



**ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ÖRGÜTSEL
BAĞLILIĞA ETKİSİNDE YETİŞKİN BAĞLANMA
TİPLERİNİN ROLÜ**

**2024
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME**

Nuriye KARAKAYA

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ**

**ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE YETİŞKİN
BAĞLANMA STİLLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER ÜZERİNE BİR
İNCELEME**

Nuriye KARAKAYA

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ

T.C.

Karabük Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalında

Yüksek Lisans Tezi

Olarak Hazırlanmıştır

KARABÜK

Eylül 2024

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	1
TEZ ONAY SAYFASI.....	4
DOĞRULUK BEYANI	5
ÖNSÖZ	6
ÖZ.....	7
ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ.....	10
ARCHIVE RECORD INFORMATION	11
KISALTMALAR	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
ARAŞTIRMANIN KONUSU	12
ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	12
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	13
ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ / PROBLEM	14
EVREN VE ÖRNEKLEM /ÇALIŞMA GRUBU	16
KAPSAM VE SINIRLILIKLAR/KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER	17
1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	18
1.1. Yetişkin Bağlanma Stilleri	18
1.1.1.Bağlanma Teorisi	19
1.1.2. İçsel Çalışma Modeli.....	21
1.1.3.Bağlanmada Bireysel Farklılıklar	23
1.1.3.1. Güvenli Bağlanma Stili	24
1.1.3.2. Kaçınan Bağlanma Stili	25
1.1.3.3. Kaygılı Bağlanma Stili	27
1.1.4.Bağlanma Stilinin Sonuçları	28
1.2. Örgütsel Adalet Algısı	30
1.2.1.Adalet Kavramı.....	31

1.2.2.Örgütsel Adalet Kavramı	32
1.2.3.Örgütsel Adaletin Öncülleri.....	35
1.2.4.Örgütsel Adalet Boyutları	38
1.2.4.1. Dağıtım Adaleti.....	39
1.2.4.2. Prosedür Adaleti.....	42
1.2.4.3. Etkileşim Adaleti	44
1.2.5.Örgütsel Adaletin Sonuçları.....	46
1.3. Örgütsel Bağlılık.....	48
1.3.1.Örgütsel Bağlılık Kavramı	48
1.3.2.Örgütsel Bağlılığın Öncülleri	49
1.3.3.Örgütsel Bağlılıkta Temel Yaklaşımlar	51
1.3.3.1. Tutumsal Yaklaşımlar.....	52
1.3.3.2. Davranışsal Yaklaşımlar	52
1.3.4.Örgütsel Bağlılığın Boyutları	53
1.3.4.1. Duygusal Bağlılık.....	54
1.3.4.2. Devam Bağlılığı.....	55
1.3.4.3. Normatif Bağlılık.....	57
1.3.5.Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	58
2. YETİŞKİN BAĞLANMA STİLLERİ İLE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLER ÜZERİNE ARAŞTIRMA	61
2.1. Araştırma Yöntemi.....	61
2.1.1.Araştırmanın Amacı	61
2.1.2.Araştırmanın Önemi.....	62
2.1.3.Araştırmanın Hipotezleri	63
2.1.4.Araştırmanın Modeli	65
2.1.5.Araştırmanın Anakütlesi ve Örneklemi.....	67
2.1.6.Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Araçları	67
2.1.6.1. Yetişkin Bağlanma Stilleri Ölçeği	68
2.1.6.2. Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği	69
2.1.6.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	71
2.1.7.Araştırmanın Analiz Yöntemi	72
2.2. Araştırma Bulguları	72

2.2.1. Demografik Dağılımla İlgili Bulgular	72
2.2.2. Tanımlayıcı Değerlerle İlgili Bulgular	75
2.2.3. Normal Dağılım Bulguları.....	80
2.2.4. Güvenilirlik Analiziyle İlgili Bulgular	81
2.2.5. Hipotez Testleriyle İlgili Bulgular	82
SONUÇ	87
KAYNAKÇA.....	91
TABLolar LİSTESİ	110
ŞEKİLLER LİSTESİ	111
EKLER	112
Ek 1 :.....	112
Ek 2 :.....	115
ÖZGEÇMİŞ	116

TEZ ONAY SAYFASI

Nuriye KARAKAYA tarafından hazırlanan “ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNDE YETİŞKİN BAĞLANMA TİPLERİNİN ROLÜ” başlıklı bu tezin Yüksek Lisans Tezi olarak uygun olduğunu onaylarım.

Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ

.....

Tez Danışmanı, İşletme Anabilim Dalı

Bu çalışma, jürimiz tarafından Oy Birliği ile İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir. 27/09/2024

Unvanı, Adı SOYADI (Kurumu)

İmzası

Başkan : Doç. Dr. Mehmet Murat TUNÇBİLEK (KBÜ)

.....

Üye : Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ (KBÜ)

.....

Üye : Dr. Öğr. Üyesi İlknur UNCÜOĞLU YOLCU (ZBEUN).....

KBÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu, bu tez ile, Yüksek Lisans Tezi derecesini onamıştır.

Doç. Dr. Zeynep ÖZCAN

.....

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı herhangi bir yola tevessül etmeden yazdığımı, araştırmamı yaparken hangi tür alıntıların intihal kusuru sayılacağını bildiğimi, intihal kusuru sayılabilecek herhangi bir bölüme araştırmamda yer vermediğimi, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserlere metin içerisinde uygun şekilde atıf yapıldığını beyan ederim.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak ahlaki ve hukuki tüm sonuçlara katlanmayı kabul ederim.

Adı Soyadı : Nuriye KARAKAYA

İmza :

ÖNSÖZ

Çalışmam süresince bana destek olan, bu çalışmanın ortaya çıkmasında bilimsel katkılarıyla ve özellikle gösterdiği sabır ve anlayışla yanımda olan değerli hocam ve tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ'a en içten teşekkürlerimi sunarım.

Arkadaşlığıyla her zaman desteğini yanımda hissettiğim ve akademik motivasyonumu hep paylaşıp yükselten değerli arkadaşım Duygu BAYRAM'a gönülde teşekkür ederim.

Ayrıca, hayatım boyunca bana destek olan, eğitimime katkıda bulunan ve güvenlerini her zaman hissettiren sevgili annem ve kardeşlerime; ama özellikle azmi ve disipliniyle bana hayatım boyunca ilham ve motivasyon kaynağı olmuş babam Prof. Dr. Abdullah KARAKAYA'ya yürekten teşekkür ederim.

ÖZ

Bu çalışma, Karabük Üniversitesi'nde görev yapan idari personelin algıladıkları örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide, yetişkin bağlanma stillerinin rolünü incelemektedir. Araştırma, kaygılı ve kaçınan bağlanma stillerine sahip çalışanların, dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti gibi örgütsel adalet algılarının, örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini anlamayı amaçlamaktadır. Nicel yöntem kullanılarak gerçekleştirilen bu çalışmada, daha önceki araştırmalarda geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış ölçeklerle veriler toplanmıştır.

Araştırma sonuçları, örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Dağıtım adaleti algısının duygusal, devam ve normatif bağlılık üzerinde ve prosedür ve etkileşim adaleti algısının normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu gözlemlenmiştir. Ancak, yetişkin bağlanma stilleri ile örgütsel adalet algısı arasında genel anlamda anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Yalnızca kaygılı bağlanma stiline sahip çalışanların devam bağlılığı ile anlamlı bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, kaygılı bağlanma stiline sahip bireylerin, belirsizlikten kaçınma ve işten ayrılma kaygıları nedeniyle mevcut işlerine daha fazla bağlı kalma eğiliminde olduklarını göstermektedir. Öte yandan, kaçınan bağlanma stiline sahip bireylerin örgütsel adalet algıları ve bağlılıkları üzerinde belirgin bir etki gözlemlenmemiştir. Bu da, bu çalışanların iş ortamındaki adalet algılarından bağımsız olarak hareket ettiklerini göstermektedir.

Elde edilen bulgular, bireysel psikolojik özelliklerin örgütsel tutum ve davranışlar üzerindeki etkisini anlamak açısından önem taşımaktadır. Örgütlerde çalışanların adalet algısını güçlendirecek politikalar geliştirilmesi ve çalışanların bireysel farklılıklarının dikkate alınarak bağlılıklarını artırıcı stratejiler uygulanması, çalışan memnuniyeti ve örgütsel bağlılık açısından olumlu sonuçlar doğurabilir. Araştırmanın bulguları, hem literatüre hem de kurum yöneticilerine, çalışanların bağlılık ve adalet algılarını iyileştirmeye yönelik uygulamalar geliştirmeleri konusunda önemli katkılar sağlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yetişkin Bağlanma Stilleri; Örgütsel Adalet Algısı; Örgütsel Bağlılık; Kaygılı Bağlanma; Kaçınan Bağlanma; Devam Bağlılığı



ABSTRACT

This study investigates the role of adult attachment styles in the relationship between perceived organizational justice and organizational commitment among the administrative staff at Karabük University. The research aims to understand how different adult attachment styles, namely anxious and avoidant attachment, influence employees' perceptions of organizational justice—comprising distributive, procedural, and interactional justice—and subsequently, how these perceptions affect their commitment to the organization. The study employs a quantitative methodology, utilizing survey instruments previously validated in other studies to measure the constructs of adult attachment styles, organizational justice perception, and organizational commitment.

Findings reveal that while organizational justice perception has a significant positive impact on organizational commitment, the role of adult attachment styles is more nuanced. Specifically, anxious attachment shows a significant relationship with continuance commitment, suggesting that employees with this attachment style may remain committed due to a sense of obligation or lack of better alternatives. On the other hand, avoidant attachment did not exhibit a significant relationship with either organizational justice perception or commitment, indicating a possible detachment from organizational processes and a lower level of engagement. The study highlights the need for further exploration into how individual psychological characteristics, such as attachment styles, interact with workplace dynamics and influence employee behavior and attitudes. These insights could inform the development of more personalized organizational policies and interventions aimed at enhancing employee well-being and commitment.

Keywords: Adult Attachment Styles; Organizational Justice Perception; Organizational Commitment; Avoidant Attachment; Anxious Attachment; Continuance Commitment

ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ

Tezin Adı	Örgütsel Adalet Algısı Örgütsel Bağlılık ve Yetişkin Bağlanma Stilleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir İnceleme
Tezin Yazarı	Nuriye KARAKAYA
Tezin Danışmanı	Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ
Tezin Derecesi	Yüksek Lisans
Tezin Tarihi	27/09/2024
Tezin Alanı	İşletme Anabilim Dalı
Tezin Yeri	KBÜ/LEE
Tezin Sayfa Sayısı	115
Anahtar Kelimeler	Yetişkin Bağlanma Stilleri, Örgütsel Adalet Algısı, Örgütsel Bağlılık, Kaçınan Bağlanma, Kaygılı Bağlanma, Devam Bağlılığı

ARCHIVE RECORD INFORMATION

Name of the Thesis	An Examination of the Relationships Between Organizational Justice Perception, Organizational Commitment and Adult Attachment Styles
Author of the Thesis	Nuriye KARAKAYA
Advisor of the Thesis	Assoc Prof. Ozan BÜYÜKYILMAZ
Status of the Thesis	Master's Degree
Date of the Thesis	27/09/2024
Field of the Thesis	Business Administration Department
Place of the Thesis	UNIKA/IGP
Total Page Number	115
Keywords	Adult Attachment Styles; Organizational Justice Perception; Organizational Commitment; Avoidant Attachment; Anxious Attachment; Continuance Commitment

ARAŞTIRMANIN KONUSU

Bu çalışmanın konusu, yetişkin bağlanma stillerinin, örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini belirlemektir. Yetişkin bağlanma stilleri, bireylerin duygusal ilişkilerinde sergiledikleri tutum ve davranışları tanımlayan psikolojik bir kavram olup, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık gibi iş yaşamındaki önemli olgularla etkileşim halindedir. Örgütsel adalet algısının (dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti) çalışanların örgüte olan bağlılıkları üzerindeki etkisi, literatürde geniş bir şekilde ele alınmış olsa da, yetişkin bağlanma stillerinin bu ilişkideki rolü ve katkıları üzerine daha fazla araştırma yapılması gerekmektedir. Bu doğrultuda, çalışmada Karabük Üniversitesinde görev yapan akademik ve idari personel araştırma evreni olarak seçilmiştir. Çalışmanın temel konusu, yetişkin bağlanma stillerinin örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık arasındaki etkileşimini incelemektir. Veri toplama aracı olarak kullanılan anket tekniğinde, katılımcıların demografik özelliklerine ek olarak, daha önce geliştirilmiş olan yetişkin bağlanma stilleri, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ölçeklerinden yararlanılmıştır.

ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmanın amacı, yetişkin bağlanma stilleri, örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri kapsamlı bir şekilde ele alarak bu üç önemli kavramın iş yaşamındaki etkileşimlerini açıklayıcı bilgilerle sunmaktır. Bu bağlamda, çalışanların yetişkin bağlanma stillerinin, örgütsel adalet algılarını ve örgütsel bağlılıklarını nasıl etkilediği incelenmektedir. Araştırma, yetişkin bağlanma stillerinin, çalışanların örgütsel adalet algıları üzerinde belirleyici bir etkisi olabileceği varsayımından yola çıkarak, bu etkinin örgütsel bağlılık üzerindeki yansımalarını analiz etmeyi amaçlamaktadır.

Örgütlerde adalet algısının ve çalışanların kuruma olan bağlılıklarının, örgütsel performans ve çalışan memnuniyeti üzerinde önemli etkileri olduğu bilinmektedir. Ancak, bireylerin farklı bağlanma stillerine sahip olmalarının, bu algı ve tutumlar üzerinde nasıl bir etki yarattığı konusu yeterince araştırılmamıştır. Özellikle Türkiye'deki literatür incelendiğinde, yetişkin bağlanma stilleri ile örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmaların sayısının oldukça sınırlı

olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, çalışanların kişisel özelliklerinin iş yaşamındaki davranış ve tutumlarını nasıl şekillendirdiğini anlamak, bu konunun yeterince çalışılmamış olması nedeniyle önem kazanmaktadır.

Bireylerin iş yaşamlarında adalet algısının zedelenmesi ve bağlılıklarının azalması, yalnızca iş performansını olumsuz etkilemekle kalmaz, aynı zamanda çalışanların genel refahını da olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle, çalışanların kişilik özellikleri ve bağlanma stillerinin bu süreçteki rolünü anlamak ve değerlendirmek gereklidir. Bu araştırma, özellikle Türkçe literatürde sınırlı sayıda ele alınmış olan yetişkin bağlanma stilleri ve örgütsel adalet algısı ilişkisini ele alarak, literatüre önemli bir katkı sunmayı amaçlamaktadır.

Üniversite çalışanları üzerinde gerçekleştirilen bu araştırma, hem kamu hem de özel sektördeki kurumlar için bu kavramları bütüncül bir model çerçevesinde değerlendirerek, kurumsal bağlılık ve adalet algısı üzerinde yetişkin bağlanma stillerinin önemini vurgulamak ve gelecekte yapılacak çalışmalara ışık tutmak açısından değerli bir katkı sağlayacaktır.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma verileri anket yöntemiyle toplanmıştır. Anket formuna dahil edilen yetişkin bağlanma stilleri, örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık ölçekleri, daha önceki araştırmalarda geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış ölçeklerden seçilmiştir. Anket formu hem kâğıt-kalem anketi hem çevrimiçi anket olarak hazırlanmış ve çalışanların araştırmaya hem yüz yüze hem çevrimiçi katılımı sağlanmıştır. Anket sonuçları, SPSS paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde, çalışanların yetişkin bağlanma stillerini (kaygılı ve kaçınmacı bağlanma) ölçmeyi amaçlayan 18 soru bulunmaktadır. Anket formunun üçüncü bölümünde örgütsel bağlılık (duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık) düzeylerinin tespitine yönelik toplam 18 soru yer almaktadır. Dördüncü bölümde ise örgütsel adalet algısının (dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti) düzeylerinin tespitine yönelik toplam 19 soru yer almaktadır.

Araştırma analizinde, nicel analiz tekniklerinden faydalanılmıştır. Bu kapsamda, ilk olarak ölçeklerin güvenilirlik testleri yapılmış, ardından tanımlayıcı istatistikler hesaplanmış ve son olarak araştırma hipotezleri test edilmiştir. Geçerlilik analizlerinde doğrulayıcı faktör analizi kullanılmış ve ölçeklerin iç tutarlılığı Cronbach Alfa katsayısı ile değerlendirilmiştir. Analizlerin detaylarına ve araştırmanın verilerinin toplanması sürecine ilişkin bilgiler ise araştırmanın ikinci bölümünde ayrıntılı bir şekilde sunulmuştur.

ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ / PROBLEM

Araştırma, çalışanların yetişkin bağlanma stillerinin örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerine odaklanmaktadır. Araştırmanın temel problemi, “Çalışanların yetişkin bağlanma stilleri, örgütsel adalet algılarını ve örgütsel bağlılık düzeylerini ne şekilde etkilemektedir?” sorusuna yanıt aramaktır. Bu temel problem doğrultusunda araştırmada ele alınacak alt problemler ise şu şekildedir:

- Kaçınan bağlanma stilinin örgütsel adalet algısı üzerinde bir etkisi var mıdır?
- Kaçınan bağlanma stilinin örgütsel bağlılık üzerinde bir etkisi var mıdır?
- Kaygılı bağlanma stilinin örgütsel adalet algısı üzerinde bir etkisi var mıdır?
- Kaygılı bağlanma stilinin örgütsel bağlılık üzerinde bir etkisi var mıdır?
- Dağıtım adaletinin duygusal bağlılık üzerinde bir etkisi var mıdır?
- Dağıtım adaletinin devam bağlılığı üzerinde bir etkisi var mıdır?
- Dağıtım adaletinin normatif bağlılık üzerinde bir etkisi var mıdır?
- Prosedür adaletinin duygusal bağlılık üzerinde bir etkisi var mıdır?
- Prosedür adaletinin devam bağlılığı üzerinde bir etkisi var mıdır?
- Prosedür adaletinin normatif bağlılık üzerinde bir etkisi var mıdır?
- Etkileşim adaletinin duygusal bağlılık üzerinde bir etkisi var mıdır?
- Etkileşim adaletinin devam bağlılığı üzerinde bir etkisi var mıdır?
- Etkileşim adaletinin normatif bağlılık üzerinde bir etkisi var mıdır?

Araştırmada çözüm aranan temel problemi ve alt problemleri test edebilmek için belirlenen hipotezler ise şu şekildedir.

- H1: Örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkisi vardır.

- H1a: Dağıtım adaletinin duygusal bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.
- H1b: Dağıtım adaletinin devam bağlılığı üzerinde negatif ve anlamlı etkisi vardır.
- H1c: Dağıtım adaletinin devam bağlılığı üzerinde negatif ve anlamlı etkisi vardır.
- H1d: Prosedür adaletinin duygusal bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.
- H1e: Prosedür adaletinin devam bağlılığı üzerinde negatif ve anlamlı etkisi vardır.
- H1f: Prosedür adaletinin normatif bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.
- H1g: Etkileşim adaletinin duygusal bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır
- H1h: Etkileşim adaletinin devam bağlılığı üzerinde negatif ve anlamlı etkisi vardır.
- H1i: Etkileşim adaletinin normatif bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.
- H2: Kaçınan bağlanma stilinin örgütsel adalet algısı üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H2a: Kaçınan bağlanma stilinin dağıtım adaleti üzerinde negatif yönde etkisi vardır.
- H2b: Kaçınan bağlanma stilinin prosedür adaleti üzerinde negatif yönde etkisi vardır.
- H2c: Kaçınan bağlanma stilinin etkileşim adaleti üzerinde negatif yönde etkisi vardır.
- H3: Kaygılı bağlanma stilinin örgütsel adalet algısı üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.
- H3a: Kaygılı bağlanma stilinin dağıtım adaleti üzerinde negatif yönde etkisi vardır.
- H3b: Kaygılı bağlanma stilinin prosedür adaleti üzerinde negatif yönde etkisi vardır.

- H3c: Kaygılı bağlanma stilinin etkileşim adaleti üzerinde negatif yönde etkisi vardır.
- H4: Kaçınan bağlanma stilinin örgütsel bağlılık üzerinde negatif etkisi vardır.
- H4a: Kaçınan bağlanma stilinin duygusal bağlılık üzerinde negatif yönde etkisi vardır.
- H4b: Kaçınan bağlanma stilinin devam bağlılığı üzerinde negatif yönde etkisi vardır.
- H4c: Kaçınan bağlanma stilinin normatif bağlılık üzerinde negatif yönde etkisi vardır.
- H5: Kaygılı bağlanma stilinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.
- H5a: Kaygılı bağlanma stilinin duygusal bağlılık üzerinde negatif yönde etkisi vardır.
- H5b: Kaygılı bağlanma stilinin devam bağlılığı üzerinde negatif yönde etkisi vardır.
- H5c: Kaygılı bağlanma stilinin normatif bağlılık üzerinde negatif yönde etkisi vardır.

Araştırmada test edilmek istenen hipotezlere ilişkin ayrıntılı açıklamalara, yöntem bölümünde yer alan “araştırmanın hipotezleri” başlığı altında daha kapsamlı olarak değinilmektedir.

EVREN VE ÖRNEKLEM /ÇALIŞMA GRUBU

Araştırma, Karabük Üniversitesi’nde görev yapan akademik ve idari personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda, araştırmanın evrenini, Karabük Üniversitesi’nde akademik ve idari görevlerde bulunan çalışanlardan oluşturmaktadır. Karabük Üniversitesi Personel Daire Başkanlığı verilerine göre, 2024 yılında kurumda idari personel olarak çalışan toplam 1773 kişi bulunmaktadır. Dolayısıyla, araştırmanın evreni bu 1773 akademik ve idari personelden oluşmaktadır.

Araştırmada, kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak 89 akademik ve idari personelin çalışmaya katılımı sağlanmıştır. Bu kapsamda, araştırmanın nihai örnekleme

58 akademik ve 31 idari personelden oluşmaktadır. Araştırmanın ikinci bölümünde evren ve örnekleme ilişkin daha detaylı bilgilere yer verilmiştir.

KAPSAM VE SINIRLILIKLAR/KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER

Araştırma, yetişkin bağlanma stilleri, örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda, maliyet ve zaman sınırlılıkları göz önünde bulundurularak araştırma, yalnızca Karabük Üniversitesi personeli ile sınırlandırılmıştır. Dolayısıyla, çalışmanın odak noktası Karabük Üniversitesi'nde görev yapan akademik ve idari personeller olmuştur. Araştırmada, akademik ve idari personelin tamamını kapsayan bir veri toplama süreci hedeflenmiştir. Ancak, bazı personelin izinli veya raporlu olması, bazı katılımcıların araştırmaya dahil olmak istememesi ve anket ulaştırılan bazı personelin dönüş yapmaması gibi nedenlerle tüm idari personele ulaşamamıştır. Ayrıca, Karabük Üniversitesi'ndeki akademik ve idari personelin iş yoğunluğu nedeniyle ankete katılmak istememeleri de araştırmanın karşılaştığı kısıtlamalardan biridir.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Modern dünyada gittikçe çeşitlenen işletmeler, farklı dış çevrelerde, farklı koşullarda fonksiyon gösterirlerken değişmeyen ve yeri doldurulamaz olan en önemli faktörleri insan unsurudur. Hem verimliliği hem de rekabet avantajını arttıran insan kaynağı işletme açısından en önemli araçlardan biridir. Varlıklarını sürdürmek isteyen işletmeler için vazgeçilmez olan bu kaynağa verilen önem arttıkça da işletmenin başarısının arttığı gözlemlenmektedir. Dolayısıyla işletmelerdeki insan unsurunu ve bunun sonucu olarak başta verimlilik olmak üzere diğer birçok etmeni etkileyen insani faktörlerin incelenmesi sürdürülebilirlik ve başarı açısından kaçınılmazlaşmıştır.

Örgütsel bağlılık, işletme için sahip olduğu performans, verim, işgören devri gibi hayati etkileri bulunduğundan özellikle son dönemlerde sıklıkla incelenen bir konu olagelmıştır. Birçok önemli sonucunun olması yanında, bireysel her etken gibi çeşitli değişkenler tarafından da belirlenmektedir. Bu değişkenler örgüt içinde deneyimlenen örgütsel adalet algısı, iş tatmini gibi faktörler olabilirken bireyin psikolojik nitelikleri de hem örgüt içindeki diğer etmenlere hem de örgütsel bağlılığa etki edebilmektedir. Bu araştırmada ise örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri ve bu bağlamda yetişkin bağlanma stilinin örgütsel adalet algısı üzerindeki olası etkileri incelenecektir.

Bu ilişkilerin ışığında ilk bölümde örgütsel bağlılık, örgütsel adalet algısı ve yetişkin bağlanma stillerinin literatürdeki gelişmeleri ve alt boyutları ele alınmıştır.

1.1. Yetişkin Bağlanma Stilleri

Bireyin hayatının erken dönemleri ve o dönemde edindiği deneyimler, bilindiği üzere, karakteri ve tutumları üzerinde etkili olmaktadır. Psikanalistler, çocuğun ilk nesne ilişkilerini kişiliğinin temel taşı olarak kabul etmektedirler ve yaşamın ilk yılı boyunca, bileşen niteliğindeki içgüdüsel tepkilerin bağlanma davranışına entegre edildiğini ileri sürülmektedirler (Bowlby, 1958). Diğer bir deyişle, yaşamın ilk yılında bağlanma davranışına entegre edilen içgüdüler, bebeğin ilk nesne ilişkilerini kurmasına yardımcı olmakta ve kurulan bu ilişkiler de bireyin kişiliğini kurmasındaki ilk adımlar olmaktadır. 1931 yılında Kadın Cinselliği üzerine kaleme aldığı makalesinde Freud, analitik çalışmaları sırasında ilk anne bağlanmasına ilişkin unsurların kendisine son

derece kaçınılmaz göründüğünü ve daha önceki çalışmalarında temel olarak ele aldığı kadın hastalarının güçlü baba aktarımını zor de olsa aşmasını sağlayacak kadar önem arz ettiğini ifade eder.

Bebeklik döneminde oluşan bağlanma stilleri, bireyin yetişkinlikte kurduğu ilişkiler ve geliştirdiği tutumlar üzerinde derin bir etkiye sahiptir. Bowlby'nin bağlanma teorisine göre, bebeklikte ebeveyn ya da bakımverenlerle kurulan güvenli ya da güvensiz bağlanma ilişkileri, bireyin gelecekteki ilişkilerinde güven, bağımlılık, yakınlık ve özerklik gibi temel duygusal süreçlerin nasıl şekilleneceğini belirler. Güvenli bağlanma geliştiren bireyler, genellikle yetişkinliklerinde kendilerine ve başkalarına güvenme konusunda daha rahat olurken, güvensiz bağlanma geliştiren bireyler ise terk edilme korkusu, aşırı bağımlılık ya da mesafe koyma gibi sorunlarla karşılaşabilirler. Bu bağlanma tarzları, yalnızca romantik ve sosyal ilişkilerde değil, iş ortamındaki lider-çalışan ilişkileri ve takım dinamikleri gibi profesyonel bağlamlarda da etkisini gösterir. Örneğin, güvenli bağlanma stiline sahip bireyler, iş yerinde daha işbirlikçi, destekleyici ve üretken olma eğilimindeyken, güvensiz bağlanma stillerine sahip bireyler iş arkadaşlarıyla kurdukları ilişkilerde güvensizlik, rekabet ya da duygusal kopukluk yaşayabilirler. Bu nedenle, bireyin yetişkinlik döneminde örgütle ilgili algılarının ve tutumlarının, erken dönemde şekillenen bağlanma stillerinden bağımsız olmadığı söylenebilir.

Bu bağlamda, belirtilen dönemde temel olarak şekillenen kişilik özellikleri ve davranışsal şemaların, bireyin örgütle ilgili algılarını ve örgüte karşı olan tutumunu da etkileyeceği söylenebilir. Yaşamın ilk yıllarında biçimlenen şemalardan biri ise kişilerin bağlanma stilleridir. Bowlby'nin teorisine göre, çocuklar zamanla bakımverenleriyle yaşadıkları deneyimleri içselleştirirler ve erken bağlanma ilişkileri, sonrasında kurulan aile dışındaki ilişkilere bir örnek oluşturur (Bowlby, 1973). Dolayısıyla, bireyin örgütteki yaklaşım ve tutumlarını anlamlandırabilmek için yetişkin bağlanma stillerinin ve etkilerinin incelenmesi yerinde olacaktır.

1.1.1. Bağlanma Teorisi

Bir kişilik teorisi olarak bağlanma teorisi, psikanalitik, evrimsel, gelişimsel, sosyal-bilişsel ve kişilik özellikleri yapılarını, kişilik özelliklerinin geleneksel sınıflandırmalarını aşan sistematik bir çerçevede birleştirir (Mikulincer ve Shaver,

2020). Bağlanma, bir insan veya hayvanın kendisi ile başka bir belirli kişi arasında oluşturduğu karşılıklı duygusal bağ olarak tanımlanabilir. Bu bağ, onları mekânsal olarak bir arada tutan ve zamanla devam eden bir bağdır (Ainsworth ve Bell, 1970). Bu bağın insanlarda ilk olarak bebeklik döneminde birincil bakımveren ile kurulduğu söylenebilir. Bilindiği üzere fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamaktan aciz olan bebek, bu ihtiyaçları giderebilecek bir yetişkine gereksinim duyar.

Bağlanma sistemi, tehdit algılandığında veya güvenlik hissine yönelik bir tehdit ortaya çıktığında, bireylerin koruma ve rahatlık sağlamak amacıyla destekleyici diğerlerine (Bowlby'nin bağlanma figürleri olarak adlandırdığı) yönelmelerini ve bu "daha güçlü ve bilge" figürlere yakınlıklarını güvenlik hissi elde edilene kadar sürdürmelerini ifade eder. Bu figürlere yakınlık, pozitif duyguların (örneğin, neşe, minnettarlık, rahatlama) kaynağıdır; oysa bu figürlerden ayrılık ve uzaklık, kaygı ve sıkıntının kaynağıdır. Bağlanma sistemi, erken yaşamda en önemli olsa da (yaşam ve ölüm meselesi), yaşam boyu aktif olduğunu ve ihtiyaç anlarında yakınlık arayışı ile ilgili düşünce ve davranışlarda kendini gösterdiğini belirtmek önemlidir (Mikulincer ve Shaver, 2020).

Bowlby, bir bebeğin birincil bakıcısından ayrılması sonrasında tipik olarak ortaya çıkan üç duygusal tepkiden oluşan bir sırayı tanımlamıştır: protesto, ümitsizlik ve duygusal kopma. Bu sıralamanın çeşitli türler arasında dikkate değer bir şekilde tutarlı olması nedeniyle, Bowlby, evrimsel ilkelere dayanan bir bağlanma teorisi geliştirmiştir. Özellikle, bebekleri birincil bakıcılarına fiziksel olarak yakın tutmak amacıyla belirli davranışsal ve duygusal eğilimlerden oluşan bir bağlanma sisteminin evrimsel tarih boyunca sečilmiř olabileceğini savunmuştur. Tehlikelerden ve yırtıcılardan koruyabilecek bakıcılarla yakın temasta kalan bebekler, bu bağlanma eğilimlerine sahip olmaları sayesinde hayatta kalma ve üreme yaşına ulaşma, üreyerek bu eğilimleri gelecek nesillere aktarma olasılığı daha yüksek olan bireyler olmuşlardır.

Öğrenme teorisi ışığında incelendiğinde ise, bebek, bakımvereni birincil ihtiyaçlarını karşılayan ikincil bir kaynak olarak içselleştirir ve ikincil pekiştirme aracılığıyla ona bir bağlılık duyar. Bir başka deyişe aklık, üşüme, temas gibi fiziksel ve birincil ihtiyaçları karşılayan bakımveren, bu ihtiyaçlarda bir kaynak olarak kodlanır ve onlarla özdeşleştirilir. Bu yolla ikincil bir kaynak konumunu alan yetişkinle bir bağ kurulur. Bu bağlılığın kalitesi ise bakımverenle kurulan karşılıklı

ilişkinin nitelikleri üzerinden kendini tanımlar. İlişkinin kalitesini belirleyen temel etmen bakımverenin bebeğin ihtiyaçlarına duyarlılığı ve karşılıklılığı, yani iki taraf arasındaki uyumdur. Her bebeğin farklı bir mizacı ve ihtiyaçları vardır ve “Goodness of Fit” denilen bu uyum, bakımverenin bebeğin bu ihtiyaçlarını okumlama ve karşılamada ne kadar iyi olduğunu ifade eder. Dış dünyaya gönderdiği sinyaller anlaşıldığında bebek, dünyayı ve diğer insanları güvenilebilir olarak yorumlarken bu sinyallerin karşılığında ihtiyaçları karşılandıkça da kendisini bakılmaya değer ve dolayısıyla değerli biri olarak konumlandırır.

Bağlanma Teorisi her ne kadar ortaya atıldığı ilk dönemlerde bebeklik periyoduna odaklansa da daha sonra yapılan çalışmalar kurulan bu ilk bağın izdüşümlerinin gelecek dönemlerde ve hatta yetişkinlikteki ilişkilerde de kendisini gösterdiğini, bireyin ilişkilerle ilgili algı ve tutumlarını etkilediğini ileri sürmektedir. Başta romantik ilişkiler olmak üzere, bireyin yetişkinlikte kurduğu tüm ilişkilerde izleri görülen erken dönem bağlanma olgusu, duygusal zeka, duygu düzenleme becerisi, depresyon, anksiyete bozukluklukları gibi koşullar üzerinde de etkili olmaktadır. Bazı çalışmalar, genç yetişkinlikte algılanan destekleyici bakımveren-çocuk ilişkileri ile dünyanın daha kötü niyetli değil, daha iyimser bir yer olarak görülmesi arasında korelasyonlar olduğunu göstermiştir (Cattin & Epstein, 1992).

1.1.2. İçsel Çalışma Modeli

Bu ilişkideki bebekle bakımveren arasındaki uyumun iyiliği (goodness of fit), bebeğin içsel çalışma modellerini oluşturmaya yardımcı olur. Sosyal gelişim sürecinde, bireylerin hem kendileri hem de önemli kişilerle olan tipik etkileşim kalıpları hakkında içsel duygusal/bilişsel modeller oluşturdıkları varsayılmaktadır (örneğin, Ainsworth ve diğerleri, 1978; Bowlby, 1973; Main ve diğerleri, 1985). Bu zihinsel modellerin, kişilik gelişimini organize ettiği ve sonraki sosyal davranışları yönlendirdiğine inanılmaktadır. Bowlby'nin geliştirdiği bu model, Piaget'nin (1951, 1954) duysal-motor gelişim temeline oturtulan zihinsel model oluşturma fikriyle oldukça uyumludur. Temel olarak, çocuğun dünyayı üzerine etki ederek ya da onunla etkileşime girerek algıladığı ve bu süreçte sonunda 'içselleştirilen' (yani zihinsel olarak işlem yapılabilen) bir şema sistemi geliştirdiği ve organize ettiği düşüncesi göz önüne alındığında, bu iki görüş tutarlıdır. Piagetci düşünceler doğrultusunda, Bowlby, erken

bebeklik döneminde çalışma modellerinin yalnızca tanıma ve kısa vadeli beklenti bağlamında mevcut olduğunu öne sürmüştür. Daha sonra, hatırlama belleği geliştikçe, bu modellerin bilinçli plan yapma ve alternatif eylem yollarını zihinsel olarak test etme amacıyla kullanılabileceğini varsaymıştır (Bretherton, 1999). Bu kavram, sıkça varsayıldığı gibi yalnızca bireyin bağlanma figürleriyle ilişkili içsel çalışma modellerine atıfta bulunmak amacıyla geliştirilmemiştir. Bu noktanın sıkça gözden kaçırılmasının bir nedeni de, Bowlby'nin bu fikri çoğunlukla kişilerarası ilişkiler ve durumlar bağlamında uygulamış olmasıdır. Bowlby (1969), çalışma modeli fikrini genel olarak hayattaki çoğu temsile uygulamıştır.

Bowlby (1973), bu içsel temsillerin veya bağlanma çalışma modellerinin iki temel özelliğini belirtir: "(a) bağlanma figürünün genelde destek ve koruma çağrılarına yanıt veren bir kişi olup olmadığının değerlendirilmesi; [ve] (b) kişinin, özellikle bağlanma figürü olmak üzere, herhangi birinin yardımsever bir şekilde yanıt vermesi muhtemel bir kişi olup olmadığının değerlendirilmesi." İlki, çocuğun diğer insanlara dair imgesiyle ilgilidir; ikincisi ise çocuğun kendilik imgesiyle ilişkilidir. Son dönem araştırmaları, içsel çalışma modellerinin, çocukların erken dönemdeki bağlanma stilleriyle olan ilişkisini incelemiştir. Örneğin, veriler, kaygılı olarak sınıflandırılan çocukların kendilerine dair olumsuz görüşler taşıdığını göstermektedir.

Bowlby (1973), çalışma modellerinin benlik ve başkaları imgeleri açısından farklılık gösterdiğini öne sürmüş olsa da benlik imgesinin iki düzeyini (olumlu ve olumsuz) başkalarının imgesinin iki düzeyiyle (olumlu ve olumsuz) birleştirerek mantıksal olarak türetilen dört kategorinin tamamını ele alan bir çalışmayı Barholomew (1990), bu dört kategorinin tamamını incelemiş ve katılımcıları hem mülakat yoluyla hem de kendi öz raporları aracılığıyla değerlendirmiştir.

Bu bağlamda, içsel çalışma modeli iki boyut üzerinden kurulur. Birinci boyut bebeğin “kendilik” modelidir, bireyin kendisine dair algılarını ve hislerini içerir. Kendilik modeli olumlu (ben değerliyim) veya olumsuz (ben değerli değilim) olabilir. İkinci boyut ise “diğerleri” modelidir ve bireyin diğerleri ile ilgili algı ve beklentilerini içerir. Diğerleri modeli olumlu (diğerleri güvenilir ve destekleyicidir) ya da olumsuz (diğerleri tutarsız ve belirsizdir) olabilir. Bireyin kendisi ve diğerleriyle ilgili bebeklik döneminde oluşturduğu bu algılar hayatı boyunca kuracağı ilişkilerdeki algılarının

yönüyle ilgili bir eğilime sahip olmasına ve dolayısıyla tutumlarında belirli bir meyilde ilerlemesine yol açar.

1.1.3. Bağlanmada Bireysel Farklılıklar

Bowlby tarafından kavramsallaştırılan benlik modeli ve diğer modeli, yetişkin bağlanmasının prototipik formlarını tanımlamak için birleştirilebilir (Bartholomew, 1990). Eğer bir kişinin soyut benlik imgesi, olumlu ya da olumsuz olarak ikiye ayrılırsa (benlik, sevgiye ve desteğe layık ya da layık değil olarak algılanıyorsa) ve aynı şekilde kişinin diğerlerine dair soyut imgesi de olumlu ya da olumsuz olarak ikiye ayrılırsa (diğer insanlar güvenilir ve ulaşılabilir ya da güvenilmez ve reddedici olarak görülüyorsa), dört farklı kombinasyon kavramsallaştırılabilir. Başka bir ifadeyle, içsel çalışma modelinin iki boyutunun birbiriyle etkileşimi üzerinden ise bağlanma stilinin karakteri oluşur. “Kendilik” ve “diğerleri” algısının olumlu ya da olumsuz olması bireyin bağlanma stilini belirler.

İçsel çalışma modelindeki boyutlardan kendilik algısı bağımlılık ve diğerleri algısı mahremiyetten kaçınma şeklinde kavramsallaştırılabilir. Bağımlılık, düşükten yükseğe doğru değişebilir: Düşük bağımlılık, olumlu bir benlik algısının içsel olarak yerleştiği ve dışsal onaya ihtiyaç duymadığı durumu ifade ederken, yüksek bağımlılık, olumlu benlik algısının yalnızca başkalarının sürekli kabulüyle sürdürülebileceğini gösterir. Mahremiyetten kaçınma ise, bireylerin olumsuz sonuçlar beklentisi nedeniyle başkalarıyla yakın temastan ne ölçüde kaçındıklarını yansıtır (Bartholomew ve Horowitz, 1991). Bağlanma stili, bireyin en sürekli olarak eğilim gösterdiği içsel çalışma modellerini ve belirli bir ilişkideki (ilişkiye özgü stil) ya da ilişkiler genelindeki (genel bağlanma stili) bağlanma sisteminin tipik işleyişini yansıtır. Bu nedenle, her bağlanma stili çalışma modelleriyle yakından ilişkilidir ve belirli bir bağlanma stratejisinin altında yatan düzenleyici etkileri yansıtır (Mikulincer ve Shaver, 2003).

Günümüzde daha çok içsel çalışma modelleri üzerinden tanımlanıp sınıflandırılırken Bağlanma Stilleri ilk kez ilk olarak Ainsworth (1967; Ainsworth ve diğerleri, 1978) tarafından, bebeklerin anneleriyle ayrılma ve yeniden buluşma durumlarına, hem evde hem de laboratuvarındaki "yabancı durum" deneylerinde verdikleri tepkilere dayalı olarak tanımlanmıştır. Bu deneyde, yaklaşık 1 yaşındaki

bebekler, laboratuvar ortamında "Strange Situation" olarak adlandırılan test durumuyla karşılaşacakları bir sistem tasarlanmıştır. Amaç, bebeğin annesini güvende hissettiği bir temel olarak kullanarak yabancı bir çevreyi keşfetme derecesini gözlemlemek ve anneden ayrıldıktan sonra yeniden buluşma anındaki tepkilerini değerlendirmektir (Ainsworth ve Bell, 1970). Bu deney, 12-18 ay arasındaki bebeklerin anneleriyle olan ilişkilerini ve bu ilişkilerin çocukların davranışsal tepkilerini nasıl şekillendirdiğini incelemek için tasarlanmıştır. Deney, laboratuvar ortamında düzenlenen sekiz aşamalı bir prosedürü içerir; bu aşamalar bebeklerin ebeveynlerinden ayrılması ve yeniden birleşmesi süreçlerini kapsar. Bu süreçte bebeklerin yalnızlık ve yabancı durumlara karşı verdikleri tepkiler, farklı bağlanma stillerini anlamak için analiz edilir.

Giderek artan sayıda ampirik araştırma, bu zihinsel modellerin yetişkinlerde de var olduğunu belgelemektedir (Collins & Read, 1990; Feeney & Noller, 1990; Hazan & Shaver, 1987). Hazan ve Shaver (1987), yetişkin romantik ilişkilerine uyarlanmış, tek maddelik bir öz-bildirim ölçeği geliştirmiştir. Bireylerden, romantik ilişkilerdeki genel yönelimlerini en iyi tanımlayan üç bağlanma stilinden birini seçmeleri istenmektedir. Bu ölçekle yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlara göre de farklı bağlanma stillerinin ilişkilerdeki algı, davranış ve tutumları nasıl etkilediğine dair önemli bulgulara ulaşılmıştır.

Bağlanma teorisine göre (Bowlby, 1973), güvenli, kaçınmacı ve kaygılı bağlanma stillerine sahip bireylerin, duygusal ton açısından sistematik olarak farklılık gösteren ilişkiler geliştirmeleri beklenir. Duygu üzerine çalışan önemli araştırmacılar, (örneğin, Berscheid, 1983; Block, 1957; Davitz, 1969), duyguların deneyiminde iki temel boyutun rol oynadığını öne sürer: duygunun büyüklüğü (yoğun vs. hafif) ve duygunun hedonik işareti (pozitif vs. negatif). Simpson (1990) bu boyutların bağlanma stillerine göre farklılık göstereceğini ileri sürmüştür.

1.1.3.1. Güvenli Bağlanma Stili

Olumlu “kendilik” algısı ve olumlu “diğerleri” algısına sahip bireylerde güvenli bağlanma stili kendini gösterir. Güvenli bağlanan bireyler kendilerini sevebilir, değerli ve yeterli hissederler. Kendilerine güven duyarlar ve duygusal olarak dengelidirler. Bu kişiler başkalarını güvenilir, destekleyici ve duyarlı olarak algılarlar. Diğer insanlara güven duyarlar ve başkalarından duygusal destek beklerler. Güvenli

bağlanma stiline sahip kişiler, kendilerini dost canlısı, iyi huylu ve sevilen bireyler olarak algılayan zihinsel modeller geliştirme eğilimindedirler; diğerlerini ise genellikle iyi niyetli, güvenilir ve dürüst olarak görürler. Bu etkileşimin sonucu olarak ise dünya ve kendileriyle ilgili daha pozitif algı ve tutumlara sahip olur, daha sağlıklı ilişkiler kurarlar.

Güvenli bağlanmaya sahip kişiler, başkalarına yakın olmayı nispeten kolay bulduklarını, başkalarına güvenmekten ve başkalarının onlara güvenmesinden rahatsızlık duymadıklarını ve terk edilme ya da birinin onlara duygusal olarak fazla yakınlaşmasından endişe etmediklerini belirtirler (Hazan & Shaver, 1987). Güvenli bağlanma stiline sahip kişiler, yüksek düzeyde güven, karşılıklı bağımlılık, bağlılık ve memnuniyetin belirgin olduğu istikrarlı ve destekleyici ilişkilere yönelme eğiliminde olmalıdırlar (Bowlby, 1973, 1980). Bu bağlanma stiline sahip bireyler, karşılıklı bağımlılık, bağlılık ve güven içeren ilişkiler geliştirdikleri ölçüde, duygusal açıdan keyifli ilişkilerde yer almalıdırlar. Bu ilişkilerde sık sık hafif ve yoğun pozitif duyguların yaşanması, buna karşın hafif ve yoğun negatif duyguların daha seyrek ortaya çıkması beklenir (Berscheid, 1983)

Güvenli bağlanan olarak sınıflandırılan bebekler, başarılı yakınlık arayışları ve güven sağlama süreçlerini içeren çalışma modellerine sahip gibi görünürler. Strange Situation deneyinde, bu bebekler ayrılma sırasında sıkıntı yaşama eğilimindedirler ancak bu sıkıntıdan hızla toparlanarak çevreyi ilgiyle keşfetmeye devam ederler. Anneyle yeniden birleştiklerinde, bu bebekler ona neşe ve sevgiyle yaklaşır, kucaklanmaya olumlu yanıt verir ve onunla temas kurmaya teşvik ederler (Mikulincer ve Shaver, 2003).

Güvenli bağlanmış çocukların, stres veya sıkıntı durumlarında çevrelerini keşfetme ve bağlanma figürlerine yakınlık kurma ile destek arama arasında bir denge kurmaları gerektiği öne sürülmektedir (Dujardin vd., 2016).

1.1.3.2. Kaçınan Bağlanma Stili

Kaçınan bağlanma stiline sahip kişiler, içsel çalışma modeli, “olumlu” bir kendilik algısı üzerinden işlerken olumsuz bir “diğerleri” algısı ile fonksiyon gösterir. Kaçınan bağlanan kişiler kendilerini bağımsız, güçlü ve özerk görürler. Duygusal olarak

başkalarına ihtiyaç duymadıklarına inanırlar. Diğer yandan, bu bağlanma stiline sahip bireyler başkalarını güvenilmez, duyarsız ve uzak olarak algırlar. Diğer insanlara güvenmezler ve duygusal yakınlıktan kaçınırlar. Kaçınan bağlanma stiline sahip olanlar, genellikle kendilerini şüpheli, mesafeli ve kuşkucu olarak algırlar; önemli kişileri ise temelde güvenilmez veya ilişkilere aşırı derecede bağlanmaya istekli kişiler olarak görürler. Bu şekilde işlev gören içsel çalışma modelinin sonucu olarak diğer insanlara güvenmekte zorluk çeken ve sadece kendilerini dayanak olarak görebilen bu bireyler, kendilerini dış dünyadan uzaklaştırır, yalnızlığa daha meyilli olur ve sağlıklı ilişkiler kurmakta zorluk çekerler.

Kaçınmacı bağlanmaya sahip kişiler, başkalarına yakın olmaktan rahatsızlık duyduklarını, tamamen güvenmeyi ve başkalarına bağımlı olmayı zor bulduklarını ve biri onlara fazla yaklaştığında gergin hissettiklerini ifade ederler (Hazan & Shaver, 1987). kaçınan bağlanma stilini sergileyen kişiler, düşük düzeyde güven, karşılıklı bağımlılık, bağlılık ve memnuniyetle tanımlanan duygusal olarak mesafeli ilişkiler geliştirme eğilimindedirler (Bowlby, 1973, 1980).

Kaçınmacı bağlanma stiline sahip bireyler, romantik partnerlerinden duygusal mesafeyi koruma, yakınlık ve bağlılıktan kaçınma eğilimleri nedeniyle genellikle daha az pozitif ve daha fazla negatif duygular deneyimlemektedirler. Bu bireyler, ilişkilerinde duygusal açıdan mesafeli oldukları için, duygusal tatminleri düşüktür ve daha sık olumsuz duygular yaşarlar (Simpson, 1990).

Kaçınan bağlanma stiline sahip bebekler, bağlanma sisteminin devre dışı kalmasına hizmet eden çalışma modellerine sahip gibi görünürler. Strange Situation deneyinde, annelerinden ayrıldıklarında az bir sıkıntı gösterirler ve yeniden birleştiklerinde annelerinden kaçınırlar (Mikulincer ve Shaver, 2003).

Çocuklar, sıkıntı anlarında bakımlarına yönelik taleplerini sürekli olarak göz ardı eden veya reddeden ebeveynlerle kurdukları bağlanma ilişkilerinde daha kaçınan bir davranış geliştirebilirler. Kaçınan bağlanmış çocuklar, dikkatlerini bağlanma figüründen uzaklaştırarak çevreye odaklamaya çalışırlar. Bağlanma ihtiyaçlarının açık sinyallerini en aza indirirler; bu davranışın, muhtemel ebeveyn reddini önlemeye ve optimal olmayan bir koruyucuya mümkün olduğunca yakın kalmaya çalıştıkları varsayılmaktadır (Cassidy, 2016).

1.1.3.3. Kaygılı Bağlanma Stili

İçsel çalışma modelinin “kendilik” boyutu da “diğerleri” boyutu da olumsuz fonksiyon gösteren bireyler kaygılı bağlanır. Kaygılı bağlanma stiline sahip bireyler kendilerini değersiz, yetersiz ve sevilmecek biri olarak görebilirler. Kendilerine dair sürekli bir şüphe ve güvensizlik içindedirler. Bu kişiler başkalarını genellikle olumlu ve değerli olarak görürler, ancak bu kişilerden sürekli onay ve güvence ararlar. Diğer insanların onları terk edebileceğinden veya reddedebileceğinden korkarlar Kaygılı bağlanma stiline sahip olanlar, kendilerini yanlış anlaşılan, güvensiz ve yeterince takdir edilmeyen bireyler olarak algımlarken önemli kişileri ise genellikle güvenilmez ve kalıcı ilişkilere kendilerini adanmak istemeyen ya da adama kapasitesi olmayan kişiler olarak görme eğilimindedirler. İçsel çalışma modelindeki boyutların bu şekilde etkileşiminin bir sonucu olarak, kaygılı bağlanan bireyler ilişkilerinde sürekli bir onay ve güvence arayışı içindedirler. Bu kişiler, partnerlerinin sevgisini ve bağlılığını sürekli sorgularlar ve reddedilme korkusu yaşarlar. Kaygılı bağlanma stiline sahip bireyler, duygusal dalgalanmalar yaşayabilir ve ilişkilerinde aşırı bağımlılık gösterebilirler.

Kaygılı bağlanmaya sahip kişiler, başkalarının kendilerinin istediği kadar yakın olma eğiliminde olmadıklarını düşündüklerini, romantik partnerlerinin kendilerini gerçekten sevmediği ya da ilişkide kalmayacağı konusunda sık sık endişe duyduklarını ve genellikle partnerlerine aşırı derecede yakın olma isteği taşıdıklarını belirtirler (Hazan & Shaver, 1987). Kaygılı bağlanma stiline sahip kişiler ise romantik partnerlerine karşı önemli bir ambivalans sergilemelidir. İstikrarlı ve destekleyici ilişkiler kurmayı arzulamalarına rağmen, genel olarak ilişkilerin istikrarına dair güvensizlikleri, yüksek güven, bağlılık, karşılıklı bağımlılık ve memnuniyetle karakterize edilen ilişkiler geliştirmelerini engelleyebilir (Bowlby, 1973, 1980).

Kaygılı bağlanma stiline sahip bireyler ise, ilişkilerinin istikrarı ve güvenilirliği konusunda duydukları belirsizlik nedeniyle, yoğun negatif duygular deneyimleme eğilimindedirler. Bu bireyler, sürekli olarak terk edilme ya da sevilmemeye korkusuyla yaşadıkları için duygusal olarak huzursuz ve tatminsiz hissederler. Dolayısıyla, ilişkilerinde daha az pozitif ve daha fazla yoğun negatif duygularla karşılaşır (Simpson, 1990).

Kaygılı bağlanma stiline sahip bebekler, bağlanma sisteminin aşırı aktive olmasına yönelik çalışma modellerine sahip gibi görünürler. Strange Situation deneyinde, ayrılma sırasında son derece sıkıntı yaşarlar ve yeniden birleşmede annelerine karşı çatışmalı tepkiler sergilerler (örneğin, bir an yapışkan davranışlar sergileyebilirken, bir sonraki anda rahatlatılmaya öfkeli bir şekilde direnç gösterebilirler; bu durum Ainsworth'un bu bebekleri "ikircikli" olarak adlandırmasının nedenidir) (Mikulincer ve Shaver, 2003).

Çocuklar, ebeveynlerinin desteği tutarlı bir şekilde sunmadığını ya da sürekli olarak bu desteği sağlamadığını deneyimlediklerinde, ebeveynleriyle güvensiz bir bağlanma ilişkisi ve ebeveynlerinin ulaşılabilirliğine dair güvensiz bir içsel çalışma modeli geliştirebilirler. Kaygılı bağlanan çocuklar, bağlanma ilişkilerinde daha ikircikli hale gelebilir ve sosyal ya da fiziksel çevreyi keşfetmek yerine dikkatlerini bağlanma figürü üzerinde yoğunlaştırabilirler. Bu durum, çocukların reddedilme kaygısıyla hareket ettiklerini ve sıkıntı yokluğunda dahi destek arayışına devam ettiklerini gösterir (Bosmans vd., 2021).

1.1.4. Bağlanma Stilinin Sonuçları

Bireylerin bağlanma stilleri, neredeyse kişiliklerinin bir parçası haline geldiğinden diğer birçok yaşamsal ve psikolojik faktör üzerinde etkili olmaktadır. En temel etkisinin ilişkiler üzerinde olacağı göz önünde bulundurulursa Simpson (1990) bağlanma teorisinin çıkarımlarına dayalı olarak, yetişkin bağlanma stilleri ile romantik ilişkilerde ortaya çıkan olgular arasındaki ilişkilere yönelik üç hipotez öne sürmüştür ve bireysel düzeyde yapılan analizler sonucunda, güvenli, kaygılı ve kaçınmacı bağlanma stillerinin, niteliksel olarak farklılık gösteren romantik ilişkilerle bağlantılı olma eğiliminde olduğunu ortaya koymuştur. Bu araştırmanın sonuçlarına göre güvenli bağlanma stiline sahip kişiler, daha yüksek düzeyde karşılıklı bağımlılık, güven, bağlılık ve tatmin ile karakterize edilen ilişkiler içinde olma eğilimindedirler. Buna karşılık, güvensiz bağlanma stillerine sahip kişiler—özellikle kaçınmacı bireyler—bu özelliklerin tam tersi niteliklerle tanımlanan ilişkilere sahip olurlar. Ayrıca, üç bağlanma stili, ilişkilerde farklı duygusal deneyim kalıplarıyla güçlü bir şekilde ilişkilidir. Güvenli bağlanma stiline sahip olanlar, ilişkilerinde daha sık pozitif duygular ve daha az negatif duygular deneyimlemektedirler. Buna karşılık, kaygılı ve

kaçınmacı bağlanma stiline sahip kişiler, daha sık negatif duygular ve daha az pozitif duygular yaşamaktadırlar. Özellikle erkeklerde, kaçınmacı bağlanma stili, ilişki sonrasında yaşanan duygusal sıkıntının şiddetini öngörmektedir. Kaçınmacı erkekler, ilişki sona erdikten sonra daha az yoğun ve daha kısa süreli duygusal sıkıntı yaşamaya eğilimlidirler.

2013'te Facebook kullanımı ve bağlanma stilleri arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmada (Oldmeadow vd.) yüksek düzeyde bağlanma kaygısına sahip bireylerin, sitede daha fazla zaman geçirme, olumsuz duygular hissettiklerinde siteyi kullanma ve diğer Facebook kullanıcılarının kendilerini nasıl algıladıkları konusunda endişe duyma eğiliminde olduklarını tespit edilmiştir. Kaçınan bağlanma stili ile Facebook kullanımı arasında bir ilişki bulunamamıştır. Sosyal becerilerin, Facebook kullanımı ve deneyimi ile bir miktar ilişkili olduğu bulunmuşsa da, bu becerilerin iki bağlanma stili ile Facebook kullanımı ve deneyimi arasındaki ilişkiler üzerinde çok az etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu, insanların Facebook'u deneyimleme ve kullanma biçimlerinin doğrudan bağlanma stilleriyle ilişkili olabileceğini göstermektedir. Bu araştırma, dışa dönük, sosyal ve ifadeli, güvenli bağlanmaya sahip bir bireyin Facebook'u olumlu bir şekilde kullandığı bir savını destekleyen sonuçlar vermiştir. Bu bireyler, diğerlerinin Facebook profillerini görmesinden memnun, profilleriyle gurur duyan ve mutlu olduklarında Facebook'u kullanmaktan keyif alan kişilerdir.

Bağlanma stili, çocukluk döneminde bebeklerin birincil bakıcılarıyla olan etkileşimleri yoluyla oluşur. Bu etkileşimler, çocuğun strese karşı anlık duygusal tepkilerini ve ilerleyen yaşamında duygu düzenleme becerilerini belirler (Bowlby, 1982). Woodhouse (2015) yaptığı bir çalışmada bağlanma stilleriyle Travma Sonrası Stres Bozukluğu (TSSB) arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yapılan meta-analizler sonucunda, güvenli bağlanmanın travma sonrası stres bozukluğu (TSSB) semptomlarıyla daha düşük seviyelerde ilişkilendirildiğini, güvensiz bağlanmanın ise yüksek TSSB semptomlarıyla ilişkili olduğunu göstermiştir. Kaçınan bağlanma stiline etkisi küçük ve önemsiz bulunmuştur. Kaygılı bağlanma stili, TSSB semptomlarıyla en güçlü ilişkiyi göstermiştir.

Stresli durumların bağlanma sistemini aktive ettiği düşünülmektedir ve bu durumun yetişkinlikte bağlanma kalıpları ile stres tepkiselliği arasında bir ilişki olduğunu destekleyen kanıtlar bulunmaktadır (Kidd ve ark., 2011). Moccia ve

diğerlerinin (2020) COVID-19 pandemisinin yarattığı psikolojik stres ve bağlanma stilleri arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmada güvenli ve kaçınan bağlananların, COVID-19 salgını sırasında yüksek psikolojik yük riski açısından koruyucu özelliklere sahip olmalarının, kaygılı bağlananlara kıyasla daha belirgin olduğu görülmüştür. Kaygılı/kaçınan bağlanma stiline sahip bireyler, güvenli bağlanan bireylerin aksine duygularını düzenlemede daha az başarılıdırlar ve bu nedenle yaşadıkları sıkıntıyı azaltmak veya yönetmek için çeşitli stratejiler geliştirmişlerdir. Buna rağmen kaçınan bağlananların, kaygılı bağlananlara kıyasla, daha düşük stres seviyesi bildirmeleri ilginç olarak nitelendirilebilmektedir. Araştırmacılar kaygılı bağlanma stiline sahip bireylerin, bakımın sağlanmasını garanti altına almak için sıkıntıyı aşırı bildirmiş olabileceğini, kaçınmacı bağlanma stiline sahip bireylerin ise sıkıntılı durumlarda çok sakin görünmelerine karşın içsel deneyimlerinin bunun tam tersine olabileceğini belirtmişlerdir.

Güvenli ve güvensiz bağlanma stillerine sahip bireylerin sosyal hayatlarında karşılaştıkları sorunlarla başa çıkma ve mücadele etme şekilleri değişkenlik göstermektedir. Güvenli bağlanan bireyler, yardıma ihtiyaç duyduklarında çevrelerinden destek almayı kolay bulurken, güvensiz bağlananlar çevreye ve kendilerine daha olumsuz bakış açıları geliştirirler. Bireylerin bağlanma stilleri, her ortamda kendini gösterir ve iş yaşamına da yansır. Bireyler, iş yerindeki ilişkilerinde bağlanma stillerinin özelliklerini sergilerler. Bu durum, başarı, verimlilik, bağlılık ve güven gibi örgütsel alanlarda etkili olabilir. Örgütsel liderler, çalışanların bağlanma stillerini anlayarak daha güvenilir iletişim kanalları kurabilir ve çalışanların örgüt yararına davranışlarını yönlendirebilirler (Ateş ve Erdem, 2020).

1.2. Örgütsel Adalet Algısı

Bireyler, olaylara yalnızca “Bu iyi miydi?” veya “Bu tatmin edici miydi?” şeklinde tepki vermekle kalmazlar. Aynı zamanda “Bu adil miydi?” diye de sorarlar. Çalışmalar, adalet algılarının, sonucun lehe olup olmamasından veya sonuçtan duyulan memnuniyetten bağımsız olduğunu göstermiştir (Colquitt, 2012). Bu çalışmaların birçoğu, adalet algılarının, örgütsel bağlılık, yönetime güven, vatandaşlık davranışı, üretkenlik karşıtı davranışlar ve görev performansı gibi temel tutum ve davranışlardaki

varyansı açıkladığını da ortaya koymuştur (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt ve ark., 2001).

Örgütsel adaleti anlamlandırmak için öncelikle adalet kavramından bahsedilmelidir. Bu çalışmadaki yerini konumlandırabilmek için ise örgütsel adalet kavramının gelişimini, etkilendiği değişkenleri ve alt boyutlarını ve değişen adalet algısının çeşitli faktörler üzerindeki etkilerini irdelemek yerinde olacaktır.

1.2.1. Adalet Kavramı

Adalet, adil olanın gerçekleşmesinin sağlanması veya uygulanması, özellikle çelişen iddiaların tarafsız bir şekilde düzenlenmesi ya da hak edilen ödül veya cezaların verilmesi anlamına gelir (Merriam Webster Sözlüğü, 2024). Hammurabi, Hz. Musa, Aristo ve Mani döneminden bu yana filozoflar ve bilim insanları, adalet kavramı üzerine birçok soruya cevap aramış, bu konuda çoğu zaman derinlikli tezler ortaya koymuşlardır; ancak insanların adalet kavramına olan bağlılıklarını pek değiştirememişlerdir. 1960'ların başından itibaren deneysel sosyal psikoloji de bu soruya odaklanmış, benzer sonuçlara ulaşmıştır.

Rawls (1971, 1999, 2001), “Adalet, toplumsal kurumların birinci erdemidir” ifadesini kullanmıştır (Rawls, 1999, s. 3). Rawls, adalet ve eşitliğin aynı kavramlar olmadığını, eşitliğin ise adalet kavramının geliştirilmesine başlamak için varsayımsal bir kavram olduğunu açıklamıştır. Wenar'ın (2008) Rawls'ın sosyal adalet felsefesine ilişkin yorumuna göre, adil bir toplum, "temel eşit haklara sahip, özgür vatandaşların, eşitlikçi bir sistem içinde iş birliği yaptığı" bir toplumdur. Bu bağlamda, siyasi anayasa, hukuk sistemi, ekonomi ve sosyal yaşamın ana yararlarını ve yüklerini dağıtan kurumlar, haklar, fırsatlar, çalışma, tanınma, gelir ve servet dağılımı gibi unsurları içermektedir.

Psikolojik sosyal adalet tanımları, başkalarına nasıl davranıldığını etkileyen otorite, güç ve akran baskısı tarafından şekillendirilmiştir (Hatfield & Rapson, 2005). Baskı, kurumsal sistemler ve politikalar aracılığıyla başkalarını tahakküm altına alma ve kontrol etme olarak tanımlanmıştır. Sosyal adalet ise, toplumun tüm gruplarının tam ve eşit katılımı, kaynakların eşit dağılımı, fiziksel ve psikolojik güvenlik, herkesin

güvenliğinin sağlanması ve bu süreçlerin kurumsal bağlamı olarak tanımlanmıştır (Morgan & Vera, 2006).

Sosyolojik literatür, sosyal adaleti hukuki, siyasi ve ekonomik adaletten ayırmış (Alwin, 2001) ve sosyal ile ekonomik eşitsizlikleri ve malların dağıtımını tartışmıştır (Marshall, 1998). "Dağıtım adaleti" sosyal adaletin alternatif bir terimi olarak kullanılmıştır (Marshall, 1998; Alwin, 2001). Alwin (2001), sosyal adaleti "toplumsal etkileşimde veya toplumla ilişkili olarak verilen ve alınan statü, saygı ve değer hissedildiği alan" olarak tanımlamıştır (s. 2696).

Ekonomistler ise adaleti daha çok dağıtım adaleti ve eşitsizlikler açısından toplumsal bağlamda yorumlamışlardır. Brinkman ve Brinkman'ın (2005) sosyal adalet anlayışı, fırsat eşitliği ve gelir dağılımındaki hakkaniyet; güç mücadelesi; kurumsal, sosyal ve siyasi yapılar; dağıtım adaleti; eşitsizlikler; sosyal, siyasi, hukuki ve ekonomik kurumlar; toplumsal düzen; özgürlük ve ekonomik fırsat eşitliği gibi unsurlar üzerinde yoğunlaşmıştır. Kendini Katolik sosyal ekonomist olarak bir yazar olarak tanımlayan Nitsch (2005), sosyal adaletin "kamu yararı ile ayrılmaz bir şekilde bağlantılı" olduğunu ifade etmiştir (s. 556). Nitsch'e göre, dağıtım adaleti, "gelir, servet ve toplumdaki güç dağılımının, temel maddi ihtiyaçları karşılanmayan bireyler üzerindeki etkileri ışığında değerlendirilmesini" gerektirir (s. 556). Katkı adaleti ise, "bireylerin toplum yaşamına aktif ve üretken katılımcılar olma yükümlülüğüne ve toplumun da bu katılımı sağlama görevine sahip olduğunu" ifade eder (s. 557). Nitsch, sosyal adaletin, "her bireyin ihtiyaçları doğrultusunda ortak iyiyi paylaşma/katılma hakkı ile yetenekleri doğrultusunda bu iyiliğe katkıda bulunma yükümlülüğünden" oluştuğunu savunmuştur (s. 562).

1.2.2. Örgütsel Adalet Kavramı

Organizasyonel bağlamda adalet algıları üzerine uzun süreli bir araştırma geleneği bulunmaktadır. Yıllar boyunca çalışılabilen bu kavram, 1980'lerin sonlarında "örgütsel adalet" etiketiyle tanımlanmış (Greenberg, 1987) ve daha sonrasında birçok ampirik çalışmanın konusu olmuştur.

Örgütsel adalet, örgütlerdeki hakkaniyetin algılanmasını ve anlaşılmasını tanımlar. "Örgüt" kavramı, ortak hedefleri koordine edilmiş faaliyetler aracılığıyla

gerçekleştiren bir sosyal varlık olarak tanımlanır (Kals & Gallenmüller-Roschmann, 2011). Bu nedenle örgüt terimi, sadece ticari işletmeleri değil, aynı zamanda kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, kamu yönetimi kurumları, okullar, üniversiteler gibi yapıları da kapsar.

"Adalet" teriminin tüm uygulamaları, faydacı bir yaklaşımdan ziyade kategorik bir buyruğa dayanan normatif bir standardı ima etme ortak özelliğini taşır. Adalet kavramına dayanan normatif standart, sosyal değişim bağlamında eşitlik kavramında olduğu gibi, esasen farklı şekillerde tanımlanmakta ve genellikle ayrıntılı bir şekilde ele alınmamaktadır. Örgütsel adalet araştırmacıları, insanların adaleti nasıl algıladıklarını ve neyi adil olarak değerlendirdiklerini anlamaya çalışır. Bu nedenle, örgütsel adaletin odak noktası nesnel adalet değil, öznel adalettir. Örgütsel adalet çerçevesine göre, adalet toplumsal olarak inşa edilir ve kişisel algılara bağlıdır. Adalet, bireyin bakış açısında şekillenir (Adamovic, 2023). Ampirik-psikolojik bir perspektiften bakıldığında, örgütlerde adaletle ilgili sorulara normatif cevaplar sağlamak hedeflenmemektedir. Bunun yerine, örgüt üyelerinin öznel deneyimleri temel ilgi noktasıdır. Bu ilgi, sadece epistemolojik bir nitelik taşımakla kalmaz, aynı zamanda pratik bir öneme de sahiptir: Örgütsel kararlardaki çatışmaları esaslı bir şekilde anlamak için, farklı grupların adalet algılarının ele alınması gerekmektedir. Bu, adaletle ilgili devam eden tartışmayı yapısal olarak kavramak açısından önemlidir (Kals&Jiranek, 2012).

Literatürün ilk yıllarında, adalet araştırmacıları yalnızca karar sonuçlarının adil olmasına odaklanmışlar ve bu kavramı dağıtım adaleti olarak adlandırmışlardır. Homans'ın (1961) önceki çalışmalarından yola çıkan Adams (1965), ileri sürdüğü "Eşitlik Teorisi"yle, bireylerin sonuç dağılımlarına, kendi çıktı-girdi oranlarını ilgili bir karşılaştırma figürüyle kıyaslayarak tepki verdiklerini göstermiştir. Bu oranlar eşleştiğinde, birey bir hakkaniyet duygusu deneyimlemektedir. Bu teori, bireylerin algıladıkları iş çıktıları (ödülleri) ile kendi algıladıkları iş girdilerini (katkıları) karşılaştırarak, aynı zamanda bu oranları bir başkasının (iş arkadaşı) karşılık gelen oranlarıyla kıyasladığını öne sürer. Oranlar eşit değilse, oranı daha yüksek olan tarafın haksız yere fazla ödendiği (ve suçluluk hissettiği), oranı daha düşük olan tarafın ise haksız yere az ödendiği (ve öfke hissettiği) varsayılır. Eşit oranların ise adil bir durum ve buna bağlı olarak tatmin duyguları ortaya çıkardığı öne sürülmektedir (Greenberg, 1990). Adams ve Rosenbaum'ın (1962) paradigmatik eşitlik deneyi bu duruma bir

örnek teşkil eder. Deneklere, bir mülakat işi için ya nitelikli ya da yetersiz nitelikte oldukları söylenmiştir. Ancak her iki grup da sabit bir saatlik ücret almıştır. Beklendiği gibi, yetersiz nitelikteki denekler, uygun nitelikte olanlardan daha fazla iş yapmıştır. Bu durum, Adams'ın (1965) eşitlik teorisinin bir yönünün ampirik doğrulaması olarak değerlendirilmiştir: Hak edilenden fazla ücret alan kişilerin, daha fazla iş üreterek eşitliği yeniden tesis ettikleri gözlemlenmiştir.

Adalet araştırmaları, adil olarak algılanan örgütlerin ve liderlerin daha yüksek bir güven ve bağlılık, sadakat sağladığını ortaya koymuştur (Cobb & Frey, 1991; Folger & Konovsky, 1989; Lind & Tyler, 1988). "Adil" örgütlerde bireyler ayrıca, örgütsel vatandaşlık davranışlarına (Moorman, 1991) daha fazla eğilim gösterir ve genellikle karşılaştıkları zorluklara, özellikle de işten çıkarmalara ve değişikliklere, daha iyi uyum sağlarlar (Brockner, 1988; Konovsky & Folger, 1991; Martin & Bies, 1991). Grup içi ve gruplar arası uyuşmazlıkların çözümü, grup kohezyonu ve iş birliği de adalet algısıyla sıkı bir şekilde ilişkilidir (Deutsch, 1985; Lind & Tyler, 1988; Thibaut & Walker, 1975). Deutsch (1985), organizasyonun, herhangi bir bireyin veya grubun dar çıkarları yerine, bir bütün olarak örgütün ihtiyaçları adil bir şekilde ele alındığında daha verimli fonksiyon gösterdiğini savunur.

Örgütsel adalet, çalışanların işyerindeki adalet algılarını inceleyen bir araştırma alanıdır (Colquitt, 2001). Önceki araştırmalar, çalışanların işyerini dört boyut üzerinden değerlendirdiğini göstermektedir: (1) adil ücret ve sonuçlar, (2) adil karar alma prosedürleri, (3) saygılı ve onurlu muamele, ve (4) doğru ve dürüst iletişim (Colquitt, 2001). Örgütsel adalet araştırmaları, adaletin çalışanlar için çeşitli örgütsel bağlamlarda önemini ortaya koymuştur; bu bağlamlar arasında ücret sistemleri, seçim süreçleri, işten çıkarmalar, performans değerlendirmeleri, kurumsal etik programları ve sosyal işletmeler yer almaktadır (Cropanzano & Ambrose, 2015; Cropanzano et al., 2007; Moliner, Cropanzano, & Martínez-Tur, 2017).

Son yaklaşımlar (Blader & Tyler, 2003; Byrne & Cropanzano, 2000) örgütsel adaletin sadece farklı adalet türlerini (örneğin, dağıtım, prosedür, etkileşim) incelemenin yeterli olmadığını, aynı zamanda adaletin farklı kaynaklarını (örneğin, yönetici, örgüt) da ayırt etmenin gerekli olduğunu öne sürmektedir. Bu, adalet algısının kaynağına göre farklılık gösterebileceği ve her bir kaynağın çalışanların adalet algıları üzerinde ayrı ayrı etkili olabileceğini vurgular.

1.2.3. Örgütsel Adaletin Öncülleri

Örgütsel adaletin öncülleri, çalışanların adalet algılarını etkileyen faktörlerdir. Bu öncüller, örgütsel adaletin oluşmasında temel rol oynayan koşulları ve süreçleri ifade eder. Organizasyonel bağlamda, yöneticilerin bireylerin kaynakların ve süreçlerin dağılımını ne zaman ve hangi koşullar altında adil olarak algıladığını anlamaları gerekmektedir. Bu algı, hem resmi politikalar ve uygulamalarla hem de yöneticiler ile astlar arasındaki kişisel etkileşimlerle ilgili olabilir (Torres vd., 2024). Örgütsel adaletin başlıca öncülleri liderlik tarzı, kurumsal politikalar ve prosedürler, karar alma süreçleri, çalışan katılımı ve kişisel değerler olarak listelenebilir.

Kişisel değerler, bireylerin tutumlarıyla yakından ilişkili olan ve kültürel etkilerle kişisel deneyimlere dayalı olarak kategorize edilen yönlendirici ilkeler olarak tanımlanır. Bu değerler, bireylerin davranışlarını tanımlama, değerlendirme ve akıl yürütme biçimlerini şekillendirmede kritik bir rol oynar (Schwartz, 1999) ve her bir değeri ayıran özellik, onun temel motivasyonel yönüdür (Tamayo, 2007). Örgütler bağlamında, değerler, hedeflerin, amaçların ve pazar ile toplum içindeki konumlanmanın tanımlanmasında rehberlik eden ışıklar olarak işlev görür. Dolayısıyla, kolektif bir kimliğin oluşturulmasında ve bireylerin örgütün ideallerini desteklemede harekete geçirilmesinde önemli bir rol oynar (Tamayo, 2008). 1960'lardan bu yana, sosyal psikoloji alanındaki araştırmalar, değerlerin ve inançların bireylerin adalet veya adaletsizlik algıları üzerindeki etkisini incelemiştir (Assmar et al., 2005). Değerler adalet algılarını etkileyebildiği gibi, bu algıların sonuçları da olabilir. Mendonça (2003), adalet algılarının bireysel ve toplu davranışlar ile ahlaki yargılar üzerindeki önemli etkisini vurgular. Bu nedenle, mevcut literatürde (Amzulescu & Butucescu, 2021; De Clercq et al., 2021) doğrulandığı gibi, adaletsizlik algılarına yanıt olarak karşı üretken davranışlar ortaya çıkmaktadır.

Değerler, değerlendirmede belirleyici bir rol oynar; bireyler, organizasyonel bağlamda durumları aksiyolojik önceliklerine dayanarak incelemektedirler. Bu değerlendirme, bir durumun adil ya da adil olmayan olarak algılanmasını önemli ölçüde etkileyebilir. Dolayısıyla, adalet ilkeleri ve algıları tarafından yönlendirilen bu değerlendirmeler, bireylerin davranışları üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir ve

özellikle iş yerinde adaletsizlik hissi hakim olduğunda, bu davranışlar verimlilik karşıtı olabilir (Torres vd, 2024).

Liderlik ve örgütsel adalet algısı üzerine çalışmalar ise çoğunlukla diğer faktörlerle birlikte incelenerek araştırılmıştır. Bu ilişkilendirmeler şu şekilde özetlenebilir. Örgütsel vatandaşlık davranışını (OVD) etkileyebilecek örgütsel faktörler arasında liderlik ve örgütsel kültürler araştırmacıların ilgisini çekmiştir (Danish vd., 2014). Podsakoff ve arkadaşlarına (2000) göre, liderlerin davranışlarının OVD üzerindeki etkisini açıklayan mekanizmalar net değildir ve bu nedenle incelenmeleri gerekmektedir. Literatürde örgütsel adalet, örgütsel öğrenme kültürü, liderlik (Armağan & Erzen, 2015; Zagorsek, Dimovski, & Skerlavaj, 2009) ve OVD (Danish ve diğ., 2014) arasındaki ilişkiler belgelenmiştir. Zehir, Akyüz, Eren ve Turhan'ın (2013) çalışması, hizmetkar liderlik ile OVD arasındaki ilişkide örgütsel adaletin aracılık rolünün incelediği bir örnek teşkil etmektedir. Hizmetkâr liderlik, çalışan davranışlarını yönlendirmede ve örgütsel adaleti, örgütsel vatandaşlık davranışını ve performansı destekleyen örgütsel değerlerin şekillendirilmesinde önemli bir rol oynayan en temel kavram olarak öne çıkmaktadır. Bu çalışmada (Zehir vd., 2013), hizmetkâr liderlik davranışı örgütsel adalet ile pozitif bir ilişki içindedir ve aynı zamanda, örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş performansı ile de anlamlı ve pozitif bir korelasyon paylaştığı görülmüştür.

McGregor (1960), Y Teorisi üzerine yazılarında, astların adalet algılarının (a) liderin adil muameleye ilişkin doğrudan davranışları ve dürüstlüğüne, ve (b) liderin astlarının hedefleri ve kaygılarına olan genel ilgisi ve önceliklendirmesine dayandığını belirtmiştir. McGregor'un (1960) bu iddiaları, sonraki araştırmalarla desteklenmiştir. Araştırmalar, prosedürel olarak adil liderliğin daha yüksek prosedür adaleti ve dağıtım adaleti algılarıyla sonuçlandığını (Cobb & Frey, 1996), yüksek düzeyde lider-üye etkileşiminin astların prosedür adaleti algılarıyla pozitif ilişkili olduğunu (Mansour-Cole & Scott, 1998) ve güçlendirici liderlik uygulamalarının astların yönetici adaleti algılarıyla pozitif ilişkili olduğunu (Keller & Dansereau, 1995) göstermektedir. Erhart (2004) yaptığı araştırmada hizmetkâr liderlik düzeylerindeki farklılıkların, prosedür adaleti iklimi ile güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu bulmuştur. Başka bir deyişle, liderler, astlarının ve diğer paydaşların iyiliği için sorumluluklarını fark edip buna uygun davrandıklarında, liderlik ettikleri birim genel olarak adil bir şekilde muamele gördüğünü hissedecektir.

Araştırmacılar, işyeri olgularının (Pitariu & Ployhart, 2010) ve örgütsel adaletin (örn. Rupp, 2011; Shapiro, 2010) daha dinamik kavramsallaştırılmasının gerekliliğine dikkat çekmiştir, çünkü zamansal dinamiklerin anlaşılması, kullanışlı teoriler geliştirmek için kritik öneme sahiptir (George & Jones, 2000). Örneğin, literatür gözden geçirildiğinde, Fortin (2008, s. 111), "Herhangi bir zamanda adalet algıları hem geçmiş deneyimlerle hem de mevcut koşullarla ilişkilidir ve gelecekteki muameleye yönelik beklentileri etkilemesi muhtemeldir. Ancak, zamansal etkiler yeterince araştırılmamıştır" şeklinde bir sav ortaya koymuştur. Fortin, adalet alanının, zamansal süreçleri entegre eden teorilerin geliştirilmesinden fayda sağlayacağını sonucuna varmıştır. Benzer şekilde, Cropanzano ve Prehar (2001, s. 266) de, "Eğer değişim sistematikse, o zaman değişimi ele almayan herhangi bir örgütsel adalet perspektifi, doğası gereği sınırlıdır" diye belirtmişlerdir. Dahası, adalet araştırmaları adil muamele algılarının yaratılması konusunda rehberlik sağlarken, adaletsizlik algılarının adil hale getirilmesine yönelik pek az rehberlik sunmaktadır; bu da önemli bir meseledir, çünkü örgütlerde adaletsizlik algıları kolayca gelişebilmektedir (Bies & Tripp, 2002).

Jones ve Skarlicki (2012), yaptıkları çalışmada bireylerin bir olayı "boş bir sayfa" olarak değerlendirmenin aksine, olaya dâhil olan tarafların adaleti hakkındaki önceden var olan algıları ve beklentilerinden etkilendiklerini ileri sürmüştür. Örgüt üyeleri, yöneticilerinden ve diğer örgütsel unsurlardan belirli bir adalet veya adaletsizlik düzeyi beklemeye başlarlar ve bu beklentiler, belirsizlikle başa çıkmalarına ve adalete ilişkin olayları yorumlamalarına yardımcı olur (Van den Bos & Lind, 2002).

Bu noktada örgütsel adalet algısının süreç içindeki değişkenliğine dikkat çeken araştırmacılar, değişimi anlamlandırma sürecinin bireyin adalet algısında önemli bir değişikliğe yol açma olasılığının, özellikle belirsizlik zamanlarında kendini gösteren bireysel farklılıklardan da etkilenebileceğine dikkat çekmişlerdir. Olumsuz etkilenebilirliği (negative affectivity) yüksek olan bireyler, belirsiz ve olumsuz olaylara karşı özellikle duyarlıdır (Watson, Clark & Tellegen, 1988), bu da anlamlandırma sürecinin adil bir varlık algısından adaletsiz bir varlık algısına geçiş olasılığını artırabilir. Düşmanca atıf (hostile attribution) tarzına sahip olan bireyler, olumsuz olayları dışsal, kalıcı ve kontrol edilebilir nedenlere bağlama eğilimindedirler ve bu nedenle adaletsiz bir olay için suçlama atfederek belirsizlikle başa çıkma olasılıkları yüksektir (Douglas & Martinko, 2001); bu da adalet algılarını adaletsizlik algısına dönüştürme olasılıklarını artırabilir. Belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek olan

kişiler (Hofstede & Hofstede, 2005), belirsizliğe neden olan beklenmedik adil veya adaletsiz bir olay karşısında varlık algılarını değiştirme konusunda kendilerini özellikle zorunlu hissedebilirler. Benzer şekilde, belirsizlik yaratan bir olay, riskten kaçınma eğilimi yüksek olan bireylerde (Colquitt vd, 2006) varlık algısında değişime yol açma olasılığını artırabilir.

Örgütsel adalet algısındaki değişimleri etkileyen bireysel farklılıklarla ilgili etmenlerin büyük bir çoğunluğunun, bireylerin bağlanma stillerinden de etkileneceğini söylemek yanlış olmayacaktır. İçsel çalışma modellerini etkileyen bağlanma stili, kişinin dış dünya ile ilgili algılarını kurmasında yardımcı olduğundan, örneğin diğerleri algısı daha olumsuz bir boyutta konumlanan kaçınan bireyler, düşmanca atıf (hostile attribution) yapmaya daha meyilli olacaklardır.

1.2.4. Örgütsel Adalet Boyutları

Örgütsel adaletle ilgili kaygılar, çalışanların iş yaşamlarının çeşitli yönlerine yansımaktadır. Alandaki ampirik araştırmalarının tarihsel gelişimine bakıldığında (örn. Skitka & Crosby, 2003), başlangıçta yalnızca dağıtım adaleti ve prosedür adaletini ayırt eden iki faktörlü bir model savunulmuştur.

Örgütsel adaletin iki boyutlu kavramsallaştırılması, üçüncü bir alan olan etkileşim adaletiyle genişletilmiştir. Günümüzde, Greenberg'in (1993) önerisinin etkisiyle dört boyutlu bir kavramsallaştırma ortaya konulmuştur (bkz. Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001). Bu bağlamda, etkileşim adaleti; bilgilendirme adaleti ve kişilerarası adalet olarak ayrılmıştır (bkz. Colquitt, Greenberg & Zapata-Phelan, 2005).

Greenberg ve Colquitt (2004), örgütsel adaletin tarihini, araştırma ve teori gelişimini tanımlayan dört ana dalgaya ayırmışlardır. İlk olarak, 1950'lerden 1970'lere kadar uzanan dönemde, dağıtım adaleti kavramı kaynakların adil paylaşımı üzerine yoğunlaşmıştır. 1970-1990 yılları arasında devam eden prosedür adaleti dalgası, ödül dağıtımından sorumlu prosedürlerin adaletine öncelik vermiştir. Ardından, 1980'lerin ortalarından itibaren başlayıp günümüze kadar süren bir dönemde, adaletin kişiler arası yönlerine dikkat çekilerek etkileşim adaleti dalgası tanımlanmıştır. Bu etkileşimsel dalgayla eş zamanlı olarak, başka bir teori ve araştırma akımı, örgütsel adaletin çeşitli

boyutlarının unsurlarını birleştirmeye çalışmıştır. 21. yüzyılın ilk birkaç yılında hakimiyet kazanan bu akıma, bütünleştirici dalga adı verilmiştir.

Güncel literatürde, örgütsel adaletin standartlaşmış bir kavramsallaştırması bulunmamaktadır (Colquitt, 2001). Çeşitli meta-analizlerde de gösterildiği gibi, bu yapı bir, iki, üç veya dört boyutlu olarak kavramsallaştırılmıştır (Cohen-Carash & Spector, 2001; Colquitt ve ark., 2001; Nowakowski & Conlon, 2005). Bu çalışmada, örgütsel adalet yukarıda bahsi geçen beş boyutuyla (dağıtım, prosedür, etkileşim, kişilerarası ve bilgisel) incelenip ele alınacaktır.

1.2.4.1. Dağıtım Adaleti

Çalışan ilişkilerinin doğasında, tüm çalışanlara eşit davranılmadığı gerçeği yatar. Örneğin, başlangıçta bazıları işe kabul edilirken, diğerleri edilmez. İşe alınanlar arasında ise, bazıları hızla terfi ederek daha yüksek maaş ve statü elde ederken, diğerleri daha yavaş ilerler. İş yerinde insanların rutin olarak farklılaştırılması, adaletle ilgili kaygıları tetiklemeye elverişlidir. Bu nedenle, örgütlerde adalet konusuna ilk dikkatin ödüllerin dağılımına yönelik olması şaşırtıcı değildir.

Çalışanlar kaynak dağılımlarının, yani maaş, ödül, terfi ve uyuşmazlık çözüm sonuçlarının adil olup olmadığı konusunda endişe duyarlar. Çalışanların iş deneyimlerinin merkezi unsurlarından biri, karar sonuçlarının (örneğin, maaş, terfi ve performans değerlendirmesi) adaletinin değerlendirilmesidir; bu, dağıtım adaleti olarak adlandırılır (Adams, 1965; Deutsch, 1975).

Homans (1961), dağıtım adaleti kavramsallaştırmasında görelî yoksunluk kavramından yola çıkmıştır. Bu, onun daha önceki sosyal değişim kavramsallaştırmasına (1958) dayanmaktadır; bu süreçte bir aktörün davranışı en az bir diğer bireyin faaliyetlerini etkiler. Zamanla insanlar, gelecekteki değişimler için normatif beklentiler yaratan değişim geçmişi yargılarını geliştirirler. Ayrıca, bu model ne kadar iyi yerleşirse, o kadar güçlü bir şekilde normatif olarak uygun kabul edilir. Homans'ın (1961) ifadesiyle, "önceki örnekler her zaman haklara dönüşür" (s. 73). Bir değişimde yer alan katılımcıların, yatırımlarıyla orantılı bir kazanç beklemeye başlayacaklarını ve bu beklenti karşılandığında adaletin var olduğunu savunmuştur. Aksine, dağıtım adaletsizliği, kazançlar yatırımların gerisinde kaldığında, öfke;

kazançlar yatırımları aştığında ise suçluluk duygusuna neden olur. Homans (1961), sosyal değişime dahil olan tarafların, algı süreçlerinin doğası gereği öznel olmasından dolayı dağıtım adaleti hakkında farklı sonuçlara ulaşabileceklerini de vurgulamıştır.

Adams'a (1965) göre ise, dağıtım adaletinin temel dayanaklarından biri, başlangıç noktası en az iki aktör arasındaki bir değişim ilişkisi olan eşitlik teorisidir. Bu ilişkide, girdiler ve çıktılar değiş tokuş edilir. Girdilere örnek olarak iş kalitesi, iş miktarı, çaba, uzmanlık, beceriler ve sadakat verilebilir (Adams, 1965; Ambrose & Arnaud, 2005; Leung, 2005; Törnblom & Kazemi, 2011). Çıktılar ise maaş, ikramiye, terfi, performans değerlendirmeleri ve statü sembolleri gibi unsurları içerir (Adams, 1965; Ambrose & Arnaud, 2005; Colquitt ve ark., 2001; Colquitt, Greenberg & Zapata-Phelan, 2005). Girdiler ve çıktılar arasındaki oran, tahsis edilen kaynakların algılanan adaletini belirler. Çalışanlar bir çıktı/girdi oranı ($O1/I1$) oluşturur ve bu oranı benzer diğer çalışanların oranıyla, örneğin iş arkadaşlarıyla ($O2/I2$), karşılaştırırlar (Cropanzano ve ark., 2007). Eşitlik, dağıtım adaletinin temel tahsis normu olarak kabul edilse de, diğer tahsis normlarının da uygulanması mümkündür (Deutsch, 1975, 1985; Leventhal, 1976; Leventhal ve ark., 1980; Romaine & Schmidt, 2008).

Eşitlik teorisinin temel katkısı, adaletsizlik algılandıktan sonra ne olduğunun ayrıntılı olarak açıklanmasında yatar. Eşitlik teorisinin temel prensipleri, Festinger'in (1957) bilişsel uyumsuzluk teorisinden kaynaklanmaktadır. Adams (1963), eşitlik teorisini bilişsel uyumsuzluk teorisinin özel bir durumu olarak görmüş ve bu teoriye göre, adaletsizliğe verilen zihinsel ve davranışsal tepkiler, sonuç/girdi oranındaki dengeyi yeniden sağlamayı amaçlar. Teori, adaletsizliğin psikolojik bir gerilim veya sıkıntı hissi yarattığını ve bu durumun bireyleri dengeyi yeniden kurmak için motive ettiğini savunur (Adams, 1963, 1965). Bu denge, davranışsal olarak kişinin kendi sonuçlarını veya girdilerini değiştirerek, karşılaştırma yapılan diğer kişinin sonuçlarını veya girdilerini değiştirerek, ilişkiden çekilerek ya da bilişsel olarak sonuçların veya girdilerin yeniden değerlendirilmesi veya karşılaştırma yapılan kişiyi değiştirmek suretiyle sağlanabilir.

Adams'ın eşitlik teorisinin popülerleşmesinden kısa bir süre sonra, Walster ve meslektaşları (Walster, Berscheid & Walster, 1973; Walster, Walster & Berscheid, 1978) tarafından alternatif bir versiyon sunulmuştur. Bu versiyon, selefinden daha genel bir sosyal ilişkilerde adalet yaklaşımı olarak tasarlanmış ve iş yeri dışındaki daha

geniş bir yelpazede kişilerarası konulardan yola çıkmıştır. Ancak, Walster ve arkadaşlarının eşitlik teorisi, Adams'ın (1965) formülasyonunun temel özelliklerinin çoğunu korurken, eşitlik teorisinde yeterince geliştirilmemiş olan iki adaletsizlik giderme biçimini ayırt etmiştir. Bunlar: (a) "gerçek eşitliği" yeniden sağlamak, yani kişinin kendi ya da başkasının sonuçlarını ve/veya girdilerini gerçekten değiştirmek ve (b) "psikolojik eşitliği" yeniden sağlamak, yani eşitliği yeniden kurmak için gerçekliği bilişsel olarak çarpıtmak. İnsanların kâr maksimizasyonu tarafından yönlendirildiği varsayımına dayanarak, Walster ve ark. (1973), fazla ödeme alan insanların, ödülleri koruyarak psikolojik olarak eşitliği yeniden sağlamayı tercih edeceğini, az ödeme alanların ise davranışsal olarak, yani gerçek eşitlik sağlayarak, ödülleri artırmayı tercih edeceğini öne sürmüştür.

Şimdiye kadar sunulan kavramsallaştırmalar, insanların algıladıkları adaletsizliklere verdikleri tepkilere odaklanmıştır. Ancak 1960'ların sonları ve 1970'lerin başlarında, Leventhal ve arkadaşlarının araştırmaları (bkz. Leventhal, 1976a), ödül alanların tepkilerinden ödül dağıtıcıların davranışlarına odaklanarak daha proaktif bir bakış açısı geliştirmiştir. Özellikle, bu araştırmalar ödül dağıtıcıların ödülleri gerçekten eşitlik ilkelerine göre, yani göreceli girdilerle orantılı olarak, adil bir şekilde bölüştürüp bölüştürmediklerini sorgulamıştır. Bu soruyu araştırırken, Leventhal (1976a), dağıtıcıların ödülleri bireylerin çabalarını grup hedeflerinin gerçekleştirilmesine yönlendirmek için kullandığını belirtmiştir. Bu ödüller, "belirli ödül ve kaynak dağılımlarını adil ve doğru olarak tanımlayan kriterleri belirleyen bir sosyal kural" olarak tanımlanan bir dağıtım normuna tabidir (s. 94). Leventhal (1976a, 1976b), eşitlik normunun sadece izlenebilecek bir dağıtım standardı olduğunu ve her zaman uygun olmadığını savunmuştur (bkz. Leventhal, 1980). Özellikle, eşitlik normuna uymak alıcıların katkıları arasında ayırım yapmayı gerektirdiği için, bu durum kişilerarası iş birliğini zayıflatabilir ve sosyo-duygusal ilişkileri bozabilir. Deutsch (1975) ve Leventhal (1976a, 1976b), bir değişimin temel amacının bireysel üretkenliği artırmaktan çok grup dayanışmasını ve uyumunu teşvik etmek olduğunda, eşitlik yerine, denkliğin (equity) uygun tahsis normu olduğunu öne sürmüşlerdir. Benzer şekilde, kişisel refahı ve gelişimi teşvik etme arzusu öncelikli olduğunda, ihtiyaç temelli bir dağıtım normunun en uygun seçenek olduğunu savunmuşlardır.

1.2.4.2. Prosedür Adaleti

İkinci boyut olan prosedür adaleti, bir dağıtımın sonucuna değil, aksine bu dağıtıma yol açan kararın nasıl alındığına odaklanır (Leventhal, 1980; Leventhal, Karuza ve Fry, 1980; Thibaut ve Walker, 1975). Bu bağlamda, prosedür yani süreç merkezi bir öneme sahiptir. Örneğin, uzlaştırılması gereken farklı görüşler varsa, taraflar, karar sürecinin tasarımı ve bu sürecin adaletin öznel gereksinimlerini karşılayıp karşılamadığı ile yakından ilgilenirler (Müller, 2006). Bu koşullar başlangıçta Leventhal tarafından tanımlanmış (Leventhal, 1980) ve daha sonra geliştirilmiştir (bkz. Bierhoff, 1992; Lind & Tyler, 1988; Montada & Kals, 2007). Benzer şekilde, Leventhal (1976b), bireylerin yalnızca bir dağıtımdan değil, aynı zamanda bu dağıtıma yol açan bilginin nasıl sunulduğundan da etkilenebileceği konusuna parmak basmış ve "prosedür adaleti" kavramına dikkat çekmiştir. Aynı şekilde, Deutsch (1975), dağıtıcılar tarafından kullanılan prosedürlerin adillığının, sosyal ilişkilerde önemli bir adalet kaynağı olduğunu açıkça belirtmiştir.

Bu noktada öncelikle Leventhal (1980)'ın eşitlik teorisine getirdiği eleştiriler literatürde bir yankı uyandırmış ve teorisinin sonuç dağılımına yol açan prosedürleri göz ardı ettiği vurgulanmıştır. Leventhal, eşitlik teorisinin bu eksikliğini ifade etmiş ve prosedür adaletini tanımlarken Thibaut ve Walker'ın (1975) öncü çalışmalarına atıfta bulunmuştur.

1975 yılında Thibaut ve Walker, yasal anlaşmazlıkların çözümündeki adalet algılarına yönelik beş yıllık bir araştırma dizisini detaylandıran bir çalışma yayımladılar. Bu çalışma, sosyal psikoloji ile hukuk alanlarının etkileşimini gösteren önemli bir ilki temsil ediyordu. Thibaut ve Walker'ın (1975) araştırması, büyük ölçüde iki geniş hukuk prosedürü kategorisini karşılaştırıyordu: (a) Amerika Birleşik Devletleri ve Birleşik Krallık'ta kullanılan, hakimin kararı kontrol ettiği ancak bu karara yol açan delillerin sunumunu kontrol etmediği ihtilaflı (adversary) sistem ve (b) kıta Avrupası'nda kullanılan, hakimin hem sonucu hem de prosedürü kontrol ettiği sorgulayıcı sistem.

Thibaut ve Walker (1975) şöyle yazmıştır: "Bu öznel ölçüm kritiktir çünkü hukuki sürecin temel amaçlarından biri, çatışmaları sosyal yapıyı koruyacak ve bireyler arasında verimli bir alışverişin devamını teşvik edecek şekilde çözmektir" (s. 67). Bu şekilde, prosedür adaletinin incelenmesi, sonuç adaletinin incelenmesini

yansıtır—neyin adil olduğu, adil olarak algılanan Őeye bağlıdır. Tanımı ise Şu Şekilde yapmışlardır:

“Őunu öneriyoruz: Dava ile sonuđlanan çatıřma tūrlerini çōzmeđ için adil bir prosedūr, sūrecin kontrolūnū būyūđ ölçūde tarafların kendisine veren ve karar vericiye nispeten az kontrol bırakan bir prosedūrdūr. Prosedūr adaletinin birçōok iliřkili ve tamamlayıcı unsuru vardır, ancak temel gereklilik bu optimal kontrol dađılımıdır.” (Thibaut & Walker, 1975, p. 2)

Thibaut ve Walker (1978) daha sonraki çalıřmalarında prosedūr teorilerinde iki spesifik kontrol tūrū ayırt etmiřlerdir: karar kontrolū (taraflardan birinin tek taraflı olarak anlařmazlıđın sonucunu belirleyebilme derecesi) ve sūreç kontrolū (tarafların anlařmazlıđı çōzmeđ için kullanılan kanıtların geliřimini, seřimini ve sunumunu kontrol edebilme derecesi). Yazarlar, ideal anlařmazlık çōzüm modelinin sūreç kontrolūnū tarafların eline bıraktıđını, ancak karar kontrolūnū tarafsız bir üçūncū tarafa ayırdıđını belirtmiřlerdir (Thibaut & Walker, 1978). Bu iki kontrol tūrünün gōreceli etkileri, sonraki yıllarda būyūđ ilgi gōrmūřtūr (ör. Lind, Lissak & Conlon, 1983; Tyler, Rasinski & Spodick, 1985).

Leventhal (1980), Thibault ve Walkers'ın sonuđlarını bir kaynak tahsisi bađlamına dōnūřtūrerek prosedūr adaleti kavramını daha da geniřletmiřtir. Prosedūr adaleti, sonuç tahsisini yapılandıran prosedūrlerin algılanan adaleti olarak tanımladı. Bu, prosedūr adaletinin yaygın bir tanımı haline geldi. Leventhal (1976b, 1980), prosedūr adaletinin, anlařmazlık çōzüm bađlamlarında olduđu kadar, dađıtım bađlamlarında da geēerli olması gerektiđini ileri sūrmūřtūr. Leventhal'in önceki çalıřmaları dađıtım kuralları ūzerine odaklanmış olmasına rađmen, "Prosedūrel kurallar adalet kuralları kategorisinin ikinci tūrūdūr. Bir prosedūrel kural, belirli kriterleri karřılayan tahsis prosedūrlerinin adil ve uygun olduđuna dair bireyin inancıdır" (Leventhal, 1980, s. 30) Őeklinde belirtmiřtir. Ayrıca, tahsis prosedūrlerinin adilliliđinin yedi farklı prosedūrel bileřen aēısından deđerlendirilebileceđini belirtmiřtir: (a) taraf temsilcilerinin seřimi, (b) temel kuralların belirlenmesi, (c) bilgilerin toplanması, (d) karar alma yapısının belirlenmesi, (e) itiraz haklarının verilmesi, (f) gūvenlik önlemlerinin eklenmesi ve (g) deđerıřim mekanizmalarının kullanılması.

Greenberg ve Folger, örgūtsel bilimler alanında prosedūr adaleti kavramını ilk kullanan kiřilerdir. Greenberg ve Folger (1983), Thibaut ve Walker'ın (1975) teorik

çerçevesini katılımcı yönetim, liderlik ve karar alma süreçlerine yönelik gelişen literatüre uyarlamıştır. Thibaut ve Walker (1975), ihtilaf çözüm süreçlerinde "karar kontrolü" ve "süreç kontrolü" etkilerini açıklarken, Greenberg ve Folger (1983) çalışanların tepkileri üzerinde "tercih" ve "söz hakkı" etkilerini ele almıştır. Folger ve Greenberg (1985), performans değerlendirmelerini daha adil hale getirmek için prosedürel kuralların kullanılabileceğini savunmuşlardır. Bu bağlamda, çalışanlara değerlendirme sürecinde söz hakkı tanınması, öz değerlendirme yapmalarına imkan sağlanması ve kayıt tutma prosedürlerinin iyileştirilmesi gibi önerilerde bulunmuşlardır. Benzer şekilde, ücretlendirme sistemlerinin daha adil olabileceğini; çalışanlara ücret düzeyleri ve kriterleri hakkında bilgi sağlanarak ve çalışanlara seçenekler sunan kafeterya tarzı yan hak planlarının uygulanmasıyla mümkün olacağını öne sürmüşlerdir.

1.2.4.3. Etkileşim Adaleti

Bies ve Moag (1986), işe alım sürecindeki adaleti incelerken karar olaylarının aslında üç yönü olduğunu gözlemlemişlerdir: bir karar, bir prosedür ve bu prosedürün uygulandığı kişilerarası etkileşim. Yazarlar, bu kişilerarası etkileşimin adaletini ifade etmek için "etkileşim adaleti" terimini kullanmışlardır ve kavramı resmi karar alma prosedürlerinin uygulanması sırasında insanların aldıkları kişilerarası muamelenin kalitesi olarak tanımlamışlardır. Bu bağlamda dört etkileşimsel adalet normu tanıtmışlardır: saygı, uygunluk, doğruluk ve gerekçe sunma. Ayrıca, ilgili otoritelerin prosedür detaylarını saygılı ve uygun bir şekilde ilettiğinde ve kararları dürüst ve doğru bilgilerle gerekçelendirdiğinde etkileşim adaletinin teşvik edildiğini savunmuşlardır. Daha sonraki dönemlerde, Greenberg (1993b), saygı ve uygunluk kurallarının, gerekçelendirme ve doğruluk kurallarından farklı olduğunu savunmuş ve etkileşim adaletini iki boyuta ayırarak sınıflandırmıştır: kişilerarası ve bilgisel adalet (Colquitt, 2001). Greenberg'e (1993) göre, kişilerarası adalet dağıtım adaletinin sosyal boyutunu, bilgisel adalet ise prosedür adaletinin sosyal boyutunu temsil eder. Bies ve Moag (1986) tarafından belirlenen kurallar aynı kalmıştır; kişilerarası adalet, saygı ve uygunluk kurallarına dayanırken, bilgisel adalet doğruluk ve gerekçe sunma kurallarına dayanır. Bu dört kural, Thibaut ve Walker (1975) ve Leventhal (1980) tarafından belirlenen usule ilişkin adalet kriterlerinden açıkça farklıdır. Gerçekten de,

Çalışanlara söz hakkı veren, tutarlı, tarafsız ve doğru olan resmi bir prosedür, bireylerle kaba ve dürüst olmayan bir şekilde iletişim kuran bir yönetici tarafından uygulanabilir.

Bies ve Moag'ın (1986) yayınlarından ve etkileşim adaleti yapısına yönelik ilk çalışmaların bazılarında (rn. Bies & Shapiro, 1988) sonra, adalet araştırmacıları dikkatlerini etkileşim adaletinin, prosedür adaleti ve dağıtım adaletinden ayırıtırılmasına yneltilmişlerdir. Boya ve kaplama endüstrisinde vatandaşlık davranışını inceleyen bir çalışmada, Moorman (1991) prosedür ve etkileşim adaleti boyutlarını içeren 13 maddelik bir ölçüm geliştirmiştir. Folger ve Konovsky (1989), Bies ve Moag'ın (1986) kavramlarını içeren "prosedür adaleti" maddelerini dahil ederken, Moorman, Leventhal'ın (1980) ve Thibaut ve Walker'ın (1975) kurallarını (rn. nyargı bastırma, süreç kontrolü) içeren "etkileşim adaleti" maddelerini eklemiştir. Bu maddeler aslında etkileşim adaletinin biraz revize edilmiş bir kavramsallaştırmasını sunan bölümlerle tutarlıdır—etkileşim adaleti yapısını, saygı, uygunluk, doğruluk ve gerekçelendirme kavramlarının ötesinde, Leventhal'ın kurallarının yöneticiden kaynaklanan versiyonlarını da içerecek şekilde tanımlamaktadır (Folger & Bies, 1989; Greenberg, Bies, & Eskew, 1991; Tyler & Bies, 1990). Moorman'ın (1991) sonuçları, doğrulayıcı faktör analizinde etkileşim adaletinin, prosedür adaletinden ayrı olduğunu göstermiştir. Aynı zamanda, Price ve Mueller'in (1986) alışmasından alınan dağıtım adaleti ölçümünden de farklı olduğu ortaya çıkmıştır.

Moorman'ın (1991) lm etkileşim adaletine olan ilgiyi artırmış olsa da, on yılın geri kalanı boyunca etkileşim adaletinin gerçekten prosedür adaletinden ayrılabilir olup olmadığı konusunda bir tartışma yaşanmıştır. Adalet biçimini yeniden kavramsallaştıran araştırmalar, açık ya da örtük bir şekilde, etkileşim adaletinin aslında prosedür adaletinin yönetici kaynaklı bir versiyonu olduğunu öne sürmüştür (Folger & Bies, 1989; Greenberg ve diğerleri, 1991; Tyler & Bies, 1990). Colquitt (2001), bu tartışmaları netleştirmeye yönelik bir girişim olarak, Thibaut ve Walker (1975), Leventhal (1980) ve Bies ve Moag (1986)'nın daha literal yorumlarına dayanan yeni bir adalet ölçümünü oluşturmuştur. Bu nedenle, etkileşimsel öğeler süreç kontrolü veya dikkate alma gibi prosedürel kavramları değil; saygı, uygunluk, doğruluk ve gerekçelendirme gibi unsurları ele almıştır. Greenberg'in (1993b) nceki kavramsal çalışmasından yararlanan Colquitt (2001), ayrıca etkileşim adaletini daha fazla ayırıtırmanın (p. 529) ve bunu kişilerarası (saygı ve uygunluk) ile bilgilendirici

(doğruluk ve gerekçelendirme) boyutlara ayırmanın faydalarını incelemiştir. Özünde, kişilerarası adalet ile bilgilendirici adaletin ayrımı, iletişimin nezaket ve saygı boyutunun, dürüstlük ve doğruluk boyutundan farklı olduğunu kabul etmektedir.

Etkileşim adaletinin prosedür adaletinden ayrılması, örgüt temsilcilerinin, prosedür ve dağıtım detaylarını iletirken oynadıkları kritik rolü vurgulamıştır (ör. Greenberg, 1990a; Schaubroeck, May ve Brown, 1994). Etkileşim adaletinin kişilerarası ve bilgilendirici boyutlarına ayrılması, bu temsilcilerin iletişim sırasında iki ayrı sorumluluğa sahip olduğunu netleştirmeye yardımcı olmuştur: hem saygılı olmak hem de dürüst ve bilgilendirici olmak. Bu sorumlulukların her biri, çalışanların tepkileri açısından özgün bir öneme sahiptir (Ambrose vd., 2007; Greenberg, 1993b; Kernan & Hanges, 2002). Bu araştırma akışlarının nihai sonucu olarak, adalet araştırmacıları yöneticilere, örgütlerinde adalet algılarını iyileştirmek için farklı stratejiler sunmuşlardır.

1.2.5. Örgütsel Adaletin Sonuçları

Bireysel düzeyde algılanan adalet ve adaletsizlik etkilerini analiz etmek ve anlamak, araştırmacılara ve yöneticilere iş yerinde meydana gelebilecek olumlu ve olumsuz tepkileri tahmin etme imkanı sağlar. Bu nedenle, farklı organizasyonel bağlamlarda birçok araştırma yapılmış ve örgütsel adaletin çalışanların tutumlarını, davranışlarını, duygularını, performanslarını ve sağlıklarını etkilediği, ayrıca sapkın davranışlara yol açabileceği gösterilmiştir. Bu bölümde, bireylerin adil bir şekilde muamele gördüklerinde veya görülmediklerinde yaşadıkları başlıca sonuçlara genel bir bakışa yer verilmiştir.

Birçok araştırmacı, örgütsel adaletin bağlılık üzerinde bir öngörücü olduğunu ortaya koymuştur (örneğin, Rahman ve diğ., 2016; Karem ve diğ., 2019) ve tüm organizasyonel bileşenlerin organizasyonel bağlılık üzerinde önemli bir rol oynadığını belirtmişlerdir. Çalışanlar, katkılarıyla orantılı bir şekilde ödüllendirildiklerini algıladıklarında organizasyona yüksek bir bağlılık gösterirler. Ayrıca, çalışanlar, karar alma süreçlerinde ve işlemlerinde diğerleriyle eşit bir konumda olduklarını ve yöneticilerinin onlara eşit davrandığını hissettiklerinde, organizasyonla aidiyet ve katılım hissi geliştirirler. Sonuç olarak, kendilerini organizasyonun önemli bir parçası olarak gördüklerinden, organizasyonun hedeflerini benimserler (İmamoğlu ve diğ.,

2019). Öte yandan, organizasyondaki adaletsizlik, bağlılık eksikliğine yol açar ve bu da yüksek devamsızlık oranları ve işten ayrılma niyeti gibi üretkenlik karşıtı davranışlara neden olabilir. Ayrıca performans düşüşüne yol açarak organizasyonun verimliliği ve etkinliğini olumsuz şekilde etkiler (Becker & Barry, 1996; aktaran Karem ve diğ., 2019).

Sosyal kimlik teorisi (Ashforth & Mael, 1989) ve öz-kategorilendirme teorisi (Turner, 1985) çerçevesinden türetilen kurumsal kimlik, “bir organizasyonla algılanan birlik duygusu ve organizasyonun başarılarını veya başarısızlıklarını kişisel olarak yaşama” (Mael & Ashforth, 1992, s. 103) olarak tanımlanır. Bu, “bir organizasyonla birlik veya ait olma algısı” (Ashforth & Mael, 1989, s. 34) olup, bu psikolojik bağlılık, öz-referans ve organizasyona ait olma duygusu, çalışanların kendilerini organizasyonun bir parçası olarak görmelerine ve organizasyonun başarısına katkıda bulunmalarına yol açar (Twenge ve diğ., 2007). Önceki çalışmaların az sayıda olmasına rağmen, kurumsal kimlik ile kurumsal adalet arasındaki ilişki (Malhotra ve diğ., 2020) önemli bir bağlantıyı ortaya koymuştur. Çalışanlar adil şekilde muamele gördüklerinde, gelirlerin adil bir şekilde dağıtıldığını ve kararların kendi görüşlerini dikkate alarak alındığını hissettiklerinde, kendilerini sistematik olarak organizasyonla özdeşleştirirler.

Robbins ve arkadaşları (2008), iş tatmininin, çalışanların işlerinin özelliklerini ve çalışanları değerlendirmesi sonucunda olumlu bir duygu hissetmeleri olarak tanımlandığını belirtmişlerdir. İş tatmini, bir çalışanın işine karşı yüksek derecede olumlu bir duygusal bağ hissetmesiyle ilgili olup, Locke (1969) tarafından bu şekilde tanımlanmıştır.

Literatürde iş tatmini, organizasyonel adalet gibi çeşitli değişkenlerle ilişkilendirilmiş ve bunlar arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur (Lotfi & Pour, 2013; Özel & Cahit, 2017). Çalışanlar organizasyon içinde her açıdan adalet ve adil muamele algıladıklarında, daha yüksek düzeyde iş tatmini ifade etme olasılıkları artmaktadır (Colquitt, 2001). Bu durum, bireyin verimliliğini artıracak, bağlılık derecesini yükseltecek, takım ruhunu güçlendirecek ve kişinin fiziksel ve zihinsel sağlığını sağlayacaktır. Dolayısıyla, çalışanlar yeni iş becerilerini hızla öğrenme kapasitelerini ve yetkinliklerini geliştireceklerdir.

Yean ve Yusof (2016, s. 802) göre, “İş performansı, bir üst tarafından beklenen miktar veya kalite açısından belirlenen iş çıktısı”nı ifade eder. Bu, bireyin harcadığı çabanın iş başarısını temsil eder. Rotundo ve Sackett (2002), performansı bireyin kontrolü altındaki ve organizasyonun hedeflerine katkıda bulunan eylem ve davranışlar olarak açıklamışlardır. Adams’a (1965) göre, iş performansının artması veya azalması, bir çalışanın adalet veya adaletsizlik algısına bağlıdır. Bu bağlamda, birçok çalışma iş performansının organizasyonel adaletle pozitif ve anlamlı bir şekilde ilişkili olduğunu vurgulamıştır (Moazzezi et al., 2014; Zgoulli, Abdelaziz Swalhi Saloua, 2017). Gerçekten de, organizasyonel adalet, çalışanları verimli çalışmaya teşvik eden önemli bir faktördür. Moazzezi ve arkadaşları (2014), çalışanların iş performansını artırmak amacıyla organizasyonel adalet uygulamalarının belirli boyutlarını kurmayı önermişlerdir. Örneğin, adil bir maaş ve ödül sistemi oluşturmak, çalışanların iş yükünü ayrımcılık yapmadan düzenlemek ve bölmek, iş kararları için toplanan bilgilerin eksiksiz ve net olmasını sağlamak, karar verme süreci hakkında yeterli gerekçe ve açıklama sunmak, çalışanların hak ve yükümlülüklerine saygı göstermek gibi uygulamalar bu boyutları etkileyebilir.

1.3. Örgütsel Bağlılık

Bir organizasyon ve çalışanları arasında sıkı bir bağ kurulur; biri diğerinden bağımsız var olamaz. Bir yandan, organizasyon çalışanlarına finansal ve psikolojik destek sağlar ve onların profesyonel anlamda ilerlemeleri için fırsatlar sunar. Diğer yandan, bir organizasyonun başarısı büyük ölçüde çalışanlarının bağlılığı ve katılımına dayanır. Çalışanlar organizasyonlarına daha fazla bağlılık gösterdikçe, çalışanların organizasyonda kalma oranı artar ve bu da operasyonel maliyetleri azaltır. Açıkça görülmektedir ki, örgütsel bağlılık her tür organizasyonda yüksek derecede değer verilmesi gereken bir unsurdur.

1.3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık, birçok teorik tanıma sahiptir. Weiner'a (1982) göre, örgütsel bağlılık, bireyin organizasyonun iyiliği için fedakârlık yapma konusunda gösterdiği sürekliliği yansıtır ve kişinin organizasyona olan bağlılığını, kişisel zamanını örgütsel

faaliyetlere adanmasıyla gösterir. Araştırmacılar, örgütsel bağlılığın, örgütün hedef ve değerlerini kabul etme ve bunlara inanma, örgüt adına çaba gösterme isteği ve örgüt üyeliğini sürdürme arzusunu içerdiğini belirtmişlerdir (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974). Bu, örgüte karşı genel bir duygusal tutumdur ve yavaş ama istikrarlı bir şekilde zamanla gelişir (Mowday, Steers & Porter, 1979). Still (1983), örgütsel bağlılığı, bireyin organizasyon, iş veya kariyere olan psikolojik bağı olarak tanımlamış ve bu bağın, örgüte yönelik duygusal bir eğilim ve bağlılık içerdiğini vurgulamıştır. Örgütsel bağlılık ayrıca çalışanların kurumun iyiliği için yüksek çaba gösterme isteği, orada kalma arzusu ve kurumun temel hedef ve değerlerini kabul etmesi olarak tanımlanmıştır (Porter ve Lawer, 1965). Yaygın olarak kabul gören bir diğer tanım ise Greenberg ve Baron'a (2008) aittir. Bu tanıma göre örgütsel bağlılık, çalışanların çalıştıkları organizasyonla ne ölçüde özdeşleştikleri, gösterdikleri bağlılık derecesi ve organizasyondan ayrılmaya ne kadar istekli olup olmadıklarını ifade eder. Örgütsel bağlılıkla ilgili araştırmalardaki yaklaşımlardan biri, bireyin organizasyona olan bağlılığının zaman içinde yaptığı küçük yatırımların bir sonucu olduğu ve bu yatırımların, bireyin gönüllü olarak organizasyondan ayrılmasını engelleyeceği sosyal değişim perspektifinden doğmuştur (Becker, 1960).

1.3.2. Örgütsel Bağlılığın Öncülleri

Örgütsel bağlılık, işletmeler için taşıdığı önemli sonuçlar nedeniyle uzun süredir araştırılmakta olup, bu bağlamda en çok üzerinde durulan konulardan biri de bağlılığa yol açan faktörlerdir. Örgütsel bağlılığın öncülleri, bireysel, işle ilgili, örgütsel, sosyal ve dışsal faktörler olmak üzere çeşitli kategorilerde incelenebilir. Bireysel faktörler arasında demografik özellikler, kişilik özellikleri ve çalışanların beklentileri yer alırken; işle ilgili faktörler iş tatmini, çalışma şartları ve rol belirsizliği gibi unsurları içerir. Örgütsel adalet, yönetim tarzı, iletişim ve kariyer gelişimi fırsatları ise örgütsel faktörler olarak öne çıkar. Sosyal faktörler, iş arkadaşlarıyla ilişkiler ve sosyal destek ile bağlantılıdır. Dışsal faktörler arasında ise iş-özel yaşam dengesi ve ekonomik koşullar yer alır. Tüm bu unsurlar, çalışanların örgüte olan bağlılığını şekillendirir ve bu nedenle örgütler, bağlılığı artırmak için bu faktörleri dikkate almalıdır.

Birçok araştırmacı (örneğin, March & Simon, 1958), yaşın bağlılıkla yüksek bir pozitif korelasyona sahip olması gerektiğini önermiştir. Bu ilişki genellikle sınırlı alternatif fırsatlar ve daha büyük batık maliyetlerle gerekçelendirilir. Ancak, Meyer ve Allen (1984), yaşlı çalışanların çeşitli nedenlerle bir organizasyona daha tutumsal olarak bağlı hale geldiklerini öne sürmüşlerdir. Bu nedenler arasında işlerinden daha yüksek memnuniyet duymaları, daha iyi pozisyonlar elde etmeleri ve organizasyonda kalmalarını "bilişsel olarak gerekçelendirmeleri" bulunmaktadır.

Eğitimin bağlılık ile küçük bir negatif korelasyon gösterdiği görülmüştür (Mathieu&Zajac, 1990). Mowday ve arkadaşları (1982), "bu ters ilişki, daha eğitilmiş bireylerin beklentilerinin daha yüksek olmasından kaynaklanıyor olabilir; bu beklentilerin organizasyon tarafından karşılanamayabileceği düşünülmektedir" (s. 30) sonucuna varmışlardır. Ayrıca, daha eğitilmiş çalışanların daha fazla iş seçeneğine sahip olmaları ve herhangi bir pozisyonda veya şirkette kökleşme olasılıklarının daha düşük olması da mümkündür.

Medeni durum da örgütsel bağlılıkla ilişkisi tespit edilen bir diğer bireysel faktördür. Kim ve Kim (2017), yaptıkları çalışmada "Evli kadınlar, bekar kadınlara kıyasla organizasyonlarına daha bağlıdır çünkü evli çalışanlar ailelerinin finansal desteğini sağlama sorumluluğuna sahiplerdir" diye belirtmişlerdir. Ayrıca, tek gelirli çiftler ile çift gelirli çiftler arasındaki durumun organizasyonel bağlılık ile ilişkili olduğu bulunmuştur (Wayne vd., 2013).

Örgütsel büyüklük (yani, toplam örgütsel üye sayısı) ile bağlılık arasındaki korelasyonlar ve örgütsel merkezileşmeyle ilgili korelasyonlar da örgütsel bağlılığı öngören faktörler arasında incelenmiştir. İçgüdüsel olarak, daha büyük örgütler daha kişisel olmayan ve tanımlanması daha zor olarak görülmektedir. Buna karşın, Stevens ve arkadaşları (1978) daha büyük örgütlerin terfi ve diğer yan fırsatları artırabileceğini ve kişiler arası etkileşim fırsatlarını artırarak bağlılık seviyelerini yükseltebileceğini önermiştir. Bateman ve Strasser (1984), Morris ve Steers (1980), ve Stevens ve arkadaşları (1978) örgütsel merkezileşme ile bağlılık arasındaki korelasyonları sunmuşlardır. Morris ve Steers, algılanan merkezileşmenin katılımcı karar alma ile ilişkilendirileceğini ve daha fazla çalışan katılımı aracılığıyla bağlılık seviyelerini artıracakını önermiştir. Çalışan eğitimi ve gelişimi açısından, çalışan gelişim

girişimleri ile organizasyonel bağlılık arasında olumlu bir korelasyon gözlemlenmiştir. (Jehanzeb&Mohanty, 2018).

Örgütsel bağlılık ile liderlik arasındaki ilişkiye gelince, liderlik davranışlarının duygusal örgütsel bağlılığın önemli bir belirleyeni olduğu gözlemlenmiştir ve bu durum nihayetinde geç kalma gibi çekilme davranışlarını azaltır (Kim&Beehr, 2018). Aynı şekilde, dönüştürücü liderliğin çalışanların organizasyonel bağlılığını artırdığı bulunmuştur (Vele, 2018). Doğrudan yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarının, özellikle değişim yönetimi veya değişim uygulama bağlamında organizasyonel bağlılık ve duygusal bağlılık üzerinde önemli bir katkı sağladığı saptanmıştır. Mathieu ve Zajac (1990) lider iletişimi ile bağlılık arasındaki ilişkiyi, Bruning ve Snyder (1983) tarafından raporlanan dört örnek üzerinde değerlendirmiş ve yüksek bir pozitif korelasyon tespit etmişlerdir. Muhtemelen, daha doğru ve zamanında iletişim sağlayan bir yönetici, çalışma ortamını iyileştirmekte ve dolayısıyla çalışanların organizasyona olan bağlılıklarını artırmaktadır.

Örgütsel desteğin de örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etken olduğunu saptanmıştır (Butts vd. 2013). Örgütsel desteğin, bir çalışanın bir kuruma olan bağlılığını olumlu ve anlamlı şekilde etkilediği gözlemlenmiştir. Ayrıca, bir çalışanın organizasyon tarafından sağlanan desteği nasıl algıladığının, bu çalışanın işverene olan bağlılığını etkilediği bulunmuştur (Britt vd., 2012).

Organizasyonel bağlılığın öngörücüleri üzerine yapılan çok sayıda çalışmaya rağmen, bu literatür hâlâ bir "alışveriş listesi" olarak karakterize edilmektedir (Reichers, 1985). Yani, literatür bağlılığın sonuçları (örneğin, azalmış devamsızlık ve diğer çekilme biçimleri) açısından oldukça net olmasına rağmen, bağlılığın öngörücüleri çok daha çeşitli ve tutarsız görünmektedir. Bu tutarsızlık, bağlılığın farklı tanımlarının ve operasyonel hale getirilme biçimlerinin bir sonucu olabilir. Kavramın tanımında bir tutarsızlık olduğunda, onun öngörücüleri de benzer şekilde tutarsız olacaktır.

1.3.3. Örgütsel Bağlılıkta Temel Yaklaşımlar

Örgütsel bağlılıkla ilgili teoriler, davranışı gerçekleştirme niyetinin bireyin davranışı gerçekleştirmeye yönelik tutumu ve bireyin sahip olduğu öznal normlar

tarafından belirlendiğini öne sürmektedir. Dolayısıyla, tutum, davranışsal niyetin ilk öncülüdür ve davranışsal niyet, bireyin bu davranışı gerçekleştirme olasılığını ifade eder. Mowday, Porter ve Steers (1982), tutumsal ve davranışsal bağlılık arasındaki farkı vurgulamışlardır. Onlara göre, tutumsal bağlılık, insanların organizasyonla olan ilişkileri hakkında düşünme sürecine odaklanırken, davranışsal bağlılık, bireylerin belirli bir organizasyonla ilişki kurma ve ona bağlanma süreci ile ilgilidir. Bu ayrım ince fakat önemlidir.

1.3.3.1. Tutumsal Yaklaşımlar

En sık alıntılanan tanımına göre, tutumsal örgütsel bağlılık, bireyin belirli bir örgütle özdeşleşme ve örgüte katılımının göreceli gücüdür (Mowday, Steers, & Porter, 1979, s. 226). Bu değişken, örgütsel davranış araştırmalarında en çok incelenen değişkenlerden biridir (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1997). Bu bakış açısına göre, bağlılık, bireyin çalışma durumunu değerlendirmesi sonucu örgüte bağlanmasını veya bağlanma hissini sağlayan duygusal bir tepkiyi (tutum veya yönelim) ifade eder. Tutumsal bağlılığın odağının örgüt olduğu varsayılmakta ve Mowday ve arkadaşları (1982), 'tutumsal' bağlılık ile 'örgütsel' bağlılığı birbirinin yerine kullanmıştır. Bu araştırmacılar, literatürde özellikle etkili olan bir tanımlı savunmuşlardır: Örgütsel bağlılık, bireyin belirli bir örgütle özdeşleşme ve örgüte katılımının göreceli gücü olarak tanımlanır. Bu bağlılık üç temel faktöre dayanır: Bireyin örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir inanç beslemesi ve onları kabul etmesi; örgüt adına önemli çaba sarf etme isteği; ve örgüt üyeliğini sürdürme konusunda güçlü bir arzuya sahip olması (Porter vd., 1974). Ayrıca, bu bağlılık tutumunun, daha yüksek iş performansı, düşük devamsızlık ve düşük işten ayrılma oranları gibi belirli iş ile ilgili davranışlara yol açacağı varsayılmaktadır. Benzer bağlılık görüşleri Buchanan (1974), Hall, Schneider ve Nygren (1970), Kanter (1968), Morris ve Sherman (1981) ve Sheldon (1971) tarafından da sunulmuştur.

1.3.3.2. Davranışsal Yaklaşımlar

Tutumsal bağlılığın karşıtı olarak, literatürde davranışsal bağlılık kavramına yer verilmektedir. Bu yaklaşım, sosyal psikolojik bir perspektife dayanır ve bireylerin

geçmiş davranışları aracılığıyla örgüte nasıl bağlandıkları ve bu duruma nasıl uyum sağladıkları ile ilgilidir. Salancik (1977) ve diğerleri (Kiesler ve Sakumura, 1966; Staw, 1977), bağlılığı bireyin davranışsal eylemlerine bağlanma olarak tanımlar. Benzer şekilde, Becker (1960), bağlılığı birey ile örgüt arasında yapılan ve bireyi örgüte bağlayan "yan kazançlara" (yatırımlara) dayalı bir süreç olarak tanımlar.

Bu bakış açısına göre, bağlılık, bireylerin örgütte kalma niyetleriyle yansıttıkları, zaman, çaba, özdeşleşme ve ödüller gibi yatırımların bir sonucu olarak örgüte ne derece bağlandıklarını ifade eder. Bağlılık, bireyin değerli yatırımlarını kaybetme olasılığı nedeniyle belirli bir örgüte bağlı, kilitlenmiş ya da bağlı hissetmesi ve bu algının örgütte kalma eğilimini artırmasıyla ilgilidir (Mottaz, 1989). Bu durumda, çalışan örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleştiği için değil, ayrılmanın getireceği maliyetler nedeniyle örgüte bağlı kalır. Dolayısıyla, tutumsal bağlılık, bireyin örgüte duygusal bir tepki (özdeşleşme) sonucu bağlanmasını ifade ederken, davranışsal bağlılık, yapılan yatırımların kaybedilme riskine bağlı olarak örgütte kalma kararıyla ilgilidir.

Sosyal psikolojik yaklaşıma göre, bireyler bulundukları koşullarla uyumlu tutumlar benimseme eğilimindedir. Bu doğrultuda, bir örgüte davranışsal olarak bağlılık gösteren bireylerin, o örgüte yönelik olumlu tutumlar geliştirme eğiliminde olacakları savunulmaktadır. Bu nedenle, tutumsal ve davranışsal bağlılık arasındaki fark her ne kadar önemli olsa da, bu iki unsurun birbirine bağlı olduğu düşünülmektedir. Bir teori, bağlılık tutumlarının davranışlara etkisini araştırırken, diğeri bağlılık davranışlarının tutumlar üzerindeki etkisini incelemektedir. Mowday ve arkadaşları (1982), bu iki yaklaşımın birbirini tamamladığını belirtir ve şu şekilde ifade ederler: "(a) Bağlılık tutumları, bu tutumları pekiştirip güçlendiren bağlılık davranışlarına yol açar; (b) bağlılık davranışları ise bağlılık tutumlarını ve dolayısıyla bağlılık davranışlarını şekillendirir" (s. 47).

1.3.4. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Bağlılık ölçümünde tutumlar, davranışlar ve ekonomik bağlılık eylemlerinin karışması, Meyer ve Allen'ı (1984) bu unsurları daha dikkatli bir şekilde ayıran iki yeni ölçek geliştirmeye yönlendirmiştir. Araştırmacılar, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı terimlerini sırasıyla tutumsal bağlılık ve ekonomik faktörlere dayalı bağlılık olarak tanımlamışlardır. Meyer ve Allen (1991, 1997) daha sonra, bir bireyin bir

örgüte bağlılık gösterebileceği üç süreci bir araya getirmeyi amaçlayan üç bileşenli bir bağlılık modeli geliştirmiş ve bu modelle normatif bağlılık kavramını da duygusal ve devam bağlılığının yanına eklemişlerdir.

Güçlü duygusal bağlılığa sahip çalışanlar, örgütlerinde kalmayı istemeleri nedeniyle; güçlü devam bağlılığı olanlar, bu durumu ihtiyaçları gereği tercih ettikleri için; güçlü normatif bağlılığa sahip çalışanlar ise bunu bir yükümlülük olarak hissettikleri için örgütte kalmayı seçerler (Meyer & Allen, 1990).

Meyer ve Allen (1997, s. 13), bu üç bileşenin birbirinden tamamen bağımsız bağlılık türleri olarak görülmemesi gerektiğini, aksine çeşitli şekillerde bir arada bulunabilecek bileşenler olduğunu belirtirler. Yani, bir kişinin bağlılığı bir, iki veya üç nedenin kombinasyonuna dayanabilir.

1.3.4.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, çalışanın örgüte karşı duygusal bir bağ kurmasını, örgütle özdeşleşmesini ve örgütte aktif olarak yer almasını ifade eder (Swailes, 2002). Duygusal bağlılık biçimi, Buchanan'ın (1974) çalışmalarına ve bağlılığı örgütsel özdeşleşme türü olarak değerlendiren diğer araştırmalara (örneğin, Hall, Schneider ve Nygren, 1970) dayanmaktadır. Buchanan (1974), duygusal bağlılığı "örgütün amaçlarına ve değerlerine, bireyin bu amaçlar ve değerlerle ilişkili rolüne ve örgüte kendisi için, sadece araçsal değerinden bağımsız olarak duygusal bir bağlılık" olarak kavramsallaştırmıştır (s. 533). Duygusal bağlılık yaklaşımı, belki de en iyi şekilde Porter ve arkadaşlarının (Mowday, Steers & Porter, 1979; Porter, Crampon & Smith, 1976; Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974) çalışmalarıyla temsil edilmektedir. Bu çalışmalar, örgütsel bağlılığı "bireyin belirli bir örgütle özdeşleşme ve örgüte katılımının göreceli gücü" olarak tanımlamıştır (Mowday ve arkadaşları, 1979, s. 226).

Gould (1979), bazı çalışanların, beklenen ödül için gerekli olanın çok ötesinde bir çaba gösterdiğini gözlemlemiştir. Gould, örgüt içindeki uyum sistemlerindeki belirli değişimlerin ve bunlara karşılık gelen örgütsel bağlılık boyutlarının, katkılarda bir "devamlılık" etkisi yarattığını öne sürmüştür. Bu durum, tüm çalışanların katkılarını yalnızca araçsal teşviklere dayanarak ayarlamadığını gösterir. Bu "devamlılık," katkılarda yapılan ayarlamaların bir kısmı duygusal bir örgütsel bağlılık

biçimine dayanmasından kaynaklanmaktadır. Sonuç olarak, teşvikler azaldığında katkılar yüksek kalabilir ve teşvikler arttığında katkılar düşük kalabilir.

Etzioni'nin (1961, 1975) örgütsel bağlılık modeli, hem araçsal hem de duygusal bağlılık biçimlerini içerir. Bu iki bağlılık türünün dahil edilmesi, ek davranışların açıklanabilme olasılığını sunar ve çalışan davranışlarının hem araçsal hem de duygusal kökenlerden kaynaklanabileceği ihtimalini de sağlar. Etzioni'nin kavramsallaştırmasına göre, ahlaki bağlılık örgütsel bağlılığın iki duygusal bakış açısından birini temsil eder. Etzioni, bunun sembolik bir uyum sürecinden kaynaklandığını düşündüğü için bu durumu ahlaki bağlılık olarak adlandırmıştır. Ahlaki bağlılık, örgütsel hedeflerin kabulü ve onlarla özdeşleşme ile karakterizedir. Bu, örgütsel özdeşleşmenin bir türü olarak düşünülebilir (Hall ve diğerleri, 1970; Patchen, 1970). Wiener (1982), bu tür duygusal örgütsel bağlılık biçimlerini (örneğin, ahlaki bağlılık) bağlılık olarak adlandırmıştır.

Duygusal bağlılığın öncüllerinin dört kategoriye ayrılabilceği öne sürülmüştür (Mowday ve arkadaşları, 1982): kişisel özellikler, iş özellikleri, iş deneyimleri ve yapısal özellikler. Ancak Meyer ve Allen (1987a) tarafından da belirtildiği gibi, en güçlü kanıtlar iş deneyimlerine dayanmaktadır. Özellikle, çalışanların örgüt içinde rahat hissetmelerini ve iş rolünde yetkin olmalarını sağlayan deneyimler bu konuda önemli bir rol oynamaktadır. Duygusal bağlılık ile performans arasında önemli olumlu bağlantılara dair bazı kanıtlar bulunmaktadır, ancak korelasyonlar genellikle küçük ila orta düzeydedir (Baugh ve Roberts, 1994; Leong ve arkadaşları, 1994; Mathieu ve Zajac, 1990; Mowday ve arkadaşları, 1982).

Meyer ve Allen (1991) özellikle duygusal bağlılığın, çalışanı "psikolojik olarak rahat" hissettiren iş deneyimleri ve örgüt özellikleriyle (örneğin, ulaşılabilir yöneticiler, adil çalışan muamelesi) ve çalışanın kendini yeterli hissetmesini artıran unsurlarla (örneğin, zorlayıcı görevler, geri bildirim) korelasyon göstermesinin beklendiğini ifade etmişlerdir.

1.3.4.2. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı, örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olmayı ifade eder (Swales, 2002). Örgütsel bağlılığın devam bileşeninin iki faktöre dayalı

olarak gelişeceği öne sürülmüştür: bireylerin yaptıkları yatırımların büyüklüğü ve/veya sayısı (veya yan bahisler) ve alternatiflerin eksikliği. Bu öngörüler, Becker'ın (1960) ve Farrell & Rusbult (1981; Rusbult & Farrell, 1983) teorik çalışmalarından türetilmiştir. Becker'a göre, bireyler bir eylemi gerçekleştirdiklerinde, bu eylem diğer, ilişkili eylemlerden vazgeçmenin maliyetlerini artırır. Örneğin, bir iş becerisini öğrenmek için önemli miktarda zaman ve enerji harcayan çalışanlar, bu beceriyi diğer örgütlere kolayca aktaramazlar. Özünde, bu çalışanlar zaman ve enerjilerinin karşılığını alacaklarına "bahis" yapmaktadırlar. Ancak bu "bahisi" kazanmak, örgütte devamlılığı gerektirir. Becker'a göre, çalışanların örgütte kalma olasılığı, değerlendirdikleri yan bahislerin büyüklüğü ve sayısı ile pozitif bir ilişki içindedir.

Ayrıca, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı kavramlarının tamamen ayırt edilemez olduğu ve her birinin ölçümünde diğerine ait unsurlar bulunduğu da belirtilmelidir (Mathieu&Zajac, 1990). Bir kişi başlangıçta değişim ilişkileri (yani devam bağlılığı) nedeniyle bir kuruluşa çekilebilir, ancak zamanla üyeliği sürdürmeye yönelik duygular geliştirebilir (yani duygusal bağlılık). Bu, iki sürecin zamanla daha yakından bağlantılı hâle gelebileceğini göstermektedir. Bununla birlikte, iki bağlılık türü, ilgilenilen diğer değişkenlerle olan ilişkileri açısından karşılaştırmalara olanak tanıyacak kadar farklıdır.

Allen ve Meyer (1996), McGee ve Ford'un (1987, s. 640) çalışmasında belirttiği gibi, "ilk boyutun çalışanların iş fırsatlarının sınırlı olduğu algısına, ikincisinin ise örgütten ayrılmanın getireceği yüksek kişisel fedakarlıklara dayandığı" iki "boyutlu" devam bağlılığı ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ayrım bulmuştur. Ayrıca, devam bağlılığı duygusal olarak nötr kabul edilir. Kişi, örgütten ayrılmanın maliyetlerinin yüksek olacağını hissedebilir, ancak bu durum kendi başına ilgili alan hakkında olumlu ya da olumsuz duygular yaratmaz.

Meyer ve Allen (1991)'a göre devam bağlılığı çalışanların organizasyona yaptığı yatırımların (örneğin, zaman ve çaba, emeklilik katkıları) ve/veya kıyaslanabilir istihdam alternatiflerinin eksikliğinin fark edilmesine dayalı olarak gelişmektedir.

1.3.4.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, devam eden istihdam için bir zorunluluk hissini yansıtır (Swailes, 2002). Normatif bağlılık bileşeninin, bireyin örgüte girişinden önceki (ailevi/kültürel sosyalizasyon) ve sonrasındaki (örgütsel sosyalizasyon) deneyimlerden etkileneceği öne sürülmüştür (Wiener, 1982). Öncelikli olarak, örneğin, önemli ötekiler (örneğin, ebeveynler) bir örgütte uzun süre çalışmışsa ve/veya örgütsel sadakatin önemini vurgulamışsa, bir çalışanın örgüte güçlü bir normatif bağlılık göstermesi beklenebilmektedir. Örgütsel sosyalizasyon açısından ise, çeşitli örgütsel uygulamalar aracılığıyla örgütün sadakatlerini beklediğini düşünen çalışanların, bu örgüte güçlü bir normatif bağlılık göstermeleri olasıdır.

Normatif bağlılık söz konusu olduğunda, belirli bir örgütsel alandaki deneyimlerden ziyade, bireyin önceki deneyimleri daha etkili olabilmektedir. Nitekim, normatif bağlılığın, kişinin erken yaşamında işverene olan sürekli bağlılığı teşvik eden sosyalleşme deneyimlerine dayalı olarak geliştiği düşünülmektedir. Bu deneyimler, iş ile ilgili aile temelli deneyimlerin (örneğin, ebeveynlerin örgüte sadakati vurgulaması) yanı sıra, "iş değiştirme"ye karşı kültürel yaptırımlar gibi kültürel deneyimleri de içerir. Ancak, normatif bağlılık, örgüt içinde çalışanların işverenlerinin kendilerine kolayca karşılık veremeyeceklerinden daha fazlasını sağladığını hissettiren deneyimlerle de artırılabilir (Allen&Meyer, 1996).

Normatif bağlılık her ne kadar zorunluluğa dayansa ve duygu temelli olmasa bile, duygusal bağlılıkla bir miktar örtüştüğü görülmektedir; bu nedenle, NCS (Normatif Bağlılık Ölçeği) puanlarının diğer duygusal ölçütlerle (OCQ [Örgütsel Bağlılık Ölçeği] dahil) ılımlı düzeyde korelasyon gösterdiği görülmüştür (Allen&Meyer, 1996). Normatif bağlılığın, işin miktarı veya kalitesi üzerinde daha az, ancak işin yapılış biçiminin "tonu" üzerinde daha fazla etki yapması beklenmektedir. Örneğin, normatif bağlılıkla ilişkili olarak hissedilen zorunluluk duygusu, çalışanın en az hoşlandığı görevler gibi belirli sorumlulukları yerine getirme sırasında performansı doğrudan engellemezken örgüte karşı bir gücenme hissi yaratabilir.

1.3.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılık, modern iş dünyasında organizasyonel başarı ve sürdürülebilirlik açısından kritik bir öneme sahip bir kavramdır. Çalışanların organizasyonlarına olan bağlılıkları, iş performansından çalışan memnuniyetine kadar geniş bir etki yelpazesi oluşturur. Bu bölümde, örgütsel bağlılığın literatürdeki çeşitli sonuçları kapsamlı bir şekilde ele alınacak ve bu sonuçların organizasyonel başarı üzerindeki etkileri tartışılacaktır. Bu bağlamda, örgütsel bağlılığın bireysel ve kurumsal düzeyde nasıl bir fark yarattığını anlamak, iş gücü yönetimi stratejilerinin etkinliğini artırmak için önemli bir adım olacaktır.

Wang ve diğerleri (2017), örgütsel bağlılığın, işlemsel psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide tam aracı rolü oynadığını ve ilişkisel psikolojik sözleşme ile ayrılma niyeti arasındaki ilişkide ise kısmi aracı rolü oynadığını bulmuşlardır.

Örgütsel bağlılık, iş tatmini ile yakından ilişkilidir. Bu tatmin birçok faktöre bağlıdır, ancak çoğu, organizasyonun çalışana sağladıklarıyla ilgilidir. Bazı çalışmalar iş tatmininin örgütsel bağlılık düzeyini öncelediğini öne sürerken (Meyer et al., 2002; Morrow, 2011), diğer araştırmalar örgütsel bağlılığın iş tatmininin öncüsü olduğunu savunmaktadır (Price ve Mueller, 1981; Curry et al., 1986). Ayrıca, Petty, McGee ve Cavender (1984), iş tatmini ile performans arasında anlamlı bir korelasyon bulmuştur. Mathieu (1991), genel iş tatmininin bağlılık üzerinde en güçlü doğrudan etkiye sahip olduğunu ve başarı motivasyonu hariç diğer tüm değişkenlerin yalnızca dolaylı etkileri olduğunu bulmuştur. Ayrıca, iş tatmini-bağlılık ilişkisi üzerine yapılan çalışmalarda, Bateman ve Strasser (1984), bağlılığın memnuniyeti etkileyen nedensel bir öncül olduğunu saptamıştır.

Bir öncül olarak, örgütsel bağlılık genellikle çekilme davranışlarını tahmin etmek için kullanılmıştır. Meta-analizlerin sonuçları (Mathieu&Zajac,1990), örgütsel bağlılığın devamsızlık ile pozitif ve geç kalma ve işten ayrılma ile negatif korelasyon gösterdiğini, ancak bu etkilerin büyüklüklerinin nispeten küçük olduğunu ortaya koymuştur. Bağlılık, işten ayrılma ile ilgili iki niyetle çok daha büyük korelasyonlar göstermiştir: iş alternatiflerini arama niyeti ve işten ayrılma niyeti. Örgütsel bağlılığın, çalışanların iş alternatiflerini algılamaları ile herhangi bir ilişkisi bulunmamıştır.

Mowday ve arkadaşları (1979), Örgütsel Bağlılık Ölçeği (OCQ) ile işten ayrılma niyeti arasında dört farklı örnekleme negatif bir ilişki bulmuşlardır. Ancak, Vandenberg ve arkadaşları (1992), uyum bağlılığı (O'Reilly & Chatman, 1986) ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Hem işten ayrılma niyeti ile uyum bağlılığı arasındaki pozitif ilişki hem de diğer bağlılık boyutları için negatif ilişki, Balfour ve Wechsler (1991) tarafından O'Reilly ve Chatman'ın (1986) bağlılık ölçümünü ve tek maddelik bir niyet ölçümünü kullanarak desteklenmiştir. Son olarak, Balfour ve Wechsler (1996), işten ayrılma niyeti ile örgütsel bağlılığın üç bileşeni arasında negatif bir korelasyon bildirmişlerdir.

Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma arasındaki ilişkinin varlığı açıkça görülse de, daha sonraki çalışmalar bu ilişkinin çeşitli bilişsel ve davranışsal niyetler tarafından aracılık edildiğini göstermiştir (Arnold & Feldman, 1982; Bluedorn, 1982; Michaels & Spector, 1982; Mowday, Koberg, & McArthur, 1984; Stumpf & Hartman, 1984). İşten ayrılma süreci ile ilgili en önemli teorilerden biri, Mobley, Griffeth, Hand ve Meglino (1979) tarafından özetlenen bir modeldir. Mobley ve arkadaşlarının modeli, iş ortamının çeşitli yönlerinin (örneğin, denetim uygulamaları ve iş içeriği faktörleri) çalışanların duygusal tepkilerini (örneğin, iş tatmini ve örgütsel bağlılık) etkilediğini ve bu durumun, işten ayrılma olasılığı ile doğrudan ilişkili olan geri çekilme bilişsel süreçlerini ve karar verme süreçlerini başlatabileceğini öne sürmektedir.

DeCotiis ve Summers (1987), çalışan motivasyonunu, performansını ve işten ayrılmayı tahmin eden bir nedensel model geliştirmiştir. Araştırmaları, kişisel özelliklerin yanı sıra örgütsel yapı ve süreçlere yönelik algıların, çalışanların örgütsel bağlılık (OB) seviyeleri üzerindeki etkisini algılanan örgütsel iklimin aracılık ettiğini ortaya koymuştur. Bu bağlamda, bağlılık, çalışanların iş motivasyonları ve objektif iş performansı ölçütleri üzerinde doğrudan olumlu etkiler yaparken, ayrılma isteği ve gerçek işten ayrılma oranları üzerinde ise doğrudan olumsuz etkiler göstermiştir.

Devam bağlılığı, organizasyona olan yakın duygusal bağlardan ziyade organizasyona yatırılan maliyetlerin algısını yansıttığından, Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin ve Jackson (1989) devam bağlılığının iş performansı ile negatif bir ilişkiye sahip olduğunu ileri sürmüşlerdir. İki çalışmada (Konovsky & Cropanzano, 1991; Meyer et al., 1989), iş performansı ile duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasındaki ilişkilerde farklılık tespit edilmiştir. Hackett, Bycio ve Hausdorf (1994),

organizasyona olan duygusal bağılılığın iş performansı ile pozitif ilişkili olduğunu, ancak devamlılık bağılılığının iş performansı ile ilişkisinin önemsiz olduğunu bulmuşlardır. Benzer şekilde, Mayer ve Schoorman (1992) de devamlılık bağılılığı ile iş performansı arasındaki ilişkiyi önemsiz olarak rapor etmişlerdir.

Blau ve Boal (1989), örgütsel bağlılık ile iş benimseme arasında pozitif bir ilişki rapor etmişlerdir. Benzer şekilde, Cook ve Wall (1980), iş benimseme, genel bağlılık ve bağılılığın üç bileşeni (yani, tanımlama, katılım ve sadakat) arasında pozitif bir ilişki bildirmişlerdir. Mowday ve arkadaşları (1979) da, dört farklı örneklem için iş benimseme ile Örgütsel Bağlılık Anketi (OCQ) arasında pozitif bir korelasyon rapor etmişlerdir.



2. YETİŞKİN BAĞLANMA STİLLERİ İLE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLER ÜZERİNE ARAŞTIRMA

Araştırmanın uygulama kısmında, Karabük Üniversitesi'nin çeşitli birimlerinde görev yapan akademik ve idari personelin yetişkin bağlanma stillerinin örgütsel adalet algılarına ve örgütsel bağlılıklarına ve örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıklarına etkisini inceleyen ampirik araştırmanın bulguları sunulmaktadır. Bu bölümde öncelikle, çalışmanın yöntemi, amacı, önemi, hipotezleri, modeli, evreni, örnekleme, veri toplama süreci ve araçları ile analiz yöntemine yer verilmekte; ardından yapılan analizlerden elde edilen sonuçlar detaylandırılmaktadır.

2.1. Araştırma Yöntemi

Bu çalışmada, veriler nicel yöntem kullanılarak elde edilmiştir. Yöntem bölümünde, öncelikle araştırmanın amacı, önemi ve sağlayacağı katkılar ele alınmış; ardından, hipotezler ve model, çalışma evreni ve örnekleme, veri toplama süreci ve araçları ile kullanılan analiz yöntemleri detaylandırılmıştır.

2.1.1. Araştırmanın Amacı

Yetişkin bağlanma stilleri, örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılık, çağdaş iş ortamlarında önemli ve etkilidir değişkenler olarak karşımıza çıkmaktadır. Yetişkin bağlanma stillerinin, çalışanların örgütsel adalet algıları üzerinde belirleyici bir rol oynadığı ve bu algıların da örgütsel bağlılık üzerinde güçlü etkiler yarattığı belirtilmektedir. Örgütsel adalet algısının, çalışanların iş tatmini, motivasyonu ve genel iş performansı üzerindeki etkisi üzerinde durulmaktadır. Ancak, yetişkin bağlanma stillerinin örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri ve bu ilişkilerin iş ortamındaki sonuçları üzerinde daha kapsamlı bir araştırma yapılması gerekmektedir.

Belirtilen gerekçeden hareketle bu araştırma, yetişkin bağlanma stilleri ile örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık arasındaki ve örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi kapsamlı bir şekilde incelemeye odaklanmaktadır.

Araştırmanın amacı, Karabük Üniversitesi'nde akademik ve idari personel olarak çalışmakta olan iş görenlerin bağlanma stillerinin örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki ve örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini belirlemek ve farklı boyutlar kapsamında incelemektir.

2.1.2. Araştırmanın Önemi

Yetişkin bağlanma stillerinin örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmanın, akademik literatüre önemli katkılarda bulunacağı düşünülmektedir. Özellikle, bu çalışmanın idari ve akademik personel arasında yetişkin bağlanma stillerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye dair ampirik veriler sunarak mevcut bilgi birikimini genişleteceği öngörülmektedir. Bu bağlamda, araştırmanın bulguları, Karabük Üniversitesi ve benzer kurumlar için, çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve adalet algılarını etkileyen faktörler hakkında derinlemesine içgörüler sağlayabilir. Yetişkin bağlanma stillerinin bu dinamikler üzerindeki etkisinin anlaşılması, daha adil ve bağlılık odaklı bir çalışma ortamı oluşturmak için gerekli müdahale ve stratejilerin geliştirilmesine yardımcı olabilir.

Araştırma hem literatüre hem de uygulamaya çeşitli katkılar sunmaktadır. İlk olarak, bu çalışma, Karabük Üniversitesi'ndeki personel bağlamında yetişkin bağlanma stilleri, örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık arasındaki özel ilişkiyi inceleyen ilk çalışmalardan biri olarak önemli bir literatür katkısı sağlamaktadır. Bu yönüyle, mevcut araştırmaların kapsamını genişletecek ve önemli bir bilgi boşluğunu dolduracaktır. İkinci olarak, belirli bir üniversite ve personel grubuna odaklanmak, bu özel ortamda örgütsel bağlılık ve adalet algısını etkileyen faktörlerin ayrıntılı bir şekilde anlaşılmasını sağlayacaktır. Bu bağlama özgü anlayış, kurum için daha etkili ve hedefe yönelik çözümler sunabilir. Üçüncü olarak, araştırma sonucunda elde edilecek eyleme geçirilebilir tavsiyeler, yetişkin bağlanma stillerini ve örgütsel adalet algısından etkilenen durumları iyileştirmek için pratik çözümler sunacaktır. Bu öneriler üniversite tarafından uygulanabilir ve benzer sorunlarla karşılaşan diğer kuruluşlar tarafından da uyarlanabilir. Son olarak, bu çalışma, örgütsel bağlılık ve adalet algılarının uzun vadeli etkileri gibi ilgili konularda daha fazla araştırma yapılmasına zemin hazırlayabilir.

Bu araştırmanın, Karabük Üniversitesi'nde görev yapan personelin örgütsel bağlılığı ve adalet algısı hakkında değerli bilgiler sağlayabileceği ve sonuçta daha olumlu bir çalışma ortamı oluşturmak için etkili müdahale ve stratejilerin geliştirilmesine katkıda bulunabileceği düşünülmektedir.

2.1.3. Araştırmanın Hipotezleri

Yetişkin bağlanma stilleri, örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık, çalışma ortamında önemli etkilere sahip olan psikolojik faktörlerdir. Yetişkin bağlanma stilleri, bireylerin sosyal ilişkilerde güven ve bağlılık hislerini nasıl geliştirdiklerini ve sürdürdüklerini belirleyen önemli bir değişkendir (Hazan ve Shaver, 1987). Çalışma ortamında, bireylerin bağlanma stillerinin, örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılık üzerinde önemli etkiler yarattığı araştırmalarla ortaya konmuştur (Meyer ve Allen, 1991; Colquitt, 2001).

Örgütsel adalet algısı, çalışanların işyerinde adil ve eşit muamele görme beklentilerini ifade eder ve bu algının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi dikkat çekicidir (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Çalışanların işyerinde adalet algıları yüksekse, örgütsel bağlılıklarının da genellikle yüksek olduğu gözlemlenmiştir (Organ, 1988). Örgütsel adaletin sağlanması, çalışanların iş tatmini ve motivasyonunu artırarak, iş yerindeki bağlılıklarını güçlendirebilir.

Bununla birlikte, örgütsel adalet algısındaki eksiklikler ve bağlanma stillerinin olumsuz etkileri, örgütsel bağlılığı zayıflatabilir ve iş yerindeki genel atmosferi etkileyebilir. Örneğin, güven eksikliği ve düşük adalet algıları, çalışanların işyerine olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını olumsuz etkileyebilir (Allen ve Meyer, 1996). Bu durum, iş yerindeki sosyal ilişkilerde stres ve gerilime yol açarak, iş performansını ve çalışanların genel refahını etkileyebilir (Falkenburg ve Schyns, 2007).

Sonuç olarak, yetişkin bağlanma stillerinin, örgütsel adalet algısının ve örgütsel bağlılığın, çalışma ortamında bireylerin kaynaklarını nasıl etkilediğini anlamak, işyerinde daha adil ve bağlılık odaklı bir ortam yaratmak için önemlidir. Bu etkileşimlerin incelenmesi, çalışanların iş performansını ve genel iş tatminini artıracak stratejilerin geliştirilmesine yardımcı olabilir.

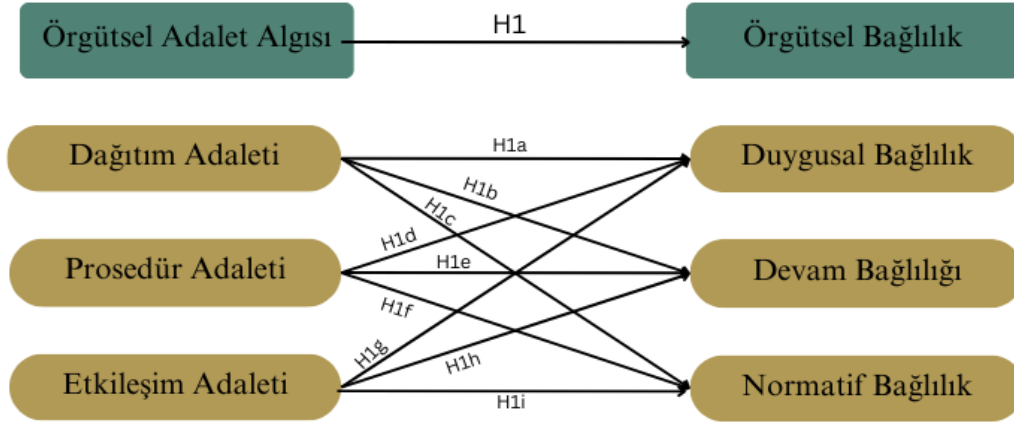
Belirtilen teorik ve ampirik bilgilere göre, araştırmada aşağıdaki hipotezler test edilecektir.

- H1: Örgütsel adalet algısının örgütsel bağıllık üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H1a: Dağıtım adaletinin duygusal bağıllık üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.
- H1b: Dağıtım adaletinin devam bağıllığı üzerinde negatif ve anlamlı etkisi vardır.
- H1c: Dağıtım adaletinin devam bağıllığı üzerinde negatif ve anlamlı etkisi vardır.
- H1d: Prosedür adaletinin duygusal bağıllık üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.
- H1e: Prosedür adaletinin devam bağıllığı üzerinde negatif ve anlamlı etkisi vardır.
- H1f: Prosedür adaletinin normatif bağıllık üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.
- H1g: Etkileşim adaletinin duygusal bağıllık üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.
- H1h: Etkileşim adaletinin devam bağıllığı üzerinde negatif ve anlamlı etkisi vardır.
- H1i: Etkileşim adaletinin normatif bağıllık üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.
- H2: Kaçınan bağlanma stilinin örgütsel adalet algısı üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H2a: Kaçınan bağlanma stilinin dağıtım adaleti üzerinde negatif yönde etkisi vardır.
- H2b: Kaçınan bağlanma stilinin prosedür adaleti üzerinde negatif yönde etkisi vardır.
- H2c: Kaçınan bağlanma stilinin etkileşim adaleti üzerinde negatif yönde etkisi vardır.
- H3: Kaygılı bağlanma stilinin örgütsel adalet algısı üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

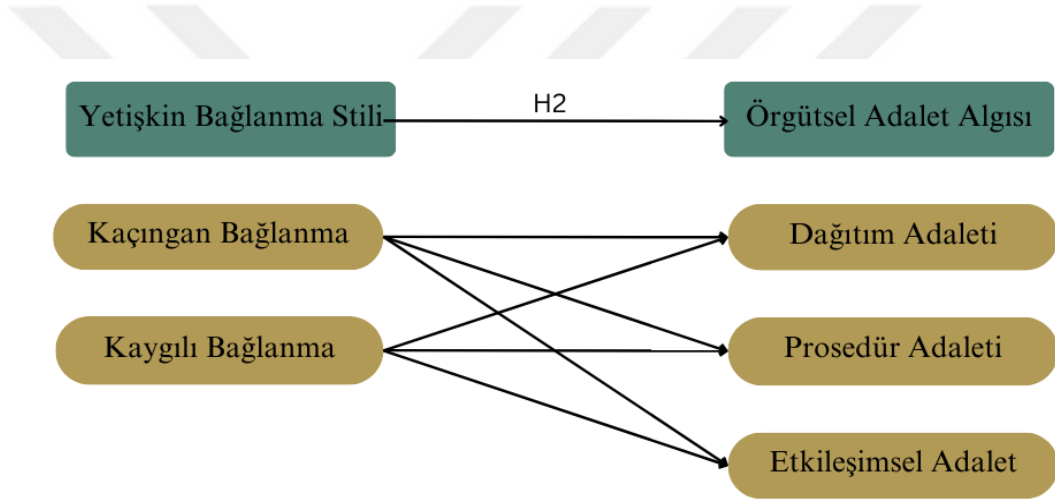
- H3a: Kaygılı bağlanma stilinin dağıtım adaleti üzerinde negatif yönde etkisi vardır.
- H3b: Kaygılı bağlanma stilinin prosedür adaleti üzerinde negatif yönde etkisi vardır.
- H3c: Kaygılı bağlanma stilinin etkileşim adaleti üzerinde negatif yönde etkisi vardır.
- H4: Kaçınan bağlanma stilinin örgütsel bağlılık üzerinde negatif etkisi vardır.
- H4a: Kaçınan bağlanma stilinin duygusal bağlılık üzerinde negatif yönde etkisi vardır.
- H4b: Kaçınan bağlanma stilinin devam bağlılığı üzerinde negatif yönde etkisi vardır.
- H4c: Kaçınan bağlanma stilinin normatif bağlılık üzerinde negatif yönde etkisi vardır.
- H5: Kaygılı bağlanma stilinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.
- H5a: Kaygılı bağlanma stilinin duygusal bağlılık üzerinde negatif yönde etkisi vardır.
- H5b: Kaygılı bağlanma stilinin devam bağlılığı üzerinde negatif yönde etkisi vardır.
- H5c: Kaygılı bağlanma stilinin normatif bağlılık üzerinde negatif yönde etkisi vardır.

2.1.4. Araştırmanın Modeli

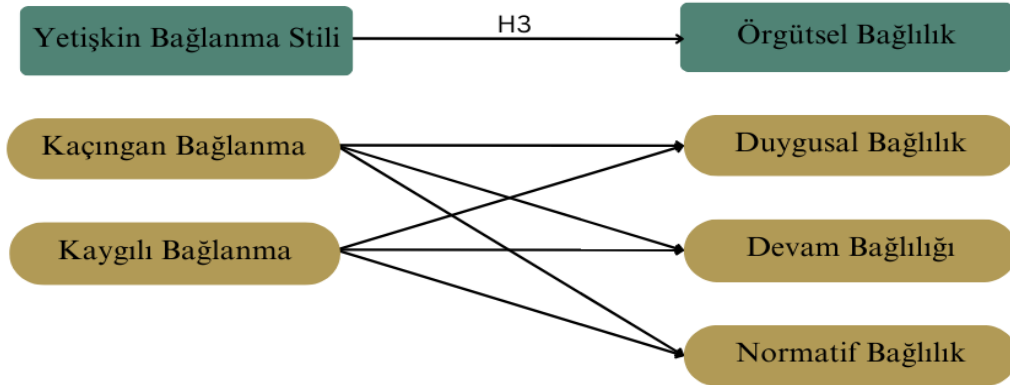
Araştırmada incelenen hipotezlerle uyumlu olarak geliştirilen ve araştırmadaki tüm ilişkilerin genel bir özetini sunan araştırma modeli Şekil 2, Şekil 3 ve Şekil 4’te gösterilmektedir.



Şekil 1: Araştırma Modeli 1



Şekil 2: Araştırma Modeli 2



Şekil 3: Araştırma Modeli 3

Araştırma modeli, araştırmanın uygulama kısmına ilişkin özet sunmaktadır. Bu kapsamda daha önce de belirtildiği üzere araştırmada, yetişkin bağlanma stillerinin örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi üzerinde durulmaktadır.

2.1.5. Araştırmanın Anakütlesi ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, Karabük Üniversitesi'nin farklı birimlerinde 2024 yılında akademik ve idari personel olarak görev yapan çalışanlardan oluşmaktadır. Karabük Üniversitesi'nin Personel Daire Başkanlığından belirtilen çalışanlara ilişkin bilgi sağlanmış ve araştırmanın yapıldığı 2024 yılının Haziran-Ağustos ayları kapsamında üniversitede çalışmakta olan akademik ve idari personel sayısının 1773 olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, araştırmanın evrenini, belirtilen tarihlerde Karabük Üniversitesi'nde idari personel olarak çalışan 1773 kişiyi kapsamaktadır.

Evrende yer alan her bir kişiye ulaşmanın pratik imkansızlığı nedeniyle araştırmada örnekleme yoluna gidilmiştir. Bu çerçevede, kâğıt-kalem formu ve çevrimiçi form şekillerinde hazırlanan anket formu kolayda örnekleme yöntemiyle çalışanlara ulaştırılmaya çalışılmıştır. Gerçekleştirilen anket çalışması sonucunda 89 akademik ve idari personelden veri toplanması sağlanmıştır. Sonuç olarak araştırma örneklemi 89 akademik ve idari personelden oluşmuştur ve analizler bu kişilerden toplanan veriler ile gerçekleştirilmiştir.

2.1.6. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Araştırmada veri sağlamak amacıyla kâğıt-kalem anket tekniği ve çevrimiçi anket tekniği kullanılmıştır. Dolayısıyla katılımcıların araştırmaya katılımı yüz yüze ve çevrimiçi olarak gerçekleştirilmiştir.

Anket formu dört bölüm şeklinde hazırlanmıştır. Birinci bölüm araştırmaya katılan akademik ve idari personelin farklı demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölüm içerisinde, katılımcıların bağlanma stiline ilişkin boyutlarını tespit etmeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Üçüncü

bölümde katılımcıların örgütsel bağlılık derecelerini belirlemek amacıyla kullanılan ifadeler vardır. Dördüncü bölümde ise katılımcıların örgütsel adalet algılarının derecelerini belirlemek amacıyla kullanılan ifadeler vardır.

Bu kapsamda araştırmada yetişkin bağlanma stilleri ölçeği, örgütsel bağlılık ölçeği ve örgütsel adalet algısı ölçeği şeklinde üç ölçek aracılığıyla ölçüm gerçekleştirilmiştir. Bütün ölçümlerde 1=Kesinlikle katılmıyorum ve 5=Tamamen katılıyorum arasında değişen 5’li likert ölçeği kullanılmıştır.

Araştırma kapsamında uygulanan anket formu ile ilgili olarak Karabük Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu’ndan Etik Kurul izni alınmıştır (Tarih:03.05.2024, Karar No: 2024/05-35).

2.1.6.1. Yetişkin Bağlanma Stilleri Ölçeği

Karabük Üniversitesi akademik ve idari personelinin bağlanma stilleri Collins ve Read (2019) tarafından geliştirilen ölçek kullanılarak belirlenmiştir. Ölçeğin adaptasyonu, çalışmanın araştırmacıları ve bağımsız araştırmacılar tarafından çeviri-geri çeviri metoduyla yapılmıştır. Ölçek içerisinde toplamda 18 ifade yer almaktadır. Bununla birlikte, bu ifadeler, kaygılı bağlanma ve kaçınan bağlanma boyutlarının değerlendirilmesi için kullanılmaktadır. Yetişkin bağlanma stilleri ölçeğinde yer alan maddeler Tablo 1’de verilmektedir.

Tablo 1: Yetişkin bağlanma stilleri ölçek maddeleri

YETİŞKİN BAĞLANMA STİLLERİ ÖLÇEĞİ	
1.	Başkalarına duygusal yakınlık kurmayı nispeten kolay bulurum.
2.	Terkedilmekle ilgili bir endişe taşımam.
3.	Başkalarına güvenmek için kendimi bırakmakta zorlanırım.
4.	Romantik ilişkilerimde karşımdaki insanın beni gerçekten sevmediğinden endişelenirim.
5.	Başkalarının benim istediğim kadar duygusal yakınlık kurmada isteksiz olduklarını görüyorum.
6.	Rahatlıkla başkalarına sırtımı dayayabilirim.
7.	Birinin benimle gereğinden fazla duygusal yakınlık kurabileceğinden endişe duymam.

8.	İnsanların onlara ihtiyaç duyduğumda asla orada olmayacaklarını bilirim.
9.	Başkalarıyla duygusal olarak yaklaşmaktan biraz rahatsız olurum.
10.	Romantik ilişkilerimde karşımdaki insanın ilişkiyi sürdürmek istemeyeceğinden endişe duyarım.
11.	Başka biriyle duygusal bütünlük kurmak için bir istek duyarım.
12.	Duygusal bütünlük kurmaya duyduğum istek bazen insanları korkutup kaçırır.
13.	Başkalarının ihtiyaç duyduklarında orada olacağıma güvenmeleri beni rahatsız etmez.
14.	İhtiyacım olduğunda insanların benim için orada olacağını biliyorum.
15.	Biri benimle duygusal olarak yakınlık kurduğunda gerilirim.
16.	Başkalarına tamamen güvenmeyi zor buluyorum.
17.	Çoğu zaman karşımdaki insan benim kendimi rahat hissettiğimden duygusal olarak daha yakın olmamı isterler.
18.	İhtiyaç duyduğumda başkalarının benim için orada olacağına her zaman güvenebileceğimden emin değilim.

Ölçekteki 1, 2, 6, 7, 13 ve 14 numaralı maddeler ters kodlanarak kullanılmıştır. Ölçekteki 2, 4, 5, 10, 11 ve 12 numaralı maddelerin ortalaması kaygılı bağlanma derecesini belirtmektedir. Kalan maddelerin ortalaması ile ise kaçınan bağlanma derecesi hesaplanmaktadır. Maddelerin total hesaplanması bir anlam ifade etmemektedir.

2.1.6.2. Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği

Karabük Üniversitesi akademik ve idari personelinin örgütsel adalet algılarının değerlendirilmesinde Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin Yıldırım (2007) tarafından adapte edilen versiyonu araştırmada kullanılmıştır. Örgütsel adalet algısı ölçeğinde yer alan maddeler Tablo 2’de verilmektedir.

Tablo 2: Örgütsel adalet algısı ölçek maddeleri

ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI ÖLÇEĞİ
1. Çalışma programım adildir.
2. İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum.
3. Bütüne baktığımda, burada elde ettiğim ödüllerin adil olduğunu söyleyebilirim.
4. İşimle ilgili sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum.
5. Yöneticim, işimle ilgili kararlar alırken önyargısız davranır.
6. Yöneticim, işimle ilgili kararlar almadan önce, çalışanlarının bu kararlarla ilgili endişelerini dinler.
7. Yöneticim işle ilgili kararlar almadan önce kesin ve tam bilgi sahibi olmayı tercih eder.
8. Yöneticim, çalışanlardan bir talep geldiğinde, kararlara açıklık getirerek ek bilgi verir.
9. İşle ilgili tüm kararlar, bu kararlardan etkilenen tüm çalışanlara tutarlı bir şekilde uygulanır.
10. Çalışanlar olarak yöneticimizin aldığı işle ilgili kararlara karşı gelebilir veya yöneticimizden bu kararlarda değişiklik yapmasını isteyebiliriz.
11. Yöneticim işimle ilgili karar alırken, bana karşı nazik ve anlayışlı davranır.
12. Yöneticim işimle ilgili karar alırken, bana karşı saygılı ve onurlu davranır.
13. Yöneticim işimle ilgili karar alırken, benim kişisel ihtiyaçlarıma karşı hassasiyet gösterir.
14. Yöneticim işimle ilgili karar alırken, bana karşı dürüst bir tutum sergiler.
15. Yöneticim işimle ilgili karar alırken, bir çalışanı olarak benim haklarımı önemser.
16. Yöneticim işimle ilgili karar alırken, bu kararların benim üzerimdeki etkisini benimle tartışır.
17. Yöneticim işimle ilgili aldığı kararların haklı gerekçesini bildirir.
18. Yöneticim işimle ilgili karar alırken, bence de makul olan açıklamalar getirir.
19. Yöneticim, işimle ilgili aldığı herhangi bir kararı açıkça izah eder.

Ölçekte ters kodlanarak kullanılan herhangi bir ifade bulunmamaktadır. Ölçekten yüksek puan alınması algılanan örgütsel adaletin yüksek derecede olduğu anlamına gelmektedir.

2.1.6.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Karabük Üniversitesi akademik ve idari personelinin örgütsel bağlılıklarının değerlendirilmesinde Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen ve Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından revize edilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek, Wasti (2000) çalışmasından adapte edilerek araştırmada kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan maddeler Tablo 3'te verilmektedir.

Tablo 3: Örgütsel bağlılık ölçek maddeleri

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ
1. Kariyerimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni mutlu eder.
2. Bu kurumun problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissedirim.
3. Bu kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.
4. Bu kuruma kendimi “duygusal olarak bağlı” hissediyorum.
5. Bu kurumda kendimi “ailenin parçası” gibi hissetmiyorum.*
6. Bu kurumun benim için özel bir anlamı vardır.
7. Şu anda, bu kurumda kalmak benim için bir istekten çok bir gerekliliktir.
8. Şu anda, istesem bile bu kurumdan ayrılmam benim için çok zordur.
9. Şimdi işimden ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu.
10. Şu anda bu kurumdan ayrılma konusunda fazla bir seçeneğim olmadığını düşünüyorum.
11. Eğer bu kuruma kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı göz önünde bulundurabilirdim.
12. Mevcut işimden ayrılmama nedenlerimden biri de alternatif iş imkanlarının azlığıdır.
13. Şu anki yöneticilerimle birlikte çalışma zorunluluğu hissediyorum.
14. Menfaatime olsa bile, çalıştığım kurumdan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.
15. Çalıştığım kurumdan şimdi ayrılırsam, kendimi suçlu hissedirim.
16. Bu kurum benim bağlılığımı hak ediyor.
17. Şu an çalıştığım kurumdan ayrılamam, çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var.
18. Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.

Ölçekte 5 numaralı madde ters kodlanarak kullanılmıştır. Ölçekten yüksek puan alınması örgütsel bağlılığım yüksek derecede olduğu anlamına gelmektedir.

2.1.7. Araştırmanın Analiz Yöntemi

Araştırmanın amacı doğrultusunda hipotez testlerine geçilmeden önce, kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Güvenilirlik analizi için en yaygın yöntemlerden biri olan Cronbach Alfa (α) katsayısı kullanılmış ve bu değerler SPSS programı ile hesaplanmıştır. Güvenilirliği sağlanan bu ölçeklerle araştırmanın hipotezleri test edilmiştir. Hipotez testleri, regresyon analizi yöntemiyle ve yine SPSS programı aracılığıyla yapılmıştır.

2.2. Araştırma Bulguları

Bu bölümde, araştırmada yapılan analizlerin sonuçları değerlendirilecektir. İlk olarak, katılımcıların demografik özellikleri ele alınacak; ardından sırasıyla tanımlayıcı istatistikler, normal dağılım sonuçları, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri incelenecektir. Son olarak, araştırmanın amacı doğrultusunda yapılan hipotez testlerinin bulgularına yer verilecektir.

2.2.1. Demografik Dağılımla İlgili Bulgular

Demografik dağılım bulguları bölümünde, araştırmaya katılan Karabük Üniversitesi personellerinin cinsiyet, yaş, unvan, medeni durum ve çalışma süresi gibi özellikleri ele alınmaktadır. Araştırmaya katılan 89 personelin cinsiyet dağılımı Tablo 4'te sunulmaktadır.

Tablo 4: Katılımcıların cinsiyete göre dağılımı

Cinsiyet	N	%
Kadın	38	42,7
Erkek	51	57,3
TOPLAM	89	100

Tablo 4’te görüldüğü gibi, araştırmaya katılan personelin %42,7’si kadın, %57,3’ü ise erkektir. Bu bulgu, araştırmaya katılan erkek çalışanların sayısının kadın çalışanlardan daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırmaya katılan 89 personelin yaş dağılımı Tablo 5’te gösterilmektedir.

Tablo 5: Katılımcıların yaşa göre dağılımı

Yaş (Ort=36,7, SS=7,28)	N	%
30 yaş ve altı	18	20,2
31-40 yaş arası	48	53,9
41-50 yaş arası	16	18,0
51 yaş ve üstü	7	7,9
TOPLAM	89	100

Tablo 5 incelendiğinde, araştırmaya katılan personelin %20,2’sinin 30 yaş ve altı, %53,9’unun 31-40 yaş arası, %18’inin 41-50 yaş arası ve %7’sinin 51 yaş ve üstü olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgular, katılımcıların büyük çoğunluğunun 31-40 yaş grubunda yer aldığını göstermektedir. Katılımcıların ortalama yaşı ise 37 olarak tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan 89 personelin unvan durumu dağılımı Tablo 6’da gösterilmektedir.

Tablo 6: Katılımcıların unvana göre dağılımı

Unvan	N	%
Araştırma Görevlisi	18	20,2
Dr. Öğretim Üyesi	21	23,6
Doçent	9	10,1
Profesör	5	5,6
Öğretim Görevlisi	5	5,6
İdari Personel	31	34,8
TOPLAM	89	100

Tablo 6'ya bakıldığında araştırmaya katılan personelin %20,2'sinin araştırma görevlisi, %23,6'sının Dr. öğretim üyesi, %10,1'inin doçent, %5,6'sının profesör, %5,6'sının öğretim görevlisi ve %34,8'inin idari personel olduğu görülmektedir. Elde edilen bulgu, katılımcıların büyük çoğunluğunun idari personel olduğu anlamına gelmektedir.

Araştırmaya katılan 89 idari personelin medeni durum dağılımı Tablo 7'de gösterilmektedir.

Tablo 7: Katılımcıların medeni durumuna göre dağılımı

Medeni Durum	N	%
Evli	53	59,6
Bekar	36	40,4
TOPLAM	89	100

Tablo 7'ye göre araştırmaya katılan personellerin %59,6'sının evli ve %40,4'ünün bekar olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgu, evli çalışanların sayısının bekar çalışanlardan daha fazla olduğunu göstermektedir.

Araştırmaya katılan 89 personelin çalışma süresi dağılımı Tablo 8'de gösterilmektedir.

Tablo 8: Katılımcıların çalışma süresine göre dağılımı

Çalışma Süresi	N	%
1 yıldan az	12	13,5
1-5 yıl arası	23	25,8
6-10 yıl arası	24	27,0
10 yıldan fazla	30	33,7
TOPLAM	89	100

Tablo 8'e bakıldığında araştırmaya katılan personellerin %13,5'inin 1 yıldan az, %25,8'inin 1-5 yıl arası, %27,0'inin 6-10 yıl arası ve %33,7'sinin 10 yıldan fazla süredir Karabük Üniversitesi'nde çalışmakta olduğu görülmektedir. Elde edilen bulgu, katılımcıların büyük çoğunluğunun çalışma süresi olarak 6 yıldan fazla süredir kurumda çalışmakta olduğu anlamına gelmektedir.

2.2.2. Tanımlayıcı Değerlerle İlgili Bulgular

Araştırmada elde edilen verilerin özetlenmesi tanımlayıcı değerler aracılığıyla yapılmaktadır, böylece verilerin daha anlaşılır ve kolay yorumlanabilir hale getirilmesi hedeflenmektedir. Tanımlayıcı istatistikler, veriyle ilgili hesaplanan ortalama ve standart sapma değerlerinden oluşmaktadır. Bu kapsamda, yetişkin bağlanma stilleri değişkenine ait ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 9'da gösterilmektedir.

Tablo 9: Yetişkin bağlanma stilleri tanımlayıcı değerler

Ölçek İfadeleri	Ort.	S.S.
<i>Yetişkin Bağlanma Stilleri (GENEL)</i>	2,959	0,341
<i>Kaygı Boyutu</i>	2,661	0,650
1. Başkalarına güvenmek için kendimi bırakmakta zorlanırım.	3,03	1,049
2. Romantik ilişkilerimde karşımdaki insanın beni gerçekten sevmediğinden endişelenirim.	2,37	1,101
3. Başkalarıyla duygusal olarak yakınlaşmaktan biraz rahatsız olurum.	2,49	0,967

4. Romantik ilişkilerimde karşımdaki insanın ilişkiyi sürdürmek istemeyeceğinden endişe duyarım.	2,31	0,972
5. Başka biriyle duygusal bütünlük kurmak için bir istek duyarım.	3,29	0,979
6. Biri benimle duygusal olarak yakınlık kurduğunda gerilirim.	2,46	1,023
Kaçınma Boyutu	3,179	0,301
7. Başkalarına duygusal yakınlık kurmayı nispeten kolay bulurum.	2,54	0,966
8. Terkedilmekle ilgili bir endişe taşımam.	3,44	1,107
9. Başkalarının benim istediğim kadar duygusal yakınlık kurmada isteksiz olduklarını görüyorum.	3,26	1,050
10. Rahatlıkla başkalarına sırtımı dayayabilirim.	3,42	1,042
11. Birinin benimle gereğinden fazla duygusal yakınlık kurabileceğinden endişe duymam.	3,26	1,028
12. İnsanların onlara ihtiyaç duyduğumda asla orada olmayacaklarını bilirim.	2,55	1,148
13. Duygusal bütünlük kurmaya duyduğum istek bazen insanları korkutup kaçıtır.	3,60	1,063
14. Başkalarının ihtiyaç duyduklarında orada olacağıma güvenmeleri beni rahatsız etmez.	3,80	1,036
15. İhtiyacım olduğunda insanların benim için orada olacağını biliyorum.	2,55	1,011
16. Başkalarına tamamen güvenmeyi zor buluyorum.	3,19	1,086
17. Çoğu zaman karşımdaki insan benim kendimi rahat hissettiğimden duygusal olarak daha yakın olmamı isterler.	2,80	0,868
18. İhtiyaç duyduğumda başkalarının benim için orada olacağına her zaman güvenebileceğimden emin değilim.	2,91	1,007

Tablo 9'a göre genel olarak araştırmaya katılan personellerin bağlanma kaygısının ortalamanın biraz altında bir seviyede olduğu görülmektedir (Ort=2,661). Yine katılımcıların bağlanmadan kaçınmalarının (Ort=3,179) ortalamanın biraz üzerinde seyrettiği belirlenmiştir.

Tablo 9'a bakıldığında katılımcıların bağlanma kaygısına ilişkin en yüksek katılım gösterdiği ifadeler şunlardır;

- “Başka biriyle duygusal bütünlük kurmak için bir istek duyarım ” (Ort=3,29),
- “Başkalarına güvenmek için kendimi bırakmakta zorlanırım” (Ort=3,03),

Tablo 9’a bakıldığında katılımcıların bağlanmadan kaçınmaya ilişkin en yüksek katılım gösterdiği ifadeler ise şunlardır;

- “Başkalarının ihtiyaç duyduklarında orada olacağıma güvenmeleri beni rahatsız etmez.” (Ort=1,743),
- “Duygusal bütünlük kurmaya duyduğum istek bazen insanları korkutup kaçırır.” (Ort=1,669).

İkinci olarak, örgütsel bağlılık değişkeni için hesaplanan ortalama değerler ve standart sapma değerleri Tablo 10’da verilmektedir.

Tablo 10: Örgütsel bağlılık tanımlayıcı değerler

Ölçek Maddeleri	Ort.	S.S.
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	2,959	0,341
Duygusal Bağlılık	3,307	0,956
1. Kariyerimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni mutlu eder.	3,30	1,158
2. Bu kurumun problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissedirim.	3,34	1,107
3. Bu kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	3,39	1,144
4. Bu kuruma kendimi “duygusal olarak bağlı” hissediyorum.	3,30	1,172
5. Bu kurumda kendimi “ailenin parçası” gibi hissetmiyorum.*	3,16	1,139
6. Bu kurumun benim için özel bir anlamı vardır.	3,35	1,126
Devam Bağlılığı	3,041	0,937
7. Şu anda, bu kurumda kalmak benim için bir istekten çok bir gerekliliktir.	3,19	1,356
8. Şu anda, istesem bile bu kurumdan ayrılmam benim için çok zordur.	3,09	1,276
9. Şimdi işimden ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu.	3,24	1,374
10. Şu anda bu kurumdan ayrılma konusunda fazla bir seçeneğim olmadığını düşünüyorum.	3,12	1,204
11. Eğer bu kuruma kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı göz önünde bulundurabilirdim.	2,63	1,101
12. Mevcut işimden ayrılmama nedenlerimden biri de alternatif iş imkanlarının azlığıdır.	2,98	1,204
Normatif Bağlılık	2,835	0,935
13. Şu anki yöneticilerimle birlikte çalışma zorunluluğu hissediyorum.	2,91	1,294

14. Menfaatime olsa bile, çalıştığım kurumdan ayrılmamın doğru olmadığını düşünüyorum.	2,63	1,191
15. Çalıştığım kurumdan şimdi ayrılırsam, kendimi suçlu hissederim.	2,47	1,226
16. Bu kurum benim bağlılığımı hak ediyor.	3,09	1,276
17. Şu an çalıştığım kurumdan ayrılamam, çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var.	2,80	1,316
18. Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	3,11	1,256

Tablo 10'a göre genel olarak araştırmaya katılan personellerin örgütsel bağlılığının düşük seviyede olduğu görülmektedir (Ort=2,959). Yine katılımcıların duygusal bağlılık (Ort=3,307), devam bağlılığı (Ort=3,041) ve normatif bağlılık (Ort=2,835) seviyesi orta seviye olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte katılımcılar, duygusal bağlılık seviyesinin, devam bağlılığı ve normatif bağlılık seviyesine göre daha fazla olduğunu belirtmiştir.

Tablo 10'a bakıldığında katılımcıların duygusal bağlılığa ilişkin en yüksek katılım gösterdiği ifade *“Bu kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum. (Ort=3,39)”*, devam bağlılığına ilişkin en yüksek katılım gösterdiği ifade *“Şimdi işimden ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu. (Ort=3,24)”* ve normatif bağlılığa ilişkin en yüksek katılım gösterdiği ifade *“Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum. (Ort=2,433)”* şeklindedir.

Son olarak, örgütsel adalet algısı değişkeni için hesaplanan ortalama değerler ve standart sapma değerleri Tablo 11'de verilmektedir.

Tablo 11: Örgütsel adalet algısı tanımlayıcı değerler

Ölçek Maddeleri	Ort.	S.S.
ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI	3,431	1,004
<i>Dağıtım Adaleti</i>	3,244	1,039
1. Çalışma programım adildir.	3,43	1,176
2. İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum.	3,22	1,175
3. Bütüne baktığımda, burada elde ettiğim ödüllerin adil olduğunu söyleyebilirim.	3,08	1,189
4. İşimle ilgili sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum.	3,25	1,199

Prosedür Adaleti	3,415	1,129
5. Yöneticim, işimle ilgili kararlar alırken önyargısız davranır.	3,44	1,279
6. Yöneticim, işimizle ilgili kararlar almadan önce, çalışanlarının bu kararlarla ilgili endişelerini dinler.	3,38	1,239
7. Yöneticim işle ilgili kararlar almadan önce kesin ve tam bilgi sahibi olmayı tercih eder.	3,44	1,234
8. Yöneticim, çalışanlardan bir talep geldiğinde, kararlara açıklık getirerek ek bilgi verir.	3,52	1,179
Etkileşim Adalet	3,525	1,136
9. Çalışanlar olarak yöneticimizin aldığı işle ilgili kararlara karşı gelebilir veya yöneticimizden bu kararlarda değişiklik yapmasını isteyebiliriz.	3,33	1,213
10. Yöneticim işimle ilgili karar alırken, bana karşı nazik ve anlayışlı davranır.	3,39	1,124
11. Yöneticim işimle ilgili karar alırken, bana karşı saygılı ve onurlu davranır.	3,72	1,148
12. Yöneticim işimle ilgili karar alırken, benim kişisel ihtiyaçlarıma karşı hassasiyet gösterir.	3,66	1,215
13. Yöneticim işimle ilgili karar alırken, bana karşı dürüst bir tutum sergiler.	3,54	1,179
14. Yöneticim işimle ilgili karar alırken, bir çalışanı olarak benim haklarımı önemser.	3,58	1,232
15. Yöneticim işimle ilgili karar alırken, bu kararların benim üzerimdeki etkisini benimle tartışır.	3,55	1,206
16. Yöneticim işimle ilgili aldığı kararların haklı gerekçesini bildirir.	3,35	1,271
17. Yöneticim işimle ilgili karar alırken, bence de makul olan açıklamalar getirir.	3,44	1,224
18. Yöneticim, işimle ilgili aldığı herhangi bir kararı açıkça izah eder.	3,39	1,164
19. Çalışanlar olarak yöneticimizin aldığı işle ilgili kararlara karşı gelebilir veya yöneticimizden bu kararlarda değişiklik yapmasını isteyebiliriz.	3,49	1,262

Tablo 11'e göre genel olarak araştırmaya katılan personellerin örgütsel adalet algısının ortalama seviyede olduğu görülmektedir (Ort=3,431). Yine katılımcıların dağıtım adaleti (Ort=3,244), prosedür adaleti (Ort=3,415) ve etkileşim adaleti (Ort=3,525) seviyesi orta seviye olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte katılımcılar, etkileşim adaleti seviyesinin, dağıtım adaleti ve prosedür adaleti seviyesine göre daha fazla olduğunu belirtmiştir.

Tablo 11'e bakıldığında katılımcıların dağıtım adaletine ilişkin en yüksek katılım gösterdiği ifade “*Çalışma programım adildir. (Ort=3,43)*”, devam bağlılığına ilişkin en yüksek katılım gösterdiği ifade “*Yöneticim, çalışanlardan bir talep geldiğinde, kararlara açıklık getirerek ek bilgi verir. (Ort=3,52)*” ve normatif bağlılığa ilişkin en yüksek katılım gösterdiği ifade “*Yöneticim işimle ilgili karar alırken, bana karşı saygılı ve onurlu davranır. (Ort=3,72)*” şeklindedir.

2.2.3. Normal Dağılım Bulguları

Araştırmada, hipotez testlerinde parametrik ya da parametrik olmayan testlerin kullanılacağına karar vermek için verilerin normal dağılıma uyup uymadığı analiz edilmiştir. Veriler normal dağılım gösteriyorsa parametrik testler, normal dağılımdan sapma durumunda ise parametrik olmayan testler tercih edilmiştir. Verilerin normal dağılıma uygunluğu, her bir değişkenin çarpıklık ve basıklık değerleri incelenerek değerlendirilmiştir. Normal dağılım koşulunun sağlanabilmesi için çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,5 ile +1,5 aralığında olması gerektiği kabul edilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Araştırmada kullanılan değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerlerine ait bulgular Tablo 12’de gösterilmiştir.

Tablo 12: Verinin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Değişken	Çarpıklık Değeri	Basıklık Değeri
Kaygılı Bağlanma	0,093	0,966
Kaçıngan Bağlanma	0,390	0,296
Duygusal Bağlılık	-0,385	-0,539
Devam Bağlılığı	-0,302	-0,676
Normatif Bağlılık	0,093	-0,586
Dağıtım Adaleti	-0,569	-0,077
Prosedür Adaleti	-0,491	-0,475
Etkileşimsel Adalet	-0,581	-0,390

Tablo 12 incelendiğinde, araştırma kapsamındaki tüm değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,5 ile +1,5 aralığında olduğu görülmüştür. Bu sonuç,

verilerin normal dağılım şartını karşıladığını ve hipotez testlerinde parametrik analizlerin kullanılmasının uygun olduğunu göstermektedir.

2.2.4. Güvenilirlik Analiziyle İlgili Bulgular

Güvenilirlik, bir ölçüm aracındaki tüm maddelerin birbiriyle ne kadar uyumlu olduğunu gösteren bir ölçüttür (Nunnally ve Bernstein, 1994, s. 93). Araştırmalarda güvenilirliği değerlendirmek için çoğunlukla Cronbach alfa (α) katsayısının kullanıldığı görülmektedir. Cronbach alfa, ölçümün hatasızlık düzeyini belirleyen bir göstergedir. Genellikle bu değerin 0,70'in üzerinde olması, ölçeğin güvenilirliğini sağladığına işaret eder (Nunnally ve Bernstein, 1994, s. 265). Gerçekleştirilen güvenilirlik analizleri sonucunda belirlenen Cronbach alfa değerleri Tablo 13'te gösterilmiştir.

Tablo 13: Cronbach alfa güvenilirlik değerleri

Ölçekler	İfade Sayısı	Cronbach alfa (α)
Yetişkin Bağlanma Stilleri	13	
Kaygı Boyutu	6	0,712
Kaçınma Boyutu	7	0,870
Örgütsel Bağlılık	18	
Duygusal Bağlılık	6	0,888
Devam Bağlılığı	6	0,838
Normatif Bağlılık	6	0,837
Örgütsel Adalet Algısı	19	
Dağıtım Adaleti	4	0,900
Prosedür Adaleti	6	0,969
Etkileşim Adaleti	9	0,983

Yetişkin Bağlanma Stilleri ölçeği boyutlarının güvenilirlik analizleri yapılırken kaçınma boyutunda Cronbach alfa değerini düşüren maddeler tespit edilmiş ve ilgili boyutta madde 7, 9, 10, 11 ve 12 analiz dışı bırakılmıştır. Hipotez testleri için gerekli hesaplamalarda da boyut, bu maddeler ele alınmadan değerlendirilmiştir.

2.2.5. Hipotez Testleriyle İlgili Bulgular

Bu araştırma, Karabük Üniversitesi'nde personel olarak çalışmakta olan işgörenlerin bağlanma stillerinin örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini ve örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeyi ve farklı boyutlar kapsamında incelemeyi amaçlamaktadır. Bu amaca ulaşabilmek için on bir farklı hipotez testi gerçekleştirilmektedir. Hipotezler çerçevesinde, yetişkin bağlanma stillerinin iki boyutunu oluşturan kaçınma ve kaygı eğiliminin genel örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algısındaki etkileri ve örgütsel bağlılığın üç boyutunu oluşturan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın, örgütsel adalet algısının üç boyutu olan dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti algıları üzerindeki etkileri incelenmektedir. Dolayısıyla hipotez testlerinde üç ayrı regresyon modeli oluşturulmuştur.

Gerçekleştirilen regresyon analizlerine dair bulgular Tablo 14, 15 ve 16'da gösterilmektedir.

Tablo 14: Yetişkin bağlanma stiline örgütsel bağlılığa etkisi

Değişkenler	Bağımlı Değişken		
	<i>Duygusal Bağlılık</i>	<i>Devam Bağlılığı</i>	<i>Normatif Bağlılık</i>
Bağımsız Değişkenler			
<i>Kaygılı Bağlanma Stili</i>			
(VIF=1,156, Tolerans=0,865)	-0,139	0,420**	-0,143
<i>Kaçıngan Bağlanma Stili</i>			
(VIF=1,112, Tolerans=0,899)	0,031	-0,109	-0,065
F Değeri	1,085	3.246**	2,049
R²	0,086	0,219	0,150
Düzeltilmiş R²	0,007	0,152	0,077
Durbin-Watson	1,679	1,953	2,439

Not: *p<0,05; **p<0,01; N=89

Regresyon analizine başlamadan önce, kullanılan bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantının olup olmadığı kontrol edilir. Bunun için varyans artış faktörü (VIF) ve tolerans değerleri incelenir. Çoklu doğrusal bağlantının bulunmadığını söyleyebilmek için VIF değerinin 10'un altında, tolerans değerinin ise 0,100'ün üzerinde olması gerekir (Kline, 2023, s. 56; Sekaran ve Bougie, 2016, s. 316). Tablo 15'teki verilere göre, kaygılı bağlanma değişkeni için VIF değeri 1,156, tolerans değeri ise 0,865 olarak, kaçınan bağlanma değişkeni için ise VIF değeri 1,112, tolerans değeri 0,899 olarak hesaplanmıştır. Tablo 17'deki verilere göre, dağıtım adaleti algısı değişkeni için VIF değeri 1,522, tolerans değeri ise 0,657 olarak, prosedür adaleti algısı değişkeni için VIF değeri 4,267, tolerans değeri 0,234 olarak, etkileşim adaleti algısı değişkeni için VIF değeri 4,154, tolerans değeri 0,241 olarak hesaplanmıştır. Bu bulgular, analizde kullanılan bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı sorunu olmadığını göstermektedir.

Regresyon analizinde bir diğer önemli adım ise hata terimleri arasında otokorelasyonun bulunup bulunmadığını test etmektir. Bu amaçla Durbin-Watson istatistiği kullanılır. Hata terimlerinin birbiriyle ilişkili olmadığını belirlemek için Durbin-Watson istatistiğinin 2'ye yakın bir değer alması gereklidir (Saunders, Lewis ve Thornhill, 2009, s. 467). Tablo 15'teki sonuçlara göre, duygusal bağlılık değişkenine sahip modelde Durbin-Watson değeri 1,679, devam bağlılığı modelinde 1,953 ve normatif bağlılık modelinde ise 2,439 olarak hesaplanmıştır. Tablo 16'daki sonuçlara göre, dağıtım adaleti algısı değişkenine sahip modelde Durbin-Watson değeri 2,400 , prosedür adaleti algısı modelinde 2,231 ve etkileşim adaleti modelinde ise 2,100 olarak hesaplanmıştır. Tablo 17'deki sonuçlara göre, duygusal bağlılık değişkenine sahip modelde Durbin-Watson değeri 1,642, devam bağlılığı modelinde 1,691 ve normatif bağlılık modelinde ise 2,167 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler, regresyon modellerinde hata terimleri arasında otokorelasyon sorunu olmadığını ortaya koymaktadır.

Regresyon analizleri ile araştırmanın birinci hipotezi kapsamında, örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi test edilmiştir. Tablo 17'de gösterilen bulgulara göre, dağıtım adaletinin duygusal bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu (H1a: $\beta = 0,431$, $p < 0,01$), devam bağlılığı üzerinde ise negatif ve anlamlı bir etkisi olduğu (H1b: $\beta = -0,285$, $p < 0,05$) bulunmuştur. Bu sonuçlar, çalışanların dağıtım adaletini yüksek algıladıklarında duygusal bağlılıklarının arttığını,

ancak devam bağılıklarının azaldığını göstermektedir. Elde edilen bulgular kapsamında H1a ve H1b hipotezleri kabul edilmiştir. Bununla birlikte, prosedür adaletinin normatif bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu (H1f: $\beta = 0,729$, $p < 0,01$) tespit edilmiştir. Ayrıca, etkileşim adaletinin normatif bağlılık üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi olduğu (H1i: $\beta = -0,426$, $p < 0,05$) bulunmuştur. Dolayısıyla H1f ve H1i hipotezleri de kabul edilmiştir.

Tablo 15: Yetişkin bağlanma stilinin örgütsel adalet algısına etkisi

Değişkenler	Bağımlı Değişken		
	<i>Dağıtım Adaleti Algısı</i>	<i>Prosedür Adaleti Algısı</i>	<i>Etkileşim Adaleti Algısı</i>
Bağımsız Değişkenler			
<i>Kaygılı Bağlanma Stili</i> (VIF=1,156, Tolerans=0,865)	0,180	-0,123	0,200
<i>Kaçıngan Bağlanma Stili</i> (VIF=1,112, Tolerans=0,899)	0,380	0,122	0,422
F Değeri	1,496	0,966	1,051
R²	0,114	0,077	0,083
Düzeltilmiş R²	0,038	-0,003	0,004
Durbin-Watson	2,400	2,231	2,100

Not: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; N=89

Araştırmanın ikinci hipotezi kapsamında, bağlanma stillerinin örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre, kaçıngan bağlanma stilinin örgütsel adalet algısı ve boyutları üzerinde herhangi bir anlamlı etkisi tespit edilememiştir.

Tablo 16: Örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılığa etkisi

Değişkenler	Bağımlı Değişken		
	<i>Duygusal Bağlılık</i>	<i>Devam Bağlılığı</i>	<i>Normatif Bağlılık</i>

Bağımsız Değişkenler			
<i>Dağıtım Adaleti Algısı</i> (VIF=1,522, Tolerans=0,657)	0,431**	-0,285*	0,236*
<i>Prosedür Adaleti Algısı</i> (VIF=4,267, Tolerans=0,234)	0,137	-0,265	0,729**
<i>Etkileşim Adaleti Algısı</i> (VIF=4,154, Tolerans=0,241)	0,170	-0,11	-0,426*
F Değeri	8,528**	4,106**	7,273**
R²	0,460	0,291	0,421
Düzeltilmiş R²	0,406	0,220	0,363
Durbin-Watson	1,642	1,691	2,167

Not: *p<0,05; **p<0,01; N=89

Araştırmanın üçüncü hipotezi kapsamında ise bağlanma stillerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Elde edilen bulgular, kaygılı bağlanma stiline devam üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu (H3b: $\beta = 0,420$, $p < 0,05$) ortaya koymuştur. Sonuçlar kapsamında H3b hipotezi de kabul edilmiştir.

Araştırmada test edilen hipotezlerin genel bulguları Tablo 17'de gösterilmektedir.

Tablo 17: Hipotez testleri bulgularının genel görünümü

Hipotez	β	Hipotez Testi Sonucu
H1a: Dağıtım Adaleti → Duygusal Bağlılık	0,431**	KABUL
H1b: Dağıtım Adaleti → Devam Bağlılığı	-0,285*	KABUL
H1c: Dağıtım Adaleti → Normatif Bağlılık	0,236*	KABUL
H1d: Prosedür Adaleti → Duygusal Bağlılık	0,137	RED
H1e: Prosedür Adaleti → Devam Bağlılığı	-0,265	RED
H1f: Prosedür Adaleti → Normatif Bağlılık	0,729**	KABUL
H1g: Etkileşim Adaleti → Duygusal Bağlılık	0,170	RED
H1h: Etkileşim Adaleti → Devam Bağlılığı	-0,11	RED
H1i: Etkileşim Adaleti → Normatif Bağlılık	-0,426*	KABUL

H2a: Kaçınan Bağlanma → Dağıtım Adaleti	0,380	RED
H3b: Kaçınan Bağlanma → Prosedür Adaleti	0,122	RED
H3c: Kaçınan Bağlanma → Etkileşim Adaleti	0,422	RED
H3a: Kaygılı Bağlanma → Dağıtım Adaleti	0,180	RED
H3b: Kaygılı Bağlanma → Prosedür Adaleti	-0,123	RED
H3c: Kaygılı Bağlanma → Etkileşim Adaleti	0,200	RED
H2a: Kaçınan Bağlanma → Duygusal Bağlılık	0,031	RED
H3b: Kaçınan Bağlanma → Devam Bağlılığı	-0,109	RED
H3c: Kaçınan Bağlanma → Normatif Bağlılık	-0,065	RED
H3a: Kaygılı Bağlanma → Duygusal Bağlılık	-0,139	RED
H3b: Kaygılı Bağlanma → Devam Bağlılığı	0,420**	KABUL
H3c: Kaygılı Bağlanma → Normatif Bağlılık	-0,143	RED

Not: *p<0,05; **p<0,01; N=89

Regresyon analizleri kapsamında varyans açıklama oranlarına bakıldığında, yetişkin bağlanma stilleri boyutları olan kaçınan bağlanma ve kaygılı bağlanmanın duygusal bağlılığı açıklama oranı %0,07 ($R^2=0,007$), devam bağlılığını açıklama oranı %15,2 ($R^2=0,152$) ve normatif bağlılığı açıklama oranı %7,7 ($R^2=0,077$) şeklindedir. Örgütsel adalet algısının boyutlarının ise duygusal bağlılığı açıklama oranı %40,6 ($R^2=0,406$), devam bağlılığını açıklama oranı %22,0 ($R^2=0,220$) ve normatif bağlılığı açıklama oranı %36,3 ($R^2=0,363$) şeklindedir.

SONUÇ

Örgütlerin ayrılmaz parçası olan insan faktörünün önemi modernleşen dünyada gittikçe daha çok dikkat çekmeye başlamış ve sağladığı önemli rekabet avantajından dolayı daha detaylı araştırılmaya başlanmıştır. Bu bağlamda örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık, üzerinde durulan temel insani örgütsel faktörler arasında yer alagelmıştır. İşletmeler için yol açtıkları hayati sonuçlar sebebiyle, bu konseptlerin hem birbirleriyle olan ilişkileri hem de bunlara etki eden etmenler önemli bir çalışma konusu olmuştur. İncelenen faktörler arasında, özellikle Türkçe literatürde, yetişkin bağlanma stillerinin yeri oldukça kısıtlı kalmıştır. Bunun sebebi psikolojik faktörlerin daha içkin ve değiştirilemez görülmesi olabilse de özellikle örgütsel süreçlerde ve liderlik yaklaşımlarda gidilebilecek değişikliklerle yönetilebilmesi önemli olan bu etmenin araştırılmasına ihtiyaç vardır.

Bu kapsamda bu araştırma, yetişkin bağlanma stillerinin örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık üzerindeki ve örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye yöneliktir. Araştırmada, bağlanma stillerinin iki boyutu olan kaçınan ve kaygılı bağlanma stillerinin, örgütsel adalet algısının üç boyutu olan dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti üzerindeki etkileri ele alınmıştır. Ayrıca, bu bağlanma stillerinin çalışanların duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarındaki örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisi de incelenmiştir. Çalışma kapsamında, Karabük Üniversitesi'nde görev yapan akademik ve idari personel üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Analizler sonucunda, ilk olarak, çalışmanın ilk hipotez grubu kapsamında, örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur. Özellikle dağıtım adaletinin, çalışanların örgüte karşı duygusal bağlılıklarını artırdığı, ancak devam bağlılıklarını azalttığı saptanmıştır. Benzer şekilde, prosedür adaletinin normatif bağlılık üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Etkileşim adaletinin ise normatif bağlılık üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Bu bulgular, H1a, H1b, H1c, H1f ve H1i hipotezlerinin kabul edildiğini göstermektedir. Bu sonuçlar, çalışanların adil bir şekilde ödüllendirildiklerinde ve prosedürlerin adil bir şekilde uygulandığını düşündüklerinde, örgüte olan bağlılıklarının arttığını ancak bu adalet algısının onları örgütte kalmaya zorlamadığını ortaya koymaktadır.

Çalışmanın ikinci hipotez grubu kapsamında, bağlanma stillerinin örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisi test edilmiştir. Ancak yapılan analizler sonucunda anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Bu bulgular H2 hipotez grubunun kabul edilmediğini göstermektedir.

Üçüncü hipotez grubu kapsamında ise bağlanma stillerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar, kaygılı bağlanma stiline sahip çalışanların, örgüte karşı yüksek devam bağlılığına sahip olduğunu göstermiştir. Bu bulgular, H3b hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir.

Kaygılı bağlanma stiline sahip çalışanların işlerini bırakma konusunda daha fazla tereddüt yaşamakta ve bu nedenle işlerine devam etme eğiliminde olmaktadır. Bu çalışanlar, ayrılma kaygısı ve belirsizlikten kaçınma eğilimleri nedeniyle mevcut durumlarını korumaya çalışırlar. Özellikle iş güvencesi, maddi destek ve sosyal bağlar gibi faktörler, kaygılı bağlanma stiline sahip bireyler için daha fazla önem arz eder. Bu nedenle, işten ayrılma gibi bir belirsizlikle karşı karşıya kalmak istemeyen bu çalışanlar, işlerinde kalmaya devam etme konusunda daha dirençli olabilirler. Bu durum, onların devam bağlılığı seviyelerinin neden yüksek olduğunu açıklayabilir. Öte yandan, kaçınan bağlanma stiline sahip çalışanlar ise genellikle duygusal mesafelerini korurlar ve iş yerindeki adalet algılarından bağımsız olarak örgütte kalma ya da ayrılma kararlarını verirler. Bu nedenle, bu çalışanlar için adalet algısının devam bağlılığını etkilememesi anlaşılabilir bir durumdur.

Daha önce yapılan çalışmalar kaçınan bağlanma ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiş fakat burada aracı değişken olarak örgütsel güvenin ön plana çıktığını belirtmişlerdir (Antalyalı vd., 2017). Bu çalışmada ise örgütsel adalet algısının rolü değerlendirildiğinden kaçınan bağlanma ile duygusal bağlılık arasında bir ilişki tespit edilememiş olabilir. Schusterschitz ve diğerlerinin (2011) çalışmasında, kaygı boyutunun devam, duygusal ve normatif bağlılıkla ilişkili olduğu bulunmuş; kaçınma boyutunun ise yalnızca duygusal bağlılıkla ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. McMahon (2007) ise kaygı ve kaçınma boyutlarının devam bağlılığı ile olan ilişkisini ortaya koymuştur. Bu bulgular, yetişkin bağlanma stilleri ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olabileceğini ileri sürmektedir. Yapılan çalışmada bu ilişkilerin tespit edilememesi belirtilen ilişkinin bu evrende yaygın olarak

gözlemlenmemesinden ya da örneklemin yeterli gelmemesinden kaynaklanmakta olabilir.

Bağlanma stillerini örgütsel adalet algısı üzerindeki etkileri bu çalışmada kapsam sınırlılıkları yüzünden tespit edilememiş olabilir. Literatür incelendiğinde kaygılı bağlanma stiline sahip bireylerin içsel çalışma modellerinin, diğer insanları ve onların yaklaşımlarını daha pozitif değerlendirme meyilleri olması sebebiyle bu kişilerin yine örgütsel adaleti daha yüksek algılamaları beklenmektedir. Kaçınan bağlanma stiline sahip bireylerin ise içsel çalışma modellerinin, diğer insanları ve onların yaklaşımlarını daha negatif değerlendirme meyilleri olması sebebiyle bu kişilerin yine örgütsel adaleti daha düşük algılamaları beklenmektedir.

Örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ise daha belirgin ve anlamlıdır. Analiz sonuçları, örgütsel adaletin çalışanların örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Özellikle, çalışanların dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti konusundaki olumlu algılarının, örgütsel bağlılıklarını artırdığı görülmüştür. Algılanan dağıtım adaletinin yüksek olduğu, yani çalışanların emeklerinin karşılığını aldıkları ve ödüllendirme sisteminin adil olduğu durumlarda, iş yerinde daha motive ve bağlı hissetmelerini sağlar. Çalışanlar, ödüllerin ve kaynakların adil bir şekilde dağıtıldığı bir iş yerinde, organizasyona olan bağlılıklarını güçlendirirler.

Prosedür adaleti, karar verme süreçlerinde çalışanların fikirlerine ve katkılarına değer verilmesi anlamına gelir. Çalışanlar, iş yerinde alınan kararların şeffaf ve tutarlı bir şekilde yapıldığını hissettiklerinde, kendilerini daha güvende hisseder ve örgütsel bağlılıkları artar. Etkileşim adaleti ise, çalışanların iş yerindeki iletişim ve insan ilişkileri ile ilgilidir. Yöneticilerin ve iş arkadaşlarının saygılı, nazik ve destekleyici davranışları, çalışanların kendilerini değerli ve önemli hissetmelerini sağlar. Bu tür adil ve saygılı bir iş ortamında çalışanlar, örgüte daha fazla bağlanma eğiliminde olurlar.

Çalışmada elde edilen bu bulgular, literatürde yer alan önceki çalışmalarla tutarlılık göstermektedir. Örgütsel adaletin, çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırdığı ve dolayısıyla işten ayrılma niyetlerini azalttığı bilinmektedir. Bu nedenle, örgütlerin çalışanlar arasında adalet algısını güçlendirecek politikalar geliştirmeleri ve uygulamaları, hem çalışan bağlılığı hem de genel iş performansı açısından önem arz etmektedir.

Ancak bu çalışmada da bazı sınırlılıklar bulunmaktadır. Öncelikle, araştırma Karabük Üniversitesi'nde görev yapan akademik ve idari personel üzerinde gerçekleştirilmiş olup, bu örneklem grubunun genellenebilirliği sınırlı olabilir. Farklı sektörlerde ve daha geniş örneklem gruplarıyla yapılacak çalışmalar, elde edilen bulguların genel geçerliliğini artırabilir. Ayrıca, araştırmada kullanılan anket yöntemi ile elde edilen verilerin, katılımcıların öznel değerdendirmelerine dayandığı ve bu nedenle yanlılık riski taşıdığı da göz önünde bulundurulmalıdır. Gelecekte yapılacak araştırmalarda, bağlanma stilleri, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri daha kapsamlı bir şekilde ele almak, özellikle kültürel ve sektörel farklılıkları da dikkate alarak bu ilişkileri daha derinlemesine incelemek yararlı olabilir.



KAYNAKÇA

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*, 2, 267-299.
- Adams, J. S., & Rosenbaum, W. B. (1962). The relationship of worker productivity to cognitive dissonance about wage inequities. *Journal of Applied Psychology*, 46(3), 161–164. <https://doi.org/10.1037/h0047751>
- Adamovic, M. (2023). Organizational justice research: A review, synthesis, and research agenda. *European Management Review*, 20(4), 762-782.
- Ainsworth, M. D. S. (1967). *Infancy in Uganda: infant care and the growth of love*. Johns Hopkins Press.
- Ainsworth, M. D., & Bell, S. M. (1970). Attachment, exploration, and separation: Illustrated by the behavior of one-year-olds in a strange situation. *Child Development*, 41(1), 49–67. <https://doi.org/10.2307/1127388>
- Ainsworth, M. D. S., Blehar, M. C., Waters, E., & Wall, S. (1978). *Patterns of attachment: A psychological study of the strange situation*. Lawrence Erlbaum.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of management journal*, 33(4), 847-858.
- Allen, N. and Meyer, J. (1996) Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Alwin, Duane. (2001). Parental values, beliefs, and behavior: A review and promulga for research into the new century. *Advances in Life Course Research*. 6. 97-139. 10.1016/S1040-2608(01)80008-3.
- Ambrose, M. L., Arnaud, A., Greenberg, J., & Colquitt, J. (2005). Distributive and procedural justice: Construct distinctiveness, construct interdependence, and overall justice. *The handbook of organizational justice*, 45, 59-84.
- Ambrose, M. L., Arnaud, A., Greenberg, J., & Colquitt, J. A. (2005). Handbook of organizational justice. *Are procedural justice and distributive justice conceptually distinct*, 59-84.
- Ambrose, M., Hess, R. L., & Ganesan, S. (2007). The relationship between justice and attitudes: An examination of justice effects on event and system-related

- attitudes. *Organizational behavior and human decision processes*, 103(1), 21-36.
- Amzulescu, G., & Butucescu, A. (2021). The role of work alienation in the relationship between perceived organizational injustice and counterproductive work behaviors. *Psihologia Resurselor Umane*, 19(1).
- Antalyalı, Ö. L., Dumlupınar, M., & Özkul, A. S. (2017). Yetişkin Bağlanma Stillerinin Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(4), 1679-1702.
- Armağan, Y., & Erzen, E. (2015). The effect of leadership on organizational justice. *Leadership and organizational outcomes: Meta-analysis of empirical studies*, 239-254.
- Arnold, H. J., & Feldman, D. C. (1982). A multivariate analysis of the determinants of job turnover. *Journal of applied psychology*, 67(3), 350.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39.
- Ateş, F., & Erdem, R. (2020). Yetişkin bağlanma stiliinin örgütsel açıdan değerlendirilmesi. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 431-447.
- Balfour, D. L., & Wechsler, B. (1991). Commitment, performance, and productivity in public organizations. *Public Productivity & Management Review*, 355-367.
- Bartholomew, K. (1990). Avoidance of intimacy: An attachment perspective. *Journal of Social and Personal Relationships*, 7(2), 147–178. <https://doi.org/10.1177/0265407590072001>
- Bartholomew, K., & Horowitz, L. M. (1991). Attachment styles among young adults: A test of a four-category model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(2), 226–244. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.61.2.226>
- Bateman, T. S., & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of management journal*, 27(1), 95-112.
- Baugh, S. G., & Roberts, R. M. (1994). Professional and organizational commitment among engineers: conflicting or complementing?. *IEEE transactions on engineering management*, 41(2), 108-114.
- Baumeister, R. F., Brewer, L. E., Tice, D. M., & Twenge, J. M. (2007). Thwarting the need to belong: Understanding the interpersonal and inner effects of social exclusion. *Social and Personality Psychology Compass*, 1(1), 506-520.

- Becker, H.S. (1960) Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Becker, H. S. (1960). The relationship between affective commitment and normative commitment: Review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 645-663.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of management journal*, 39(4), 779-801.
- Berscheid, E. (1983). Emotion. In H. H. Kelley, E. Berscheid, A. Christensen, J. H. Harvey, T. L. Huston, G. Levinger, E. Mclintock, I. A. Reptan, & D. R. Peterson (Eds.), *Close relationships* (pp. 110- 168). New York: Freeman.
- Bierhoff, H. W. (1992). Trust and trustworthiness. In L. Montada, S.-H. Filipp, & M. J. Lerner (Eds.), *Life crises and experiences of loss in adulthood* (pp. 411–433). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional communication criteria of fairness. *Research in organizational behavior*, 9(1), 289-319.
- Bies, R. J., & Shapiro, D. L. (1988). Voice and justification: Their influence on procedural fairness judgments. *Academy of management journal*, 31(3), 676-685.
- Bies, R. J., & Tripp, T. M. (2002). ‘Hot flashes, open wounds. *Injustice and the tyranny of its emotions*. In SW Gilliland, DD Steiner, & DP Skarlicki (Eds.), *Emerging perspectives on managing organizational justice*, 203-224.
- Blau, G., & Boal, K. (1989). Using job involvement and organizational commitment interactively to predict turnover. *Journal of management*, 15(1), 115-127.
- Bluedorn, A. C. (1982). A unified model of turnover from organizations. *Human relations*, 35(2), 135-153.
- Block, J. (1957). Studies in the phenomenology of emotions. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 54(3), 358–363. <https://doi.org/10.1037/h0040768>
- Bowlby, J. (1958). *Can I leave my baby?*. London: National Association for Mental Health.
- Bowlby, J. (1969). *Attachment and Loss, Vol. 1: Attachment. Attachment and Loss*. New York: Basic Books.
- Bowlby, J. (1973). The nature of the child's tie to his mother. *Mss Information Corporation*, 39, 175.

- Bowlby, J. (1973). Attachment and loss. Vol. 2: Separation: anxiety and anger. New York, NY: Basic Books.
- Bowlby, J. (1982). Attachment and loss: Retrospect and prospect. *American Journal of Orthopsychiatry*, 52(4), 664–678. <https://doi.org/10.1111/j.1939-0025.1982.tb01456.x>
- Bretherton, I. (1999). Updating the ‘internal working model’ construct: Some reflections. *Attachment & Human Development*, 1(3), 343-357.
- Brinkmann, S. (2005). Human Kinds and Looping Effects in Psychology: Foucauldian and Hermeneutic Perspectives. *Theory & Psychology*, 15(6), 769–791. <https://doi.org/10.1177/0959354305059332>
- Brockner, J. (1988). *Self-esteem at work: Research, theory, and practice*. Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- Bruning, N.S. and Snyder, R.S. (1983). Sex and position as predictors of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 26, 485-491.
- Buchanan II, B. (1972). *Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations*. Yale University.
- Butts, M. M., Casper, W. J., & Yang, T. S. (2013). How important are work–family support policies? A meta-analytic investigation of their effects on employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 1.
- Byrne, Z. S., & Cropanzano, R. (2000, April). To which source do I attribute this fairness? Differential effects of multi-foci justice on organizational work behaviors. In *15th annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, New Orleans, LA.
- Casey, R., & Robbins, J. (2008). Benefits of high internal work motivation comparing retail sector to manufacturing. *Journal of Diversity Management (JDM)*, 3(3), 13-18.
- Cassidy, J. and Shaver, P. (2016) *Handbook of Attachment, Third Edition: Theory, Research, and Clinical Applications*. The Guilford Press, New York.
- Catlin, G., & Epstein, S. (1992). Unforgettable experiences: The relation of basic beliefs to extreme life events and childhood relationships with parents. *Social Cognition*, 10, 189-209.
- Cobb, A. T., Folger, R., & Wooten, K. (1995). The Role Justice Plays In Organizational Change. *Public Administration Quarterly*, 19(2), 135–151. <http://www.jstor.org/stable/40862302>

- Cobb, A. T., & Frey, F. M. (1996). The effects of leader fairness and pay outcomes on superior/subordinate relations 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 26(16), 1401-1426.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(2), 278-321.
- Collins, N. L., & Read, S. J. (1990). Adult attachment, working models, and relationship quality in dating couples. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(4), 644–663. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.58.4.644>
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of occupational psychology*, 53(1), 39-52.
- Collins, N. L. & Read, S. J. (1990). Adult attachment, working models and relationship quality in dating couples. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(4), 644-663. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.58.4.644>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of applied psychology*, 86(3), 386.
- Colquitt, J. A., Zapata-Phelan, C. P., & Roberson, Q. M. (2005). Justice in teams: A review of fairness effects in collective contexts. *Research in personnel and human resources management*, 53-94.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Judge, T. A., & Shaw, J. C. (2006). Justice and personality: Using integrative theories to derive moderators of justice effects. *Organizational behavior and human decision processes*, 100(1), 110-127.
- Colquitt, J. A. (2012). Organizational justice. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford handbook of organizational psychology*, Vol. 1, pp. 526–547). Oxford University Press.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900.
- Cropanzano, R., Bowen, D.E. and Gilliland, S.W. (2007) The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21, 34-48.

- Cropanzano, R. S., & Ambrose, M. L. (2015). Organizational justice: Where we have been and where we are going. In R. S. Cropanzano & M. L. Ambrose (Eds.), *The Oxford handbook of justice in the workplace* (pp. 3–13). Oxford University Press.
- Cropanzano, R., & Prehar, C. A. (2001). Emerging justice concerns in an era of changing psychological contracts.
- Curry, J. P., Wakefield, D. S., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment. *Academy of management journal*, 29(4), 847-858.
- Davitz, L. J. (1969). Nurses' Inferences Of Suffering. *Nursing Research*, 18(2), 100-106.
- De Clercq, D., Ul Haq, I., & Azeem, M. U. (2021). Unpacking the relationship between procedural justice and job performance. *Management Decision*, 59(9), 2183-2199.
- DeCotiis, T.A. and Summers, T.P. (1987) A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment. *Human Relations*, 40, 445-470.
- Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice?. *Journal of Social issues*, 31(3), 137-149.
- Deutsch, M. (1985). *Distributive justice: A social-psychological perspective* (Vol. 437). New Haven, CT: Yale University Press.
- Douglas, S. C., & Martinko, M. J. (2001). Exploring the role of individual differences in the prediction of workplace aggression. *Journal of applied psychology*, 86(4), 547.
- Dujardin, A., Santens, T., Braet, C., De Raedt, R., Vos, P., Maes, B., & Bosmans, G. (2016). Middle childhood support-seeking behavior during stress: Links with self-reported attachment and future depressive symptoms. *Child Development*, 87(1), 326-340.
- Etzioni, A. (1961) *A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement, and Their Correlates*. Free Press of Glencoe, New York.
- Etzioni, A. (1975). *A Evaluation of Complex Organizations: On Power, Involvement and their Correlates*, (rev. ed.), Free Press, New York.
- Falkenburg, K., & Schyns, B. (2007). Work satisfaction, organizational commitment and withdrawal behaviours. *Management Research News*, 30(10), 708-723.

- Farrell, D., & Rusbult, C. E. (1981). Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment, and turnover: The impact of rewards, costs, alternatives, and investments. *Organizational behavior and human performance*, 28(1), 78-95.
- Feeney, J. A., & Noller, P. (1990). Attachment style as a predictor of adult romantic relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(2), 281–291. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.58.2.281>
- Festinger, L. (1957). Social comparison theory. *Selective Exposure Theory*, 16(401), 3.
- Fischer, R., Ferreira, M. C., Assmar, E. M. L., Redford, P., & Harb, C. (2005). Organizational behaviour across cultures: Theoretical and methodological issues for developing multi-level frameworks involving culture. *International Journal of Cross Cultural Management*, 5(1), 27-48.
- Folger, R., & Greenberg, J. (1985). Procedural justice. *Research in personnel and human resources management*, 3, 141-183.
- Folger, R. and Konovsky, M.A. (1989) Effects of Procedural and Distributive Justice Reactions to Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*, 32, 115-130. <http://dx.doi.org/10.2307/256422>
- Fortin, M. (2008). Perspectives on organizational justice: concept clarification, social context integration, time and links with morality. *International Journal of Management Reviews*, 10(2), 93-126.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2000). Essentials of managing organizational behavior. (No Title).
- George, C., Kaplan, N., & Main, M. (1985). Adult Attachment Interview. Unpublished manuscript, Berkeley, CA: University of California.
- Greenberg, J. (1983). Procedural Justice, Participation, and the Fair Process effect in groups and organizations.
- Gould, S. (1979). An equity-exchange model of organizational involvement. *Academy of Management Review*, 4(1), 53-62.
- Greenberg, J. (1993). The intellectual adolescence of organizational justice: You've come a long way, maybe. *Social Justice Research*, 6, 135-148.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *The Academy of Management Review*, 12(1), 9–22. <https://doi.org/10.2307/257990>
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 16(2), 399-432.

- Greenberg, J., Bies, R. J., & Eskew, D. E. (1991). Establishing fairness in the eye of the beholder: Managing impressions of organizational justice. In R. A. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.), *Applied impression management: How image-making affects managerial decisions* (pp. 111–132). Sage Publications, Inc.
- Greenberg, J., Roberge, M. É., Ho, V. T., & Rousseau, D. M. (2004). Fairness in idiosyncratic work arrangements: Justice as an i-deal. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 1-34). Emerald Group Publishing Limited.
- Greenberg, J. and Baron, R.A. (2008) Behavior in Organizations. Pearson, Hoboken, 269-274.
- Hackett, R. D., Bycio, P., & Hausdorf, P. A. (1994). Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment. *Journal of applied psychology*, 79(1), 15.
- Hall, D. T., Schneider, B., & Nygren, H. T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative science quarterly*, 176-190.
- Hatfield, Elaine & Rapson, Richard. (2005). Social justice and the clash of cultures. *Psychological Inquiry*. 16. 172-175. 10.1207/s15327965pli1604_06.
- Hazan, C., & Shaver, P. (1987). Romantic love conceptualized as an attachment process. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(3), 511–524. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.3.511>
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: extension of a three-component model. *Journal of applied psychology*, 87(3), 474.
- Hofstede, G. and Hofstede, G.J. (2005) Culture and Organizations—Software of the Mind: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival. 2nd Edition, McGraw Hill, New York.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American journal of sociology*, 63(6), 597-606.
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. Harcourt, Brace
- Imamoglu, S. Z., Ince, H., Turkcan, H., & Atakay, B. (2019). The effect of organizational justice and organizational commitment on knowledge sharing and firm performance. *Procedia computer science*, 158, 899-906.
- Jehanzeb, K., & Mohanty, J. (2018). Impact of employee development on job satisfaction and organizational commitment: person–organization fit as

- moderator. *International Journal of Training and Development*, 22(3), 171-191.
- Jones, D. A., & Skarlicki, D. P. (2013). How perceptions of fairness can change: A dynamic model of organizational justice. *Organizational psychology review*, 3(2), 138-160.
- Kals, E., & Gallenmüller-Roschmann, J. (2011). *Arbeits-und Organisationspsychologie kompakt: mit Online-Materialien. 2. überarb.* Beltz.
- Kals, Elisabeth & Jiranek, Patrick. (2012). Organizational Justice. 10.1007/978-3-642-19035-3_13.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American sociological review*, 499-517.
- Karem, M. A., Jameel, A. S., & Ahmad, A. R. (2019). The impact of organizational justice dimensions on organizational commitment among bank employees. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 23(02), 502-513.
- Karuga, J., & Leventhal, G. S. (1976). Justice Judgements: Role Demands and Perception of Fairness.
- Keller, T., & Dansereau, F. (1995). Leadership and empowerment: A social exchange perspective. *Human Relations*, 48(2), 127-146.
- Kernan, M. C., & Hanges, P. J. (2002). Survivor reactions to reorganization: Antecedents and consequences of procedural, interpersonal, and informational justice. *Journal of applied psychology*, 87(5), 916.
- Kidd, T., Hamer, M., & Steptoe, A. (2011). Examining the association between adult attachment style and cortisol responses to acute stress. *Psychoneuroendocrinology*, 36(6), 771-779.
- Kiesler, C. A., & Sakumura, J. (1966). A test of a model for commitment. *Journal of personality and social psychology*, 3(3), 349–353. <https://doi.org/10.1037/h0022943>
- Kim, W., Kim, J., Woo, H., Park, J., Jo, J., Park, S. H., & Lim, S. Y. (2017). The relationship between work engagement and organizational commitment: Proposing research agendas through a review of empirical literature. *Human Resource Development Review*, 16(4), 350-376.
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2018). Can empowering leaders affect subordinates' well-being and careers because they encourage subordinates' job crafting behaviors?. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(2), 184-196.

- Kline, R. B. (2023). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications.
- Konovsky, M. A., & R. (1991). The effects of procedures, social accounts, and benefits level on victims' layoff reactions. *Journal of Applied Social Psychology*, 21(8), 630–650. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1991.tb00540.x>
- Leong, S. M., Randall, D. M., & Cote, J. A. (1994). Exploring the organizational commitment—Performance linkage in marketing: A study of life insurance salespeople. *Journal of Business Research*, 29(1), 57-63.
- Leung, M. Y., Olomolaiye, P., Chong, A., & Lam, C. C. (2005). Impacts of stress on estimation performance in Hong Kong. *Construction Management and Economics*, 23(9), 891-903.
- Leventhal, G. S. (1976). The Distribution of Rewards and Resources in Groups and Organizations. *Advances in experimental social psychology/Academic Press*.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27-55). Boston, MA: Springer US.
- Leventhal, G.S., Karuza, J. and Fry, W.R. (1980) Beyond Fairness: A Theory of Allocation Preferences. *Justice and Social Interaction*, 3, 167-218.
- Lind, E. A., Lissak, R. I., & Conlon, D. E. (1983). Decision control and process control effects on procedural fairness judgments 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 13(4), 338-350.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. Plenum Press.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309-336.
- López-Zapata, E., Torres-Vargas, Y., & Ortiz-Puentes, M. A. (2024). Transformational leadership and task performance: the mediating role of leader–member exchange, organizational support and work engagement. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*.
- Lotfi, M. H., & Pour, M. S. (2013). The relationship between organizational justice and job satisfaction among the employees of Tehran Payame Noor University. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 93, 2073-2079.

- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Malhotra, A. (2020). Indianness and organisation development. *NHRD Network Journal*, 13(3), 282-295.
- Mansour-Cole, D., & Scott, S. (1998). Hearing it through the grapevine: The influence of source of layoff information and leader-member-relations on survivors' justice perceptions. *Personnel Psychology*, 51(1), 25-54.
- March, J.G., & Simon, H.A. (1958). *Organizations*. Wiley.
- Marshall. G. (1998) Human-Capital Theory. A Dictionary of Sociology.
- Martin, C. L., & Bies, R. J. (1991). Just laid off, but still a good citizen. In *Eskew, DE (Chair), The Role of Organizational Justice in Organizational Citizenship Behavior. Symposium conducted at the National Academy of Management Meetings, Miami, FL*.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171.
- Mathieu, J. E., & Farr, J. L. (1991). Further evidence for the discriminant validity of measures of organizational commitment, job involvement, and job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 76(1), 127.
- Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management journal*, 35(3), 671-684.
- McGee, G. W., & Ford, R. C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of applied psychology*, 72(4), 638.
- McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. *Organization theory*, 358(374), 5.
- McMahon, B. (2007). *Organizational commitment, relationship commitment and their association with attachment style and locus of control* (Master's thesis).
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of applied psychology*, 69(3), 372.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1987). A longitudinal analysis of the early development and consequences of organizational commitment. *Canadian Journal of*

Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement, 19(2), 199.

- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of applied Psychology*, 74(1), 152.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & 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. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage.
- Michaels, C. E., & Spector, P. E. (1982). Causes of employee turnover: A test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino model. *Journal of applied psychology*, 67(1), 53.
- Mikulincer, M., Shaver, P. R., & Pereg, D. (2003). Attachment theory and affect regulation: The dynamics, development, and cognitive consequences of attachment-related strategies. *Motivation and Emotion*, 27(2), 77–102. <https://doi.org/10.1023/A:1024515519160>
- Mikulincer, M., & Shaver, P. R. (2020). Applications of attachment theory and research: The blossoming of relationship science. In *Applications of Social Psychology* (pp. 187-206). Routledge.
- Moazzezi, M., Sattari, S., & Bablan, A. Z. (2014). Relationship between organizational justice and job performance of Payamenoor University Employees in Ardabil Province. *Singaporean Journal of Business Economics, and Management Studies*, 2(6), 57-64.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological bulletin*, 86(3), 493.
- Moccia, L., Janiri, D., Pepe, M., Dattoli, L., Molinaro, M., De Martin, V., ... & Di Nicola, M. (2020). Affective temperament, attachment style, and the psychological impact of the COVID-19 outbreak: an early report on the Italian general population. *Brain, behavior, and immunity*, 87, 75-79.
- Molina, A., Moliner, C., Martínez-Tur, V., Cropanzano, R., & Peiró, J. M. (2016). Validating justice climate and peer justice in a real work setting. *Journal of*

- Montada, L., Kals, E., & Becker, R. (2007). Willingness for continued social commitment: A new concept in environmental research. *Environment and behavior*, 39(3), 287-316.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of applied psychology*, 76(6), 845.
- Morgan M, Vera E (2006). Social justice/action. *Encyclopedia of multicultural psychology*. Sage, Thousand Oaks, pp 431–433
- Morris, J. H., & Steers, R. M. (1980). Structural influences on organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 17(1), 50-57.
- Morris, J. H., & Sherman, J. D. (1981). Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of management Journal*, 24(3), 512-526.
- Morrow, P. C. (2011). Managing organizational commitment: Insights from longitudinal research. *Journal of vocational behavior*, 79(1), 18-35.
- Mottaz, C. J. (1989). An analysis of the relationship between attitudinal commitment and behavioral commitment. *The Sociological Quarterly*, 30(1), 143-158.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Mowday, R., Porter, L. and Steers, R. (1982) Employee—Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. Academic Press, New York.
- Mowday, R. T., Koberg, C. S., & McArthur, A. W. (1984). The psychology of the withdrawal process: A cross-validation test of Mobley's intermediate linkages model of turnover in two samples. *Academy of management Journal*, 27(1), 79-94.
- Nery, V. D. F., Neiva, E. R., & Mendonça, H. (2016). The changing context and the organizational justice impact on the employee well-being. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 26, 317-324.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management journal*, 36(3), 527-556.

- Nitsch, T. (2005). "Economics, social justice and the common good: Roman-Catholic perspectives," *International Journal of Social Economics*, Emerald Group Publishing Limited, vol. 32(6), pp 554-569.
- Nowakowski, J. M., & Conlon, D. E. (2005). Organizational justice: Looking back, looking forward. *International Journal of Conflict Management*, 16(1), 4-29.
- Nunnally, B., & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory*. New York: Oxford Univer.
- Odle-Dusseau, H. N., Britt, T. W., & Greene-Shortridge, T. M. (2012). Organizational work–family resources as predictors of job performance and attitudes: The process of work–family conflict and enrichment. *Journal of occupational health psychology*, 17(1), 28.
- Oldmeadow, J. A., Quinn, S., & Kowert, R. (2013). Attachment style, social skills, and Facebook use amongst adults. *Computers in human behavior*, 29(3), 1142-1149.
- Olesia, W. S., Namusonge, G. S., & Iravo, M. A. (2014). Servant leadership: the exemplifying behaviours. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 19(6), 75-80.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington books/DC heath and com.
- Ozel, A., Bayraktar, C.. (2018). Effect of Organizational Justice on Job Satisfaction. 10.1007/978-3-319-71225-3_18.
- Patchen, M. Participation, achievement and involvement on the job. Englewood Cliffs,N J: Prentice-Hall, 1970.
- Petty, M. M., McGee, G. W., & Cavender, J. W. (1984). A meta-analysis of the relationships between individual job satisfaction and individual performance. *Academy of management Review*, 9(4), 712-721.
- Piaget, J. (1951) *Play, Dreams and Imitation in Childhood*. Routledge & Kegan Paul, London.
- Piaget, J. (1954). *The construction of reality in the child*. (M. Cook, Trans.). Basic Books. <https://doi.org/10.1037/11168-000>

- Pitariu, A. H., & Ployhart, R. E. (2010). Explaining change: Theorizing and testing dynamic mediated longitudinal relationships. *Journal of Management*, 36(2), 405-429.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1965). Properties of organization structure in relation to job attitudes and job behavior. *Psychological Bulletin*, 64(1), 23–51. <https://doi.org/10.1037/h0022166>
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.
- Porter, L. W., Crampon, W. J., & Smith, F. J. (1976). Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study. *Organizational behavior and human performance*, 15(1), 87-98.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of management journal*, 24(3), 543-565.
- Qaiser Danish, R., Aslam, N., Cheema, A. S., & Hassan, U. (2014). THE IMPACT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND EMPLOYEE COMMITMENT ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR. *Science International*, 26(5).
- Rahman, A., Shahzad, N., Mustafa, K., Khan, M. F., & Qurashi, F. (2016). Effects of organizational justice on organizational commitment. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(3), 188-196.
- Rawls, J. (1971). *A Theory of Justice: Original Edition*. Harvard University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctvjf9z6v>
- Rawls, J. (1999). *A Theory of Justice: Revised Edition*. Harvard University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctvkjb25m>
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of management review*, 10(3), 465-476.
- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of applied psychology*, 87(1), 66.

- Rupp, D. E., Wright, P. M., Aryee, S., & Luo, Y. (2010). MOR Special Issue Behavioral Ethics, Organizational Justice, and Social Responsibility across Contexts. *Management and Organization Review*, 6(3), 475-477.
- Rusbult, C. E., & Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of applied psychology*, 68(3), 429.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment is too easy!. *Organizational Dynamics*, 6(1), 62-80.
- Saunders, M. (2009). Research methods for business students. *Person Education Limited*.
- Schaubroeck, J., May, D. R., & Brown, F. W. (1994). Procedural justice explanations and employee reactions to economic hardship: A field experiment. *Journal of applied psychology*, 79(3), 455.
- Schusterschitz, C., Geser, W., Nöhammer, E., & Stummer, H. (2011). Securely attached, strongly committed? On the influence of attachment orientations on organizational commitment. *German Journal of Human Resource Management*, 25(4), 335-355.
- Schwartz S. H. (1999). A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work. *Applied Psychology: An International Review*, 48, 23-47.
- Sekaran, U. (2016). Research methods for business: A skill building approach.
- Shapiro, A. (2010). *Creating contagious commitment: Applying the tipping point to organizational change*. Strategy Perspective.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative science quarterly*, 143-150.
- Skitka, L. J., & Crosby, F. J. (2003). New and current directions in justice theorizing and research. *Personality and social psychology review*, 7(4).
- Simpson, J. A. (1990). Influence of attachment styles on romantic relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(5), 971-980. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.59.5.971>
- Staw, B. M. (1997). The escalation of commitment: An update and appraisal. *Organizational decision making*, 191, 215.
- Stevens, J. M., Beyer, J. M., & Trice, H. M. (1978). Assessing personal, role, and organizational predictors of managerial commitment. *Academy of management journal*, 21(3), 380-396.

- Still, L. W. (1983). Part-time versus full-time salespeople: Individual attributes, organizational commitment, and work attitudes. *Journal of Retailing*.
- Stumpf, S. A., & Hartman, K. (1984). Individual exploration to organizational commitment or withdrawal. *Academy of Management Journal*, 27(2), 308-329.
- Swalhi, A., Zgoulli, S., & Hofaidhllaoui, M. (2017). The influence of organizational justice on job performance: The mediating effect of affective commitment. *Journal of Management Development*, 36(4), 542-559.
- Swailles, S. (2002). Organizational commitment: a critique of the construct and measures. *International journal of management reviews*, 4(2), 155-178.
- Tamayo, A. (2007). Contributions to the study of personal, work, and organizational values. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 23, 17-24.
- Teixeira, R. C. R., Ferreira, J. H. B. P., & Howat-Rodrigues, A. B. C. (2019). Collins and Read revised adult attachment scale (RAAS) validity evidences. *Psico*, 50(2), e29567-e29567.
- Thibaut, J.W. and Walker, L. (1975) *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. L. Erlbaum Associates, Hillsdale.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1978). A theory of procedure. *Calif. L. Rev.*, 66, 541.
- Torres, T. P. D. R., Paiva, K. C., & Barbosa, M. A. C. (2024). Personal values, organizational justice, and counterproductive behavior: connections, reflections, and research agenda. *Cadernos EBAPE. BR*, 22, e2023-0071.
- Törnblom, K. Y., & Kazemi, A. (2011). Social justice research: Mission, some prospects, and challenges. *Social Justice Research*, 24, 1-5.
- Tyler, T. R., Rasinski, K. A., & Spodick, N. (1985). Influence of voice on satisfaction with leaders: Exploring the meaning of process control. *Journal of personality and Social psychology*, 48(1), 72.
- Tyler, T. R., & Bies, R. J. (1990). *Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice in applied psychology and organizational settings*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Tyler, T. R., & Bies, R. J. (1990). *Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice in applied psychology and organizational settings*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7, 349-361.

- Van den Bos, K., & Lind, E. A. (2002). Uncertainty management by means of fairness judgments. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 34, pp. 1-60). Academic Press.
- Vandenberg, R. J., & Lance, C. E. (1992). Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of management*, 18(1), 153-167.
- Vele, C. L. (2018, February). Organizational Leadership Designed at Ensuring Employee Commitment. In *Proceedings of the 7th International RAIS Conference on Social Sciences* (pp. 97-105). Scientia Moralitas Research Institute.
- Verhees, M. W., Ceulemans, E., Bakermans-Kranenburg, M. J., & Bosmans, G. (2021). State attachment variability: Between-and within-person level associations with trait attachment and psychological problems. *Brain sciences*, 11(10), 1264.
- Walster, E., Walster, G. W., Piliavin, J., & Schmidt, L. (1973). "Playing hard to get": Understanding an elusive phenomenon. *Journal of Personality and Social Psychology*, 26(1), 113.
- Walster, E., Walster, G. W., & Traupmann, J. (1978). Equity and premarital sex. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36(1), 82.
- Wang, Y., Li, Z., Wang, Y., & Gao, F. (2017). Psychological contract and turnover intention: The mediating role of organizational commitment. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 5(1), 21-35.
- Wasti, S. A. (2001). Örgütsel adalet kavramı ve tercüme bir ölçeğin Türkçe'de güvenirlik ve geçerlik analizi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1, 33-50.
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the PANAS scales. *Journal of personality and social psychology*, 54(6), 1063.
- Wayne, J. H., Casper, W. J., Matthews, R. A., & Allen, T. D. (2013). Family-supportive organization perceptions and organizational commitment: The mediating role of work-family conflict and enrichment and partner attitudes. *Journal of applied psychology*, 98(4), 606.
- Wenar, L. (2008). John rawls. <https://plato.stanford.edu/entries/rawls/?ref=charterworks.com>
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organization: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7, 418-428. <http://dx.doi.org/10.2307/257334>

- Woodhouse, S., Ayers, S., & Field, A. P. (2015). The relationship between adult attachment style and post-traumatic stress symptoms: A meta-analysis. *Journal of anxiety disorders*, 35, 103-117.
- Yean, T. F. (2016). Organizational justice: A conceptual discussion. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219, 798-803.
- Yıldırım, F. (2007). İş doyumu ile örgütsel adalet ilişkisi. *Ankara üniversitesi sbf dergisi*, 62(01), 253-278.
- Zagoršek, H., Dimovski, V., & Škerlavaj, M. (2009). Transactional and transformational leadership impacts on organizational learning. *Journal for East European management studies*, 144-165.
- Zehir, C., Akyuz, B., Eren, M. S., & Turhan, G. (2013). The indirect effects of servant leadership behavior on organizational citizenship behavior and job performance: Organizational justice as a mediator. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 2(3), 1-13.

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Yetişkin bağlanma stilleri ölçek maddeleri	68
Tablo 2: Örgütsel adalet algısı ölçek maddeleri	70
Tablo 3: Örgütsel bağlılık ölçek maddeleri	71
Tablo 4: Katılımcıların cinsiyete göre dağılımı	73
Tablo 5: Katılımcıların yaşa göre dağılımı	73
Tablo 6: Katılımcıların unvana göre dağılımı.....	74
Tablo 7: Katılımcıların medeni durumuna göre dağılımı	74
Tablo 8: Katılımcıların çalışma süresine göre dağılımı	75
Tablo 9: Yetişkin bağlanma stilleri tanımlayıcı değerler.....	75
Tablo 10: Örgütsel bağlılık tanımlayıcı değerler	77
Tablo 11: Örgütsel adalet algısı tanımlayıcı değerler	78
Tablo 12: Verinin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri.....	80
Tablo 13: Cronbach alfa güvenilirlik değerleri.....	81
Tablo 14: Yetişkin bağlanma stiline örgütsel bağlılığa etkisi	82
Tablo 15: Yetişkin bağlanma stiline örgütsel adalet algısına etkisi	84
Tablo 16: Örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılığa etkisi	84
Tablo 17: Hipotez testleri bulgularının genel görünümü	85

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Araştırma Modeli 1	66
Şekil 2: Araştırma Modeli 2	66
Şekil 3: Araştırma Modeli 3	66



EKLER

Ek 1 : Anket Formu

Bayın Katılımcı, Bu çalışma, Karabük Üniversitesi İşletme Anabilim dalı Yüksek Lisans Tez Araştırması kapsamında, Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ danışmanlığında Arş. Gör. Nuriye KARAKAYA tarafından yürütülmektedir. Bu anket aracılığıyla toplanan veriler örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiyi anlamak için kullanılacaktır. Aşağıda bulunan anketi doldurarak, araştırmaya katılmayı kabul etmiş olacaksınız. Araştırmada bireysel sonuçlar değil grup sonuçları değerlendirilecektir. Vereceğiniz bilgiler yalnızca bilimsel araştırma amacıyla kullanılacağından adınızı yazmanıza gerek yoktur. Verdiğiniz yanıtlar kesinlikle gizli kalacak, araştırma ekibi dışında kimse ile paylaşılmayacaktır. Bu çalışma süresince toplanan veriler, yalnızca akademik araştırma amacı ile kullanılacaktır ve yalnızca ulusal/uluslararası akademik toplantılarda ve/veya yayınlarda sunulacaktır. Sizlere sorulan soruların doğru ya da yanlış cevapları yoktur. Soruları cevaplarlarken, hepsini okuyarak, boş bırakmadan cevaplandırmanızı, samimi ve dürüst olmanız araştırma sonuçları için oldukça önemlidir ve araştırmanın güvenilir olmasına katkıda bulunacaktır. Daha önce de belirtildiği gibi, ölçeklerde ve görüşmelerde verdiğiniz cevaplar kesinlikle gizli kalacaktır. Eğer çalışmayla ilgili herhangi bir şikâyet, görüş veya sorunuz varsa bu çalışmanın araştırmacısı ile iletişime geçmekten lütfen çekinmeyiniz....					
Arş. Gör. Nuriye KARAKAYA Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi			Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ozan Büyükyılmaz Karabük Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü		
Demografik Sorular					
1. Cinsiyetiniz	() Kadın	() Erkek			
2. Yaşınız					
3. Medeni Durumunuz	() Evli	() Bekar			
4. Unvanınız	() Profesör	() Doçent	() Dr. Öğr. Üyesi	() Araştırma Görevlisi	() İdari Personel
5. Kurumda Çalışma Süreniz					
Lütfen aşağıdaki ifadelerin her birini okuyun ve romantik ilişkiler hakkındaki duygularınızı ne ölçüde tanımladığınızı derecelendirin. Lütfen tüm ilişkilerinizi (geçmişteki ve şimdiki) düşünün ve bu ilişkilerde genel olarak nasıl hissettiğinize göre yanıt verin. Eğer hiç romantik bir ilişki yaşamadıysanız, nasıl hissedeceğinizi düşündüğünüz şekilde yanıt verin. 1= Kesinlikle beni tanımlamıyor 2= Beni tanımlamıyor 3=Kısmen beni tanımlıyor 4=Beni tanımlıyor 5=Kesinlikle beni tanımlıyor anlamına gelmektedir.					
1. Başkalarına duygusal yakınlık kurmayı nispeten kolay bulurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Terkedilmekle ilgili bir endişe taşımam.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Başkalarına güvenmek için kendimi bırakmakta zorlanırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Romantik ilişkilerimde karşımdaki insanın beni gerçekten sevmediğinden endişelenirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. Başkalarının benim istediğim kadar duygusal yakınlık kurmada isteksiz olduklarını görüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. Rahatlıkla başkalarına sırtımı dayayabilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. Birinin benimle gereğinden fazla duygusal yakınlık kurabileceğinden endişe duymam.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. İnsanların onlara ihtiyaç duyduğumda asla orada olmayacaklarını bilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. Başkalarıyla duygusal olarak yakınlasmaktan biraz rahatsız olurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10. Romantik ilişkilerimde karşımdaki insanın ilişkiyi sürdürmek istemeyeceğinden endişe duyarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11. Başka biriyle duygusal bütünlük kurmak için bir istek duyarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12. Duygusal bütünlük kurmaya duyduğum istek bazen insanları korkutup kaçırır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13. Başkalarının ihtiyaç duyduklarında orada olacağıma güvenmeleri beni rahatsız etmez.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14. İhtiyacı olduğunda insanların benim için orada olacağını biliyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15. Biri benimle duygusal olarak yakınlık kurduğunda gerilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16. Başkalarına tamamen güvenmeyi zor buluyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17. Çoğu zaman karşımdaki insan benim kendimi rahat hissettiğimden duygusal olarak daha yakın olmamı isterler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18. İhtiyaç duyduğumda başkalarının benim için orada olacağına her zaman güvenebileceğimden emin değilim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Lütfen aşağıdaki ölçeği kullanarak her bir maddenin size ne derece uygun olduğunu belirtiniz: 1=hiç katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kararsızım, 4=katılıyorum, 5=tamamen katılıyorum anlamına gelmektedir.					
1. Kariyerimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni mutlu eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Bu kurumun problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissedirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Bu kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Bu kuruma kendimi "duygusal olarak bağlı" hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Bayın Katılımcı,
Bu çalışma, Karabük Üniversitesi İşletme Anabilim dalı Yüksek Lisans Tez Araştırması kapsamında, Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ danışmanlığında Arş. Gör. Nuriye KARAKAYA tarafından yürütülmektedir. Bu anket aracılığıyla toplanan veriler örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiyi anlamak için kullanılacaktır. Aşağıda bulunan anketi doldurarak, araştırmaya katılmayı kabul etmiş olacaksınız. Araştırmada bireysel sonuçlar değil grup sonuçları değerlendirilecektir. Vereceğiniz bilgiler yalnızca bilimsel araştırma amacıyla kullanılacağından adınızı yazmanıza gerek yoktur. Verdiğiniz yanıtlar kesinlikle gizli kalacak, araştırma ekibi dışında kimse ile paylaşılmayacaktır. Bu çalışma süresince toplanan veriler, yalnızca akademik araştırma amacı ile kullanılacaktır ve yalnızca ulusal/uluslararası akademik toplantılarda ve/veya yayınlarda sunulacaktır. Sizlere sorulan soruların doğru ya da yanlış cevapları yoktur. Soruları cevaplarken, hepsini okuyarak, boş bırakmadan cevaplandırmanız, samimi ve dürüst olmanız araştırmaya sonuçları için oldukça önemlidir ve araştırmanın güvenilir olmasına katkıda bulunacaktır. Daha önce de belirttiğim gibi, ölçeklerde ve görüşmelerde verdiğiniz cevaplar kesinlikle gizli kalacaktır. Eğer çalışmayla ilgili herhangi bir şikâyet, görüş veya sorunuz varsa bu çalışmanın araştırmacısı ile iletişime geçmekten lütfen çekinmeyiniz...

Arş. Gör. Nuriye KARAKAYA
Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ozan Büyükyılmaz
Karabük Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü

Demografik Sorular

1. Cinsiyetiniz () Kadın () Erkek

2. Yaşınız

3. Medeni Durumunuz () Evli () Bekar

4. Unvanınız () Profesör () Doçent () Dr. Öğr. Üyesi () Araştırma Görevlisi () İdari Personel

5. Kurumda Çalışma Süreniz

Lütfen aşağıdaki ifadelerin her birini okuyun ve romantik ilişkiler hakkındaki duygularınızı ne ölçüde tanımladığınızı derecelendirin. Lütfen tüm ilişkilerinizi (geçmişteki ve şimdiki) düşünün ve bu ilişkilerde genel olarak nasıl hissettiğinize göre yanıt verin. Eğer hiç romantik bir ilişki yaşamadıysanız, nasıl hissedeceğinizi düşündüğünüz şekilde yanıt verin.

1= Kesinlikle beni tanımlamıyor 2= Beni tanımlamıyor 3=Kısmen beni tanımlıyor 4=Beni tanımlıyor 5=Kesinlikle beni tanımlıyor

	Kesinlikle beni tanımlamıyor	Beni tanımlamıyor	Kısmen beni tanımlıyor	Beni tanımlıyor	Kesinlikle beni tanımlıyor
1. Başkalarına duygusal yakınlık kurmayı nispeten kolay bulurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Terkedilmekle ilgili bir endişe taşımam.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Başkalarına güvenmek için kendimi bırakmakta zorlanırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Romantik ilişkilerimde karşımdaki insanın beni gerçekten sevmediğinden endişelenirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. Başkalarının benim istediğim kadar duygusal yakınlık kurmada isteksiz olduklarını görüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. Rahatlıkla başkalarına sırtımı dayayabilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. Birinin benimle gereğinden fazla duygusal yakınlık kurabileceğinden endişe duymam.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. İnsanların onlara ihtiyaç duyduğumda asla orada olmayacaklarını bilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. Başkalarıyla duygusal olarak yakınlaşmaktan biraz rahatsız olurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10. Romantik ilişkilerimde karşımdaki insanın ilişkiyi sürdürmek istemeyeceğinden endişe duyanım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11. Başka biriyle duygusal bütünlük kurmak için bir istek duyanım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12. Duygusal bütünlük kurmaya duyduğum istek bazen insanları korkutup kaçırır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13. Başkalarının ihtiyaç duyduklarında orada olacağıma güvenmeleri beni rahatsız etmez.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14. İhtiyacım olduğunda insanların benim için orada olacağını biliyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15. Biri benimle duygusal olarak yakınlık kurduğunda gerilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16. Başkalarına tamamen güvenmeyi zor buluyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17. Çoğu zaman karşımdaki insan benim kendimi rahat hissettiğimden duygusal olarak daha yakın olmamı isterler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18. İhtiyaç duyduğumda başkalarının benim için orada olacağına her zaman güvenebileceğimden emin değilim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Lütfen aşağıdaki ölçeği kullanarak her bir maddenin size ne derece uygun olduğunu belirtiniz: 1=hiç katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kararsızım, 4=katılıyorum, 5=tamamen katılıyorum

	hiç katılmıyorum	katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum	tamamen katılıyorum
1. Kariyerimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni mutlu eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Bu kurumun problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissedirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Bu kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Bu kuruma kendimi "duygusal olarak bağlı" hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

5. Bu kurumda kendimi "ailenin parçası" gibi hissetmiyorum.*	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. Bu kurumun benim için özel bir anlamı vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. Şu anda, bu kurumda kalmak benim için bir istekten çok bir gerekliliktir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. Şu anda, istesem bile bu kurumdan ayrılmam benim için çok zordur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. Şimdi işimden ayrılmak istediğime karar veririm, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10. Şu anda bu kurumdan ayrıma konusunda fazla bir seçeneğim olmadığını düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11. Eğer bu kuruma kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı göz önünde bulundurabilirdim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12. Mevcut işimden ayrılmama nedenlerimden biri de alternatif iş imkanlarının azlığıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13. Şu anki yöneticilerimle birlikte çalışma zorunluluğu hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14. Menfaatime olsa bile, çalıştığım kurumdan ayrılmamın doğru olmadığını düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15. Çalıştığım kurumdan şimdi ayrılırsam, kendimi suçlu hissederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16. Bu kurum benim bağlılığımı hak ediyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17. Şu an çalıştığım kurumdan ayrılamam, çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18. Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Lütfen aşağıdaki ölçeği kullanarak her bir maddenin size ne derece uygun olduğunu belirtiniz: 1=hiç katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kararsızım, 4=katılıyorum, 5=tamamen katılıyorum	hiç katılmıyorum	katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum	tamamen katılıyorum
1. Çalışma programım adildir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Bütüne baktığımda, burada elde ettiğim ödüllerin adil olduğunu söyleyebilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. İşimle ilgili sorumlulukların adil olduğunu düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. Yöneticim, işimle ilgili kararlar alırken önyargısız davranır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. Yöneticim, işimle ilgili kararlar almadan önce, çalışanlarının bu kararlarla ilgili endişelerini dinler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. Yöneticim işle ilgili kararlar almadan önce kesin ve tam bilgi sahibi olmayı tercih eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. Yöneticim, çalışanlardan bir talep geldiğinde, kararlara açıklık getirerek ek bilgi verir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10. İşle ilgili tüm kararlar, bu kararlardan etkilenen tüm çalışanlara tutarlı bir şekilde uygulanır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11. Çalışanlar olarak yöneticimizin aldığı işle ilgili kararlara karşı gelebilir veya yöneticimizden bu kararlarda değişiklik yapmasını isteyebiliriz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12. Yöneticim işimle ilgili karar alırken, bana karşı nazik ve anlayışlı davranır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13. Yöneticim işimle ilgili karar alırken, bana karşı saygılı ve onurlu davranır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14. Yöneticim işimle ilgili karar alırken, benim kişisel ihtiyaçlarıma karşı hassasiyet gösterir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15. Yöneticim işimle ilgili karar alırken, bana karşı dürüst bir tutum sergiler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16. Yöneticim işimle ilgili karar alırken, bir çalışanı olarak benim haklarımı önemser.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17. Yöneticim işimle ilgili karar alırken, bu kararların benim üzerimdeki etkisini benimle tartışır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18. Yöneticim işimle ilgili aldığı kararların haklı gerekçesini bildirir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19. Yöneticim işimle ilgili karar alırken, bence de makul olan açıklamalar getirir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20. Yöneticim, işimle ilgili aldığı herhangi bir kararı açıkça izah eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Anketimize katıldığınız için teşekkür eder, iyi günler dileriz...					

Ek 2 : Etik Kurul Belgesi



T.C.
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu



Sayı : E-78977401-050.04-338452
Konu : Etik Kurul Kararı

06.05.2024

Sayın Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ

İlgi : 29.03.2024 tarihli ve 332397 sayılı dilekçe.

Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulunda alınan 03/05/2024 tarih ve 2024/05(15,32,35) sayılı Kurul Kararı yazımız ekinde sunulmuştur. Gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Muhittin KAPANŞAHİN
Kurul Başkanı

Ek:doc02785520240503164943 (3 Sayfa)

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu: BS4NTB3PM6

Belge Doğrulama Adresi : <https://turkiye.gov.tr/ebd?eK=4043&eD=BS4NTB3PM6&eS=338452>

Adres: Karabük Üniversitesi Demir Çelik Kampüsü Merkez/Karabük

Telefon: 444 0478

e-Posta: iletisim@karabuk.edu.tr

Kep Adresi: karabukuniversitesi@hs01.kep.tr

İnternet Adresi: <http://www.karabuk.edu.tr>

Bilgi için: Dilek ERHİN

Unvan: Bilgisayar İşletmeni

16576



ÖZGEÇMİŞ

Nuriye KARAKAYA, 2021 yılında Boğaziçi Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Psikoloji Bölümünden mezun oldu. 2021 yılında Karabük Üniversitesi İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladı. 2022 yılından itibaren Karabük Üniversitesi İşletme Fakültesinde Araştırma Görevlisi olarak çalışmaya başladı ve halen de bu kurumda görevine devam etmektedir.

