

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: HİZMET
SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Birsen VURDEM

Danışman

Prof.Dr. Pınar SÜRAL ÖZER

İZMİR – 2022

TEZ ONAY SAYFASI



YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi “Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.



Tarih

.../.../...

Birsen VURDEM

İmza

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Hizmet
Sektöründe Bir Araştırma

Birsen VURDEM

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Programı

Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramları geçmişten günümüze örgütsel davranış literatürünün önemli konu başlıklarından olmuştur. Örgüt içindeki çalışanların adalet ve bağlılık düzeylerinin tespiti, adil veya adaletsiz örgütsel uygulamalara ilişkin yapılan çalışmaların geliştirilmesi, farklı sektörlerden oluşan çeşitli çalışan gruplarının verdiği yanıtlar ve oluşan görgül bazlı araştırmalar için önem taşımaktadır.

Colquitt'in (2001) Örgütsel Adalet Ölçeği ve Meyer vd.'nin (1993) Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılan çalışmada; örgütsel bağlılığın örgütsel adalet ile olan ilişkisi, dil okulları çalışanları açısından değerlendirilmiş ve aralarındaki ilişki verileriyle desteklenmiştir. Araştırmanın evrenini, dil okullarında görevli çalışanlar oluşturmaktadır. Anket çalışması google form aracılığıyla gerçekleştirilmiş ve 262 kişiye uygulanmıştır. Anket formlarında demografik özelliklerle birlikte adalet algısı boyutları ve örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin ifadeler yer almaktadır.

Verilerin analiz edilmesinde SPSS 24.0 programından yararlanılmıştır. Sonuç olarak, dil okullarında faaliyet gösteren çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılık düzeylerine anlamlı ve olumlu etkisi olduğu doğrulanmıştır. İşlemsel, dağıtım ve bilgisel adalet düzeylerinin duygusal bağlılık düzeyi üzerinde; işlemsel ve bilgisel adaletin devam bağlılığı düzeyi üzerinde; işlemsel adaletin ise ve normatif bağlılık düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Adalet, Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık.

ABSTRACT

Master's Thesis

**Review of the Relation Between Organizational Justice and Organizational
Commitment: A Research in the Service Sector**

Birsen VURDEM

Dokuz Eylül University

Graduate School of Social Sciences

Department of Business Administration

Management and Organization Program

From past to present, the concepts of organizational justice and organizational commitment have been among the important topics of organizational behavior literature. Studies investigating the effects of the concepts of justice and commitment on organizational results continue by contributing to the literature. The determination of the level of justice and commitment of the employees in the organization is important for the development of studies on fair or unjust organizational practices, the answers given by various employee groups from different sectors and empirical studies.

Colquitt's (2001) Organizational Justice Scale and Meyer et al.'s (1993) Organizational Commitment Scale were used in the study; The relationship between organizational commitment and organizational justice was evaluated in terms of language school employees and the relationship between them was supported by data. The universe of the research consists of the employees working in language schools. The survey study was carried out via google form and applied to 262 people. In the questionnaires, there are expressions related to the dimensions of perception of justice and organizational commitment dimensions along with demographic characteristics.

SPSS 24.0 program was used to analyze the data. As a result, it has been confirmed that the organizational justice perceptions of the employees working in language schools have a significant and positive effect on their organizational commitment levels. On the affective commitment level of procedural, distributive and informational justice levels; on the level of continuance

commitment to procedural and informational justice; On the other hand, it was determined that procedural justice had a significant effect on the normative commitment level.

Keywords: Justice, Organizational Justice, Organizational Commitment.



**ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ
İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
TABLolar LİSTESİ	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TEORİK TEMELLER

1.1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI	4
1.2. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMINA İLİŞKİN TEORİK YAKLAŞIMLAR	8
1.2.1. Reaktif -İçerik Teorileri	10
1.2.2. Reaktif -Süreç Teorileri	13
1.2.3. Proaktif -İçerik Teorileri	14
1.2.4. Proaktif-Süreç Teorileri	16
1.3. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISİNİN BOYUTLARI	17
1.3.1. Dağıtım Adaleti	18
1.3.2. İşlemsel Adalet	20
1.3.3. Etkileşim Adaleti	21
1.3.4. Kişiler Arası Adalet	22
1.3.5. Bilgisel Adalet	22
1.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	23
1.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK MODELLERİ	25
1.5.1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Modeli	26

1.5.2. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Modeli	28
1.5.3. O'Reilly ve Chatman'in Örgütsel Bağlılık Modeli	30
1.5.4. Becker'in Yan Bahis Modeli	31
1.5.5. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Modeli	32
1.5.6. Mowday, Porter ve Steers'in Örgütsel Bağlılık Modeli	34
1.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIKIN BOYUTLARI	34
1.6.1. Duygusal Bağlılık	35
1.6.2. Devam Bağlılığı	35
1.6.3. Normatif Bağlılık	36
1.7. ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ	37

İKİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ
İLİŞKİYE YÖNELİK ARAŞTIRMA

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	48
2.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE TEKNİĞİ	49
2.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HIPOTEZLERİ	49
2.4. ARAŞTIRMANIN ANA KÜTLESİ VE ÖRNEKLEM	51
2.5. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	52
2.6. ARAŞTIRMA BULGULARI VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ	60
SONUÇ	69
KAYNAKÇA	72
EK	

KISALTMALAR

ÖA	Örgütsel Adalet
ÖB	Örgütsel Bağlılık
ÖVD	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
s.	Sayfa sayısı
SPSS	Statistical Package for The Social Science
TDK	Türk Dil Kurumu
vb.	Ve benzeri
vd.	Ve diğerleri



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Örgütsel Adaletin Genel Bir Modeli	s. 8
Şekil 2: Bireysel Adalet Değerlendirmesi	s. 19
Şekil 3: Etzioni'nin Modelinde Örgütsel Bağlılığı Anlamak İçin Bir Perspektif	s. 27
Şekil 4: Kanter'in Örgütsel Bağlılık Modeli	s. 29
Şekil 5: O'Reilly ve Chatman'in Örgütsel Bağlılık Modeli	s. 30
Şekil 6: Örgütsel Bağlılık Konusundaki Tutumsal ve Davranışsal Bakış Açıları	s. 33
Şekil 7: Araştırmanın Modeli	s. 50
Şekil 8: Örgütsel Adalet Ölçeğine Ait Yamaç Grafiği	s. 55
Şekil 9: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Yamaç Grafiği	s. 58

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Örgütsel Adalet Sınıflandırması	s. 9
Tablo 2: Örgütsel Bağlılığın Temelleri ve Modelleri	s. 26
Tablo 3: Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler	s. 51
Tablo 4: Örgütsel Adalet Ölçeğine Ait KMO ve Barlett Analizi Sonucu	s. 53
Tablo 5: Örgütsel Adalet Ölçeğinin Öz Değerleri ve Açıkladıkları Varyans Düzeyleri	s. 54
Tablo 6: Örgütsel Adalet Ölçeği Maddelerine Ait Faktör Yük Değerleri	s. 55
Tablo 7: Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Madde-Ölçek Toplam Korelasyon Değerleri	s. 56
Tablo 8: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait KMO ve Barlett Analizi Sonucu	s. 57
Tablo 9: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Öz Değerleri ve Açıkladıkları Varyans Düzeyleri	s. 57
Tablo 10: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Maddelerine Ait Faktör Yük Değerleri	s. 59
Tablo 11: Verilerin Dağılımına İlişkin Bulgular	s. 61
Tablo 12: Araştırma Kapsamındaki Ölçüm Araçlarına Ait Betimleyici Bulgular	s. 61
Tablo 13: Değişkenler Arasındaki Ait İlişkilere Ait Bulgular Analizi	s. 62
Tablo 14: Katılımcıların Örgütsel Adalet Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine Ait Doğrusal Regresyon Analizi	s. 64
Tablo 15: Katılımcıların Örgütsel Adalet Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine Ait Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi	s. 65
Tablo 16: Katılımcıların Örgütsel Adalet Boyutlarının Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisine Ait Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi	s. 66
Tablo 17: Katılımcıların Örgütsel Adalet Boyutlarının Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisine Ait Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi	s. 67

GİRİŞ

Hizmet sektörünün emek yoğun bir sektör olması ve ülke ekonomileri için her geçen gün daha fazla önem arz etmesi çalışanlarının örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi konu alan bu tez çalışmasının kaynağını oluşturmaktadır. Çalışanlar arasında örgütsel adalet doğrunun ve hakkın örgüt içinde korunarak devam ettirilmesi anlamına gelmektedir. Çalışma yaşamı içerisinde örgütsel adalet sağlandığı durumda örgüt çalışanları tarafından yöneticilerin tavır ve davranışlarının gerçeği yansıttığı düşünülerek uygulamalar ahlaki ve adil olarak algılanmaktadır. Adalet, örgütlerde disiplin ve verimliliğin artmasında etkili olan en önemli unsurlardan birisidir.

Çalışanlar gündelik hayatlarında ciddi bir zaman dilimini iş yerlerinde geçirmektedirler. Bir bakıma gün içerisinde ailesinden daha fazla beraber olduğu ortamda bulunan birey için huzur ve güven duygusu devamlı ön planda hissedilmektedir. Bulunduğu iş ortamında huzursuzluk yaşayan ya da işyerine ve/veya iş arkadaşlarına karşı güven sorunu olan iş gören aktif ve verimli çalışamaz. Yaşadığı problemler nedeniyle kendini bütünün parçası olarak görememeye başlayan birey giderek örgütünden uzaklaşır. Küçük bir huzursuzluk bile ilerleyen dönemlerde öngörülemeyen boyutlardaki yıkıma neden olabilir. Örgütlerin bir arada ve güçlü bir bütünlük içinde bulunmaları her zaman çok önemlidir. Tek bir çalışan bütün örgütünü temsil etmektedir.

Örgütün vizyonu, misyonu, kültürü ve daha birçok göz önünde bulunan değeri onu oluşturan çalışanlar aracılığıyla belirlenmekte ve sürdürülmektedir. Bu yüzden örgütteki olası çatlakların öngörü ile önüne geçilmesi gereklidir. Sağlıklı bir iş ortamında bulunan çalışan yaptığı işi benimser. Kendini bütünün parçası olarak görür. Kendi amaç ve hedeflerini dahil olduğu örgütünün amaç ve hedeflerini doğrultusunda oluşturur. Bu açıdan ele alındığı zaman bireyin örgüte bağlılık hissetmesi, bireyselden çok örgütsel öncelik taşımaktadır. Örgüt, çalışanına güven teşkil etmekle yükümlü bir oluşumdur. Güven ögesi üzerine kurulu dengeli iç düzenini oluşturmuş örgütlerin düzenli ve sistematik çalışmaları yadsınamaz. İçinde bulunduğu ekibe karşı bağlılık hissetmesi çalışan için çok önemlidir. Güven ortamı çalışan bağlılığını tetikleyici unsur olarak elzemdir.

Yönetimsel açıdan bakıldığında, işletmelerin rekabet ortamında en önemli varlığı olan çalışan gücünün işletme sürdürülebilirliği açısından ne denli önemli olduğu açıktır. İşletmelerin, özellikle emek yoğun çalışan hizmet odaklı faaliyet gösteren

işletmelerin, rekabet g¼c¼n¼ arttıran en ¼nemi fakt¼rlerden birinin ¼alıřan bağlılığı olduğu bilinmektedir. ¼¼nk¼ işletmesine bağlı bir ¼alıřanın, ¼alıřma performansında g¼stereceęi ¼zveri ve ¼rg¼tsel hedeflere ulaşmada katkısı y¼ksek olacaktır. Bu araştırma sonu¼ları g¼stermiřtir ki ¼alıřanları ¼rg¼tsel bağlılıklarını oluşturan en temel fakt¼rlerden birisi ¼rg¼tsel adalettir. ¼rg¼tsel adalet fakt¼rlerinin gelişimine ¼nem veren işverenler i¼in ¼rg¼tsel bağlılık d¼zeyinin arttırılması m¼mk¼n olabilecektir. ¼rg¼t i¼erisinde y¼neticilerin ¼rg¼t ¼alıřanlarının ne istediklerini bilmeleri, adalet ve bağlılık algılarında yaşanacak muhtemel sorunların ¼z¼m¼ne sağlayacağı katkı sebebi ile araştırmada ortaya koyulan sonu¼ların g¼z ¼n¼nde bulundurulması ¼nem arz etmektedir.

Bu ¼alıřmanın birinci b¼l¼m¼nde ¼rg¼tsel adalet kavramı, ¼rg¼tsel adalet algısı ve boyutları (dağıtım adaleti, işlemsel adalet, etkileşim adaleti, kişiler arası adalet ve bilgisel adalet), ¼rg¼tsel adalet kavramına ilişkin teorik yaklaşımlar, ¼rg¼tsel bağlılık kavramı ve boyutları (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık), ¼rg¼tsel bağlılık modelleri, ¼rg¼tsel adalet ve ¼rg¼tsel bağlılık ile ilişkili fakt¼rler, ¼rg¼tsel adalet ve ¼rg¼tsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen ¼alıřmalara y¼nelik literat¼r taraması ger¼ekleřtirilmiřtir. Pandemi s¼recinde ger¼ekleřtirilen bu ¼alıřmanı hizmet sekt¼r¼ bağlamında ele alınması da ¼alıřmanın başlıca katkılarından birini oluşturmaktadır.

¼kinci b¼l¼m¼de ise ¼rg¼tsel adalet ile ¼rg¼tsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine y¼nelik hizmet sekt¼r¼nde ger¼ekleřtirilen araştırmaya yer verilmiştir. Araştırmanın amacı, araştırmanın y¼ntemi ve tekniği, araştırmanın modeli ve hipotezleri, araştırmanın ana k¼tlesi ve ¼rneklem, veri toplama ara¼ları, araştırma bulguları ve bulguların değerlendirilmesi ve sonu¼ b¼l¼m¼ ile ¼alıřma tamamlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TEORİK TEMELLER

Yönetim bilimi bakımından adalet kavramının irdelenmesi oldukça yeni iken sosyal bilimler açısından ise oldukça eskilere dayandığı görülmektedir. Sosyal toplum bilimcileri adaletin çalışanlar üzerinde oldukça önemli olduğunu ve üzerinde durulması gerektiğini belirtmişlerdir (Hanoğlu, 2016: 210).

Günümüz toplumu çok geniş bir sorumluluk alanına sahip olmaktadır (Ertürk, 2009: 97). Bireyler hangi koşullar altında birlikte çalışabilir, bireyler birbirlerini nasıl etkiler gibi soruların, farklı bireylerden oluşan grupların kendilerini örgütledikleri kuralları anladıktan sonra, adalet kavramı önemli bir yer tutmaktadır (Cropanzano vd., 1995: 5). Çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını etkileyen çeşitli faktörler vardır. Bu faktörlerden biri örgütsel adalet algısıdır (Turgut vd., 2012: 22).

Adalet kelimesi incelendiğinde, insanlık tarihi kadar geçmişi olan ve üzerine sayısız kuram ve eserin üretilerek yazıldığı aynı zamanda ahlaki değerler ve sosyo-politik anlamda insanoğlunun erişebileceği refah düzeyi en yüksek bir durumu gösterdiği için tanımı oldukça zor olan kavramların arasında yer aldığı görülmektedir (Topakkaya, 2009: 28).

Sosyal bir sistem olma özelliği barındıran örgütlerin sürdürülebilirliği ve kararlılığı için en kayda değer konular içinde güçlü bağların varlığı gelmektedir. Örgüt içerisinde algılanan adaletsizlik durumunun, kolektif çalışmanın ruhu üzerinde olumsuz yansımaları karşımıza çıkmaktadır. Bunun nedeni ise algılanan adaletsizlik çalışanın örgüte olan bağlılık düzeyi ve motivasyonu üzerinde aksi bir etki oluşturmaktadır (Öztürk ve Gök, 2019:137).

Örgütsel adalet, örgütün tüm iş süreçlerinde çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmadığına ilişkin meydana gelen bir duyguyu yansıtmaktadır. Örgütsel adalet, yalnızca kazanımlarla ilgili bir kavram değildir. Örgütün, iş süreçlerinde uyguladığı politikalara yönelik algıyı da içermektedir (Zencirkıran ve Keser, 2018: 289).

Çalışanların örgütsel adalete ilişkin algılamalarından etkilenen önemli değişkenlerden biri ise örgütsel bağlılıktır. Örgütsel adalet algılamalarının çalışanların bağlılıkları üzerine olan ilişkisi, örgütler için büyük önem taşımaktadır. Bunun nedeni ise çalışanların adil olmadığını düşündükleri bir örgüte bağlılık

hissetmemeleri ve kendilerini o örgütle özdeşleştirmelerinin olanaklı olmaması sorundur (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009:7).

Her gün adalet hakkındaki konuşmalara doğrudan veya dolaylı olarak karşılaşılmaktadır. Örneğin; bir meslektaşına yapılan büyük zam haksız bir durum konusu olabilmektedir. Çünkü geçen yıl kıyaslamayı yapan çalışan kadar verimli çalışmamış olabilir. Adaletsizlik ve haksızlık algısı, günlük diyalogların en popüler konularından biri olmaktadır. Diğer bir deyişle, farklı adalet veya adaletsizlik algıları (ve sonraki etkileri) her yerde karşımıza çıkmaktadır. Adalet ve bağlılık yorumlamalarında özellikle adaletsizlik kavramı, genellikle yönetimin ve çalışanların neyin uygun veya kendilerine göre hak edilmiş örgütsel davranışı oluşturduğuna dair çelişkili görüşlerini içeren durumlarda ortaya çıkmaktadır (Sheppard vd., 1992: 9).

Bu bölümde, örgütsel adalet kavramı ve boyutları (dağıtım adaleti, işlemsel adalet, etkileşim adaleti, kişiler arası adalet ve bilgisel adalet), örgütsel bağlılık kavramına ilişkin tanımlamalar, boyutları ve teorik temelleri incelenecektir.

1.1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

Adalet kelimesinin Türkçe sözlük anlamı; türe, doğruluk, hakka sahip çıkarak hakkı olanı hak sahibine vererek, toplumu oluşturan tüm bireylerin yasalarla belirlenen haklarının kullanılmasının sağlanmasıdır (Türk Dil Kurumu Sözlüğü, 2021). Bir diğer tanıma göre ise adalet; hak, haklılık, yerindelik, doğruluk şeklinde ifade edilmektedir (Redhouse, 2012: 245). Adalet kavramına ait; eşitlik, özgürlük, haklılık, yarar, direnme ve cezanın yanı sıra, denge, dürüstlük, karşılıklılık, yansızlık, yardım, mutluluk, düzen, yasallık, uygunluk, bütünlük, ahlaklılık, ödüllendirme gibi çok yönlü diğer tanımlamalara da sahiptir. Adaletin tanımlanması yapıldığında bu anlamlar da göz önünde bulundurulmalıdır (Çeçen, 2015: 80-8). Kısaca adalet kavramı; haklı ile haksızın ayrımı yapılabilecek şekilde, hak temelinde gözetimi ve devamı için gerekli önlemlerin alınması olarak nitelendirilebilmektedir (Budak vd., 2018: 1).

Antik çağlara kadar gidildiğinde, Aristoteles'in kaynakların bireyler arasında dağılımında adaleti neyin oluşturduğunu ilk analiz edenlerden biri olduğu görülmektedir. Adalet kavramı, 17. yüzyılda Locke'un (1689/1994) insan hakları

çalışmaları ve Hobbes'un (1651/1947) toplum sözleşme analizi hakkındaki yazıları tarafından zenginleştirilmiş ve 19. yüzyılda Mill'in (1861/1940) klasik faydacılık görüşü üzerinden tekrar gündeme gelmiştir (Greenberg ve Colquitt, 2005: 4). Örgütsel adalet aynı zamanda bir algı süreci olması bakımından önemlidir. Kişilerin kurumun kendilerine yönelik davranışlarının ne kadar adil gördüklerine göre algının seyri değişmektedir. Söz konusu algılar zaman içerisinde yerini tutuma bırakmakta ve kişilerin örgüte karşı davranışlarının ana belirleyeni haline almaktadır (Irak, 2004).

Antik Yunan'dan günümüze değin adalet olgusunun tanımı, çeşitli alanlardan (hukuk, tıp, sosyal bilimler vb.) yoğun olarak gelişmektedir. Adalet ve adalete yönelik çalışmalar Platon ve Sokrates'e kadar uzanan felsefenin ilgi çekici konularından olmuştur (Ryan, 1993: 52). Zaman içerisinde adalet olgusu yönetim biliminin de ilgisini çekmiş ve bu alandaki araştırmalar bugüne kadar artarak sürmüştür.

Örgütsel davranış; çalışma ortamında insanların gösterdiği inanç, tutum ve davranışların incelenmesini konu almaktadır. Bu alanda önemli kavramlardan biri de örgütsel adalet olmaktadır (Gray ve Starke, 1988: 6). Bugün örgütsel adalet konusu, adalet boyutları arasındaki ilişkilerin boyutu, farklı adalet kriterlerinin göreceli önemi ve adalet boyutlarının temel sonuçlar üzerindeki özgün etkileri de dahil olmak üzere birçok önemli araştırma sorusu ile dikkat çekmeye devam etmektedir (Colquitt vd., 2001: 425). Örgütsel adalet; örgüte ait uygulamaların dayandığı temel koşulların net olmasını, kişiden kişiye farklı uygulamalar olmamasını ve şeffaf bir şekilde yapılan uygulamaların açıklanmasını ifade etmektedir (Koçel, 2018: 468).

Örgütsel adalet çalışmalarında adaletin çalışanlar için önemli olduğu vurgulanmaktadır. Öte yandan, adalet kavramının örgüt içerisindeki çalışanlar için ne ölçüde değerli olduğu konusunda ise yetersiz çalışmalar olduğu görülmektedir. Örgütsel adalet kapsamında araştırmalara bakıldığında; algılanan örgütsel adaletin sonuç değişkenleri (iş doyumu veya örgütsel bağlılık vb.) arasındaki ilişkisi ve ilgili değişkenler üzerindeki etkilerinin araştırma konusu olduğu belirlenmiştir (Özmen vd., 2007: 30).

Colquitt'in (vd., 2001: 425) çalışmasında da belirttiği gibi, örgütsel adalet çalışmaları yetmiş yıl öncesine kadar dayanmaktadır. Örgütsel adaletin önemi farklı açılardan açıklanmaktadır. Adalet çalışanlar için en az iki nedenden dolayı önemlidir. Bunlardan ilki; örgütsel adaletin kişisel kazanımları en üst düzeye çıkarması ve

sembolik değer taşımasıdır. Kişisel kazanımlar “kişisel çıkar modeli” veya “araçsal model” ile açıklanmaktadır. Pozitif tutum ve davranışları artırdığı “örgütsel adalet” için de önem arz etmektedir (İçerli, 2010: 68). Örgüt içindeki siyaseti yönetmenin bir yolu olarak kabul edilen örgütsel adalet, bireylerin adil prosedürleri neden kabul ettiği sorusundan yola çıkarak, kurallara herkesin bağlı kalması temeline dayanmaktadır. Bireyler, bu belirli kurallara uymayı kabul ederek bazı kişisel özgürlüklerinden fedakarlık eder, karşılığında da örgüt için olumsuz sonuçları olan (öfke, kinizm ve güvensizlik vb.) tutumlardan kaçınabilirler (Kaçmar ve Cropanzano, 1995: 12-13).

Adalet algısı örgüt içerisindeki çalışanlar için başlıca motivasyon kaynağı olmaktadır. Çalışma ikliminde adaletin olmadığı fikrine kapılan çalışanların moral bozukluğu, işten ayrılma niyeti, örgüte yönelik karşıt tutumlar hissetmesi olası olmaktadır. Bunun aksine, adil çalışma ortamı koşullarında çalışanların örgüte bağlılıkları, işte kalma niyetleri ve motivasyon düzeyleri artmaktadır. Özetle, adalet kavramı çalışanları bir arada tutmalarını sağlarken; adaletsizlik durumunda ise çalışanların birbirlerinden ayrılmasına neden olabilmektedir (Yıldız ve Atilla, 2019: 41).

Örgütsel adalet çalışanların üretkenliğinin ortaya çıkmasına olanak sağlar. Ayrıca buldukları örgütü içselleştirmelerine imkan tanır. Bununla birlikte, üstlerinde örgüt içerisinde çalışanlara yönelik daha adil bir yaklaşım içinde bulunmalarını sağlar (Özmen, 2017: 4). Algılanan adaletsizliğin altında yatan süreçlerin nedenlerine bakıldığında ise, adaletin insan davranışında oynadığı rolü anlamak için önem arz etmektedir. Ancak, adalet kurallarının insan davranışıyla ilgili anlaşılmasındaki en büyük gelişmeler, insanın karşılıklı bağımlılık ve değişimin yapısını, devam eden süreçlerini tanımlamaya ve bu durumu nasıl yardımcı olduklarını anlamaya başladığımızda ortaya çıkacaktır (McClintock ve Keil, 1982: 383). Örgütsel adalet, örgütün iş süreçlerinde uyguladığı politikalara yönelik algıyı içermektedir ve çalışanların bağlılığını, motivasyonuna, verimliliğine etki etmektedir. Örgüt içinde çalışanların aynı tür kişilik özelliklerine sahip olmaması, örgütsel uygulamalara ilişkin değerlendirme farklılıklarına da neden olmaktadır. Bu noktada adalet algıları da kişiden kişiye değişkenlik göstermektedir (Zencirkıran ve Keser, 2018: 289).

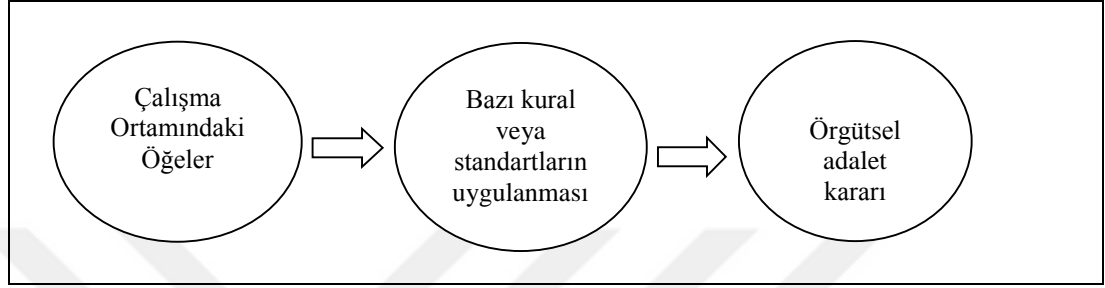
Adalet konusu, çalışanların, eylemlerin, sonuçların veya işlerin olması gerektiği şekilde olmadığında gündeme gelmektedir. Özellikle, üç tür faaliyetin bu tür etkileri olabilmektedir. Bunlar; politikalar ve kuralları oluşturma, uygulama ve yorumlamadır. İlk eylem politika ve kuralların oluşturulmasını kapsamaktadır. Birçok işletmede, kural ve politika yapma işlemi farklı grupların çatışan çıkarları dikkate alınmasını gerektirir (Sheppard vd., 1992: 1). Örgütsel adalet sağlanamadığında örgütler için olumsuz sonuçları olmaktadır. Organ ve Konovsky'e göre (1989: 427-428), bir kişinin adil davranış duygusu ciddi bir şekilde ihlal edildiğinde, o kişinin en büyük yanıtı, doğrudan girdileri azaltmak veya sonuçların payını artırmak yerine gruba psikolojik aidiyet veya bağlılık duygusunu azaltmaktır.

Alanda yapılan araştırmalar, bireylerin ve grupların çalışma ortamlarındaki adaletsizliği nasıl algıladıkları ve bunlara nasıl tepki verdiklerini incelemektedir. Örgütsel adaletin dinamiklerini keşfederek, örgütün insan kaynakları yönetiminin kalitesini artırmak ve örgütsel yaşam kalitesini iyileştirmek üzere yapılacak çalışmaların geliştirilmesi bu alanda önemlidir (Sheppard vd., 1992: 2). Adalet konusunda bulaşıcılık/yayılm perspektifi de bulunmaktadır. Buna göre, insanların algı ve tutumlarını şekillendirmede sosyal söylemin rolüne odaklanmanın yanında bu kavram doğal bir süreç olarak meydana gelen örgütsel fenomeni (olguyu) anlamak için de kullanılmaktadır. Adaletin olay odaklı yapısı, örgütsel aktörlerin (iş arkadaşları vb.) birbirleriyle iletişim kurma modellerinde önemli değişiklikler yaratabilir ve bu önemli bir araştırma konusu olabilir (DeGoey, 2000: 51).

Adaletin farklı boyutlarının etkileri üzerinde yapılan çalışmalarda, bazı çalışanların aynı davranışa neden farklı tepki verdiği sorusunun yanıtı ise belirsizliğini korumaktadır (Colquitt ve Greenberg, 2003: 4). Şekil 1'de ifade edildiği gibi, temel olarak adalet teorilerinin çoğu en az üç adım içermektedir. İlk adımda, ortamda bir olay veya unsur meydana gelir. Bu unsur daha sonra belirli bir standart veya kurala göre değerlendirilir. Bu değerlendirmeyi takiben, unsurun adil olup olmadığı gözlemlenir. Bu üç adım temelde çok basittir, ancak zengin bir dizi kavramsal çerçeve ortaya çıkarmaktadır. Esas olarak, var olan teoriler vurguladıkları unsurların türüne göre (sonuçların öğeleri, süreç ve kişilerarası davranış vb.), uygulanan kural türlerine göre (tutarlılık, eşitlik, ses, vb.) ve ortaya çıkan adalet değerlemelerinin yapısında (işlemsel adalet, etkileşimsel adalet, bilgisel adalet)

farklılık gösterir. Ancak tüm teoriler üç adımı birbirinden ayırmada eşit derecede net değildir. Bu üç kuralın birleştirilerek başka kurallar oluşturulabileceği belirtilmektedir. Her durumda, öz kaynak, eşitlik ve gereksinim, belirli bir standardın adaletini tespit edilmesine olanak sağlamaktadır (Cropanzano vd., 2001: 3).

Şekil 1: Örgütsel Adaletin Genel Bir Modeli



Kaynak: Cropanzano vd., 2001: 4.

Bir örgütte çalışan bütün bireylerin adalet algılarını etkide bulunacak belli kurallar da yer almaktadır. Bu kurallar; doğruluk ve dürüstlük kuralı, meslek ahlakına (etik) uygun olma kuralı, tutarlılık kuralı, peşin hükümlü olmama kuralı, itirazları dikkate alma ve esnek davranma kuralı ve son olarak kararlara katılma kuralıdır (Eren, 2010: 553).

1.2. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMINA İLİŞKİN TEORİK YAKLAŞIMLAR

Dağıtım adaleti teorileri araştırmacıları, bireylerin sonuçların dağılımlarını, en yaygın olanı eşitlik olan bazı dağıtım kurallarına göre değerlendireceklerini ileri sürmüşlerdir. Eşitlik değerlendirmesi; bir kişinin girdi ve çıktılarını bir başkası ile karşılaştırmasını içermektedir (Greenberg,1996: 4). Eşitsiz dağılım algılarının, bireyleri davranışlarını değiştirmeye ya da haksızlık algıları kaynaklı olumsuz duygular ürettiği düşünülmektedir (Adams, 1965). Tutumlar da algılanan eşitsizlikten etkilenir ve eşitsizlik arttıkça doyumsuzluk artar. Eşitsizliğin hem düşük kazanım hem de fazla kazanım koşulları altında var olduğu varsayılmaktadır ve düşük kazanımların etkisi daha yaygın olarak görgül destekler bulmasına rağmen,

Greenberg (1982: 389) her ikisi için de desteğin var olduğu sonucuna varmıştır.

Greenberg (1996: 5), kavramsal olarak bağımsız iki boyutu birleştirerek (reaktif-proaktif boyut ve içerik-süreç) örgütsel adalet taksonomisi oluşturmuştur. Örgütsel adalete ilişkin yaptığı çalışmalar ile Greenberg'in, teoriler içinde sınıflandırmayı iki temel olmak üzere toplamında dört sınıflandırmaya ayırarak incelediği anlaşılmaktadır. Bunların ilki olan reaktif-proaktif boyut, diğeri ise süreç-içerik boyutudur. Reaktif teoriler, çalışanların adaletsizlik durumunun olduğu hissedilen uygulamalara yönelik tepkileri üzerinde durmaktadır. Ancak proaktif teoriler, çalışanların örgüt içerisinde adaletin uygulanması için geliştirilen davranışlar üzerine durmaktadır. Süreç teorisi, örgütsel getirilerden kazanılan çıktıların neye göre dağıtıldığına odaklanmaktadır. İçerik teorisi örgütsel kazanımların dağıtımının adilliği üzerinde durmaktadır (İşcan, 2005: 150). Tablo 1'de bu yaklaşımları içeren sınıflandırmalar verilmektedir.

Tablo 1: Örgütsel Adalet Sınıflandırması

REAKTİF- PROAKTİF BOYUT	İÇERİK-SÜREÇ BOYUTU	
	İÇERİK	SÜREÇ
REAKTİF	Reaktif-İçerik Eşitlik Teorisi (Adams, 1965)	Reaktif-Süreç İşlemsel Adalet Teorisi (Thibaut ve Walker, 1975)
PROAKTİF	Proaktif-İçerik Adalet Yargı Teorisi (Leventhal, 1976, 1980)	Proaktif-Süreç Dağıtım Tercih Teorisi (Leventhal, Karuza ve Fry 1980)

Kaynak: Greenberg, 1996: 5.

Reaktif-proaktif boyut; Van Avermaet vd. (1978) tarafından yapılan ayırım ile önerilmiştir. Bu ayırım adaletsizliği ortadan kaldırmak ve adalete ulaşmak için çabalamak arasındadır. Reaktif teoriler, çalışanların algılanan haksız durumlardan kaçma ya da kaçınma girişimlerine odaklanmaktadır. Bu teoriler adaletsizliklere verilen tepkileri incelemektedir. Bunun aksine, proaktif teoriler adaleti desteklemek

için tasarlanmış davranışlara odaklanmaktadır. Eşitlik teorisinden esinlenen araştırmalar büyük ölçüde azalsa da, en azından örgütsel bağlamda daha geniş bir yelpazede davranışı açıklamada faydalı olan çeşitli adalet yaklaşımları ortaya çıkmıştır (Greenberg,1996: 4).

Süreç-içerik boyutu, kararların alınma biçimi ile bu kararların ne olduğu arasında ayırım yapan görgül çalışmalardan türetilmiştir (Walker vd.,1979: 1401). Mahoney (1983: 14) ise kazanımların belirlendiği süreçler ile bu süreçlerin sonuçları arasında ayırım yaparak benzer bir sınıflandırma yapmıştır. Bu itibarla, ulaşılan amaçlara odaklanan adalet yaklaşımları ile bu amaçlara ulaşmak için kullanılan araçlara odaklanan yaklaşımlar arasında ayırım yapılabilmektedir. Adalete yönelik süreç yaklaşımı, birtakım sonuçların (örgütlerde ücret ve takdir vb.) nasıl belirlendiğine odaklanmaktadır. Bu tür yönelimler, örgütsel kararlar vermek ve bunları gerçekleştirmek için kullanılan prosedürlerin adilliğine yoğunlaşmaktadır Buna karşılık, içerik yaklaşımları sonuçların ortaya çıkan dağılımının adilliğiyle ilgilidir. Bu perspektifler, çeşitli örgütsel birimlerin (bireyler veya gruplar) aldığı sonuçların göreceli adaletini ele almaktadır (Greenberg,1996: 5).

1.2.1. Reaktif -İçerik Teorileri

Reaktif-içerik teorileri, adalet çalışmalarında çalışanların adil olmayan uygulamalara nasıl tepki verdiğiine odaklanan kavramsal yaklaşımlardır. Örgütlerdeki adaletin en popüler kavramsallaştırmaları bu kategoriye girmektedir. Bu teoriler içerisinde Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Teorisi, Adams'ın (1965) ve Walster vd.'in (1973) Eşitlik Teorisi son olarak Crosby'nin (1976: 85) Göreceli Yoksunluk Teorisi bulunmaktadır (Greenberg,1996: 6).

Özelliklerindeki birkaç farklılığa rağmen, bu teoriler, insanların adil olmayan ilişkilere, deneyimlenen eşitsizliği gidermek için harekete geçerek, kaçmaya motive olacakları belirli tepkilerle cevap vereceğini açıkça belirten önemli bir ortak yönelimi paylaşmaktadır (Cohen ve Greenberg: 1982). Teorilerin bu yönü onları reaktif- içerik teorileri olarak nitelendirmektedir. İnsanların ödüllerin ve kaynakların haksız dağılımına nasıl tepki verdiğiine odaklanmaktadır.

Kavramsal olarak 1950'lerde ve 1960'larda popüler olan denge teorileri geleneğine dayanan bu adalet yaklaşımları, bir kişinin katkılarının oranı ile sonuçları arasında eşit bir dengeye dayanarak “eşitlikçi” veya “dağıtımda adillik” ilişkilerini kavramsallaştırmıştır (Festinger,1957; Heider, 1958).

Dağıtım Adaleti Teorisi: Homans'ın Dağıtım Adaleti Teorisi ya da Sosyal Mübadele Teorisi (Social Exchange Theory), bireyler arasındaki ilişkilerin ve bireylerin kurumlarla olan ilişkilerinin, bir tür alışveriş ya da mübadele yoluyla kurulup devam ettirildiği görüşüne dayanmaktadır (Homans, 1961: 13). Başlangıçta küçük grup araştırmalarının bulgularından bir dizi görgül genelleme geliştirmiş, daha sonra bu görgül genellemeleri açıklamak için bir dizi genel önermeyi formüle etmiştir. Davranışsal psikoloji ilkelerinin sosyal bilimin daha genel açıklayıcı aksiyonları olduğunu da bu kapsamda belirtmektedir (Kullberg,1977: 10). Teori kapsamında yapmış olduğu öneriler ise:

1. Başarı önerisi: Kişiler tarafından yapılan tüm eylemler için, bir kişinin belirli bir eylemi ne kadar sık ödüllendirilirse, kişinin bu eylemi gerçekleştirme olasılığı o kadar yüksektir (benzer uyaran koşulları altında),

2. Uyaran önerisi: Geçmişte, belirli bir uyarının veya bir dizi uyarının ortaya çıkması, bir kişinin eyleminin ödüllendirildiği bir durum olsaydı, o zaman mevcut uyarılar geçmiş olanlara ne kadar benzerse, o kişinin eylem ya da benzer bir eylemi gerçekleştirme olasılığı o kadar artar.

3. Değer önerisi: Bir kişi için eyleminin sonucu ne kadar değerli olursa, eylemi gerçekleştirme olasılığı o kadar yüksektir.

4. Yoksunluk-doygunluk önerisi: Yakın geçmişte bir kişi belirli bir ödülü ne kadar sık alırsa, o ödülün bütünlüğü onun için o kadar az değerli olacaktır.

3 ve 4'ün elde edilmesi; yakın zamanda, bir kişi belirli bir ödülü ne kadar sık alırsa, eylemi gerçekleştirme olasılığı o kadar az olmaktadır.

5. Saldırganlık-onaylama önermeleri: Bir kişinin eylemi, beklediği ödülü almazsa veya beklemediği bir ceza almazsa, kızgınlık hissedebilecek; saldırgan davranışlar sergileme olasılığı artacak ve bu tür davranışların sonuçları kişi için daha değerli hale gelecektir. Öte yandan, bir kişinin eylemi beklediği ödülü aldığı anda, özellikle beklediğinden daha büyük bir ödül aldığı anda veya beklediği cezayı almadığında, doyumlu olacaktır; onaylama davranışı gerçekleştirme olasılığı daha

yüksektir ve bu tür davranışların sonuçları daha değerli hale gelecektir.

6. Rasyonellik önerisi: Homans'a göre kişi, alternatif eylemler arasında seçim yaparken, olasılıklarını birlikte değerlendirerek (değer X olasılık) sonucun algıladığı değerini, sonuca ulaşma olasılığı ile en güçlü olanını seçme davranışı gösterecektir (Homans'tan aktaran Kullberg,1977: 11-12).

Eşitlik Teorisi: Adams tarafından ortaya konulan ve dağıtım adaleti teorisinden esinlenen Eşitlik Teorisi, örgüt içindeki çalışanların bilgi, kıdem, tecrübe, yetenek vb. gibi yatırımları ile ücret, terfi gibi kazanımlarını diğer çalışanların kazanımları ile karşılaştırmaları sonucunda; eşitliğin var olması durumunun çalışanların adalet duygularını artırdığı aksi yani eşitsizlik durumunda ise adaletsizlik duygusuna kapılmalarına sebep olduğunu savunmaktadır (İçerli, 2010:72). Eşitlik teorisinde, yöneticilerin eşit çabaları eşit bir şekilde ödüllendirdiğinde, çalışanların olumlu tutum ve davranışları sergiledikleri görülmektedir. Bu kapsamda, örgüt içindeki uygulamaların herkes için eşit olduğunu düşünen bir çalışan bu eşitlik algısını olumlu karşılamakta, iş doyumunu ve örgütüne olan bağlılığı da yüksek olmaktadır.

Adams, çalışanların iş ortamında yüksek moral düzeyi ve motivasyonla çalışabilmeleri, örgüte bağlılıklarının artması, ast ve üstlerine güven duygularının şekillenmesi için adil bir biçimde takdir görmeleri ve ödüllendirmelerine dayandığını öne sürmektedir (Eren, 2010: 551).

Adams'ın (1965: 267-299) eşitlik teorisi, kısmen, kişinin girdilerine göre oluşan çıktılarının sonuçlarına ait orantılılığının önemini vurgulayan Homans'ın (1961) önceki çalışmalarına dayanmaktadır. Adams'ın başlangıçta çalışma ortamlarında test edilen eşitsizlik teorisi genel bir Sosyal Davranış Teorisi olarak tanımlanmıştır (Walster vd., 1973: 153).

Greenberg ve Cropanzano (2001: 1), adalet teorisine ilişkin bir model önermişlerdir. Buna göre, sosyal adaletin ana konusunun suçlama olduğunu varsaymaktadır. İnsanlar haksız davranış durumunu hissettiklerinde, bir başkasının maddi veya psikolojik iyiliğini tehdit eden bir eylemden (veya eylemsizlikten) karşıdakini sorumlu tutmaktadırlar. Suçlanacak kimse olmadığında, adaletsizlik bulunmamaktadır. Bu nedenle, hesap verebilirlik süreci ya da başka bir sosyal varlığın nasıl suçlu olarak kabul edileceği, adalet için esastır. İnsanlar birinin

eylemlerinin adaletsizlik yargısını belirlediğinde, o kişiyi bu eylemlerden sorumlu tutup tutmayacağına karar vermeye çalışmaktadır.

Görelî Yoksunluk Teorisi: Crosby(1976) çalışmalarında mahrumiyeti, yoksunluk kavramı olarak öne çıkarmıştır. Yoksunlukları daha çok bir memnuniyetsizlik ya da bir adaletsizlik algısı olarak tanımlamıştır. Göreceli yoksunluk bireyin aldığı ödülü başka bireylerin aldığı ödül ile kıyaslaması ve bunun sonucu olarak da payına düşenin az olduğunu algılanması durumunda mahrumiyet algısı ve küskün olma gibi negatif duygu ve davranışların görüleceğini ifade etmektedir. Meydana gelen bu durum negatif duyguların oluşmasına ve sonucunda da ilgili bireylerde depresyon atakları, şiddet ve karşılık verme gibi saldırgan davranışların oluştuğu belirtilmektedir (Crosby, 1984'den aktaran Yürür, 2005:117). Görelî yoksunluğun meydana gelmesi için beş koşul gereklidir (Crosby, 1984: 51-93):

1. Kişinin bir kazanımı istemesi,
2. Bir başkasının istenen kazanımı sahip olduğunu farketmesi,
3. Kazanımı hak ettiğini hissetme,
4. Kazanımı elde etmenin olanaklı olduğunu düşünme ve
5. Kazanıma elde edememe konusunda oluşan sorumluluk duygusu eksikliğidir.

Crosby (1982: 51-93) tarafından yapılan büyük ölçekli survey çalışmalarında, çalışma yaşamındaki kadınların, özellikle üst düzeydeki pozisyonlardaki işlerde çalışanların, çalışmayan kadınlardan daha avantajlı olmalarına karşın, kendilerini çalışan erkeklerle karşılaştırdıklarında daha fazla mağdur olma eğiliminde olduklarını bulgulamıştır. Bu tür araştırmalar Görelî Yoksunluk Teorisi tarafından oluşturulan örneklerin birer parçasıdır. Çalışanların algılanan haksız ödül dağılımlarına ne şekilde tepki vereceğini incelediği için bu teori açıkça reaktif içerik teorilerinden biri olarak tanımlanabilmektedir (Greenberg,1996: 10).

1.2.2. Reaktif -Süreç Teorileri

Reaktif-süreç teorileri, çalışanların algılanan haksız durumlardan uzak durma ya da kaçınma adımlarına yoğunlaşmaktadır. Bu teoriler, adaletsizlik durumlarına verilen yanıtları araştırmaktadır (İçerli, 2010: 77). Proaktif içerik teorilerinin biçimlendiği ve detaylı araştırıldığı dönemlerde (1970'lerin başında), Kuzey Carolina Üniversitesi'nde yasal prosedürler üzerine araştırma

geleneğinden etkilenen bir araştırmacı ekibinin parçası olan Thibaut ve Walker (1975), çeşitli uyuşmazlık çözüm prosedürlerine tepkileri karşılaştırmak için tasarlanmış araştırmalar yapmışlardır. İşlemsel adalet teorileri üç noktayı birbirinden ayırmıştır; iki muhalif (mahkeme davasındaki dava sahipleri gibi), müdahale eden üçüncü bir taraf (yargıç gibi) ve anlaşmazlık çözme sürecinin iki adımı olan kanıtın sunulduğu süreç adımı ve kanıtın anlaşmazlığı çözümlmek için kullanıldığı karar adımı (Thibaut ve Walker, 1975: 548).

Süreç Adaleti Teorisi: 1970'lerin başlarında Thibaut ve Walker en çok otokratik (katı ve baskın) ve tahkim (uyuşmazlık çözümü) prosedürlerini karşılaştırmakla ilgilenmişlerdir. Bunun nedeni ise bunların hukuk sistemleri arasında en yakından ayırt edilen konular olmalarıdır (Thibaut ve Walker: 1975: 549). Örneğin; Amerikan ve İngiliz mahkemelerinde kullanılan muhalif sistemi, hakimlere karar üzerinde kontrol sağlar, ancak süreci (örneğin, avukatların seçimi ve delil sunumu) karşı tarafa bırakır. Bununla birlikte, kıta Avrupa'sında kullanılan soruşturma sistemi, hakimlere, kanıtların yanı sıra kararların toplanması ve sunumu üzerinde kontrol sağlamaktadır. Teori, insanların bu karar verme prosedürlerinin her birine ne şekilde yanıt vereceği ve böylelikle reaktif bir süreç teorisi olarak nitelendirileceği ile ilgilidir. Teori, hem davacıların hem de diğer tarafları gözlemlemenin, süreç kontrolü (muhalif sistemi vb.) veren prosedürlerden (sorgulama sistemi vb.) daha doyumlu olacağını öne sürmektedir (Greenberg: 1996: 11).

Süreç kontrolü sunan süreçlerden kaynaklanan kararların, süreç kontrolünü reddeden prosedürlerden daha adil ve daha iyi kabul edileceği öngörülmektedir. Örgütsel araştırmacılar, Thibaut ve Walker'ın (1975: 548) Süreç Adaleti Teorisini, iş uyuşmazlıklarının çözümü (Sheppard, 1984: 141-190) ve iş performansının değerlendirilmesi (Greenberg, 1986: 340) gibi çeşitli örgütsel bağlamlara aktif olarak genişletmeye ve uygulamaya çalışmışlardır.

1.2.3. Proaktif -İçerik Teorileri

Greenberg (1987) tarafından yapılan sınıflandırmaya göre bu teorilerin düşüncesinin temelleri Leventhal (1976) tarafından "Adalet Yargısı Teorisi" ne dayandırılmaktadır. Aynı kategorideki teoriler çalışanların adaletli kazanımlarının

dağıtımlarının ne şekilde yapıldığına yönelik konular ile ilgilenmektedir. Adalet Yargı Teorisi ve Adalet Güdüsü Teorisi bu kapsamda incelenmektedir.

Reaktif -içerik teorileri, çalışanların adil ve haksız sonuç dağılımlarına nasıl tepki verdiğiine odaklanırken, proaktif içerik teorileri ise çalışanların nasıl adil sonuç dağılımları oluşturmaya yönelik çabalarına yoğunlaşmaktadır. 1960'ların sonu ve 1970'lerin başında, bu kapsamdaki temel teorik açıklamalar geleneksel reaktif adalet hesaplarında bulunan bağımsız ve bağımlı değişkenlerin temel örüntüsünün aksine çevrildiği birçok laboratuvar çalışmaları yapan Leventhal (1976: 91) ile başlamıştır.

Temel felsefelerde bazı ayrımlara karşın, hem Adalet Yargı Teorisi hem de Adalet Güdüsü Teorisi, çalışanların farklı durumlar içerisinde altında ödülleri dağıtımının nasıl yapılacağı konusunda benzer öngörülerde bulunmaktadır. Bu yaklaşımların her ikisi de çalışanların ödül dağıtımına ilişkin kararları ne şekilde yapmak istediklerini ele almaları bakımından proaktif- içerik adalet teorileri olarak nitelendirilir (Greenberg,1996: 10).

Adalet-Yargı Teorisi: Leventhal tarafından geliştirilen bu teori, Eşitlik Teorisine benzer bir teori olarak nitelendirilen çok boyutlu bir adalet teorisidir. Adalet-Yargı Teorisine göre bir çalışanın adalete yönelik algısı adalet kurallarına bakış açısına göre şekillenmektedir. Bu teoriye ilişkin adalet kuralları ise; dağıtım kuralları ve süreç kuralları olarak karşımıza çıkmaktadır (Yılmaz, 2019: 187).

Leventhal (1976: 91), insanların bazen proaktif olarak adil bir ödül dağılımı yaratmaya çabaladığını (bunun nedeninin ise uzun vadede ilgili tüm taraflar için en faydalı olacak şekilde alınan ödüllerin verilen katkılarla orantılı olduğunu) ileri sürmüştür. Gerçekten de, birçok çalışma karar vericilerin, kaynakları alıcılar arasında eşit olarak ayırdığını göstermiştir. Ayrıca, ek çalışmalarda ise karar vericilerinin, bazen ödülleri eşitlik veya alıcıların gereksinimlerine göre dağıtmak gibi eşitlik normunu sağlamayacak şekilde dağıttığını göstermiştir (Schwinger, 1980: 95). Leventhal (1976: 92), eşitlik normunun bu tür ihlallerinin benzer koşullar içerisinde genel olarak adil olabileceğini varsayarak adalet karar modelini formüle etmiştir.

Bu modele göre, karşılaşılan durumlar açısından çalışanların birtakım muhtemel dağıtım kurallarını farklı biçimlerde gerçekleştirerek adil dağıtım

kararları almaya çabaladıklarını ileri sürmüştür. Örneğin; grup üyeleri arasında sosyal uyumu koruma öneminin altının çizildiği koşullarda, algılanan adil dağıtım uygulaması, eşitlik normunu takip etmeyi gerektirmektedir. Alıcılar arasındaki olası ayrımsal katkılara bakılmaksızın ödülleri eşit olarak paylaşmaktadır (Deutsch, 1975: 138).

Kısacası, Adalet Yargı Teorisi, dağıtım kararlarını verirken izlenecek adalet biçiminin, tarafların bireysel ya da pozisyon sahibi olarak odaklanması ile bağlantılı olarak, taraflar arasındaki ilişkilerin niteliğine bağlı olacağını öngörmektedir. Örneğin; teori, yakın bir arkadaşına kişisel olarak tepki gösteren bireyin, bir dağıtım kararı verirken kişinin gereksinimlerini vurgulayacağını öngörmektedir (Greenberg, 1996: 9-10).

Adalet Güdüsü Teorisi: Lerner (1982: 123), adaletin insanların en önemli kaygısı olduğunu ve karın en üst düzeye çıkarılması için bir araç olarak (Leventhal'ın önerdiği gibi) adalet arayışının önemli bir yanısıma olduğunu ileri sürmüştür. Ancak Leventhal gibi Lerner de dağıtım uygulamalarının çoğu zaman orantılı eşitlik olasılığının ötesine geçtiğini kabul etmiştir. Temel olarak, Lerner yaygın olarak takip edilen dört ilke belirlemiştir; rekabet (performans sonucuna dayalı dağıtım), eşit temelli paylaşım (eşit dağıtım), denklik (nispi katkılara dayalı dağıtım) ve Marksist adalet (gereksinimlere dayalı dağıtım) olarak belirtmiştir. Bir kişinin kendi sonuçlarını hak etme taahhüdü (kişisel sözleşme) ile başkalarının hak kazandıkları kazanımları ne ölçüde alabileceği arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Lerner (1977: 1-20) adalet değerlendirmelerini etkileyen adil bir dünyada inanç kavramını da geliştirmiştir.

1.2.4. Proaktif-Süreç Teorileri

Dağıtım prosedürlerine odaklanma eğilimi gösteren teoriler bu kapsamda değerlendirilmektedir (Budak vd., 2018: 48). Bu kategorideki hakim teori Leventhal, Karuza ve Fry'nin (1980) Dağıtım Tercihi Teorisi olarak bilinmektedir. Teori, Leventhal'ın (1976: 91-131) adalet karar modelinin bir sonucudur ve Dağıtım Tercih Modeli olarak önerilmektedir. Teori, dağıtım kararlardan ziyade, neredeyse sadece işleme ilişkin kararlara uygulanmaktadır.

Dolayısıyla, reaktif süreç teorileri için tipik olan uyuşmazlık çözümü prosedürlerine yapılan vurgunun aksine, proaktif süreç oryantasyonu dağıtım süreçlerine toplanma yönelimindedir. Bu yönelim, insanların adalete ulaşmak için hangi süreçleri kullanacağını belirlemeye çalışmaktadır (Greenberg,1996: 12).

Dağıtım Tercih Teorisi: Bu teori, dağıtımlarda alınan karardan daha ziyade işlenen süreçlerin üzerinde durduğu için proaktif süreç teorileri arasında yer almıştır. Adaletin sağlanması amacıyla, çalışanlar tarafından süreçlerin hangisini kullanmasının gerektiğini tespit etmeyi hedef edinmektedir (Greenberg, 1987'den aktaran Kavak, 2016: 14). Adalete erişimin teşvik edilmesine yardımcı olabilecek bu teoride sekiz prosedür tanımlanmıştır. Bunlar:

- Karar verici aktörü seçme fırsatlarına izin vermek,
- Tutarlı kuralları takip etmek,
- Doğru bilgileri esas almak,
- Karar verme yetkisinin yapısını belirlemek,
- Önyargıya karşı koruma önlemleri almak,
- İtirazların dinlenmesine izin vermek,
- Süreçlerde yapılacak değişken durumlara yönelik fırsatlar sağlamak ve
- Mevcut ahlaki ve etik standartlara dayanmaktır (Greenberg,1996: 12).

1.3. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ BOYUTLARI

Örgütsel adalet kavramı, çalışanların örgütsel süreçlerdeki durumları, uygulamaları ve kuralları adalet ilkesi temelinden irdeleyerek, çalışanların örgüte ilişkin görev ve sorumluluklarının belirgin karakteristiklerine atfedilen, adil davranımların kendilerine dair inançlarının düzey algısı olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel adalet algısı kavramı; çalışan seçimi, performans değerlendirme, ödüllendirme, ücret veya diğer kazanımlara sahip olma aracılığıyla şekillenmektedir (Greenberg, 1987:10). Greenberg diğer çalışmalarında ise örgütsel adalet kavramına bilgilendirme (informational justice) ve kişiler arası adalet (interpersonal justice) boyutlarını da ekleyerek dört boyuta ayırarak detaylandırmıştır (Özkalp ve Kirel, 2013).

Örgütsel adalet, bireylerin örgüt içerisinde nasıl ele alındığına ilişkin teorik kavramdır ve genellikle iki boyuta ayrılmaktadır (Muchinsky, 2008: 326). Bunlar; sonuç dağılımı veya dağıtımların adilliği (dağıtım adaleti) ile işlemlerin veya süreçlerin adilliği olarak iki temel boyutta incelenebilmektedir. Dağıtımların adilliği; adil olanın nesnel yönlerini vurgulamaya yönelik yaklaşımı tanımlamaktadır. Süreçlerin adilliği ise; sonuç dağılımlarını veya dağıtımlarını belirlemeye yönelik kullanılan bir sınıflandırmadır (işlemsel adalet) (Colquitt vd., 2001: 420).

Colquitt ise (2001) örgütsel adalet boyutlarını; dağıtım adaleti, işlemsel adalet, bilgisel adalet ve kişiler arası adalet olarak revize etmiştir. Üniversite öğrencileri ve çalışanları özelinde yürüttüğü araştırma ile de bu boyutları teyit etmiştir. Dört boyuttan oluşturulan bir model geliştirmiş ve diğer çalışmalarında bu dört farklı boyutun başka kazanımları öngördüğünü yani etkilediğini ortaya çıkarmıştır (Hess ve Ambrose, 2010:1).

1.3.1. Dağıtım Adaleti

Dağıtım adaleti konusundaki çalışmalar iki temel soruya cevap aramaya odaklanmaktadır. Bunlardan ilki, yapılan bazı mübadelelerin ne zaman ve neden çalışanlar tarafından adil olarak veya adaletsiz şekilde algılanıyor olmasıdır. İkincisi ise, kendilerine adaletli davranılmadığını düşünen çalışanların bu duruma yönelik ne tür tepkilerle karşılık verdiğidir. İlk soru ile ilişkili tartışmalarda algılanan adaletsizliğin nedenleri değerlendirilmektedir. Bu nedenler içinde en önemlisi, yatırımların ve çıktılarının tespit edilmesi ya da tanımlanmasındaki öznellik olmaktadır (Atalay, 2007: 9-10).

Çalışanlar, dağıtım adaleti ile ilgili değerlendirmelerde bulunurken elde ettikleri kazanımlarla birlikte bu kazanımlarının kendi ölçütlerini ne derece sağladığını da göz önünde bulundurlar. Çalışanların elde ettikleri ödüllerin, beklenti ve ihtiyaçlarını ne kadar karşıladığına ilişkin yaptığı değerlendirmeleri örnek olarak göstermek mümkündür. Çok sayıdaki araştırma bulgusuna göre, çalışanlar örgütlerindeki kazanımlarının adaletli dağıtılmadığını düşünürlerse işten ayrılma yönündeki eğilimleri de artış göstermektedir (Altıntaş, 2006: 23).

Şekil 2’de çalışanların kendilerine ait adalet değerlendirmelerinde bu durum özetlenmektedir.

Şekil 2: Bireysel Adalet Değerlendirmesi



Kaynak: Sheppard vd., 1992: 11.

Dağıtım adaletinin kökleri sosyal eşitlik teorisine ve sosyal davranışın sonuçların dağılımı ile koşullandırıldığı fikrine dayanmaktadır. Sosyal karşılaştırma ise uygun davranış için bir rehber ve buna bağlı olarak neyin adil olmadığına ilişkin algıların bir sorucu olarak, çalışanların işverenlerle olan etkileşimlerinin değişim beklentilerini belirlediğini iddia eden Homans (1961) tarafından ele alınmıştır. Dağıtım adaleti, sonuçların dağılımı veya dağıtımında adaleti vurgulamaktadır. Dağıtım adaletinin mantığı açıktır; anlaşmazlığın çözümünün adil ve olumlu olduğuna inandığında çalışan doyumu artmaktadır. Dağıtım adaletinin doyumu açıklama yeteneğini destekleyen kapsamlı bir literatür bulunmaktadır. Bununla birlikte, diğer araştırmalar dağıtım adaletinin ücret uyuşmazlıkları gibi kaynakların dağıtımını üzerindeki çatışmalara kolayca uygulanabilmesine rağmen, örgütsel kararlar veya kişilerarası etkileşimler gibi diğer adalet kriterlerinin önemli olabileceği çatışmalara başvurmanın daha zor olduğunu göstermektedir (Scott vd., 2007: 292).

Dağıtım adaleti özetle; alınan sonuçlardaki katkılarımıza ve başkalarının çıktıları ve katkılarına kıyasla algılanan adaleti ifade etmektedir (McShane ve Von Glinow, 2010: 151).

1.3.2. İşlemsel Adalet

Dağıtım adaletinin örgütsel olaylara verilen bireysel tepkileri açıklamak için eksik kaldığı görülmektedir. Bu noktada araştırmacılar, süreç öğelerinin algılanan adaletine odaklanmaya başlamışlardır. Bir sürecin adil olup olmadığını değerlendirmek için çeşitli kurallar önerilmiştir (Folger ve Greenberg, 1985: 148). Örneğin; ilk çalışmalarında Thibaut ve Walker (1978: 548), tartışmalı tarafların “kendilerinin ilgili girdilerinin tanımını kontrol etmeleri gerektiği” sonucuna varmışlardır. Leventhal’e göre ise (1980: 27-55), tutarlı bir şekilde uygulanır olma, düzeltilebilirlik, önyargısız olma, tüm tarafları temsil etme ve etik standartlara uygunluk sağladığında adil olunabilecektir.

İşlemsel adalet; bireylerin bir süreci düzenleyen kural ve prosedürlerin adilliği hakkındaki algılarına atıfta bulunmaktadır. İşlemsel adalet kaynakların dağıtımına karar vermek için kullanılan prosedürlerin adilliğini ifade eder (McShane ve Von Glinow, 2010: 151). Dağıtım adaleti, doyumun sonucun bir fonksiyonu (kararın veya kararın içeriği) olduğunu öne sürerken, işlemsel adalet doyumun bir süreç işlevi olduğunu (bu karara ulaşmak için atılan adımlar) göstermektedir.

Çalışanlar, kendi adalet algılarına göre birtakım tutum ve davranışlar sergileyebilmektedir. Örneğin; dağıtım adaletsizliği algılamalarında, örgüt içerisinde alınan kararların sonuçlarına karşı negatif yanıtlar verirken, işlemsel adaletsizlik algılamalarında örgütün bütününe yönelik tepki vermektedir (Cihangiroğulları vd., 2010: 69).

İşlemsel davranışlarının tarafsızlığı ve karar verme otoritesinin güvenilirliği gibi işlemsel adalet konuları, işlemsel adalet algılarının artırılması için önemlidir (Tyler ve Lind, 1992). Genel olarak, araştırmalar, örgütsel süreçlerin ve işlemlerin adil olduğu algılanırsa, bireylerin daha doyumlu olacağını, bu sürecin çözümünü kabul etmeye daha istekli olacağını ve örgüt

hakkında olumlu tutumlar oluşturma olasılığının daha yüksek olacağını göstermektedir (Lind ve Tyler, 1988).

Her durumda, işlemsel ve dağıtım adaletini ilişkilendirilme eğiliminde olsa da, süreç ve sonuç ayrımı örgütsel adalette modern düşüncenin temelini oluşturmaktadır. Gerçekten de, süreçleri ve sonuçları örtüşen özellikler olarak gören araştırmacılar bile, bu ayrımı sürdürmeyi açıkça savunmaktadır (Cropanzano ve Ambrose,2001: 254).

1.3.3. Etkileşim Adaleti

1980'lerden itibaren örgütsel adalet araştırmacıları, örgütsel süreçlerin araştırılmasında kişilerarası davranış kalitesi olarak tanımlanan etkileşim adaleti kavramını geliştirmişlerdir. Etkileşim adaleti, yönetim kademesindeki ve diğer yönetilen kişilerin birbirlerine karşı saygı ile yaklaşımlarına ve kararlarının gerekçelerini net bir şekilde belirtmelerine yönelik olan adalet anlayışı olarak adlandırılmaktadır (Wolfe vd., 2018: 21).

Etkileşim adaleti; bir bireyin aldığı kişilerarası davranışın kalitesini ifade eder. Bazı davranış türlerinin adil olduğu düşünülürken, diğerleri haksız olarak görülebilmektedir. Etkileşim adaleti; hem işlemsel hem de dağıtım adaleti harici, bir diğer adalet türü olarak getirilmiştir (Bies ve Moag, 1986: 44).

Eşit iletişimi isteyen ve arzu eden çalışanlar aynı şekilde bu iletişimlerde adalet duygusu ararlar. Örgütlerin temelini oluşturan çalışanlar yöneticilerin kendilerine diğer çalışanlar ile eşit ve aynı şekilde iletişim kurmak suretiyle muhatap olmalarını beklerler. Buradan hareketle çalışanların bazılarını saygılı bazılarını ise saygısız bir şekilde davranan karar vericiler, çalışanlar tarafından adaletli olarak algılanmadıkları söylenebilir. Yönetimin davranışlarında adaletsizlik his ve algısına kapılan çalışanların yönetime karşı tepkilerini açık ettikleri görülmektedir (Masterson vd., 2000: 738'den aktaran Kavak, 2016: 23). Çalışanlar, etkileşimde adaletsizlik algıladıklarında yöneticilerine karşı negatif yansımalar sergileyebilmektedirler. Bu yansımalar neticesinde, çalışma yaşamında önemli sonuçlar oluşabilmektedir (Cihangiroğulları vd., 2010: 69).

1.3.4. Kişiler Arası Adalet

Dört adalet boyutundan bir diğeri olan (dağıtım, işlemsel, etkileşim, bilgisel) kişiler arası adaletin çalışan davranışını şekillendirmede özellikle önemli olduğu öne sürülmüştür (Greenberg ve Alge, 1998: 83; Judge vd., 2006: 128). Kişiler arası adalet; bireylere nezaket, itibar ve yöneticiler tarafından saygı duyulma derecesini yansıtır. Kişiler arası adalet deneyimi, karar sonuçlarına verilen tepkileri değiştirebilir, çünkü hassaslık durumu insanları olumsuz bir sonuç hakkında daha iyi hissettirebilir (Colquitt vd., 2001: 425). Kişiler arası adalet; kişilerarası iletişim, doğruluk, saygı, soruların yerindeliği, haklı gerekçe, dürüstlük, nezaket, zamanında geri bildirim ve haklara saygıyı içermektedir (Bies ve Moag, 1986: 45). Örgütlerde günlük kişiler arası karşılaşmalar o kadar sıktır ki, kişilerarası adalet, diğer adalet bilgisi türlerine kıyasla, çalışanlar için genellikle daha önemli ve psikolojik olarak anlamlı hale gelmektedir (Bies, 2005: 101; Fassina vd., 2008: 810).

Bazı teorik çalışmalarda, kişiler arası adaletsizlik algılarının, neden çoğu zaman örgütsel sapma davranışlarına yol açtığını bulmaya yardımcı olmaktadır. Örneğin; Sosyal Değişim Teorisi (Blau, 1964: 352; Thibaut ve Kelley, 1959) ve karşılıklılık normu (Goulder, 1960: 170), çalışanların başkalarından gördükleri davranışa göre (iyi veya kötü) karşılık verdiklerini açıklamaktadır. Benzer şekilde, Sosyal Öğrenme Teorisi (Bandura, 1977: 202) insanların davranışlarını çevrelerinde gözlemledikleri davranışlara göre şekillendirdiklerini savunmaktadır. Bu nedenle, kişiler arası adil olmayan davranışı algılayan çalışanların genellikle kendi işletmelerine veya işletmelerindeki bireylere zararlı davranışlarda bulunma olasılığı daha yüksektir (Dalal, 2005: 1249; Mitchell ve Ambrose, 2007:1159).

1.3.5. Bilgisel Adalet

Greenberg (1993) bilgisel adalet kavramı ile adaletin sosyal yönünün dikkate alındığında, kişiler arası davranışı da göz önünde bulundurarak daha anlamlı bir şekilde değerlendirilebileceğini ve bu noktada çalışanların prosedürler hakkında aldığı açıklamaların doğruluğunu ve kalitesini açıklayacağını öne

sürmüştür (Kerman ve Hanges: 2002: 917).

Bilgisel adalet, işlemsel süreçler sonucunda verilen kararların uygulamaya aktarılması olarak açıklanmaktadır. Araştırmalar, sonuçları belirlemek için kullanılan ilgili açıklamaların bilgisel adalet algılarını arttırdığını göstermektedir (Tyler ve Bies, 1990). Bilgisel adalet tanımlamaları, sürecin yapısal yönlerini ve nasıl yürürlüğe girdiğini değerlendirmek için gerekli bilgileri sağlamaktadır (Colquitt, 2001: 425). Bununla birlikte, bilgisel adalet algılarında bilginin keyfi faktörlerden ziyade, akla dayalı ve rasyonel olması, samimi ve doğru iletişimle aktarılması önemlidir (Folger vd., 1986: 145).

Bilgisel adalet, karar mekanizması prosedürlerinin açıklanması ve uygulanması üzerine odaklanmaktadır. Konu üzerine gerçekleştirilen araştırmalar, çıktılarının belirlenmesinde kullanılan prosedürlere yönelik açıklamaların bilgisel adalet algılarını arttırdığını göstermektedir (Keskin vd., 2008: 98).

1.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1980'lerden itibaren önem kazanmaya başlayan örgütsel bağlılık olgusu üzerine yapılan çalışmalar 1960'larda ortaya çıkmıştır. Örgütsel bağlılık özellikle akademisyenler ve çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren uzmanların çalışmaları ile genişlemiştir (Acar, 2013). Örgütsel bağlılık kavramı bu noktada örgütsel araştırmalarda önemli bir kavram olmuştur (Becker, 1960: 32; Etzioni, 1961: 8; Grusky, 1966: 488; Hulin, 1991: 445; Mowday vd., 1982: 21; O'Reilly ve Chatman, 1986: 493; Reichers, 1985: 466). Allen ve Meyer'e göre (1990: 14) çok farklı yapıları tanımlamak için "bağlılık" teriminin kullanılması, literatürde büyük karışıklığa neden olmuştur. Bağlılık kavramını, bireyin örgüte bağlanmasını sağlayan psikolojik bir hal olarak tanımlamışlardır.

Bağlılık, bir bireyin belirli bir örgütte yer alan kimliğinin gücüdür. Bu tanım üç özellik içermektedir:

1. Bir inanç ve örgütsel amaç veya değerlerin kabulü,
2. Örgütsel hedefe ulaşma yönünde çaba gösterme isteği,
3. Örgütsel üyeliği sürdürmek için güçlü bir istektir (Beugre,1998: 82).

Örgütsel bağlılık ise çalışanlar ile örgüt arasındaki ilişkiyi tanımlayan ve onların örgütte kalmaya devam etmeye karar vermelerine yardımcı olan bir durumdur (Meyer ve Allen, 1991: 710).

Örgütsel bağlılık, çalışanların bir işletmenin örgütsel vizyonu, misyonu, değerleri ve hedefleri ile duygusal katılımı olarak da tanımlanır (Landsman, 2008: 104; Jaskyte ve Lee, 2009: 228). Örgütsel bağlılık, bir bireyin belirli bir örgütle özdeşleşmesinin ve çalışanların belirli bir örgüte katılımının gücü olarak tanımlanır (Mowday vd., 1979: 225).

Çalışanlar için sevdikleri kişi ve kurumlara yönelik sahiplenme ve bağlılık güdüsü büyük bir yere sahiptir. Bu güdü ilerlemediği veya yönetilince desteklenemediği takdirde çalışanların örgütsel iş performansları azalmakta, işten ayrılma duygusu, fikir ve tutumlara etki etmektedir (Eren: 2010: 551). İşle ilgili tutumları tam olarak anlamak için insanların içinde çalıştıkları örgütlere, yani örgütsel bağlılıklarına yönelik tutumlarına da odaklanmak önem taşımaktadır (Greenberg: 2001: 130). Örgütsel bağlılık; çalışanların kimlik, katılım ve bağlılık seviyelerini örgütün hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmayı üstlendiği bir durumu kapsamaktadır (Caught ve Shadur, 2000: 777-778).

Örgütsel bağlılık kavramı, insanların örgütleriyle ne kadar ilgilendikleri ve içinde kalmaya ne kadar ilgi duydukları ile ilgili bir konudur. Bir ya da iki kuşak önce, çoğu çalışan çalışma yaşamları boyunca kurumlarına sadık kalmıştır. Bununla birlikte, bir bütün olarak, bugünün çalışanları genellikle kariyerlerini ilerletmek için işten işe geçmeye istekli olmaktadır. Örneğin; bir hemşire yaptığı işi gerçekten sevebilir, ancak çalıştığı hastaneden hoşlanmaz ve durumu başka bir yerde benzer bir iş aramasına yol açar. Aynı şekilde, bir garsonun çalıştığı restoran hakkında olumlu duygular olabilir, ancak masalarda beklemekten hoşlanmayabilir. Bu karmaşıklıklar örgütsel bağlılığın incelenmesinin önemini göstermektedir (Greenberg, 2001: 130). Bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgüt için fedakarlık yapmaya isteklidir. Örgütlerinde kalmanın ötesinde, kendilerine son derece bağlı olanlar, örgütün gelişmesi için gerekli olan paylaşma ve fedakarlık yapma konusunda büyük isteklilik göstermektedir (Greenberg: 2001: 130).

Örgütsel bağlılık, yapılan çalışmalarda hemen hemen her araştırmacı tarafından farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Brickman'e göre (1987: 10) bağlılık

aynı terim aracılığıyla hem olumlu hem de olumsuz duyguları tanımlamak için kullanılabilen bir terimdir. Farrell ve Rusbult (1981: 80) örgütsel bağlılığı özünde doyumu sağlayıcı olsun ya da olmasın, bir bireyin bir işte kalma ve ona bağlılık hissetme olasılığı olarak açıklamıştır.

Salancik (1977: 50) ise yukarıdaki tanımlamalardan hareketle, örgütsel davranış araştırmacıları ve sosyal psikologlar tarafından kullanılan bağlılık tanımlarında farklılıklar bulmuştur. Örgütsel davranışta bağlılık; çalışanların örgütte üyeliği devam ettirme arzusuna yol açan hedefler ve değerler ile özdeşleşmesidir. Diğer yandan bağlılığın sosyal psikolojik tanımı; bir bireyin geçmişteki davranışının, karşılaşacağı farklı ödüller ve cezalar nedeniyle onu örgüt içinde kalmaya nasıl zorladığına odaklanır. Salancik (1977: 51) ayrıca, örgütsel bağlılığın çoğu tanımının ya tutuma ya da davranışa dayandığını ve bu nedenle yukarıdaki iki tanım kategorisinden birine girdiğini gözlemlemiştir.

Mowday vd. (1982: 66) ise, daha önce yapılan örgütsel bağlılık tanımlarını incelemiş ve hepsinin bireyin örgüte bağlılığı kavramını kapsadığını öne sürmüştür. Bu nedenle, örgütsel bağlılığın bir bireyin belirli bir örgütle özdeşleşmesinin ve bu örgüte dahil olmasının görece gücü olarak tanımlanması gerektiği sonucuna ulaşmışlardır. Tanımları ayrıca örgütsel bağlılık için gerekli olan üç faktörü içermektedir. Bunlar; örgütsel hedeflerin ve değerlerin kabulü, örgüt adına çaba sarf etme isteği ve örgüt içinde üyeliği sürdürmek için güçlü bir arzudur (Mowday vd., 1982: 67).

Meyer ve Allen (1997) örgütsel bağlılığın devam eden önemi için üç neden sunmaktadır: Kurumlar yok olmamaktadır; daha yalın hale gelmekte ve yalın organizasyonlar çalışanlarından daha fazla esneklik gerektirmektedir. Kurumların daha az gözetim sağlayan daha az yöneticisi olduğundan, çalışanlar doğru eylemleri kendileri gerçekleştirmek zorundadır. Çalışanların örgüte bağlılığı, eylemlerinin doğruluğunu sağlamaya yardımcı olabilmektedir.

1.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK MODELLERİ

Literatürde örgütsel bağlılığa en yaygın yaklaşım, bağlılığın örgüte duygusal bağlanma veya duygusal bağlılık olarak kabul edildiği ve kuvvetli ölçüde bağlı olan çalışanın örgüte katılım gösterdiği, örgüte dahil olduğu ve örgüte üye olduğu bir

yaklaşımıdır. Kavramsal farklılıkları göz önüne alındığında, bağlılık kavramının üç bileşeninden her birinin, diğerlerinden bağımsız olarak geliştiğini ve bunun farklı öncüllerin bir fonksiyonu olarak öne sürmek makul görünmektedir. Örgüte duygusal bağlılığın öncüllerinin dört sınıfa ayrıldığı; kişisel özellikler, iş özellikleri, iş deneyimleri ve yapısal özellikler olarak ifade edilmektedir (Mowday vd., 1982: 20)..

Wiener ise (1982: 471) bağlılığı; kişinin örgüte karşı sorumluluğuna dair bir inanç olarak tanımlamış ve örgütsel hedefleri, çıkarları karşılayacak şekilde içselleştirilmiş normatif baskıların toplamı olarak nitelendirip, bireylerin yalnızca ahlaki olduğuna inandıkları davranışı sergileyeceklerini belirtmiştir.

Tablo 2: Örgütsel Bağlılığın Temelleri ve Modelleri

Örgütsel Bağlılığın Temelleri	Modeller
Tutumusal veya duygusal bağlılık (bir örgütün veya grubun hedeflerinin kabulüne ve bunlara inanmaya dayalı)	Etzioni (1961): Ahlaki bağlılık Kanter (1968): Uyum bağlılığı Mowday vd. (1982): Giriş öncesi aşama O'Reilly ve Chatman (1986): İçselleştirme
Devam bağlılığı (Sosyo-ekonomik faktörlere dayalı)	Becker (1960): Yan bahis teorisi Kanter (1968): Devam bağlılığı Meyer ve Allen (1984): Devam bağlılığı Mowday vd. (1982): Erken istihdam aşaması O'Reilly ve Chatman (1986): Uyum
Normatif bağlılık (Sadakat ve yükümlülük duygularına dayalı)	Allen ve Meyer (1990): Normatif Kanter (1968): Kontrol bağlılığı O'Reilly ve Chatman (1986): Özdeşleşme

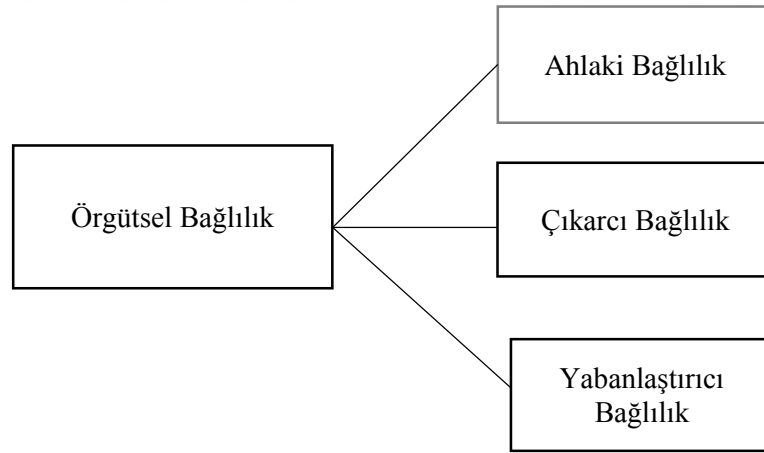
Kaynak: Swailes, 2002: 156.

1.5.1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Modeli

Etzioni (1975), bağlılığı araştıran diğer araştırmacılardan farklı bir yaklaşım kullanmıştır. Etzioni yaptığı araştırmada, bir çalışanın, örgütün çalışan üzerinde

otorite sahibi olabilmesi için kendi örgütüyle tecrübe edebileceği üç tür katılım şekli belirlemiştir (Swales, 2002: 160; Mowday vd., 1982: 26). Aslında, önerilen farklı katılım türleri yalnızca bir çalışan ile örgüt arasındaki bağı incelemekle kalmaz, bununla birlikte gücün dahil olduğu herhangi bir bağa da uygulanabilmektedir. Katılım türleri üçe ayrılmaktadır. Bunlar; ahlaki katılım, çıkarıcı katılım ve yabancılaştırıcı katılımdır. Bu üç biçim, ahlaki katılım (adankmışlık) ve iki uç noktadaki yabancılaşma katılımı (Etzioni, 1975) ile bir sürekliliğin parçasıdır. Bu üç formun her birine ilişkin ayrıntılar aşağıda verilmiştir (Etzioni, 1975). Etzioni, ahlaki katılımı oldukça olumlu bir yönelim olarak görmektedir. Örgütsel bağlılığı incelemesinin amacı için, bu yönelim örgüte yöneliktir. Etzioni (1975), bu üç noktayı, bağlılığın var olduğu süreklilik üzerindeki konum olarak tanımlamıştır. Bu modele göre, ahlaki katılımın alabileceği iki farklı biçim vardır: saf ahlaki katılım ve sosyal ahlaki katılımdır. Etzioni'nin modelinde örgütsel bağlılığı anlamak için önerdiği bir perspektif Şekil 3'te gösterilmektedir.

Şekil 3: Etzioni'nin Modelinde Örgütsel Bağlılığı Anlamak İçin Bir Perspektif



Kaynak: Penley ve Gould, 1988: 43.

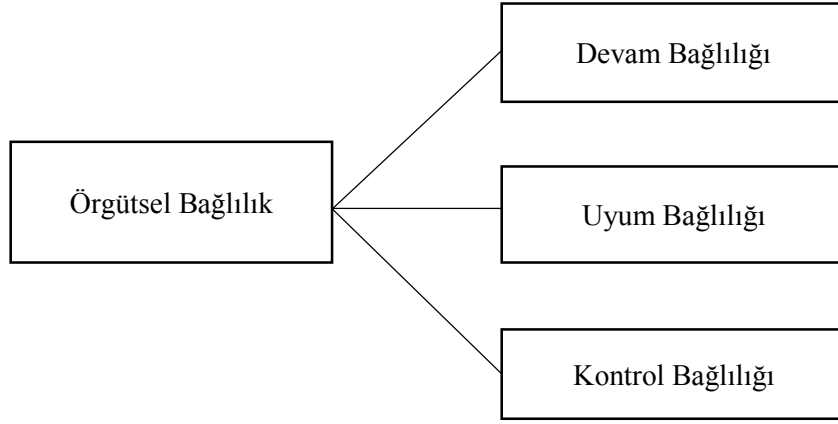
Etzioni'ye (1961) göre, çıkarıcı bağlılık; örgütler ve çalışanlar arasında üzerinde anlaşmaya varılan bir değişim ilişkisini yansıtır. Bu bağlılık, Barnard (1938: 458) ve Wiener (1982: 420) tarafından geliştirilen değişim teorisine veya araçsal motivasyona benzemektedir. Benzer şekilde, Penley ve Gould (1988: 47)

çıkara dayalı bağlılığı, ücret alma karşılığında çalışanlar tarafından sağlanan katkılara dayalı bağlanma olarak tanımlamışlardır. Ancak ahlaki bağlılık veya Etzioni (1961) tarafından ahlaki katılım olarak atıfta bulunulduğunda, çalışanların örgütsel bağlılıkla duygusal bağlılığını ifade etmektedir. Üst seviyede ahlaki bağlılık hisseden çalışanlar, kendilerini örgütsel hedeflerle özdeşleşme hissi yaşamaktadırlar (Penley ve Gould, 1988: 49). Son olarak, yabancılaştırıcı terimi ilk olarak Karl Marx tarafından “kontrol eksikliği” anlamında kullanılmıştır. Daha sonra Etzioni (1961) bu terimi, örgütsel bağlılığın üçüncü boyutunu belirlemek için yaptığı çalışmada kullanmıştır. Yabancılaştırıcı bağlılık; çalışanların alternatif istihdam fırsatları veya alternatif daha iyi kazançları olmadığında örgütlere karşı duydukları bağlılıktır. Çalışanlar, alternatif iş olanağı bulamama, yerleşim yerlerinin değişmesi ve buna bağlı oluşabilecek göç nedeniyle aile bağlarının kaybı, mevcut emeklilik planlarının gerçekleşmeme sorunları gibi mali kayıplar ve benzeri durumlardan endişe etmektedir. (Penley ve Gould, 1988: 49).

1.5.2. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Modeli

Bağlılık türleri arasında yaygın olarak kullanılan modellerden bir diğeri, 1968'de Kanter tarafından önerilen örgütsel bağlılık modelidir (Swales, 2002: 161; Mowday vd.,1982: 28). Kanter'e göre (1968: 499) örgütsel bağlılık; sosyal aktörlerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sistemlere verme kararlılığı, öz yapı sistemlerinin kendini ifade edici olarak görülen sosyal bağlarla ilinti olması olarak ifade edilebilmektedir. Kanter (1968: 502), her biri diğerlerinden bağımsız olabilecek ve analitik olarak farklı olan üç bağlılık biçimi olduğunu belirlemiştir. Üç biçim şunlardır; devam bağlılığı, uyum bağlılığı ve kontrol bağlılığı. Model, Şekil 4'te verilmektedir.

Şekil 4: Kanter'in Örgütsel Bağlılık Modeli



Kaynak: Allen ve Meyer, 1990: 2-4.

Devam bağlılığı, örgütten ayrılmanın çalışanlara maliyetli olmasından kaynaklı bağlılıklarını yansıtır (Kanter, 1968: 501). Model, örgüt içerisinde kalma maliyetleri, ayrılma maliyetlerinden görece daha düşük müddetçe sürece çalışanların buldukları örgüt için çalışmayı sürdüreceğini savunmaktadır. Kanter (1968), bağlılığı ortaya çıkaracak iki önemli süreci vurgulamaktadır; fedakarlık ve yatırımlar. Bu nedenle, devam bağlılığı, önceki fedakarlıklar ve kişisel yatırımlar nedeniyle örgüte bağlılık olarak da görülmektedir. Bu fedakarlıklar ve yatırımlar çalışanlar tarafından büyük maliyetler olarak kabul edilebilir (Kanter, 1968: 505).

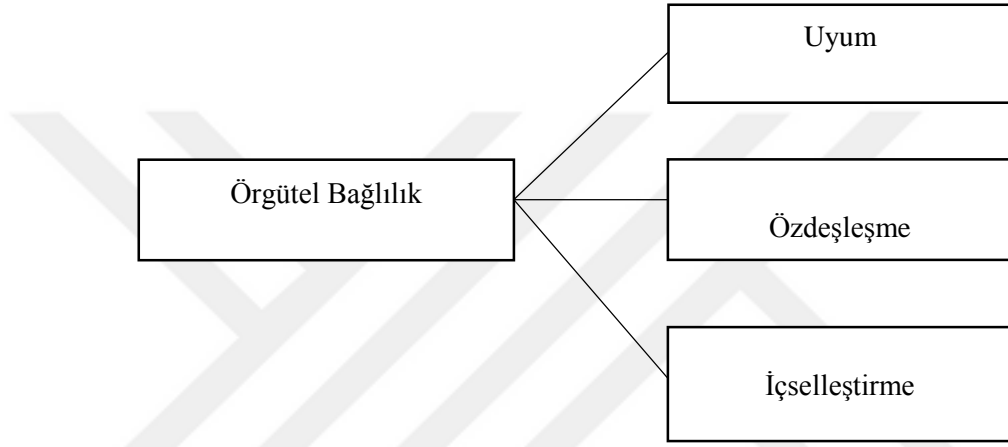
Uyum bağlılığı, örgüt içindeki yakın sosyal bağlardan kaynaklı bağlılık tanımlanmaktadır (Hall, 1993: 681). Kanter (1968) uyum bağlılığını, çalışanların örgütteki sosyal gruplara duyuşsal ve duygusal bağlılığı olarak tartışmaktadır. Bu tür bir örgütsel bağlılık, bağlılığı ortaya çıkaran iki önemli unsurdan oluşmaktadır. Bunlar ise; feragat ve birliktir (Kanter, 1968, 507-508).

Kanter'in (1968) atıfta bulunduğu son bağlılık türü, örgütsel normlar ve kodlarla ilgili bağlanma olarak bilinen kontrol bağlılığıdır. Bu normlar ve kodlar, çalışanların davranışlarını ve performansını etkilemektedir (Hall, 1988: 680).

1.5.3. O'Reilly ve Chatman'in Örgütsel Bağlılık Modeli

O'Reilly ve Chatman'in önerdiği bu modelde (1986: 493), örgütsel bağlılığın psikolojik yönüne odaklanılmıştır. Bu kapsamda üç boyut önerilmektedir; uyum, özdeşleşme ve içselleştirme. Model, Şekil 5'te verilmektedir.

Şekil 5: O'Reilly ve Chatman'in Örgütsel Bağlılık Modeli



Kaynak: O'Reilly ve Chatman, 1986: 493.

Uyum bağlılığında çalışanlar, örgüt içerisinde aynı inançları paylaştıkları için değil, dışsal ödüller aldıkları için örgütlerine bağlıdırlar (Meyer ve Herscovith, 2001: 302). Diğer yandan, özdeşleşme ise örgüte bağlanma arzusunu yansıtmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 494). Örgütle bağlılık, çalışanları örgütün bir üyesi oldukları için doyumlu olmalarını sağlar, çalışanların örgütün değerlerini içselleştirmesine neden olmaz (Meyer ve Herscovith, 2001: 302). Son bağlılık boyutu olan içselleştirme, çalışanların ve örgütün karşılıklı değerlerine dayalı katılımı yansıtmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 495; Meyer ve Herscovith, 2001: 303).

1.5.4. Becker'in Yan Bahis Modeli

Becker, 1960 yılında örgütsel bağlılık çalışmasında yer alan birincil zorluğun, terimin tanımları arasındaki, özellikle disiplinler arasındaki tutarsızlık olduğunu belirtmiştir. O dönemde, sosyologların bu kavramı, insan veya grup türlerini karakterize etmek için hem bireysel hem de örgütsel davranışı analiz etmek için kullandıklarını gözlemlemiştir (Becker, 1960: 33). Salancik (1977: 15), örgütsel davranış araştırmacıları ve sosyal psikologlar tarafından bağlılığın kullanımı arasında ayırım yaparak bu bakış açısına katılmıştır. Becker (1960: 34) ayrıca, bir çalışmada bağlılık terimi kullanıldığında tam olarak anlam bütünlüğünün açıklanmadığını ve bu durumun da okuyucunun kendi algısına göre bağlılık kavramının yorumlandığını vurgulamıştır. Ortak bir tanıma duyulan gereksinimi karşılamak için Becker (1960: 34), üzerinde çalışılması gereken nokta olarak kullanılacak bir genel tanım önermiştir. Temel bağlılık tanımında, bağlılığın belirli bir süre boyunca var olan ve ortak bir hedefe yönelik tutarlı davranış ve eylemleri açıklamak için kullanıldığını açıklamıştır (Becker, 1960: 35).

Becker, adanmışlık kavramı üzerine biçimsel analiz yolunda çok az çalışma yapıldığını vurgulamış ve bu mekanizmanın işleyişinde yer alan sosyal süreçlerin ve koşulların ilkel bir teorisi olarak adlandırdığı teoriyi ileri sürmüştür (Becker, 1960: 32). Becker'in yan bahis teorisi, bireylerin kasıtlı olarak bağlılıkta bulunmadıkları inancına dayanmaktadır.

Yan bahis modeli kısaca özetlendiğinde; bir davranışa yönelik kararın o davranışla çok da ilgisi olmayan çıkarları etkilediğini açıklamaktadır. Böylece, çalışanların örgütle karşılıklı iki karşı taraf olarak bahse girdikleri bir süreci tanımlamaktadır. Bağlılığın bahse girme kavramına göre, bir çalışan değer verdiği olay veya durumları ortaya koyarak, yani bir çeşit bahse girerek örgütüne yatırım yapmaktadır. Çalışan açısından ortaya koyulan olay veya durum kendisi için ne kadar değerli ise bağlılığı da o miktarda artmaktadır. Çalışanın yatırımları zamanla arttıkça alternatif iş olanaklarının çekiciliği de gerilemektedir (Becker, 1960: 35).

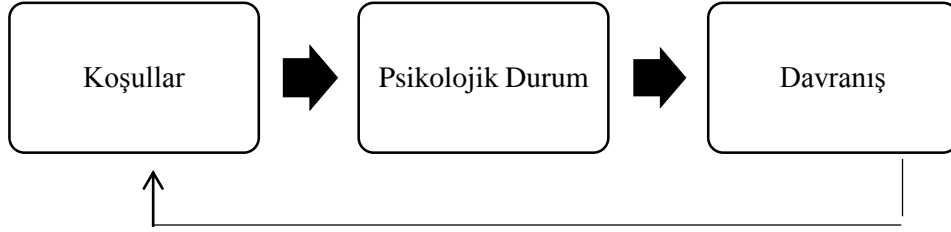
1.5.5. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Modeli

Örgütsel bağlılığa ilişkin tanımlamalar ile birlikte kavrama ait yaklaşımlar da ortaya çıkmıştır. Kapsamlı ve hayatın her alanına uzanabilecek bir kavram olduğu için literatürde sıkça çalışmalara konu olmuştur. Kimi araştırmacılar konuya psikolojik yönünden, kimi davranışsal yönünden kimi ise sosyolojik yönünden bakmıştır. Bilimsel araştırmalarda en çok kullanılan örgütsel bağlılık ölçeğini Allen ve Meyer (1990) geliştirmiştir. Bu modele göre, üç çeşit bağlılık söz konusudur. Bunlar; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır.

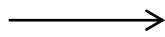
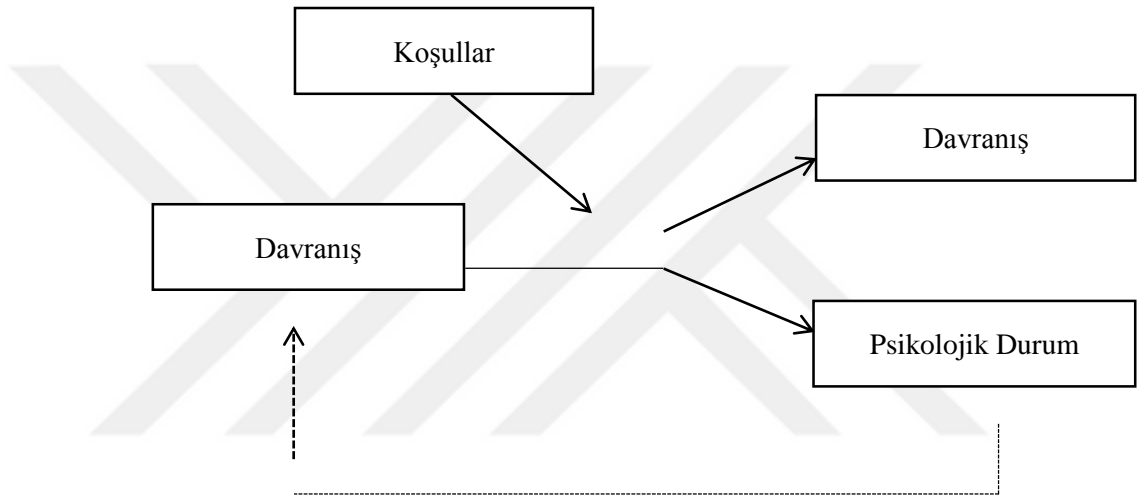
Meyer ve Allen (1991: 61); çalışan bağlılığının hem tutumsal hem de davranışsal bakış açısından bakılmasını incelenmesini savunmuştur. Buna göre, tutumsal bakış açısı; bağlılığın gelişimine katkı sağlayan durumların tespitine yoğunlaşmaktadır. Davranışsal bakış açısı, davranışların bir zamanlar sergilendiği durumlarda, davranışlardaki değişimler üzerindeki etkileri ile birlikte tekrar etme eğiliminde olan koşulların tespitine odaklanmaktadır.

Örgütsel bağlılık konusundaki tutumsal ve davranışsal bakış açılarına ilişkin yaklaşım Şekil 6'da verilmektedir.

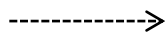
Şekil 6: Örgütsel Bağlılık Konusundaki Tutumsal ve Davranışsal Bakış Açıları



Tutumsal Bakış Açısı



Nedensel İlişkiler



İkincil İlişkiler (tamamlayıcı süreçler)

Davranışsal Bakış Açısı

Kaynak: Meyer ve Allen, 1991: 82.

Üç örgütsel bağlılık türü, örgüt için genel bir psikolojik bağlılık duygusu yaratmak üzerinde birleşmektedir. Elbette, çalışanlar üç türü farklı düzeylerde önemsemektedir. Bazı çalışanlar, doğası gereği çok rasyonel ve temkinli olabilirler, diğerleri ise doğaları gereği daha duygusal ve sezgisel olabilmektedirler (Colquitt vd.,2019: 64).

1.5.6. Mowday, Porter ve Steers'in Örgütsel Bağlılık Modeli

Güçlü bir bağlılık aşamasına geçerken kişinin geçtiği farklı aşamaları sınıflandırmak için önerilen birkaç bağlılık süreci bulunmaktadır. Örgütle ilgili olarak bağlılık sürecine üç aşama önerilmiştir. Bu aşamalar; giriş öncesi aşama, erken istihdam aşaması, orta ve geç kariyer aşamalarıdır. Bu modele göre, giriş öncesi aşama, belirli bir örgütte istihdam edilmek üzere seçim yapmanın, bireyin o karara ve o karardan kaynaklanan beklenen davranışa bağlı kalmasına neden olduğu fikrine dayanmaktadır (Mowday vd., 1982: 30).

Giriş öncesi aşama, kişiye bağlı olarak değişen derecelerde bağlılık içeren bir beklenti dönemi olarak kabul edilir. Ancak, bağlılık düzeyinden bağımsız olarak, bu bağlılık örgütteki ilk deneyimlerle günden güne değişebilmektedir. İkinci aşama ise erken istihdam aşamasıdır. Bu dönem, örgütle ilk birkaç aydan ilk yıla kadar olan süreyi kapsar ve başlangıç dönemi olarak kabul edilmektedir. Örgüt içindeki istihdamın fiilen başladığı nokta olması, bunu bağlılıkta ilk aşama olarak kabul edilmesine yol açabilecektir. Tutumların daha az istikrarlı olduğu istihdam öncesi aşamadan farklı olarak, kalıcı tutumlar geliştirmesi açısından da bağlılık için kritik bir dönem olarak ifade edilmektedir (Mowday vd., 1982: 31).

Bu modelin son aşamaları orta ve geç kariyer aşamalarıdır. Bu dönem, yerleştirme dönemi olarak kabul edilir ve daha fazla görev dikkate alınır, bu da genellikle daha zorlu bir çalışmaya yol açmaktadır. Bir kişi, bir örgütte ne kadar uzun süre kalırsa, örgüt içerisinde yüksek düzeyde bağlılık hissetme olasılığının o kadar yüksek olduğu bulunmuştur (Mowday vd., 1982: 32).

1.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN BOYUTLARI

Bir örgüte bağlı kalmak sadece evet mi hayır mı konusunun ötesindedir. Ne kadar ve ne tür bağlılık konusunda da ayrımlar yapılabilmektedir. 1980'lerin başında bağlılık üzerine araştırma yapmaya başlayan Meyer ve Allen (1997: viii), kar amacı gütmeyen örgütlerde bazı çalışanları gönüllülük çalışmalarına bu kadar bağlı kılan şey nedir ve bu bağlılık duygusu başkalarına nasıl aşılabilir sorusuna yanıt aramışlardır.

Bağlılık insanların davranışları, inançları ve tutumları ile ölçülebilen ve en düşükten en yükseğe kadar değişebilen duygusal bir tepkidir. Meyer ve Allen (1997: 62) üç tür örgütsel bağlılık belirtmişlerdir. Bunlar; duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıklardır.

1.6.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, bireyler örgütün amaçlarını ve değerlerini tamamen benimsediğinde ortaya çıkmaktadır. Kurumlarına duygusal olarak dahil olurlar ve kurumlarının başarı düzeyinden kendilerini sorumlu hissederler. Bu bireyler genellikle yüksek düzeyde performans, olumlu çalışma tutumları ve örgütte kalma isteği göstermektedirler (Meyer ve Allen: 1997). Duygusal bağlılık; kuvvetli ölçüde bağlı olan çalışanın özdeşleştiği, örgüte dahil olduğu ve örgütün üyeliğinden hoşnut olduğu şekilde oluşan bir durumdur (Porter vd., 1974: 603). Duygusal bağlılık ayrıca bir bireyin sadakat, sevgi, mutluluk, şefkat ve benzeri gibi duygular yoluyla psikolojik olarak çalışan bir kuruma ne derece bağlı olduğu şeklinde de tanımlanır (Jaros v.d., 1993: 951).

Temel amaç ve değerlerine katıldıkları için insanların bir örgüt için çalışmaya devam etme isteklerinin gücünü ifade etmektedir (Greenberg: 2001: 131). Duygusal bağlılık örgütün duygusal bağını yansıttığından, iş arkadaşları arasındaki duygusal bağların onu etkilemesi doğaldır. Bu nedenle, çalışanları birbirine bağlayan bağlara daha yakından bakıldığında, duygusal bağlılık daha iyi anlaşılabilir (Colquitt vd., 2019: 65).

1.6.2. Devam Bağlılığı

Bireyler örgütle ilişkilerini, çabaları karşılığında elde ettikleri kazanımlar ve ayrılmaları durumunda kaybedebileceklerini (ödeme, yan haklar vb.) temel aldıklarında gerçekleşmektedir. Bu kişiler, en iyi çabalarını ancak ödüller beklentilerini karşıladığında ortaya koyarlar. Devam bağlılığı, örgütsel bağlılığın araçsal bir görünümüdür. Kurumdan ayrılmak, ekonomik olarak görev yapan çalışan için ağır maliyetler doğurabilir. Bu maliyetler, kalan avantaja göre ağırlıklandırılır ve

avantajlardan üstün olduklarında, çalışanın örgüt içinde kalması olasıdır. Dolayısıyla bu bağlılık, örgüte herhangi bir duygusal bağlılıktan değil, kurumdan ayrılmayla ilgili maliyetlerin veya kalmayla ilişkili faydaların sağlam bir hesabından kaynaklanacaktır (Jaros vd.,1993: 951-995).

Devam bağlılığı, bir kişinin ayrılmanın maliyetli olabileceğine olan inancı nedeniyle bir işletme için çalışmaya devam etme arzusunun gücünü ifade etmektedir. Kurumlarında ne kadar uzun süre kalırlarsa, yıllar içinde örgütlerine yaptığı yatırımlarını (emeklilik planları, yakın arkadaşlıklar vb.) kaybetmemek için o kadar fazla kalmaktadırlar. Birçok insan örgütlerine yapmış olduğu bu yatırımları kaybetme riskiyle karşı karşıya kalmamak için işlerinde kalmaya devam etmektedir. Bu tür bireylerin yüksek derecede devam bağlılığına sahip oldukları söylenebilmektedir (Greenberg: 2001: 131).

Görgül araştırma bulguları, devam bağlılığının bugün eskiden olduğu kadar yüksek olmadığını göstermektedir. Geleneksel olarak, insanlar ömür boyu istihdam sağlayacak işler aramışlardır. Birçok çalışan, tüm çalışma hayatlarını en alttan başlayıp en üsteki kademeye kadar çalışarak işlerinde kalmaktaydı. Ancak bugün, bu senaryo kolayca bulunamadığında, sadakat karşılığında iş güvenliğinin dile getirilmediği anlaşma (psikolojik sözleşme) ile örgüt sahnesinden tamamen uzaklaşmaktadır (Greenberg: 2001: 131).

1.6.3. Normatif Bağlılık

Üçüncü bir örgütsel bağlılık türü normatif bağlılıktır. Bu bağlılık türü, çalışanların başkalarının baskıları nedeniyle örgütte kalma yükümlülüğü anlamına gelmektedir. Yüksek derecede normatif bağlılığa sahip insanlar, başkalarının ayrılmak için ne düşünecekleri konusunda büyük endişe duyarlar. İşverenlerini hayal kırıklığına uğratmaya isteksiz olurlar ve diğer çalışanlarının istifa ettikleri için kötü düşünebileceklerinden endişe ederler. Bilindiği gibi, çalıştığı kuruma derinden bağlı hisseden insanlar yapmayana göre farklı davranırlar. Özellikle, çalışma davranışının çeşitli kilit yönleri örgütsel bağlılıkla ilişkilendirilmektedir (Greenberg: 2001: 131). Normatif bağlılık, çoğunlukla bir çalışanın örgütüne karşı sahip olması gereken bir yükümlülük gerektirir.

Çalışanlar olası davranış biçimlerine ya da sosyal normlara dayalı bir örgütte kaldıklarında meydana gelmektedir. Bu çalışanlar; itaat, tedbirlik ve resmiyete önem göstermektedir. Yapılan çalışmalar, duygusal bağlılığa sahip olanlarla aynı tutum ve davranışları devam ettirme yöneliminde olduklarına işaret etmektedir (Meyer ve Allen: 1997).

Örgütsel bağlılığın boyutlarının, davranışları nasıl etkilediği konusunda hala fikir birliği yoktur (Brett vd.,1995: 270). Bu, örgütsel bağlılığın bu noktada kavramsallaştırılmasında hala fikir birliğinin olmadığı anlamına gelmektedir. Ancak, örgütsel bağlılık teorisine yaklaşmanın altında yatan iki konu vardır. Birincisi, bağlılığın ya tutumsal ya da davranışsal bir boyutu olduğu konusudur. İkincisi, yapının bir örgütün bağlılığında olduğu gibi tek bir boyuttan mı yoksa bir kişinin işine veya kariyerine bağlılığının yanı sıra örgüte bağlılığı gibi birden fazla bağlılığı olup olmadığı sorusu vardır.

1.7. ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

Kişinin çalıştığı örgütle özdeşleşmesinin gücü şeklinde tanımlanan örgütsel bağlılık, bütün örgütler için önemli bir kavramdır. Örgütlerin başarıya ulaşabilmeleri için çalışanlarının içinde yer aldıkları örgütlere bağlı olmaları gerekmektedir. Ancak böyle bir sonuca ulaşabilmek, örgütlerin bazı yükümlülükleri yerine getirmeleri ile mümkün olabilir. Örgütsel bağlılığın ortaya çıkışında çalışanların örgütsel adalet algılamaları belirleyici olmaktadır. Örgütlerinin kendilerine adil davrandığını düşünen ve örgütüne güven duygusu yaşayan bireyler; örgütün amaç ve değerlerini benimseyip, örgütleri için olağan üstü bir fedakarlık duygusu ile çaba sarf edecek ve örgütte kalmak konusunda istek duyacaklardır. Literatürde birçok araştırmacı örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki pozitif ve anlamlı ilişki bazı araştırmacılar tarafından kanıtlanmıştır (Chang ve Dubinsky, 2005: 36).

Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık konusuna ilişkin 2002-2022 yılları arasında yerli literatüre bakıldığında konu olarak oldukça ilgi çekmekte olduğu ve 34 adet yüksek lisans tezi (diğer değişkenler ile ek 16), 6 adet doktora tezi (diğer değişkenler ile ek 6) üretildiği görülmektedir (tez.yok.gov.tr). Bunların hepsine

değnilmemekle birlikte konunun ne kadar araştırmaya değer olduğu ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel bağlılık ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin önemi araştırmacıların da konuya ilgi göstermelerine yol açmıştır. Çeşitli araştırmacıların konuyla ilgili çalışmaları aşağıda verilmiştir.

Sun vd. (2022) Nijeryalı polis memurları üzerinde yapılan çalışma neticesinde örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki bağlantıyı, örgütsel güven ve iş doyumunu yoluyla incelemişlerdir. Yapısal eşitlik modellemesi (YEM) ile örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin, öncelikle denetim güvenilirliği ve iş doyumunun aracı mekanizmaları aracılığıyla doğrudan etkilemediğini belirtmişlerdir. Örgütsel adalet düzeyleri yüksek olan çalışanların, yönetimlerine ve üstlerine daha fazla güven duyduklarını ve bunun sonucunda daha yüksek örgütsel bağlılığa yol açan güçlü iş doyumunu düzeyinde olduğunu açıklamışlardır.

Ghaderi vd. (2021) örgütsel adaletin (dağıtım, işlemsel ve etkileşim boyutları) ve çalışanların örgütsel bağlılığının (duygusal, devam ve normatif) iş doyumunu üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Sonuçlar, örgütsel adalet boyutlarından yalnızca dağıtım adaletinin iş doyumunu ile güçlü bir ilişkisi olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde, çalışanların örgütsel bağlılık boyutları arasında, yalnızca normatif bağlılık, çalışanların iş doyumunu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulgulanmıştır. Ancak, diğer çalışmalardan farklı olarak bu araştırma ile işlemsel ve etkileşim adalet ile çalışanların iş tatmini ile duygusal ve devam bağlılığı arasında doğrudan bir ilişki bulunamamıştır.

Dhaouadi ve Sliti (2020) istihdam türünü dikkate alarak örgütsel adaletin duygusal bağlılık üzerindeki etkisini Tunus Telekom sektörü üzerinde bir araştırma ile gerçekleştirmişlerdir. Sonuçlara göre, dağıtım adaleti yönünün etkisizliğini ve sosyo-duygusal bileşenin (etkileşimsel adalet) yaygınlığını vurgulamaktadır. İşlemsel adalet ve dikey etkileşim adaleti, geçici süreli çalışanların bağlılığı üzerinde daha büyük bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Yatay etkileşim adaleti ise kadrolu çalışanların bağlılığının önemli bir düzeyi olabileceği belirtilmiştir. Gelişmekte olan bir ülkede yapılan bu araştırmanın, dikey ve yatay etkileşim adaleti arasındaki ayrım ile araştırma alanında bir yenilik olarak kabul edilebileceğini de öne sürmektedir.

Zhilla vd. (2020) çalışanların işyerinde adalet algıları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu bulgulanmış ve ampirik sonuçlar ile desteklemişlerdir.

Lambert vd. (2020) ceza infaz görevlilerinin iş doyumu ve örgütsel bağlılıklarının, örgütsel adaletin iki ana boyutu olan dağıtım ve işlemsel adaletin yanı sıra mağduriyet kaygısı, aşırı rol yükü ve eğitim algılarından etkilenip etkilenmediğini araştırmışlardır. Sonuçlara göre; nitelikli eğitim, dağıtım adaleti ve işlemsel adalet algılarının iş doyumu üzerinde önemli olumlu etkileri olduğunu, aşırı rol yükünün ise olumsuz etkileri olduğunu göstermiştir. Örgütsel bağlılık için, eğitim ve işlemsel adalet algılarının önemli olumlu etkileri olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, üniversite mezunu personelin daha düşük iş doyumu ve daha düşük örgütsel bağlılığa sahip olduğunu, kadın personelin ise daha yüksek iş doyumu olduğunu göstermiştir.

Khan vd. (2020) benlik saygısı düzeyi ve bunun işlemsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerindeki düzenleyici etkisini yürüten bir araştırma yapmışlardır. Çalışmanın sonucunda, işlemsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide çalışanın benlik saygısının önemli bir etkisinin olduğu, çalışanların stresi ile benlik saygısı arasında ise ters bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Aguiar-Quintana vd. (2020) uluslararası otellerdeki otel çalışanlarının adalet algıları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları gibi işle ilgili değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti, devam ve duygusal bağlılıkları üzerinde olumlu etkilere sahipken, yalnızca dağıtım adaletinin normatif bağlılığa yol açtığı görülmüştür. Devam bağlılığının, her üç tür örgütsel vatandaşlık davranışını da olumlu yönde etkileyen özel bir tür olduğu ifade edilmiştir.

Donglong vd. (2020) yaptıkları çalışmada üniversite öğretim üyelerinin örgütsel vatandaşlık davranışı, duygusal örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiye odaklanmıştır. Sonuçlar; örgütsel adaletin dağıtım, işlemsel ve etkileşim adaletinin üç türünde de pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Duygusal bağlılığın ise, ÖVD'nin en etkili yordayıcısı olduğu belirtilmiştir.

Jang, Lee ve Kwon (2019) çalışmasında örgütsel adaletin bir kamu kurumunda örgütsel bağlılığın etkisini ölçmeyi amaçlamışlardır. Sonuçlara bakıldığında, dağıtım adaleti ve işlemsel adaletin, örgütsel bağlılığın artmasına neden olduğu belirlenmiştir. İkinci olarak, işlemsel adalet, kamu hizmeti değerinde bir artışa neden olmuştur. Ancak, dağıtım adaleti kamu hizmet değerinde azalmaya neden olmuştur. Son olarak örgütsel adalet ve bağlılıkla ilgili olarak, kamu hizmeti değerinin aracılık etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Astuti ve Ingsih (2019) yapmış oldukları çalışmada, örgütsel adaletin çalışan performansını doğrudan etkilemediğini, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık yoluyla etkilediğini bulmuşlardır. Dağıtım adaleti, çalışanların performansına etki eden iş doyumunu etkilerken, işlemsel adalet, çalışanların performansına etki eden duygusal ve devam bağlılığını artıracağını öne sürmüşlerdir.

Boateng ve Hsieh (2019) sömürge sonrası toplumların adalet düzeylerini incelemek üzere, Gana'daki örgütsel adalet teorisinin geçerliliğini test etmeyi amaçlamışlardır. Sonuçlar, Gana'daki örgütsel adalet hipotezlerine kayda değer düzeyde destek olduğunu ortaya koymaktadır. İşlemsel adalet, Ganalı cezaevi memurları arasında örgütsel bağlılık ve iş doyumunu seviyeleri üzerinde önemli bir olumlu etkiye sahip olduğu bulgulanmıştır. Daha yüksek düzeyde işlemsel adalet algılayan memurların, daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık ve memnuniyet bildirme olasılıklarının da daha fazla olduğu görülmektedir.

Berthelsen vd. (2017) işyeri düzeyinde örgütsel adalet ikliminin, personel üyelerinin bakım kalitesi algıları ve işyerine duygusal bağlılığı ile ilişkili olup olmadığını araştırmışlardır. Genel sonuçlar, klinik birim düzeyinde paylaşılan örgütsel adalet iklimi algısının, algılanan bakım kalitesi ve kuruma duygusal bağlılık ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu göstermiştir ($p < 0,001$).

Demir vd. (2017) Savunma Sanayiinde çalışan çalışanların iş doyumunun örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığa etkisinin olup olmadığını yürüten bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Sonuçlar genel anlamda değerlendirildiğinde, Savunma Sanayii çalışanları için örgütsel adaletin, iş doyumunu kısmen etkilediği ve örgütsel bağlılığın ilişkilerde aracılık rolü oynadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Chih vd. (2017) bu araştırma ile çalışanların algılanan örgütsel adaletsizliğinin ve görev sürelerinin, psikolojik gerginliğin aracılık rolü aracılığıyla

sonraki örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkileşimli etkilerini araştırmak için çalışan bağlılığı araştırmasını inşaat sektörü bağlam üzerinden incelenmiştir. 179 inşaat işçisinden elde edilen veriler, işçinin algıladığı örgütsel adaletsizliğin psikolojik gerilimlerini artırdığını ve bunun da örgütsel bağlılıklarını azalttığını ortaya koymuştur. Örgütsel adaletsizliğin psikolojik baskı yoluyla örgütsel bağlılık üzerindeki bu dolaylı olumsuz etkisinin, daha az kadrolu çalışanlar için daha güçlü olduğu bulunmuştur.

Suifan vd. (2017) örgütsel bağlılık ve iş doyumunun aracı etkileri aracılığıyla örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide hem örgütsel bağlılık hem de iş doyumunun aracılık etkisinin olduğu doğrulanmıştır. İş doyumunu ilişkiye tam olarak aracılık ederken, örgütsel bağlılığın sadece kısmen aracılık etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Soliman (2016) örgütsel adalet ve dindarlığın çalışanların bağlılığı ve işlev dışı davranışları üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Endonezya toplumunda önemli bir konu olarak ele alınan dindarlığı da çalışmaya eklemekte ve bu nedenle incelenmesinin önem kazandığı vurgulanmaktadır. Elde edilen sonuca ilişkin; dağıtım adaleti, işlemsel adalet, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet, işyerinde işlev dışı davranışı olumsuz yönde etkiler; çalışanların dindarlığı, iş yerindeki işlev dışı davranışları olumsuz etkiler; bununla birlikte sözü edilen adaletin bu dört boyutu, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı üzerinde olumlu etkiler; çalışanların dindarlığı, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı üzerinde olumlu etkiler; duygusal bağlılık, iş yerindeki işlev dışı davranışları olumsuz etkiler ve devam bağlılığı iş yerindeki işlev dışı davranışları olumsuz etkilediği bulgulanmıştır.

Ölçer (2015) yapmış olduğu çalışma ile örgütsel adaletin üç boyutu (dağıtım, işlemsel ve etkileşim), örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerini ampirik olarak araştırmıştır. Araştırma ile birlikte, örgütsel adalet boyutları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın aracılık etkisi analiz edilmiştir. Çalışmanın bulguları, dağıtım ve işlemsel adaleti algılarının çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde olumlu etkileri olduğunu açıklamaktadır. Dağıtım adaleti çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı bir negatif etkiye sahipken, işlemsel ve etkileşim adaleti işten ayrılma niyetinin yordayıcıları olarak çıkmamıştır.

Son olarak, örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini anlamlı ve olumlu bir şekilde etkilediğini ve dağıtım adaletinin işten ayrılma niyeti üzerindeki olumsuz etkisine kısmen aracılık ettiğini göstermiştir.

Buluç ve Güneş (2014) öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık davranışları arasındaki ilişkinin tespit edilmesine ilişkin yürütmüş oldukları çalışmada, öğretmenlerin örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık davranışları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna yer vermişlerdir.

Li (2014) örgütsel adaletin duygusal bağlılığın güçlü bir yordayıcısı olduğunu yapmış olduğu çalışma ile desteklemiştir. Özellikle, etkileşim adaleti, duygusal bağlılığı en güçlü şekilde tahmin ederken, dağıtım adaletinin beklenmedik bir şekilde duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Ayrıca, hem duygusal tükenme hem de kişisel başarı, etkileşim adaleti ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin önemli kısmi araçları olduğu sonucuna varılmıştır.

Karakuş vd. (2014) bu araştırma ile eğitim müfettişlerinin örgütsel adalet ile duygusal ve normatif temelli sonuç değişkenleri arasındaki ilişkileri belirlemeyi amaçlamıştır. Sonuç olarak, adalet algılarının iş doyumunun kısmi aracılık etkisi yoluyla örgütsel bağlılık üzerinde olumlu, iş doyumunun tam aracılık etkisi yoluyla ise tükenmişlik üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

Wang vd. (2014) Çin'deki bir üretim tesisindeki taşeron işçilerinin dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkiye örgütsel adalet ve iş özellikleri algılarının aracılık edip etmediğini incelemiştir. Sonuçlar, dönüşümcü liderliğin algılanan örgütsel adalet ve iş özellikleri aracılığıyla taşeron işçilerinin örgütsel bağlılığıyla hem doğrudan hem de dolaylı olarak ilişkili olduğu önerilen yapısal modeli desteklemektedir.

Cheng (2013) yürütmüş olduğu çalışma ile idari performans değerlendirme uygulamaları, örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri incelemektedir. Sonuçlar; idari performans değerlendirme faaliyetlerinin uygulanmasının, çalışanların örgütsel adalet algısı ile yüksek düzeyde ilişkili olduğunu ve algılanan örgütsel adalet düzeyinin, örgütsel bağlılık düzeyi ile yüksek oranda ilişkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca algılanan örgütsel adaletin idari performans değerlendirme uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisini saptamıştır.

Caron vd. (2013) kısa vadeli toplu teşvik planlarının (çalışanlara performansa dayalı ikramiyeler sunan teşvik planları), örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığın özellikleri arasındaki ilişkileri incelemiştir. Toplu teşvik planlarında yer alan özelliklerin, örgütsel adaletin dört boyutu olan dağıtım, işlemsel, bilgisel ve kişiler arası adalet aracılığıyla çalışanların duygusal ve devam bağlılığı ile ilgili olduğu temel hipotezi desteklenmiştir.

Guh vd. (2013) örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide kurumsal güven ve duygusal bağlılığın aracı rolünü araştırmıştır. Örgütsel adaletin, kurumsal güven ile pozitif ilişkili olduğu ve örgütsel adaletin kurumsal güven aracılığıyla duygusal bağlılık üzerinde dolaylı bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca kurumsal güven ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin anlamlı olduğunu, duygusal bağlılığın ise örgütsel vatandaşlık davranışları ile anlamlı bir ilişkisi olduğunu bulgulamışlardır.

Yong ve He (2013) Çinli İlk ve Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel adalet, psikolojik sermaye, kariyer bağlılığı ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkilerini araştırmışlardır. Sonuçlar incelendiğinde, örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan etkisi bulunduğunu göstermektedir. Ayrıca, örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi psikolojik sermaye tarafından yönetilmekte olduğu ve kariyer bağlılığı bir yordayıcı olarak regresyon denkleminde girdiğinde, örgütsel adalet x psikolojik sermayenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi anlamlı çıkmamaktadır. Örgütsel adalet x psikolojik sermayenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine kariyer bağlılığı aracılık etmektedir.

Sheraz vd. (2012) farklı faktörlerin kar amacı gütmeyen kuruluşlarda örgütsel vatandaşlık davranışını geliştirmeye ve artırmaya nasıl katkıda bulunduğunu araştırmışlardır. Sonuçlar örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışını desteklediğini ortaya koymaktadır. Ayrıca, önemli bir bulgu olarak, takım bağlılığının iş doyumunu ve örgütsel vatandaşlık davranışının pozitif bir aracılık rolü oynadığı görülmektedir.

Najafi vd. (2011) iş doyumunu ve örgütsel bağlılığın aracı rolünü inceleyerek örgütsel adalet, psikolojik güçlendirme, örgütsel bağlılık, iş doyumunu ve ÖVD arasındaki nedensel ilişkileri belirlemeye yönelik bir çalışma yürütmüşlerdir. Örgütsel adalet, iş doyumunu ve psikolojik güçlendirmeyi doğrudan etkilemiştir.

Psikolojik güçlendirme, iş doyumunu ve psikolojik güçlendirmeyi doğrudan ve pozitif olarak etkilemiştir. İş doyumunu, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışını ise pozitif yönde etkilemiştir. Örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışını doğrudan etkilemiştir. Ayrıca örgütsel adalet ve psikolojik güçlendirme örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu ve dolaylı olarak etkilemiştir.

Meydan vd. (2011) örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığın tükenmişlik kavramı üzerindeki etkisini yorumlamayı amaçlayan bir çalışma yürütmüşlerdir. Sonuçlar incelendiğinde, örgütsel adalet ve bağlılığın tükenmişliği doğrudan ve dolaylı olarak azaltıcı etkileri olduğunu göstermiştir.

Purang (2011: 141), çalışanlar arasında adalet algısının, çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyen yol gösterici bir güç olduğunu öne sürmüştür. Çalışmaları, algılanan örgütsel desteğin, örgütsel adalet algıları ile çalışanların duygusal bağlılığı arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini varsaymaktadır. Çalışma, Hindistan'da hizmet sektöründe faaliyet gösteren çok uluslu bir işletmede gerçekleştirilmiştir. Bulgular algılanan örgütsel desteğin, dağıtım adaleti ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye tam olarak aracılık ettiğinin yanı sıra işlemsel adalet ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiğini göstermiştir.

Özgan (2011: 132) öğretmenlerin örgütsel davranışları üzerinde etkili olan çatışma yönetimi stratejileri, örgütsel güven, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve yöneticinin değerlendirilmesiyle ilgili algıları incelemiştir. Yöneticiyi değerlendirme, çatışma yönetimi stratejileri, örgütsel güven, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve öğretmen yöneticisini değerlendirme algıları arasında orta ve yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı ilişkiler sonucuna varılmıştır.

Ponnu ve Chuah (2010) çalışanların örgüte bağlılıklarına ve örgütten ayrılma niyetlerine yönelik adalet algılarının önemini tespit etmek amaçlı bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Örgütsel adalet algıları (işlemsel adalet ve dağıtım adaleti) örgütsel bağlılıkla pozitif, çalışanların işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkili olduğu bildirilmiştir.

Tsai ve Cheng (2010) yapılan araştırma neticesinde ulaşılan sonuç örgütsel adalet ve algılanan güvenin, örgütsel bağlılığın öncülleri olduğu ve bu bağlılığın da, güveni ve bilgiyi paylaşma isteğini etkilediğidir. Sonuçlar, bireyi bilgiyi paylaşmaya

teşvik ederken bir arabulucu olarak bağlılığın dikkate alınması gerektiğini göstermektedir.

Di Fabio ve Bartolini (2009) yürütmüş oldukları çalışmada, örgütsel adalet boyutlarının (dağıtım adaleti, işlemsel adalet, kişiler arası adalet ve bilgisel adalet) iş doyumunu ve duygusal bağlılık üzerindeki etkisini doğrulamaktır. Sonuç olarak, bilgisel adalet ve dağıtım adaleti iş doyumunun yordayıcıları iken, tek başına dağıtım adaletinin duygusal bağlılık üzerinde etkisi olduğu saptanmıştır.

Bakhshi, Kumar ve Rani (2009), örgütsel adalet algısının, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık üzerindeki ilişkiyi bir alan örneği kullanarak incelemişlerdir. Elde edilen sonuçlara göre, dağıtım adaletinin iş doyumunu ile anlamlı düzeyde ilişkili olduğunu, işlemsel adaletin iş doyumunu ile anlamlı düzeyde ilişkili olmadığını göstermiştir. Ayrıca, dağıtım adaleti ve işlemsel adaletin örgütsel bağlılık ile önemli ölçüde ilişkili olduğu bulunmuştur.

Dayan ve Benedetto (2008), hem işlemsel hem de etkileşim adaletinin ekip çalışması kalitesi üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Çalışma, karşılıklı destek, bireysel çaba, ekip uyumu, iletişim ve üye katkılarının hem işlemsel hem de etkileşim adaleti ile koordinasyonunun pozitif ilişkisi üzerine odaklanmıştır. Bulgular, etkileşim adaleti ile koordinasyon ve üye katkı dengesi arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Tiwari ve Mishra (2008), demiryolu çalışanlarında örgütsel bağlılığın öngörülmesinde iş stresi ve sağlığın rolünü araştırmıştır. Sonuçlar, kişiler arası, fiziksel durum ve iş ilgisine ilişkin iş stresinin memur grubunda sırasıyla şef ve 4. kademedeki çalışanlarından daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, uzun süreli görev süresi grubu, kısa süreli görev süresi olan meslektaşlarından daha fazla kişilerarası stres bildirmiştir. Buna rağmen sağlık görevlileri, şeflerde 4. kademedeki memurlara göre daha fazla bulunmuştur. Bunun aksine, örgütsel bağlılık memurlarda sırasıyla şef ve 4. sınıftan daha yüksek olarak belirlenmiştir.

Wade ve Anthony (2008: 3477) tarafından yürütülen çalışmada; bir grup uzmanın, siyahi ve beyaz meslektaşları arasındaki adil davranış ile, ilgili tutum ve algıları arasındaki ilişkiyi ve bu algıların seçilen grup uzmanlarında örgütlere bağlı kalmaya devam edip etmediklerini incelemişlerdir. Ankete katılan siyahi meslektaşların çoğunluğunun, beyaz meslektaşlarıyla eşit davranış gördüklerini

düşünürken, yaklaşık üçte biri ise bu konuda doyumсуz veya tarafsız olduklarını belirtmiştir. Her zaman adil davranış görmemelerine rağmen, katılımcıların yüksek çoğunluğu örgütlerine bağlı olduklarını ve uygulanan davranışlar biçimlerine rağmen birçoğunun işten ayrılmayacağı gözlemlenmiştir. Özel sektör çalışanları, kamu sektöründekilerin aksine, kariyerleri boyunca iş değiştirmeye daha istekli olabileceklerini belirtmişlerdir.

Özer ve Urtekin (2007) yapmış oldukları çalışmada algılanan örgütsel adaletin dört boyutlu olduğunu doğrulamıştır. Bu boyutların da iş doyumunu ile ilişkili olduğu rapor edilmiştir. Kişilerarası adalet ve dağıtım adaleti boyutlarının iş doyumunu üzerinde etkilerinin bulunduğu görülmüştür.

Pare ve Tremblay (2007: 328), yüksek katılımı insan kaynakları uygulamaları ile işten ayrılma niyetlerinin çok boyutlu, teorik temelli yapılandırması arasındaki ilişkileri araştırmışlardır. Temel bulgular; parasal olmayan tanınma ve yetkinlik geliştirmenin, daha az ölçüde adil ödüller ve bilgi paylaşımı uygulamalarının işten ayrılma niyetleriyle olumsuz ve doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, yüksek katılımı insan kaynakları uygulamalarında işlemsel adalet, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve vatandaşlık davranışlarının, üst vasıflı profesyonellerin işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkilerine kısmen aracılık ettiği görüşünü bildirmişlerdir.

Chaturvedi ve Roy (2007: 55-62), iş deneyimi ve örgütsel adaletin, Hint kültürü bağlamında Telekom Endüstrisinde örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışma, iş deneyimi ve örgütsel adalet arasında pozitif korelasyon ve örgütsel adalet ile örgütsel bağlılığın boyutları arasında güçlü bir pozitif korelasyon olduğunu ortaya koymuştur.

Lambert vd. (2007: 645-655) dağıtım ve işlemsel adaletin, personele yönelik iş stresi, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık üstündeki etkilerini incelemiştir. Örgütsel bağlılığın yaygın olarak bilinen duygusal bağlılık boyutunun, geçerli bir ölçü olduğu kabul edilerek bu çalışmada tek boyut olarak ölçülmüştür. Her iki örgütsel adalet biçiminin iş stresi ve örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu üzerinde olumsuz etkileri olduğu sonuca ulaşılmıştır. Bununla birlikte, dağıtım adaleti haricinde, işlemsel adaletin iş doyumunu üzerinde önemli bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Cohen-Charash ve Spector (2001: 278-321) çalışmasında, dağıtım, işlemsel ve etkileşim adaleti türlerinin, duygusal, devam ve normatif bağlılıkları ile ilişkisini ortaya koymaya çalışmışlardır. Yapılan meta-analiz sonuçlarına göre, işlemsel adalet ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin, duygusal bağlılık ile dağıtım adaleti ve işlemsel adalet arasındaki ilişkiden daha güçlü olduğu bulunmuştur. Ancak, devam bağlılığı ile işlemsel ve etkileşim adaleti arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir.

Lemons ve Jones (2001: 272-275), tam zamanlı işlerde çalışan lisansüstü öğrenciler üzerinde yapılan çalışma ile terfi kararları verilirken örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. İki değişken arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca sonuçlar, terfi karar sisteminin algılanan adaletin örgütsel bağlılık üzerinde önemli etki oluşturduğunu ortaya koymuştur.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK ARAŞTIRMA

Çalışanların buldukları örgütle özdeşleşmesinin gücü şeklinde tanımlanan örgütsel bağlılık, bütün örgütler için önemli bir kavramdır. Örgütlerin başarıya ulaşabilmeleri için çalışanlarının içinde yer aldıkları örgütlere bağlı olmaları gerekmektedir. Ancak böyle bir sonuca ulaşabilmek, örgütlerin bazı yükümlülükleri yerine getirmeleri ile mümkün olabilir. Örgütsel bağlılığın ortaya çıkışında çalışanların örgütsel adalet algılamaları ise bu noktada belirleyici olmaktadır. Örgütlerinin kendilerine adil davrandığını düşünen ve örgütüne güven duygusu yaşayan çalışanlar; örgütün amaç ve değerlerini özümseyip, örgütleri için azami ölçüde bir fedakarlık duygusu ile çaba sarf edecek ve örgütte kalmak konusunda istek duyacaklardır.

Bugün; adalet algısı zedelene çalışanların davranışlarının da yeniden şekillenmesi ve bunun örgüte yansımaları tartışılmaya devam edecek konulardan biri olmaktadır. Bu bölümde; araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın yöntemi ve tekniği, araştırmanın modeli ve hipotezleri, araştırmanın ana kütle ve örneklem, veri toplama araçları, araştırmanın bulguları ve bulgularının değerlendirilmesi ele alınmaktadır.

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Örgütsel adalet, üyelerin örgüte ilişkin olumlu algıları aracılığıyla aktif çalışma tutumları yaratması açısından giderek daha önemli olarak kabul edilmektedir. Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık değişkenlerin ilişkisi örgütsel davranış literatüründe araştırılan başlıca konulardan biridir. Yazın taramasında da üzerinde durulduğu gibi; çalışanların örgütsel adaletle ilişkin algılarından etkilenen en önemli sonuç değişkenlerinden biri örgütsel bağlılıktır. Örgütün çalışanların performansları aracılığıyla varlığını sürdürebilmesi, çalışanlarının bağlılığını, sadakatini ve özverisini gerektirir. Çalışan bağlılığın oluşmasında adalet algıları önemli bir öncül rolü üstlenmektedir. Bu nedenle, yönetenlerin tüm boyutları ile örgütsel adalet algılarını güçlendirmeye odaklanmaları ve adalet duygularının

zedelenmemesine özen göstererek gerekli önlemleri almaları özellikle bugün gibi iş yaşamını tedit eden risk ve belirsizlik ortamlarında daha da önem kazanmaktadır.

Yapılan bu çalışmada hizmet sektöründe faaliyet gösteren çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin etkilerini incelemek amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında hizmet sektörü özelinde bir işletmenin çalışanlarının örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiler genel olarak ve boyutlar açısından ele alınmıştır. Yapılan araştırma, hizmet sektöründe faaliyet gösteren çalışanlar arasındaki örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık boyutları ilişkisinin çeşitli boyutlar kapsamında derecesini ortaya koyması bakımından da önem taşımaktadır.

2.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE TEKNİĞİ

Bu çalışmada; kapsamlı bir literatür taramasının ardından birincil veri toplama araçlarından survey yöntemi ve yazılı soru sorma (anket) tekniği kullanılmıştır. Araştırma problemlerinin çözümü için gerekli olan verilerin toplanmasında kullanılan anket tekniği sık kullanılan yöntemlerden biridir (Özdemir, 2016: 143). Seçmeli yanıtli sorularda (kapalı uçlu sorular) yanıtlar seçenekli olarak verilmiş ve anketi yanıtlayacak kişinin tercihinine sunulmuştur. Soruların yanıtlanmasında Likert tipi derecelendirme yöntemi kişilerin belirli bir fikri, düşünceyi ya da eylemi hangi düzeyde desteklediklerini veya desteklemediklerini belirtmeye yardımcı olmaktadır (Böke, 2009: 250). Likert ölçeği, günümüzde sosyal araştırmalarda oldukça sık rastlanan düzeyde kullanılmakta olup, soru formlarında ve ölçme araçlarında en yaygın olan görülen ölçek türüdür (Punch, 2016:90). Cevaplayıcıların anketin dilini kavrayabilmeleri ve anlayabilmeleri için genel sorulardan spesifik sorulara doğru bir sıra izlenmesi gözetilmiştir.

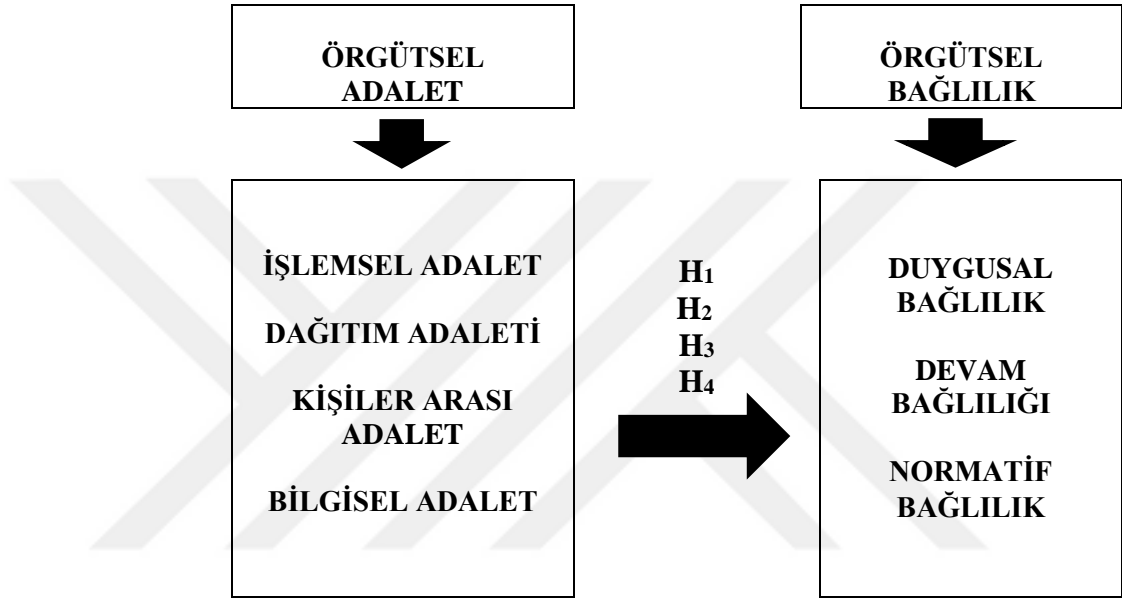
2.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HIPOTEZLERİ

Araştırmada, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık boyutlarının birbiriyle anlamlı bir ilişki içerisinde olacağı yazın taramasında ele alınan öncül çalışmaların

sonuçları üzerinden öngörülmüştür. Bu öngöründen hareketle, araştırma modeli ve araştırmaya ilişkin aşağıdaki hipotezler ortaya koyulmuştur.

Şekil 7’de örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ve boyutları arasındaki ilişkilerin araştırılması kapsamında belirlenen araştırma modeli ve ardından araştırma hipotezleri yer almaktadır.

Şekil 7: Araştırmanın Modeli



H₁: Katılımcıların örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: Katılımcıların örgütsel adalet boyutlarının duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₃: Katılımcıların örgütsel adalet boyutlarının devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₄: Katılımcıların örgütsel adalet boyutlarının normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

2.4. ARAŞTIRMANIN ANA KÜTLESİ VE ÖRNEKLEM

21. yüzyıl'da hizmet sektörü, dünyanın gayri safi milli hasılasının yaklaşık üçte ikisini oluşturmaktadır. Bu nedenle önemli araştırma alanlarından biri olmaktadır (Rezaiean vd., 2010: 112).

Araştırmanın ana kütesini hizmet sektöründe faaliyet gösteren (İngilizce, Almanca ve Rusça dillerine yönelik), Milli Eğitim Standartlar Yönergesi kapsamında uygunluğu bulunan kriter bazlı dil öğrenme modeline sahip bir işletmenin çalışanları oluşturmaktadır. Yarı zamanlı/tam zamanlı çalışan personel sayısı ise pandemi öncesi 1000 ve üzeridir. Pandemi döneminde mevcut personel sayısı 500'e inmiştir.

Tablo 3: Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

Yaş	n	%
20-30	201	76,7
31-40	43	16,4
41 ve üzeri	18	6,9
Cinsiyet	n	%
Erkek	99	37,8
Kadın	163	62,2
Mevcut Görev	n	%
Öğretmen (Yarı Zamanlı)	124	47,3
Öğretmen (Tam Zamanlı)	49	18,7
Satış Elemanı	42	16
Kalite Yönetimi ve Öğrenci İşleri	19	7,3
Muhasebe	11	4,2
Satış Müdürü	8	3,1
Diğer	9	3,4
Toplam	262	100

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımları incelendiğinde, katılımcıların %76,7'sinin 20-30 yaş aralığında, %16,32'sinin 31-40 ve %6,9'unun 41 yaş ve üzerinde oldukları belirlenirken, katılımcıların %47,8'inin erkek, %62,2'sinin kadın olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların %47,3'ünün yarı zamanlı öğretmenlik yaptığı, %18,7'sinin tam zamanlı öğretmenlik yaptığı, %16'sının satış

elemanı, %7,3'ünün kalite yönetimi ve öğrenci işleri, %4,2'sinin muhasebe ve %3,1'inin satış müdür görevini yaparken %3,4'ünün bunların dışında bir görevde çalıştıkları belirlenmiştir.

2.5. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Soru formunun ilk bölümünde ölçeğe ilişkin ifadelerin açıklaması verilmiştir. Demografik bilgileri içeren yaş, cinsiyet ve mevcut göreviniz (öğretmen tam zamanlı, öğretmen yarı zamanlı, kalite yönetimi ve öğrenci işleri, satış elemanı, satış müdürü, muhasebe ve diğer) ifadeler bulunmaktadır. Demografik bilgiler (3), örgütsel adalet (20) ve örgütsel bağlılık (18) ifadelerine ilişkin toplam soru formu ifade sayısı 41'dir.

Colquitt (2001) tarafından oluşturulan 20 maddeden oluşan ölçek örgütsel adaletin ölçümünde kullanılmıştır. Söz konusu ölçek, algılanan örgütsel adaletin dört boyut olarak (işlemsel adalet, dağıtım adaleti, kişiler arası adalet ve bilgisel adalet) kapsayan tek ölçektir. Colquitt'in bu ölçeği Özmen, Arbak ve Özer'in (2005) "Değerler ve Adalet Algısı" adlı çalışmasında uygulanmıştır. Araştırmacılar yapılan faktör analizinde boyutları doğrulamış ve her dört boyuta ait yüksek güvenilirlik değerleri bulgulamıştır (Özmen, Arbak ve Özer, 2007: 30). Örgütsel adalet ölçeği ifadelerine ait ilk yedi soru işlemsel adalet, dört soru dağıtım adaleti, kalan dokuz soru ise kişiler arası adalet ve bilgisel adalet algılarının ölçümünden oluşmaktadır. Ölçekteki tüm ifadeler; "Çok az: 1- Büyük Ölçüde: 5" aralığında bir derecelendirme uygulanmıştır.

Katılımcıların örgütsel bağlılık tutumlarının ölçümü için ise Meyer ve Allen (1991) tarafından tasarlanan ölçek kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları, Wasti (2000) tarafından yapılmıştır. Ölçeğin türkçe çevirisi Karayiğit'in (2008) tez çalışmasında kullanılmış olup, ölçek 18 maddeden oluşmaktadır. Bu ifadelerden; 6 tanesi (1-6) örgütsel bağlılık sınıflandırmalarından duygusal bağlılığı, 6 tanesi (7-12) devam bağlılığı ve kalan 6 tanesi ise (13-18) normatif bağlılığını belirlemeye yöneliktir. Ölçekteki tüm ifadeler; "Hiç katılmıyorum: 1", "Katılmıyorum: 2", "Orta Düzeyde Katılıyorum:

3”, “Katılıyorum: 4” ve “Kesinlikle Katılıyorum: 5” şeklinde bir derecelendirme uygulanmıştır. Araştırmanın yapılabilmesi için etik kurul onayı alınmıştır.

Örgütsel Adalet Ölçeğine ilişkin geçerlilik analizinde açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Veri setinin analize uygunluğunun tespitinde açıklayıcı faktör analizinin ön şartlarından olan aşağıdaki KMO, Barlett testleri yapılmıştır (Tabachnick ve Fidel, 2014).

Tablo 4: Örgütsel Adalet Ölçeğine Ait KMO ve Barlett Analizi Sonucu

KMO		0,935
Bartlett	Ki-kareDeğeri (χ^2)	5563,746
	SerbestlikDerecesi (df)	190
	Anlamlılık Değeri (p)	0,000**

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

KMO değerinin Tablo 4'e bakıldığında ,60'tan büyük ve Barlett küresellik testi neticesinde %99 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı bulunması nedeniyle ($p < 0.01$), çalışma sonucu var olan örneklem sayısının faktör analizi için uygunluğunun gerçekleştirilebilir düzeyde bulunduğu ve elde edilen verilere bakıldığında, istatistiki olarak mevcut verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiğini ifade etmektedir (Kan ve Akbaş, 2005).

Açıklayıcı faktör analizi sonucunu gösteren örgütsel adalet ölçeğine ilişkin Tablo 5'te yer almaktadır.

Tablo 5: Örgütsel Adalet Ölçeğinin Öz Değerleri ve Açıkladıkları Varyans Düzeyleri

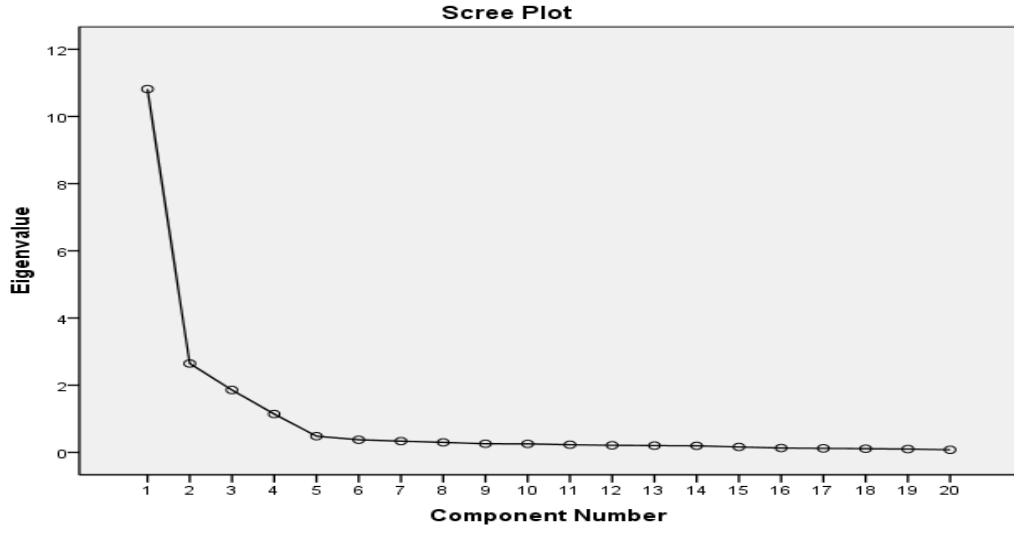
Faktörler	Başlangıç Öz değerleri			Varimax (Döndürme) Sonrası Yüklerin Kareler Toplamı		
	Toplam	Varyans%	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	10,815	54,077	54,077	5,331	26,655	26,655
2	2,646	13,23	67,307	4,092	20,459	47,114
3	1,858	9,288	76,595	3,581	17,904	65,018
4	1,142	5,71	82,305	3,457	17,287	82,305

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Ölçeğin faktör yapısının belirlenmesi adına temel bileşenler analizlerinden varimax dik döndürme tekniği uygulanmıştır. Tablo 5 incelendiğinde örgütsel adalet ölçeğinin öz değerlerinin 1'in üstünde dört boyutlu bir yapı oluşturduğu görülmektedir. Birinci faktörün başlı başına ölçeğin %26,655'ini, ikinci faktörün tek başına ölçeğin %20,459'unu, üçüncü faktörün tek başına ölçeğin %17,904'ünü, dördüncü faktör tek başına ölçeğin %17,287'sini açıkladığı saptanmıştır. Dört faktörün bütünü ise ölçeğin %82,305'ini açıkladığı belirlenmiştir. Açıklanan varyansın değer aralığının %40 - %60 arasında bulunması yeterli olduğu ifade edilmektedir (Scherer vd., 1988).

Şekil 8'de faktör yapısına ait yamaç grafiğine yer verilmiştir. Şekil 7'de kırılmanın dördüncü boyuttan hemen sonrasında olduğu görülmüş olup, bundan dolayı dört boyuttan sonra diğer faktörler için eğimin durağan bir seyirde olduğu saptanmıştır.

Şekil 8: Örgütsel Adalet Ölçeğine Ait Yamaç Grafiği



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Yapılan değerlendirmeler doğrultusunda örgütsel adalet ölçeği maddelerine ait faktör yük değerlerine aşağıda yer alan Tablo 6'da yer verilmiştir.

Tablo 6: Örgütsel Adalet Ölçeği Maddelerine Ait Faktör Yük Değerleri

Faktörler	Maddeler	Faktör Yükleri				Güvenirlilik
		1	2	3	4	
İşlemsel Adalet Boyutu	Madde 6	0,760				0,947
	Madde 7	0,766				
	Madde 5	0,788				
	Madde 2	0,798				
	Madde 3	0,810				
	Madde 4	0,825				
	Madde 1	0,876				
Kişiler Arası Adalet Boyutu	Madde 16		0,733			0,946
	Madde 13		0,773			
	Madde 14		0,823			
	Madde 15		0,839			
	Madde 12		0,879			
Dağıtım Adaleti Boyutu	Madde 8			0,857		0,947
	Madde 11			0,864		
	Madde 10			0,869		
	Madde 9			0,871		
Bilgisel Adalet Boyutu	Madde 20				0,771	0,942
	Madde 18				0,795	
	Madde 17				0,826	
	Madde 19				0,853	

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Faktör yükünün 0,45'in üstünde bir değer olması ölçütü bir maddenin durmasına karar vermek için kullanılmıştır (Büyüköztürk, 2009). Faktör yük değerlerinin 0,760-0,879 arasında farklılaştığı görülmüştür. Maddenin kararsız kalma durumunu incelemek için maddelerin faktörler arasındaki uzaklığın 0,10'dan büyük olması incelenmiş ve maddelerin faktörler arasındaki uzaklığın 0,10'dan büyük olması nedeniyle bu aşamada ölçekteki maddelerde herhangi bir kararsızlık durumu olmadığı belirlenmiştir (Büyüköztürk, 2009).

Tablo 6'ya bakıldığında; faktör 1, faktör 2, faktör 3 ve faktör 4 altında toplanan maddelere bakıldığında adı geçen faktörlere sırasıyla, "İşlemsel Adalet", "Kişiler Arası Adalet", "Dağıtım Adaleti" ve "Bilgisel Adalet" adlandırılması yapılmış olup her faktörün kendi içindeki iç tutarlık düzeyleri incelendiğinde, her faktörün güvenilirlik düzeyinin sırası ile 0,947, 0,946, 0,947, 0,942, olduğu ve bu değerlerin yüksek güvenilirlik seviyesinde olduğu belirlenmiştir.

Tablo 7'de ölçeğin maddeleri ile ölçek toplam korelasyonu değerleri yer almaktadır.

Tablo 7: Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Madde-Ölçek Toplam Korelasyon Değerleri

Madde No	r	p	Madde No	r	p
Madde 1	0,765	0,000*	Madde 11	0,685	0,000*
Madde 2	0,710	0,000*	Madde 12	0,773	0,000*
Madde 3	0,789	0,000*	Madde 13	0,812	0,000*
Madde 4	0,775	0,000*	Madde 14	0,744	0,000*
Madde 5	0,761	0,000*	Madde 15	0,620	0,000*
Madde 6	0,667	0,000*	Madde 16	0,785	0,000*
Madde 7	0,788	0,000*	Madde 17	0,781	0,000*
Madde 8	0,652	0,000*	Madde 18	0,767	0,000*
Madde 9	0,679	0,000*	Madde 19	0,720	0,000*
Madde 10	0,655	0,000*	Madde 20	0,734	0,000*

*p<0.05

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 7'ye bakıldığında, bütün maddeler için madde-toplam ilişki değeri 0,30'un üstünde olduğundan, yeterli düzeyde olduğu görülen maddelerin ölçme gücünün, ölçek maddeleri ile ölçekten edinilen toplam puan arasındaki ilişkilerin 0,620-0,812 aralığında değiştiği ve istatistiki açıdan ilişkilerin anlamlı olduğu

anlaşılmıştır ($p < 0.01$). Sonuç olarak, maddelerin birbirleri arasındaki tutarlılık düzeylerinde bir sorun teşkil etmediği görülmektedir.

Faktör analizi sonucunda özgün ölçek ve madde yapısı aynen geçerlidir.

Örgütsel Bağlılık Ölçeğine ilişkin geçerlilik analizinde açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Veri setinin analize uygunluğunun tespitinde açıklayıcı faktör analizinin ön şartlarından olan aşağıdaki KMO, Bartlett testleri yapılmıştır (Tabachnick ve Fidel, 2014).

Tablo 8: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait KMO ve Bartlett Analizi Sonucu

KMO		0,957
Bartlett	Ki-kareDeğeri (χ^2)	6173,455
	SerbestlikDerecesi (df)	153
	Anlamlılık Değeri (p)	0,000**

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

KMO değerinin Tablo 8'e bakıldığında ,60'tan büyük ve Bartlett küresellik testi neticesinde %99 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı bulunması nedeniyle ($p < 0.01$), çalışma sonucu var olan örneklem sayısının faktör analizi için uygunluğunun gerçekleştirilebilir düzeyde bulunduğu ve elde edilen verilere bakıldığında, istatistiki olarak mevcut verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiğini ifade etmektedir (Kan ve Akbaş, 2005).

Açıklayıcı faktör analizi sonucunu gösteren örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin Tablo 9'da yer almaktadır.

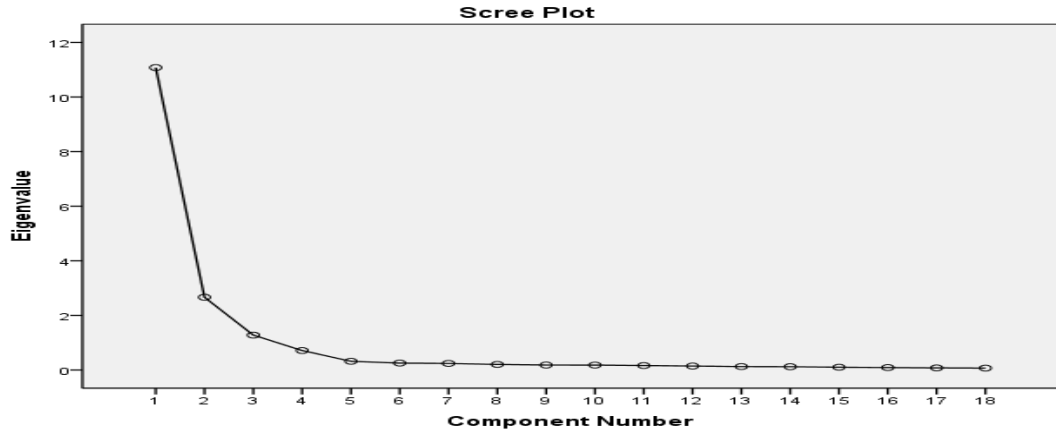
Tablo 9: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Öz Değerleri ve Açıkladıkları Varyans Düzeyleri

Faktörler	Başlangıç Öz değerleri			Varimax (Döndürme) Sonrası Yüklerin Kareler Toplamı		
	Toplam	Varyans%	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	11,691	64,947	64,947	5,687	31,592	31,592
2	1,879	10,439	75,387	5,160	28,668	60,260
3	1,580	8,779	84,166	4,303	23,906	84,166

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Ölçeğin faktör yapısının tespiti için temel bileşenler analizlerinden olan varimax dik döndürme tekniği uygulanmıştır. Tablo 9 incelendiğinde örgütsel bağlılık ölçeğinin öz değerlerinin 1'in üstünde üç boyutlu bir yapı oluşturduğu görülmektedir. Birinci faktörün başlı başına ölçeğin %31,592'sini, ikinci faktörün tek başına ölçeğin %28,668'ini, üçüncü faktörün tek başına ölçeğin % 23,906'sını açıkladığı saptanmıştır. Üç faktörün bütünü ise ölçeğin %84,166'sını açıkladığı belirlenmiştir. Açıklanan varyansın değer aralığının %40 - %60 arasında bulunması yeterli olduğu ifade edilmektedir (Scherer vd., 1988). Şekil 9'da faktör yapısına ait yamaç grafiğine yer verilmiştir.

Şekil 9: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Yamaç Grafiği



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Şekil 9'de kırılmanın üçüncü boyuttan hemen sonrasında olduğu görülmüş olup, bundan dolayı üç boyuttan sonra diğer faktörler için eğimin durağan bir seyirde olduğu saptanmıştır.

Yapılan değerlendirmeler doğrultusunda örgütsel bağlılık ölçeği maddelerine ait faktör yük değerlerine aşağıda yer alan Tablo 9'da yer verilmiştir.

Tablo 10: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Maddelerine Ait Faktör Yük Değerleri

Faktör İsimleri	Madde no	Faktör Yükleri			Güvenirlilik
		1	2	3	
Normatif	Madde14	0,829			0,976
	Madde16	0,832			
	Madde18	0,835			
	Madde17	0,846			
	Madde15	0,869			
	Madde13	0,896			
Devam	Madde8		0,776		0,968
	Madde9		0,821		
	Madde11		0,836		
	Madde12		0,840		
	Madde10		0,864		
	Madde7		0,866		
Duygusal	Madde4			0,701	0,928
	Madde5			0,701	
	Madde3			0,743	
	Madde1			0,775	
	Madde2			0,781	
	Madde6			0,788	

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Faktör yükünün 0,45'in üstünde bir değer olması ölçütü bir maddenin durmasına karar vermek için kullanılmıştır (Büyüköztürk, 2009). Faktör yük değerlerinin 0,701-0,896 arasında farklılaştığı görülmüştür. Maddenin kararsız kalma durumunu incelemek için maddelerin faktörler arasındaki uzaklığın 0,10'dan büyük olması incelenmiş ve maddelerin faktörler arasındaki uzaklığın 0,10'dan büyük olması nedeniyle bu aşamada ölçekteki maddelerde herhangi bir kararsızlık durumu olmadığı belirlenmiştir (Büyüköztürk, 2009).

Tablo 9'a bakıldığında; faktör 1, faktör 2, faktör 3 altında toplanan maddelere bakıldığında adı geçen faktörlere sırasıyla, "Normatif", "Duygusal" ve "Devam" adlandırılması yapılmış olup her faktörün kendi içindeki iç tutarlık düzeyleri incelendiğinde, her faktörün güvenirlilik düzeyinin sırası ile 0,976, 0,968, 0,928 olduğu ve bu değerlerin yüksek güvenirlilik seviyesinde olduğu belirlenmiştir.

Tablo 10'da ölçeğin maddeleri ile ölçek toplam korelasyonu değerleri yer almaktadır.

Tablo 10: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Madde-Ölçek Toplam Korelasyon Değerleri

Madde No	r	p	Madde No	r	p
Madde 1	0,804	0,000*	Madde 10	0,773	0,000*
Madde 2	0,634	0,000*	Madde 11	0,802	0,000*
Madde 3	0,819	0,000*	Madde 12	0,801	0,000*
Madde 4	0,803	0,000*	Madde 13	0,815	0,000*
Madde 5	0,817	0,000*	Madde 14	0,843	0,000*
Madde 6	0,677	0,000*	Madde 15	0,827	0,000*
Madde 7	0,838	0,000*	Madde 16	0,865	0,000*
Madde 8	0,819	0,000*	Madde 17	0,854	0,000*
Madde 9	0,825	0,000*	Madde 18	0,845	0,000*

*p<0.05

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 10'a bakıldığında, bütün maddeler için madde-toplam ilişki değeri 0,30'un üstünde olduğundan, yeterli düzeyde olduğu görülen maddelerin ölçme gücünün, ölçek maddeleri ile ölçekten edinilen toplam puan arasındaki ilişkilerin 0,634-0,865 aralığında değiştiği ve istatistiki açıdan ilişkilerin anlamlı olduğu anlaşılmıştır (p<0.01). Sonuç olarak, maddelerin birbirleri arasındaki tutarlılık düzeylerinde bir sorun teşkil etmediği görülmektedir.

Faktör analizi sonucunda özgün ölçek ve madde yapısı aynen geçerlidir.

2.6. ARAŞTIRMA BULGULARI VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Verilerin analizi SPSS 24.0 istatistik programında yapılmıştır. Sosyo-demografik veriler için betimleyici istatistikler frekans analizi ile yapılmıştır. Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık seviyelerinin tespitini ilişkin için kullanılan ölçeklere ait elde edilen puanların aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerinden faydalanılmıştır. Normal dağılımın mevcut olup olmadığının tespitinde ilk olarak verilerin kolmogorov- smirnov testi neticesinde elde edilen anlamlılık değerleri incelendiğinde, verilerin normal dağılımdan oluştuğu görülmektedir. Merkezi eğilim ölçümlerine bakıldığında ise ölçeklerin çarpıklık ve basıklık düzeylerinin -2 ve +2 aralığında olduğundan dağılımın normal olduğu görülmüştür.

Tablo 11: Verilerin Dağılımına İlişkin Bulgular

Ölçekler/Boyutlar	Kolmogorov-Smirnova			Merkezi Eğilim Ölçümleri			
	İstatistik	Sd	p	\bar{x}	Medyan	Basıklık	Çarpıklık
İşlemsel Adalet Boyutu	0,142	262	0,000	3,929	4,143	-1,033	0,386
Dağıtım Adaleti Boyutu	0,184	262	0,000	4,095	4,375	-1,393	1,509
Kişiler Arası Adalet Boyutu	0,226	262	0,000	4,138	4,600	-1,053	0,384
Bilgisel Adalet Boyutu	0,151	262	0,000	3,863	4,000	-0,791	-0,397
Örgütsel Adalet	0,134	262	0,000	4,001	4,250	-0,962	0,417
Duygusal Bağlılık	0,137	262	0,000	3,783	4,000	-0,778	-0,043
Devam Bağlılığı	0,112	262	0,000	3,361	3,500	-0,523	-0,372
Normatif Bağlılık	0,134	262	0,000	3,411	3,667	-0,635	-0,366
Bağlılık Ölçeği	0,128	262	0,001	3,518	3,806	-0,874	0,138

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Normal dağılım analizi sonucunda incelenen merkezi eğilim ölçümlerinden ortalama-medyanın birbirine yakınlığı ve basıklık ile çarpıklığın ± 2 arasında olması sebebiyle mevcut verilerin normal dağılımdan geldiği görülmektedir (George ve Mallery, 2010).

Araştırma modeli ve hipotezlerin testinden önce değişkenlere ilişkin betimleyici bulgular değerlendirilmiştir.

Tablo 12: Araştırma Kapsamındaki Ölçüm Araçlarına Ait Betimleyici Bulgular

Ölçekler /Boyut	\bar{x}	SS
İşlemsel Adalet Boyutu	3,93	0,98
Dağıtım Adaleti Boyutu	4,10	1,00
Kişiler Arası Adalet Boyutu	4,14	0,99
Bilgisel Adalet Boyutu	3,86	1,10
Örgütsel Adalet	4,00	0,82
Duygusal Bağlılık	3,78	1,09
Devam Bağlılığı	3,36	1,05
Normatif Bağlılık	3,41	1,15
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	3,52	0,97

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Likert formatında oluşturulan ölçeklerde elde edilen puanlar sonucu katılımcıların yanıtlarının düzeylerinin hesaplanmasında 0,8 puan aralığı (4/5=0,80) kullanılmıştır. Bu durumda Likert tipi ölçeğin başlangıç puanı olan 1 puanın üzerine 0,8'lik puan aralığı eklenerek her ölçüm düzeyine denk gelen aralık hesaplanmaktadır. Aralıklar incelendiğinde 1-1,8 arası “çok düşük”, 1,81-2,6 arası “düşük”, 2,61-3,4 arası “orta”, 3,41-4,2 arası “yüksek” ve 4,21-5,0 arası “çok yüksek” düzeyi temsil etmektedir. Özetle, katılımcıların örgütsel adalet düzeylerinin (\bar{x} =4.00) yüksek düzeyde, işlemsel adalet düzeylerinin (\bar{x} =3.93) yüksek düzeyde, dağıtımsal adaleti boyutunun (\bar{x} =4.10) yüksek, kişiler arası adalet boyutunun (\bar{x} =4.14) yüksek ve bilgisel adalet düzeylerinin (\bar{x} =3.86) yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır.

Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinin (\bar{x} =3.52) yüksek düzeyde, duygusal bağlılık düzeylerinin (\bar{x} =3.78) yüksek düzeyde, devam bağlılık boyutunun (\bar{x} =3.36) yüksek ve normatiflik düzeylerinin (\bar{x} =3.41) yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır.

Araştırma modeli ve hipotezlerin testine ilişkin olarak değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesinde pearson korelasyon analizi bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisinin saptanmasında regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 13: Değişkenler Arasındaki Ait İlişkilere Ait Bulgular Analizi

	Korelasyon								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
İşlemsel Adalet Boyutu ⁽¹⁾	1	,554**	,538**	,555**	,862**	,609**	,453**	,407**	,554**
Dağıtım Adaleti Boyutu ⁽²⁾		1	,445**	,413**	,720**	,504**	,343**	,299**	,432**
Kişiler Arası Adalet Boyutu ⁽³⁾			1	,706**	,823**	,512**	,292**	,237**	,392**
Bilgisel Adalet Boyutu ⁽⁴⁾				1	,812**	,549**	,372**	,271**	,448**
Örgütsel Adalet ⁽⁵⁾					1	,678**	,460**	,387**	,574**
Duygusal Bağlılık ⁽⁶⁾						1	,662**	,682**	,885**
Devam Bağlılığı ⁽⁷⁾							1	,658**	,871**
Normatif Bağlılık ⁽⁸⁾								1	,890**
Örgütsel Bağlılık ⁽⁹⁾									1
**p<0.01; *p<0.05									

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Yukarıdaki korelasyon sonuçları incelendiğinde, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık ölçekleri anlamlı ve pozitif ($r=,574$ $p<0,01$), örgütsel adalet ve duygusal bağlılık alt boyutu arasında anlamlı ve pozitif ($r=,6784$ $p<0,01$), örgütsel adalet ve devam bağlılığı arasında anlamlı ve pozitif ($r=,460$ $p<0,01$), örgütsel adalet ve normatif bağlılık ($r=,387$ $p<0,01$) boyutu arasında ise anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu bulgulanmıştır.

Örgütsel adalet boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları arasında en yüksek ilişkinin 0,609'luk ilişki katsayısı ile işlemsel adalet boyutu ile duygusal bağlılık boyutları arasında olduğu belirlenmiştir.

İlişkinin pozitif olması değişkenlerden birinde artış olduğunda diğer değişkenlerde de artış olacağı anlamına gelmektedir. Bu sonuçlara göre katılımcıların örgütsel adalet düzeyleri arttığında örgütsel bağlılık düzeylerinde de anlamlı bir artış olması beklenmektedir.

Regresyon analizi yapılmadan önce regresyon analizlerinin varsayımları olan verilerin dağılımın normal olması, değişkenler arasında ilişkinin olması ve değişkenler arasında otokorelasyon ve çoklu bağıntı problemlerinin olmaması durumları incelenmiştir. Araştırma kapsamında regresyon modellerine dahil edilen verilerin dağılımın normal dağılım olduğu Tablo 13'te verilmiştir. Modele dahil edilen değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu sonucu ise Tablo 16'de verilmiştir. Araştırmadaki hipotezlere ait regresyon modeli için otokorelasyon olup olmadığının incelenmesinde durbin watson değerine bakılmış ve bu değerinin 1-3 arasında olması nedeniyle kurulan her regresyon analizleri için oto korelasyon olmadığına karar verilmiştir (Field, 2005). Aynı zamanda araştırmanın amacına uygun olarak kurulan regresyon modellerinde bağımsız değişkenlerin birden fazla olduğu durumlarda çoklu doğrusal regresyon modelleri yapılmış olup ilgili modellerde çoklu bağıntı olup olmadığına karar verirken VIF değeri incelenmiş ve VIF değerinin 10'nun altında olması nedeniyle çoklu bağıntı probleminin olmadığı belirlenmiştir (Field, 2005). Belirtilen açıklamalar neticesinde, araştırmanın hipotezlerine uygun olarak kurulan regresyon modelleri için varsayımların karşılandığı belirlenmiştir.

Tablo 14: Katılımcıların Örgütsel Adalet Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine Ait Doğrusal Regresyon Analizi

Değişkenler	β	s.h	t	p
Sabit	0,808	0,245	3,303	0,001**
Örgütsel Adalet	0,677	0,060	11,307	0,000**
R ² =0,327; Durbin-watson=1,845;F= 127,858; **p<0.01				
Bağımsız: Örgütset Adalet				
Bağımlı: Örgütsel Bağlılık				

H₁: Katılımcıların örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Araştırmanın ilk hipotezine ait regresyon modeli sonuçları incelendiğinde, örgütsel adalet algılarının (t= 11.307; p=0,000<0.01) örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bağımsız değişkenin örgütsel bağlılık düzeyinin %32,7'sini açıklamaktadır (R²=0.327). Araştırma modeline ait regresyon denklemi aşağıda verilmiştir.

$$\text{Örgütsel Bağlılık} = 0.808 + 0.677 * \text{Örgütsel Adalet}$$

Regresyon eşitliği incelendiğinde örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerinde 0.677 birimlik pozitif etkisi olduğu görülmektedir. Buna göre, katılımcıların örgütsel adalet algılarına bir birimlik artışın örgütsel bağlılık düzeylerinde 0.677 birimlik bir artışa etki edeceği ortaya çıkmaktadır.

Bu bulgu literatürdeki öncü araştırma bulguları ile örtüşmektedir. Benzer sonuçların Tabak (2020); Hassan (2020); Kaplan (2020); Tüzemen (2019); Şahin (2019); Doğan (2008) çalışmalarında da olduğu görülmektedir.

Tablo 15: Katılımcıların Örgütsel Adalet Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine Ait Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Değişkenler	β	s.h	t	p	VIF
Sabit	0,211	0,254	0,830	0,407	
İşlemsel Adalet	0,372	0,069	5,408	0,000**	1,820
Dağıtım Adaleti	0,204	0,061	3,344	0,001**	1,511
Kişiler Arası Adalet	0,104	0,074	1,392	0,165	2,174
Bilgisel Adalet	0,219	0,067	3,278	0,001**	2,184
R ² =0,458; Durbin-watson=1,861;F= 56,072 **p<0.01; *p<0.05					
Bağımsız: İşlemsel Adalet, Dağıtım Adaleti, Kişiler Arası Adalet, Bilgisel Adalet					
Bağımlı: Duygusal Bağlılık					

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

H₂: Katılımcıların örgütsel adalet boyutlarının duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Araştırmanın ikinci hipotezine ait regresyon modeli sonuçlarına bakıldığında, işlemsel adaletin (t=5.408; p=0.000<0.01), dağıtım adaleti düzeyinin (t= 3.344; p=0,001<0.01), bilgisel adalet düzeyinin (t= 3.278; p=0,001<0.05) duygusal bağlılık düzeyi üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bağımsız değişkenlerin duygusal bağlılık düzeyinin %45,8'ini açıklamaktadır (R²=0.458). Araştırma modeline ait regresyon denklemi aşağıda verilmiştir.

$$\text{Duygusal Bağlılık} = 0.372 * \text{İşlemsel Adalet} + 0.204 * \text{Dağıtım Adaleti} + 0.219 * \text{Bilgisel Adalet}$$

Regresyon eşitliği incelendiğinde işlemsel adaletin duygusal bağlılık üzerinde 0.372 birimlik pozitif etkisi, dağıtımsal adaletin duygusal bağlılık üzerinde 0.204 birimlik pozitif etkisi bilgisel adalet düzeyinin ise duygusal bağlılık üzerinde 0.219 birimlik pozitif bir etkisi olduğu görülmektedir. Buna göre, katılımcıların işlemsel adalet algılarında görülecek bir birimlik artışın duygusal bağlılık düzeylerinde 0.372 birimlik bir artışa, dağıtımsal adalet düzeylerinde bir birimlik artışın duygusal bağlılık düzeylerinde 0.204 birimlik bir artışa ve bilgisel adalet düzeylerinde bir birimlik artışın duygusal bağlılık düzeylerinde 0.219 birimlik bir artışa neden olacağı anlamına gelmektedir.

Kişiler arası adalet düzeylerinin ise duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($t=1.392$; $p=0.165>0.05$).

Bu bulgu literatürdeki öncü araştırma bulguları ile örtüşmektedir. Özer (2021); Demir (2021); Uslu: (2021); San ve Yalçıntaş (2017); Uçar (2016); Çöp (2008); Yıldırım (2002) ve Dilek (2004) çalışmalarında benzer sonuçlar bulmuşlardır. Bal (2014) Manisa’da eğitim kurumlarında çalışanlara yönelik örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri incelediği çalışmasında; duygusal bağlılık ile örgütsel adaletle ilişkin amirlerle ilişkiler ($r=0,350$) ve çalışanlarla ilişkiler ($r=0,230$) boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığını bulmuşlardır. Yine Ant (2019) çalışmasında elde edilen sonucun aksine kişilerarası adalet ile duygusal bağlılık değişkenlerinin arasındaki ilişkinin anlamlı ve pozitif olduğunu açıklamıştır. Dolayısıyla anket katılımcılarının adalet algılarının daha da iyileştirilmesi konusunda beklentilerinin olmadığı ifade edilebilir.

Tablo 16: Katılımcıların Örgütsel Adalet Boyutlarının Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisine Ait Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Değişkenler	β	s.h	t	p	VIF
Sabit	1,101	0,293	3,764	0,000**	
İşlemsel Adalet	0,340	0,079	4,291	0,001**	1,820
Dağıtım Adaleti	0,123	0,07	1,755	0,080	1,511
Kişiler Arası Adalet	-0,073	0,086	-0,85	0,396	2,174
Bilgisel Adalet	0,187	0,077	2,436	0,016*	2,184
$R^2=0,224$; Durbin-watson=1,771;F= 19,864 ** $p<0.01$; * $p<0.05$ Bağımsız: İşlemsel Adalet, Dağıtım Adaleti, Kişiler Arası Adalet, Bilgisel Adalet Bağımlı: Devam Bağlılığı					

H₃: Katılımcıların örgütsel adalet boyutlarının devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Araştırmanın üçüncü hipotezine ait regresyon modeli sonuçları incelendiğinde, işlemsel adaletin ($t= 4.291$; $p=0,001<0.01$), bilgisel adalet düzeyinin ($t= 2.436$; $p=0,016<0.05$) devam bağlılığı üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bağımsız değişkenlerin devam bağlılık düzeyinin sadece %22,4’ünü açıklamaktadır ($R^2=0.224$). Araştırma modeline ait regresyon denklemi aşağıda verilmiştir.

Devam Bağlılığı= 1.101+0.340*İşlemsel adalet+0.187**Bilgisel Adalet

Regresyon eşitliği incelendiğinde işlemsel adalet düzeyinin devam bağlılığı üzerinde 0.340 birimlik pozitif bir etkisi ve adalet düzeyinin devam bağlılığı üzerinde 0.187 birimlik pozitif bir etkisi olduğu görülmektedir. Buna göre, katılımcıların işlemsel adalet düzeylerinde bir birimlik artışın devam bağlılığı düzeylerinde 0.340 birimlik, bilgisayar adalet düzeylerinde bir birimlik artışın devam bağlılığı üzerinde 0.187 birimlik bir artmaya sebebiyet vereceği görülmektedir.

Benzer araştırmalara sonuçlarına Jamaludin: 2009; Bağcı: 2013 ve Demir: 2021 çalışmalarında yer vermektedir.

Tablo 17: Katılımcıların Örgütsel Adalet Boyutlarının Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisine Ait Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Değişkenler	β	s.h	t	p	VIF
Sabit	1,290	0,332	3,88	0,000**	
İşlemsel Adalet	0,390	0,09	4,334	0,000**	1,820
Dağıtım Adaleti	0,118	0,08	1,48	0,140	1,511
Kişiler Arası Adalet	-0,043	0,097	-0,446	0,656	2,174
Bilgisel Adalet	0,074	0,087	0,849	0,396	2,184

$R^2=0,163$; Durbin-watson=1,991;F= 13,732**p<0.01;
Bağımsız: İşlemsel Adalet, Dağıtım Adaleti, Kişiler Arası Adalet, Bilgisel Adalet
Bağımlı: Normatif Bağlılık

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

H4: Katılımcıların örgütsel adalet boyutlarının normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Araştırmanın son hipotezine ait regresyon modeli sonuçları incelendiğinde, işlemsel adalet düzeyinin (t= 4.334; p=0,000<0.01) normatif bağlılığı üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bağımsız değişkenlerin normatif bağlılık düzeyinin sadece %16,3'ünü açıklamaktadır ($R^2=0.163$). Araştırma modeline ait regresyon denklemi aşağıda verilmiştir.

Normatif Bağlılık= 1.290+0.390**İşlemsel Adalet

Regresyon eşitliği incelendiğinde işlemsel adalet düzeyinin normatif bağlılık üzerinde 0.390 birimlik pozitif bir etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre,

katılımcıların işlemsel adalet düzeylerinde bir birimlik artışın normatif bağlılık düzeylerinde 0.390 birimlik bir artmaya neden olacağı sonucu oluşmaktadır.

Özdemir ve Yaylı (2014); Küçükeğmen (2015) ve Şengül (2019) çalışmaları ile de literatürle önemli ölçüde uyum gösterdiği söylenebilmektedir.

Verilen hipotezlerin sonuçları özetlendiğinde, hizmet sektöründe faaliyet gösteren çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılık düzeylerine anlamlı ve olumlu bir etkisi olduğu doğrulanmıştır. Çalışanlar örgütlerini adaletli olarak algıladıklarında örgütsel bağlılıkları da güçlenmektedir. H1 doğrulanmıştır.

İkinci hipoteze ilişkin bulgular incelendiğinde; örgütsel adalet boyutlarından işlemsel adalet, dağıtım adaleti ve bilgisel adalet düzeylerinin duygusal bağlılık boyutu üzerinde anlamlı ve bir etki yaratırken kişiler arası adalet düzeylerinin ise duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı saptanmıştır. H2 kısmen doğrulanmıştır.

Üçüncü hipotez incelendiğinde; örgütsel adalet boyutlarından işlemsel adaletin ve bilgisel adalet düzeylerinin devam bağlılığı üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu bulgulanmıştır. H3 kısmen doğrulanmıştır.

Son hipotez incelendiğinde ise örgütsel adalet boyutlarından işlemsel adalet düzeyinin normatif bağlılık üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. H4 kısmen doğrulanmıştır.

SONUÇ

Örgütsel adalet literatürü, insanların adalet algıları ile işyerindeki tutum ve davranışları arasındaki ilişkiyi anlamakla ilgilenmektedir. Çalışanların örgütsel adalete algılarından başlıca etkilenen değişkenlerden birisi örgütsel bağlılık kavramıdır. Akademik çalışmalarda da yüksek örgütsel bağlılığına sahip bireylerin pozitif davranışlar gösterdiği ve bu pozitif davranışlarında örgüt içerisinde önemli fayda getirebileceği ifade edilmektedir. Örgütle içerisinde bu kazanımlarının ortaya çıkmasında işletmelerinde uygulayacakları yönetim anlayışlarının rolü çok fazladır

Yönetim literatüründe çok yönlü ve karmaşık bir olgu olan “bağlılık” uzun yıllardır araştırılmakla birlikte, hiçbir zaman güncelliğini yitirmemiş, farklı bakış açıları bağlamında ilgili literatürde temel çalışma alanlarından biri olma özelliğini korumuştur. Bu nedenle, 1980'lerde başlayarak devam eden çok sayıda çalışmanın adalet algıları ile örgütsel bağlılık arasında yoğunlaşması şaşırtıcı olmamaktadır.

Literatürde pek çok farklı çalışmada örgütsel adalet ve bağlılık arasındaki ilişkinin araştırıldığı görülmektedir. Çalışmaların gerçekleştirilmesinde literatürde öne çıkan birkaç farklı ölçek bulunmaktadır. Ancak farklı ölçüm yöntemleri kullanılmasına rağmen, çalışanların genel anlamda örgütsel adalet algılamaları ile örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki bulunduğu görüşü ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışma Milli Eğitim Standartlar Yönergesi kapsamında uygunluğu bulunan olan Dil Okulları çalışanları ile gerçekleştirilmiştir. Pandemi döneminde saha çalışması yapmak pek çok zorluğu beraberinde getirmektedir. Çalışanlara yüz yüze anket uygulaması gerçekleştirmek mümkün olmadığı için zorunlu olarak online anket yoluyla araştırma tamamlanmıştır. Anket ulaştırılması düşünülen kişi sayısı 500 olsa da sağlıklı olarak analize dahil edilebilen form sayısı ancak bunun yarısı kadar olabilmiştir. Pandemi nedeniyle işsizlik sorunları tüm ülkelerde baş göstermiştir ve bunun bir yansıması olarak çalışanların bu tür bir anketi doldurmakta gönülsüz olması da beklenen bir durum olmaktadır. Bunun aşılması için özellikle çalışanlara ve yöneticilere; anketin yanıtlarının kurum itibarını zedeleyecek bir zararı olmadığı ve verilerin paylaşılmayacağı bilgisi yinelenmiştir. Bu dezavantajlar ışığında toplanan veriler analiz edilerek yorumlanmış ve literatürdeki çalışmalarla

desteklenmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular incelendiğinde literatürde yapılmış diğer araştırmalar ile genel olarak uyumlu sonuçlar saptanmıştır.

Araştırmanın ilk hipotezi doğrulanmış ve örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir etki görülmüştür. İş yaşamında çalışanların performanslarını artırmak ve örgüt içerisinde başarıyı sağlayabilmek için önemli konu başlıklarından olan örgütsel bağlılık düzeyini yükseltmek gerekmektedir. Bu sonuca ulaşabilmek ve devamlılığını sağlayabilmek için ise örgütsel adalet algılarının artırılması gerekmektedir.

Bu bağlamda uygulamacıların, özellikle hizmet sektöründeki yöneticilerin, başarı ve performans elde edebilmek için çalışanların adil bir örgütsel ortamda çalışmalarını sağlayacak karar ve politikalarla hareket etmeleri zorunludur. Örgütlerin kaynak ve imkanların dağıtımında adil olmaları, karar ve politika yapım sürecindeki işlemlerin şeffaf ve adaletli şekilde gerçekleştirilmesi ve çalışanların da birer insan olduğu bilinciyle onlara yönelik insani davranışlar içinde olmaları gerekmektedir. Böylece her bir çalışanın katkısı ve katılımı ile gerçek başarıya ve örgütsel hedeflere ulaşmak mümkün olabilecektir. İyi yönetim ilkelerinin benimsendiği ve hizmet sektöründe de uygulanmasının gerekli görüldüğü günümüz hizmet yönetimi anlayışı da bu yönde hareket edilmesini zorunlu kılmaktadır.

Diğer yandan yapılan araştırmanın konusu ve kapsamı da çalışmanın önemini artıran faktörlerdir. Yapılan bu çalışma ile örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ile boyutları arasında da anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Hipotez bulgularından hareketle en çok işlemsel adalet, dağıtım adaleti ve bilgisel adalet düzeylerinin duygusal bağlılık boyutu üzerinde anlamlı ve bir etki oluşturduğu görülmektedir. Örgüt yapısı içinde alınan kararlar, yapılacak olan işlemler ve kazanımların dağılımı yapılırken, iş görenler tarafından yapılanların ne kadar adil olup olmadığının değerlendirilmesi ve çalışanların örgütten ayırmanın maliyetinin farkına varılmasıyla ilgili olan işlemsel adalet ile işlemsel adaletin sosyal yönünü yansıtan bilgisel adalet boyutu ile devam bağlılığı ise güçlü bir şekilde örgütte kalmaya istekli olma sonucunu doğurmaktadır. Aksi halde bir örgüt, çalışanları başka bir yerde daha iyi bir iş fırsatı bulurlarsa kolayca kaybedebilmektedir.

Çalışanların sadakatleri normatif bağlılık ile direk ve doğru orantılıdır. İşlemsel adaletin temel bileşeni olan adalet ve dürüstlüğü personel tarafından doğru

bir şekilde algılanması, davranış ve tutumlarda önemli olumlu gelişmelerle sonuçlanması ile bağlı buldukları örgütlerine sorumluluk ve görev duygusuyla bağlandığı sonucu beklenmektedir. Bir kimsenin örgüte karşı sorumluluğu konusundaki inancının bir sonucu olan normatif bağlılık boyutu yalnızca işlemsel adalet sağlandığında etkili olduğu bulgulanmıştır.

Örgütsel bağlılık hem iş doyumunu artırıcı hem de devam sıkıntılarını ve personel devir hızını indirmeye yönelik etkiye sahiptir. Örgüt hedefleri ile çalışanların hedefleri arasında birleştirici ve kapsayıcı bir dil olması gerekmektedir. Bu çalışma ile örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık boyutları incelenmiş ancak söz konusu bu ilişkilerin kaynağı olan mekanizmalar üzerine detaylı bir araştırma yapılmamıştır. Bu nedenle sonraki dönemlerde alanda çalışacak araştırmacılara, örgütsel adalet ve bağlılık arasındaki bu ilişkilerin kaynağı konusunda daha detaylı araştırmalar yapmaları önerilebilir.

Bu araştırmanın kısıtları ise bulguların örneklem içinde yer alan dil okulları çalışanları ile sınırlı olmasıdır. Bu kapsamda genelleştirilme imkanı bulunmamaktadır. Ayrıca verilerin hassas bir dönem olan pandemi sürecinde toplanmış olmasından dolayı yanıt verenlerin yüksek kaygıları da sınırlılık olarak göz ardı edilmemelidir.

Sonuç olarak bu çalışmada örgütsel bağlılığın örgütsel adalet ile olan ilişkisi, dil okulları açısından değerlendirilmiş ve değişkenler aralarındaki ilişkiler elde edilen bulgular ışığında değerlendirilmiştir. Çeşitli sektörlerden oluşan, bölgesel bazda örneklem kapsamı genişletilmiş çalışmalarında yapılması, gelecekteki araştırmalarda hizmet sektörüyle ilgili yönetim psikolojisinin farklı değişkenleriyle ilgili çalışmalarla zenginleştirilmesi önerilmektedir. Yöneticilerin ise çalışanlarına karşı tutum ve davranışlarının çalışanlar tarafından olumlu ve adil olarak algılanmasına yönelik uygulamalarına gerekli özeni göstermesi önerilmektedir. Farklı sektörlerde de faaliyet gösteren kurumların örgütsel adalet kavramına gereken önemi vermeleri gerektiğine inanılmaktadır. Ayrıca örneklemin genişletilerek farklı alanlarda da araştırmalar yapılması uygun olacaktır.

KAYNAKÇA

Acar, P. (2013). Örgütsel Öğrenme, Vatandaşlık ve Adalet. *İçinde: Örgütsel Davranış (Ed: ÇA Kirel ve O. Ağlargöz), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.*

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in experimental social psychology (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.*

Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization.* Journal of occupational psychology, 63(1).

Altıntaş, F. Ç. (2006). Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet Ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 7(2), 19-40.*

Astuti, S. D. ve Ingsih, K. (2019). Distributive Justice Improves Job Satisfaction and Procedural Justice Increases Organizational Commitment. *Quality-Access to Success, 20(169).*

Aguiar-Quintana, T., Araujo-Cabrera, Y. ve Park, S. (2020). The sequential relationships of hotel employees' perceived justice, commitment, and organizational citizenship behaviour in a high unemployment context. *Tourism Management Perspectives, 35, 100676.*

Atalay, D. D. (2007). Denklik duyarlılığı açısından algılanan örgütsel adalet-örgütsel bağlanma ilişkisi. *Yayımlanmamış Doktora Tezi) Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.*

Bağcı, Z., (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Cilt:9, Sayı:19, ss:63-184.*

Bakhshi A, Kumar K, ve Rani E. (2009). Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organizational commitment. *International journal of business manage*, 49.

Bandura, A. 1977. Social learning theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 191-215.

Barnard, C. I. (1938). The functions of the executive. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.

Berthelsen, H., Conway, P. M. ve Clausen, T. (2018). Is Organizational Justice Climate At The Workplace Associated With Individual-Level Quality Of Care And Organizational Affective Commitment? A Multi-Level, Cross-Sectional Study On Dentistry In Sweden. *International archives of occupational and environmental health*, 91(2), 237-245.

Beugre, C. D. (1998). *Managing fairness in organizations*. Greenwood Publishing Group.

Bies, R., J. Moag (1986). Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness, *Research on Negotiation in Organizations*, 1, 43-55.

Bies, R. J. 2005. Are procedural justice and interactional justice conceptually distinct? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.) *Handbook of organizational justice*: Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum. 85-112.

Blau, P. 1964. Exchange and power in social life. New York: Wiley. 352.

Buluc, B. ve Gunes, M. (2014). Relationship between organizational justice and organizational commitment in primary schools. *The Anthropologist*, 18(1), 145-152.

Boateng, F. D. ve Hsieh, M. L. (2019). Explaining job satisfaction and commitment among prison officers: The role of organizational justice. *The Prison Journal*, 99(2), 172-193.

Böke, K. (2009). Örneklem. Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemler. Ed. Kaan Böke.

Büyüköztürk, Ş. (2009). Manual of data analysis for social sciences. Ankara: Pegem Academy.

Brett, J. F., Cron, W. L. ve Slocum Jr, J. W. (1995). Economic dependency on work: A moderator of the relationship between organizational commitment and performance. *Academy of management journal*, 38(1), 261-271.

Brickman, P. (1987). Commitment, Conflict and Caring. Prentice-Hall, Inc. New Jersey.1-18.

Budak, G., Tolay, E., Sezgin O.B., Arpacı S.Ç. ve Aksu S.G.,(2018). *Örgütsel Adalet*. Nobel Akademik Yayıncılık, 69-71.

Caught, K. & Shadur. (2000). *The measurement artifact in the organizational commitment questionnaire*. *Psychological Reports*.

Caron, I., Ayed, A. K. B. ve Vandenberghe, C. (2013). Collective incentive plans, organizational justice and commitment/Regimes collectifs de remuneration variable, justice organisationnelle et engagement/Regimenes colectivos de remuneracion variable, justicia organizacional y compromiso. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 68(1), 95-120.

Chang, C. ve Dubinsky, A. J. (2005). Organizational justice in sales force: A literature review with propositions. *Journal of Business to Business Marketing*, 12(1), 35-71.

Cheng, S. Y. (Cheryl). (2013). *The mediating role of organizational justice on the relationship between administrative performance appraisal practices and organizational commitment. The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1131–1148.

Chaturvedi, S. ve Roy, R. (2007). *Job experience, organizational climate and organizational commitment: An exploratory study. ICFAI Journal of Organizational Behavior*, 6(1).

Chih, Y.-Y., Kiazad, K., Cheng, D., Capezio, A. ve D. Restubog, S. L. (2017). Does Organizational Justice Matter? Implications for Construction Workers' Organizational Commitment. *Journal of Management in Engineering*, 33(2), 04016043.

Cihangiroğlu, N. (2010). Askeri tabiplerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. *Gülhane Tıp Dergisi*, 52(2), 82-90.

Crosby, Faye J. 1982. *Relative Deprivation and Working Women*. New York: Oxford University Press.

Crosby, F. (1984). The Denial of Personal Discrimination. *American Behavioral Psychologist*, 27, 371-386.

Cropanzano, R. S., Kacmar, K. M. ve Bozeman, D. P. (1995). *Organizational politics, justice, and support: Their differences and similarities. Organizational politics, justice, and support: Managing the social climate of the workplace*, 2-18.

Cropanzano, R., Ambrose, M. L., Greenberg, J. ve Cropanzano, R. (2001). *Procedural and distributive justice are more similar than you think: A monistic perspective and a research agenda*. *Advances in organizational justice*.

Cohen, R. L. ve Greenberg, J. (1982). The justice concept in social psychology. In *Equity and justice in social behavior* (pp. 1-41). Academic Press.

Cohen-Charash, Yochi and Spector, Paul E. (2001). *The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis, Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86 (2).

Colquitt, J. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86,386-400.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. ve 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), 425-445.

Colquitt, J. A. ve Greenberg, J. (2003). Organizational justice: A fair assessment of the state of the literature.

Colquitt, J., Lepine, J. A., Wesson, M. J. ve Gellatly, I. R. (2019). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (Vol. 375). New York, NY: McGraw-Hill Irwin.

Çeçen, A. (2015). Adalet Kavramı: Adalet Kavramının Göreliliği Üzerine Bir Deneme. *Seçkin Yayıncılık*.

Çöp, S. (2008). Türkiye ve Polonya’da turizm sektörü çalışanlarının örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarına ilişkin bir uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Dalal, R. S. (2005) .A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90,1241-1255.

Dayan, K. ve Benedetto, A. (2008).*Procedural and interactional justice perceptions and teamwork quality*.*Journal of business and industrial marketing*, 23,8.

Degoey, P. (2000). Contagious justice: Exploring the social construction of justice in organizations. *Research in organizational behavior*, 22, 51-102.

Demir, M., Guney, S., Akyurek, S., Ugural, M. ve Aslan, I. (2017). Effect of managers' organizational justice understanding on the level of employees' organizational commitment and job satisfaction. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 58, 146.

Deutsch, M. (1975).*Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis for distributive justice?**Journal of Social Issues*, 31(3), 137-149.

Dhaouadi, K. ve Sliti, F. (2020). *Organizational Justice and Affective Commitment in the Post-Revolution Tunisian Context: The Role of Employment Type*. *Journal of African Business*, 1–26.

Di Fabio, A. ve Bartolini, C. (2009). The impact of organizational justice on job satisfaction and affective commitment in an Italian hospital. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 15(4), 420-434.

Donglong, Z., Taejun, C., Julie, A. ve Sanghun, L. (2020). Correction to: The structural relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior in university faculty in China: the mediating effect of organizational commitment (Asia Pacific Education Review,(2019), 10.1007/s12564-019-09617-w). *Asia Pacific Education Review*, 21, 181.

Eker, G. (2006).*Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri*.(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.

Demir N. (2021). *Okul Yöneticilerinin Örgütsel Adalet Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Güven Duyguları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, .(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mersin Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.Mersin.

Eren, E. (2010). Stratejik yönetim ve işletme politikası (8.Baskı). İstanbul: *Beta Yayıncılık*.

Ertürk, M. (2009).İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. İstanbul, *Beta Basım Yayım Dağıtım*.

Etzioni, A. (1961). *A Comparative Analysis Of Complex Organizations: On Power, Involvement, And Their Correlates*. Free Press; Collier-Macmillan.

Etzioni, A. (1975). Comparative analysis of complex organizations, rev. Simon and Schuster.

Farrell, O. and Rusbult, C.E. (1981). Exchange variables as Predictors of Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover: The Impact of Rewards, Costs, Alternatives, and Investments. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 28, 78-95.

Fassina, N. E., Jones, D. A. ve Uggerslev, K. L. 2008. Meta-analytic tests of relationships between organizational justice and citizenship behavior: Testing agent-system and shared-variance models. *Journal of Organizational Behavior*, 29.805-828.

Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance* (Vol. 2). Stanford university press.

Folger, R. ve Greenberg, J. (1985). Procedural justice: An interpretive analysis of personnel systems. *Research in personnel and human resources management*, 3(1), 141-183.

Folger, R. (1986). *Rethinking Equity Theory*. In *Justice in Social Relations*. Springer, Boston, MA. 145-162.

George, D. ve Mallery, P. (2010). SPSS for Windows step by step. A simple study guide and reference (10. Baskı). *GEN, Boston, MA: Pearson Education, Inc.*

Ghaderi, Z., Tabatabaei, F., Khoshkam, M. ve Shahabi Sorman Abadi, R. (2021). Exploring the Role of Perceived Organizational Justice and Organizational Commitment as Predictors of Job Satisfaction among Employees in the Hospitality Industry. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 1-30.

Gray, J. L. ve Starke, F. A. (1988). *Organizational behavior: Concepts and applications*. Merrill Pub Co.

Greenberg, J. (1982). Approaching equity and avoiding inequity in groups and organizations. In *Equity and justice in social behavior* (pp. 389-435). *Academic Press*.

Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 340–342.

Greenberg, J. (1987). *A Taxonomy Of Organizational Justice Theories*. *Academy Of Management Review*, 12(1), 9-22.

Greenberg, J. (1996). *The quest for justice on the job: Essays and experiments*. Sage Publications, Incorporated.

Greenberg, J. ve Alge, B. J. (1998). Aggressive reactions to workplace injustice. In R. W. Griffin, A. O'Leary-Kelly ve J. Collins (Eds.), *Monographs in organizational behavior and industrial relations: Dysfunctional behavior in organizations*, vol. 23: 83-117. Greenwich, CT: JAI.

Greenberg, J. (2001). *Managing behavior in organizations*. New Jersey, MA: Pearson.

Greenberg, J. ve Colquitt, J. A. (2005). *Handbook Of Organizational Justice*. Psychology Press.

Grusky, O. (1966). Career mobility and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 10, 488-503.

Gouldner, A. W. 1960. The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25: 161-178.

Guh, W. Y., Lin, S. P., Fan, C. J. ve Yang, C. F. (2013). Effects of organizational justice on organizational citizenship behaviors: Mediating effects of institutional trust and affective commitment. *Psychological reports*, 112(3), 818-834.

Hall, J. R. (1988). Social organization and pathways of commitment: Types of communal groups, rational choice theory, and the Kanter thesis. *American Sociological Review*, 679-692.

Hall, S. (1993). Culture, community, nation. *Cultural studies*, 7(3), 349-363.

Hanoğlu, İ. (2016). John Stuart Mill/Herbert Spencer Karşılaştırmasında Özgürlük, Adalet ve Sosyal Evrim. *Eskiyeni*, (32), 207-215.

Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley

Hess Jr, R. L. ve Ambrose, M. (2010, January). The four factor model of justice: An application to customer complaint handling. In *9th International Business and Economy Conference* (pp. 1-14).

Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. NewYork: Harcourt, Brace, 8c World.

Hulin, C. (1991). Adaptation, persistence and commitment in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., pp. 445-506). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Irak, D., U. (2004), Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu, *Türk Psikoloji Yazıları*, 7(13), ss. 25-43.

İçerli, L. (2010). *Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım*. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi (5: 1).

İşcan, Ö. F. (2005). Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 60 (1), 150.

Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W., ve Sincich, T. (1993). *Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models*. *Academy of Management Journal*, 36.

Jamaludin, Z. (2009). Perceived organizational justice and its impact to the development of commitments: a regression analysis. *World Journal of Management*, 1(1), 49-61.

Jang, J., Lee, D. W. ve Kwon, G. (2019). An analysis of the Influence of organizational justice on organizational commitment. *International Journal of Public Administration*, 44(2), 146-154.

Jaskyte, K. ve Lee, M. (2009). Organizational commitment of social workers: An exploratory study. *Administration in Social Work*, 33, 227–241.

Judge, T. A., Scott, B. A. ve Ilies, R. (2006). Hostility, job attitudes, and workplace deviance: Test of a multilevel model. *Journal of Applied Psychology*, 91: 126-138.

Kacmar, K. M. ve Cropanzano, R. (1995). Organizational Politics, Justice, And Support: Managing The Social Climate Of The Workplace. *Greenwood Publishing Group*.

Kan, A. ve Akbaş, A. (2005). Lise öğrencilerinin kimya dersine yönelik tutum ölçeği geliştirme çalışması. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(2).

Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American sociological review*, 499-517.

Karakus, M., Ustuner, M. ve Toprak, M. (2014). Two alternative models on the relationships between organizational justice, organizational commitment, burnout, and job satisfaction of education supervisors. *Journal of Educational Policy*, 11(1), 69-94.

Karayigit, K.Y. (2008). *Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.

Kavak, O. (2016). Örgütsel adalet algısının örgütsel sessizlik ve örgütsel muhalefet davranışı üzerine etkisi. *TC Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi*.

Kerman, M., ve Hanges, P.(2002). Survivor reactions to reorganization: Antecedents and consequences of procedural, interpersonal, and informational justice. *Journal of Applied Psychology*, 87, 916-928.

Keskin, H., Akgün, A. E. ve Günsel, A. (2008). Örgütsel adaletsizlik kavramı, boyutları ve yönetimi. *Editörler: Mahmut Özdevecioğlu ve Himmet Karadal). Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar. Ankara: Glke Yayınevi, 91-106.*

Khan, J. A., Khan, I. ve Baloch, Q. B. (2020). Self-Esteem Moderates the Impact of Procedural Justice over Organizational Commitment A Review of the Cellular Industry of Pakistan. *FWU Journal of Social Sciences*, 14(1).

Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar*. Beta Basım Yayım Dağıtım.

Kullberg, V. K. (1977). *Toward A Formal Statement Of Homans'social Exchange Propositions*. *Humboldt Journal of Social Relations*, 9-20.

Lambert, E., Hogan, N. ve Griffin, M. L. (2007). The impact of distributive and procedural justice on correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Criminal Justice*, 35, 644-656.

Lambert, E. G., Keena, L. D., Leone, M., May, D. ve Haynes, S. H. (2020). The effects of distributive and procedural justice on job satisfaction and organizational commitment of correctional staff. *The Social Science Journal*, 57(4), 405-416.

Landsman, M. (2008). Pathways to organizational commitment. *Administration in Social Work*, 32, 103–132.

Lemons, Mary A. ve Jones, Coy A. (2001). *Procedural Justice in Promotion Decisions: Using Perceptions of Fairness to Build Employee Commitment*, Journal of Managerial Psychology, 16 (4).

Lerner, M. J. (1977). The justice motive: Some hypotheses as to its origins and forms 1. *Journal of personality*, 45(1), 1-52.

Lerner, M. J. (1982). *The justice motive in human relations and the economic model of man: A radical analysis of facts and fictions*. In V. Derlega & J. Grezlak (Eds.), *Cooperation and helping behavior: Theories and research* (pp. 121-145). New York: Academic Press.

Leventhal, G. S. (1976). *The distribution of rewards and resources in groups and organizations*. In L. Berkowitz & E. Walster (Eds.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 9, pp. 91-131). New York: Academic Press.

Leventhal, G. S. (1980). *What Should Be Done With Equity Theory?*. In *Social Exchange*. Springer, Boston, MA. 27-55.

Leventhal, G. S., Karuza, J. ve Fry, W. R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. *Justice and social interaction*, 3(1), 167-218.

Li, Y. (2014). *Building affective commitment to organization among Chinese university teachers: the roles of organizational justice and job burnout*. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 26(2), 135–152..

Lind, E. A. ve Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. Springer Science & Business Media.

Mahoney, T. A. (1983) Approaches to the definition of comparable worth. *Academy of Management Review*. 8, 14-22.

Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M. ve Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management journal*, 43(4), 738-748.

McShane, S. ve Von Glinow, M. A. (2010). *Organizational behaviour: Emerging knowledge and practice for the real world*. McGraw-Hill/Irwin.

Meydan, C. H., Basim, H. N. ve Cetin, F. (2011). The effect of organizational justice perception and organizational commitment on burnout: An investigation on Turkish public sector. *BILIG*, (57), 175-200.

Meyer, J. P. ve Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3), 299-326.

McClintock, C. G. ve Keil, L. J. (1982). *Equity and social exchange. In Equity and justice in social behavior*. Academic Press.

Meyer, J. ve Allen, N. (1991), *A Three Component Conceptualization Of Organizational Commitment*, Human Resource Management Review, Sayı 1 No. 1, 61-90.

Meyer, J. P., Allen, N. J. ve Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension And Test Of A Three-Component Conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78(4), 538.

Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage.

Mitchell, M. S. ve Ambrose, M. L. 2007. Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92: pp.1159-1168.

Mowday, R.T., Steers, R.M. ve Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), pp.224-247.

Mowday, R.T., Porter, L.W. ve Steers, R.M. (1982). Employee organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York, NY: Academic Press. pp.1-21.

Muchinsky, P. M. (2008). Psychology applied to work: A n introduction to industrial and organization (9t h ed.). *Summerfield: Hypergraphic Press*.

Najafi, S., Noruzy, A., Azar, H. K., Nazari-Shirkouhi, S. ve Dalvand, M. R. (2011). *Investigating The Relationship Between Organizational Justice, Psychological Empowerment, Job Satisfaction, Organizational Commitment And Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Model*. *African Journal of Business Management*, 5(13), 5241.

O'Reilly, C. A., III ve Chatman, J. G. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.

Organ, D. W. ve Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of applied psychology*, 74(1).

Ölçer, F. (2015). The Investigation Of The Relationship Between Organizational Justice And Turnover Intention: The Mediating Role Of Organizational Commitment. *Economic Computation & Economic Cybernetics Studies & Research*, 49(3).

Özdemir, A. (2016). Yönetim Biliminde İleri Araştırma Yöntemleri ve Uygulamalar. *Beta Yayınları, İstanbul*.

Özer, A. (2021). *Çalışanların Örgütsel Adalet Algularının Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Gıda Perakende Sektörü Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi İstanbul.

Özer, P. S. ve URTEKİN, A. G. G. E. (2007).*Örgütsel Adalet Algısı Boyutları Ve İş Doyumu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (28).

Özgan, H. (2011). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma yönetimi stratejilerinin incelenmesi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2013). *Örgütsel Davranış*, Bursa: Ekin Yayınevi.

Özmen, Ö. T., Arbak, Y. ve Özer, P. S. (2005).*Değerler ve Adalet*. Ulusal Yönetim ve Organizasyon. Kongresi, İstanbul, 161-162.

Özmen, Ö. N., Arbak, Y. ve Özer, P. S. (2007).*Adalet Verilen Değerin Adalet Alguları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma*. Ege Akademik Bakış, 7(1), 17-33.

Öztürk, Z., ve Gök, Ö. G. G. Bir Devlet Üniversitesinde Çalışan İdari Birim Personelinin Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkisi.

Paré, G. ve Tremblay, M. (2007).*The influence of high-involvement human resources practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals' turnover intentions*. Group & Organization Management, 32(3), 326-357.

Penley, L. E. ve Gould, S. (1988). *Etzioni's Model Of Organizational Involvement: A Perspective For Understanding Commitment To Organizations*. Journal of Organizational Behavior, 9(1), 43-59.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., ve Boulian, P. V. (1974). *Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians*. Journal of Applied Psychology, 4.

Ponnu, C. H. ve Chuah, C. C. (2010). Organizational commitment and turnover intention in Malaysia: organizational justice as a determinant.

Purang, P., 2011. *Organisational justice and affective commitment: The mediating role of perceived organisational support*. Asian academy of understanding affective organisational management journal.

Reichers, A. E. (1985). *A Review And Reconceptualization Of Organizational Commitment*. Academy of management review, 10(3), 465-476.

Rezaiean, A., Givi, M. E., Givi, H. E. ve Nasrabadi, M. B. (2010). The relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: The mediating role of organizational commitment, satisfaction and trust. Research Journal of Business Management, 4(2), 112-120.

Ryan, R. (1993). Justice, Oxford University Press.

San, İ., Yalçıntaş, M. (2017). *Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma*". UIİİD-IJEAS, 16. UİK Özel Sayısı): 503-514 ISSN 1307-9832.

Salancik, G. (1977) Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief. In: Staw, B. and Salancik, G., Eds., New Directions in Organizational Behavior, St. Clair Press, Chicago, 1-54.

Scherer, R. F., Luther, D. C., Wiebe, F. A. ve Adams, J. S. (1988). Dimensionality of coping: Factor stability using the ways of coping questionnaire. *Psychological reports*, 62(3), 763-770.

Schwinger, T. (1980). *Just allocations of goods; Decisions among three principles*. In G. Mikula (Ed.), *Justice and social interaction* (pp. 95-125). New York: Springer-Verlag.

Sheraz, A., Khan, M. A. ve Nadeem, M. (2012). Relationship Between Distributive Justice, Interactional Justice, Job Satisfaction, Team Commitment And Organizational Justice: A Cross-Cultural Study Of Non-Profit Organizations In Sudan And Pakistan. *ACTUAL PROBLEMS OF ECONOMICS*, (130), 287-294.

Scott, B. A., Colquitt, J. A. ve Zapata-Phelan, C. P. (2007). Justice As A Dependent Variable: *Subordinate Charisma As A Predictor Of Interpersonal And Informational Justice Perceptions*. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1597.

Sheppard, B. H. (1984) Third party conflict intervention: A procedural framework. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 6, pp. 141-190). Greenwich, CT: JAI Press.

Sheppard, B. H., Lewicki, R. J. ve Minton, J. W. (1992). *Organizational Justice: The Search for Fairness in the Workplace*. Lexington Books/Macmillan.

Soliman, A. T., Soliman, N. A., Elalaily, R., Delbon, P., Di Maio, S. ve Millimaggi, G. (2016). An essential approach to the age assessment in undocumented minors in conflict with the law. *Rivista Italiana di Medicina dell'Adolescenza*, 14(1).

Sözlük, R. (2012). Redhouse Yayınevi.

Suifan, T. S., Diab, H. ve Abdallah, A. B. (2017). *Does organizational justice affect turnover-intention in a developing country? The mediating role of job satisfaction and organizational commitment*. *Journal of Management Development*, 36(9), 1137–1148.

Sun, I. Y., Wu, Y., Otu, S. E., Aro, G. C., Akor, I. C. ve Nnam, M. U. (2022). Linking Organizational Justice to Organizational Commitment Among Nigerian Police Officers. *Criminal Justice and Behavior*, 00938548211036177.

Swales, S. (2002). Organizational commitment: a critique of the construct and measures. *International journal of management reviews*, 4(2), 155-178.

Tabachnick BG, Fidell LS.(2014). Using Multivariate Statistics. 6th ed. Boston: *Pearson*.

Tyler, T. R. ve Lind, E. A. (2002). Procedural justice. In *Handbook of justice research in law* (pp. 65-92). Springer, Boston, MA.

Thibaut, J. ve Kelley, H. (1959). *The social psychology of groups*. New York: Wiley.

Thibaut, J. W. ve Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. L. Erlbaum Associates.

Thibaut, J. ve Walker, L. (1978). *A theory of procedure*. Calif. L. Rev.

Tiwari, S.K. ve Mishra, P.C. (2008). Work stress and health as predictors of organizational commitment. *Journal of Indian academy of applied psychology*, 34,2.

Tsai, M., ve Cheng, N. (2010). Sharing through commitment: Organizational justice and trust as antecedents of knowledge sharing between IT professionals. *organization*, 7(18), 19.

Topakkaya, Y. D. (2009). "Aristoteles'te Adalet Kavramı". *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*,28.

Turgut, H., Tokmak, I. ve Gucl, C. (2012). *The Effect Of Employees 'organizational Justice Perceptions On Their Organizational Commitment: A University Sample*. *International journal of business and management studies*, 4(1), 21-30.

Türk Dil Kurumu. (2021). Büyük Türkçe Sözlük.

Tyler, T. R. ve Bies, R. J. (1990). Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice. *Applied social psychology and organizational settings*, 77, 98.

Tyler, T. R. ve Lind, E. A. (1992). *A relational model of authority in groups*. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 25 (p. 115–191).

Uslu A. (2021) *Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Sinizm Ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: Trb 1 Bölgesi Örneği*, Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.

Van Avermaet, E., McClintock, C. ve Moskowitz, J. (1978). Alternative approaches to equity: Dissonance reduction pro- social motivation and strategic accommodation. *European Journal of Social Psychology*, 8(4), 419-437.

Wade & Anthony (2008). *Which fairness factors most influence minority professionals to remain committed to an organization, as evidenced by a predisposition to depart*. *Dissertation abstracts international*, 68 ,8.

Walker, L., Lind, E. A., & Thibaut, J. (1979). *The relation between procedural justice and distributive justice*. *Virginia Law Review*.

Walster, E., Berscheid, E. ve Walster, G. W. (1973). New directions in equity research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25(2), 151–176.

Wang, X., Ma, L. ve Zhang, M. (2014). Transformational leadership and agency workers' organizational commitment: The mediating effect of organizational justice and job characteristics. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 42(1), 25-36.

Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7(3), 418 - 428.

Wolfe, S. E., Rojek, J., Manjarrez Jr, V. M. ve Rojek, A. (2018). Why does organizational justice matter? Uncertainty management among law enforcement officers. *Journal of Criminal Justice*, 54, 20-29.

Yazıcıoğlu, İ., ve Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 3-16.

Yong, LZ ve He, LJ (2013) The Relationships among Organizational Justice, Psychological Capital, Career Commitment, and Turnover Intention, 2nd International Symposium on Public Human Resource Management, 128-132.

Yıldız, A , Atilla, G . (2019). *Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık Düzeyine Etkisi: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*. Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , 10 (19) , 39-64 .

Yılmaz, D. (2019). *Kontrol odağının içgirişimcilik davranışı üzerindeki Etkisinde örgütsel Adalet algısının düzenleyici rolü* (Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey)).

Yürür, S. (2005). Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Bursa: Uludağ Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Zencirkıran, M., ve Keser, A. (2018). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Dora Basım Yayın.

Zhilla, E., Muçaj, A. ve Hoti, B. (2020). *Perceived justice at workplace and organizational commitment. Management*, 25, 81–94.



EK 1: Araştırmada Kullanılan Soru Formu

Bölüm 1/6

Sayın Katılımcı,

Aşağıdaki alışma Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans Programı kapsamında Prof.Dr. Pınar SÜRAL ÖZER danışmanlığında yürütölen bir tez çalışması için bilimsel amaçlı veri toplamak amacıyla oluşturulmuştur. Elde edilecek veriler bilimsel amaçlı kullanılacak olup, cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır. Araştırma için isim-soyisim bilgileri talep edilmemektedir. Aşağıdaki soru formunda yer alan ifadeleri özgürce değerlendirerek fikrinize en uygun olan tek seçeneği işaretlemeniz beklenmektedir.

Araştırmamıza vereceğiniz katkıdan dolayı teşekkürler...

Birsen VURDEM

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme A.B.D.

Yönetim ve Organizasyon Y.L. Programı

Bölüm 2/6

I. Soru formunun bu kısmında yer alan ifadelerle ilgili yanıtlarınızı verirken lütfen aşağıdaki ölçeği kullanınız.

(1:çok Az 2:Az 3:Kısmen 4:Yeterince 5:Büyük Ölçüde)

“Kazanımlar” ifadesi, aldığımız ücret,ilerleme,takdir vb. iş sonuçlarınızı ifade etmektedir.

Bu kazanımların ne şekilde dağıtılacağı ise yönetici/ yöneticilerinizin verdikleri karara bağlıdır. “Süreçler” ifadesi ise, kazanımlarınıza dair karar vermede yönetici/ yöneticilerinizin kullandığı işlemler aşamasını içermektedir.

1. Fikirlerinizi ve duygularınızı bu süreçler esnasında ifade edebiliyor musunuz?	Çok Az	1	2	3	4	5	Büyük Ölçüde
		0	0	0	0	0	
2. Bu süreçler esnasında elde edilen kazanımlar üzerinde etkiniz var mıdır?	Çok Az	1	2	3	4	5	Büyük Ölçüde
		0	0	0	0	0	
3. Bu süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyor mu?	Çok Az	1	2	3	4	5	Büyük Ölçüde
		0	0	0	0	0	
4. Bu süreçler önyargılardan uzak uygulanıyor mu?	Çok Az	1	2	3	4	5	Büyük Ölçüde
		0	0	0	0	0	
5. Bu süreçler doğru ve tutarlı bilgilere mi dayandırılmıştır?	Çok Az	1	2	3	4	5	Büyük Ölçüde
		0	0	0	0	0	
6. Süreçler sonucu ulaşılan kazanımların düzeltilmesini talep edebilir misiniz?	Çok Az	1	2	3	4	5	Büyük Ölçüde
		0	0	0	0	0	
7. Bu süreçler etik ve ahlaki standartlara uygun mudur?	Çok Az	1	2	3	4	5	Büyük Ölçüde
		0	0	0	0	0	

Bölüm 3/6

II. Aşağıdaki ifadeler elde ettiğiniz kazanımlarla (aldığınız ücret, ilerleme, takdir vb. iş sonuçlarınızla) ilgilidir.

1. Düşüncelerinizi ve duygularınızı bu süreçler sırasında ifade edebiliyor musunuz?	Çok Az	1	2	3	4	5	Büyük Ölçüde
---	--------	---	---	---	---	---	--------------

	0	0	0	0	0	
2. Bu süreçler esnasında ulaşılan kazanımlar üzerinde bir etkiniz var mıdır?						
Çok Az	1	2	3	4	5	Büyük Ölçüde
	0	0	0	0	0	
3. Elde ettiğiniz kazanımlar kuruma yaptığınız katkıyı yansıtır mı?						
Çok Az	1	2	3	4	5	Büyük Ölçüde
	0	0	0	0	0	
4. Elde ettiğiniz kazanımlar göstermiş olduğunuz performansa uygun mudur?						
Çok Az	1	2	3	4	5	Büyük Ölçüde
	0	0	0	0	0	

Bölüm 4/6

III. Aşağıdaki ifadeler süreçleri (kazanımlarınızla ilgili karar vermede yönetici/yöneticilerinizin kullandığı işlemler) yönlendiren yetkili (yönetici/yöneticilerinizin) ile ilgilidir.

1. Size nazik davranır mı?						
Çok Az	1	2	3	4	5	Büyük Ölçüde
	0	0	0	0	0	
2. Size değer verir mi?						
Çok Az	1	2	3	4	5	Büyük Ölçüde
	0	0	0	0	0	
3. Size saygılı davranır mı?						
Çok Az	1	2	3	4	5	Büyük Ölçüde
	0	0	0	0	0	

4. Size haksız yorum ve eleştiriler yöneltir mi?						
Çok Az	1	2	3	4	5	Büyük Ölçüde
	0	0	0	0	0	
5. Sizinle olan diyaloglarında samimi midir?						
Çok Az	1	2	3	4	5	Büyük Ölçüde
	0	0	0	0	0	
6. Süreçleri bütünüyle açıklar mı?						
Çok Az	1	2	3	4	5	Büyük Ölçüde
	0	0	0	0	0	
7. Süreçlere yönelik açıklamaları mantıklı mıdır?						
Çok Az	1	2	3	4	5	Büyük Ölçüde
	0	0	0	0	0	
8. Süreçlere yönelik ayrıntıları zamanında aktarır mı?						
Çok Az	1	2	3	4	5	Büyük Ölçüde
	0	0	0	0	0	
9. Bilgi aktarırken herkesin anlayabileceği dilden konuşur mu?						
Çok Az	1	2	3	4	5	Büyük Ölçüde
	0	0	0	0	0	

Bölüm 5/6

Soru formunda yer alan ifadelerle ilgili yanıtlarınızı verirken lütfen aşağıdaki ölçeği kullanınız.

1: Kesinlikle katılmıyorum

2: Katılmıyorum

3: Kararsızım

4: Katılıyorum

5: Kesinlikle katılıyorum

1. Çalışma hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.
Kesinlikle Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Kesinlikle Katılıyorum
0 0 0 0 0
2. Bu kurumun meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum.
Kesinlikle Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Kesinlikle Katılıyorum
0 0 0 0 0
3. Kurumuma karşı güçlü bir aidiyet hissim yok.
Kesinlikle Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Kesinlikle Katılıyorum
0 0 0 0 0
4. Kendimi kurumumda “ailenin bir parçası” olarak hissetmiyorum.
Kesinlikle Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Kesinlikle Katılıyorum
0 0 0 0 0
5. Bu kuruma kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.
Kesinlikle Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Kesinlikle Katılıyorum
0 0 0 0 0
6. Bu kurumun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.
Kesinlikle Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Kesinlikle Katılıyorum
0 0 0 0 0
7. Şu anda kurumumda kalmak, istek meselesi olduğu kadar zorunluluktandır.
Kesinlikle Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Kesinlikle Katılıyorum
0 0 0 0 0
8. İstesem de, şu anda kurumumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.
Kesinlikle Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Kesinlikle Katılıyorum
0 0 0 0 0

9. Şu anda kurumumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur.						
Kesinlikle Katılmıyorum	1	2	3	4	5	Kesinlikle Katılıyorum
	0	0	0	0	0	
10. Bu kurumu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.						
Kesinlikle Katılmıyorum	1	2	3	4	5	Kesinlikle Katılıyorum
	0	0	0	0	0	
11. Bu kuruma kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım başka yerlerde çalışmayı düşünebilirdim.						
Kesinlikle Katılmıyorum	1	2	3	4	5	Kesinlikle Katılıyorum
	0	0	0	0	0	
12. Bu kurumdan ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif kılığı olurdu.						
Kesinlikle Katılmıyorum	1	2	3	4	5	Kesinlikle Katılıyorum
	0	0	0	0	0	
13. Mevcut kurumumda kalmak için hiçbir manen yükümlülük hissetmiyorum.						
Kesinlikle Katılmıyorum	1	2	3	4	5	Kesinlikle Katılıyorum
	0	0	0	0	0	
14. Benim için avantajlı da olsa kurumumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum.						
Kesinlikle Katılmıyorum	1	2	3	4	5	Kesinlikle Katılıyorum
	0	0	0	0	0	
15. Kurumumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.						
Kesinlikle Katılmıyorum	1	2	3	4	5	Kesinlikle Katılıyorum
	0	0	0	0	0	
16. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.						
Kesinlikle Katılmıyorum	1	2	3	4	5	Kesinlikle Katılıyorum
	0	0	0	0	0	

	0	0	0	0	0	
17. Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kurumumdan şu anda ayrılmazdım.						
Kesinlikle Katılmıyorum	1	2	3	4	5	Kesinlikle Katılıyorum
	0	0	0	0	0	
18. Kurumuma çok şey borçluyum.						
Kesinlikle Katılmıyorum	1	2	3	4	5	Kesinlikle Katılıyorum
	0	0	0	0	0	

Bölüm 6/6

Yaşınız

20-30

31-40

41-50

51 ve üzeri

Cinsiyetiniz

Kadın

Erkek

Mevcut Göreviniz

Öğretmen (Tam Zamanlı)

Öğretmen (Yarı Zamanlı)

Kalite Yönetimi ve Öğrenci İşleri

Satış Elemanı

Satış Müdürü

Muhasebe

Diğer