment: The Emperor's New Clothes", *Harward Business Review*, 76/3, s.98-105.
- Arslantaş, C. ve Pekdemir, I. (2007). "Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma", *Sosyal Bilimler Dergisi*, 7/1, s.261-286.
- Aryee, S., Budhwar, P. S. and Chen, X. C. (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, s.267-285.
- Aslan, T. (2006). "Siyaset Felsefesinin Temel Problemlerinden Biri ve Birlikte Yaşamının Koşulu Olan Adalet (Platon)", *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 14, s.159-176.
- Atalay, C. ve Özler, D. (2013). "A Research to Determine the Relationship Between Organizational Justice and Psychological Ownership Among Non-Family Employees in a Family Business", *Procedia Social and Behavioral Science*, 99, s.247-256.
- Ayden, C., ve Özkan, Ö. (2014). "Sağlık Çalışanlarının Kurumsal Güven ve Örgütsel Bağlılık Boyutları İtibariyle İncelenmesi; Malatya Devlet Hastanesi Sağlık Personeli Üzerine Bir Çalışma", *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24/2, s.151-167.
- Aykanat, Z. ve Yıldırım, A. (2012). "Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı bir Araştırma", *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22/2, 260-274.
- Bağcı, Z. (2013), "Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9/19, s.163-184.
- Bağdemir, A. (2009). "Adalet Mülkün Temelidir Özdeyişi Üzerine", *Turkish Studies International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 4/3, s.283-296.

- Bakan, İ. (Ed.), (2011). *Yönetimde Çağdaş ve Güncel Uygulamalar: Kavramlar, İlkeler, Uygulamalar ve Yaklaşımlar*, Gazi Kitapevi, Ankara.
- Bakhshi, A., Kumar, K., and Rani, E. (2009). "Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment.", *International Journal of Business and Management*, 4/9, s.145-154.
- Bartol, K. M. (1979). "Professionalism as a Predictor of Organizational Commitment, Role Stress, and Turnover: A Multidimensional Approach", *Academy of Management Journal*, 22/4, s.815-821.
- Bayram, A. and Bayramoğlu, G. (2014). The Effect of Human Resource Practices on Burn-Out and the Mediating Role of Perceived Organizational Justice, *Procedia of Economics and Business Administration*, International Conference on Economic Sciences and Business Administration, 24-25 Ekim 2014, Bucharest, Romania.
- Becker, H. S. (1960). "Notes on the Concept of Commitment", *American Journal of Sociology*, 66/1, s.32-40.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M., and Gilbert, N. L. (1996). "Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance", *Academy of Management Journal*, 39/2, s.464-482.
- Bemmels, B., Brown, G. and Read, M.(2009). "A Restorative Justice Perceptive of Grievance Procedures, 15<sup>th</sup> World Congress of the International Industrial Relations Association (IIRA) Sydney Convention and Exhibition Center, Sydney, Australia, 24-27 August 2009.
- Berger, J., Wagner, D. G. and Zelditch Jr, M. (1983). "Expectation States Theory: The Status of a Research Program", Technical Report no: 90, Stanford University, 1-99.
- Beugre, C. D. (1998). *Managing Fairness in Organizations*, Quorum Books, Greenwood Publishing Group, Westport, Connecticut, London.
- Bies, R. J. ve Shapiro, D. L., (1988). "Voice and Justification: Their Influence on Procedural Fairness Judgments", *Academy of Management Journal*, 31/3, s.676-685.
- Bidarian, S. and Jafari, P. (2012). "The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Trust", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 47, s.1622-1626.
- Bies R. J. (2001). *Interactional Injustice: the Sacred and the Profane*, *Advances in Organizational Justice*, Greenberg J. and Cropanzano, R. (ed.), Stanford University Press, Stanford, California.
- Blader, S. L. ve Tyler, R. T. (2003). "What Constitutes Fairness in Work Settings? A Four Component Model of Procedural Justice", *Human Resource Management Review*, 13, s.107-126.
- Blader, S. L. ve Tyler, T. R. (2009). "Testing and Extending the Group Engagement Model: Linkages Between Social Identity, Procedural Justice, Economic

- Outcomes, and Extra Role Behavior”, *Journal of Applied Psychology*, 94/2, s.445-464.
- Blau, G. J., and Boal, K. B. (1987). “Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism”, *Academy of Management Review*, 12/2, s.288-300.
- Boylu, Y. , Pelit, E. ve Güçer, E. (2007). “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, 44/511, s.55-74.
- Böke, K., Özdoğan, A., Sevinç, B., Güler, C., Büker, H., ve Demir, İ. (2009). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, 1. Basım, Alfa yayıncılık, İstanbul.
- Braithwaite, J. (2002). “Restorative Justice and Therapeutic Jurisprudence”, *Criminal Law Bulletin-Boston*, 38/2, s.244-262.
- Buchanan, B. (1974). “Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations”, *Administrative Science Quarterly*, 19/4, s.533-546.
- Bülbül, A. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Çalışma, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Caldwell, J. (2014). “Interactional Justice Dimension and Organizational Trust: An Investigation into the Moderating Effects of Stress and a Three-Way Interaction”, *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 18/2, s.25-43.
- Chan, M. (2000). “Organizational Justice Theories and Landmark Cases”, *The International Journal of Organizational Analysis*, 8/1, 68-88.
- Chatman, J. A. (1991). “Matching People and Socialization in Public Accounting Firms”, *Administrative Science Quarterly*, 36, s.459-484.
- Chen, L. T. , Chen, C. W. and Chen, C. Y. (2010). “Are Educational Background and Gender Moderator Variables for Leadership, Satisfaction and Organizational Commitment?”, *African Journal of Business Management*, 4/2, s.248-261.
- Chroust, A. H. and Osborn, D. L. (1942). “Aristotle’s Conception of Justice”, *Notre Dame Law Review*, 17/2.
- Chughtai, A. and Zafar, S. (2006). “Antecedents and Consequences of Organizational Commitment Among Pakistani University Teachers”, *Applied HRM Research*, 11/1, s.39-64.
- Chung, K. S. (2009). *The Impact of Perceived Organizational Injustice on Employee Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention: A Study of Employees in MNCs in Malaysia*, Master of Business Administration, Final Thesis.

- Cihangiroğlu, N. ve Yılmaz, A. (2010). “Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler için Önemi” *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13/19, s.195-213.
- Cihangiroğlu, N., Şahin, B. ve Naktiyok, A. (2010). “Hekimlerin Örgütsel Adalet Algıları Üzerine Bir Araştırma”, *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6/12, s.67-82.
- Cihangiroğlu, N. (2011). “Askeri Doktorların Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Analizi”, *Gülhane Tıp Dergisi*, 53, 9–16.
- Cohen- Charash, Y. and Spector, P. E. (2001). “A Role of Justice in Organizations: A Meta Analysis”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86/2, s.278-321.
- Cohen, A. (2007). “Commitment Before and After: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment”, *Human Resource Management*, 17/3, s.336-354.
- Cohen, A. and Lowenberg, G. (1990). “A Re-Examination of the Side-Bet Theory as Applied to Organizational Commitment: A Meta Analysis”, *Human Relations*, 43/10, s.1015-1050.
- Cohen, A., and Gattiker, U. E. (1994). “Rewards and Organizational Commitment Across Structural Characteristics: A Meta-Analysis”, *Journal of Business and Psychology*, 9/2, s.137-157.
- Cok, P. and Crawford, J. (1999). “The Relationship Between Commitment and Organizational Culture, Subculture, Leadership Style and Job Satisfaction in Organizational Change and Development”, *Leadership and Organization Development Journal*, 20/7, s.365-373.
- Cole, M. S., Bernerth J. M., Walter F. and Holt, D. T. (2010). “Organizational Justice and Individuals’ Withdrawal: Unlocking the Influence of Emotional Exhaustion”, *Journal of Management Studies*, 47/3, s.367-390.
- Colquitt J. A. (2001). “On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure”, *Journal of Applied Psychology*, 86/3, s.386-400.
- Colquitt J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. and Ng, K. Y. (2001). “Justice at the Millennium: A Meta Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research”, *Journal of Applied Psychology*, 86/3, s.425-445.
- Colquitt, J. A. and Rodell, J. B. (2011). “Justice, Trust and Trustworthiness: A Longitudinal Analysis Integrating Three Theoretical Perspectives”, *Academy of Management Journal*, 54/6, s.1183-1206.
- Colquitt, J. A., Greenberg J. and Zapata-Phelan C. P. (2005). What is Organizational Justice? A Historical Overview, in *Handbook of Organizational Justice*, Greenberg, G. and Colquitt J. A. (Ed.), Lawrence Erlbaum Associates, the United States of America.



- Colquitt, J. A., Lepire, J. A., Piccolo, R. F., Zapata, C. P. and Rich, B. C. (2012). "Explaining the Justice Performance Relationships: Trust as Exchange Deepener or Trust as Uncertainty Reducer?", *Journal of Applied Psychology*, 97/2, s.1-15.
- Colquitt, J. A., Noe, R. A. and Jackson, C. L. (2002). "Justice in Teams: Antecedents and Consequences of Procedural Justice Climate", *Personnel Psychology*, 55/1, s.83-109.
- Colquitt, J. A., Scott B. A., Judge, T. A. and Shaw, J. C. (2006). "Justice and Personality: Using Integrative Theories to Derive Moderators of Justice Effects", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100/1, s.110-127.
- Colquitt, J. A., Scott B. A., Rodell, J. A., Long, D. M., Zapata, C. P. and Conlon, D. E. (2013). "Justice at the Millennium, a Decade Later: A Meta Analytic Test of Social Exchange and Affect-Based Perspectives", *Journal of Applied Psychology*, 98/2, s.199-236.
- Cowherd, D. M. and Levine, D. L. (1992). "Product Quality and Pay Equity Between Lower-Level Employees and Top Management: An Investigation of Distributive Justice Theory", *Administrative Science Quarterly*, vol: 37, s.302-320.
- Crino, M. D. (1994). "Employee Sabotage: A Random or Preventable Phenomenon?", *Journal of Managerial Issues*, 6/3, s.311-330.
- Cropanzano, R. (ed.), (2001). *Justice in the Workplace: From Theory to Practice*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Volume: 2, London.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E. and Gilliland, S. W. (2007). "The Management of Organizational Justice", *Academy of Management Perspectives*, 21/4, s.34-48.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R. and Rupp, D. E. (2001). "Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice", *Journal of Vocational Behavior*, 58/2, s.164-209.
- Cropanzano, R., Prehar C. A. and Chen, P. Y. (2002). "Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural from Interactional Justice", *Group and Organization Management*, 27/3, s.324-351.
- Çakar, N. D. ve Yıldız, S. (2009). "Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: "Algılanan Örgütsel Destek" Bir Ara Değişken mi?" *Electronic Journal of Social Sciences*, 8/28, s.68-90.
- Çakınberk, A., Derin, N., ve Demirel, E. T. (2011). "Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Bağlılıkla Biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli Özel Eğitim Kurumları Örneği", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3/1, s.89-121.
- Çakır Ö. (2006). "Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri", Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara.
- Çalık, C. (2006). "Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Eğitimin Değişen Rolü ve Önemi", *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 14/1, s.1-10.
- Çalışkan, A. (2015). "Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Etik İklimin Aracılık Rolü", *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1/2, s.115-141.

- Çelen, Ö., Teke, A., ve Cihangiroğlu, N. (2013). “Örgütsel Bağlılığın İş Tatmini Üzerine Etkisi: Gülhane Askeri Tıp Fakültesi Eğitim Hastanesinde Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18/3, s.399-410.
- Çelik, A., Çakıcı, A. B., ve Fındık, M. (2014). “Çalışma İlişkilerinde Algılanan Adaletsizlik ile Örgütsel Bağlılık, İşe Devamsızlık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Sağlık Kurumları Örneği”, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4/2, s.159-170.
- Çelik, C. (2008). Relationship of Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Field Study of Tax Office Employees, International Conference on Management and Economics, s.138-155.
- Çetin, F., Basım, H. N., ve Aydoğan, O. (2011). “Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik ile İlişkisi: Öğretmenler Üzerine bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, s.61-70.
- Çetinkaya M. ve Çimenci S. (2014). “Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12/23.
- Çiçek, A. B., Türkmen, A., Şaban, H., Hoş, C. A., Onur, A. M., İster, Z. ve Bozkurt, E. (2004). Bilkent Temel Eğitim Ansiklopedisi, Cilt: 1, Meteksan Yayınları, Ankara.
- Çoban, T. ve Çoban, B. (2011). “Spor Alanında Örgütsel Adalet ve Duygusal Zeka”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10/36, s.25-41.
- Çorbacı, S. ve Bostancı, A. B. (2013). “Okullarda Öğretmenlere Yönelik Performans Yönetimi Uygulamaları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki”, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Özel Sayı, s.231-247.
- Çöl, G. ve Gül, H. (2005). “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19/1, s.291-306.
- De Boer, E. M., Bakker, A. B., Syrolt, J. E. and Schaufeli, W. B. (2002). “Unfairness at Work as a Predictor of Absenteeism”, *Journal of Organizational Behavior*, 23/2, s.181-197.
- Dello Russo, S., Vecchione, M., and Borgogni, L. (2013). “Commitment Profiles, Job Satisfaction, and Behavioral Outcomes.”, *Applied Psychology*, 62/4, s.701-719.
- Demirkaya, H. ve Kandemir, A. (2014). “Örgütsel Adaletin Boyutları ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir İşletme İncelemesi”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18/2, s.263-279.
- Develioğlu, F. (2005). *Osmanlıca Türkçe Ansiklopedik* Lugat, Aydın Kitapevi Yayınları, Ankara.

- Dick, G. and Metcalfe, B. (2001). "Managerial Factors and Organizational Commitment: A Comparative Study of Police Officers and Civilian Staff", *The International Journal of Public Sector Management*, 14/2, s.111-128.
- Doğan, H. (2002). "İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü", *Ege Academic Review*, 2/2, s.71-78.
- Doğan, S., ve Kılıç, S. (2007). "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 29/29, s.37-61.
- Dreudahl, D., Kneipp, S. M., Canales, M. K. and Dorcy, K. S. (2001). "Reinvesting in Social Justice: A Capital Idea For Public Health Nursing?", *Advances in Nursing Science*, 24/2, s.19-31.
- Durna, U. ve Eren, V. (2011). "Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6/2, s.210-219.
- Eğilmezkol, G. (2011). Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ellis, K. M., Reus, T. H. and Lamont, B. (2009). "The Effects of Procedural and Informational Justice in the Integration of Related Acquisitions", *Strategic Management Journal*, 30/2, s.137-161.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 13. Basım, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Erkuş, A., Turunç, Ö., ve Yücel, R. (2011). "Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerde İçsel ve Dışsal İş Tatmininin Aracılık Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6/1, s.245-270.
- Eroğlu, F. (2013). *Davranış Bilimleri*, 13. Basım, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Eroğlu, Ş. G. (2009). Örgütsel Adalet Algılaması ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Denizli.
- Eslami, J., and Gharakhani, D. (2012). "Organizational Commitment and Job Satisfaction" *ARPJ Journal of Science and Technology*, 2/2, s.85-91.
- Estehuizen, W. (2008). Organizational Justice and Employee Responses to Employment Equity, Master Thesis, Administration, Industrial Psychology.
- Fang, Y. H. and Chiu, C. M. (2010). "In Justice we Trust: Exploring Knowledge-Sharing Continuance Intentions in Virtual Communities of Practice", *Computers in Human Behavior*, 26, s.235-246.
- Fattahlıoğlu, Ö. O. ve Tatlı, H. S. (2015). "Örgütsel Bağlılık ve Farklılıkların Yönetimi Algılamaları Arası İlişkilerin Saptanmasında Demografik Farklılıklara Yönelik

İnceleme”, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12/2, s.119-140.

- Fischer, R., and Smith, P. B. (2006). “Who Cares About Justice? The Moderating Effect of Values on the Link Between Organizational Justice and Work Behaviour”, *Applied Psychology*, 55/4, s.541-562.
- Foley, S., Kidder, D. L. and Powell, G. N. (2002). “The Perceived Glass Ceiling and Justice Perceptions: An Investigation of Hispanic Law Associates”, *Journal of Management*, 28/4, s.471-496.
- Folger, R. (1986). A Referent Cognitions Theory of Relative Deprivation, in *Relative Deprivation and Social Comparison: The Ontario Symposium*, Olson, J. M., Herman, C. P. and Zanna, M. P. (ed.), Psychology Press, Vol:4, New York, London.
- Folger, R. and Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*, Sage Publications Inc., USA.
- Folger, R. and Cropanzano, R. (2001). “Fairness Theory: Justice as Accountability, in *Advances in Organizational Justice*, Greenberg, J. and Cropanzano, R. (ed.), Stanford University Press, Stanford, California.
- Folger, R. and Greenberg, J. (1985). “Procedural Justice: An Interpretive Analysis of Personnel Systems”, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 3/1, s.141-183.
- Foster, R. D. (2010). “Resistance, Justice, and Commitment to Change”, *Human Resource Development Quarterly*, 21/1, s.3-39.
- Francis, L. and Barling, J. (2005). “Organizational Injustice and Psychological Strain Julian Barling”, *Canadian Journal of Behavioral Science*, 37/4, s.250-261.
- Garvey, P. S. (2003). “Restorative Justice, Punishment, and Atonement”, *Cornell Law Faculty Publications*, Sayı: 279, s.303-317.
- Gellatly, I. R., Meyer, J. P. and Luchak, A. A. (2006). “Combined Effects of the Three Commitment Components on Focal and Discretionary Behaviors: A Test of Meyer and Herscovitch’s Propositions”, *Journal of Vocational Behavior*, 69/2, s.331-345.
- Gilbert, J. A., and Ivancevich, J. M. (1999). “A Re-Examination of Organizational Commitment”, *Journal of Social Behavior and Personality*, 14/3, s.385-396.
- Gilliland, S. (2008). “The Tails of Justice: A Critical Examination of the Dimensionality of Organizational Justice Constructs”, *Human Resource Management Review*, 18, s.271-281.
- Glisson, C. and Durick, M. (1988). “Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations”, *Administrative Science Quarterly*, 33/1, s.61-81.
- Goldman, B. and Cropanzano, R. (2015). “Justice and Fairness Are Not the Same Thing”, *Journal of Organizational Behavior*, 36, s.313-318.

- Goodstein, J. and Aquino, K. (2010). "And Restorative Justice for All: Redemption, Forgiveness and Reintegration in Organizations", *Journal of Organizational Behavior*, 31/4, 624-628.
- Gök, D. (2014). İlkokul ve Ortaokullarda Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi (Şahinbey/Gaziantep Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Greenberg, J. (1987). "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", *Academy of Management Review*, 12/1, s.9-22.
- Greenberg, J. (1988). "Equity and Workplace Status: A Field Experiment", *Journal of Applied Psychology*, 73/4, s.606-613.
- Greenberg, J. (1989). "Cognitive Reevaluation of Outcomes in Response to Underpayment Inequity", *The Academy of Management Journal*, 32/1, s.174-184.
- Greenberg, J. (1990). "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow", *Journal of Management*, 16/2, s.399-432.
- Greenberg, J. (1990a). "Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts", *Journal of Applied Psychology*, 75/5, s.561-568.
- Greenberg, J. (2001). The Seven Loose Can(n)ons of Organizational Justice, in *Advances in Organizational Justice*, Greenberg, J. and Cropanzano, R. (ed.), Stanford University Press, Stanford, California.
- Güçel, C. (2013). "Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü: İmalat İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5/2, s.173-190.
- Gül, H. (2002). "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi", *Ege Akademik Bakış*, 1/2, s.37-56.
- Gül, H. (2003). "Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi", *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10/1, s.73-83.
- Gülova, A. A. ve Demirsoy, Ö. (2012). "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma", *Business and Economics Research*, 3/3, s.49-76.
- Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması*, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara.
- Güneş, İ., Bayraktaroğlu, S., ve Kutanis, R. Ö. (2009). "Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14/3, s.481-497.
- Güney, S. (ed.), (2001). *Yönetim ve Organizasyon*, 1. Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

- Gürbüz, S. (2007). “Kamu Personelinin Ücret Tatmin Seviyelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6/21, 240-260.
- Gürbüz, S., Ayhan, Ö., ve Sert, M. (2014). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Türkiye’de Yapılan Araştırmalar Üzerinden Bir Meta Analizi.”, *İş ve İnsan Dergisi*, 1/1, s.3-20.
- Güriz, A. (2001). *Adalet Kavramı*, Türkiye Felsefe Kurumu, Cilt: 2, Ankara.
- Hrebiniak, L. G. and Alutto, J. A. (1972). “Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment”, *Administrative Science Quarterly*, 17/4, s.555-573.
- Huselid, M. A., and Day, N. E. (1991). “Organizational Commitment, Job Involvement, and Turnover: A Substantive and Methodological Analysis”, *Journal of Applied Psychology*, 76/3, s.380-391.
- Hutchison, S. and Sowa, D. (1986). “Perceived Organizational Support”, *Journal of Applied Psychology*, 71/3, s.500-507.
- Imran, H., Arif, I., Cheema, S., and Azeem, M. (2014). “Relationship Between Job Satisfaction, Job Performance, Attitude Towards Work, and Organizational Commitment”, *Entrepreneurship and Innovation Management Journal*, 2/2, s.135-144.
- Irak, D. U. (2004). “Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu”, *Türk Psikoloji Yazıları*, 7/13, s.25-43.
- İbicioğlu, H. (2000). “Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ. İ. B. F. Dergisi*, 15/1, s.13-22.
- İşbaşı, J. Ö. (2000). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamaların Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010). “Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24/4, s.195-216.
- Jamaludin, Z. (2009). “Perceived Organizational Justice and its Impact to the Development of Commitments: A Regression Analysis”, *International Review of Business Research Papers*, 5/4, s.478-490.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., and Marshall, G. W. (2005). “A Meta-Analysis of the Relationship Between Organizational Commitment and Salesperson Job Performance: 25 Years of Research”, *Journal of Business Research*, 58/6, s.705-714.
- Jehanzeb, K., Rasheed, A., ve Rasheed, M. F. (2013). “Organizational Commitment and Turnover Intentions: Impact of Employee's Training in Private Sector of Saudi Arabia”, *International Journal of Business and Management*, 8/8, s.79-90.

- Jeon, J. (2009). "The Impact of Organizational Justice and Job Security on Organizational Commitment Exploring Mediating Effect of Trust in Top Management, Doctoral Dissertation (PhD Thesis), University of Minnesota.
- Johnson, R. E., Selenta, C. and Lord, R. G. (2006). "When Organizational Justice and the Self-Concept Meet: Consequences for the Organization and its Members", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99/2, s.175-201.
- Kanter R. M. (1968). "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities", *American Sociological Review*, 33/4, s.499-517.
- Karabay, M. E. (2014). "İş Stresi ile Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6/1, s.282-302.
- Karacaoğlu, K., ve Güney, Y. S. (2010). "Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Nevşehir İli Örneği", *Öneri Dergisi*, 9/34, s.137-153.
- Karaeminoğulları, A. (2006). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Davranış Bilimleri Bilim Dalı, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Karagöz, Y. (2002). "Liberal Öğretimde Adalet, Hak ve Özgürlük", *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 26, s.267-295.
- Karavardar, G. (2015). "Örgütsel Adaletin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11/26, s.139-150.
- Kavacık, M., Baltacı, F., ve Yıldız, A. (2013). "Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Çatışma ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 5/3, s.73-85.
- Kernan, M. C. and Hanges, P. J. (2002). "Survivor Reactions to Reorganization: Antecedents and Consequences of Procedural, Interpersonal and Informational Justice", *Journal of Applied Psychology*, 87/5, s.916-928.
- Khan, M. R., Ziauddin, J. F., Jam, F. A., and Ramay, M. I. (2010). "The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance", *European Journal of Social Sciences*, 15/3, s.292-298.
- Kılıçlar, A. (2011). "Yöneticiye Duyulan Güven ile Örgütsel Adalet İlişkisinin Öğretmenler Açısından İncelenmesi", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3/3, s.23-36.
- Kırel, Ç. (1999). "Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28/2, s.115-136.

- Klein, H. J., Becker, T. E., and Meyer, J. P. (Ed.) (2009). *Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions*, Routledge, New York, London.
- Koç, H. (2009). "Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8/28, s.200-211.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, 10. Basım, Arıkan Yayınevi, İstanbul.
- Konovsky, M. A. and Cropanzano, R. (1991). "Perceived Fairness of Employee Drug Testing as a Predictor of Employee Attitudes and Job Performance", *Journal of Applied Psychology*, 76/5, s.698-707.
- Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M. and Sapienza, H. J. (1995). "Building Commitment, Attachment, and Trust in Strategic Decision Making Teams: The Role of Procedural Justice", *The Academy of Management Journal*, 38/1, s.60-84.
- Kök, S. B. (2006). "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20/1, s.291-310.
- Küçüközkan, Y. (2015). "Örgütsel Bağlılık ile Cinsiyet Arasındaki İlişki: Hastanelerde Çalışan Sağlık Personeli Üzerinde Bir Araştırma", *Uluslararası Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1/1, s.14-37.
- Lavelle, J. J., Brockner, J., Konovsky, M. A., Price, K. H., Henley, A. B., Taneja, A., and Vinekar, V. (2009). "Commitment, Procedural Fairness, and Organizational Citizenship Behavior: A Multifoci Analysis", *Journal of Organizational Behavior*, 30/3, s.337-357.
- Lee, O. F., Tan, J. A., and Javalgi, R. (2010). "Goal Orientation and Organizational Commitment: Individual Difference Predictors of Job Performance.", *International Journal of Organizational Analysis*, 18/1, s.129-150.
- Leventhal, S. G. (1976). *What Should Be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships*, National Science Foundation, Washington D.C.
- Lind, E. A. (2001). Fairness Heuristic Theory: Justice Judgments as Pivotal Cognitions in Organizational Relations, in *Advances in Organizational Justice*, Greenberg, J. and Cropanzano, R. (Ed.), Stanford University Press, Stanford.
- Lind, E. A., Kray, L. and Thompson, L. (1998). "The Social Construction of Injustice: Fairness Judgments in Response to Own and Others' Unfair Treatment by Authorities", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 75/1, s.1-22.
- Liu, N. T. and Ding, C. G. (2012). "General Ethical Judgments, Perceived Organizational Support, Interactional Justice and Workplace Deviance", *International Journal of Human Resource Management*, 23/13, s.2712-2735.
- Loi, R., Hang-Yue, N., and Foley, S. (2006). "Linking Employees' Justice Perceptions to Organizational Commitment and Intention to Leave: The Mediating Role of



- Perceived Organizational Support”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79/1, s.101-120.
- Loi, Raymond, Yang, Jixia and Diefendorff, James (2009), “Four Factor Justice and Daily Job Satisfaction: A Multilevel Investigation”, *Journal of Applied Psychology*, 94/3, s.770-781.
- Loke, J. C. F. (2001). “Leadership Behaviors: Effects on Job Satisfaction Productivity and Organizational Commitment”, *Journal of Nursing Management*, 9/4, s.191-204.
- Madenoğlu, C., Uysal, Ş., Sarier, Y., ve Banoğlu, K. (2014). “Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İş Doyumlarının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 20/1, s.47-69.
- Markovits, Y., Davis, A. J. and Van Dick, R. (2007). “Organizational Commitment Profiles and Job Satisfaction Among Greek Private and Public Sector Employees”, *International Journal of Cross Cultural Management*, 7/1, s.77-99.
- Marsden, P. V. , Kalleberg, A. L. and Cook, C. R. (1993). “Gender Differences in Organizational Commitment Influences of Work Positions and Family Roles”, *Work and Occupations*, 20/3, s.368-390.
- Martin, C. L. and Bennett, N. (1996). “The Role of Justice Judgments in Explaining the Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment”, *Group and Organization Management*, 21/1, s.84-104.
- Mathieu, J. E. and Zajac, D. M. (1990). “A Review and Meta Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment”, *Psychological Bulletin*, 108/2, s.171-194.
- McFarlin, D. B. and Sweeney, P. D. (1992). “Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes”, *Academy of Management Journal*, 35/3, s.626-637.
- Mcnall, L. A. and Roch, S. G. (2007). “Effects of Electronic Monitoring Types on Perceptions of Procedural Justice, Interpersonal Justice and Privacy”, *Journal Applied Social Psychology*, 37/3, s.658-682.
- Memduhoğlu, H. B. (2008). “Örgütsel Sosyalleşme ve Türk Eğitim Sisteminde Örgütsel Sosyalleşme Süreci”, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5/2, s.137-153.
- Mete, M. ve Aksoy, C. (2015). “Çalışanların Adalet Algıları Açısından Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılığın Karşılaştırılması: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15/54, s.233-246.
- Meydan, C. H., Basım, H. N., ve Çetin, F. (2011). “Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Türk Kamu Sektöründe bir Araştırma”, *Bilig*, 57, s.175-200.
- Meyer J. P. ,Becker, T. M. and Vanderberghe, C. (2004). “Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model”, *Journal of Applied Psychology*, 89/6, s.991-1007.

- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1984). "Testing the Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", *Journal of Applied Psychology*, 63/3, s.372-378.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1991). "A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 1/1, s.61-89.
- Meyer, J. P. and Stanley, D. J. (2002). "Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences", *Journal of Vocational Behavior*, 61/1, s.20-52.
- Meyer, J. P., and Allen, N. J. (1984). "Testing the" Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", *Journal of Applied Psychology*, 69/3, s.372.
- Meyer, J. P., Srinivas, E. S., Lal, J. B. and Topolnytsky, L. (2007). "Employee Commitment and Support for an Organizational Change: Test of the Three-component Model in Two Cultures", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80/2, s.185-211.
- Meyer, J. P., Stanley, L. J. and Parfyonova, N. M. (2012). "Employee Commitment in Context: The Nature and Implication of Commitment Profiles", *Journal of Vocational Behavior*, 80/1, s.1-16.
- Meyer, J. P., Stanley, L. J., and Vandenberg, R. J. (2013). "A Person-Centered Approach to the Study of Commitment", *Human Resource Management Review*, 23/2, s.190-202.
- Miller, D. T. (2001). "Disrespect and the Experience of Injustice", *Annual Review of Psychology*, 52/1, s.527-553.
- Mikula, G., Scherer K. R. and Athenstaedt, U. (1998). "The Role of Injustice in the Elicitation of Differential Emotional Reactions", *Personal and Psychology Bulletin*, 24/7, s.769-783.
- Moorman, R. H., Niehoff, B. P. and Organ, D. W. (1993). "Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting the Effects of Job Satisfactor, Organizational Commitment, and Procedural Justice", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6/3, s.209-225.
- Morin, A. J. S., Morizot J., Boudrias, J. S. and Madore, I. (2011). "A multifoci Person-Centered Perspective on Workplace Affective Commitment: A Latent Profile/Factor Mixture Analysis", *Organizational Research Methods*, 14/1, s.58-90.
- Mottaz, C. J. (1988). "Determinants of Organizational Commitment", *Human Relations*, 41/6, s.467-482.
- Mowday, R. T. , Porter, L. W. and Steers, R. W. (1982). *Employee- Organization Linkages the Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, Academic Press, New York, London.
- Mowday, R. T. , Steers, R. M. and Porter, L. W. (1979). "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 14/2, s.224-247.

- Nagar, K. (2012). "Organizational Commitment and Job Satisfaction Among Teachers During Times of Burnout", *Vikalpa*, 37/2, s.43-60.
- Naktiyok, S., ve İşcan, Ö. F. (2014). "Açık Görüşlülük ve Vizyon Paylaşımını Destekleyen Örgüt Kültürünün Çalışanların Örgüte olan Duygusal ve Normatif Bağlılıklarındaki Rolü", *International Journal of Human Sciences*, 11/1, s.846-860.
- Namasivayam, K., and Zhao, X. (2007). "An Investigation of the Moderating Effects of Organizational Commitment on the Relationships Between Work-Family Conflict and Job Satisfaction Among Hospitality Employees in India", *Tourism Management*, 28/5, s.1212-1223.
- Newton, L. A., and Shore, L. M. (1992). "A Model of Union Membership: Instrumentality, Commitment, and Opposition", *Academy of Management Review*, 17/2, s.275-298.
- Niehoff, B. P., ve Moorman, R. H. (1993). "Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior", *Academy of Management Journal*, 36/3, s.527-556.
- Nicklin, J. M., Greenbaum, R., Mcnall, L. A., Folger, R. and Williams, K. J. (2011). "The Importance of Contextual Variables When Judging Fairness: An Examination of Counterfactual Thoughts and Fairness Theory", *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 114, s.127-141.
- Niehoff, B. P. and Organ, D. (1993). "Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting the Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Procedural Justice", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6/3, s.209-225.
- Norris, D. R., and Niebuhr, R. E. (1984). "Professionalism, Organizational Commitment and Job Satisfaction in an Accounting Organization", *Accounting, Organizations and Society*, 9/1, s.49-59.
- Nowakowski, J. N. ve Conlon, D. E. (2005). "Organizational Justice: Looking Back, Looking Forward", *the International Journal of Conflict Management*, 16/1, s.4-29.
- O'Reilly, C. A. and Caldwell, D. E. (1981). "The commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Past Decisional Justification", *Administrative Science Quarterly*, 26/4, s.597-616.
- O'Reilly, C. and Chatman, J. (1986). "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 71/3, s.492-499.
- O'Driscoll, M. P., and Randall, D. M. (1999). "Perceived Organisational Support, Satisfaction with Rewards, and Employee Job Involvement and Organisational Commitment", *Applied Psychology*, 48/2, s.197-209.
- Oliver, N. (1990). "Work Rewards, Work Values, and Organizational Commitment in an Employee-Owned Firm: Evidence from the UK", *Human Relations*, 43/6, s.513-526.

- Örücü, E. ve Özafşarlıoğlu, S. (2013). “Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyeti Bir Uygulama”, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10/23, s.335-358.
- Örücü, E., Kılıç, R., ve Şimşir, S. (2010). “Organizasyonlarda İş Tatmini Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Balıkesir Üniversitesi, Bandırma İİBF Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13, s.1-14.
- Özcan, B. (2011). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Özdevecioğlu, M. (2003). “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Sayı: 21, s.77-96.
- Özdevecioğlu, M. (2003). “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18/2, s.113-130.
- Özer, P. S. ve Urtekin G. E. (2007). “Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu İlişkisi Üzerinde Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28, s.107-125.
- Özgan, H. , Külekçi, E. ve Özkan, M. (2012).”Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *International Online Journal of Educational Sciences*, 4/1, s.196-205.
- Özgüven, A. (2003). “Sosyal Adalet”, *İstanbul Kültür Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 2/1-2, s.35-38.
- Özkan, F. (2013). “Sokrates’in Entelektüalist Ahlakı”, *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, sayı: 4, s.35-53.
- Özkaya, M. O., Karakoç, İ. D., ve Karaa, E. (2006). “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması”, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13/2, s.77-96.
- Özutku, H. (2008). “Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37/2, s.79-97.
- Parker, S. (2006). *Distributive and Procedural Justice: Towards Understanding Fairness Perceptions of Performance Appraisals in a National Government Department Office, Chief Directorate Surveys and Mapping, Mini-Thesis, Industrial Psychology, Western Cape University.*
- Peng, J., Li, D., Zhang, Z., Tian, Y., Miao, D., Xiao, W. and Zhang, J. (2016). “How Can Core Self- Evaluations Influence Job Burnout? The Key Roles of Organizational Commitment and Job Satisfaction”, *Journal of Health Psychology*, 21/1, s.50-59.

- Pfeffer, J. and Langton, N. (1993). "The Effect of Wage Dispersion on Satisfaction Productivity and Working Collaboratively: Evidence From College and University Faculty", *Administrative Science Quaterly*, 38/3, s.382-407.
- Polatçı, S. ve Özçalık, F. (2015). "Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları ile Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Etkileşiminde Pozitif ve Negatif Duygusalığın Aracılık Etkisi", *Dokuz Eylöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17/2, s.215-234.
- Polatçı, S., Ardıç, K. ve Türkan, G. (2014). "Bağlılık Boyutlarının Tükenmişlik Boyutları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi", *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21/2, 281-292.
- Ponnu, C. H. and Chuah, C. C. (2010). "Organizational Commitment, Organizational Justice and Employee Turnover in Malaysia", *African Journal of Business Management*", 4/13, s.2676-2692.
- Poyraz, K., Kara, H. ve Çetin, S. A. (2009). "Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, s.71-91.
- Poyraz, K., ve Kama, B. (2008). "Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13/2, s.143-164.
- Pritchard, P. D. (1969). "Equity Theory: A Review and Critique", *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, s.176-211.
- Proost, K., Pavlinska, A., Baillien E., Brebels, L. and Van Den Broeck, A. (2013). "Employees Intention to Blow the Whistle: The Role of Fairness and Moral Identity", *Psihologia Resurselor Umane*, 11/2, s.15-27.
- Randall, D. M. (1987). "Commitment and the Organization: the Organization Revisited", *The Academy of Management Review*, 12/3, s.460-471.
- Rawls, J. (1971). *A Theory of Justice: Revised Edition*, Harward University Press, Cambridge, Massachuse.
- Reichers, A. E. (1985). "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", *The Academy of Management Review*, 10/3, s.465-476.
- Robbins, J. M., Ford M. T. and Tetrick L. E. (2012). "Perceived Unfairness and Employee Health: A Meta Analytic Integration", *Journal of Applied Psychology*, 97/2, s.235-272.
- Robbins, S. ve Timothy J. (2012). *Örgütsel Davranış*, (Çev: İnci Erdem), 14. Basım, Nobel Yayınevi, İstanbul.
- Rusbult, C. E., and Farrell, D. (1983). "A Longitudinal Test of the Investment Model: The Impact on Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives, and Investments", *Journal of Applied Psychology*, 68/3, s.429-438.

- Salami, S. O. (2008). "Demographic and Psychological Factors Predicting Organizational Commitment Among Industrial Workers", *Anthropologist*, 10/1, s.31-38.
- Saunders, M. NK. (2004). "Trust and Mistrust in Organizations: An Exploration Using an Organizational Justice Framework", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13/4, s.493-515.
- Scandura, T. A. and Lankav, M. J. (1997). "Relationship of Gender, Family Responsibility, and Flexible Work Hours to Organizational Commitment and Job Satisfaction", *Journal of Organizational Behavior*, 18, s.377-391.
- Scher, S. J. and Heise, D. R. (1992). "Affect and the Perception of Injustice", *Advances in Group Process*, vol: 10, s.223-252.
- Scholl, R. W. (1981). "Differentiating Organizational Commitment From Expectancy as a Motivating Force", *Academy of Management Review*, 6/4, s.589-599.
- Schwenk, C. H. (1986). "Information, Cognitive Biases, and Commitment to a Course of Action", *Academy of Management Review*, 11/2, s.298-310.
- Scott B. A., Colquitt, J. A. and Paddock, E. L. (2008). "An Actor Focused Model of Justice Rule Adherence and Violation: The Role of Managerial Motives and Discretion", *Journal of Applied Psychology*, 94/3, s.1-52.
- Sert, A., Elçi M., Uslu, T. and Şener, İ. (2014). "The Effects of Organizational Justice and Ethical Climate on Perceived Work Related Stress", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 150, s.1187-1198.
- Sevinç, İ. ve Şahin, A. (2012). "Kamu Çalışanlarının Örgütsel Bağlılığı Karşılaştırmalı Bir Çalışma", *Maliye Dergisi*, 162, s.266-281.
- Seymen, A., Kılıç, T. ve Saç, Ö.(2013). "Örgütsel Adalet Algısının Oluşmasında "Başkalarına Dönük Uygulamaların Etkisi var mıdır?", *21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 1. Basım, Nobel Yayınları, Ankara, s.526-531.
- Sezgin, F. (2010). "Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının bir Yordayıcısı Olarak Okul Kültürü", *Eğitim ve Bilim*, 35/156, 142-159.
- Shagholi, R. , Zabihi, M. R. , Atefi, M. and Moayedı, F. (2011). "The Consequences of Organizational Commitment in Education", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15, s.246-250.
- Shore, L. M. and 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, s.774-780.
- Sığrı, Ü., ve Basım, N. (2006). "İş Görenlerin İş Doyumunu ile Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12/6, s.131-154.

- Sinclair, R. R., Tucker, J. S., Cullen, J. C., and Wright, C. (2005). "Performance Differences Among Four Organizational Commitment Profiles", *Journal of Applied Psychology*, 90/6, s.1280-1287.
- Singer, M. (1993). "The Application of Organizational Justice Theories to Selection Fairness Research", *New Zealand Journal of Psychology*, 22, s.32-45.
- Singh, K. (2007). "Predicting Organizational Commitment Through Organization Culture: A Study of Automobile Industry in India", *Journal of Business Economics and Management*, 8/1, s.29-37.
- Somers, M. J. (2009). "The Combined Influence of Affective, Continuance and Normative Commitment on Employee Withdrawal.", *Journal of Vocational Behavior*, 74/1, s.75-81.
- Stanley, L., Vandenberghe, C., Vandenberg, R., and Bentein, K. (2013). "Commitment Profiles and Employee Turnover", *Journal of Vocational Behavior*, 82/3, s.176-187.
- Stumpf, S. A. and Hartman, K. (1984). "Individual Exploration to Organizational Commitment", *Academy of Management Journal*, 27/2, s.308-329.
- Sulu, S. (2010). Örgütsel Adaletsizlik İş Davranışları İlişkisinde İş Tutumlarının Rolü, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi, İşletme Anabilim Dalı, Gebze.
- Sulu, S., Ceylan A. and Kaynak, R. (2010). "Work Alienation as a Mediator of the Relationship Between Organizational Injustice and Organizational Commitment: Implications for Healthcare Professionals", *International Journal of Business and Management*, 5/8, s.27-38.
- Sweeney, P. D., McFarlin, D. B. and Inderrieden E. J. (1990). "Using Relative Deprivation Theory to Explain Satisfaction with Income and Pay Level: A Multistudy Examination", *Academy of Management Journal*, 33/2, s.423-436.
- Şeşen, H. (2010). "Adalet Algısının Tükenmişliğe Etkisi: İş Tatminin Aracı Değişken Rolünün Yapısal Eşitlik Modeli ile Testi", *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9/2,s. 67-90.
- Şeşen, H., ve Kahraman, Ç. A. (2014). "İş Arkadaşlarının Sosyal Kaytarmasının, Bireyin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Kendi Kaytarma Davranışlarına Etkisi", *İş ve İnsan Dergisi*, 1/1, s.43-51.
- Şimşek, Ş. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*, 12. Basım, Eğitim Akademi Yayınları, Konya.
- Taner, B., Turhan M., Helvacı, İ. and Köprülü O. (2015). "The Effect of the Leadership Perception and Organizational Justice on Organizational Commitment: A Research in a State University", *International Review of Management and Marketing*, 5/3, s.180-194.
- Taylor, C. C. W. (1997). *From the Beginning to Plato*, Routledge, London and New York.

- Tepper, B. J. (2000). "Consequences of Abusive Supervision", *Academy of Management Journal*, 43/2, 178-190.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Henle, C. A. and Lambert L. S. (2006). "Procedural Injustice, Victim Precipitation and Abusive Supervision", *Personal Psychology*, 59/1, s.101-123.
- Tett, R. P. and Meyer, J. P. (1993). "Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analysis Based on Meta Analytic Findings", *Personal Psychology*, 46/2, s.259-293.
- Thye, S. R. (2000). "A Status Value Theory of Power in Exchange Relations", *American Sociological Review*, 65/3, s.407-432.
- Topakkaya, A. (2009). "Aristoteles'te Adalet Kavramı", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2/6, s.628-633.
- Toytok H. ve Açıkgöz, A. (2013). "Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stilleri ile Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki", *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 1/2, s.24-36.
- Töremen, F. ve Tan Ç. (2010). "Eğitim Örgütlerinde Adalet: Kavramsal Bir Çözümleme", *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, s.58-70.
- Tsui, A. S. , Egan, T. D. and O'Reilly, C. A. (1992). "Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment", *Administrative Science Quarterly*, 37/4, s.549-579.
- Tutar, H. (2007). "Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12/3, s.97-120.
- Türköz, T., Polat, M., ve Coşar, S. (2013). "Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinizm Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Rolü", *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20/2, s.285-302.
- Tyler, T. R. (2006). "Restorative Justice and Procedural Justice: Dealing with Rule Breaking", *Journal of Social Issues*, 62/2, s.307-326.
- Tyler, T. R. and Lind, E. A. (1992). "A Relational Model of Authority in Groups", *Advances in Experimental Social Psychology*, vol: 25, s.115-192.
- Tyler, T. R. ve Blader L. S. (2000). *Cooperation in Groups Procedural Justice, Social Identity and Behavioral Engagement*, PA: Psychology Press, USA, Philadelphia.
- Tyler, T. R. ve Blader L. S. (2003). "The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity and Cooperative Behavior", *Personality and Social Psychology Review*, 7/4, s.349-361.
- Tziner, A., Felea M. and Vasiliu C. (2015). "Relating Ethical Climate, Organizational Justice Perceptions, and Leader-Member Exchange (LMX) in Romanian Organizations", *Journal of Work and Organizational Psychology*, 31, 51-57.



- Uysal, M. (2014). Genel Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları (Altındağ İlçesi Örneği), (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Ankara.
- Van Den Bos, K. and Van Prooijen, J. W. (2001). “Referent Cognitions Theory: The Role of Closeness of Reference Points in the Psychology of Voice”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 81/4, s.616-626.
- Van Den Bos, K., Vermunt, R. and Wilke, H. A. (1997). “Procedural and Distributive Justice: What is Fair Depends More on What Comes First Than on What Next”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 72/1, s.95-104.
- Van Den Bos, K., Wilke, H. A. and Lind, E. A. (1998). “When Do We Need Procedural Fairness? The Role of Trust in Authority”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 75/6, s.1449-1458.
- Vecina, M. L. ,Chacon, F. , Marzana, D. and Marta, E. (2013). “Volunteer Engagement and Organizational Commitment in Non Profit Organizations: What Makes Volunteers Remain Within Organizational Feel Happy?”, *Journal of Community Psychology*, 41/3, s.291-302.
- Wallace, J. E. (1995). “Organizational and Professional Commitment in Professional Commitment in Professional and Non Professional Organizations”, *Administrative Science Quarterly*, 40/2, s.228-255.
- Walster, E., Bersheid, E. and Walster, G. W. (1973). “New Directions in Equity Research”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 25/2, s.151-176.
- Wasti, S. A. (2000). Meyer ve Allen’in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi, 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirisi*, 25-27 Mayıs 2000, Nevşehir.
- Wasti, S. A. (2000). Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne bir Bakış, *Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, No:21, Ankara.
- Wasti, S. A. (2005). “Commitment Profiles: Combinations of Organizational Commitment Forms and Job Outcomes”, *Journal of Vocational Behavior*, 67/2, s.290-308.
- Wehmeier, S. (2000), *Oxford Advanced Learner’s Dictionary of Current English*, Oxford University Press, Sixth Edition, Oxford, New York.
- Wendorf, C. A. and Alexander, S. (2001), “Justice Context and Changes in Fairness Related Criteria Over Time”, Annual Meeting of Midwestern Psychological Association, Chicago.
- Wiener, Y. (1982). “Commitment in Organizations: A Normative View”, *The Academy of Management Review*, 7/3, s.418-428.
- Wu, M., Huang, X., Li, C. and Liu, W. (2011). “Perceived Organizational Justice and Trust-in-Supervisor as Mediators for Paternalistic Leadership”, *Management and Organization Review*, 8/1, s.97-121.

- Yanık, O. (2014). “Ahlaki Liderliğin Çalışanların İş Tatminine, Örgütsel Bağlılığın ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet Algısının Aracı Rolü, Doktora Tezi, İşletme Anabilim Dalı, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I. G. (2009). “Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1/1, s.3-16.
- Yelboğa, A. (2012). “Örgütsel Adalet ile İş Doyumu İlişkisi: Ampirik Bir Araştırma”, *Ege Akademik Bakış*, 12/2.
- Yeşil, S. ve Dereli, S. F.(2013). “An Empirical Investigation of Organizational Justice, Knowledge, Sharing, and Innovation Capability”, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 75, s.199-208.
- Yıldırım, F. (2007). “İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62/1, s.253-278.
- Yıldız, K. (2013). “Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki”, *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 8/6, s. 853-879.
- Yılmaz, K. (2010). “Devlet Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 10/1, s.579-616.
- Yılmaz, Ö., ve Akgül, V. (2014). “Turizm Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algısının, Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Gönen Örneği”, *Akademik Turizm ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 1/2, s.20-31.
- Yuka, F., EJ Hartel, C. and Azmat, F. (2003). “Towards a Diversity Justice Management Model: Integrating Organizational Justice and Diversity Management”, *Social Responsibility Journal*, 9/1, s.148-166.
- Yürür, S. (2005), “Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13/2, s.295-312.
- Yürür, S. (2005). Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve bir Uygulama, Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Zapata-Phelan C. P., Colquitt, J. A., Scott, B. A. and Livingston, B. (2009). “Procedural Justice, Interactional Justice, and Task Performance: the Mediating Role of Intrinsic Motivation”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108/1, s.93-105.
- Zorlu, K. (2013). “Örgütsel Adalet ve Güven Arasındaki İlişkiler Kullanılarak Yapay Sinir Ağları ve Çoklu Regresyon Yöntemlerinin Karşılaştırılması”, *Uluslar arası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 5/10, s.135-154.

## İNTERNET

<http://www.latin-dictionary.net/search/latin/jus> , Erişim Tarihi (15.02.2016).

<http://www.almancaozluk.net/index.php?q=recht> , Erişim Tarihi (15.02.2016).

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5703ed4a585505.59879353](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5703ed4a585505.59879353) (10.11.2015).

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5703ed4fd59223.48886217](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5703ed4fd59223.48886217) , Erişim Tarihi (17.03.2016).

<http://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59>,  
Erişim tarihi: (08.05.2016).

## EK-1 ANKET FORMU

Sayın Katılımcılar;

Bu anket formunun amacı örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Elde edilen bulgular tamamen bilimsel amaçla kullanılacak ve ankete verdiğiniz cevaplar gizli tutulacaktır. Vereceğiniz cevapların eksiksiz ve doğru olması araştırmanın sağlıklı yapılması açısından oldukça önemlidir. Değerli zamanınızı ayırdığınız ve katkılarınız için teşekkür ederiz.

Pınar Uçar  
Pamukkale Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme-Yönetim ve Organizasyon

<b>Cinsiyetiniz:</b>	<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> Erkek					
<b>Yaşınız:</b>	<input type="checkbox"/> 20-30	<input type="checkbox"/> 31-40	<input type="checkbox"/> 41-50	<input type="checkbox"/> 51 ve üzeri			
<b>Medeni Durumunuz:</b>	<input type="checkbox"/> Bekar	<input type="checkbox"/> Evli					
<b>Eğitim Durumunuz:</b>	<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> Yüksekokul	<input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Lisans Üstü			
<b>Unvanınız:</b>	<input type="checkbox"/> Asistan Servis Görevlisi	<input type="checkbox"/> Asistan Servis Yetkilisi	<input type="checkbox"/> Uzman Yardımcısı	<input type="checkbox"/> Uzman	<input type="checkbox"/> Yönetmen Yardımcısı	<input type="checkbox"/> Yönetmen	<input type="checkbox"/> Müdür
<b>Çalışma Süresiniz:</b>	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az	<input type="checkbox"/> 1-5 yıl	<input type="checkbox"/> 6-10 yıl	<input type="checkbox"/> 10 yıldan fazla			

<b>ÖRGÜTSEL ADALET ANKETİ</b>		<b>ÇOK AZ</b>	<b>AZ</b>	<b>KISMEN</b>	<b>YETERİNCE</b>	<b>BÜYÜK ÖLÇÜDE</b>
<b>Aşağıdaki ifadeler kazanımlara yol açan ve sizi kazanımlara ulaştıran süreçler (kazanımlarınızla ilgili karar vermede kullanılan işlemler) ile ilgilidir.</b>						
1	Fikirlerinizi ve duygularınızı bu süreçler esnasında ifade edebiliyor musunuz?					
2	Bu süreçler esnasında elde edilen kazanımlar üzerinde etkiniz var mı?					
3	Bu süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyor mu?					
4	Bu süreçler önyargıdan uzak uygulanıyor mu?					
5	Bu süreçler doğru ve tutarlı bilgilere mi dayandırılmıştır?					
6	Süreçler sonucu ulaşılan kazanımların düzeltilmesini talep edebilir miyiz?					
7	Bu süreçler etik ve ahlaki standartlara uygun mudur?					
<b>Aşağıdaki ifadeler elde ettiğiniz kazanımlarla (ücret, ödül, takdir, ilerleme vb.) ilgilidir.</b>		<b>ÇOK AZ</b>	<b>AZ</b>	<b>KISMEN</b>	<b>YETERİNCE</b>	<b>BÜYÜK ÖLÇÜDE</b>
8	Elde ettiğiniz kazanımlar işteki çabanızı yansıtır mı?					
9	Elde ettiğiniz kazanımlar tamamladığınız işe uygun mudur?					
10	Elde ettiğiniz kazanımlar kuruma yaptığınız katkıyı yansıtır mı?					
11	Elde ettiğiniz kazanımlar göstermiş olduğunuz performansa uygun mudur?					
<b>Aşağıdaki ifadeler süreçleri (kazanımlarınızla ilgili karar vermede kullanılan işlemler) yönlendiren yetkili kişi (amir/amirleriniz) ile ilgilidir.</b>		<b>ÇOK AZ</b>	<b>AZ</b>	<b>KISMEN</b>	<b>YETERİNCE</b>	<b>BÜYÜK ÖLÇÜDE</b>

12	Size nazik davranır mı?					
13	Size değer verir mi?					
14	Size saygılı davranır mı?					
15	Size haksız yorum ve eleştiriler yöneltir mi?					
16	Sizinle olan diyaloglarında samimi midir?					
17	Süreçleri bütünüyle açıklar mı?					
18	Süreçlere yönelik açıklamaları mantıklı mıdır?					
19	Süreçlere yönelik ayrıntıları zamanında aktarır mı?					
20	Bilgi aktarırken herkesin anlayabileceği dilden konuşur mu?					

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKETİ		KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
1	Meslek hayatımın kalan kısmını bu kuruluştaki geçirmek beni çok mutlu eder.					
2	Bu kuruluşa kendimi “duygusal olarak bağlı” <b>hissetmiyorum.</b>					
3	Bu kuruluşun meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum.					
4	Kendimi kuruluşumda “ailenin bir parçası” gibi <b>hissetmiyorum.</b>					
5	Bu kuruluşun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.					
6	Kuruluşuma karşı güçlü bir aitlik hissim <b>yok.</b>					
7	Mevcut işverenimle kalmak için hiçbir manevi yükümlülük <b>hissetmiyorum.</b>					
8	Benim için avantajlı da olsa kuruluşumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum.					
9	Kuruluşumdan şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.					
10	Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor.					
11	Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluşumdan şu anda ayrılmazdım.					
12	Kuruluşuma çok şey borçluyum.					
13	Şu anda kurumumda çalışmaya devam etmemin nedeni istekten ziyade zorunluluktan kaynaklanmaktadır.					
14	İstesem de, şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.					
15	Şu anda kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu altüst olur.					
16	Bu kuruluşu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.					
17	Bu kuruluştan ayrılmanın az sayıda olumsuz sonuçlarından biri alternatif iş olanaklarının az olmasıdır.					
18	Eğer bu kuruma bu kadar emek vermemiş olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.					

## ÖZGEÇMİŞ

### **Kişisel Bilgiler**

Adı Soyadı: Pınar Uçar

Doğum Yeri ve Tarihi: Antalya- 04.11.1989

Yabancı Dil: İngilizce

### **Eğitim Durumu**

Lisans Öğrenimi: Pamukkale Üniversitesi- İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi/İşletme Bölümü

Lise Öğrenimi: Durmuş Ali Çoban Lisesi

