

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

**ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN POZİTİF
ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:
BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Fatih İbrahim KURŞUNMADEN

DOKTORA TEZİ

Danışman

Prof. Dr. Aykut BEDÜK

Konya – 2023

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

**ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN POZİTİF
ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:
BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Fatih İbrahim KURŞUNMADEN

DOKTORA TEZİ

Danışman
Prof. Dr. Aykut BEDÜK

Konya – 2023



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Fatih İbrahim KURŞUNMADEN
	Numarası	094127001008
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme / İşletme
	Programı	Doktora
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Aykut BEDÜK
	Tezin Adı	Algılanan Örgütsel Adaletin Pozitif Örgütsel Davranış Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma

ÖZET

Günümüz dünyasında insan odaklı yönetim biçimleri önem kazanmaktadır. İşletmelerin çalışanlarına değer vererek rekabet avantajı sağlaması bunun sebeplerinden bir tanesidir. Örgütteki fikirlerine daha doğrusu bir birey olarak kendilerine önem verildiğini gören çalışanların performans, iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarının artış gösterdiği çeşitli araştırmalarla ispat edilmiştir. Pozitif örgütsel davranış kavramı, bireylerin güçlü yanlarının ortaya çıkarılıp, elde edilen tecrübe veya bireye sağlanan eğitim imkanları ile bireyin hem değiştirebileceği hem de geliştirebileceği özelliklerin toplamı olarak ifade edilmektedir. Örgütsel adalet kavramı ise, çalışanların işyeri sonuçlarına, prosedürlerine ve etkileşimlerine yönelik algı düzeyi ile ilgilidir. Bu algılar çalışanların iş tutum ve davranışlarını olumlu ya da olumsuz etkileyebilir. Çalışanlar ayrıca bu prosedürlerin tutarlı, adil ve kesin olup olmadığını görmek için karar verme prosedürlerinin adil olup olmadığını değerlendirir. Algılanan örgütsel adaletin pozitif örgütsel davranış üzerindeki etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli aracılığı ile oluşturulan model çerçevesinde incelendiği bu çalışmanın evrenini Konya il ve ilçe merkezlerinde faaliyet gösteren kamu ve özel banka çalışanları oluşturmaktadır. Çalışma kapsamında veri toplama tekniklerinden anket tekniği ile çalışanlara sorular yöneltilmiştir. Araştırmanın evreninden örneklem olarak geçerli 470 çalışan araştırmaya dâhil olarak analize tabi tutulmuştur. Elde edilen veriler SPSS 22.0 ve AMOS 24.0 paket programları kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırma sonucunda algılanan örgütsel adalet ile pozitif örgütsel davranış arasında orta düzeyde ve pozitif, örgütsel adaletin alt boyutlarından etkileşim adaleti, dağıtım adaleti ve prosedürel adalet algıları ile pozitif örgütsel davranış arasında orta düzeyde, pozitif ve istatistiksel bakımdan anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Araştırmamızın başta eğitim, sağlık, güvenlik alanları olmak üzere, farklı kamusal ve özel kurumlarda çalışanlara uygulanması ve bu kapsamdaki sonuçların karşılaştırmalı olarak ortaya konulması önem arz etmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Pozitif Örgütsel Davranış, Yapısal Eşitlik Modeli



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Fatih İbrahim KURŞUNMADEN
	Numarası	094127001008
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme / İşletme
	Programı	Doktora
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Aykut BEDÜK
	Tezin İngilizce Adı	The Effect of Perceived Organizational Justice on Positive Organizational Behavior: A Study in the Banking Sector

ABSTRACT

In today's world, people-oriented management styles are gaining importance. One of the reasons for this is that businesses provide competitive advantage by valuing their employees. It has been proven by various researches that the performance, job satisfaction and organizational commitment of employees who see that their ideas in the organization, more precisely, they are given importance as an individual, increase. The concept of positive organizational behavior is expressed as the sum of the strengths of individuals, the experience gained or the educational opportunities provided to the individual, and the characteristics that the individual can both change and improve. The concept of organizational justice, on the other hand, is related to the level of perception of employees towards workplace outcomes, procedures and interactions. These perceptions can affect employees' work attitudes and behaviors positively or negatively. Employees also evaluate the fairness of decision-making procedures to see if these procedures are consistent, fair and precise. The population of this study, in which the effect of perceived organizational justice on positive organizational behavior is examined within the framework of the model created through the Structural Equality Model, consists of public and private bank employees operating in Konya province and district centers. Within the scope of the study, questions were asked to the employees with the survey technique, one of the data collection techniques. A sample of 470 valid employees from the universe of the research were included in the study and analyzed. The obtained data were analyzed using SPSS 22.0 and AMOS 24.0 package programs.

As a result of the research, there is a moderate and positive relationship between perceived organizational justice and positive organizational behavior; Moderate, positive and statistically significant relationships were found between perceptions of interactional justice, distributive justice and procedural justice, which are sub-dimensions of organizational justice, and positive organizational behavior. It is important to apply our research to employees working in different public and private institutions, especially in the fields of education, health and security, and to present the results in this context comparatively.

Keywords: Organizational Justice, Positive Organizational Behavior, Structural Equation Model.

ÖNSÖZ

Öncelikle kendisi ile çalışmaktan mutluluk duyduğum tez çalışmam boyunca, değerli bilgilerini benimle paylasan, her zaman yol gösterici ve destekleyici olan, ilgisi ve samimiyetini benden esirgemeyen, gelecekteki mesleki hayatımda da bana verdiği değerli bilgilerden faydalanacağım danışmanım Prof. Dr. Aykut BEDÜK'e teşekkür ederim.

Tez çalışmamın şekillenmesine katkı sağlayan tez izleme komitesi üyeleri Prof. Dr. Rıfat IRAZ ile Prof. Dr. Haldun SOYDAL'a desteklerinden dolayı teşekkür ederim

Çalışmamın her aşamasında, özellikle de metodoloji ve analizler konusunda yardımlarını benden esirgemeyen ve her zaman motivasyonumu sağlayan Dr. Öğretim Üyesi Abdullah YILMAZ'a; pek çok konuda fikrine başvurduğum değerli mesai arkadaşım. Öğr. Gör. Dr. Servet SAY'a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Başta eğitim hayatım olmak üzere tüm yaşantım boyunca arkamda olup bana güç ve güven veren; emeklerini asla ödeyemeyeceğim, her zaman destekçim ve yardımcım olan annem Şükriye KURŞUNMADEN ve babam Mustafa KURŞUNMADEN'e ne kadar teşekkür etsem azdır. Son olarak bu zorlu süreçte desteklerini esirgemeyen, her zorlukla başa çıkmamı sağlayan sevgili esim Fazilet Didem KASAP KURŞUNMADEN'e ve yaşama ve sevinç kaynağım biricik oğlum Mustafa Aytuğ'uma ne kadar teşekkür etsem azdır.

Fatih İbrahim KURŞUNMADEN

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER	iv
KISALTMALAR.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	5
ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET	5
1.1. Algılanan Örgütsel Adalet Kavramı ve Tanımı	5
1.2. Örgütsel Adaletin Boyutları	9
1.2.1. Dağıtım Adaleti.....	10
1.2.2. Prosedürel (Süreç) Adalet.....	14
1.2.3. Etkileşimsel Adalet.....	18
1.3. Örgütsel Adalet Teorileri	21
1.3.1. Reaktif İçerik Teorileri	21
1.3.2. Proaktif İçerik Teorileri	23
1.3.3. Reaktif Süreç Teorileri.....	25
1.3.4. Proaktif Süreç Teorileri	25
1.4. Örgütsel Adaletin Sonuçları.....	26
1.4.1. Örgütsel Adaletin Olumlu Sonuçları	27
1.4.1.1. Yüksek Performans.....	27
1.4.1.2. Örgütsel Bağlılık.....	28
1.4.1.3. Örgütsel Güven	28
1.4.1.4. İş Tatmini.....	29
1.4.2. Örgütsel Adaletsizliğin Sonuçları.....	30
1.4.2.1. Örgütsel Yabancılaşma	30
1.4.2.2. Örgütsel Stres.....	31
1.4.2.3. Örgütsel Çatışma.....	31
1.4.2.4. Psikosomatik Rahatsızlıklar.....	32
1.5. Algılan Örgütsel Adalet ile İlgili Yapılan Çalışmalar	32

1.5.1. Yurtiçinde Yapılan Çalışmalar	32
1.5.2. Yurtdışında Yapılan Çalışmalar.....	36
İKİNCİ BÖLÜM.....	40
POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ	40
2.1. Pozitif Psikoloji.....	40
2.2. Pozitif Örgütsel Davranış.....	42
2.3. Pozitif Örgütsel Davranışın Alt Boyutları	46
2.3.1. İyimserlik.....	47
2.3.2. Umut	50
2.3.3. Dayanıklılık	52
2.3.4. Öz Yeterlilik	54
2.4. Pozitif Örgütsel Davranış ile İlgili Yapılan Çalışmalar	56
2.4.1. Yurtiçinde Yapılan Çalışmalar	56
2.4.2. Yurtdışında Yapılan Çalışmalar.....	58
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	60
ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI	60
3.1. Araştırma Problemi ve Sorularının Belirlenmesi.....	60
3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	61
3.3. Değişkenler Arası İlişkiler, Araştırma Modeli ve Hipotezlerin Belirlenmesi...	61
3.4. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları	64
3.5. Araştırmanın Metodolojisi.....	65
3.5.1. Araştırmanın Kapsamı	65
3.5.2. Anket Formunun Hazırlanması.....	66
3.5.3. Etik Kurul İzni	67
3.5.4. Anket Formunun Uygulanması ve Değerlendirilmesi	67
3.6. Araştırmanın Bulguları ve Bulguların Değerlendirilmesi.....	68
3.6.1. Katılımcılara İlişkin Tanıtıcı Bilgiler.....	68
3.6.2. Geçerlilik Analizi.....	73
3.6.2.1 Algılanan Örgütsel Adalet Değişkenine İlişkin Faktör Analizi	73
3.6.2.2. Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenine İlişkin Faktör Analizi	76
3.6.3. Güvenilirlik Analizi	78
3.6.4. Tanımlayıcı İstatistikler	79
3.6.5. Yapısal Eşitlik Uyumluluğunun Test Edilmesi.....	80

3.6.5.1. Tek Değişkenli Normallığın İncelenmesi	81
3.6.5.2. Çok Değişkenli Normallığın İncelenmesi.....	84
3.6.5.3. Çoklu Doğrusallığın İncelenmesi	84
3.6.6. Fark Testleri.....	86
3.6.6.1. Cinsiyete Göre Farklılık Testleri	86
3.6.6.2. Yaşa Göre Farklılık Testleri.....	88
3.6.6.3. Medeni Hale Göre Farklılık Testleri.....	89
3.6.6.4. Eğitim Durumuna Göre Farklılık Testleri.....	90
3.6.6.5. Unvana Göre Farklılık Testleri	93
3.6.6.6. Aylık Ortalama Gelire Göre Farklılık Testleri.....	94
3.6.6.7. Deneyime Göre Farklılık Testleri	97
3.6.6.8. Kıdeme Göre Farklılık Testleri.....	99
3.6.6.9. Birime Göre Farklılık Testleri	101
3.6.6.10. Bankanın Sermaye Yapısına Göre Farklılık Testleri	102
3.6.6.11. Banka Türüne Göre Farklılık Testleri.....	104
3.6.7. Korelasyon Analizi	105
3.6.8. Yapısal Eşitlik Modeli	107
3.6.9. Hipotez Testlerinin Sonuçları	121
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	123
KAYNAKÇA	131

KISALTMALAR

AMOS	:Analysis of Moment Structures
SPSS	:Statistical Package for the Social Sciences
YEM	:Yapısal Eşitlik Modeli
AÖA	:Algılanan Örgütsel Adalet
PÖD	:Pozitif Örgütsel Davranış
POS	:Pozitif Örgüt Okulu

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Örgütsel Adaletin Boyutları	9
Tablo 2: Dağıtım Adaletinin Kronolojik Olarak Sınıflandırılması ve Kaynakları	12
Tablo 3: Prosedürel Adaletin Kronolojik Olarak Sınıflandırılması ve Kaynakları ...	15
Tablo 4: Etkileşimsel Adaletin Kronolojik Olarak Sınıflandırılması ve Kaynakları.	18
Tablo 5: Greenberg'in Örgütsel Adalet Teorilerini Sınıflandırmasının Örneklemesi	21
Tablo 6: Pozitif Örgüt Okulu ve Pozitif Örgütsel Davranış Arasındaki Faklar.....	43
Tablo 7: Pozitif Örgütsel Davranışın Alt Boyutları.....	47
Tablo 8: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	68
Tablo 9: Katılımcıların Yaş Aralıklarına Göre Dağılımı.....	68
Tablo 10: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	69
Tablo 11: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	69
Tablo 12: Katılımcıların İş Deneyimlerine Göre Dağılımı.....	70
Tablo 13: Katılımcıların Aynı Şubede Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	70
Tablo 14: Katılımcıların Gelir Düzeylerine Göre Dağılımı.....	71
Tablo 15: Katılımcıların Bankadaki Konumlarına Göre Dağılımı	71
Tablo 16: Katılımcıların Çalıştıkları Birime Göre Dağılımı	72
Tablo 17: Katılımcıların Çalıştıkları Bankanın Sermaye Yapısına Göre Dağılımı ...	72
Tablo 18: Katılımcıların Çalıştıkları Bankanın Türüne Göre Dağılımı.....	73
Tablo 19: Uyum İndekslerine İlişkin Referans Aralıkları	74
Tablo 20: Algılanan Örgütsel Adalet Değişkenine İlişkin Modelin Uyum Değerleri	75
Tablo 21: Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenine İlişkin Modelin Uyum Değerleri	78
Tablo 22: Ölçeklerin Güvenilirlik Değerleri	78
Tablo 23: Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	79
Tablo 24: Tek Değişkenli Normallik Testi (Kolmogorov-Smirnov Testi).....	81
Tablo 25: Normal Dağılımda Temel Alınan Bazı Tanımlayıcı İstatistikler	82
Tablo 26: Çoklu Doğrusal Bağlantı Testine İlişkin İstatistikler.....	85
Tablo 27: AÖA ve PÖD Değişkenlerin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması.....	86
Tablo 28: AÖA ve PÖD Değişkenlerinin Yaş Durumuna Göre Karşılaştırılması	88
Tablo 29: AÖA ve PÖD Değişkenlerin Medeni Hale Göre Karşılaştırılması.....	89
Tablo 30: AÖA ve PÖD Değişkenlerinin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması	91
Tablo 31: AÖA ve PÖD Değişkenlerinin Unvana Göre Karşılaştırılması	93
Tablo 32: AÖA ve PÖD Değişkenlerinin Gelir Düzeyine Göre Karşılaştırılması	94
Tablo 33: AÖA ve PÖD Değişkenlerinin Deneyimlerine Göre Karşılaştırılması.....	97
Tablo 34: AÖA ve PÖD Değişkenlerinin Kıdemlerine Göre Karşılaştırılması.....	99
Tablo 35: AÖA ve PÖD Değişkenlerin Birime Göre Karşılaştırılması.....	101
Tablo 36: AÖA ve PÖD Değişkenlerin Bankanın Sermaye Yapısına Göre Karşılaştırılması	102
Tablo 37: AÖA ve PÖD Değişkenlerin Banka Türüne Göre Karşılaştırılması.....	104
Tablo 38: Değişkenlere İlişkin Korelasyon Katsayıları.....	106
Tablo 39: AÖA'nın PÖD Üzerindeki Etkisine İlişkin YEM Bulguları.....	111
Tablo 40: AÖA'nın PÖD Boyutları Üzerindeki Etkisine İlişkin YEM Bulguları...	113
Tablo 41: AÖA Boyutlarının PÖD Üzerindeki Etkisine İlişkin YEM Bulguları	116
Tablo 42: AÖA Boyutlarının PÖD Boyutları Üzerindeki Etkisine İlişkin YEM Bulguları	119
Tablo 43: Araştırma Hipotezlerinin Test Sonuçları.....	121

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Araştırmanın Modeli	62
Şekil 2: Algılanan Örgütsel Adalet Değişkenine İlişkin Ölçümlenen İkinci Düzey Faktör Yapısı Modeli	74
Şekil 3: Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenine İlişkin Ölçümlenen İkinci Düzey Faktör Yapısı Modeli	77
Şekil 4: AÖA'nın PÖD Üzerindeki Etkisine İlişkin YEM	109
Şekil 5: AÖA'nın PÖD Üzerindeki Etkisine İlişkin Revize Edilmiş YEM	110
Şekil 6: AÖA'nın PÖD Boyutları Üzerindeki Etkisine İlişkin YEM.....	112
Şekil 7: AÖA'nın PÖD Boyutları Üzerindeki Etkisine İlişkin Revize Edilmiş YEM	113
Şekil 8: AÖA Boyutlarının PÖD Üzerindeki Etkisine İlişkin YEM	115
Şekil 9: AÖA Boyutlarının PÖD Üzerindeki Etkisine İlişkin Revize Edilmiş YEM	116
Şekil 10: AÖA Boyutlarının PÖD Boyutları Üzerindeki Etkisine İlişkin YEM	118
Şekil 11: AÖA Boyutlarının PÖD Boyutları Üzerindeki Etkisine İlişkin Revize Edilmiş YEM	119

GİRİŞ

İnsanlar hayatlarının çok büyük bir bölümünü organizasyonlarda ya da organizasyonlarla ilişkili olarak geçirirler. Değişik görevlere sahip organizasyonlar insanların ve toplumun genel ve özel amaçlarına ulaşmalarında yardımcı olurlar. Bir bireyin ya da grubun belirlenmiş olan hedeflere tek başlarına ulaşması oldukça zor bir durumdur. Bu bakımdan hayat döngüsünün sağlıklı şekilde ilerlemesinde ve amaçlara ulaşılmasında organizasyonların gelişmeleri, etkin bir biçimde fonksiyonlarını yerine getirmeleri ve hayatta kalmaları önemli rol oynamaktadır (Alaghe Band, 2004).

Adalet, hak ve kanunları tespit ederek uygulamaktır. Kişilerin zamanlarının çok büyük bir bölümünü geçirdikleri iş ortamı, adalet hakkında belki de en çok kafa yordukları ortamlardandır. Çalışanlar, örgütlerindeki süreçlerin, sistemlerin, ödül ile ceza uygulamalarının ve sorumluluk yapısının, kendilerine uygulanan davranış ve tutumların adaletli olup olmamasını değerlendirirler. Söz konusu değerlendirmenin bir çıktısı olarak da yaptıkları işle alakalı davranışlarını gözden geçirirler (Erer, 2014, s. 5).

Örgüt bilimciler, örgütsel adaletin organizasyonların etkin işleyişi için temel bir unsur olduğunu iddia etmişlerdir. (Leigh ve diğerleri, 1988, s. 43). Örgütsel adalet, çalışan bireyin iş yerindeki adalet algısıdır (Greenberg ve Colquitt, 2005). Örgütte algılanan adalet, çalışanların işyerine yönelik tutumlarını ve davranışlarını önemli ölçüde etkiler. Örgütsel adalet, örgütlerde çalışanların adalet algılarını ifade eder. Örgütteki adalet, sadece faydaların, adil prosedürlerin ve politikaların yanı sıra etkileşimlerin dağıtımında içermektedir. Örgüt içinde adaletin tesis edilmesi örgüt içindeki iş sonuçlarını olumlu yönde etkiler (Elanain, 2009, s. 460). Örgütsel adalet kavramı için çeşitli sınıflandırma şekilleri bulunsa da genel olarak; dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti olmak üzere üçe ayrılabilir (Kim ve Jeong, 2021). Örgütsel adalet algısı pozitif olan çalışanlar örgüte daha da bağlıdırlar. İşverenle çalışanlar arasında bulunan ilişki, örgütsel anlamda maddi girdi ve çıktıların çalışanlar arasında adil dağıtımı çalışanların örgüte olan bağlılık duygusu ve inancını güçlendirecek ve çıkması muhtemel problemlerin ortadan kaldırılmasında önemli bir görev üstlenecektir. İlaveten örgütte tarafından alınmış olan kararlar kapsamında çalışanların

fikirlerine önem verilmesi, örgüt çalışanlarının katılımları ile haklarının korunması da olumlu sonuçlar doğuracaktır. Örgütsel bağlılık; çalışanın örgütün değerleri, hedefleri ve amaçlarını benimsemesi ve bu hedefleri sanki kendi hedefiymiş gibi görüp verimli çalışması, performansını artırması, örgütün hayatta kalması ve sürekli gelişmesini kendisi için de aynı ölçüde sahiplenmesi şeklindeki sadakat davranışıdır. Burada ifade edilen sahiplenmede; çalışan açısından yüksek duygu, koşulsuzluk varsa çalışan ile örgütün çıkarları birlikte uyum içerisinde ve karşılıklı işe devam ihtiyacı varsa çalışanın örgütün sunduğu her türlü imkândan dolayı ahlaki yönden iş yerinden ayrılmaması duygusu ve örgüte sadakat göstermesi davranışıdır (Efeoğlu ve diğerleri, 2021, s. 95).

Çalışanların ait olunan örgüte ilişkin algıladıkları adalet onların davranışlarını belirleyen önemli unsurların başında gelmektedir. Çalışanlar harcamış oldukları emek sonrasında sahip oldukları kazanımları örgütteki diğer çalışanlar ile karşılaştırmaktadırlar. Yapılan karşılaştırmada kaynakların adaletli ya da adaletsiz bir biçimde dağılımı onların davranış biçimlerini etkilemektedir. Bir başka ifade ile çalışanlar kaynakların hangi ölçütlere göre dağıtımının yapıldığına ve dağıtım sürecinin nasıl işlediğine önem göstermektedirler. İlaveten karar alma sürecinin nasıl ilerlediği ve gerçekleştiği de çalışanlar açısından önem arz etmektedir (Greenberg, 1990, s. 399).

Örgütsel adaletin içeriğinde, insanların kendileri ile ilgili davranışlarda adaletli bir şekilde davranılıp davranılmadığını belirlemek amacıyla kullandıkları yöntemler ve adaletin yapılan iş ile ilgili değişkenleri hangi durumlarda etkilediği konularından oluşmaktadır. Karar vericilerin örgütü yönetirken icra etmeleri gereken adaletin bazı unsurları bulunmaktadır. Çalışanların işlerini yaparken çok boyutlu olarak örgütsel adalet uygulamalarını bilmesi, hissetmesi, bu konuda ahlaki ve duygusal açıdan ümitlerinin karşılanması gerekir. Bu bakımdan karar vericilerin uygulama esnasında değişik yönlerden konuyu ele alması ve bütün detaylarıyla örgütsel adaleti sağlamak için gayret göstermesi gerekmektedir (Kır ve Karabulut, 2021, s.363).

Günümüz dünyasında insan odaklı yönetim biçimleri önem kazanmaktadır. İşletmelerin çalışanlarına değer vererek rekabet avantajı sağlaması bunun

sebeplerinden bir tanesidir. Örgütteki fikirlerine daha doğrusu kendilerine önem verildiğini gören örgüt çalışanlarının performans, iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarının artış gösterdiği yapılmış olan araştırmalarla ispat edilmiştir (Mert, 2021, s. 70). Pozitif örgütsel davranış kavramı, bireylerin güçlü taraflarının belirlenip elde edilen bilgi, tecrübe veya bireye sağlanan eğitim imkanları ile bireyin hem değiştirebileceği hem de geliştirebileceği özelliklerin toplamı olarak ifade edilmektedir (Luthans ve Youssef, 2007, s. 326). Bu kavramın yönetilebilir ve geliştirilebilir olması bireyin çalışma hayatına fayda sağlayacaktır. Örgütteki faaliyetlerin kendilerinde gelişme kaydettiğini ve bunun özel hayatlarına da yansıdığını düşünen bireylerin yaptıkları işe ve örgütlerine daha bağlı oldukları belirtilmiştir. Bu bakımdan, örgütlerinde bireysel ya da örgütsel performansın yükselmesini isteyen üst düzey yönetimin, bu konuda yatırım yapması gerekmektedir (Aykan ve Karakuş, 2022, s. 67).

Bilime dayanan yönetim fikrinin ilk zamanlarında, kişilerle örgütün faaliyetlerini olumsuz yönde etkileyen faktörlerin sadece yoğun olarak yaşanan negatif duygularla oluştuğu düşünülmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin kurum içinde duygulardan arınmış bir organizasyon kurmak adına planlar yapması gerekmektedir. Yönetim kademesindeki kişiler arasında duyguların kurum içerisinde karmaşıklığa sebep olabileceği ve devam eden süreçte verimin daha az bir seviyeye düşeceği hâkim bir düşünceydi. Ancak geçen zaman duyguların kurumdan ayrı olarak düşünülemeyeceğini ortaya koydu. 1950'li yıllarda klasik yönetim fikri yerini küresel insan ilişkileri fikrine bırakmıştır. Buradaki esas noktanın insan ilişkileri olduğunun anlaşılmasından sonra örgütler çalışanlarından daha iyi verim almak için yeni yöntemler ve planlar tasarlamak zorunda kalmışlardır. Bu bağlamda örgütler çalışanlarını robot gibi görmekten vazgeçmiş ve onlara bir birey gibi davranış fikirlerine önemsemeye başlamışlardır (Şahinbaş ve Erigüç, 2019, s. 1203). Bugüne kadar birtakım olumlu yapılan araştırılmasına rağmen pozitif örgütsel davranış kavramına ait dört unsur bu kriterleri sağlamaktadır. Bunlar; iyimserlik, umut, yeterlilik ve dayanıklılık olarak ifade edilmektedir ve bunlar bir araya geldiğinde pozitif örgütsel davranış kavramını oluşturmaktadır (Avey ve diğerleri, 2008, s. 53)

Bütün bu bilgiler ışığında bu çalışmanın amacı, bankacılık sektöründe çalışan bireylerin algılamış oldukları örgütsel adaletin pozitif örgütsel davranış üzerindeki etkisinin olup olmadığını analiz etmektir. Ayrıca elde edilmiş olan bulgular literatüre katkıda bulunarak, bankacılık sektöründe çalışanların ve yöneticilerinin konuyla ilgili problemlerini tespit ederek çözüm önerisi getirmek için bazı çıkarımlarda bulunulmuştur. Bu kapsamda çalışmanın örneklemini Konya ilinde faaliyet gösteren bankaların çalışanları oluşturmuştur. Üç bölümden oluşan çalışmanın ilk bölümünde örgütsel adalet kavramı, algılanan örgütsel adalet kavramı, örgütsel adaletin boyutları, örgütsel adalet teorileri ve örgütsel adaletin sonuçları başlıklarına yer verilmiştir. İkinci bölümde pozitif örgütsel davranış ve pozitif psikoloji kavramları ile pozitif örgütsel davranışın alt boyutları konularına değinilmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise araştırmanın amacı, kapsamı ve önemi, araştırmanın yöntemi, veriseti ve bulgularının değerlendirilmesi yer almıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET

Bu bölümde algılanan örgütsel adalet kavramı, örgütsel adaletin boyutları, örgütsel adalet teorileri ve örgütsel adaletin sonuçları başlıklarına yer verilmiştir.

1.1. Algılanan Örgütsel Adalet Kavramı ve Tanımı

Örgüt kavramı çeşitli bilim dallarının birçok alanında incelemeye alınmış ve bundan dolayı da birçok tanıma sahiptir. Aydın (1994, s. 14)' a göre örgüt ilk tanımlamalarından biri Barnard tarafından ortaya konulmuştur. Barnard örgütün tanımını yaparken, en az iki kişinin organize edilmiş etkinlikleri şeklinde ortaya koymuştur. Barnard' a göre bir örgütün ortaya çıkabilmesi için üç faktörün bulunması gerekmektedir. Bu faktörler; birbiri ile etkileşimde bulunabilecek insanlar, bu insanların peşinden koşacağı ortak amaç ve bu amacın gerçekleştirilmesi için amaca yönelik istektir. Barutçugil (2004, s. 489) örgütün tanımını yaparken, bir görevin tanımlanması ya da ortak hedeflere ulaşılabilme amacıyla insanları bilinçli ve sistemli organize edilmiş bir şekil de biraya gelmesi olarak tanımlamıştır.

Örgütsel adalet kavramı kapsamlı olarak yapılan araştırmalar sonucu yönetim literatüründe yerini almıştır. Örgütsel adalet kavramının tanımı yapılırken, birçok bilim dalının kolektif çalışmaları sonucunda birden farklı şekilde ortaya konmuştur (Taşkıran, 2011, s. 93). Özellikle hukuk, sosyoloji, felsefe, psikoloji, kriminoloji ve iktisadi ve idari bilimlerinde araştırma konusu olmuş, araştırılan bilim dalına göre çeşitli tanımlamalar yapılmıştır (Charash and Spector, 2001).

Adalet kavramı Arapça kökene dayanan, doğruluk ve haklılık, haklı ile haksızın doğru bir şekilde tespit edilip haklıya haklarının teslim edilmesi veya haklı olana hakkının verilmesi anlamında kullanılmaktadır. Adalet kelimesinin kökeni “adl” kelimesinden türemiştir. Adaletin sözlük anlamına bakıldığı zaman Türk Dil Kurumu Sözlüğünde “Yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması, hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme” şeklinde tanımlanmıştır. (TDK, 2021) Adalet kelimesinin İngilizce karşılığı olarak ise “justice” kullanılmaktadır. Adaletin kavramının anlamı bireyden bireye, kültürlere, toplumlara, uygarlıklara,

çağlara, göre değişmektedir. Bilim adamları grup şeklinde yaşamının insanın yaratılışında yer aldığı görüşündedirler (Cropanzona ve Folger, 1998). Adalet kavramı, etik ve ahlaki bakımdan haklı olan eylem veya karar anlamında kullanılmaktadır. Bu açıdan ahlak toplumun önemli bir parçası olup din, hukuk, adalet ve ahlaka bağlanabilir (Usmani ve Jamal, 2013, s. 354)

Batı uygarlığında adalet kavramının oluşum kökenleri, dini geleneklerine göre kişinin karşılaştığı iyiliğin ya da kötülüğün Tanrı tarafından gönderildiği inancından oluşmaktadır. Ön plana çıkarılan adalet düşüncesinin toplumsal alandaki önemi ele alındığında, ilk yaşantıdan günümüze kadar adalet kavramının bu kadar çok araştırılarak incelenmesi şaşırtıcı olarak görünmemektedir (Sabbagh ve Schmitt, 2016, s. 1). Felsefe biliminin önde gelen düşünürleri Sokrates, Platon, Nozik, Rawls ve Aristo adalet kavramı üzerinde çalışmalar yapmışlar ve bu kavramın ortaya çıkması ve açıklanmasında önemli katkı sağlamışlardır. Bu felsefi düşünürlerden Rawls, adaletin insanlardan oluşan bütün örgütlerde olması gereken bir erdem olduğunu öne sürmüştür (İçerli 2010, s. 68). Rawls insanların toplumsal bir iş birliği içerisinde olmalarının sadece adalet ile sağlanabileceği, adalet erdemine sahip olmayan bireylerin uyum içerisinde işbirliği sağlamasının imkansız olduğunu savunmuştur (Çakıcı 2012, s. 5).

Örgütsel adalet, çalışanların işyeri sonuçlarına, prosedürlerine ve etkileşimlerine yönelik algı düzeyi ile ilgilidir. Bu algılar çalışanların iş tutum ve davranışlarını olumlu ya da olumsuz etkileyebilir (Adams, 1965). Çalışanlar ayrıca bu prosedürlerin tutarlı, adil ve kesin olup olmadığını görmek için karar verme prosedürlerinin adil olup olmadığını değerlendirir (Greenberg, 1986, s. 9). Çalışanlar, amirleri ile olan kişiler arası ilişkilerini diğer çalışanlara kıyasla yargırlar (Bies & Moag, 1986).

Örgütsel adalet, çalışanlara adaletli bir şekilde davranılmasına ilişkin algının, örgütün çıktılarına olan etkilerini ele almaktadır (Folger ve Konovsky, 1989; Fryxell ve Gordon, 1989; Pillai, Schriesheim ve Williams, 1999). Örgüt çalışanlarının örgüt bünyesinde adaletli davranıldığına ait oluşan algının olumlu şekilde davranışlara yol açtığı, adaletsizlik bir şekilde davranıldığına ait algının ise örgütlerin amaçlara ulaşmasını etkileyen olumsuz biçimdeki davranışlara yol açtığı belirtilmektedir (Beugre, 2001; Cropanzano, Byrne, Bobocel ve Rupp, 2001; Van den Bos, 2001).

Adalet kavramının örgütsel bağlılık, örgütsel performans, işten ayrılma niyeti ve yönetime duyulan saygı gibi tutumlarla ilişki içinde bulunduğu savunulmaktadır (Folger ve Konovsky, 1989; Konovsky ve Cropanzano, 1991).

Beugre (1998), çalışanların daha eğitilmiş hale geldikçe ve daha yetenekleri arttıkça daha iyi iş koşulları talep ettiklerini ve işyerinde daha fazla itibar ve saygı beklediklerini belirtmiştir. Bu nedenle adalet sosyal bir olgu haline gelmektedir ve örgütsel bağlamda belirleyicilerine ve sonuçlarına dikkat çekmektedir. Örgütsel adalet konusunda yapılmış çalışmalar, adaletin çalışanların tutum ve davranışlarını etkilediğini ortaya koymuştur (Colquitt ve Greenberg, 2003).

Adams'ın (1965) eşitlik teorisinde, organizasyonda herhangi bir adaletsizlik oluştuğunda durumla ilişkili kişilerin sıkıntılı hale geldiğini ifade etmektedir. İnsanların fazla ödüllendirilmiş veya yeterli ödüllendirilmemiş durumları varsa, her iki taraf da aynı düzeyde sıkıntı çekmektedir. Organizasyondaki eşitlik çoğunlukla çalışanların sıkı çalışması, becerileri ve ilgileri ile buna karşılık olarak çalışanların maaşı, faydaları ve saygısı arasındaki denge ile ilgilidir. Teoriye göre, denge, söz konusu çalışanlarla artan pozitif ilişki yoluyla motive olmuş çalışanlarla sonuçlanır. Örgütsel adalet, örgütte ödül ve cezaların ne şekilde yönetileceği ve adil bir şekilde nasıl dağıtılacağı ile ilgili kuralları ve normları içerir. Bu nedenle, örgüt içerisinde çalışanların adalet algılarının incelenmesi, örgütsel adalet kavramına ilişkin birçok tanım için önem kazanmıştır (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013, s. 354).

Günümüzde adalet kavramı örgütlere uyarlanmış; kazançların dağıtımı, dağıtım kararının verilmesin de kullanılan araçlar ve çalışanların arasındaki ilişkileri yöneten kurallarla ilgili “örgütsel adalet” kavramı geliştirilmiş ve örgütsel adalet literatürü oluşturulmuştur. Çeşitli bilim adamları tarafından oluşturulmuş olan örgütsel adalet kavramının literatür temeli Adams'ın (1965) geliştirdiği Eşitlik Teorisi'ne dayanmaktadır. Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi'ne göre, bireyler elde ettikleri kazançları iki şekilde kıyaslamaktadırlar. Bunlardan ilki, bireylerin örgütlerden elde ettikleri kazanç ile örgüte sağlamış oldukları katkıyı kıyaslamaktadır. İkincisi ise bireyler diğer örgüt çalışanları ile kendi elde ettikleri kazançlarını kıyaslamaktadır. Örgütsel adalet kavramı ile ilgili literatürde şu tanımlar yer almaktadır.

Moorman (1991), işgörenlerin işlerini yaparken adil bir şekilde davranılıp davranılmadığına yönelik algılarının nasıl meydana geldiğini ve bu algılarının işleriyle ilgili farklı değişkenleri hangi yönde etkilediğine ilişkin kavram olarak örgütsel adaleti tanımlamaktadır. Folger ve Cronpanzano (1998) örgütsel adaleti, ceza ve ödüllerin örgüt içerisindeki dağıtımına ilişkin normlar olarak ifade etmektedir. Bu tür sosyal normlar, ceza ve ödüllerin dağıtımına, dağıtım kararlarının alınma biçimine ilişkin işlem ve uygulamaları kapsamaktadır (Taşçıoğlu, 2010, s. 34). Beugre (1998)'ye göre örgütsel adalet, birey ve örgüt arasında gerçekleşen ekonomik ve sosyal değişimlere yönelik adalet algısını ve bireylerin; yöneticiler, diğer iş arkadaşları ve örgüt ile ilişkilerini içerdiğinde bulundurmaktadır. (Beugre,1998, s. 3). İşcan ve Naktiyok'a (2004) göre örgütsel adalet, örgüt içinde adil, ahlaki ve rasyonel uygulamaların hâkim olması ve bu uygulamaların desteklenmesidir. Örgüt çalışanlarının görev dağılımı, mesai kavramına uyma, ücret seviyesi, ödüllerin dağıtımı, yetki ve sorumluluk verilmesi gibi değişkenlere açısından, yönetsel kararları ele alma ve değerlendirme süreci bakımından incelendiğinde örgütsel adalet kavramının, örgüt yönetiminin uygulama ve kararlarının örgüt çalışanları tarafından ne şekilde algılandığı ile ilgili bir kavram olarak açıklanmaktadır. (İnce ve Gül, 2005, s. 76). Örgütsel adalet, çalışanların bulundukları örgütteki normları, etkileşimleri ve çıktıları adil olarak algılamalarıdır (Baldwin, 2006, s. 1). Baştürk'e (2009) göre örgütsel adalet, çalışanların örgütleriyle ilgili kendileri ile ilgili adalet algılarını tanımlamaktadır. Bu durumdan dolayı örgütsel adalet algısı çalışanlar arasında değişim gösterebilir. Bir çalışanın adil olarak algıladığı bir durum, diğer bir çalışan tarafından adil olarak algılanmayabilir (Baştürk, 2009, s. 38). Örgütsel adalet, ücretlerin, ödüllerin, cezaların ve terfilerin çalışanlar arasında nasıl dağıtıldığının, bunların dağıtım kararlarının nasıl alındığının ya da alınan bu kararların örgüt çalışanlarına hangi yoldan iletildiğinin bireyler tarafından nasıl algılandığını biçimsel olarak tanımlanmaktadır (İçerli, 2010, s. 69). Örgütsel adalet yaklaşımı, kaynakların paylaşılmasında nesnelliği, tarafsızlığı ve çalışanlar arasındaki ilişkilerde her çalışana adil şekilde davranmayı kapsamaktadır (Ertürk, 2014, s. 71). Örgütsel adalet, örgütte oluşan çıktılar ve uygulanan süreçler açısından çalışanların hissettikleri adil davranılma ölçüsünü ifade etmektedir (Eigen ve Litwin, 2014, s. 172).

1.2. Örgütsel Adaletin Boyutları

Literatür ele alındığında özellikle son yıllarda örgütsel adalet türlerine ayrılmasında farklı bilim adamları tarafından birçok sınıflandırmanın bulunduğu görülmektedir (Bies, 2015, s. 91).

Homans (1961), Adams (1965), Deutsch (1975), Leventhal (1976) gibi bilim adamları verilmiş olan kararların sonuçlarını incelemiş ve dağıtımsal adalet ile ilgili araştırmalar yapmışlardır. Thibaut ve Walker (1975), Leventhal v.d, (1980), Leventhal (1980), gibi bilim adamları ise verilen kararların sonuçlarına odaklanarak karar aşamasında hangi yolların kullanıldığını, bu karar alınırken hangi tür işlemlerin uygulandığı üzerinde durmuşlar ve işlemsel adalet ile ilgili araştırmalar yapmışlardır. Bies ve Moag (1986, s. 43) verilmiş olan kararların açıklanmasında kişiler arasında oluşan etkileşime duyarlılık, saygı vb. durumlara yer vererek etkileşimsel adalet ile ilgili araştırmalar yapmışlardır. Tyler ve Bies (1990, s. 77), Moorman (1991, s. 845), Niehoff ve Moorman (1993, s. 527), gibi bilim adamları ise çalışmalarında etkileşim adaletini ele alırken işlemsel adaletin bir alt boyutu olarak görmüşler ve bu şekilde ele almışlardır (Tsai, 2012, s. 28).

Tablo 1: Örgütsel Adaletin Boyutları

1. Dağıtım Adaleti: Çıktıların Uygunluğu.	• Eşitlik: Örgüt çalışanlarını katkıları oranında göre ödüllendirmek. • Eşit Paylaşım: Her çalışana adil ücreti sağlamak. • İhtiyaç: Kişinin bereysel gereksinimlerine dayalı bir fayda sağlamak.
2. Prosedürel Adalet: Dağıtım Sürecinin Adil ve Uygun Olması	• Tutarlılık: Tüm örgüt çalışanlarına aynı ölçü ve şekilde davranmak. • Önyargı Yokluğu: Hiçbir kişi veya grubu, ayrımcılık veya kötü muamele nedeniyle ayrı tutmamak. • Doğruluk: Alınan kararların doğru bilgilere dayanması. • İlgili Tüm Kişilerin Temsil Edilmesi: Uygun paydaşların ilgili kararları ortak alması. • Düzeltme: Hataları ortadan kaldırmak için bir düzeltme süreci veya başka bir mekanizma bulunmaktadır.

	• Etik: Mesleki davranış normlarının ihlal edilmemesi.
3. Etkileşimsel Adalet: Kişinin Otoriteye ve Çalışanlara Karşı Davranışlarının Uygunluğu.	• Kişilerarası Adalet: Çalışanlara nazik, saygılı ve onurlu bir şekilde davranmak. • Bilgi Adaleti: İlgili bilgilerin çalışanlarla paylaşılması.

Kaynak: Cropanzano, R. Bowen D. E. ve Gilliland S. W. (2007). Management of Organizational Justice. Academy of Management Perspectives, 21(4), 34-38.

Literatürde örgütsel adaleti oluşturan boyutlar ile ilgili ortak bir konsensüs yer almamaktadır. Yapılmış olan çalışmalarda görüş birliğine varılmış boyutlandırmanın; örgüt kazanımlarının çalışanlar arasında eşit olarak paylaştırılmasını mümkün kılan dağıtım adaleti (Colquitt ve Chertkoff, 2002, s. 595), yine bu kazanımların örgüt içerisinde nasıl paylaştırıldığını temsil eden prosedürel adalet (Cropanzano vd., 2007, s. 38), örgüt yöneticileri ve örgüt çalışanları arasında bulunan ilişkilerle ilgili algıları açıklayan etkileşimsel adalet (Özdevecioğlu, 2003, s. 79) şeklinde üç boyut şeklinde olduğu görülmektedir. Çalışmanın bu kısmında örgütsel adaletin bu üç boyutu ile alakalı bilgiler verilecektir.

1.2.1. Dağıtım Adaleti

Adaletle ilgili ilk araştırmalar, dağıtım adaleti olarak adlandırılan, bir çalışanın aldığı kaynak tahsisinin adaletine odaklanmıştır. (Adams, 1965; Homans, 1961, Leventhal, 1976, 1980). Folger ve Cropanzano (1998, s. 21) dağıtım adaletini “çalışanın elde ettiği sonuçlar ve tahsislerin algılanan adaleti” olarak tanımlamaktadırlar. Bir dağıtım adaleti yargısında bulunurken, çalışan bu sonucun uygun ve ahlaki olup olmadığını değerlendirir (Folger & Cropanzano, 1998), bu durumda kaynakların kıt olduğu zamanlarda çalışanlar için çok önemlidir (Beugré, 2007). Cropanzano ve diğerleri (2007), tüm çalışanlara aynı şekilde davranılmadığını ve tüm sonuçların eşit olarak dağıtılmadığını öne sürmektedirler. Politik bir ilişkinin sonucu olarak yapılan terfilere örnek vermiş ve çalışanlar için “adil paylarını” alma açısından adaletin önemli bir endişe oluşturduğunu belirtmişlerdir (Cropanzano vd, 2007, s. 37). 1960'lar ve 1970'ler boyunca, örgütsel adalet literatürüne dağıtımcı adalet endişeleri hâkim olmuştur.

Dağıtım adaletinin temeli eşitlik teorisi oluşturmaktadır. Eşitlik teorisi her bir bölüm diğer bölüm için değer katarak bu değer karşılığını almaktadır. Bu durumu örnekleyecek olursak, çalışanlar emek, bilgi, beceri ve zekâ gibi yeteneklerini kullanarak üstlerine fayda sağlarken, bu faydanın karşılığında ücret, maaş, ödül şeklinde almaktadırlar. Adams (1965), çalışanların işletmeye sağladıkları fayda karşılığında aldıkları bu tür değişimleri adil veya adaletsiz olarak algıladıklarını ve haksızlık algılarına ne şekilde tepki verdiklerini araştırmaktadır (Poole, 2007, s. 728). Arslan (2005, s. 19), bir organizasyona katkı yapan çalışanların, elde ettikleri sonuçları aynı katkıda bulunan meslektaşlarının elde ettikleri sonuçlar ile karşılaştırdıklarını belirtmiştir. Benzer bir iş için aynı miktarda enerji harcayan iki çalışanın çabaları için aynı miktarda ödeme beklenmektedir. Başka bir ifade ile iki çalışanın performansları arasından fark varsa bu çalışanları performansları doğrultusunda ödeme yapılması beklenmektedir.

Örgütsel ve sosyal anlamda ele alındığında Cohen (1987)'nin belirttiğine göre dağıtımsal adalet; görevler, terfiler, ücretler, fırsatlar, sorumluluklar, roller, statüler, maaşlar, hizmetler, cezalar, ödüller gibi kazanımların örgüt çalışanları arasındaki dağıtımını ele alan bir kavramdır. Buradan da anlaşılacağı üzere paylaşılan şeyler sadece somut değil sorumluluklar, fırsatlar yada statü olabilir. Yine de dağıtımsal adaletin temel merkezinde para ve aynı değerler yer almaktadır (Akt. Polat, 2007, s. 15).

Dağıtımsal adaletle ilgili yapılan araştırmaların birçoğunda elde edilen kazançların ekonomik yönleri ön plana çıkmaktadır. Dağıtımsal adaletin sadece ekonomik olarak kazançlara gösterilen tepki olarak değerlendirilmemesi gerekmektedir. Bunun nedeni ise örgütte çalışanlara verilen ödüller sadece ekonomik olarak değil sembolik değerleri de kapsamaktadır. Greenberg (1988) yapmış olduğu çalışmada çalışanlara güzel bir çalışma ortamının sağlanmaması karşısında bu durumun adaletsizliğe yol olabileceğini belirtmiştir. Çalışanların almış oldukları ödüller onlar için hem psikolojik hem de ekonomik olarak önem taşımaktadır. Adams'ın ortaya koymuş olduğu eşitlik teorisi bu konuda önemli bir dönüm noktası haline gelmiş ve bu teoriye göre adalet çalışanların gözünden bakılması gerektiğini

ve yalnızca çalışanlara adil ve eşit davranmanın yeterli olmadığını belirtmiştir. Adams'a göre adalet, adaleti algılayan kişinin algılamış olduğu adalet değeridir. (Aktuna,2020, s. 33). Çalışanların örgüt bünyesindeki adaleti algılamaları duruma göre değişiklik gösterebilir ve bu adalet sübjektif niteliktedir (Aktaran: Şeremet, 2022, s. 102).

Bugüne kadar yapılmış olan araştırmalar sonucu, örgüt çalışanlarının dağıtımsal adalet algılarının örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık davranışı, iş tatmini, düşük devir hızı ve yüksek iş performansı vb. arzu edilen birçok sonuçla ilişkili olduğunu ispatlamıştır (Luthans, 2011, s. 172). Bir işletmedeki dağıtımsal adaletin doğru olmadığı algısı, örgüt çalışanlarının iş performansının düşmesine (Greenberg, 1988), işi aksatma davranışı göstermesine (Pfeffer ve Davis-Blake, 1992), iş arkadaşları ile işbirliği yaparken daha az işbirliği içerisine girmesine (Pfeffer ve Langton, 1993), iş kalitesinin düşerek standartların bozulmasına (Cowherd ve Levine, 1992) ve çalışanın yoğun bir stres yaşamasına (Zohar, 1995) sebep olmaktadır (Aktaran: Çay, 2021, s. 225).

Dağıtım adaleti ile ilgili olarak ilk yapılan çalışmalar ve bu çalışmalara katkı sağlayanlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 2: Dağıtım Adaletinin Kronolojik Olarak Sınıflandırılması ve Kaynakları

Teoriyi Ortaya Koyan Araştırmacı	Teorinin Tarihi	Teorinin Adı	Teorinin Açıklaması
Stauffer	1949	Göreceli Yoksunluk Kuramı	Çalışanın almış olduğu ödüllerle diğer çalışanların almış olduğu ödüller arasında fark oluşmuşsa ve bu fark negatif bir fark ise çalışan yoksunluk duygusuyla karşı karşıya kalmaktadır.
Homans	1961	Dağıtımsal Adalet Kuramı	Çalışanlar ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla sürekli olarak etkileşim ve takas ilişkisi içindedir. Bu ilişkilerin sınırlarında verilen sonuçların adil olması ilişkide belirleyici bir rol oynamaktadır.

Adams & Rosenbaum	1962	Hakkaniyet Teorisine Doğru ilk Alan Çalışmaları	Örgütte çalışanların ücretlerini birbirleriyle karşılaştırmaları sonucunda ortaya çıkan eşitsizlik, olumsuz motivasyona yol açar.
Blau	1964	Sosyal Etkileşim Teorisi	Çalışanlar kendisi için en uygun ve en fazla ödülü olan seçeneği seçer ve zarardan kaçır ya da bu sonuçtan en az zararlı kurtulabileceği alternatifleri seçer.
Adams	1965	Hakkaniyet Teorisi	Çalışan kazanımlarının adil olup olmamasının, o kişinin örgüte olan katkısı veya girdileriyle kazanım oranının bir başka çalışan ile karşılaştırması.
Pritchard	1969	Hakkaniyet Teorisinin Yeniden Ele Alınması	Örgütte çalışanlar arasındaki eşitlik algısını sebep ve muhtemel sonuçlarını ortaya çıkarmıştır.
Walfster	1973	Hakkaniyet Teorisinin Genişletilmesi	Örgütte fiili ve psikolojik hakkaniyet şeklinde bir ayırım yapılmış ve bu ayırım sonucunda insanların menfaatlerini maksimum seviyeye çıkarmaya eğilimli oldukları varsayımıyla çelişme durumu ortadan kaldırılmıştır.
Deutsch	1975	Hakkaniyetten Başka Dağıtım Standartları (Eşitlik ve İhtiyaç)	Çalışanların fiziksel, psikolojik, sosyal ve ekonomik durumunu etkileyecek olan şartların ve kazanımların kişiler arasında dağıtımıyla ilgilidir.
Leventhal	1976	Hakkaniyetten Başka Dağıtım Standartları (Eşitlik ve İhtiyaç)	Farklı durum ve koşullar altında farklı amaçları gerçekleştirmek amacıyla birden fazla dağıtım kuralı bir uzlaşma içinde kullanılabilir.

Kaynak: Akt. Küçükeşmen,2015, Colquitt ve ark.,2005'ten alıntılanmıştır

Dağıtımsal adalet 1975 yılına kadar Adams'ın eşitlik teorisine dayandırılmaktaydı ancak dağıtımsal adaletin temelleri ilk nispi yoksunluk kuramı ile ortaya konulmaya başlanmıştır. Daha sonra ise dağıtımsal adaleti oluşturan teorilerden Deutsch ve Leventhall'ın teorileri de prosedürel adaletin ortaya çıkmasında önemli bir rol oynamışlardır. Aynı zamanda bu teoriler oluşturulurken

yapılmış olan araştırmalar örgüt dışında yapılmış ve ilkeleri ise toplumsal yapı içinde test edilmiştir. Temelde bu teorilerin ortaya çıkma sebepleri örgütsel adalet kavramı değildir. Bu teoriler daha sonra örgütsel adalet kavramına uyarlanmıştır. Bu kuramlar ele alınırken bu durumun göz önünde tutulması gerekmektedir. (Aktuna, 2020, s.19)

1.2.2 Prosedürel (Süreç) Adalet

Örgütsel adalet ile ilgili yapılmış olan ilk çalışmalar örgütsel adaletin sadece dağıtımsal adalet boyutundan meydana geldiğini savunmuştur. Fakat daha sonra yapılan araştırmalarda örgüt çalışanlarının sadece örgütsel adalet algılamalarına ilişkin elde ettikleri sonuçların yeterli olamayacağı, adalet algılarını etkileyen diğer bir etmenin prosedürel adalet olduğu ortaya konmuştur (Aktuna, 2020, s. 33).

Prosüdürel adalet ile ilgili çalışmaların temelini ilk olarak Thibaut ve Walker'ın (1975) geliştirmiş olduğu Süreç Adalet Teorisi ile Leventhal vd.'nin (1980) geliştirmiş olduğu Dağıtım Adaleti Teorisi oluşturmaktadır (Greenberg, 2005, s. 8). İlk olarak Thibaut ve Walker'ın (1975) geliştirmiş olduğu Prosedür Adaleti Teorisi de belirtildiğine göre, örgüt çalışanlarına katılma hakkı verildiği zaman, çalışanların sonuçları daha adil olarak algıladıkları görülmektedir (Eryeşil, 2018, s. 22).

Prosedürel adalet, örgütün öne çıkan sonuçlara ulaşmak amacıyla kullandığı prosedürlerin adil olup olmadığıyla ilgilenmektedir (Greenberg, 1982, s. 389; Qureshi vd., 2017, s. 3). Örgüt çalışanları sonuçlarla ilgili karar verilirken kullanılan prosedürlerin yeterli derecede adil, açık ve tutarlı olmasını istemektedir. Uygulanan prosedür, en az sonuç kadar önemli hatta sonuçtan çok daha önemli olabilmektedir (Greenberg, 1990, s. 401). Örgüt çalışanı için değerlendirme yapılırken kullanılan süreçlerin ve prosedürlerinin adaletliliğinin ve performans değerlendirmelerinin olumlu yada olumsuz olması önemli değildir (Landy vd., 1980, s. 355). Örgüt çalışanı direkt olarak kendisini etkileyen olayların adil olup olmadığını değerlendirmekle yetinmeyip, aynı zamanda diğer çalışma arkadaşlarını da etkileyen sonuçlar ile ilgili değerlendirme yaparlar (Lambert, 2003, s.157).

Prosedürel adalet ile ilgili olarak ilk yapılan çalışmalar ve bu çalışmalara katkı sağlayanlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 3: Prosedürel Adaletin Kronolojik Olarak Sınıflandırılması ve Kaynakları

Teoriyi Ortaya Koyan Araştırmacı	Teorinin Tarihi	Teorinin Adı	Teorinin Açıklaması
Thibuat& Walker	1975	Prosedürel Adaletin Tanıtılması	Yasal olarak yapılan işlemler üzerinde anlaşmazlıkların çözümü sonucunda ortaya çıkan tepkileri temel olarak alan teoridir.
Thibuat& Walker	1978	Süreç Karar Kavramları	Yönetim tarafından alınan karar ile bu karardan etkilenecek olan çalışanların karar verme sırasında fikirlerinin alınması ve bu karar verme sürecin tarafsız ve eşit bir şekilde uygulandığına ilişkin algıları, çalışanların algılamış oldukları adaleti olumlu etkiler.
Leventhal	1980	Prosedürel Adaletin Altı Kuralı	Örgütlerdeki adalet algısını altı farklı faktör etkilemektedir. Bunlar doğruluk, ön yargılı olmama, tutarlılık, etik, düzeltme ve temsilciliştir.
Tyler&Caine	1981	Lider Davranışları Bağlamında İşlemsel ve Dağıtımsal Adalet	Örgütte yer alan çalışanların adalet algısının oluşumunda liderin kararları ve davranış durumları etkilidir.
Greenberg&Folger	1983	Prosedürel Adalet Kuramı	Çalışanlar yalnızca elde ettikleriyle değil bu elde ettiklerinin hangi yöntemler ile dağıtıldığını önemsemektedirler.
Folger&Greenberg	1985	Prosedürel Adalet Kuramının İnsan Kaynakları Yönetimine Uygulanması	Prosedürel adalet kavramını örgütlerde yapmış oldukları uygulamalı araştırmalarda kullanmışlardır.
Greenberg	1986	Leventhal'ın Prosedürel Adaletin Altı Kuralını Ele Alan Çalışması Ve İspatı	Levinthal'ın prosedürel adaletin altı kuralını çalışması ile ispatlanmıştır.
Greenberg	1987	Prosedürel ve Dağıtımsal Adaletlerin Birbirleri ile Etkileşimlerinin İlk Kanıtları	Çalışanların algılamış oldukları dağıtımsal adalet, kararın elde edilen sonuca olan tutumlarını, prosedürel adalet algıları ise çalışanların örgüte olan

			tutumlarının belirleyicisidir. Dağıtımsal adalet içerik ile ilgili kavramları, prosedürel adalet ise süreçleri hedefler.
Alexander&Ruderman	1987	Prosedürel ve Dağıtımsal Adaletlerin İş Ortamı ile Değerlendirilmesi	İş yerinde yöneticilere olan güven yöneticinin değerlendirilmesi, çatışma/uyum ile iş değiştirmeyi düşünme prosedürel adalet arasında anlamlı bir şekilde ilişki vardır.
Lind&Tyler	1988	Prosedürel Adaletin Öne Çıkarılması	Prosedürel adaletin etkilerinin sebepleri araştırılmıştır. Çalışanlar kendileri için etkili olan sonuçlara daha çok önemsedikleri için süreçler üzerinde de etki kurmak isterler.
Folger&Konovsky	1989	Prosedürel Adalet ve Dağıtım Adaleti Etkileri Üzerine Alternatif Modellerin Denenmesi	Prosedürel ve dağıtımsal adaletin farkını ortaya çıkaran araştırmalar yapılmıştır.
Broncner& Wiesenfeld	1996	Prosedürel Adalet ve Dağıtım Adalet Etkileşiminin Tekrar Ele Alınması	Prosedürel ve dağıtımsal adalet algısında yaşanan sosyal adalet kavramı Prosedürel adalet sürecini etkilemektedir.

Kaynak: Akt. Küçükeşmen,2015, Colquitt ve ark., 2005’den alıntılanmıştır

Bu teorilerin oluşması sırasında yapılmış olan araştırmalar örgüt dışında gerçekleştirilmiş ve bu adalet ilkeleri toplum içinde test edilmiştir. Bu teorilerin temeli örgütsel adalet kavramına dayanmayıp daha sonradan örgütsel adalet kavramına uyarlanmıştır (Aktuna, 2020, s. 19).

İşletmeler tüm çalışanlarının istedikleri kaynağı ve sonucu sağlayamaz, işletmede mevcut durumda bulunan kıt kaynakları genellikle küçük bir çalışan grubu arasında paylaşmaktadır (Collings ve Mellahi, 2009). Cropanzano vd. (2007) “çalışanlara istedikleri sonuçları veremediğiniz zaman onlara adil bir süreç sağlayın” demişlerdir. Çalışanlar sonuçları adaletsiz olarak algılayıp prosedürleri adil olarak algıladıkları zaman, çalışanların algıladıkları dağıtımsal adalet, tutum ve davranışları üzerindeki etkisinin olumsuzluk düzeyi daha az olacaktır. Bu durum, kaynakların dağılırken yetenekli olmayan çalışanların kaynakların dağıtılmasına ilişkin

tepkilerinin, yetenek yönetimi sürecindeki prosedürlerin adil bir şekilde uygulanmasıyla azalabileceği anlamına gelmektedir (Gelens vd., 2013, s. 348).

Leventhal (1980) tarafından prosedürlerin adil olabilmesi için bir dizi kural oluşturulmuştur. Bu kurallara uyulduğu zaman; çalışanın hem bireysel olarak hem de örgütsel davranışlarında etkinlik ve verimlilik artacaktır (Eren, 2012):

- **Doğruluk:** Çalışanlara bilgi verilir iken doğru, açık ve mümkün olduğunca tam bilgi verilmesi gerekmektedir. Örgütsel kuralların ve yönetmelikler uygulanırken tüm çalışanları eşit olarak uygulanması gerekmektedir.

- **Tutarlılık:** Üst yönetim düzeyde karar alınırken bu kararların birbiriyle çelişmemesi ve uygulanması sırasında adaletli olunması gerekmektedir.

- **Etik:** Örgüt içinde karar alınırken bu kararların iş ahlakına uygun olması gerekmektedir.

- **Ön yargılı olmama:** Örgütte alınan kararların ve bu kararlar sonucunda uygulanacak planların, ayrımcılık gözetmeden ve ön yargıdan uzak objektif kriterlere göre değerlendirilmesi gerekmektedir.

- **Düzeltebilme:** Örgüte gelebilecek şikâyet, itiraz ve olumsuz geri dönüşlere karşı değerlendirmelerin nesnel olarak yapılması ve yanlışlık yapılmışsa ve eksiklik varsa bunların düzeltilmesi gerekmektedir.

- **Temsilcilik** Kararların birbiri ile tutarlı ve adil olması için çalışanların alınan kararlara doğrudan ya da temsilcileri vasıtasıyla katılımlarının sağlanması sonucunda örgütsel adalet algılarına olumlu etkisi olacaktır.

Prosedürel adalete bakıldığında, adaletsizlik örgüt çalışanın tepkisini daha çok çeken bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Prosedürel adalet, örgütsel kararları kapsamamasından dolayı, çalışanın performansına ve örgüte olan güvenine etki oluşturmaktadır. Prosedürel adaletin, dağıtım adaletini etkilemesinden dolayı, örgütsel yönetiminde yer alan en etkin örgütsel adalet boyutu olarak tanımlanmaktadır. Prosedürel adaletin başarısı, dolaylı olarak dağıtımsal adaletin başarısını şekillendirmektedir (Greenberg, 1990, s. 431)

1.2.3. Etkileşimsel Adalet

Etkileşimsel adalet 1986 yılında Bies ve Moag tarafından ilk kez kullanılmış, etkileşimsel adalet için örgütsel işlemler ortaya konarken insanların etkilendiği tutum ve davranışların özelliği olarak bir tanımlama yapılmıştır. (Bies, 2001) Ayrıca bu yazarlar etkileşimsel adalet için dört temel kural belirlemişlerdir. Bu temel kurallar (Şahan, 2021, s. 40);

•**Doğruluk:** Karar verilirken açık bir şekilde iletişim kurmalı, dürüst davranmalı, gerekçeler ortaya koyulurken samimi olunmalıdır.

•**Saygı:** Örgüt çalışanlarına nazik davranılmalı ve onların onurunu incitecek bir şekilde davranılmamalıdır. Ayrıca rencide edebilecek olumsuz eleştirilerden uzak durulmalıdır.

•**Uygunluk:** Önyargılı olunmamalı ve ayrımcılığa sebep olabilecek sorulardan uzak durulmalıdır.

•**Gerekçelendirme:** Alınmış olan kararların gerekçeleri yeterli ve doyurucu bir şekilde açıklanmalıdır.

Etkileşimsel adalet ile ilgili olarak ilk yapılan çalışmalar ve bu çalışmalara katkı sağlayanlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4: Etkileşimsel Adaletin Kronolojik Olarak Sınıflandırılması ve Kaynakları

Teoriyi Ortaya Koyan Araştırmacı	Teorinin Ortaya Çıkış Tarihi	Teorinin Açıklaması
Bies & Moag	1986	Etkileşimsel adaletin ortaya konması
Bies	1987	Etkileşimsel adalet ile ilgili ilk çalışmaların yapılması
Bies & Shapiro	1987, 1988	Etkileşimsel adalet ile ilgili çalışmaların yoğunluğunun artması
Folger & Bies	1989	Kişiler arasındaki davranışların işlemsel adaletin farklı bir biçimi olarak belirlenmesi
Tyler & Bies	1990	Kişiler arasındaki davranışların işlemsel adaletin farklı bir boyutu olarak belirlenmesi

Brockner	1990	Etkileşimsel adalet kurallarının geçici olarak işten çıkarılanlar üzerinde uygulanması
Greenberg	1990	Etkileşimsel adalet kurallarının örgüt çalışanlarına uygulanması
Moorman	1991	İlk olarak kullanılan etkileşimsel adalet ölçeğinin ortaya konması ve kullanılması
Greenberg	1991	Kişiler arasındaki davranışların işlemsel adaletin farklı bir biçimi olarak belirlenmesi
Greenberg	1993	Kişiler arası ve bilgisel adaletin birbirlerinden ayrılması gerektiğini öne sürdü
Bies	2001	İşlemsel adalet ile etkileşimsel adaletin birbirinden ayrılmasını destekledi
Bobocel& Holmvall	2001	İşlemsel adalet ile etkileşimsel adaletin birbirinden ayrılmasını destekledi
Colquitt	2001	Etkileşimsel adaletin ayrıştırılmasını ortaya yeni bir ölçek koyarak destekledi
Rupp& Cropanzano	2002	Adalet içeriği ile adalet kaynağından birbirinden ayrılmasının test edilmesi
Biader&Tyler	2003	Adalet içeriğinin adalet kaynağından ayrılması üzerine dört bileşenli modelin tanıtılması

Kaynak: Akt. Küçükeşmen, 2015, Colquitt vd., 2005'ten alıntılanmıştır

Prosedürel adalet, örgüt ve sosyal değişim konusundaki tutumlarla ilgilenirken, etkileşimsel adalet sosyal değişim ve yönetici konusundaki tutumlarla çok daha yakından ilgilenmektedir (Roch ve Shanock, 2006, s. 316). Prosedürel adalette çalışanlar açısından en önemli olan durum, karar verilirken kullanılmış olan yöntemlerin hangileri olduğu ve bu yöntemlere uygun davranıp davranılmadığıdır. Etkileşimsel adalette ise çalışanlar, kararların uygulanma sırasında kendilerine yeterli bilgilerin verilip verilmediği ve ne şekilde davranıldığı ile ilgilenmektedirler (Küçükaltan vd., 2015, s. 151).

Greenberg, etkileşimsel adaleti tanımlarken, örgüt çalışanlarının karşılıklı olarak iletişim ve etkileşim sürecinde olduklarını, birbirlerine saygı kuralları ve nezaket

çerçevesinde davrandıklarını belirtmiştir. Çalışanlar herhangi bir hata yaptığında veya örgüt içerisinde olumsuz bir davranışlarda bulundukları zamanda ise insan onuruyla bağdaşır bir biçimde uyarılmak isterler. Yöneticiler ve çalışanlar arasında nezaket kurallarına uygun, insan onuruna yakışacak bir şekilde iletişim kurulması, etkileşimsel adaleti sağlanmanın yanında, örgüt içerisinde alınmış bulunan kararların uygulamaya konması sırasında, çalışanlarda oluşabilecek her türlü direnci azaltarak yaşanan stresin seviyesini en az düzeye düşürür (Greenberg, 2006, s. 61).

Örgüt çalışanlarının aralarındaki ilişki ve bu ilişkilerin kalite seviyesine gönderme yapan (Folger ve Cropanzano, 1998), etkileşimsel adaleti tanımlarken örgütsel adalet temelinde prosedürler ve bu prosedürlerin uygulamaya konması esnasında ortaya çıkmış olan bireylerarası adalet arzusunu özümlemektedir (Bies ve Shapiro, 1987, s. 199). Etkileşimsel adalet, bir yöneticinin, onurlu ve saygılı bir şekilde davranmasına, kişisel ihtiyaçlara duyarlı olmasına ve çalışanın centilmenliğine karşılık işi ile ilgili şikâyet etme arzusunda olmadığı algısını doğurmuştur (Niehoff ve Moorman, 1993, s. 549).

Çalışanlar örgüt yöneticilerinden saygı, sevgi ve nezaket beklemektedirler. Yöneticiler, çalışanlarını etkileyecek bir karar almaları durumunda bu kararları çalışanlarına aktarmalı ve aktarırken kibar ve saygılı davranmalıdırlar. Çalışanlarla kararlar ile ilgili konuşulması ve onların bu kararlara ikna edilmesi gerekmektedir. Eğer yöneticiler kararlar ile ilgili çalışanlara herhangi bir geri bildirim sağlamazlar ise çalışanlar örgütte adaletsiz bir durum olduğu algısına kapılabilirler (Özdevecioğlu, 2004).

Örgütlerde etkileşimsel adalet algısının seviyesini artırmak ancak duyarlı, nazik bir şekilde davranarak ve çalışanlar ile empati kurarak mümkün olmaktadır. Uygulamalardaki kararlar ile ilgili açıklamalar yapmak, örgüt çalışanlarına geri bildirimde bulunmak örgütteki tutum ve davranışlarını kontrol etmelerine yardımcı olmaktadır. Saygılı, kibar bir dil adalet algısının olumlu yönde oluşmasında etkili olmaktadır (Beugre, 1998, s. 99-100).

1.3. Örgütsel Adalet Teorileri

Örgütsel adalet kavramını üzerinde Homans (1961), Adams (1965) ve Walster, Berscheid ve Walster (1973) çeşitli incelemelerde bulunmuşlardır. Greenberg (1987) ortaya konulmuş olan bu teorileri sınıflandırmaya tabi tutarken reaktif-proaktif ve süreç-içerik boyutu olarak iki farkı ve bağımsız boyutta sınıflandırmaya tabi tutmuştur. Reaktif teoriler insanların herhangi bir haksızlık durumunda, bu durumdan kaçma ya da kaçınma girişimlerine odaklanırken, adalet teorileri ve adaletsizlik karşısında verilen tepkileri incelemektedirler. Proaktif adalet teorileri ise, örgüt çalışanlarının örgütte adaleti için gösterdikleri çaba ve davranışlara odaklanmaktadır. Süreç ve içerik teorilerinin arasındaki temel fark elde edilen amaçlar üzerine odaklanan adalet yaklaşımları ile bu amaçların elde edilmesinde kullanılan araçlar arasında yapılan ayrımıdır. İçerik teorileri, kazanımların adilliği üzerine, süreç teorileri ise, kazanımların ne şekilde belirlendiği, örgütsel kararların alınırken ve bu kararlar uygulanırken kullanılan işlemlerin ne kadar adil olduğu üzerine yoğunlaşmaktadır (Greenberg, 1987).

Tablo 5. Greenberg'in Örgütsel Adalet Teorilerini Sınıflandırmasının Örneklemesi

	İçerik Boyutu	Süreç Boyutu
Reaktif (Tepkisel) Boyut	Reaktif-İçerik Kuramları Eşitlik Kuramı (Adams, 1965)	Reaktif-Süreç Teoriler Prosedür Adaleti Teorisi (Thibaut ve Walker, 1975)
Proaktif (Önemsel) Boyut	Proaktif-İçerik Teoriler Adalet Yargı Teorisi (Leventhal, 1976, 1980)	Proaktif-Süreç Kuramları Dağıtım Tercihi Kuramı (Leventhal, Karuza, Fry, 1980)

Kaynak: Greenberg, 1987, s.10.

1.3.1. Reaktif İçerik Teorileri

Reaktif (tepkisel) içerik teorileri, örgüt çalışanlarının örgütte etkilendikleri adaletsiz uygulamalara verdikleri tepkiyi inceleyen adalet yaklaşımlarıdır. Örgütsel

adalete ile ilgili olarak en fazla kabul görmüş olan kavramsallaştırmanın, reaktif içerik teorilerine ait olduğu yapılan araştırmalarda görülmektedir. Adams'ın Eşitlik Teorisi (1965), Homans'ın Dağıtım Adaleti Teorisi (1961), Walster ve arkadaşlarının Eşitlik Teorisi (1973) ve Crosby'nin Göreceli Yoksunluk Teorisi (1984) reaktif içerik teorilerinin kapsamına giren önemli teorilerdir. Reaktif içerik teorilerinin tamamı örgütteki adaletsiz uygulamalar karşısında çalışanların olumsuz davranışlar sergileyeceğini belirtmiş ve bu tür adaletsizliklerin ortadan kaldırılması konusunda önemli derecede rol oynamışlardır (Greenberg, 1987, s.11-12).

Homans'ın dağıtım adaleti teorisi çalışanların örgütleriyle ve birbirleriyle olan ilişkilerinin takas yoluyla kurulup sürdürüldüğü görüşünü öne sürmektedir. Burada bahsedilen takas teorisi çeşitli kaynaklarda sosyal mübadele teorisi olarak adlandırılmaktadır. Homans çalışanların birbiriyle olan ilişkilerini, sosyal davranışların değiş tokuş ilişkisini adaletli olarak düşünmeleri nedeni ile ilişkiyi devam ettirdiklerini belirtmiştir. (Homans 1961, s. 30). Bu teoriye göre, insanlar davranışlarını, diğer insanların davranışlarına karşılık olarak görmektedirler. İnsanlar düşük bir bedel karşılığında en yüksek ödülü elde etmek isterler. Bu durumun istismar niteliği taşıması gerekmektedir. Çünkü insanlar her iki tarafında menfaatini en yüksek olan düzeye taşıyacak takas biçimlerini geliştirerek ve adaletsiz takaslardan kaçınacaklardır (Çakır, 2001, s. 33)

Homans (1961)'ın kar ve maliyet hesaplamasını karmaşık iş yapıları ile birlikte ele alındığında basit olarak yapılabilecek bir nitelikte değildir. Homans'ın, yatırımla orantılı olarak kazanç sahibi olma ve işin hiyerarşik konumu ve zorluk derecesine bağlı olarak belirli bir değere sahip olacağı görüşü, günümüzde bazı işletmelerde ücret adaletini sağlamak amacıyla uygulanan iş değerlendirme yöntemlerini vurgulamaktadır. Dağıtım Adaleti Teorisi ve Homans'ın görüşleri, çalışanların gerçekleştirmiş oldukları işe karşılık sonuç olarak ne bekledikleri ve bu beklentiler gerçekleştiğinde sonuçların adil olarak algılanıp algılanmadığının nasıl gerçekleştiğini açıklama yönünden önem taşımaktadır (Çakır 2006, s.36).

Adams (1965), Homans'ın (1961) geliştirdiği dağıtım adaleti teorisine göre çalışanın kazanımlarının ne derecede adil olduğunu, çalışanın örgüte olan katkıları ile

kazanımları oranının hesaplanması ve çıkan sonucun bir başka çalışanın oranı ile karşılaştırılarak anlaşılacağını belirtmiştir (Colquitt vd.,2001, s. 426).

Adams (1965) General Electric bünyesinde motivasyon üzerine gerçekleştirmiş olduğu incelemelerde çalışanlara sunulan ödüllerin benzer şekilde başarıyı gösteren çalışanlarla ne derecede eşit olduğunu karşılaştırdıklarını ortaya koymuştur. Bu karşılaştırmalarda çalışanların örgüte sundukları değerler veya girdiler olarak tecrübe emek, bilgi, yetenek ve zekâları ile buna bağlı olarak ortaya koymuş oldukları başarıları gösterilmiştir. Tüm bu girdilere karşılık, örgütten elde etmiş oldukları ödüller ise ücret, ikramiyeler, statü, primler, sosyal yardımlar, yönetsel yetkiler ve kaynaklar ile iş güvenliği ve iş yeri koşullarını iyileştirme gibi unsurlardır. Çalışanlar elde etmiş oldukları ödülün adaletini belirlemek için bu unsurlar birbirleri oranlarını karşılaştırmaktadır. Bir eşitsizlik söz konusu ise ödül adaletinin bozulduğu ve bir dengesizliğin ortaya çıktığı görülmektedir (Eren, 2001, s. 522; Cropanzano vd., 2001, s. 167). Adams, çalışanın almış olduğu ödüller diğer çalışanlarınkine göre az ise daha hızlı bir şekilde eşitsizlik hissine kapılacağını, diğer bir yandan çalışanın almış olduğu ödüller diğer çalışanlara göre daha fazla ise bu oluşan dengesizliğe bir süre daha katlanabileceğini, buna bağlı olarak eşitsizlik hissine daha geç kapılacağını ve sonuçlarını ortaya koyarak yöneticilere motivasyon anlamında yardımcı olmaktadır.

Adams'ın eşitlik teorisinin popüler bir duruma gelmesinin ardından Walster ve arkadaşları yeni bir teori ortaya koymuşlardır. Walster ve arkadaşları sosyal ilişkilerde oluşan adalet ile ilgili bir yaklaşım sergilemesine ve örgüt dışında sosyal hayata ilişkin araştırmalara ilham verirken Adams'ın eşitlik teorisinin özelliklerini bünyesinde bulundurmaktadır. Walster ve arkadaşlarının geliştirmiş olduğu teori Adams'ın teorisini çeşitli yönlerden geliştirmiştir (Colquitt ve diğerleri, 2005)

1.3.2. Proaktif İçerik Teorileri

Proaktif içerik teorilerinin temelleri 1987 yılında Leventhal'in ortaya koymuş olduğu Adalet Yargı Teorisi ile ortaya konmuştur. Bu teoride çalışanların için adil olarak çıktıların dağıtımını gerçekleştirmek için gösterdikleri çabalara odaklanmaktadır (Greenberg, 1987, s. 12).

Leventhal 1976 ve 1980 yıllarında yapmış olduğu çalışmalarda çalışanların, ödüller ile örgüte katkılarının orantılı olması ile açıklanan adil dağıtım için özverili bir biçimde çabaladıklarını ifade etmektedir. İşgörenler Adalet Yargı Teorisine göre, adil bir dağıtım kararları için, karşılaşılan olaylara göre farklı dağıtım kurallarını ortaya koyabilmektedir (Greenberg, 1987, s. 13).

Bu teori içerisinde ele alınabilecek diğer bir teoride Lerner'in 1977 yılında ortaya koymuş olduğu Adalet Güdüsü Teorisi'dir. Bu teori Leventhal'ın geliştirmiş olduğu Adalet Yargı Teorisine eleştiri olarak ortaya konmuş bir teoridir. Lerner (1977), adalet kavramını ele alırken moral yönü ile ilgilenmiştir. Lerner'e (1977) göre, Leventhal'ın (1976, 1980) ortaya koyduğu gibi örgüt bireylerinin adalet beklentisi ile örgüt kararının en yüksek seviyeye yükseltilmesi için bir araç olarak kullanmak sadece gerçekleşmesi mümkün olmayan bir düşüncedir. Lerner'e (1977) dağıtım uygulamaları dört farklı ilke ile açıklamaktadır.

Bu ilkeler:

- a) Rekabet ilkesi: Yapılan dağıtımın çalışanların performansıyla orantılı olmasını ortaya koyar,
- b) Eşitlik ilkesi: Yapılan dağıtımın eşit olmasını ortaya koyar,
- c) Eşit paylaşım ilkesi: Yapılan dağıtımın göreceli olarak yapılmasını ifade eder,
- d) Marksist adalet ilkesi: Yapılan dağıtımın çalışanların ihtiyaç durumlarına göre yapılmasını ifade eder (Greenberg, 1987, s. 13).

Adalet Güdüsü Teorisi ile dağıtım uygulamalarında uygulanacak olan adalet formunun, bireylerin birbiri ile olan ilişkisine bağlı olduğunu savunmaktadır. (Greenberg, 1987, s. 13). Bu durumda bir çalışanın elde ettiği kazanımları etme yönündeki çabasıyla diğer çalışanların elde ettikleri kazanımların ne ölçüde sahip oldukları arasında direkt olarak bir ilişki söz konusudur (İyigün, 2012, s. 57).

1.3.3. Reaktif Süreç Teorileri

Süreç teorileri ile karar alınırken sarf edilen süreçlerin ne kadar adaletli olup olmadığını ele alan teorilerdir. Bu teoriler içerik teorilerinden farklılık göstermiyor gibi algılansa da süreç teorileri kaynağını hukuktan almaktadır ve bu yönü ile içerik teorilerinden tamamen ayrılmaktadır (Greenberg, 1987, s. 13).

Reaktif süreç teorileri, örgüt çalışanlarının karar alınır iken uygulanmış olan sürece nasıl bir tepki verdileri ile ilgilenmektedir. Süreç teorisi ile ilgili çalışma Thibuat ve Walker (1975) tarafından ortaya konmuştur. Bu yazarların ortaya koymuş oldukları Süreç Adaleti Teorisi'nde, oluşan anlaşmazlıkların yok edilebilmesi için çatışan iki taraf ile bu taraflara ek olarak müdahale grubu bulunmaktadır. Aynı zamanda çözüm süreci de iki aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalardan ilki çatışmanın çözümüne yönelik kanıtların seçimini kontrol etme aşaması süreç kontrolü, ikincisi ise çatışmanın çözümünü belirlenme sürecinde kullanılan karar aşaması karar kontrolü olarak ifade edilmektedir (Thibuat ve Walker, 1975, s.32). Anlaşmazlığı ortadan kaldırmak için kullanılan kanıtların, kanıtların seçimi ve bu kanıtların geliştirilmesini kontrol etme olanağına süreç kontrolü adı verilmektedir. Anlaşmazlığın sonucu kendisi belirleme becerisine ise karar kontrolü adı verilmektedir (Greenberg, 1987, s. 14).

Reaktif süreç teorisine göre kullanılan yöntemler, tarafların sahip oldukları kontrolün seviyesine göre değişmektedir. Taraflara sürecin kontrolünü sağlayan yöntemler, bu kontrolleri sağlamayan yöntemlere göre tüm tarafları daha çok tatmin etmektedir. Tüm bunların sonucunda alınmış olan kararların daha adil olduğu algılanmakta ve bunun sonucu da taraflar açısından kolay bir şekilde kabul edilmektedir (Greenberg, 1987, s.14).

1.3.4. Proaktif Süreç Teorileri

Proaktif süreç teorileri, uygulamaların adil bir biçimde hayata geçirilebilmesi ve hangi süreçlerin kullanılması gerektiğinden hareketle ortaya çıkmış teorilerdir. Örgütte meydana gelen çatışmaları çözmek için kullanılan süreçlere odaklanan reaktif süreç

teorilerine karşı, dağıtım süreçlerinin uygulanmasına proaktif süreç teorileri odaklanmaktadır (Greenberg 1987, s. 14).

Proaktif süreç teorisine yaklaşım Leventhal'ın (1976, 1980) Adalet Yargı Teorisinin ortaya koymasından sora gelişen Leventhal ve arkadaşlarının (1980) ortaya koymuş olduğu Dağıtım Tercihi Teorisidir. Bu teori, örgüt içerisinde dağıtımı gerçekleştirenin adaleti ve hedeflere ulaşmaya yardım eden dağıtım süreçleri ile ilgilenmektedir. Dağıtım Adalet Teorisine göre, çalışanlar belirli hedeflerine ulaşmada süreçleri farklı araçlar olarak kullanmakta ve hedefe ulaşmak için en çok yardımcı olacağına inandığı süreçleri tercih etmektedir (Greenberg 1987, s. 15).

Leventhal ve arkadaşları (1980) adalete ulaşmak için gerekli olarak gördükleri sekiz özellik belirlemişlerdir. Bunlar:

1. Çalışanlara, karar verme aracısını seçme fırsatını tanıma,
2. Tutarlı kararları takip etme,
3. Doğru bilgileri temel almak,
4. Karar verme gücünün yapısını belirlemek,
5. Çalışanları önyargılara yönelik güvenlik koruma,
6. Çalışanların itirazlarının değerlendirilmesine izin vermek,
7. Prosedürler ile ilgili yapılacak değişikliklere imkân sağlamak,
8. Genel kabul görmüş olan etik standartlara dayanmaktır (Greenberg 1987, s. 15).

Reaktif ve proaktif süreç teorileri kapsamındaki teoriler, örgütte alınan kararların süreçlere ilişkin örgüt çalışanlarının verdiği tepkileri ve bu kararların süreçlerde adaletli olma konusundaki çabalarını ele aldıkları için prosedür adaletini açıklayıcı teoriler şeklinde düşünülebilir (Yürür, 2005, s. 121).

1.4. Örgütsel Adaletin Sonuçları

Duygusal ve mantıksal bir kavram olarak görülen adalet; inanç, ülkü, amaç ve değer yargısı olarak insan yaşamının gerçeklerinden kaynaklanan bir duygudur. Bu duygunun gelişmesi bile bu duygunun karşıtı olarak adaletsizlik duygusu ortaya

çıkılmaktadır (Çeçen, 2015, s. 26-27). Örgüt içerisinde yer alan çalışanların hissettikleri duygu çeşitli sonuçlar doğurmaktadır. Bunlar olumlu sonuçlar doğuran adalet duygusu ile olumsuz sonuçlara neden olan adaletsizlik duygusudur.

1.4.1. Örgütsel Adaletin Olumlu Sonuçları

Örgüt çalışanlarının, çalıştıkları örgüte için algıladıkları adil olma veya adalet duygusu hem örgüt yönünden hem çalışanlar yönünden olumlu sonuçlar ortaya koymaktadır.

1.4.1.1. Yüksek Performans

Örgütler planlanmış, programlanmış ve belirlenmiş bir işi ya da görevi yerine getirmeleri amacıyla çalışan istihdamı sağlarlar. Bu yüzden örgüt sistemi bünyesindeki her bir çalışan, kendisine atfedilen işin gereğini yerine getirmesi gerekmektedir. (Tosun, 1978, s. 172). Burada birey ve örgütün hedeflerini hangi oranda gerçekleştirdiğini gösteren unsur performanstır (Bayraktaroğlu, 2015, s. 125).

Konovsky ve Cropanzano'nun 1991 yılında yapmış oldukları araştırmada performans ile prosedür adaleti arasında doğru orantılı ve pozitif bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Bu duruma göre örgütteki prosedür adaleti algısı yükseldikçe performansın da artacağı görüşü ortaya konmuştur.

Thurston Jr. ve McNall 2009 yılında yapmış oldukları çalışmada, örgüt yöneticilerinin dağıtım ve performans süreçlerini değerlendirmelerinden dolayı prosedür adaletine, çalışanlarla iletişimleri sürekli olduğu için de etkileşim adaletine direkt olarak etki ettiklerini ortaya koymuşlardır. Çalışanların yöneticiye duymuş oldukları güven ve memnuniyet ile algılamış oldukları örgütsel adalet artar. Buna bağlı olarak çalışanlara verilen adaletli bir işyeri ortamının ve bunun verdiği huzur, güven ile işe olan ilgileri, işteki yaratıcılıkları ve iş tatminleri yükseleceğinden dolayı hata oranları düşecek, çalışanlar işlerine daha çok önem göstererek işlerine daha fazla yoğunlaşmış olurlar. Tüm bunların sonucu olarak, çalışanlar işinde beklenen düzeyin üzerinde performans ortaya koyarak, daha etkin ve verimli olarak çalışırlar.

1.4.1.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, “Bir çalışanın üyesi olduğu örgütün misyonunu, amaç ve hedeflerini benimsemesi, onun mensubu olarak kalmak istemesi, değişiklik yaşanan koşullarda dahi çalıştığı örgütte kalarak, örgüt amaçları doğrultusunda çalışmaya devam etmesidir (Koçel, 2015, s. 534).” Bu tanım doğrultusunda örgütsel bağlılık, çalışanın yapmış olduğu iş, çalışan memnuniyetini tam olarak karşılamasa dahi, çalışanın yaptığı işe karşı kendini sorumlu hissetmesidir (İnce ve Gül, 2005, s. 8). Bu duruma göre örgütsel bağlılık, örgütsel başarı için çalışanın örgüte karşı olan ilgisini, alakasını, örgüte karşı göstermiş olduğu sadakati ve örgütün değerlerine duyduğu inancı yansıtmaktadır (Kaya, 2008, s.126).

Örgütsel adalet algısının yüksek bulunduğu örgütlerde buna bağlı olarak örgütsel bağlılığın arttığı (Konovsky vd., 1987, s. 15; Dailey ve Kirk, 1992, s. 305; Sweeney ve McFarlin, 1993, s. 23; Loi vd., 2006, s. 116); örgütsel adalet algısının düşük seviyede olduğu örgütlerde ise buna bağlı olarak örgütsel bağlılığın azaldığı gözlemlenmektedir (Varoğlu, 1993, s. 55; Cropanzano ve Greenberg, 1997). Örgütsel bağlılık seviyesi yüksek olan çalışanlar çok daha uyumlu, üretken, verimli ve yüksek derecede sorumluluk üstlenerek çalışmaktadırlar (Balcı, 2003).

1.4.1.3. Örgütsel Güven

Güven kavramının tanımı Türk Dil Kurumu Sözlüğünde “1. Korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat. 2. Yüreklilik, cesaret (TDK, 2021).” olarak tanımlanmıştır. Stephen Covey ise güven kavramını, “insana olumlu duygular aşılayan ve motive eden en önemli güç” olarak tanımlamıştır (Baltaş, 2015, s. 160).

Güven, bir kişinin kendi düşüncesinde diğer kişinin ona iyilik ve yardımsever bir biçimde davranacağı beklentisini oluşturmaktadır. Fakat bu beklentinin oluşması için diğer taraf herhangi bir kontrole tabi tutulmamakta ve bu durumdan etkilenmemektedir (Whitener vd., 1998, s. 513). Örgütlerde oluşan güven, çalışanların örgüt içinde bulunan ilişkiler ve davranışlarla ilgili olumlu beklentilerini kapsamaktadır (Rousseau vd., 1998; Shockley-Zalabak vd., 2000). McAllister (1995)

örgütsel güven ile ilgili tanımlama yaparken çalışanların ait oldukları örgütün eylemlerinin, faaliyetlerinin ve kararlarının adaletli ve doğru olduğuna yönelik inançları olarak tanımlamıştır. Zaheer ve arkadaşları (1998) ise örgütsel güveni açıklarken çalışanların ait oldukları örgütün sorumluluklarını yerine getireceğine, verilen sözlerin tutacağına, herhangi bir faydaya yönelik olayda adil davranacağına ilişkin inançları şeklinde tanımlamışlardır.

Örgütlerde güven ortamının oluşmasında en etkili faktörlerden birisi de adalet algısıdır. Örgüt içinde bulunan adil uygulamalar, çalışanların yöneticilerine ve örgütlerine güven hissetmelerini sağlamaktadır. Yapılmış olan araştırmalarda örgütsel adalet ile örgütsel güven arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konmuştur (Alexander ve Ruderman, 1987; Cropanzano ve Folger, 1991; Sweeney ve McFarlin, 1993). Başka bir ifade ile bu unsurlar birbiriyle ilişkilidir (Wong vd., 2006, s. 344). Yapılmış olan çeşitli bilimsel araştırmada örgütsel güvenin örgütsel çatışmaları azalttığı ve bundan dolayı işlem maliyetlerinde düşüşe neden olduğu, örgüt içerisinde dayanışmaya ilişkin davranışların oluşup gelişmesini sağladığı (Rousseau vd., 1998); örgütsel vatandaşlık (Konovsky ve Pugh, 1994; Van Dyne vd., 2000) ve örgütsel bağlılık (Cook ve Wall, 1980) gibi belirli örgütsel sonuçların ortaya çıkmasında önemli bir rol oynadığı gözlemlenmektedir.

1.4.1.4. İş Tatmini

İş tatmini, iş görenlerde işin sağladıklarına ilişkin oluşmuş bulunan olumlu bir algı ve bu oluşmuş olan algıya karşılık olarak iş görenlerin verdiği duygusal cevaptır (Luthans, 2011, s. 141). İş tatmini, bir iş görenin iş koşullarını veya bu işten sağlamış olduğu kazanımların kişisel bir değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. İş görenlerin iş tatmini, iş görenlerin öngörülerini ve değerler sistemine uygun olduğunu düşündüğü iş ve bu işin koşullarına yönelik olumlu bir biçimde geliştirdiği içsel tepkilerdir (Schneider ve Snyder, 1975, s. 319).

Genel olarak yapılmış olan araştırmalar incelendiğinde (Folger ve Konovsky, 1989; McFarlin ve Sweeney, 1992; Dailey ve Kirk, 1992; Singer, 1992; Martin ve Bennett, 1996; Schappe, 1998); iş tatmini ile örgütsel adalet algısı arasında pozitif

anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmış ve örgütsel adalet algısı yüksek olarak tespit edilen iş görenlerin iş tatmini düzeylerinin de buna bağlı olarak yüksek olduğu saptanmıştır.

İş görenlerin örgütsel adalet algılarının yüksek seviyede olması, iş tatmini, görevini en mükemmel şekilde yapmak için çabalama, örgütsel bağlılık ve güven vb. gibi pozitif yönlü davranış ve tutumlara yol açmaktadır (Yürür, 2008, s. 299).

1.4.2. Örgütsel Adaletsizliğin Sonuçları

Örgüt çalışanlarının örgüte karşı hissettikleri adaletsizlik hissi hem çalışanlar için hem de örgüt için olumsuz durumlara sebep olmaktadır. Adaletin yetersiz olarak algılandığı örgüt çalışanlarında ortaya çıkan tüm fizyolojik rahatsızlıkların, depresyon ve stres kaynaklı tükenmişlik, saldırganlık vb. davranış biçimlerinin, iş kazalarına, işe devamlılık, işe yabancılaşma ve iş gören performansı üzerinde olumsuz etkileri vardır. Adaletsizliğin olduğu veya adaletin yetersiz olarak algılandığı örgütlerde ortaya çıktığı görülen olumsuz sonuçlar şu şekilde sıralanmıştır.

1.4.2.1. Örgütsel Yabancılaşma

Örgütlerde algılanmış olan adaletsizliğin olumsuz sonuçlarından biri de örgütsel yabancılaşmadır. Örgütsel adaletin yetersiz olduğunu düşünen ve örgütsel adaletsizlik uygulamalarına maruz kalan iş gören, sürekli aynı durumla karşılaşmanın yarattığı ruhsal bozukluk nedeniyle iş yerine ve işe yabancılaşarak yalnızca ihtiyaçlarını gidermek için kazanmak zorunda olduğu para için çalışan bir kişi durumuna gelecek ve bu oluşan gizli tatminsizlik kısır bir döngüsüne girecektir (Adalı, 1986, s. 61).

İnsanların gereksinimlerinin giderilmemesi ve insani değerlerin yoksunluğu sonucunda ortaya çıkan bir tutum ve psiko-sosyolojik bir rahatsızlığa yabancılaşma adı verilmektedir (Dean, 1961). Yabancılaşma, örgüt bünyesindeki iş görenlerin örgütle özdeşleşmesinin aksine örgütte karşı soğuması, iş görenin kendini geri çekmesi ve psişik olarak örgütten uzaklaşması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Örgüte yabancılaşmış bir iş gören işine devam etse de kendisini işine tam olarak verememekte, kendisini örgütün oluşturmuş olduğu bir parça olarak görememektedir.

İş gören zamanla yabancılaşma hissine yoğun bir şekilde kapıldığı için artık çalışmış olduğu bu iş, hayatında vazgeçilmez bir unsur değildir. Bunun için özel hayatında da hiç kimseyle işi ile ilgili bir konuda konuşmak istemez. Ayrıca yabancılaşma hissine kapılan bir iş gören, örgütsel hedeflere, örgütsel amaçlara, örgüt yönetimine, sosyal etkinliklere tamamen karşı durarak kendisine örgüt haricinde tatmin olanakları aramaktadır (Aytaç, 2005, s. 322).

1.4.2.2. Örgütsel Stres

Kişiyile çevresi arasında oluşan etkileşimden dolayı ortaya çıkan ve kişinin sağlık şartlarını olumsuz yönde etkileyen hissî gerginliklere stres adı verilmektedir. Yani stres, dış çevre tarafından oluşturulan etkinin veya durumun insan organizmasında ortaya çıkardığı fiziki ve psikolojik olumsuz durumlardır (Dinçer ve Fidan, 1996, s. 322).

İnsanlar hayatları boyunca bulundukları tüm alanlarda ve tüm zamanlarda strese yol açan bir durumla karşılaşabilirler. Stresin yaygın olarak görüldüğü ortam, çalışma ortamıdır. Çalışma alanındaki yüksek yada az ısı, ışık, ses, gereğinden fazla ya da az verilen sorumluluk gibi faktörlerden dolayı iş görenlerde stres ortaya çıkabilmektedir (Şimşek vd., 2014, s. 185)

Elovainio ve diğer bilim adamları tarafından 2001 de yapılan araştırmada, iş görenlerin çalıştıkları örgütteki uygulamaları adaletsiz uygulama olarak algılamaları, iş görenlerin stres düzeyini yükseltmektedir. Bunun sonucu olarak da iş görenlerin yaşadıkları stres ile örgütsel adalet algıları arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu ortaya konmuştur (Elovainio vd., 2001, s. 422).

1.4.2.3. Örgütsel Çatışma

Çatışma birden fazla kişi yada grup arasında çeşitli nedenler (amaç, çıkar, adaletsiz uygulamaların varlığı, iletişim sorunları, algılama farklılıkları vb.) ile ortaya çıkan zıtlasma, uyumsuzluk, anlaşmazlık ve birbirine ters düşme olarak ifade edilmektedir. (Koçel, 2015, s. 758). Örgütsel bağlamda çatışma iş görenlerin, birlikte

çalışmasından dolayı ortaya çıkan ve örgüt içerisinde devam eden faaliyetlerin aksamasına ve karışmasına neden olan olaylardır (Eren, 2015, s. 563).

Örgüt iş görenleri ve grupları arasında ortaya çıkan çatışmaların olumlu, olumsuz iki sonucu bulunmaktadır (Pondy, 1967, s. 298). Olumlu olan çatışmaların, birey ve örgüt için güven ve saygı sağlayarak, faydalı bir şekilde ortaya çıktığı kabul edilir. Buna karşılık saygı çerçevesi dışında gerçekleşen ve kişileştirilen çatışma ve çekişmeler olumsuz şeklide değerlendirilmektedir. Örgütsel adaletsizlik algısından dolayı oluşan çatışmalar olumsuz yorumlanmaktadır ve çatışma sonuçlarının olumsuz olacağı kabul edilmektedir (Şenturan, 2014, s. 152).

1.4.2.4. Psikosomatik Rahatsızlıklar

Çalışma hayatındaki çeşitli gerilimler örgüt çalışanlarını psikolojik yönden yıpratmakta, depresif semptomlar ve bunaltı psikozu sergilemesine neden olabilmektedir (Aytaç, 2005, s. 325). Tüm bunların yanısıra iş görenlerin örgüt tarafından alınan kararlarda yöntem, süreç ve uygulamanın adaletsiz olduğunu algılaması, stres, öfke ve depresyona neden olabilir ve bunların sonucunda fizyolojik ve organik belirtiler görülebilmektedir. Bu fizyolojik tepkilerin oluşumunda, organik ve bedensel bir durumun söz konusu olmadan iş görenin psikolojik durumunun bulunduğu bilinmektedir (Kaplan ve Sadock, 1985, s. 1128).

1.5. Algılan Örgütsel Adalet ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Algılanan örgütsel adalet konulu yurtiçi ve dışında yapılan çalışmaların özeti aşağıda sunulmuştur.

1.5.1. Yurtiçinde Yapılan Çalışmalar

Yeniçeri vd. (2009) tarafından yapılmış “Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” başlıklı çalışmada, çalışanların örgütsel adalet algıları ile duygusal tükenmişlik seviyeleri arasındaki ilişkiyi incelenmiştir. Bu bağlamda, Konya, Kayseri ve Niğde’de imalat sektöründe faaliyette bulunan üç işletmenin 502 çalışanından alınan verilerle, çalışanların etkileşimsel ve dağıtımsal adalet algılamaları ile duygusal tükenmişlikleri

arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca, prosedürel adalet ile duygusal tükenmişlik arasında pozitif bir ilişki gözlenmiştir.

Baş ve Şentürk (2011) tarafından yapılmış olan “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven Algıları” adlı çalışmanın amacı, ilköğretim öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık, örgütsel adalet ve örgütsel güven düzeylerinin cinsiyet, eğitim durumu ve mesleki kıdemine göre karşılaştırmaktır. Buradan hareketle, Niğde il merkezi ilköğretim okullarında görev yapan 401 öğretmen örneklem olarak seçilmiştir. Alınan veriler doğrultusunda ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlığa, örgütsel adalet ve örgütsel güvene ilgili olarak olumlu algılara sahip olduğu vurgulanmıştır.

Acar vd. (2012)’in okul müdürlerinin etik liderlik davranışının spor ve fiziki etkinlikler dersi öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarına etkisini araştırdığı çalışmaya, 309 öğretmen katılmıştır. Araştırma bulgularına göre okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarının örgütsel adaletin alt boyutlarını açıkladığı belirlenmiştir.

Yelboğa (2012)’nin “Örgütsel Adalet ile İş Doyumu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma” başlıklı çalışma, algılanan örgütsel adalet ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Bu bağlamda, Türkiye’de otomotiv sektöründe faaliyette bulunan bir işletmede çalışan, 310 bireyden elde edilen verilerden yararlanarak, algılanan örgütsel adaletin iş doyumunu etkileyen unsurlardan biri olduğu sonucuna varılmıştır. Aynı zamanda, kişilerarası adalet algısı ve dağıtım adaletinin iş doyumuna üzerinde etkili olmasına rağmen, bilgisel ve işlemsel adalet algıları bakımından herhangi bir etkisinin bulunmadığı belirlenmiştir.

Örücü ve Özafşarlıoğlu (2013)’nin “Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyeti’nde Bir Uygulama” başlıklı çalışması, çalışanların algıladıkları örgütsel adaletin işten ayrılma niyetlerinin bir göstergesi olup olmadığını incelenmiştir. Bu bağlamda, tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin 100 çalışanından elde edilen veriler sayesinde çalışanların

örgütsel adalet algıları ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmuştur.

Çetinkaya ve Çimenci (2014)'nin “Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması” isimli çalışması, örgütte çalışanlarının örgütsel adalet algısıyla örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bulunan ilişkiyi ve burada örgütsel özdeşleşmenin bu ilişkiye ait aracılık etkisini incelemiştir. Bu çalışmada, Afyonkarahisar’da faaliyet gösteren bir alışveriş merkezinde çalışan 160 çalışandan elde verilerle, algılanan örgütsel adaletin etkileşim adaleti ve prosedürel adalet boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik, centilmenlik ve nezaket alt boyutlarından oluşan örgütsel vatandaşlık davranışının arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolüne sahip olduğu ortaya konmuştur.

Çalışkan (2015)'in örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa yönelik etkisinde etik ikliminin aracı rolünü araştırdığı çalışmaya, Ankara’da faaliyet gösteren çeşitli sektörlerden 896 çalışan eleman katılmıştır. Araştırma bulgularına göre örgütsel adaletin ve alt boyutlarının örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa yönelik etkisinde etik ikliminin kısmi aracı rolünü üstlendiği belirlenmiştir.

Mumcu ve Döven (2016)'in “Etik İklim ve Algılanan Örgütsel Adalet İlişkisi: Tokat İli Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma” isimli çalışmalarında, etik iklim ve algılanan örgütsel adaletin alt boyutları (dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti) arasındaki ilişkiyi incelemişler ve etik iklimin çalışanların adalet algılarına etkisi olup olmadığını tespit etmeyi amaçlamışlardır. Bu bağlamda, Tokat’ın merkez ve ilçelerinde bulunan 22 bankada çalışan toplamda 210 kişiden veri toplanmıştır. Bu verilerin analizi sonucunda etik iklim ve algılanan örgütsel adaletin alt boyutları arasında pozitif bir ilişki bulunduğu ve etik iklimin banka çalışanlarının adalet algılarını tüm boyutlarda pozitif olarak etkilediği belirlenmiştir.

Özgen ve Turunç (2017)'un “Örgütsel Adalet Sinizm İlişkisinde Kişi Örgüt Uyumunun Rolü: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma” başlıklı çalışması, örgütsel

adaletin sinizm üzerinde direkt etkisinin bulunup bulunmadığını incelemeyi amaçlamıştır. Bu bağlamda, kamuda eğitim sektöründe yer alan 285 çalışandan toplanan veriler ışığında, örgütsel adalet ile boyutları ve sinizm ile boyutları arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. İlaveten kişi örgüt uyumunun örgütsel adalet ile sinizm ilişkisinde aracılık rolü bulunmadığı vurgulanmıştır.

Köse ve Uzun (2018)'un Kahramanmaraş ilindeki 476 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirdiği çalışmasında, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının kendilerini işe verme davranışına etkisi araştırmışlardır. Bu araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile kendilerini işe verme durumları arasında pozitif bir ilişki bulunduğu ve yalnızca dağıtımsal adaletin öğretmenlerin kendini işe verme davranışlarını tahmin etmede anlamlı olduğu görülmüştür.

Eryeşil (2018)'in “Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Muhalefet Üzerindeki Etkisinde Çalışan Sessliliğinin Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma” başlıklı çalışmasında Konya ilindeki bankacılık sektöründe çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel muhalefet üzerindeki etkisinin belirlenmesinde örgütsel sessliliğinin araca rolünün analiz edilerek belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada elde edilen sonuçlara göre çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel muhalefet düzeyleri ve çalışan sessliliği arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Kalfaoğlu vd. (2021)'in etik liderliğin örgüt kültürüne yönelik etkisinde örgütsel adaletin ara değişken rolünü araştırdığı çalışmaya Konya Organize Sanayi Bölgesi'nde çalışan 348 kişi katılmıştır. Araştırma bulgularına göre etik liderliğin örgüt kültürüne yönelik etkisinde örgütsel adaletin tam aracı rolü üstlendiği sonucuna varılmıştır. Ayrıca etik lider davranışları örgüt kültürünü olumlu etkilediği gibi örgüt kültürü de örgütsel adaleti olumlu yönde etkilemektedir sonucuna ulaşılmıştır.

Kavrayıcı (2021) tarafından, öğretmenlerin örgütsel adalet algısında etik liderliğin yordayıcı etkisi araştırılan çalışmaya Eskişehir ilinin Odunpazarı ilçesinde görev yapan 366 öğretmen katılmıştır. Araştırma bulgularına dayanarak etik liderliğin alt boyutları ile örgütsel adalet arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki tespit edilmiştir.

Ayrıca karar vermede etik boyutu ile davranışsal etik boyutunun örgütsel adaletin yordayıcıları olduğu belirlenmiştir.

Çakı ve Aslan (2022) tarafından yapılan “Psikolojik Sermayenin Performans Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Adaletin Moderatör Rolü” isimli çalışmada çalışanların sahip olduğu psikolojik sermayenin, işyerlerinde göstermiş oldukları performans üzerindeki etkisi incelenmiş ve bu etki üzerinde çalışanların örgütsel adalet algılarının moderatör rolü incelenmesi amaçlanmıştır. Veriler anket tekniği ile çevrimiçi olarak toplanmış ve analizler ise PLS-SEM yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Sonuç olarak, örgütsel adalet algısının sadece etkileşim adaleti boyutunun performans üzerindeki etkisinde olumlu yönde bir moderatör rolü olduğu vurgulanmıştır.

1.5.2. Yurtdışında Yapılan Çalışmalar

Zainalipour vd. (2010)’nin Bandar Abbas Ortaokulu’ndaki 120 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirdiği çalışmada, örgütsel adaletin öğretmenlerin iş doyumuna etkisi araştırılmıştır. Çalışmanın sonucunda örgütsel adaletin dağıtımsal ve etkileşimsel boyutu ile iş doyumunun terfi, denetim, iş arkadaşlığı bölümleri arasında pozitif ilişki tespit edilirken örgütsel adalet ile yapılan işin niteliği arasında herhangi bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir.

Tziner vd. (2011)’nin tarafından yapılan “Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Örgütsel Adalet ve İş Tatmini: Nasıl Bir İlişki kuruyorlar?” isimli çalışma, kurumsal sosyal sorumluluk ile iş tatmini ve örgütsel adaletin çalışan boyutları arasındaki bağlantıları incelemiştir. Bu bağlamda farklı sektörlerde çalışan 101 kişiden alınan veriler kapsamında, kurumsal sosyal sorumluluk ile iş tatmini ve örgütsel adalet arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışmada, kurumsal sosyal sorumluluk ve iş tatmini arasında örgütsel adaletin aracılık rolünün varlığı söz konusudur.

Lotfi ve Pour (2013) “The Relationship Between Organizational Justice and Job Satisfaction Among the Employees of Tehran Payame Noor University” adlı çalışmalarında Tahran Payame Noor Üniversitesindeki çalışanlarının örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkisini incelemeyi amaçlamışlardır. Çalışma anket şeklinde gerçekleştirilmiş olup verilerin analizinde regresyon ve korelasyon analizleri

yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre örgütsel adalet ile iş tatmini arasında bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Xu vd. (2016)'nın “Etik Liderlik Davranışı ve Çalışan Adaleti Algıları: Örgütlerde Güvenin Aracılık Rolü” başlıklı çalışmasında, etik liderlik davranışının, çalışanların prosedürel adalet ve dağıtım adaleti değerlendirmelerini niçin ve ne şekilde etkilediğini incelemiştir. Bu bağlamda, Çin'in Makao kentinde faaliyet gösteren bir bankada çalışan 176 işgörenen veriler toplanmış ve etik liderlik davranışının banka çalışanlarının örgüte olan güveninin adalet algı seviyelerini artırdığı tespit edilmiştir.

Pan vd. (2018)'nin örgütsel adaletin, olumlu örgütsel davranışlar üzerindeki etkilerini incelediği araştırma, 45 imalat işletmesinde çalışan 747 kişinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma neticesinde örgütsel adaletin çalışanların olumlu örgütsel davranışları ile ilişkili olduğu ve örgütsel adaletin olumlu örgütsel davranışlarının pozitif bir yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel adaletin olumlu örgütsel davranışları ve olumsuz örgütsel davranış üzerinde önemli etkileri olduğu görülmüştür. Dahası örgütsel adaletin olumlu örgütsel davranışlar üzerindeki etkisinin olumsuz örgütsel davranış üzerindeki etkisine göre daha fazla olduğu saptanmıştır.

Arnéguy vd. (2018) çalışmalarında sosyal mübadele teorisi ve sosyal kimlik teorisinden hareketle, algılanan örgütsel destek ve örgütsel özdeşleşmenin genel adalet ile değişime hazır olma arasındaki eşzamanlı aracı rolünü araştırmışlardır. Bu bağlamda Fransa'da faaliyet gösteren bir şirketin 145 çalışanına anket tekniği uygulanmıştır. Yol analizlerinin sonuçları, örgütsel adaletin RFC üzerindeki olumlu etkisine POS'un aracılık ettiğini, OID'nin ise bu ilişkide aracılık etmediğini göstermiştir. Bir bütün olarak, bu sonuçlar, çalışanların örgütsel ortamlarda değişime nasıl hazır hale geldiklerini daha iyi anlamak için sosyal mübadele teorisinin önemini göstermektedir.

Mengstie (2020) çalışmasında, Etiyopya'nın Bahir-Dar ve Gondar şehirlerindeki özel ve kamu hastanelerinde görev alan sağlık çalışanları arasında örgütsel adalet

algıları ve işten ayrılma eğilimini incelemeyi amaçlamıştır. 197 sağlık çalışanının katıldığı çalışmada veriler anket ve yüz yüze görüşme yoluyla toplanmıştır. Veriler bağımsız örneklem t-testi, Manova ve regresyon testleriyle analiz edilmiştir. Bu çalışmanın sonuçları, kamu hastanelerindeki sağlık çalışanlarının dağıtımsal, işlemsel, kişilerarası ve bilgisel adalet algılarının düşük olduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde, özel hastanelerde çalışan sağlık çalışanlarının dağıtımsal ve işlemsel adalet algıları düşüktür.

Nauman vd. (2020) kaynakların korunması teorisinden yola çıkarak, iş-aile çatışması ve iş güvencesizliği arasındaki bağlantıların altında yatan süreçleri, astların işten ayrılması ve mental yorgunluğun aracı rolüne odaklanarak stres perspektifinden araştırmayı amaçlamaktadır. Veriler farklı sektörlerden 206 çalışana uygulanan anket yöntemi ile toplanmıştır. Bulgular, astların işten ayrılma ve mental yorgunluklarının iş güvencesizliği ve iş-aile çatışması arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini göstermektedir.

Şen vd. (2021) çalışmalarında, algılanan örgütsel destek, örgütsel adalet ve sinizm arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamışlardır. Örneklem, Ankara ilinde bulunan iki bakanlığın merkez teşkilatında görev yapan kamu çalışanları arasından seçilmiştir. Toplam 326 kamu çalışanından anket yoluyla veriler varyansa dayalı yapısal eşitlik modelleme tekniği ile analiz edilmiştir. Sonuçlar, pozitif örgütsel destek ve örgütsel adaletin sinizm üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Çalışmada özellikle pozitif örgütsel destek ve örgütsel adalet arttıkça örgütsel sinizm eğiliminin azaldığı vurgulanmıştır.

Aggarwal vd. (2022) tarafından yapılan çalışmanın amacı, bilgi teknolojisi (BT) çalışanları bağlamında çalışan bağlılığının öncülleri ve sonuçlarına ilişkin bir model geliştirmek ve test etmektir. Betimsel nitelikteki bu çalışmada veriler, Hindistan'da faaliyet gösteren bilişim şirketlerinde çalışan 432 çalışandan toplanmış ve önerilen ilişkileri test etmek için yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. Çalışmanın sonuçları, algılanan işlemsel adalet, algılanan dağıtımsal adalet ve algılanan örgütsel desteğin çalışan bağlılığı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca, bu çalışmanın sonuçları, çalışan bağlılığının çalışanların örgütsel bağlılığı

zerinde olumlu bir etkisi ve çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu göstermektedir.



İKİNCİ BÖLÜM

POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

Çalışmanın bu bölümünde pozitif psikoloji kavramı, pozitif örgütsel davranış ve pozitif örgütsel davranışın alt boyutları başlıklarına yer verilmiştir.

2.1. Pozitif Psikoloji

Seligman ve Csikszentmihalyi 2000 yılında yapmış oldukları çalışmada pozitif psikolojiyi psikolojide yeni bir hareket olarak tanımlamışlardır ve bu tanım son yıllardaki çalışmalarda büyük bir ilgi görmüştür.

Yirminci yüzyılda II. Dünya Savaşı ve bu savaşın sonuçlarından kaynaklanan ekonomik krizin nedeniyle belim dalı olarak psikoloji genel olarak depresyon, şiddet ve ırkçılık gibi kavramlara odaklanmış, savaşının neden olduğu olumsuzluklar bireylerin ruhsal durumlarını iyileştirme ve düzeltme amacıyla hareket etmiştir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000’ den akt. Oruç, 2015, s.9; Gable ve Haidt, 2005, s.103). Geçmiş tarih incelendiğinde psikoloji genel olarak bireylerin ruhsal olumsuz durumlarına yani hastalık ve sıkıntıya odaklanmıştır bunun sebebi ise savaş döneminden kaynaklanan olumsuzluklardır (Gable ve Haidt, 2005, s.105). Bu dönem içinde genel olarak olumsuz çocukluk dönemi yaşayan veya zararlı alışkanlıkları olan bireyleri tedavi etmeye çalışmışlardır. Tüm bunlara karşılık insanların güçlü yönlerini ortaya çıkarmaya odaklanmamışlardır (Gable ve Haidt, 2005, s.103).

Pozitif psikoloji anlayışı insanoğlunun tüm potansiyelini ortaya çıkarmayı amaç edinmiş ve insanların olumsuz durumlarına karşı vurgu yapmayarak, insanların iyilik durumlarını desteklemiştir (Kararımak ve Siviş, 2008, s.105) Bu yönüyle pozitif psikoloji insanların güçlü olan ve güçlenebilecek zihin ve ruh halinin seviyesini en üste çıkarmayı amaçlayan bir psikolojik yaklaşımdır.

Maslow (1954) yayımlamış olduğu “Motivation and Personality” adlı eserinde pozitif psikoloji kavramına ilk kez değinmiştir. Maslow psikolojinin sevmek, sevilme, kendini gerçekleştirme vb. kavramların merkez noktada olması gerektiğini sadece

linik olarak yeterli olmadığını belirtmiş, insancıl yaklaşımın temellerini oluşturan sevilme, kendini gerçekleştirme, sevgi ve iyimserlik gibi kavramlarında odak noktasında bulunması gerektiğini vurgulamıştır (Wright, 2003, s.437).

Pozitif psikoloji insanların üst seviyede gelişmelerini sağlayarak insanların mutluluk seviyelerini arttırmayı amaç edinmiştir (Luthans, 2008, s.200). Seligman ve Csikszentmihalyi 2000 yılında yapmış oldukları çalışmada pozitif psikolojinin çalışma alanının temelini pozitif karakter ve deneyim özelliklerinden oluştuğunu belirtmişlerdir (Akt: Oruç, 2015, s.9).

Pozitif psikoloji sadece insanların ruhsal sıkıntı ortaya çıkaran durumlarının çözümüyle değildir. Aynı zamanda insanların mutluluk seviyelerini, bireysel gelişimlerini arttırmak amacıyla önemli katkılarda bulunan ve kişisel potansiyelleri ortaya koyan bilimsel yaklaşım olarak ortaya konmaktadır (Sheldon ve King, 2001, s.216; Gable ve Haidt, 2005, s.103; Peterson ve Spiker, 2005, s.154; Güler, 2009, s.199; İnce, 2012, s.3).

Seligman ve Csikszentmihalyi pozitif psikoloji üç temel seviyede ele almış ve açıklamışlardır. Bunlar (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000: 6-7):

- **Kişisel deneyimler:** Bu aşamada bireyler geçmiş yaşantılarından elde etmiş olduğu mutluluk, ilerleyen zamanlara yönelik olumlu beklentilerle devam eden yaşama karşı hissedilen mutluluklar yer almaktadır.

- **Olumlu kişisel özellikler:** Sevgi, cesaret, yapılan meslekteki yetenek, bilgi seviyesi, bilgelik, insan ilişkilerinde başarı olma, affedicilik ve geleceğe dönük olmak gibi pozitif özellikler bu aşama içerisinde yer almaktadır.

- **Toplumsal ve örgütsel aşama:** Bireylerin olumlu olarak elde ettikleri tecrübenin ve bu süreçte karşılaşmış oldukları değişimlerin çeşitli ortamlara aktarılması; toplum içinde olumlu olarak gelişen ilişkilerin yansımaları, beceri seviyeleri yüksek gençlerin gelişmelerinde sürekliliğin sağlanması için gerçekleştirilen gönüllü faaliyetler.

Örgütsel davranış alanında son yıllarda psikolojideki gibi genellikle örgüt içinde oluşan olumsuz koşulları yok etmeye yönelik bir eğilim vardır ve bunun sonucu olarak da pozitif psikolojinin örgütlerdeki davranışa etkileri görülmeye başlanmıştır.

2.2. Pozitif Örgütsel Davranış

Çalışılan iş ortamı insanların kendilerini gerçekleştirebildikleri ve gerçekleştirdikleri sosyal bir çevredir. Örgütlerin başarısı ölçülürken yönetsel etkinlik, örgütü amaçlarına ulaştırma derecesiyle ölçülmektedir. Örgütü amaçlarına ulaştırırken yönetsel etkinliği artırmak için pozitif psikolojiyi merkeze alarak, çalışanları hedeflere doğru harekete geçirmek ve çalışandan maksimum derecede verim almayı hedefleyen bir çaba sarf edilmesi gerekir (Eren, 2001, s.12).

Pozitif örgütsel davranış, örgütsel davranış alanında pozitif psikolojinin uygulanmasını ifade etmektedir (Luthans ve diğerleri, 2006, s. 91). Luthans, pozitif örgütsel davranışının tanımını yaparken etkin bir biçimde performansın geliştirilebilmesi için, yönetilebilen, geliştirilebilen ve ölçülebilen iş gücü kaynağı güçlerinin ve bu kaynakların psikolojik kapasitelerinin pozitif yönde çalışması ve uygulaması olarak tanımlamıştır (Luthans 2002a, s.59). Luthans ve Avolio 2009 yılında yapmış oldukları çalışmada pozitif örgütsel davranışın sahip olduğu belirli kriterlerden dolayı geleneksel örgütsel davranış alanından ve pozitif psikolojiden farklı olduğunu ortaya koymuşlardır (Luthans ve Avolio, 2009, s. 299).

Pozitif psikolojinin ortaya çıkması ve incelenmesine başlanmasıyla birlikte bireyleri ve bu bireylerin oluşturmuş olduğu örgütleri etkilemiş, bireylerin örgüt içindeki davranışlarını pozitif örgütsel davranış kapsamında incelenmeye almıştır (Kutaniş ve Yıldız, 2014, s. 138).

Pozitif örgütsel davranış insan kaynaklarını pozitif yönlü ve etkili şekilde yöneterek çalışma ortamının daha iyi hale getirilebilmesi için çalışanların psikolojik kapasitesi üzerinde yapılan çalışmalardır (Luthans ve Youssef, 2004, s. 151-152).

Wright 2003 yılında yapmış olduğu çalışmada geleneksel yönetim odaklı yaklaşımına karşı olarak pozitif örgütsel davranışın, insan doğasını dengeli bir şekilde

değerlendirmeye tabi tuttuğunu ifade etmekte ve pozitif örgütsel davranışın temelinde örgüt çalışanların mutluluğu olduğunu belirtmektedir (Wright, 2003, s. 440)

Pozitif psikoloji, Pozitif Örgüt Okulu (POS) ve Pozitif Örgütsel Davranış (PÖD)'in ortaya çıkmasına yardımcı olmuştur. Bu iki hareketten ilki Michigan Üniversitesi'nde görev yapan bilim adamları tarafından ortaya çıkarılmış olan Pozitif Örgüt Okulu' dur (POS). Bu hareket örgütlerin zor durumlarla karşı karşıya kaldığı zaman varlıklarının devamını sağlayan pozitif örgütsel özellikleri ele almaktadır.

Pozitif örgüt okulu ve pozitif örgütsel davranış her ne kadar birbirini tamamlayan iki ayrı kavram da olsa bazı açılardan farklılık göstermektedirler. Aşağıda verilmiş olan Tablo 6' da bu iki kavram arasında bulunan farklılıklar gösterilmiştir.

Tablo 6: Pozitif Örgüt Okulu ve Pozitif Örgütsel Davranış Arasındaki Farklar

	Pozitif örgüt okulu	Pozitif örgütsel davranış
Araştırma konusu	Örgütsel bağlamın pozitif yönleri	Kişisel pozitif psikolojik nitelikler
Analiz düzeyi	Makro	Mikro
Araştırma yöntemi	Tümdengelim	Tümevarım
Odak noktası	Örgütsel Performans	Bireysel Performans
Veri toplama yöntemi	Nicel ve Nitel	Nicel
İlgilendiği kavramlar	Erdem, merhamet	Umut, öz yeterlilik, iyimserlik, dayanıklılık, pozitif psikolojik sermaye

Kaynak: Pozitif Örgüt Okulu ve Pozitif Örgütsel Davranış Arasındaki Farklar (Luthans, Youssef, ve Avolio 2006' dan akt. Oruç, 2015, s.17).

Yukarıdaki tablo incelendiğinde bu iki kavram arasındaki farkın ilki araştırma konularıdır. Pozitif örgüt okulu, örgütün pozitif yönlerini ele alırken, pozitif örgütsel davranış bireylerin psikolojik kapasitelerine ve performanslarına odaklanmaktadır. Pozitif örgütsel davranış geliştirilebilir özellikler üzerine odaklanırken pozitif örgüt okulu kişilik özelliklerine odaklanmaktadır. Tablo incelendiği zaman analiz ve araştırma yöntemlerinin de farklı olduğu görülmektedir. Pozitif örgüt okulu, tümdengelim yöntemiyle nicel ve nitel araştırma tekniklerini kullanırken, pozitif örgütsel davranış çalışmaları tümevarım yöntemiyle deneye dayalı alan araştırması tekniğini kullanmaktadır (Luthans ve Youssef, 2007, s.337)

Pozitif örgütsel davranış tüm olumlu, olumsuz duyguların veya düşüncelerin örgütün bütününe etkileyebilecek seviyede güçlü olduğunu vurgulamaktadır. Bundan dolayı pozitif örgütsel davranış örgütte bulunan bireyleri odak noktası olarak ele almaktadır. Bundan dolayı herhangi bir örgütsel değişime gidilecekse buna başlanmalıdır. Bireylerin pozitif yönleri güçlendiği zaman bunu paralel olarak iş performansının yükselmesi ve bireylerin birbirleri ile olan ilişkilerinin iyileşmesi beklenen bir etki olarak karşımıza çıkmaktadır (Çınar, 2011, s .4).

Luthans, Youssef ve Avolio 2006 yapmış oldukları çalışmada pozitif örgütsel davranışın beş temel özelliğinden bahsetmişlerdir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006' dan akt.Oruç, 2015, s.13). Bu özellikler:

1. Pozitif Örgütsel Davranış Pozitif Bir Kavramdır: Geleneksel örgütsel davranış teorileri sadece ortalama performansı korumakta ve verimsiz liderler, etiğe aykırı davranışlar, çatışma, stres gibi olumsuz durumlara odaklanmaktadır. Bu tür örgütler olumsuz bir yaklaşım göstererek performans yüksekliğini, gelişimi ve öğrenmeyi ve uyumu engellemektedir. Bundan dolayı örgütlerde sadece olumsuz kavramları ele alan değil tüm bunun yanısıra olumlu kavramları da ele alan bir yaklaşım ihtiyacı ortaya çıkmıştır (Luthans ve Youssef, 2007, s. 322). Pozitif örgütsel davranış örgütlerdeki bireylerin pozitif kişilik özelliklerinin, davranışlarının ve durumlarının nasıl verimli olacağına odaklanmaktadır (Bakker ve Schaufeli, 2008, s. 148).

2. Pozitif Örgütsel Davranış Teori ve Araştırmaya Dayanmaktadır:

Pozitif örgütsel davranış dışında kalan diğer pozitif yaklaşımlar sınırlı olarak bilimsel kuramlara ve araştırmalara dayanmaktadırlar. Tanımlayıcı bir özellikleri olmasına karşın olayların nedenleri ile ilgili bilimsel olarak sürdürülebilir ve anlamlı bilgi üretiminde yetersiz kalmaktadır. Bundan dolayı pozitif örgütsel davranış, pozitif psikolojiyi aracı olarak kullanıp insan kaynaklarının gelişimi, liderlik ve performans için sürdürülebilir bilginin meydana gelmesini sağlayan bilimsel bir yaklaşımdır (Oruç, 2015, s.13).

3. Pozitif Örgütsel Davranış Ölçülebilen Kavramlarla Doğrudan İlgilidir:

Pozitif örgütsel davranışta, bir bileşenin o alana dâhil edilebilmesi için ölçümlerin geçerli olması gerekmektedir. Bu özellik ile pozitif örgütsel davranış, ölçümü imkânsız olan kavramları araştırmaya dahil etmemiştir. Bu nedenden dolayı örgüte ilişkin ölçümlerin yapılmasında geçerli, güvenilir araçların kullanılması gerekmektedir. Bu araçlarla yapılan ölçümler pozitif örgütsel davranışının bilimsel yanını daha güçlü hale getirmektedir. Bu araçlar yardımı ile elde etmiş olduğumuz verilerin sistematik analizi, tahmini ve kontrolü mümkündür (Oruç, 2015, s.14).

4. Pozitif Örgütsel Davranış Değişim ve Gelişime Açıktır:

Pozitif örgütsel davranışın geliştirilebilen özellikleri (umut, öz yeterlilik, iyimserlik, dayanıklılık ve pozitif psikolojik sermaye) odak noktası olarak alması pozitif psikolojiden ve pozitif örgüt okulundan ayıran en önemli özelliğidir. Çünkü bu kavramlar genellikle insanların karakter özellikleriyle (erdem, merhamet) ilgilenmektedir (Oruç, 2015, s.14).

Luthans ve Youssef 2007 yılında yapmış oldukları çalışmada geliştirilebilen ve geliştirilemeyen özellikleri bir düzlemde değerlendirmişlerdir. Düzlemin ilk başında değişmesi oldukça zor olan “pozitif kişilik özellikleri” yer alırken (zekâ, yetenekler, pozitif kalıtsal özellikler). Düzlemin en sonunda ise değişken ve anlık duyguları ifade eden “pozitif ruhsal durumlar” yer almaktadır (memnuniyet, mutluluk, olumlu ruh hali) (Luthans ve Youssef, 2007: 326).

5. Pozitif Örgütsel Davranışın Performansla İlişkili Olması:

Performans ile ilişkili olma kriterine dayanan pozitif psikoloji, iş çıktılarının üzerinde etkili olan pozitif örgütsel davranışta önemli bir etkiye sahiptir. Bunun yanı sıra diğer pozitif girişimler olumlu performans etkisini ortaya çıkarırken, pozitif örgütsel

davranış performansta etkisi olan kapasiteyle yani pozitif örgütsel davranış ile kısıtlanmaktadır (Seçgin, 2013, s.24).

Avey (2014) pozitif örgütsel davranışın özelliklerini yedi başlıkta toplamıştır. Bunlar;

- Pozitif örgütsel davranış, çok boyutlu bir kavramdır.
- Pozitif örgütsel davranış kendi alanına ait özellikler göstermektedir. Çalışma hayatı ve günlük hayattaki pozitif örgütsel davranış birbirinden farklıdır. Bu özellik bir kişinin çalıştığı ortamda yüksek pozitif davranışa sahipken, buna karşılık günlük yaşamına ait konularında ise düşük pozitif davranışa sahip olabileceğini göstermektedir. Çalışan bir birey örgütteki hedeflerini gerçekleştirmek için yüksek umut gösterirken, aile hayatındaki konularda düşük umuda sahip olabilmektedir.
- Pozitif örgütsel davranış kavramı kişilik özelliklerine ve duygularına göre değişkenlik gösterebilmektedir.
- Pozitif örgütsel davranışın başında bireyin kendisi yer alır. Bu kavram ölçülürken kişinin kendisi dışında kalan diğer kişilerin değerlendirmelerine başvurulmamalıdır.
- Pozitif örgütsel davranışını ölçmek mümkündür.
- Pozitif örgütsel davranışın performans etkisi bulunmaktadır.
- Pozitif örgütsel davranış analiz edilirken genelde bireysel düzeyde analiz edilir. Ancak bazı araştırmalarda takım düzeyinde de analize tutulmuştur.

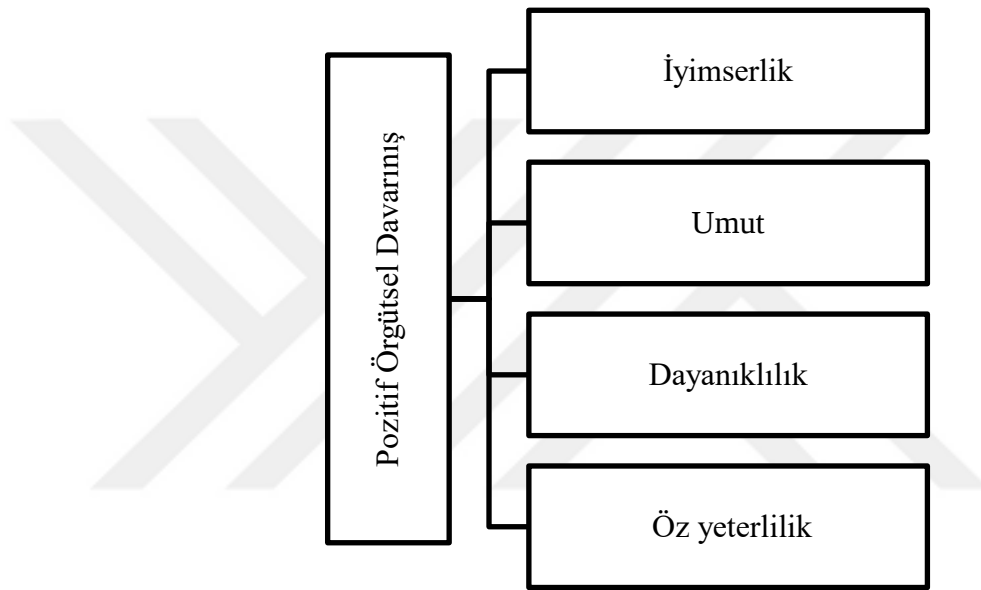
2.3. Pozitif Örgütsel Davranışın Alt Boyutları

Pozitif örgütsel davranış, performansın gelişimi için ölçülebilir ve geliştirilebilir ve etkili bir biçimde yönetilebilir pozitif yönelim barındıran, insan kaynaklarının psikolojik kapasiteleri üzerinde yapılan bilimsel araştırmaları kapsamaktadır (Luthans ve diğerleri, 2007, s.542).

Bugüne kadar yapılmış olan çalışmaların sonucunda bireylerin olumlu olarak düşünebilmeleri, oluşabilecek herhangi bir kriz anında ya da yaşanan olumsuzluklarda negatif bir düşünceye kapılmadan yeni şeyler üretebilmelerini sağlayan duygu pozitif düşünebilmeleridir. Bundan dolayı pozitif örgütsel davranışın

tanımında da yer alan kriterleri yerine getirme özelliğine sahip bazı duygular yer almaktadır. Bu duygular dört alt boyutta ele alınmaktadır. Pozitif davranışları ortaya koymaya sağlayan bu boyutlar iyimserlik, umut, dayanıklılık ve öz yeterlilik olarak ele alınmaktadır. Bu özellikler ise psikolojik sermaye olarak tanımlanmaktadır (Avey vd., 2008, s. 53).

Tablo 7: Pozitif Örgütsel Davranışın Alt Boyutları



Kaynak: Luthans, F. ve Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), s. 152.

2.3.1. İyimserlik

Optimism yani iyimserlik yani kavramı günlük yaşantıda genellikle kullanılan ve yanlış yorumlanan psikolojik güçlerden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Günlük hayatında iyimser olan kişiler, olumlu olan ve istenilen şeylerin olacağını bekleyen kişilerdir. Günlük hayatında kötümser olan kişiler ise, sürekli olumsuz düşünürler ve bu kişiler gelecekte kötü şeylerin olacağına inanan kişiler olarak tanımlanmaktadır. (Luthans vd., 2007b, s. 87). İyimserlik kavramı daha köklü bir kuram olan motivasyon kuramı içinde önemli bir birikime sahiptir.

İyimserlik, gelecekte iyi şeylerin olacağını istemekle ilgili değildir. İyimserlik kavramı, kişinin bazı olayların, negatif yada pozitif olarak tüm zamanlarda neden ortaya çıktığını açıklarken kullandığı, neden ve atıfa dayanmaktadır. (Luthans vd., 2007b: 87).

Luthans (2002) iyimserlik kavramını pozitif örgütsel davranışın kalbi olarak tanımlamıştır, önceleri “durağan” (trait-like) kişilik yapısı olarak yorumladığı bu kavramı son dönem çalışmalarında da “durumsal” (state-like) bir özellik tanımlamıştır (Seligman, 2007; Carver ve Scheier, 2002).

Carver ve Scheier insanlara beklenti bakış açısı ile bakarak iyimser insanların, başlarına iyi şeylerin geleceğini bekleyen kişiler olarak tanımlarken, kötümser kişileri ise başlarına kötü şeylerin geleceğini bekleyen kişiler olarak tanımlamıştır. İyimser olan insanların kötümser insanlardan farkı, problemlere olan yaklaşımları ve zorlukla karşılaştıkları zaman bunu başardıkları görülmektedir. Olumlu beklentileri olan kişilerin gösterdikleri çaba da diğer kişilere göre daha yüksektir (Carver ve Scheier, 2002, s. 231).

İyimserliğe, “Öğrenilmiş İyimserlik” adlı çalışmasıyla Seligman (2007) geliştirilebilir açıdan yaklaşmış ve atfetme kuramı çerçevesinde, pozitif durumları içsel sebeplerle affetmeyi; negatif olayları ise dışsal nedenlerle affetmeyi içeren pozitif bir tanımlama yapmıştır. Seligman (2007) iyimserlik ve kötümserlik yapısını açıklarken üç boyuta değinmiştir. Bunlar;

- **Kalıcılık:** İyimser insanlar iyi olayların oluşma sebebini kalıcı olduğuna inanırken, kötümser insanlar iyi olayların gelip geçici olduğunu benimsemektedirler. Bunun tersine kötümser insanlar karşılaştıkları kötü durumların kalıcı, iyimser insanlar ise geçici olduğunu düşünmektedirler.

- **Yaygınlık:** İyimser insanlar karşılaştıkları iyi olayları evrensel olarak açıklarken buna karşılık olarak kötümser insanlar özgül olarak değerlendirmektedirler. Bunun tam tersi olarak iyimser insanlar karşılaştıkları kötü olayları özgül olarak değerlendirirken, kötümser kişiler evrensel olarak değerlendirmektedir.

- **Kişiselleştirme:** İyi olaylarla karşılaşan iyimser insanlar bu durumu içselleştirirken, kötümser insanlar bu olayın nedenini dışsallaştırarak dışarıda ararlar.

Bu olayın tam tersi durumlarda kötümserler karşılaştıkları olumsuz olaylarda nedeni içselleştirirken, iyimserler bunu dışsallaştırırlar (Seligman, 2007, s. 56).

İyimserlik ile ilgili yapılmış olan çalışmalara bakıldığı zaman iyimser olan kişiler olayları yorumlarken olumsuz yönleri görmemektedir. Bu nedenden dolayı iyimserliğin bazı durumlarda risk taşıdığı görülmektedir. İyimserliğin olumsuz olan bu yönlerini ortadan kaldırmak için Schneider (2001) tarafından “gerçekçi iyimserlik” ve Peterson (2000) tarafından “esnek iyimserlik” kavramları ortaya konmuştur (Seligman, 2007).

Esnek iyimserlik kavramı, bireyin içinde bulunduğu durumunu analiz etmesini ve sonrasında, iyimser açıdan açıklama veya kötümser açıdan açıklama tarzından hangisi faydalı ise onu seçmesini ifade etmektedir (Peterson, 2000: 51).

Luthans ve arkadaşları 2007 yılında yapmış oldukları çalışmada, iyimserliğinin gerçekçi olmasının öneminden bahsederken, iyimserliğin uç noktalarda olmamasının gerektiğini ifade etmişlerdir. Bununla açıklanmak istenen iyimser bir kişi başarısını içlendirerek yaşamının her alanını kontrol etmemeli ve hatalarını dışsallaştırarak sorumluluktan kaçınmasına sebep olmaktadır (Luthans vd., 2007b: 96). Günümüz iş yaşamında iyimserler ve kötümserler değişime karşı farklı şekillerde tepki göstererek; iyimser kişiler değişimi çok daha kolay bir şekilde kabullenip, gelecekteki fırsatlardan yararlanmaya kendilerini odaklamışlardır (Luthans vd., 2007b: 97). İyimser kişiler yaşamlarındaki olumlu olayların sebeplerini kendilerinin güç ve iradelerinde görerek bu sebeplerin gelecekte de süreceğine inanırlar. Örnek vermek gerekirse üstlerinden olumlu geridönüş alan personel bunu kendilerinin sahip olduğu iş ahlakına bağlamaktadırlar. İyimserlik gelecekte yalnızca iyi şeyler olacağını tahmin etmek değil, kişinin olumlu veya olumsuz olayların meydana gelme sebeplerini ifade etmek için kullandığı bir kavram şeklinde açıklanmaktadır (Luthans vd., 2006a, s. 87-91). Peterson ve Byron’ın (2008), değişik endüstri kollarından ve kademelerinden gelen personel üzerinde yaptıkları araştırmasında, daha umutlu personelin daha yüksek iş performansına sahip oldukları belirlenmiştir. Ayrıca çalışmada daha umutlu personelin, diğerlerine nazaran problemleri farklı biçimde çözmeye çalıştıkları ifade edilmiştir. İlaveten daha umutlu yöneticilerin ise işle alakalı bir probleme daha kaliteli çözüm önerileri ürettikleri vurgulanmıştır.

Tüm pozitif örgütsel davranış boyutlarında da görüldüğü gibi iyimserlikte de geliştirilebilir birtakım özellikleri bünyesinde bulundurmaktadır (Seligman, 2007; Luthans vd., 2007). Bireyde bulunan iyimserlik, iyimser açıklama tarzının boyutlarını zenginleştirmekle ve kötümser açıklama tarzını değiştirerek geliştirilmektedir. (Luthans vd., 2007, s. 101). Schneider 2001 yılında yapmış olduğu çalışmasında, işyerinde oluşan gerçekçi iyimserliğin geliştirilmesi ile alakalı olarak üç farklı bakış açısı sunmuştur. Bunlar; geçmiş zamanlarda yaşanmış olayları yeniden yorumlayarak bu yorumun sonucunda geçmişe hoşgörü kazanmak, şu anda yaşanan anı kabul ederek olumsuz olmayan pozitif durumlara odaklanarak gelecekte karşımıza çıkarak fırsatları arayan bir tutum sergilemektir.

2.3.2. Umut

Pozitif psikoloji içinde geniş bir alanda araştırılmaya tabi tutulan umut, bireylerin düşünme sürecinin gelişimine katkı sağlayan bir kavramdır (Snyder, 1994, s. 2). Umut kavramı ile ilgili yapılan çalışmaların temelini pozitif psikolog C. Rick Snyder'in oluşturduğu görülmektedir (Luthans vd., 2008, s. 227). Umut, istenen amaçları elde etmek için farklı yollara başvurma, istenilen amaçları elde etmek için farklı yolları araştırma ve bu yolları kullanmak için kişinin motive olmasıdır (Snyder, 2002, s. 249-252). Aynı şekilde; somut amaçlar belirleyerek, amaçlara ulaşmak için alternatif yolları bulma ve irade gücünü kullanarak bu amaçlara kapsayan bilişsel bir faaliyettir.

Snyder, umut teorisini ortaya koyarken insanların odak noktalarının hedef olduğu ve başarıya ulaşmak için varsayımlardan yola çıkarak hareket ettiklerini belirtmiştir (Luthans vd., 2010, s. 44). Umut seviyesi yüksek olan kişilerin hedeflerine elde etmek için farklı yollar bulabileceğine ve amaçlarına ulaşmak için inançları tamdır (Avey, vd., 2008, s. 53). Snyder ve çalışma arkadaşları umut kavramını ele alırken tek bir bileşene odaklanmış olan araştırmanın ve teorinin yetersiz olacağını, bu kavramının başarılı olabilmesi için gerekli olan tüm yolları kapsamasının gerekliliğini savunmuştur (Luthans vd., 2008, s. 221).

Umut, başarılı bir şekilde hedef yönlü kararlılık göstererek hedefe ulaşmak için planlama yapma yeteneğinden ortaya çıkan bilişsel bir durumu ifade etmektedir (Snyder vd., 1991, s. 571). Kısaca umut; bir hedefe ulaşmak için çeşitli yollar

geliştirme ve belirlenmiş yolda kararlılık göstermenin bileşkesi olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bileşenler sürekli bir biçimde birbirlerini etkileyerek yükseltmektedirler. Hedef, umudun oluşmasındaki en temel faktördür. Hedefi olmayan bin umut yoktur. Diğer faktörlerden kararlılık ve yollar ise hedefin açık bir şekilde algılanmasıyla ortaya çıkmaktadır ve umudu devam ettirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Snyder, 2000, s. 10).

Umut, hedeflere ulaşırken yol gücü ve kararlılık gücünün toplamı biçiminde karşımıza çıkmaktadır (Snyder, 1994, s. 5). Yol gücü hedefe ulaşmak için etkili yolları bulma konusundaki zihinsel kapasiteyi tanımlarken (Snyder, 1994, s. 8). Kararlılık gücü, umutlu bir düşüncenin arkasındaki itici güç olarak tanımlamaktadır (Snyder, 1994, s. 6), Kişinin hayatında hedefine doğru ilerlemeyi sürdürmesi için umudun her iki bileşeni birden işlerlik kazanmak zorundadır (Snyder vd., 1991, s. 571).

Birey ya da örgüt davranışları planlı bir şekilde olup amaç, arzulanan hedefe dönüktür. Amaçlar belli hedefler için optimal ve sahip olunabilir olduğu kadar belirsizlikler de içermektedir. Hedefe ulaşacak uygun yollar keşfedilebileceği inancında olunmalıdır. Hedefe giden yolda karşılaşılan güçlüklerde başka çözüm yolları da bulunmalıdır. Bireyi ya da örgütü motive eden şey amaçlarıdır. Ulaşılamayan hedefler motivasyonu olumsuz yönde etkileyerek umutsuzluğa sebep olabilir. Umut süreci sorunlara, bireylere veya tikanıklıklara karşı bir dirence sahip olma ve fırsatları ortaya çıkarma olarak algılamasını sağlamaktadır (Youssef ve Luthans, 2007, s. 779).

Umut hedef yönelimli düşünceler ve duygular ile üretilmektedir. Hedeflere ilerlerken başarı algısıyla veya engel ile karşılaşılması duyguların pozitif olmasına neden olurken, engeller ve hataların algılanması negatif duyguların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Umudu yüksek olan bireyler diğer bireylere göre herhangi bir engel ile karşılaştıklarında kullanabilecekleri yollarda alternatiflerin olduğunu ve harekete geçmek için düşüncelerinin pozitif olduğunu algılamaktadırlar (Snyder, 2000, s. 11). Umudu yüksek olan bireyler elde etmek istedikleri şeyleri ele etmek için farklı yollar geliştirebilirler. Snyder bu kavramı hata yapma güvencesi olarak açıklamıştır (Snyder, 1994, s. 247). Bu kavram, hedefe ulaşmak için gidilebilecek yollardan birisinde sıkıntı oluşmasına karşın, hedefe ulaşmak amacıyla alternatif yolları ortaya koyarak kendini garantileme süreci olarak görülebilir. Umudu yüksek olan kişiler hedeflerinin zor

olması durumunda cesaretsizlik ve morallerinin bozulması yerine hedeflerini daha küçük hedefler haline getirerek ama hedeflerine ulaşma olasılıklarını yükseltmektedir. Peterson ve Byron (2008) yaptıkları çalışmada farklı sektörlerden ve farklı kademelerde yer alan çalışanlar üzerinde yapmış oldukları araştırmasında, umudu yüksek olan çalışanların diğer çalışanlara göre yüksek performans ortaya koyduklarını belirtmişlerdir. Yine bu çalışmada umudu yüksek olan çalışanların, diğer çalışanlara göre problemleri farklı şekillerde çözmeye çalıştıkları, umutlu yöneticilerin de yapılan işle ilgili bir sorun ile karşılaştıklarında daha fazla ve iyi kalitede çözümleri ortaya koyduklarını belirtmişlerdir.

2.3.3. Dayanıklılık

Dayanıklılık insanların hastalık, travma veya zorluklardan hızlı bir biçimde kurtulabilmesidir (Wilkes 1979, s. 1241). Masten ve Redd 2002 yılında yapmış oldukları çalışmada bireylerin yaşamış olduğu olumsuz durumlara karşı uyumunun dayanıklılık olduğunu belirtmişlerdir (Masten ve Reed, 2002, s. 74). Yine Richardson dayanıklı olan bireylerin zorluklara karşı duygusal, psikolojik ve bilişsel olarak başa çıkabileceğini belirtmiştir (Richardson, 2002, s. 308). Dayanıklılık ciddi risklerle karşı karşıya alınmasına rağmen kişinin kendisini toplama yeteneğidir. Birey ciddi bir riskle karşı karşıya kaldığında bu olaylara karşı uyum göstermektedir. Dayanıklı bireyler hedefe sahip olma, problem çözme, sosyal olarak yeterlilik ve otonomi özelliklerine sahiptir (Benard, 1993: 44).

Tanımlamalara baktığımız zaman dayanıklılık temelde üç özelliği bünyesinde bulundurmaktadır. Bu özellikler risk faktörleri, varlık ve değerden oluşmaktadır. (Luthans, vd., 2006, s. 117- 118).

- Risk faktörleri, istenmeyen sonuçların görünmesine neden olan faktörlerdir (Masten ve Reed, 2002, s. 76). Bu faktörler genel olarak travma, şiddet, madde bağımlılığı gibi olumsuz deneyimleri içerisinde bulundurmaktadır. (Punamaki, vd., 2001, s. 257). Örgütlerde ise tükenmişlik sendromu, stres ve işsizlik gibi faktörleri buna örnek gösterebiliriz. Bu sebeplerden dolayı risk faktörleri doğası gereği kaçınılmaz olan unsurlardır. Risk faktörlerinden tamamen kaçınmak mümkün değildir. Bu sebepten dolayı dayanıklılığın temel özellikleri içerisinde bu faktörler yer almaktadır

- Varlıklar, bireylerin ölçülebilir özelliklerini ya da belirli koşullar altında gelecekte ortaya çıkabilecek pozitif sonuçları ortaya koyan durumdur. İnsanların hayata pozitif bakışları, mizaçları, bilişsel becerileri, bağlılıkları, espri anlayışları, duygusal tutarlılıkları, öz denetimleri dayanıklılığa önemli ölçüde katkıda bulunan varlıklarını oluşturmaktadır

- Değerler, insanların karşılaşmış oldukları zorluklar kendilerini geliştirmek ve gerçekleştirmek için önemli bir fırsattır ve bu durum insanları olumlu değerlere karşı sahiplendirmektedir. Bu zorluklar karşısında bireyin kazanmış olduğu deneyimler ise olumlu sosyal ilişkilerin gelişmesini ve mutlu birer birey olmalarını sağlayacaktır. Bireyler varlıklarını kullanırken süreci doğru bir şekilde yönetirlerse kendilerini gerçekleştirmek için önemli bir fırsatı ortaya koymuş olacaklardır.

Luthans dayanıklılığı açıklarken dayanıklılığı başarısızlık, çatışma, belirsizlik ve olumsuz olan durumlarda; hatta ilerleme, artan sorumluluklar ve olumlu değişim ile karşı karşıya kalındığında ayakta kalmak şeklinde tanımlamıştır (Luthans, 2002b, s. 702). Bu sebepten dolayı, dayanıklılık sadece olumsuz gelişen olaylarla değil aynı zamanda olumlu olaylarında üstesinden gelebilmektir. Dayanıklı olan örgüt çalışanları zor süreçlerde karşı karşıya kalsa bile bu durum karşısında uyum sağlama yeteneğini ortaya koymaktadırlar (Tugade ve Fredrickson, 2004, s. 320). Bu sebepten dolayı dayanıklılık kavramı sadece olumsuz olaylarla değil olumlu gelişen olaylarla da baş etme yeteneğidir (Luthans vd., 2006, s. 116).

Dayanıklılığı diğer boyutlardan ayıran özelliği olumsuz durumlar karşısında proaktif ve reaktif davranışlar gerektirmesidir. Proaktif olarak dayanıklılık olumsuzluk ile karşılaşan bir birey için kişi için bir fırsat anlamına gelmektedir Reaktif olarak dayanıklılık ise olumsuzlukların veya pozitif görünse bile zor olan olayların, tüm olaylara iyimser bir şekilde yaklaşan insanlar üzerinde bile yıkıcı bir etkisi olduğunu kabul etmektedir. (Youssef ve Luthans, 2007, s. 779-780).

Luthans ve arkadaşları tarafından 2005 yılında Çinli bir fabrikada yapılan çalışmada yöneticilerin performans değerlemeleri ile çalışan dayanıklılığı arasında bir ilişki bulunmuştur (Luthans vd., 2005, s. 249). Dayanıklılık aynı zamanda yöneticinin performans değerlendirmesi, iş tatmini, bağlılık ve mutlulukla ilişkilidir (Youssef ve Luthans, 2007, s. 774).

2.3.4. Öz Yeterlilik

Pozitif örgütsel davranışın alt boyutlarından biri olan öz yeterlilik kavramı, bilimsel araştırmalarda önemli bir yere sahip olan alanlardan birisidir (Wood ve Bandura, 1989; Gist, 1989; Bandura, 1997)

Pozitif örgütsel davranışı oluşturan dört unsurundan biri olan öz yeterlilik, özellikle çalışma alanına bakıldığında en çok çalışma yapılan unsurdur (Luthans vd., 2007b, s. 16-17). Kuramsal anlamda temeli Albert Bandura tarafından oluşturulan ve organizasyonlara uygulanıp kullanılan öz yeterlilik, kuramsal yapılanma ve gelişimsel sürecinden dolayı en geniş biçimde kabul görmüş olan bir kavramdır (Luthans vd., 2006a; Luthans vd., 2007)

Öz yeterlilik, bir bireye verilen görevi yerine getirebilmek için kendinde hissetmiş olduğu güce olan inancıdır (Bandura, 1997). Öz yeterlilik, bireyin bilişsel kaynaklarını, motivasyonunu ve durumsal talepler ile ilgili bunlar karşılaşmada ihtiyaç duymuş olduğu eylemleri bir araya getirmedeki yeteneğine duyduğu inancıdır (Wood ve Bandura, 1989, s. 410).

Öz yeterlilik, zor olan görevleri seçerek bunu olumlu olarak karşılama da etkiliyken, güçlü olan tarafları kullanmada ve sahip olduğu becerileri bu zor olan görevler için kullanmada motive edicidir. Bu durumdan farklı olarak, hedeflere ulaşmada cesaret verip enerjiyi açığa çıkarırken, tüm bunları gerçekleştirmek için gerekli olan zamanı ve zorlu çalışmaları yaptırmaktadır. Zorluklarla karşı karşıya kalındığında, hedefe doğru azimli bir şekilde gitme konusunda oldukça yardımcı olmaktadır (Luthans vd., 2007b, s. 34).

İyimserlik başarının pozitif bir beklentisi olarak düşünülse dahi, öz yeterlilik, bireyin kendi becerilerine olan güveni nedeniyle, başarının pozitif beklentisi olarak görülebilir. Örgütsel açıdan bakacak olursak, öz yeterlilik, iyimserlikten daha özel bir alandır. Öz yeterlilik, bireylere verilmiş olan görevi başarmada motivasyonu ve eylemleri gerçekleştirmek için yeteneklerine olan güveni şeklinde ifade edilmektedir. (Stajkovic ve Luthans, 1998a, s. 66).

Öz yeterlilik seviyesi yeterince yüksek olan bireyler görevlerini yerine getirirken meydan okuyucu girişimleri tercih etmektedirler. Ulaşmak istedikleri hedefe başarı ile

ulaşmak için bu konuda çaba sarf ederken kendi kendilerine motivasyon geliştirmektedirler (Luthans, 2002a, s. 700).

Öz yeterlilik geliştirilebilirdik özelliğine sahiptir ve yapılmış olan araştırmalara bakıldığı zaman öz yeterlilik çalışma ortamında eğitimlerle geliştirilebilir özelliğe sahip bir kavramdır. (Gist, 1989, Bandura, 1997, Bandura, 2000, Combs ve Luthans, 2001).

Bandura 1997 ve 2008 yıllarına yapmış olduğu çalışmalarda bireylerin özyeterliliğinin dört şekilde geliştirilebileceğini ortaya koymuştur. Bunlar; sosyal ikna, modelleme-dolaylı öğrenme, başarı-ustalık deneyimi ve duygusal uyarımdır.

Öz yeterlilik hissinin kuvvetli olmasının en etkili olan yolu ustalık deneyimidir. Bireyin verilmiş olan görevi yerine getirmesi öz yeterlilik hissini güçlendirmektedir. Bireyler yeterliliklerinin gerekli seviyede olduğunu hissetmedikleri ilk seviyelerde öz yeterlilik hisseli azalmaktadır. Birey verilmiş olan görevi yerine getirdiği zaman, kendine olan güveni artmakta ve tecrübesi ustalık seviyesine doğru ilerlemektedir. Diğer bir gelişim yolu da sosyal modelledir. Modellerin kaynağını motivasyon, beceri ve istek oluşturmaktadır. Bireyin aynı görevi üstlenip başarıyla yerine getiren birisini görmesi bireyin kendi yeteneklerine olan inancını arttırmaktadır. Başka bireylerin bir işi yaparken o işi başarması ve bireyin de onu gözlemesi özyeterliliği artırırken tersi durumda öz yeterlilik seviyemiz düşmektedir. Sosyal ikna ise bir bireyin kendinden daha tecrübeli olan bireylerin, o bireye olan güvenini iletilmesiyle ortaya çıkmakta ve bu durum başarı şansını arttırmaktadır. Duygusal Uyarım ise öz yeterlilik hissini geçici bir süre arttıran bir kavramdır. Bireyler öz yeterliliklerini değerlendirirken duygularına ve fiziksel durumlarına belirli bir seviyeye kadar güvenmektedirler (Bandura, 2008, s. 169).

Luthans ve arkadaşları 2007 yılında yapmış oldukları çalışmada özyeterliliği beş farklı temel unsur etrafında toplamışlardır (Luthans, 2007, s.544) Bunlar;

- İşe uygun olma: Bireyin belirli bir iş için oluşturmuş olduğu öz yeterlilik başka işler için geçerli kullanılamaz ve aktarılamaz.
- Gelişime açıklık: Birey belirli konularda kendisini yeterli ve nitelikli hissedebilir. Ancak bu his bireyin kendini geliştirmesini engellememelidir. Birey her zaman daha nitelikle hale gelecek olmasının bilincinde olmalıdır.

- Çevreye uyum sağlama: Bireyin sahip olduğu öz yeterlilik öncelikle kendisine bağlıdır. Fakat bireyin kendi elinde olmayan çevresel faktörlerde özyeterliliği etkilemektedir
- Uygulamaları içerme: Birey başlamış olduğu işi başarı ile tamamladığında özyeterliliğine katkı sağlamakta ve bu durum özyeterliliği pozitif yönde etkilemektedir.
- Etkilenme: Bireylerin kendi amaçlarına benzerlik gösteren bireylerin o işleri başardığını görmesi bireylerin özyeterliliğini arttırmaktadır.

Öz yeterliliğin, işe yeni başlayan bireylerin işe uyum sürecinde önemli bir etkisi olduğu görülmektedir. Yapılmış olan araştırmalar incelendiğinde, öz yeterliliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinin önemli bir boyutta olduğu tespit edilmiştir (Özkalp, 2009: 493).

2.4. Pozitif Örgütsel Davranış ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Pozitif örgütsel davranış konulu yurtiçi ve dışında yapılan çalışmaların özeti aşağıda sunulmuştur.

2.4.1. Yurtiçinde Yapılan Çalışmalar

Kutanis ve Yıldız (2014) pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Ayrıca, pozitif örgütsel davranışın alt boyutlarını açıklarken bu boyutların örgütler için önemi ele almıştır. Çalışmanın sonuç bölümünde çeşitli örgütsel değişkenler üzerinde etkileri bulunan pozitif örgütsel davranış boyutlarının, örgütlerde etkili insan kaynakları uygulamalarına katkı sunduğu vurgulanmıştır.

Aydoğan ve Kara (2015) tarafından yapılan çalışmada pozitif örgütsel davranış boyutlarının kişisel performans üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışma, Tarım Kredi Kooperatifi çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonuçları, pozitif örgütsel davranış ile bireysel performans arasında kuvvetli ve kesin bir ilişki olmadığını göstermiştir. Bununla beraber demografik değişkenlerin bireysel performansı ve pozitif örgütsel davranışın alt boyutlarını değiştirmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Öğüt ve Kaplan (2015), pozitif örgütsel davranışın sağlık sektöründeki iş performansı üzerine etkilerini incelemişlerdir. Nevşehir'de faaliyet gösteren bir devlet hastanesinde görevli bir grup çalışandan elde edilen verilerin analiz sonuçlarına göre iş performansı üzerinde öz yeterlilik ve iyimserliğin pozitif ve anlamlı ancak dayanıklılık ve umut boyutlarının ise iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir.

Korkmazer vd. (2016), psikolojik sermayenin sağlık sektöründe çalışanların iş performansı üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Bir kamu hastanesinin yönetim ve klinik birimlerindeki bir grup sağlık mensubu üzerinde gerçekleştirilen söz konusu araştırmanın sonuçları, psikolojik sermaye ve çalışan performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur.

Baykal (2017) çalışmasında liderlik tarzının örgütsel çıktılar üzerindeki etkisini incelemiştir. Bu amaç doğrultusunda önce pozitif psikoloji ve alt dalları olan pozitif örgüt okulu ile pozitif örgütsel davranış konularından ve otantik liderlikten etkilenen psikolojik sermaye kavramları açıklanmıştır. Daha sonra en temel pozitif liderlik biçimi olan otantik liderliğin özellikleri, oluşumu ve örgütsel çıktısı olan performansa etkisi ile ilgili literatürden örnekler verilmiştir.

Uğan vd. (2018) yaptıkları çalışmada çalışan performansı üzerinde pozitif örgütsel davranışın etkileri ve söz konusu etkilerde iş stresinin aracılık rolünü incelemişlerdir. Çalışmanın örneklemini İstanbul'daki özel bir hastanesinin çalışanları oluşturmaktadır. Sonuçlar incelendiğinde, pozitif örgütsel davranışın çalışan performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu ancak iş stresi üzerinde ise anlamlı ve pozitif bir etkisinin olmadığı belirtilmiştir.

Ateş vd. (2018), pozitif örgütsel davranışın çalışan performansını nasıl etkilediğini ve örgütsel kimliğin bu ilişkiler üzerinde dolaylı bir etkisinin olup olmadığını araştırmışlardır. Çalışma, Türkiye'de lojistik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden birinin çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonuçları, çalışan performansı ve örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif örgütsel davranışın anlamlı ve pozitif etkileri bulunduğunu göstermiştir. Ayrıca örgütsel özdeşleşmenin,

alışan performansı ile pozitif örgütsel davranış boyutları arasındaki ilişki üzerinde dolaylı etkisi bulunduğu ifade edilmiştir.

şahinbaş ve Erigüç (2019)'un sağlık personelinin işyeri arkadaşlığı algısı ve işe adanmışlık düzeyleri arasındaki ilişkinin anlamlılığının incelenmesi amacıyla yaptıkları çalışmaya Ankara ilinde Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi'nde görev alan 300 sağlık personeli katılmıştır. Çalışma sonucunda sağlık personelinin algıladığı işyeri arkadaşlığı ile işe adanmışlık düzeyi arasında olumlu yönde orta kuvvetli bir ilişkinin olduğu ortaya konmuştur.

Aykan ve Karakuş (2022) rgtsel politika algılamasının sapkın örgütsel davranışlar üzerindeki etkisini belirlemek ve bu iki değişken arasındaki ilişkide pozitif örgütsel davranışın aracılık rolünü tespit etmek amacıyla 584 otel çalışanı ile gerçekleştirdikleri çalışmada örgütsel politika algılamalarının sapkın örgütsel davranışlar ve pozitif örgütsel davranış üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit etmişlerdir. Örgütsel politika algılamalarınınsa sapkın örgütsel davranışlar üzerindeki dolaylı etkisinde, pozitif örgütsel davranışın kısmi aracılık rolü üstlendiği sonucuna varılmıştır.

2.4.2. Yurtdışında Yapılan alışmalar

Youssef ve Luthans (2007) alışanların umut, iyimserlik ve dirençlilik gibi psikolojik kaynak kapasitelerini karşılayan pozitif rgtel davranış kriterleri ile performans, iş tatmini, iş mutluluğu ve organizasyon gibi işle ilgili sonuçları arasında ortaya çıkan teoriye dayalı ilişkileri test etmeyi amaçlamışlardır. Sonuçlar, umut, iyimserlik ve dayanıklılığın iş tatmini ve iş mutluluğu arasındaki önemli pozitif ilişkileri desteklemektedir. Performans ve örgütsel bağlılıkla ilgili olarak umut, iyimserlik ve dayanıklılık arasındaki pozitif korelasyonlara rağmen, hipotezler yalnızca umut ve örgütsel bağlılıkla ilgili olarak umut ve dayanıklılık için desteklenmiştir.

Luthans vd. (2008) alışmalarında çalışan performansı ile destekleyici örgütsel iklim bağıntısında pozitif örgütsel davranışın aracılık rolünü incelemişlerdir. Söz konusu çalışma, destekleyici bir örgütsel iklimin çalışan performansına etkisinde

pozitif örgütsel davranış unsurlarının (umut, öz yeterlilik, iyimserlik ve dayanıklılık) aracılık bir rol üstlenip üstlenmediğini araştırmaktadır. Çalışmadan elde edilen bulgulara göre, destekleyici örgütsel iklimle, çalışan performansı arasındaki ilişkide pozitif örgütsel davranışın aracılık rolü oynadığı belirtilmiştir.

Jeung (2011) çalışmasında yalnızca pozitif hareketleri, pozitif psikolojiyi, pozitif örgütsel bilimi ve pozitif örgütsel davranışı değil, aynı zamanda kavramsallaştırmayı, enstrümantasyonu ve ampirik olarak kanıtlanmış öncüllerini ve bağlılığın sonuçlarını da araştırmaktadır. Ayrıca bulgulardan yola çıkarak, bu çalışma, bağlılığın bir pozitif örgütsel davranış yapısı olarak nasıl dahil edilebileceğini, pozitif örgütsel davranışın beş kriterini göz önünde bulundurarak incelemektedir.

Cartwright ve Cooper (2014) çalışmalarında stres ve devamsızlığı azaltmak için örgütleri harekete geçmesine yardımcı olmayı amaçlamışlardır. Bununla birlikte, pozitif sağlık ve esenliği destekleyen faktörlerin daha iyi anlaşılmasını sağlamak için az sayıda araştırma yapıldığından bu çalışmanın stres araştırmasının örgüt sağlığına katkısını gözden geçirmekte ve pozitif ruh sağlığının öncüllerini ve sonuçlarını daha iyi anlamak için gelecekteki araştırmalara olan ihtiyacı vurgulamaktadır.

Kim vd. (2019) çalışmalarında psikolojik sermayenin çeşitli öncüllerini ve sonuçlarını test etmişler ve bu yapının spor çalışanları arasında psikolojik iyi oluş ve iş tatmini üzerindeki rolünü incelemişlerdir. Bu amaçla geliştirilen 11 hipotezi test etmek için NCAA Bölüm I atletizm departmanındaki 708 çalışana anket uygulanmıştır. Sonuçlar, destekleyici bir örgütsel iklimin pozitif örgütsel davranış olumlu yönde etkilediğini, dolayısıyla yüksek düzeyde iş tatmini ve psikolojik iyi oluşa yol açtığını göstermektedir. Pozitif örgütsel davranış ayrıca kısmi bir aracı ya da tam bir aracı olarak işlev görmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI

Bu bölümde araştırma probleminin belirlenmesi, araştırmanın amacı, kapsamı, önemi, modeli ve hipotezleri, yöntemi, kapsamı ve varsayımlarına değinilirken, son kısımda ise araştırma bulguları ve analizler değerlendirilerek sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırma Problemi ve Sorularının Belirlenmesi

Günümüz örgütlerinde çalışanlar nitelikli durumdadır. Bu nedenle çalışanlar örgütleri ve yönetimlerinden pek çok konuda istekleri bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi ise örgütsel adalettir. Örgütlerde çalışan bireyler isteklerinin birçoğuna ulaşırken bazı durumlarda örgütlerin yetersiz durumda olduğu düşünülmektedir. Çalışanların özellikle örgütsel ve bireysel düzeyde adalet beklentileri karşılandığı zaman bu durum pozitif bir şekilde işe yansımaktadır.

Bu noktadan hareketle araştırmanın temel problemi, çalışanların algılamış oldukları örgütsel adaletin pozitif örgütsel davranışları üzerinde herhangi bir etki yaratıp yaratmayacağıdır. Bu bağlamda araştırmanın temel sorusu ise şu şekildedir: “Çalışanların örgütlerinde algıladıkları adalet, davranışlarına pozitif şekilde yansımakta mıdır, bir diğer ifadeyle algılanan örgütsel adalet düzeyi çalışanların pozitif örgütsel davranışlarını etkilemekte midir?” şeklinde belirlenmiştir. Araştırma kapsamında temel araştırma sorusunun belirlenmesinden sonra oluşturulan alt sorular ise şunlardır:

- Çalışanların etkileşimsel adalet algısı pozitif örgütsel davranışı etkilemekte midir?
- Çalışanların dağıtım adaleti algısı pozitif örgütsel davranışı etkilemekte midir?
- Çalışanların prosedüre adalet algısı pozitif örgütsel davranışı etkilemekte midir?

- Çalışanların demografik özellikleri örgütsel adalet algılarını etkilemekte midir?
- Çalışanların demografik özellikleri pozitif örgütsel davranış düzeylerini etkilemekte midir?

3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın temel amacı, algılanan örgütsel adaletin pozitif örgütsel davranış üzerinde etkisinin olup olmadığını belirlemektir. Araştırmanın alt amaçları ise örgütsel adaletin alt boyutlarına ilişkin algıların pozitif örgütsel davranış ve alt boyutları üzerindeki etkilerini ortaya koymak, diğer yandan algılanan örgütsel adalet ve pozitif örgütsel davranışın demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesidir.

Araştırmada kullanılan algılanan örgütsel adalet ve pozitif örgütsel davranış kavramları günümüzde popüler kavramlardır. Günümüzde yapılan çalışmalarda sınıanmış bu değişkenler kapsamında, araştırmanın çıktılarının yol gösterici olarak faydalı olacağı tahmin edilmektedir.

3.3. Değişkenler Arası İlişkiler, Araştırma Modeli ve Hipotezlerin Belirlenmesi

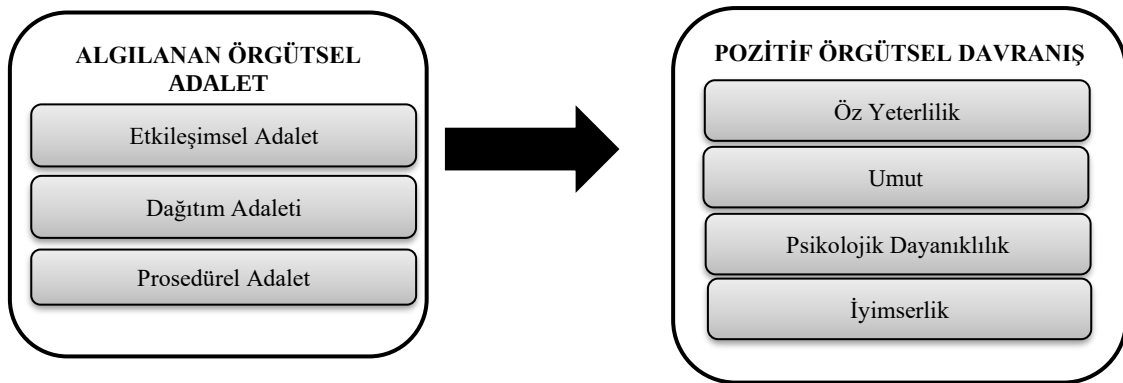
Bu başlıkta değişkenler arası kuramsal ve metodolojik ilişkiler incelenerek araştırmanın hipotezleri ve modeli inşa edilmiştir.

Vroom'un umut kuramında örgüt çalışanlarını motive eden iki bulunmaktadır (Eren, 2012: 533). Bu faktörlerden ilki, örgüt çalışanlarının çabaları ile ödüle ulaşabileceklerine olan inançlarıdır. İkinci faktör ise, örgüt çalışanların ödülü elde etme derecesidir. Örgüt çalışanları ödülü ne kadar elde etmek isterlerse istesinler eğer uygulamalar adil değilse hedeflerine ulaşamayacakları düşüncesine kapılacaklardır. Çalışanın ödülü elde etme istek derecesine paralel olarak ödüle ulaşmak için çeşitli yol ve yöntemler denerken adil olmayan uygulamalar sonucunda hedefini elde edememiş olması çaresizliğe sebep olmaktadır. Örgüt çalışanının hedefline ulaşma sırasında yaşamamış öğrenilmiş çaresizlik (Seligman ve Maier, 1967; Sekman, 2007) sonucunda çalışanın iyimserliği ortadan kalkacak, umutsuzluğa kapılacak ve kendine

olan güveni zayıflayacaktır. Sullivan ve arkadaşlarının 2008 yılında yapmış oldukları araştırmada, örgüt çalışanlarının adaletsizlik algılarının çalışanlarda yetersizlik ve güçsüzlük hissi yarattığını ortaya koymuşlardır.

Lawler ve Porter tarafından geliştirilen umut kuramında, örgüt çalışanlarının motivasyonunun sağlanabilmesi için sadece gayret ederek arzuladıkları ödüle ulaşma yönündeki inançlarının yeterli almayacağı bunun. (Eren, 2012: 541). Bu kurama göre, örgüt çalışanlarının yönetimini adil olarak algılamaları, motivasyonları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Kendilerini yetenekli olarak gören örgüt çalışanları, örgüt içerisinde yöneticiler tarafından uygulamaların adil olmaması sebebiyle yaşamış oldukları başarısızlık ve bu durumun düzelmeyeceğine ilişkin düşüncelerinden dolayı umutsuzluğa ve kötümserliğe sahip olacaklardır. Elovainio ve arkadaşları tarafından 2002 yılında emniyet çalışanları üzerinde yapmış oldukları araştırmanın sonucunda, çalışanların prosedür ve dağıtım adaleti konusundaki algılarının adaletsiz olması özgüvenlerini düşürmektedir. Tepper'in 2001 yılında yapmış olduğu çalışmada ise, prosedür ve dağıtım adaletine ilişkin adaletsizlik algısının depresyon ve duygusal tükenme gibi psikolojik sıkıntılara yol açtığı, bunun sonucunda da hem iş hem de gündelik yaşantılarında çalışanların memnuniyetsiz olduklarını tespit etmiştir.

Kısacası, çalışanların örgütlerinde algıladıkları adalet düzeyinin örgütsel davranışlarına pozitif yönde yansıtacağı, dolayısıyla olumlu adalet algısının çalışanların öz yeterlilik, umut, psikolojik dayanıklılık ve iyimserlik düzeyleri üzerine olumlu katkısı olacağı düşüncesinden hareketle aşağıdaki araştırma modeli ve hipotezler oluşturulmuştur.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

Araştırma modeli çerçevesinde oluşturulan hipotezler aşağıda sıralanmaktadır:

H₁: Algılanan örgütsel adaletin pozitif örgütsel davranış düzeyi üzerinde istatistiksel bakımdan pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

H₂: Algılanan örgütsel adaletin öz yeterlilik düzeyi üzerinde istatistiksel bakımdan pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

H₃: Algılanan örgütsel adaletin umut düzeyi üzerinde istatistiksel bakımdan pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

H₄: Algılanan örgütsel adaletin psikolojik dayanıklılık düzeyi üzerinde istatistiksel bakımdan pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

H₅: Algılanan örgütsel adaletin iyimserlik düzeyi üzerinde istatistiksel bakımdan pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

H₆: Çalışanların örgütsel adalet algıları cinsiyetlerine göre istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık göstermektedir.

H₇: Çalışanların örgütsel adalet algıları yaş aralıklarına göre istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık göstermektedir.

H₈: Çalışanların örgütsel adalet algıları medeni hallerine göre istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık göstermektedir.

H₉: Çalışanların örgütsel adalet algıları eğitim durumlarına göre istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık göstermektedir.

H₁₀: Çalışanların örgütsel adalet algıları unvanlarına göre istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık göstermektedir.

H₁₁: Çalışanların örgütsel adalet algıları aylık gelir durumlarına göre istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık göstermektedir.

H₁₂: Çalışanların örgütsel adalet algıları sektör tecrübelerine göre istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık göstermektedir.

H₁₃: Çalışanların örgütsel adalet algıları kıdemlerine göre istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık göstermektedir.

H₁₄: Çalışanların örgütsel adalet algıları çalıştıkları birimlere göre istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık göstermektedir.

H₁₅: Çalışanların örgütsel adalet algıları çalıştıkları bankanın sermaye yapısına göre istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık göstermektedir.

H₁₆: Çalışanların örgütsel adalet algıları çalıştıkları bankanın türene göre istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık göstermektedir.

H₁₇: Çalışanların pozitif örgütsel davranış düzeyleri cinsiyetlerine göre istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık göstermektedir.

H₁₈: Çalışanların pozitif örgütsel davranış düzeyleri yaş aralıklarına göre istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık göstermektedir.

H₁₉: Çalışanların pozitif örgütsel davranış düzeyleri medeni hallerine göre istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık göstermektedir.

H₂₀: Çalışanların pozitif örgütsel davranış düzeyleri eğitim durumlarına göre istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık göstermektedir.

H₂₁: Çalışanların pozitif örgütsel davranış düzeyleri unvanlarına göre istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık göstermektedir.

H₂₂: Çalışanların pozitif örgütsel davranış düzeyleri aylık gelir durumlarına göre istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık göstermektedir.

H₂₃: Çalışanların pozitif örgütsel davranış düzeyleri sektör tecrübelerine göre istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık göstermektedir.

H₂₄: Çalışanların pozitif örgütsel davranış düzeyleri kıdemlerine göre istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık göstermektedir.

H₂₅: Çalışanların pozitif örgütsel davranış düzeyleri çalıştıkları birimlere göre istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık göstermektedir.

H₂₆: Çalışanların pozitif örgütsel davranış düzeyleri çalıştıkları bankanın sermaye yapısına göre istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık göstermektedir.

H₂₇: Çalışanların pozitif örgütsel davranış düzeyleri çalıştıkları bankanın türene göre istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık göstermektedir.

3.4. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Varsayım, araştırma sürecini ciddi ölçüde etkileyebileceği düşünülen, doğruluğu desteklenmekle beraber araştırmacının ilke ve uygulamalarla alakalı gerekçeli kabulüdür. Buradan hareketle varsayımlar araştırmanın başladığı andan itibaren bulunduğu kabul edilen ve araştırmanın çıkış noktası olarak görülen yargılardır.

Araştırma sonuçlarının geçerliliği, bu yargıların doğruluğuyla ilişkilidir (Karasar, 2014, s. 32). Bu bağlamda araştırmanın varsayımları şu şekilde sıralanabilir:

- Örgütsel adaletin çalışanların pozitif örgütsel davranış düzeylerini artıracığı,
- Seçilen evren ve örneklemin belirli oranda bankaları ve çalışanlarını temsil ettiği,
- Araştırmaya katılan çalışanların araştırmanın problemini, sorularını ve hipotezlerini bilmedikleri,
- Araştırmaya katılan çalışanların ankette yer alan ifadeleri tam ve doğru algılayıp objektif cevapladıkları,
- Kullanılan araştırma yöntemleri ve ölçeklerin araştırmanın amacına uygun olduğu ve katılımcıları aynı derecede etkilediği varsayılmıştır.
- Araştırmanın sınırlılıkları ise şu şekilde sıralanabilir:
- Araştırmanın Konya il ve ilçe merkezlerindeki devlet ve kamu bankaları ile sınırlı tutulması,
- Mesai saatlerinde yoğun şekilde çalışan banka çalışanlarının zaman kısıtının olması ve buna bağlı olarak anketlerin geri dönüş sürelerinin uzaması,
- Anket yöntemi ile toplanan nicel verilerin geçerliliği ve güvenilirliğine bağlı kalınması ve veri toplama aracının kullanılan istatistiksel yöntemlerle sınırlı olması.

3.5. Araştırmanın Metodolojisi

Bu başlık altında araştırmanın kapsamı, anket formunun hazırlanması, etik kurul izni ve anket formunun uygulanması ve değerlendirilmesine ilişkin bilgilere değinilmiştir.

3.5.1. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın evrenini, Konya il ve ilçe merkezlerinde faaliyet gösteren kamu ve özel banka çalışanı toplam 2720 kişi oluşturmaktadır (www.tbb.org.tr/, 2022). Bu

doğrultuda %95 güven aralığında, %5 hata payı dikkate alınarak 337 kişi araştırmanın örneklemini temsil etmektedir (Altunışık vd., 2012, s. 137; Sekaran, 2003, s. 293-294.

Araştırmada olasılığa dayanmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Kolayda örnekleme yönteminin tercih edilmesinin nedeni, bankacılık gibi yoğun çalışan sektörlerde anket yapılması noktasında özellikle yöneticilerin bilimsel araştırmaları vakit kaybı olarak görüp sıcak yaklaşmaması, ayrıca kolayda örnekleme yönteminin hızlı, maliyetinin az olması nedeniyle tercih edilmiştir.

3.5.2. Anket Formunun Hazırlanması

Araştırma evren ve örneklemin belirlenmesinden sonra veri toplama yöntemi olan anket formunun hazırlanma aşamasına geçilmiştir. Verilerin hızlı, güvenilir, daha az zaman ve maliyet gerektirmesinden dolayı anket yöntemi tercih edilmiştir (Karagöz, 2017, s. 69).

Konya il ve ilçe merkezlerinde faaliyete bulunan banka çalışanlarının algılamış oldukları örgütsel adaletin pozitif örgütsel davranış üzerinde oluşan etkisini belirlemek amacıyla kullanılan anket (Ek-1) üç bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk kısmında katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, unvan, sektördeki çalışma süresi, aynı bankadaki çalışma süresi, bankada çalışmakta olduğu birim ve pozisyonunu belirlemeye ilişkin demografik bilgilere yer verilmiştir (1-11 arası sorular).

Anketin ikinci kısmını algılanan örgütsel adalete yönelik ifadeler oluşturmaktadır. Algılanan örgütsel adaleti ölçmek amacı ile katılımcılara 20 ifade yöneltilmiştir. Algılanan örgütsel adalet ölçeği; etkileşim adaleti (dokuz ifade), dağıtım adaleti (beş ifade) ve prosedürel adalet (altı ifade) olarak üç boyuttan ve toplam 20 ifadeden oluşmuştur. Algılanan örgütsel adalet ölçeği katılımcıların örgütsel adalet algı düzeylerini belirlemek amacıyla birçok bilim adamı tarafından tercih edilen, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen “Algılanan Örgütsel Adalet Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçekten uyarlanarak hazırlanan ölçeğin literatürde benzer şekildeki çalışmalarda da kullanıldığı görülmüştür (Yıldırım, 2002; Ertürk, 2014).

Anket soruları 5’li likert tipi ölçek (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) kullanılarak değerlendirilecektir.

Anketin üçüncü ve son kısmında pozitif örgütsel davranış düzeylerini belirlemeye yönelik toplam 24 adet ifade yönetilmiştir. Luthans vd. (2007) tarafından geliştirilen, pozitif örgütsel davranışın alt boyutlarının (öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık) 6’şar ifade ile ifade edildiği, toplamda 24 ifadeden oluşmuş olan “Psychological Capital (Psikolojik Sermaye)” ölçeği yer almaktadır. Ölçeğe ilişkin ifadeler 5’li likert tipi ölçek (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) kullanılarak değerlendirilecektir.

3.5.3. Etik Kurul İzni

Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Bilimsel Etik Değerlendirme Kurulu’nun 21.12.2021 tarihli toplantı ve 15/57 sayılı kararı ile nihai anket formunun bilimsel araştırma ve yayın etiği açısından uygun olduğu kararı alınmıştır (Ek-2).

3.5.4. Anket Formunun Uygulanması ve Değerlendirilmesi

Alınan etik izin doğrultusunda anket çalışmasına başlanmış, toplamda 600 adet anket formu banka çalışanlarına online ve yüz yüze görüşerek 25.12.2021 - 30.03.2022 tarihleri arasında ulaştırılmıştır.

Elde edilen toplam 500 adet anket formundan fazlaca eksik bilgi içeren, özensiz doldurulan 20 adet anket değerlendirmeye alınmamış, ayrıca verilerin kontrolü aşamasında yapılan normal dağılım analizlerinde uç değerler içerdiği tespit edilen 10 adet anket analizlere dahil edilmemiş, dolayısıyla toplamda 30 adet anket değerlendirmeye alınmamıştır. İstatistiki bakımdan ulaşılması gereken örneklem sayısının 337 olduğu göz önüne alındığında geriye kalan 470 örneklemin yeterli olacağı düşünülmüş ve analiz aşamasına geçilmiştir. Analizler, SPSS (Statistical Package for Social Sciences-Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi) 22.0 ile AMOS (Analysis of Moment Structures) 24.0 programları aracılığıyla analiz edilmiştir.

3.6. Araştırmanın Bulguları ve Bulguların Değerlendirilmesi

Bu başlık altında banka çalışanlarının örgütsel adalet algılarının pozitif örgütsel davranış düzeyleri üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla araştırmaya katılan banka çalışanlardan elde edilen veriler bağlamında yapılan analizler ve bulgularla ilgili yorum ve değerlendirmeler yer almaktadır.

3.6.1. Katılımcılara İlişkin Tanıtıcı Bilgiler

Bu başlık altında araştırmaya katılan banka çalışanlarına ait demografik bilgilerin tespit edilmesi amacıyla frekans analizleri yapılmıştır. İlk olarak, araştırmaya katılan banka çalışanlarının cinsiyetlerine ilişkin bilgiler Tablo 8’de görülmektedir.

Tablo 8: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	268	57,0
Erkek	202	43,0
Toplam	470	100,0

Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımı incelendiğinde; araştırmaya katılan 470 banka çalışanının %43’ünün erkek, %57’sinin ise kadın olduğu görülmektedir. Bir diğer ifadeyle araştırmaya katılan banka çalışanlarının çoğunluğunun kadın olduğu anlaşılmaktadır. Kadın çalışan sayısının erkeklere nazaran fazla olduğu sektör sayısının azlığı göz önüne alındığında bu bulgunun dikkat çekici olduğu söylenebilir.

İkinci olarak, araştırmaya katılan banka çalışanlarının yaş aralıklarına ilişkin bilgiler Tablo 9’da görülmektedir.

Tablo 9: Katılımcıların Yaş Aralıklarına Göre Dağılımı

Yaş	Frekans	Yüzde
25 altı	33	7,0
25-34	194	41,3
35-49	226	48,1
50 ve üzeri	17	3,6
Toplam	470	100,0

Tablo 9'a göre araştırmaya katılan banka çalışanlarının yaş aralıkları incelendiğinde; 25 yaş altı %7,0, 25 ile 34 yaş aralığında %41,3, 35 ile 49 yaş aralığında %48,1 ve %3,6'sının 50 ve üzeri yaş aralığında olduğu görülmektedir. İlgili verilere göre araştırmaya katılanların çoğunluğunu 35 ile 49 yaş arasındaki banka çalışanları oluşturmaktadır. İkinci olarak 35 ve 49 yaş arasındaki çalışanlar yer almaktadır. Üçüncü olarak 25 yaş ve altı çalışanlar oluştururken, son olarak dördüncü sırada 50 yaş ve üzeri çalışanlar oluşturmaktadır. Ayrıca katılımcıların büyük çoğunluğu (%89,4) 25 ile 49 yaş arası çalışanlardan oluşmakta iken; 25 yaş altı çalışanların yalnızca %7 oranında olması dikkat çekicidir.

Üçüncü olarak, araştırmaya katılan banka çalışanlarının medeni durumlarına ilişkin bilgiler Tablo 10'da görülmektedir.

Tablo 10: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni Durum	Frekans	Yüzde
Evli	345	73,4
Bekar	125	26,6
Toplam	470	100,0

Tablo 10'a göre araştırmaya katılan banka çalışanlarının medeni durumlarına göre dağılımı incelendiğinde; araştırmaya katılan banka çalışanının %73,4'ünün evli, %26,6'sının bekar olduğu görülmektedir. Bu veri doğrultusunda banka çalışanlarının yaklaşık dörtte üçünün evli olduğu anlaşılmaktadır.

Dördüncü olarak, araştırmaya katılan banka çalışanlarının eğitim durumlarına ilişkin bilgiler Tablo 11'de görülmektedir.

Tablo 11: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
Lise	6	1,3
Ön Lisans	40	8,5
Lisans	330	70,2
Lisansüstü	94	20,0
Toplam	470	100,0

Tablo 11'e göre araştırmaya katılan banka çalışanlarının eğitim durumları incelendiğinde; %1,3' ünün lise mezunu, %8,5'inin ön lisans, %70,2'sinin lisans ve son olarak %20,0'sinin lisansüstü eğitim seviyesine sahip çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Buradan da anlaşılabacağı üzere araştırmaya katılan banka çalışanlarının büyük çoğunluğu lisans mezunu kişilerden oluşmaktadır. İlgili veriler doğrultusunda çalışanların %90,2'sinin en az lisans düzeyinde eğitime sahip olması ve %20'sinin ise lisansüstü eğitim yapmayı tercih etmesi banka çalışanlarının eğitim seviyelerinin yüksek olduğunu gösterir niteliktedir.

Beşinci olarak, araştırmaya katılan banka çalışanlarının iş deneyimlerine ilişkin bilgiler Tablo 12'de görülmektedir.

Tablo 12: Katılımcıların İş Deneyimlerine Göre Dağılımı

Çalışma Yılı	Frekans	Yüzde
1'den az	30	6,4
2-5	77	16,4
6-10	178	37,9
11 ve üzeri	185	39,4
Toplam	470	100,0

Tablo 12'ye göre araştırmaya katılan banka çalışanlarının iş deneyimlerine göre dağılımına bakıldığında; çalışanların %6,4'ü 1 yıldan az, %16,4'ü 2-5 yıl, %37,9'u 6-10 yıl, %39,4'ü 11 yıl ve üzeri bankacılık sektöründe çalışmakta olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların %77,3'ünün en az 6 yıl iş deneyimine sahip olması, araştırmaya katılan banka çalışanlarının mesleki anlamda tecrübeli kişilerden oluştuğunu gösterir niteliktedir.

Altıncı olarak, araştırmaya katılan banka çalışanlarının mevcut banka şubesindeki çalışma yılına ilişkin bilgiler Tablo 13'te görülmektedir.

Tablo 13: Katılımcıların Aynı Şubede Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Çalışma Yılı	Frekans	Yüzde
0-1	126	26,8
2-5	228	48,5
6-10	86	18,3

11 ve üzeri	30	6,4
Toplam	470	100,0

Tablo 13'e göre araştırmaya katılan banka çalışanlarının aynı şubede çalışma süreleri dağılımına bakıldığında; çalışanların %26,8'i 1 yıldan az, %48,5'i 2-5 yıl, %18,3'ü 6-10 yıl, %6,4'ü nün ise 11 yıl ve üzeri süredir aynı şubede çalışmakta olduğu anlaşılmaktadır. Elde edilen veriler doğrultusunda araştırmaya katılan banka çalışanlarının yaklaşık yarısının aynı şubede 2 ile 5 yıl arasında bir süredir çalıştıkları görülmekte iken; diğer yandan 11 yıl ve üzerinde bir süredir aynı şubede çalışanlarının oranının ise yalnızca %6,4 olması dikkat çekicidir.

Yedinci olarak, araştırmaya katılan banka çalışanlarının aylık ortalama gelir düzeylerine ilişkin bilgiler Tablo 14'te görülmektedir.

Tablo 14: Katılımcıların Gelir Düzeylerine Göre Dağılımı

Gelir Düzeyi (TL)*	Frekans	Yüzde
5.000'den az	25	5,3
5.000-7.500	119	25,3
7.501-10.000	150	31,9
10.001-15.000	130	27,7
15.001 ve üzeri	46	9,8
Toplam	470	100,0

* Burada yer alan rakamlar anketin hazırlanma aşamasında banka çalışanlarının almış oldukları ücretleri temsil etmektedir, dolayısıyla günümüz koşullarında bu rakamlar ortalama %40 artış göstermiştir.

Tablo 14'e göre araştırmaya katılan banka çalışanlarının aylık ortalama gelir düzeylerine göre dağılıma bakıldığında; çalışanların %65,4'ü 5.000'den az, %25,3'ü 5.000-7.000, %31,9'u 7.501-10.000, %27,7'si ise 10.001-15.000 aylık gelir elde etmektedir. İlgili veriler doğrultusunda, banka çalışanlarının yaklaşık %70'inin (%69,4) aylık ortalama gelirlerinin en az 7.500 TL ve üzerinde olduğu anlaşılmaktadır.

Sekizinci olarak, araştırmaya katılan banka çalışanlarının konumlarına veya pozisyonlarına ilişkin bilgiler Tablo 15'te görülmektedir.

Tablo 15: Katılımcıların Bankadaki Konumlarına Göre Dağılımı

Konum	Frekans	Yüzde
-------	---------	-------

Gişe/Servis Görevlisi	138	29,4
Yönetmen/Yetkili Yrd.	192	40,9
Uzman/Uzman Yrd.	90	19,1
Müdür/Müdür Yrd.	50	10,6
Toplam	470	100,0

Tablo 15'e göre araştırmaya katılan banka çalışanlarının bankadaki konumları incelendiğinde; katılımcıların %29,4'ü gişe/servis görevlisi, %40,9'u yönetmen/yetkili yardımcısı, %19,1'i uzman/uzman yardımcısı ve %10,6'sı ise müdür/müdür yardımcısından oluşmaktadır. İlgili veriler doğrultusunda araştırmaya katılan banka çalışanlarının %60'ının (yönetmen/yetkili yrd. ve uzman/uzman yrd.) orta kademe yöneticilerinden; yaklaşık yüzde 11'inin üst kademe yöneticilerinden (müdür veya müdür yrd.) ve son olarak yaklaşık %30'unun da alt kademe beyaz yakalı çalışanlardan (gişe veya servis görevlisi) oluştuğu anlaşılmaktadır.

Dokuzuncu olarak, araştırmaya katılan banka çalışanlarının çalıştıkları birimlere ilişkin bilgiler Tablo 16'da görülmektedir.

Tablo 16: Katılımcıların Çalıştıkları Birime Göre Dağılımı

Birim (Departman)	Frekans	Yüzde
Operasyon	185	39,4
Pazarlama	285	60,6
Toplam	470	100,0

Tablo 16'ya göre araştırmaya katılan banka çalışanlarının çalıştıkları birimlere göre dağılımı incelendiğinde; araştırmaya katılan banka çalışanlarının %39,4'ünün operasyon biriminde, %60,6'sının ise pazarlama biriminde çalıştığı görülmektedir. Bu veri doğrultusunda ankete katılan banka çalışanlarının büyük kısmının pazarlama biriminde görev yaptığı anlaşılmaktadır.

Onuncu olarak, araştırmaya katılan banka çalışanlarının sermaye yapısına ilişkin bilgiler Tablo 17'de görülmektedir.

Tablo 17: Katılımcıların Çalıştıkları Bankanın Sermaye Yapısına Göre Dağılımı

Bankanın Sermaye Yapısı	Frekans	Yüzde
Kamu	120	25,5

Özel	350	74,5
Toplam	470	100,0

Tablo 17'ye göre araştırmaya katılan banka çalışanlarının çalışmakta oldukları bankanın sermaye yapıcı incelendiğinde; araştırmaya katılan banka çalışanlarının %35,5'inin kamu bankalarında, %74,5'inin ise özel bankalarda çalıştığı görülmektedir. Bu veri doğrultusunda ankete katılanların dörtte üçünün özel bankalarda çalıştığı anlaşılmaktadır.

Son olarak, araştırmaya katılan banka çalışanlarının çalıştıkları bankaların türüne ilişkin bilgiler Tablo 18'de görülmektedir.

Tablo 18: Katılımcıların Çalıştıkları Bankanın Türüne Göre Dağılımı

Banka Türü	Frekans	Yüzde
Mevduat	317	67,4
Katılım	153	32,6
Toplam	470	100,0

Tablo 18'e göre araştırmaya katılan banka çalışanlarının çalışmakta oldukları bankanın türü incelendiğinde; araştırmaya katılan banka çalışanlarının %67,4'ünün mevduat bankalarında, %32,6'sının ise katılım bankalarında çalıştığı görülmektedir. Bu veri doğrultusunda ankete katılanların yaklaşık üçte ikisinin mevduat bankalarında çalıştığı anlaşılmaktadır.

3.6.2. Geçerlilik Analizi

Bu başlık altında algılanan örgütsel adalet ve pozitif örgütsel davranış değişkenlerine ait geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine yer verilmiştir.

3.6.2.1 Algılanan Örgütsel Adalet Değişkenine İlişkin Faktör Analizi

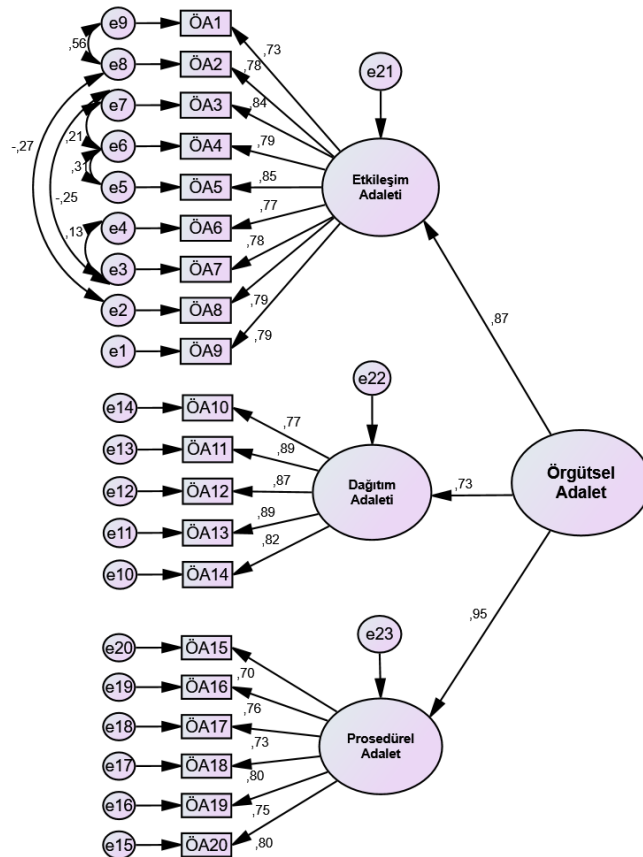
Bu başlık altında algılanan örgütsel adalet değişkenine ilişkin doğrulayıcı faktör analizine yer verilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi ile test edilecek faktör yapısı modelinin değerlendirilmesi aşamasında referans alınacak model uyum değerleri aşağıdaki Tablo 19'da yer almaktadır.

Tablo 19: Uyum İndekslerine İlişkin Referans Aralıkları

Uyum İndeksleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2 Uyum Testi	$0,05 < p < 1$	$0,01 < p < 0,05$
CMIN/df (χ^2/sd)	≤ 3	≤ 5
RMSEA	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$
RMR	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85
CFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
IFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90

Kaynak: Gürbüz, 2021, s. 38; Karagöz, 2017, s. 466; Meydan ve Şeşen, 2015, s. 37.

Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve üç boyuttan oluşan algılanan örgütsel adalet ölçeğinin faktör yapısını doğrulamak amacıyla AMOS 24.0 programı aracılığıyla ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. İdeal bir model uyumuna ulaşabilmek için modifikasyon indeksleri doğrultusunda bazı hata terimleri arasında modifikasyon düzeltme yolları kurulmuş ve çizilen kovaryanslar doğrultusunda Şekil 2’de yer alan faktör yapısı modeli elde edilmiştir.



Şekil 2: Algılanan Örgütsel Adalet Değişkenine İlişkin Ölçümlenen İkinci Düzey Faktör Yapısı Modeli

Şekil 2’de yer alan doğrulayıcı faktör analizi sonrasında elde edilen faktör yapısı modelinde oklar üzerindeki regresyon değerleri, gözlenen değişkenlerin gizli değişkenleri tahmin etme gücünü, diğer bir ifadeyle faktör yüklenimlerini göstermektedir (Karagöz, 2017, s. 481). Algılanan örgütsel adalet ölçeğinin “etkileşim adaleti” boyutuna dair ifadelerin faktör yüklerinin 0,73 ile 0,85 arasında; “dağıtım adaleti” boyutuna dair faktör yüklerinin 0,77 ile 0,89 arasında ve “prosedürel adalet” boyutuna dair ifadelerin faktör yüklerinin ise 0,70 ile 0,80 arasında değiştiği görülmektedir. Faktör yükü; 0,71 üzerinde olan değerler “mükemmel”, 0,63-0,70 arası “çok iyi”, 0,62-0,55 arası “iyi”, 0,54-0,45 arası “kabul edilebilir” ve 0,44-0,32 arası “zayıf” olarak kabul edilmekte iken, faktör yükü 0,30’un altındaki ifadeler ise değerlendirmeye alınmamaktadır (Tabachnick ve Fidell, 2018, s. 509). Şekil 2’de yer alan değerlere göre ilgili faktör yüklerinin tamamının istatistiki olarak yeterli düzeyde olduğu görülmekte iken; ayrıca ilgili değerlerin istatistiki bakımdan da anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p=0,00$). Bu bulgu ise ilgili ifadelerin faktörlere doğru yüklendiğini göstermektedir (Karagöz, 2017, s. 482). Diğer yandan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum değerleri aşağıdaki Tablo 20’de görülmektedir.

Tablo 20: Algılanan Örgütsel Adalet Değişkenine İlişkin Modelin Uyum Değerleri

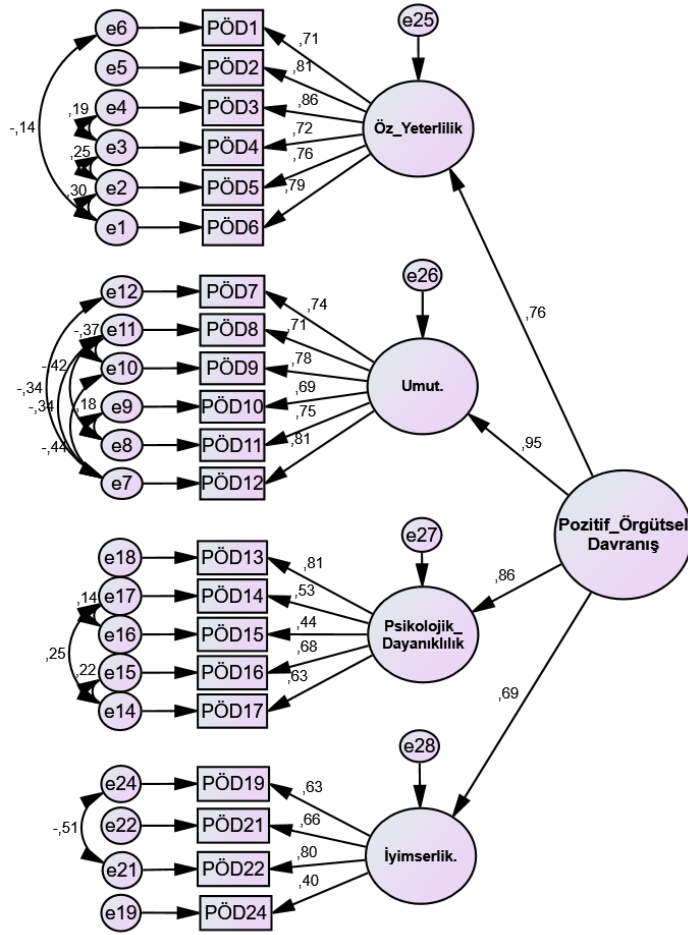
Uyum İndeksleri	Elde Edilen Değer	Sonuç
X² Uyum Testi	0,000	Uyumlu
CMIN/df (X²/sd)	3,620	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	0,075	Kabul Edilebilir Uyum
RMR	0,040	Mükemmel Uyum
GFI	0,893	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	0,944	Kabul Edilebilir Uyum
IFI	0,944	Kabul Edilebilir Uyum

Tablo 20’ye göre ilgili uyum değerleri incelendiğinde tüm değerlerin kabul edilebilir uyum aralığında olduğu, dolayısıyla gerek bu veriler, gerekse faktör yükleri doğrultusunda test edilen faktör yapısının doğrulandığı anlaşılmaktadır. Bu bağlamda algılanan örgütsel adalet ölçeğine dair verilerin analizinde yukarıdaki modelde yer alan üç boyuttan veya faktörden oluşan yapı kullanılacaktır.

3.6.2.2. Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenine İlişkin Faktör Analizi

Bu başlık altında pozitif örgütsel davranış değişkenine ilişkin doğrulayıcı faktör analizine yer verilmiştir. Luthans ve diğerlerinin (2007) geliştirdiği ve orijinal halinde dört boyuttan oluştuğu tespit edilen pozitif örgütsel davranış ölçeği için AMOS 24.0 programı aracılığıyla ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Yapılan analiz neticesinde faktör yükleri 0,30'un altında olan ve istatistiksel bakımdan anlamlı olmayan, aynı zamanda güvenilirliği düşürdüğü tespit edilen ifadeler ölçekten çıkarılmıştır. Bu doğrultuda faktör yükleri söz konusu sınırın altında olan; psikolojik dayanıklılık boyutunun altıncı ifadesi ("*İşimde başarısız olduğum zaman veya bir terslik olduğunda, bu durumu atlatarak ilerlemede sıkıntıya düşerim.*"); faktör yükü: -0,203) ile iyimserlik boyutunun ikinci ("*İşimde bir şeylerin ters gitme olasılığı varsa, mutlaka gerçekleşir.*"; faktör yükü: -0,272) ve beşinci ("*İşimde, işler hiçbir zaman istediğim gibi yürümez.*"; faktör yükü: -0,098) ifadeleri modelden sırayla çıkarılmış ve analizler tekrar edilmiştir. Ardından ideal bir model uyumuna ulaşabilmek için modifikasyon indeksleri doğrultusunda bazı hata terimleri arasında modifikasyon düzeltme yolları kurulmuş ve çizilen kovaryanslar sonucunda Şekil 3'te yer alan nihai faktör yapısı modeli elde edilmiştir.



Şekil 3: Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenine İlişkin Ölçümlenen İkinci Düzey Faktör Yapısı Modeli

Şekil 3'te yer alan doğrulayıcı faktör analizi sonrasında elde edilen faktör yapısı modelinde okların üzerindeki değerler, faktör yüklenimlerini ifade etmektedir. Pozitif örgütsel davranışın “öz yeterlilik” boyutuna dair ifadelerin faktör yüklerinin 0,71 ile 0,86 arasında; “umut” boyutuna dair faktör yüklerinin 0,77 ile 0,89 arasında; “psikolojik dayanıklılık” boyutuna dair faktör yüklerinin 0,44 ile 0,81 arasında ve son olarak “iyimserlik” boyutuna dair ifadelerin faktör yüklerinin ise 0,40 ile 0,80 arasında değiştiği görülmektedir. Faktör yükü; 0,71 üzerinde olan değerler “mükemmel”, 0,63-0,70 arası “çok iyi”, 0,62-0,55 arası “iyi”, 0,54-0,45 arası “kabul edilebilir” ve 0,44-0,32 arası “zayıf” olarak kabul edilmekte iken, faktör yükü 0,30'un altındaki ifadeler ise değerlendirmeye alınmamaktadır (Tabachnick ve Fidell, 2018, s. 509). Şekil 3'te yer alan değerlere göre ilgili faktör yüklerinin tamamının istatistiki olarak yeterli düzeyde olduğu görülmekte iken; ayrıca ilgili değerlerin istatistiki bakımdan da

anamlı olduğu tespit edilmiştir (p=0,00). Bu bulgu ise ilgili ifadelerin faktörlere doğru yüklendiğini göstermektedir (Karagöz, 2017, s. 482). Diğer yandan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum değerleri ise aşağıdaki Tablo 21’de görülmektedir.

Tablo 21: Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenine İlişkin Modelin Uyum Değerleri

Uyum İndeksleri	Elde Edilen Değer	Sonuç
X² Uyum Testi	0,000	Uyumlu
CMIN/df (X²/sd)	3,968	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	0,080	Kabul Edilebilir Uyum
RMR	0,033	Mükemmel Uyum
GFI	0,885	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	0,902	Kabul Edilebilir Uyum
IFI	0,902	Kabul Edilebilir Uyum

Tablo 21’e göre ilgili uyum değerleri incelendiğinde tüm değerlerin kabul edilebilir uyum aralığında olduğu, dolayısıyla gerek bu veriler, gerekse faktör yükleri doğrultusunda test edilen faktör yapısının doğrulandığı anlaşılmaktadır. Bu bağlamda pozitif örgütsel davranış ölçeğine dair verilerin analizinde yukarıdaki modelde yer alan dört boyuttan veya faktörden oluşan yapı kullanılacaktır.

3.6.3. Güvenilirlik Analizi

Veri toplama aracının, diğer bir ifadeyle ölçeklerin güvenilirliğini ya da içsel tutarlılığını belirlemek amacıyla Cronbach’s Alpha değerleri hesaplanmıştır. İlgili değerler Tablo 22’de görülebilmektedir.

Tablo 22: Ölçeklerin Güvenilirlik Değerleri

ÖLÇEK/BOYUT	İfade Sayısı	Cronbach’s Alpha (α)	CR	AVE
Algılanan Örgütsel Adalet	20	0,953	0,972	0,636
<i>Etkileşim Adaleti</i>	9	0,940	0,938	0,629
<i>Dağıtım Adaleti</i>	5	0,928	0,928	0,722
<i>Prosedürel Adalet</i>	6	0,889	0,890	0,574
Pozitif Örgütsel Davranış	21	0,916	0,954	0,505
<i>Öz Yeterlilik</i>	6	0,904	0,901	0,603
<i>Umut</i>	6	0,862	0,883	0,558
<i>Psikolojik Dayanıklılık</i>	5	0,787	0,760	0,398
<i>İyimserlik</i>	4	0,676	0,725	0,410

Cronbach's Alpha değeri, ifadeler arası korelasyona bağlı uyum değerini ifade etmektedir. İlgili değer, ölçeklerde yer alan ifadelerin güvenilirlik düzeylerini belirtmektedir. Cronbach's Alpha değeri 0,70 ve üzerinde ise ölçeğin oldukça güvenilir olduğu kabul edilirken; sosyal bilimler alanında ifade sayısının az olduğu durumlarda güvenilirlik değerinin 0,60 ve üzeri olmasının da güvenilir şartını sağladığı ifade edilmektedir (Sipahi vd., 2008). Bu doğrultuda Tablo 22'de de görüleceği üzere algılanan örgütsel adalet ölçeği ve alt boyutları ile pozitif örgütsel davranış ölçeği ve alt boyutlarının istatistiksel bakımdan güvenilir düzeyde olduğu anlaşılmaktadır.

Diğer yandan yapısal geçerlilik ile birlikte yakınsak ve ıraksak geçerliliğin test edilmesi amacıyla CR (Composite Reliability) ve AVE (Average Variance Extracted) değerleri hesaplanmış olup Tablo 22'de görülmektedir. Fornell ve Larcker'a (1981) göre CR değeri 0,60'ın üzerinde; AVE değeri ise 0,50'nin üzerinde olmalıdır. İlgili değerler incelendiğinde genel olarak istatistiksel bakımdan kabul edilebilir aralıkta oldukları görülmektedir. Sadece pozitif örgütsel davranış ölçeğinin alt boyutları olan psikolojik dayanıklılık ile iyimserlik değişkenlerine ilişkin AVE değerinin kabul edilebilir sınır olan 0,50'nin altında olduğu, ancak değişkenlere ait faktör yüklerinin kabul edilebilir sınırın üzerinde olması ve ifade sayılarının da az oluşu göz önüne alındığında ilgili değişkenlerin mevcut haliyle araştırmada kalmasına karar verilmiştir. Sonuç olarak, araştırma değişkenlerinin yapısal geçerliliğin yanı sıra genel olarak yakınsak ve ıraksak geçerliliği de sağladığı anlaşılmaktadır.

3.6.4. Tanımlayıcı İstatistikler

Bu başlık altında araştırma değişkenlerine dair tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Tablo 23'te araştırmaya katılan banka çalışanlarının örgütsel adalet ve pozitif örgütsel davranışa yönelik algılarını kapsayan tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir.

Tablo 23: Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	n	X	SS	Minimum	Maksimum
Algılanan Örgütsel adalet	470	3,73	0,73	1,60	5,00
Etkileşim Adaleti	470	3,95	0,74	1,44	5,00

Dağıım Adaleti	470	3,41	1,05	1,00	5,00
Prosedürel Adalet	470	3,68	0,80	1,33	5,00
Pozitif Örgütsel Davranış	470	4,16	0,47	3,10	5,00
Öz Yeterlilik	470	4,35	0,56	1,83	5,00
Umut	470	4,14	0,61	1,83	5,00
Psikolojik Dayanıklılık	470	4,11	0,56	2,00	5,00
İyimserlik	470	3,95	0,64	2,50	5,00

Notlar: (i) Ölçeklerde; 1=“Kesinlikle Katılmıyorum” ve 5=“Kesinlikle Katılıyorum” anlamındadır. (ii) X= Aritmetik Ortalama (Mean); SS= Standart Sapma’dır.

Değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, algılanan örgütsel adalet ortalamasının 3,73 ($X=3,73\pm0,73$), pozitif örgütsel davranış algısı ortalamasının ($X=4,16\pm0,47$) olduğu görülmektedir. 5’li Likert ölçeği bağlamında ilgili değişkenlere ilişkin ortalama değerler, “1,00-2,33” düşük düzey, “2,34-3,66” orta düzey ve “3,67-5,00” yüksek düzey olarak değerlendirildiğinde; araştırmaya katılan banka çalışanlarının algılanan örgütsel adalet ve pozitif örgütsel davranış düzeylerinin yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca algılanan örgütsel adaletin alt boyutlarından etkileşim adaleti ($X=3,95\pm0,74$) ile prosedürel adalet ($X=3,68\pm0,80$), algılarının yüksek düzeyde olduğu; dağıım adaleti ($X=3,41\pm1,05$) algılarının ise orta düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca pozitif örgütsel davranışın alt boyutu olan öz yeterlilik ($X=4,35\pm0,56$), umut ($X=4,14\pm0,61$), psikolojik dayanıklılık ($X=4,11\pm0,56$) ve iyimserlik ($X=3,95\pm0,64$) algılarının da yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

3.6.5. Yapısal Eşitlik Uyumluluğunun Test Edilmesi

Yapısal eşitlik modellemesinin yapılabilmesi için aşağıdaki koşulların varlığı aranmaktadır (Karagöz, 2017, s. 456-457):

- Gözlenen ve gizli değişkenler çok değişkenli normal dağılıma sahip olmalıdırlar. Verilerin dağılımı çok değişkenli normal dağılıma uymuyorsa, seri aşırı değerlerden temizlenmelidir.
- Değişkenler arasındaki ilişki doğrusal olmalıdır.
- Seride aşırı değerler olmamalıdır. Aşırı değerler modelin anlamlılığını etkileyebilmektedir.

- Değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı olmamalıdır.
- Her bir gizil değişkeni ölçmek için en az üç gözlenen değişken olmalıdır.

Araştırmalarda özellikle yapısal eşitlik modellerinin temel varsayımlarının sağlanması ve parametrik istatistikler tekniklerin kullanımına karar verme noktasında tek değişkenli ve çok değişkenli normal dağılım, varyansların homojenliği ve doğrusallık gibi parametrelerin değerlendirilmesi önem arz etmektedir (Seçer, 2017, s. 19).

3.6.5.1. Tek Değişkenli Normallik Testi

Bu kısımda temel olarak verilerin hangi analizlere tabi tutulacağına tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu noktada parametrik ve parametrik olmayan analiz yöntemlerinden hangisinin kullanılacağına karar vermek, ayrıca yapısal eşitlik modellemesi varsayımlarının test edilmesi adına verilerin normallik testine tabi tutulması gerekmektedir.

Verilerin normal dağılıma uygunluğunu tespit etmek amacıyla istatistiki analiz programlarında farklı testler kullanılmaktadır. Bu testler arasında en yaygın olanlar, Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleridir (Altunışık vd., 2012, s. 166). Veri sayısının 30 ve üzerinde olduğu durumlarda Kolmogorov-Smirnov; veri sayısının 30'un altında olduğu durumlarda ise Shapiro-Wilk testine ilişkin verilerin göz önüne alınması önerilmektedir (Seçer, 2017, s. 28). Bu testlerin anlamlılık derecesi, 0,05'ten küçük ise verilerin normal dağılmadığı; ilgili değer 0,05'ten büyük ise verilerin normal dağıldığı belirtilmektedir (Altunışık vd., 2012, s. 166). Bu bilgiler ışığında araştırmanın değişkenlerine ilişkin normallik testlerine aşağıdaki Tablo 24'te yer verilmiştir.

Tablo 24: Tek Değişkenli Normallik Testi (Kolmogorov-Smirnov Testi)

Değişkenler	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	n	p	İstatistik	n	p
Algılanan Örgütsel Adalet	,078	470	,000	,975	470	,000
Etkileşim Adaleti	,110	470	,000	,947	470	,000
Dağıtım Adaleti	,110	470	,000	,957	470	,000

Prosedürel Adalet	,093	470	,000	,972	470	,000
Pozitif Örgütsel Davranış	,076	470	,000	,974	470	,000
Öz Yeterlilik	,178	470	,000	,875	470	,000
Umut	,099	470	,000	,945	470	,000
Psikolojik Dayanıklılık	,143	470	,000	,943	470	,000
İyimserlik	,134	470	,000	,952	470	,000
Not: (a) Lilliefors Anlamlılık Düzeltmesi, n= Örneklem Sayısı, p= Anlamlılık						

Tablo 24'e göre araştırmaya ilişkin n değeri, 30'dan büyük olduğu için Kolmogorov-Smirnov testi baz alınmıştır. Bu bağlamda algılanan örgütsel adalet ile pozitif örgütsel davranış ve alt boyutlarına ilişkin p değerlerinin 0,05'ten küçük olması, ilgili değişkenlerin normal dağılmadıklarını gösterir nitelikte olsa da normallik dağılımına sadece Kolmogorov-Smirnov testi ile karar vermek çoğu zaman yeterli olmamaktadır. Bunun yanı sıra ilgili ölçek ve boyutlarına ilişkin çarpıklık ve basıklık değerleri, histogramlar, Q-Q, P-P, Box Plot ve Stem&Leaf grafikleri ile varyasyon katsayılarının incelenmesi normal dağılım hususunda daha doğru karar vermeyi sağlamaktadır (Seçer, 2017, s. 28). Bu bağlamda öncelikle değişkenlere ilişkin aritmetik ortalama, mod, medyan ve çarpıklık-basıklık istatistiklerine Tablo 25'te yer verilmiştir.

Tablo 25: Normal Dağılımda Temel Alınan Bazı Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	X	Medyan	Mod	SS	VK	Çarpıklık		Basıklık	
						İstatistik	SH	İstatistik	SH
Algılanan Örgütsel Adalet	3,73	3,80	3,90	0,73	0,20	-,371	,113	,089	,225
Etkileşim Adaleti	3,95	4,00	4,00	0,74	0,19	-,707	,113	,403	,225
Dağıtım Adaleti	3,41	3,60	4,00	1,05	0,31	-,422	,113	-,485	,225
Prosedürel Adalet	3,68	3,83	4,00	0,80	0,22	-,281	,113	-,195	,225
Pozitif Örgütsel Davranış	4,16	4,10	4,00	0,47	0,11	,037	,113	-,632	,225
Öz Yeterlilik	4,35	4,33	5,00	0,56	0,13	-,505	,113	,466	,225

Umut	4,14	4,17	4,00	0,61	0,15	-,454	,113	,396	,225
Psikolojik Dayanıklılık	4,11	4,00	4,00	0,56	0,14	-,357	,113	,537	,225
İyimserlik	3,95	4,00	4,00	0,64	0,16	,019	,113	-,582	,225
Notlar: (i) X: Aritmetik Ortalama; (ii) SS: Standart Sapma; (iii) SH: Standart Hata; (iv) VK: Varyasyon Katsayısı=SS/X									

Tablo 25'teki verilere göre öncelikle normal dağılıma uygunluğun belirlenmesinde sıklıkla başvurulmuş çarpıklık ile basıklık değerleri incelendiğinde; tüm değişkenlere ait çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1 ile +1 arasında olduğu görülmektedir. George ve Mallery (2010), çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ile +2 aralığında olmasının normal dağılım için yeterli olduğunu ifade etmişlerdir. Bu doğrultuda değişkenlerin normallik göstergelerinden çarpıklık-basıklık katsayılarına ilişkin normallik sınırları içerisinde oldukları görülmektedir.

Tek değişkenli normallik göstergelerinde incelenen önemli görülen bir diğer gösterge, değişkenlere ait standart sapma değerlerinin aritmetik ortalamalarına bölünmesi ile elde edilen varyasyon katsayılarıdır. Tablo 25'e göre değişkenlere ait varyasyon katsayıları incelendiğinde, "dağıtım adaleti" değişkeni dışındakilerin %25'in altında olduğu görülmektedir. Varyasyon veya bağıl değişim katsayısı, genellikle 20 ile 25 aralığında olması durumunda normallik göstergelerinden birisi olarak kabul edilmektedir (Demir vd., 2016, s. 133). Buna göre değişkenlerin normallik dağılımı için ilgili referans aralığında ve kabul edilebilir düzeyde oldukları söylenebilir.

Tek değişkenli normallik göstergelerinde incelenen bir diğer unsur ise değişkenlere ait aritmetik ortalama, mod ve medyan değerleridir. Huck'a (2012, s.29) göre, bir normal dağılımda aritmetik ortalama, mod ve medyan değerlerinin eşit olması beklenirken, bu durumla sıklıkla karşılaşmamaktadır. Dolayısıyla ilgili değerlerin birbirine yakın olması, değişkenlerin normal dağılım göstermesinde kabul gören bir göstergedir. Bu doğrultuda Tablo 25'e göre değişkenlere ait aritmetik ortalama, mod ve medyan değerlerinin genel olarak birbirlerine yakın olduğu, dolayısıyla tek değişkenli normallik koşullarından bir diğerinin de sağlandığı söylenebilir.

Bu göstergelerle birlikte yukarıda da belirtildiği üzere ilgili değişkenlere ilişkin histogramlar, Q-Q, P-P, Box Plot ve Stem&Leaf ile çarpıklık-basıklık değerleri ve varyasyon katsayılarının bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirilmesi normal dağılım hususunda daha doğru karar vermeyi sağlamaktadır. Bu bağlamda ilgili değişkenlere ait histogramlar, Q-Q, P-P, Box Plot ve Stem&Leaf grafikleri ile betimsel ve istatistiksel bulgular ile birlikte değerlendirildiğinde tüm değişkenlerin normal dağılıma sahip olduğu söylenebilir.

3.6.5.2. Çok Değişkenli Normalliğin İncelenmesi

Çok değişkenli normallik dağılımının incelenmesinde en sık kullanılan yöntemlerden birisi, Mardia katsayısının hesaplanmasıdır. Mardia katsayısı, AMOS programı aracılığıyla (çok değişkenli basıklık değeri) hesaplanabilmektedir (Byrne, 2010). İlgili katsayı, $p^*(p+2)$ formülü (p =gözlenen değişken sayısı) sonucunda elde edilen değer ile karşılaştırılmakta ve Mardia katsayısı, formülle belirlenen değerden düşük ise verinin çok değişkenli normal dağılıma sahip olduğu varsayılmaktadır (Khine, 2013, s. 11). Bu doğrultuda yapılan karşılaştırmada; (Mardia katsayısı = 532,56) < $[41*(41+2) = 1763]$ olarak tespit edilmiş ve bu bulgu ışığında araştırma verilerinin çok değişkenli normallik dağılımına sahip olduğu belirlenmiştir (Mardia, 1974, s. 116).

3.6.5.3. Çoklu Doğrusallığın İncelenmesi

Bu kısımda araştırma verilerinin yapısal eşitlik modellemesinin normal dağılım dışındaki varsayımlarına uygunluğu incelenmiştir. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi neticesinde her bir gizil değişkenin en az üç gözlenen değişkenden oluştuğu belirlenmişti. Ayrıca araştırma örneklemindeki her bir bireyden sadece bir kez veri toplanarak, bir gözlemden elde edilen verinin diğer gözlemlere bağlı olarak değişmemesi sağlanmış, bir diğer ifadeyle gözlemlerin bağımsızlığı şartı yerine getirilmiştir. Bu kısımda ise çoklu doğrusal bağıntı sorunu test edilmiştir. Çoklu doğrusal bağıntı durumunu test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmış ve ilgili değerlere Tablo 26'da yer verilmiştir.

Tablo 26: Çoklu Doğrusal Bağını Testine İlişkin İstatistikler

Model		t	p	Çoklu Doğrusallık İstatistikleri	
				Tolerance	VIF
1*	(Sabit)	26,87	,000		
	Etkileşim Adaleti	7,889	,000	,431	2,322
	Dağıtım Adaleti	-,928	,354	,564	1,773
	Prosedürel Adalet	4,635	,000	,387	2,582
* Model 1; Bağımlı Değişken: <i>Pozitif Örgütsel Davranış</i> - Durbin Watson = 1,717					
2**	(Sabit)	1,307	,192		
	Öz Yeterlilik	,922	,357	,525	1,903
	Umut	9,370	,000	,406	2,462
	Psikolojik Day.	-,931	,353	,614	1,630
	İyimserlik	4,097	,000	,709	1,411
** Model 2; Bağımlı Değişken: <i>Algılanan Örgütsel Adalet</i> - Durbin Watson = 1,826					

Çoklu doğrusal bağıntı sorununun tespiti için çoklu doğrusallık değerlerinden tolerance ve VIF değerleri incelenmiştir. Tolerance değerinin 0,2'den büyük (Menard, 2002, s. 76) ve VIF değerinin de 10'dan küçük (Kim, 2019, s. 558) olması değişkenler arasında çoklu bağıntı olmadığına işaret eder. Tablo 26'daki tolerance ve VIF değerleri incelendiğinde, gerek Model 1'de görülen algılanan örgütsel adalet değişkeni boyutlarında gerekse Model 2'de görülen pozitif örgütsel davranış değişkeni boyutlarında söz konusu referans değerlere aykırı herhangi bir değere rastlanmamıştır. Dolayısıyla hiçbir değişken için çoklu doğrusal bağıntı sorunu bulunmadığı anlaşılmaktadır.

Durbin Watson katsayısı ise değişkenler arasında muhtemel bir otokorelasyonun varlığını tespit etmek amacıyla kullanılmaktadır. Durbin Watson katsayısı 1,5 ile 2,5 arasında bir değer aldığı anda değişkenler arasında otokorelasyon sorununun bulunmadığından bahsedilmektedir (Kalaycı, 2005, s. 264). Tablo 26'da değişkenlere dair Durbin Watson değerleri (algılanan örgütsel adalet boyutları için 1,717; pozitif örgütsel davranış boyutları için 1,826), referans değerler aralığında olması nedeniyle değişkenler arasında bir otokorelasyon sorunu bulunmadığı anlaşılmaktadır.

3.6.6. Fark Testleri

Bu başlık altında; algılanan örgütsel adalet ve pozitif örgütsel davranış değişkenleri ile alt boyutlarına ilişkin katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda elde edilen ortalama değerlerin, demografik bilgilerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla yapılan analizlere yer verilmiştir.

Değişkenler normal dağılım gösterdiğinden parametrik testlerden t testi ve ANOVA (Univariate Analysis of Variance) testlerinden yararlanılmıştır. Ayrıca tek yönlü ANOVA (One Way ANOVA) testleri ile birlikte gruplar arasındaki anlamlı farklılıkların kaynağını belirleyebilmek için grup varyanslarının homojen dağıldığı değişkenlerin analizinde Scheffe ve Bonferroni testleri; grup varyanslarının homojen dağılmadığı değişkenlerin analizinde ise Tamhane's T2 testi kullanılmıştır (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2016, s. 326; Karagöz, 2017, s. 201).

3.6.6.1. Cinsiyete Göre Farklılık Testleri

Katılımcıların cinsiyetlerine göre algılanan örgütsel adalet (AÖA) ve pozitif örgütsel davranış (PÖD) değişkenleri ile alt boyutlarının ortalamalarında farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan t testine ilişkin veriler Tablo 27'de yer almaktadır.

Tablo 27: AÖA ve PÖD Değişkenlerin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

DEĞİŞKEN	Cinsiyet	n	X	SS	t	p
AÖA	Erkek	268	3,84	,670	3,94	,000
	Kadın	202	3,58	,781		
Etkileşim Adaleti	Erkek	268	4,03	,696	2,80	,005
	Kadın	202	3,84	,780		
Dağıtım Adaleti	Erkek	268	3,59	,899	4,18	,000
	Kadın	202	3,17	1,175		
Prosedürel Adalet	Erkek	268	3,78	,768	3,39	,001
	Kadın	202	3,53	,809		
PÖD	Erkek	268	4,19	,469	2,01	,046
	Kadın	202	4,11	,477		
Öz Yeterlilik	Erkek	268	4,38	,535	1,22	,224
	Kadın	202	4,32	,580		

Umut	Erkek	268	4,20	,575	2,57	,011
	Kadın	202	4,05	,643		
Psikolojik Day.	Erkek	268	4,14	,515	1,32	,187
	Kadın	202	4,07	,620		
İyimserlik	Erkek	268	3,98	,645	1,07	,289
	Kadın	202	3,91	,633		

Yapılan t testi sonucunda, Tablo 27’de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan banka çalışanlarının cinsiyetlerine göre algılanan örgütsel adalet ($t=3,94$; $p<0,05$), etkileşim adaleti ($t=2,80$; $p<0,05$), dağıtım adaleti ($t=4,18$; $p<0,05$) ve prosedürel adalet ($t=3,39$; $p<0,05$) ile pozitif örgütsel davranış ($t=2,01$; $p<0,05$) ve umut ($t=2,57$; $p<0,05$) değişkenlerine ilişkin ortalama değerlerin istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu bulgular ışığında, H6, H6a, H6b, H6c ile H17 ve H17b hipotezleri kabul edilirken; H17a, H17c ile H17d hipotezleri ise reddedilmiştir.

Gruplar arasındaki anlamlı farklılıkların tespiti için ortalama değerler incelendiğinde; erkek banka çalışanlarının örgütsel adalet algılarının ($X=3,84\pm0,670$), kadın çalışanların örgütsel adalet algılarına ($X=3,58\pm0,781$) göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Ayrıca erkek banka çalışanlarının örgütsel adaletin alt boyutları olan etkileşim adaleti ($X=4,03\pm0,696$), dağıtım adaleti ($X=3,59\pm0,899$) ve prosedürel adalet ($X=3,78\pm0,768$) algılarının da yine kadınlara (etkileşim; $X=3,84\pm0,780$, dağıtım; $X=3,17\pm1,175$, prosedürel; $X=3,53\pm0,809$) göre daha yüksek düzeyde olduğu anlaşılmaktadır.

Diğer yandan erkek banka çalışanlarının pozitif örgütsel davranış düzeylerinin ($X=4,19\pm0,469$), kadın banka çalışanlarının pozitif örgütsel davranış düzeylerine ($X=4,11\pm0,477$) nazaran daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte pozitif örgütsel davranışın alt boyutu olan umut düzeyinin yine erkek banka çalışanlarında ($X=4,20\pm0,575$), kadınlara ($X=4,05\pm0,643$) göre daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

3.6.6.2. Yaş Göre Farklılık Testleri

Katılımcıların yaşlarına göre algılanan örgütsel adalet ve pozitif örgütsel davranış değişkenleri ile alt boyutlarının ortalamalarında farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan Anova testine ilişkin veriler Tablo 28’de yer almaktadır.

Tablo 28: AÖA ve PÖD Değişkenlerinin Yaş Durumuna Göre Karşılaştırılması

DEĞİŞKEN	Yaş	n	X	sd	F	p	Gruplar Arası Fark (Scheffe ve Bonferroni)
AÖA	25 altı ⁽¹⁾	33	3,65	3/466	,644	,587	-
	25-34 ⁽²⁾	194	3,78				
	35-49 ⁽³⁾	226	3,70				
	50 ve üzeri ⁽⁴⁾	17	3,82				
Etkileşim Adaleti	25 altı ⁽¹⁾	33	3,90	3/466	,315	,814	-
	25-34 ⁽²⁾	194	3,98				
	35-49 ⁽³⁾	226	3,92				
	50 ve üzeri ⁽⁴⁾	17	4,03				
Dağıtım Adaleti	25 altı ⁽¹⁾	33	3,13	3/466	1,659	,175	-
	25-34 ⁽²⁾	194	3,46				
	35-49 ⁽³⁾	226	3,38				
	50 ve üzeri ⁽⁴⁾	17	3,78				
Prosedürel Adalet	25 altı ⁽¹⁾	33	3,70	3/466	,862	,461	-
	25-34 ⁽²⁾	194	3,74				
	35-49 ⁽³⁾	226	3,63				
	50 ve üzeri ⁽⁴⁾	17	3,56				
PÖD	25 altı ⁽¹⁾	33	4,05	3/466	,966	,394	-
	25-34 ⁽²⁾	194	4,14				
	35-49 ⁽³⁾	226	4,17				
	50 ve üzeri ⁽⁴⁾	17	4,26				
Öz Yeterlilik	25 altı ⁽¹⁾	33	4,29	3/466	,960	,411	-
	25-34 ⁽²⁾	194	4,38				
	35-49 ⁽³⁾	226	4,33				
	50 ve üzeri ⁽⁴⁾	17	4,51				
Umut	25 altı ⁽¹⁾	33	4,10	3/466	,936	,423	-
	25-34 ⁽²⁾	194	4,10				
	35-49 ⁽³⁾	226	4,16				
	50 ve üzeri ⁽⁴⁾	17	4,31				
Psikolojik Day.	25 altı ⁽¹⁾	33	3,71	3/466	7,291	,000	1-2, 1-3, 1-4
	25-34 ⁽²⁾	194	4,08				
	35-49 ⁽³⁾	226	4,18				
	50 ve üzeri ⁽⁴⁾	17	4,15				
İyimserlik	25 altı ⁽¹⁾	33	4,02	3/466	,190	,903	-
	25-34 ⁽²⁾	194	3,93				
	35-49 ⁽³⁾	226	3,95				
	50 ve üzeri ⁽⁴⁾	17	3,93				

Tablo 28'deki verilere göre, tek yönlü ANOVA testi sonucunda banka çalışanlarının yaş aralıklarına göre psikolojik dayanıklılık düzeyine ilişkin ortalama değerlerin istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır ($F=7,291$; $p<0,05$). Diğer değişkenlere ilişkin ortalama değerlerin ise istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Bu bulgular ışığında, H18c hipotezi kabul edilirken; H7 hipotezi reddedilirken, H18 hipotezi ise kısmen kabul edilmiştir.

ANOVA testi sonucunda gruplar arasındaki anlamlı farklılıkların tespiti amacıyla varyanslar eşit olduğu (psikolojik dayanıklılık: Levene=1,077; $p=0,358>0,05$) için Scheffe ve Bonferroni testleri yapılmıştır. Buna göre; 25 yaş altındaki banka çalışanlarının ($X=3,71$), 25 ile 34 yaş ($X=4,08$), 35 ile 49 yaş ($X=4,18$) arasındaki ve 50 yaş ve üzerindeki ($X=4,15$) banka çalışanlarına göre psikolojik dayanıklılık düzeylerinin daha düşük olduğu anlaşılmaktadır. Bununla birlikte 35 yaş ve üzerindeki banka çalışanlarının, 35 yaş altındaki çalışanlara, bir diğer ifadeyle orta yaş ve üzerindeki çalışanların genç çalışanlara göre psikolojik dayanıklılık düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

3.6.6.3. Medeni Hale Göre Farklılık Testleri

Katılımcıların medeni hallerine göre algılanan örgütsel adalet ve pozitif örgütsel davranış değişkenleri ile alt boyutlarının ortalamalarında farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan t testine ilişkin veriler Tablo 29'da yer almaktadır.

Tablo 29: AÖA ve PÖD Değişkenlerin Medeni Hale Göre Karşılaştırılması

DEĞİŞKEN	Medeni Hal	n	X	SS	t	p
AÖA	Evli	345	3,77	,745	1,89	,059
	Bekar	125	3,62	,682		
Etkileşim Adaleti	Evli	345	3,97	,746	1,22	,223
	Bekar	125	3,88	,714		
Dağıtım Adaleti	Evli	345	3,47	1,023	2,00	,046
	Bekar	125	3,25	1,094		
Prosedürel Adalet	Evli	345	3,72	,812	1,90	,058
	Bekar	125	3,56	,736		

PÖD	Evli	345	4,19	,490	3,18	,002
	Bekar	125	4,05	,412		
Öz Yeterlilik	Evli	345	4,37	,566	1,20	,232
	Bekar	125	4,30	,523		
Umut	Evli	345	4,18	,626	2,87	,004
	Bekar	125	4,01	,540		
Psikolojik Day.	Evli	345	4,16	,542	3,75	,000
	Bekar	125	3,95	,590		
İyimserlik	Evli	345	3,98	,619	1,91	,057
	Bekar	125	3,86	,689		

Yapılan t testi sonucunda, Tablo 29’da görüldüğü üzere, araştırmaya katılan banka çalışanlarının medeni hallerine göre algılanan dağıtım adaleti ($t=2,00$; $p<0,05$) ile pozitif örgütsel davranış ($t=3,18$; $p<0,05$), umut ($t=2,87$; $p<0,05$) ve psikolojik dayanıklılık ($t=3,75$; $p<0,05$) değişkenlerine ilişkin ortalama değerlerin istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu bulgular ışığında, H19 ve H8 hipotezleri kısmen kabul edilmiştir.

Gruplar arasındaki anlamlı farklılıkların tespiti için ortalama değerler incelendiğinde; evli banka çalışanlarının dağıtım adaleti algılarının ($X=3,47\pm1,023$), bekar çalışanların örgütsel adalet algılarına ($X=3,25\pm1,094$) göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Diğer yandan evli banka çalışanlarının pozitif örgütsel davranış düzeylerinin ($X=4,19\pm0,490$), bekar banka çalışanlarının pozitif örgütsel davranış düzeylerine ($X=4,05\pm0,412$) nazaran daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte pozitif örgütsel davranışın alt boyutları olan umut ve psikolojik dayanıklılık düzeylerinin evli banka çalışanlarında ($X=4,18\pm0,626$; $X=4,16\pm0,542$), bekarlara ($X=4,01\pm0,540$; $X=3,95\pm0,590$) göre daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

3.6.6.4. Eğitim Durumuna Göre Farklılık Testleri

Katılımcıların eğitim durumlarına göre algılanan örgütsel adalet ve pozitif örgütsel davranış değişkenleri ile alt boyutlarının ortalamalarında farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan Anova testine ilişkin veriler Tablo 30’da yer almaktadır.

Tablo 30: AÖA ve PÖD Değişkenlerinin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması

DEĞİŞKEN	Eğitim Durumu	n	X	sd	F	p	Gruplar Arası Fark (Scheffe ve Bonferroni & Tamhane's T2)
AÖA	Lise (1)	6	4,22				
	Ön Lisans (2)	40	3,69	3/466	8,375	,000	3-4
	Lisans (3)	330	3,64				
	Lisansüstü (4)	94	4,03				
Etkileşim Adaleti	Lise (1)	6	4,37				
	Ön Lisans (2)	40	3,94	3/466	6,612	,000	1-2, 1-3, 3-4
	Lisans (3)	330	3,86				
	Lisansüstü (4)	94	4,22				
Dağıtım Adaleti	Lise (1)	6	4,07				
	Ön Lisans (2)	40	3,11	3/466	6,596	,000	2-4, 3-4
	Lisans (3)	330	3,33				
	Lisansüstü (4)	94	3,77				
Prosedürel Adalet	Lise (1)	6	4,11				
	Ön Lisans (2)	40	3,78	3/466	7,412	,000	3-4
	Lisans (3)	330	3,57				
	Lisansüstü (4)	94	3,97				
PÖD	Lise (1)	6	4,27				
	Ön Lisans (2)	40	4,17	3/466	2,187	,089	-
	Lisans (3)	330	4,12				
	Lisansüstü (4)	94	4,26				
Öz Yeterlilik	Lise (1)	6	4,78				
	Ön Lisans (2)	40	4,38	3/466	1,244	,293	-
	Lisans (3)	330	4,34				
	Lisansüstü (4)	94	4,34				
Umut	Lise (1)	6	4,17				
	Ön Lisans (2)	40	4,20	3/466	3,092	,027	3-4
	Lisans (3)	330	4,08				
	Lisansüstü (4)	94	4,29				
Psikolojik Day.	Lise (1)	6	4,00				
	Ön Lisans (2)	40	4,02	3/466	2,942	,033	3-4
	Lisans (3)	330	4,08				
	Lisansüstü (4)	94	4,26				
İyimserlik	Lise (1)	6	4,00				
	Ön Lisans (2)	40	4,02	3/466	2,211	,086	-
	Lisans (3)	330	3,90				
	Lisansüstü (4)	94	4,09				

Tablo 30'daki verilere göre, tek yönlü ANOVA testi sonucunda banka çalışanlarının eğitim durumlarına göre algılanan örgütsel adalet ($F=8,375$; $p=0,000<0,05$) ile alt boyutları olan etkileşim adaleti ($F=6,612$; $p=0,000<0,05$), dağıtım adaleti ($F=6,596$; $p=0,000<0,05$) ve prosedürel adalet ($F=7,412$;

$p=0,000<0,05$) ile pozitif örgütsel davranışın alt boyutları umut ($F=3,092$; $p=0,027<0,05$) ve psikolojik dayanıklılık ($F=2,942$; $p=0,033<0,05$) değişkenlerine ilişkin ortalama değerlerin istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Diğer yandan banka çalışanlarının eğitim durumlarına göre pozitif örgütsel davranış, öz yeterlilik ve iyimserlik değişkenlerine ilişkin ortalama değerlerin ise istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Bu bulgular doğrultusunda, H9 hipotezi kabul edilirken; H20 hipotezi ise kısmen kabul edilmiştir.

ANOVA testi sonucunda gruplar arasındaki anlamlı farklılıkların tespiti amacıyla grup varyanslarının eşit dağılım gösterdiği algılanan örgütsel adalet (Levene=1,802; $p=0,146>0,05$), prosedürel adalet (Levene=1,250; $p=0,291>0,05$), umut (Levene=1,075; $p=0,360>0,05$) ve psikolojik dayanıklılık (Levene=2,084; $p=0,101>0,05$) değişkenleri için Scheffe ve Bonferroni testleri; grup varyanslarının eşit dağılım göstermediği etkileşim adaleti (Levene=2,786; $p=0,040<0,05$) ile dağıtım adaleti (Levene=7,318; $p=0,000<0,05$) değişkenleri için Tamhane's T2 testi yapılmıştır.

Yapılan testlerden elde edilen bulgulara göre; lisansüstü mezunu banka çalışanlarının örgütsel adalet, etkileşim adaleti, dağıtım adaleti ile prosedürel adalet algılarının ($X=4,03$; $X=4,22$; $X=3,77$; $X=3,97$), lisans mezunu çalışanlara ($X=3,64$; $X=3,86$; $X=3,33$; $X=3,57$) nazaran daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca lise mezunu banka çalışanlarının etkileşim adaleti algılarının ($X=4,37$), ön lisans ($X=3,94$) ve lisans ($X=3,86$) mezunlarına göre daha yüksek düzeyde olduğu; lisansüstü mezunu banka çalışanlarının dağıtım adaleti algılarının ($X=3,77$), ön lisans mezunu banka çalışanlarına ($X=3,11$) daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde lisansüstü mezunu banka çalışanlarının umut ve psikolojik dayanıklılık düzeylerinin ($X=4,29$; $X=4,26$), lisans mezunu çalışanlara ($X=4,08$; $X=4,08$) göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

3.6.6.5. Unvana Göre Farklılık Testleri

Katılımcıların bankalarındaki unvan veya pozisyonlarına göre algılanan örgütsel adalet ve pozitif örgütsel davranış değişkenleri ile alt boyutlarının ortalamalarında farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan Anova testine ilişkin veriler Tablo 31’de yer almaktadır.

Tablo 31: AÖA ve PÖD Değişkenlerinin Unvana Göre Karşılaştırılması

DEĞİŞKEN	Unvan	n	X	sd	F	p	Gruplar Arası Fark (Scheffe ve Bonferroni)
AÖA	Gişe/Servis Gör. (1)	138	3,70				
	Yönetmen/Yetkili Yrd. (2)	192	3,71				
	Uzman/Uzm.Yrd. (3)	90	3,86	3/466	1,307	,271	-
	Müdür/Mdr.Yrd. (4)	50	3,65				
Etkileşim Adaleti	Gişe/Servis Gör. (1)	138	3,92				
	Yönetmen/Yetkili Yrd. (2)	192	3,91				
	Uzman/Uzm.Yrd. (3)	90	4,13	3/466	2,441	,064	-
	Müdür/Mdr.Yrd. (4)	50	3,84				
Dağıtım Adaleti	Gişe/Servis Gör. (1)	138	3,31				
	Yönetmen/Yetkili Yrd. (2)	192	3,41				
	Uzman/Uzm.Yrd. (3)	90	3,47	3/466	,896	,443	-
	Müdür/Mdr.Yrd. (4)	50	3,56				
Prosedürel Adalet	Gişe/Servis Gör. (1)	138	3,69				
	Yönetmen/Yetkili Yrd. (2)	192	3,67				
	Uzman/Uzm.Yrd. (3)	90	3,79	3/466	2,071	,103	-
	Müdür/Mdr.Yrd. (4)	50	3,44				
PÖD	Gişe/Servis Gör. (1)	138	4,08				
	Yönetmen/Yetkili Yrd. (2)	192	4,18				
	Uzman/Uzm.Yrd. (3)	90	4,19	3/466	1,561	,198	-
	Müdür/Mdr.Yrd. (4)	50	4,20				
Öz Yeterlilik	Gişe/Servis Gör. (1)	138	4,33				
	Yönetmen/Yetkili Yrd. (2)	192	4,37				
	Uzman/Uzm.Yrd. (3)	90	4,33	3/466	,325	,807	-
	Müdür/Mdr.Yrd. (4)	50	4,40				
Umut	Gişe/Servis Gör. (1)	138	4,07				
	Yönetmen/Yetkili Yrd. (2)	192	4,13				
	Uzman/Uzm.Yrd. (3)	90	4,19	3/466	1,316	,269	-
	Müdür/Mdr.Yrd. (4)	50	4,25				
Psikolojik Day.	Gişe/Servis Gör. (1)	138	3,94				
	Yönetmen/Yetkili Yrd. (2)	192	4,19				
	Uzman/Uzm.Yrd. (3)	90	4,13	3/466	5,833	,001	1-2
	Müdür/Mdr.Yrd. (4)	50	4,18				
İyimserlik	Gişe/Servis Gör. (1)	138	3,90				
	Yönetmen/Yetkili Yrd. (2)	192	3,97	3/466	1,720	,162	-
	Uzman/Uzm.Yrd. (3)	90	4,05				

Tablo 31'deki verilere göre, tek yönlü ANOVA testi sonucunda banka çalışanlarının unvanlarına göre pozitif örgütsel davranışın alt boyutu olan psikolojik dayanıklılık ($F=5,833$; $p=0,001<0,05$) değişkenine ilişkin ortalama değerlerin istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Diğer yandan banka çalışanlarının unvanlarına göre örgütsel adalet ve alt boyutları ile pozitif örgütsel davranış ve alt boyutları öz yeterlilik, umut ve iyimserlik değişkenlerine ilişkin ortalama değerlerin ise istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Bu bulgular doğrultusunda, H_{10} hipotezi reddedilmiştir.

ANOVA testi sonucunda gruplar arasındaki anlamlı farklılıkların tespiti amacıyla grup varyanslarının eşit dağılım gösterdiği psikolojik dayanıklılık ($Levene=0,132$; $p=0,941>0,05$) değişkeni için Scheffe ve Bonferroni testi yapılmıştır. Yapılan testlerden elde edilen bulgulara göre; yönetmen veya yetkili yardımcısı unvanına sahip banka çalışanlarının psikolojik dayanıklılık düzeylerinin ($X=4,19$), gişe veya servis görevlisi unvanına sahip banka çalışanlarına ($X=3,94$) göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

3.6.6.6. Aylık Ortalama Gelire Göre Farklılık Testleri

Katılımcıların aylık ortalama gelir düzeylerine göre algılanan örgütsel adalet ve pozitif örgütsel davranış değişkenleri ile alt boyutlarının ortalamalarında farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan Anova testine ilişkin veriler Tablo 32'de yer almaktadır.

Tablo 32: AÖA ve PÖD Değişkenlerinin Gelir Düzeyine Göre Karşılaştırılması

DEĞİŞKEN	Gelir Düzeyi (TL)	n	X	sd	F	p	Gruplar Arası Fark (Scheffe, Bonferroni ve Tamhane)
AÖA	5.000'den az ⁽¹⁾	25	3,34	4/465	4,770	,001	1-3, 1-5
	5.000 - 7.500 ⁽²⁾	119	3,64				
	7.501 - 10.000 ⁽³⁾	150	3,84				
	10.001 - 15.000 ⁽⁴⁾	130	3,68				
	15.001 ve üzeri ⁽⁵⁾	46	3,98				
Etkileşim Adaleti	5.000'den az ⁽¹⁾	25	3,66	4/465	3,090	,016	1-5
	5.000 - 7.500 ⁽²⁾	119	3,82				
	7.501 - 10.000 ⁽³⁾	150	4,04				
	10.001 - 15.000 ⁽⁴⁾	130	3,96				

	15.001 ve üzeri ⁽⁵⁾	46	4,11				
Dağıtım Adaleti	5.000'den az ⁽¹⁾	25	2,74				
	5.000 - 7.500 ⁽²⁾	119	3,26				
	7.501 - 10.000 ⁽³⁾	150	3,55	4/465	6,503	,000	1-3, 1-5,
	10.001 - 15.000 ⁽⁴⁾	130	3,35				2-5, 4-5
	15.001 ve üzeri ⁽⁵⁾	46	3,88				
Prosedürel Adalet	5.000'den az ⁽¹⁾	25	3,35				
	5.000 - 7.500 ⁽²⁾	119	3,69				
	7.501 - 10.000 ⁽³⁾	150	3,79	4/465	3,564	,007	Anlamli fark yok.
	10.001 - 15.000 ⁽⁴⁾	130	3,53				
	15.001 ve üzeri ⁽⁵⁾	46	3,86				
PÖD	5.000'den az ⁽¹⁾	25	3,90				
	5.000 - 7.500 ⁽²⁾	119	4,14				
	7.501 - 10.000 ⁽³⁾	150	4,18	4/465	2,806	,025	1-3, 1-4, 1-5
	10.001 - 15.000 ⁽⁴⁾	130	4,15				
	15.001 ve üzeri ⁽⁵⁾	46	4,29				
Öz Yeterlilik	5.000'den az ⁽¹⁾	25	4,09				
	5.000 - 7.500 ⁽²⁾	119	4,38				
	7.501 - 10.000 ⁽³⁾	150	4,34	4/465	1,694	,150	-
	10.001 - 15.000 ⁽⁴⁾	130	4,40				
	15.001 ve üzeri ⁽⁵⁾	46	4,34				
Umut	5.000'den az ⁽¹⁾	25	3,78				
	5.000 - 7.500 ⁽²⁾	119	4,12				
	7.501 - 10.000 ⁽³⁾	150	4,19	4/465	4,343	,002	1-3, 1-4, 1-5
	10.001 - 15.000 ⁽⁴⁾	130	4,08				
	15.001 ve üzeri ⁽⁵⁾	46	4,36				
Psikolojik Dayanıklılık	5.000'den az ⁽¹⁾	25	3,74				
	5.000 - 7.500 ⁽²⁾	119	4,00				
	7.501 - 10.000 ⁽³⁾	150	4,14	4/465	5,320	,000	1-3, 1-4, 1-5
	10.001 - 15.000 ⁽⁴⁾	130	4,18				
	15.001 ve üzeri ⁽⁵⁾	46	4,25				
İyimserlik	5.000'den az ⁽¹⁾	25	4,01				
	5.000 - 7.500 ⁽²⁾	119	3,97				
	7.501 - 10.000 ⁽³⁾	150	3,96	4/465	2,151	,074	-
	10.001 - 15.000 ⁽⁴⁾	130	3,84				
	15.001 ve üzeri ⁽⁵⁾	46	4,15				

Tablo 32'deki verilere göre, tek yönlü ANOVA testi sonucunda banka çalışanlarının aylık ortalama gelir düzeylerine göre algılanan örgütsel adalet ($F=4,770$; $p=0,001<0,05$) ile alt boyutları olan etkileşim adaleti ($F=3,090$; $p=0,016<0,05$), dağıtım adaleti ($F=6,503$; $p=0,000<0,05$) ve prosedürel adalet ($F=3,564$; $p=0,007<0,05$) ile pozitif örgütsel davranış ($F=2,806$; $p=0,025<0,05$) ile alt boyutları umut ($F=4,343$; $p=0,002<0,05$) ve psikolojik dayanıklılık ($F=5,320$; $p=0,000<0,05$) değişkenlerine ilişkin ortalama değerlerin istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Diğer yandan banka çalışanlarının aylık ortalama gelir düzeylerine göre öz yeterlilik ve iyimserlik değişkenlerine ilişkin ortalama değerlerin ise istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Bu

bulgular doğrultusunda H11 hipotezi kabul edilirken; H22 hipotezi ise kısmen kabul edilmiştir.

ANOVA testi sonucunda gruplar arasındaki anlamlı farklılıkların tespiti amacıyla grup varyanslarının eşit dağılım gösterdiği algılanan örgütsel adalet (Levene=2,317; $p=0,056>0,05$), prosedürel adalet (Levene=0,777; $p=0,541<0,05$) ve psikolojik dayanıklılık (Levene=1,958; $p=0,100>0,05$) değişkenleri için Scheffe ve Bonferroni testleri; grup varyanslarının eşit dağılım göstermediği etkileşim adaleti (Levene=3,849; $p=0,004<0,05$), dağıtım adaleti (Levene=2,407; $p=0,049<0,05$) ile pozitif örgütsel davranış (Levene=5,062; $p=0,001<0,05$) ve umut (Levene=2,877; $p=0,023<0,05$) değişkenleri için Tamhane's T2 testi yapılmıştır.

Yapılan testlerden elde edilen bulgulara göre; 15.001 TL ve daha üzerinde aylık gelire sahip banka çalışanlarının örgütsel adalet, etkileşim adaleti ile dağıtım adaleti algılarının ($X=3,98$; $X=4,11$; $X=3,88$), 5.000 TL'nin altında aylık gelire sahip banka çalışanlarına ($X=3,34$; $X=3,66$; $X=2,74$) nazaran daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca 7.501 TL ile 10.000 TL arasında aylık gelire sahip banka çalışanlarının örgütsel adalet ile dağıtım adaleti algılarının ($X=3,84$; $X=3,55$), 5.000 TL'nin altında aylık gelire sahip banka çalışanlarına ($X=3,34$; $X=2,74$) nazaran daha yüksek ve 15.001 TL ve daha üzerinde aylık gelire sahip banka çalışanlarının dağıtım adaleti algılarının ($X=3,88$), 5.000 ile 7.500 TL aylık gelire sahip banka çalışanları ($X=3,26$) ile 10.001 ile 15.000 TL arasında aylık gelire sahip banka çalışanlarının ($X=3,35$) dağıtım adaleti algılarına göre daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Diğer yandan 5.000 TL'nin altında aylık gelire sahip banka çalışanlarının pozitif örgütsel davranış ($X=3,90$), umut ($X=3,78$) ve psikolojik dayanıklılık ($X=3,74$) düzeylerinin, 7.500 TL'nin üzerinde aylık gelire sahip banka çalışanlarının pozitif örgütsel davranış ($X=4,18$; $X=4,15$; $X=4,29$), umut ($X=4,19$; $X=4,08$; $X=4,36$) ve psikolojik dayanıklılık ($X=4,14$; $X=4,18$; $X=4,25$) düzeylerine nazaran daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

3.6.6.7. Deneyime Göre Farklılık Testleri

Katılımcıların sektör tecrübeleri veya deneyimlerine göre algılanan örgütsel adalet ve pozitif örgütsel davranış değişkenleri ile alt boyutlarının ortalamalarında farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan Anova testine ilişkin veriler Tablo 33'te yer almaktadır.

Tablo 33: AÖA ve PÖD Değişkenlerinin Deneyimlerine Göre Karşılaştırılması

DEĞİŞKEN	Deneyim (Yıl)	n	X	sd	F	p	Gruplar Arası Fark (Scheffe ve Bonferroni & Tamhane's T2)
AÖA	0-1 (1)	30	3,48				
	2-5 (2)	77	3,89	3/466	3,305	,020	1-2
	6-10 (3)	178	3,78				
	11 ve üzeri (4)	185	3,66				
Etkileşim Adaleti	0-1 (1)	30	3,68				
	2-5 (2)	77	4,08	3/466	3,891	,009	1-2, 1-3
	6-10 (3)	178	4,03				
	11 ve üzeri (4)	185	3,85				
Dağıtım Adaleti	0-1 (1)	30	3,07				
	2-5 (2)	77	3,53	3/466	1,533	,205	-
	6-10 (3)	178	3,38				
	11 ve üzeri (4)	185	3,44				
Prosedürel Adalet	0-1 (1)	30	3,53				
	2-5 (2)	77	3,93	3/466	4,938	,002	1-2, 2-4
	6-10 (3)	178	3,73				
	11 ve üzeri (4)	185	3,55				
PÖD	0-1 (1)	30	4,04				
	2-5 (2)	77	4,06	3/466	2,980	,031	Anlamlı fark yok.
	6-10 (3)	178	4,23				
	11 ve üzeri (4)	185	4,15				
Öz Yeterlilik	0-1 (1)	30	4,21				
	2-5 (2)	77	4,31	3/466	3,491	,016	3-4
	6-10 (3)	178	4,46				
	11 ve üzeri (4)	185	4,30				
Umut	0-1 (1)	30	4,04				
	2-5 (2)	77	4,02	3/466	2,314	,075	-
	6-10 (3)	178	4,22				
	11 ve üzeri (4)	185	4,12				
Psikolojik Day.	0-1 (1)	30	3,83				
	2-5 (2)	77	3,89	3/466	8,821	,000	1-3, 1-4 2-3, 2-4
	6-10 (3)	178	4,19				
	11 ve üzeri (4)	185	4,16				
İyimserlik	0-1 (1)	30	4,07	3/466	,386	,763	-
	2-5 (2)	77	3,96				

6-10 (3)	178	3,94
11 ve üzeri (4)	185	3,94

Tablo 33'deki verilere göre, tek yönlü ANOVA testi sonucunda banka çalışanlarının deneyimlerine göre algılanan örgütsel adalet ($F=3,305$; $p=0,020<0,05$) ile alt boyutları olan etkileşim adaleti ($F=3,891$; $p=0,009<0,05$) ve prosedürel adalet ($F=4,938$; $p=0,002<0,05$) ile pozitif örgütsel davranış ($F=2,980$; $p=0,031<0,05$) ile alt boyutları öz yeterlilik ($F=3,491$; $p=0,016<0,05$) ve psikolojik dayanıklılık ($F=8,821$; $p=0,000<0,05$) değişkenlerine ilişkin ortalama değerlerin istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Diğer yandan banka çalışanlarının deneyimlerine göre dağıtım adaleti ile umut ve iyimserlik değişkenlerine ilişkin ortalama değerlerin ise istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Bu bulgular doğrultusunda, H12 ile H23 hipotezleri kısmen kabul edilmiştir.

ANOVA testi sonucunda gruplar arasındaki anlamlı farklılıkların tespiti amacıyla grup varyanslarının eşit dağılım gösterdiği algılanan örgütsel adalet (Levene=2,424; $p=0,065>0,05$), pozitif örgütsel davranış (Levene=1,293; $p=0,276>0,05$) ve psikolojik dayanıklılık (Levene=0,892; $p=0,445>0,05$) değişkenleri için Scheffe ve Bonferroni testleri; grup varyanslarının eşit dağılım göstermediği etkileşim adaleti (Levene=2,857; $p=0,037<0,05$) ve prosedürel adalet (Levene=3,403; $p=0,018<0,05$) ile öz yeterlilik (Levene=3,240; $p=0,022<0,05$) değişkenleri için Tamhane's T2 testi yapılmıştır.

Yapılan testlerden elde edilen bulgulara göre; 2 ile 5 yıl arasında sektör deneyimine sahip banka çalışanlarının örgütsel adalet, etkileşim adaleti ile prosedürel adalet algılarının ($X=3,89$; $X=4,08$; $X=3,93$), 1 yıl ve altı sektör deneyimine sahip banka çalışanlarına ($X=3,48$; $X=3,68$; $X=3,53$) nazaran daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca 6 ile 10 yıl arasında sektör deneyimine sahip banka çalışanlarının etkileşim adaleti algılarının ($X=4,03$), 1 yıl ve altı sektör deneyimine sahip banka çalışanlarına ($X=3,68$) göre daha yüksek düzeyde ve 2 ile 5 yıl arasında sektör deneyimine sahip banka çalışanlarının prosedürel adalet algılarının ($X=3,93$),

11 yıl ve üzeri sektör deneyimine sahip banka çalışanlarının prosedürel adalet algılarına ($X=3,55$) göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Diğer yandan 6 ile 10 yıl arasında sektör deneyimine sahip banka çalışanlarının pozitif örgütsel davranış düzeylerinin ($X=4,46$), 11 yıl ve üzeri sektör deneyimine sahip banka çalışanlarına ($X=4,30$) nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Son olarak 6 yıl ve üzerinde sektör deneyimine sahip banka çalışanlarının psikolojik dayanıklılık düzeylerinin ($X=4,19$; $X=4,16$), 5 yıl ve altında sektör deneyimine sahip banka çalışanlarının psikolojik dayanıklılık düzeylerine ($X=3,83$; $X=3,89$) göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

3.6.6.8. Kıdeme Göre Farklılık Testleri

Katılımcıların mevcut banka şubesindeki çalışma süresi veya bankadaki kıdemine göre algılanan örgütsel adalet ve pozitif örgütsel davranış değişkenleri ile alt boyutlarının ortalamalarında farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan Anova testine ilişkin veriler Tablo 34’te yer almaktadır.

Tablo 34: AÖA ve PÖD Değişkenlerinin Kıdemlerine Göre Karşılaştırılması

DEĞİŞKEN	Kıdem (Yıl)	n	X	sd	F	p	Gruplar Arası Fark (Scheffe ve Bonferroni & Tamhane’s T2)
AÖA	0-1 (1)	126	3,70	3/466	,816	,485	-
	2-5 (2)	228	3,76				
	6-10 (3)	86	3,65				
	11 ve üzeri (4)	30	3,86				
Etkileşim Adaleti	0-1 (1)	126	3,90	3/466	,785	,502	-
	2-5 (2)	228	3,99				
	6-10 (3)	86	3,87				
	11 ve üzeri (4)	30	4,04				
Dağıtım Adaleti	0-1 (1)	126	3,31	3/466	1,299	,274	-
	2-5 (2)	228	3,46				
	6-10 (3)	86	3,33				
	11 ve üzeri (4)	30	3,66				
Prosedürel Adalet	0-1 (1)	126	3,73	3/466	,740	,528	-
	2-5 (2)	228	3,67				
	6-10 (3)	86	3,58				
	11 ve üzeri (4)	30	3,74				

PÖD	0-1 (1)	126	4,25	3/466	3,050	,028	1-2
	2-5 (2)	228	4,10				
	6-10 (3)	86	4,15				
	11 ve üzeri (4)	30	4,24				
Öz Yeterlilik	0-1 (1)	126	4,44	3/466	1,914	,126	-
	2-5 (2)	228	4,30				
	6-10 (3)	86	4,38				
	11 ve üzeri (4)	30	4,35				
Umut	0-1 (1)	126	4,24	3/466	1,955	,120	-
	2-5 (2)	228	4,08				
	6-10 (3)	86	4,11				
	11 ve üzeri (4)	30	4,21				
Psikolojik Day.	0-1 (1)	126	4,16	3/466	3,321	,020	2-4
	2-5 (2)	228	4,03				
	6-10 (3)	86	4,18				
	11 ve üzeri (4)	30	4,27				
İyimserlik	0-1 (1)	126	4,08	3/466	3,811	,010	1-3
	2-5 (2)	228	3,91				
	6-10 (3)	86	3,81				
	11 ve üzeri (4)	30	4,07				

Tablo 34'teki verilere göre, tek yönlü ANOVA testi sonucunda banka çalışanlarının kıdemlerine göre pozitif örgütsel davranış ($F=3,050$; $p=0,028<0,05$) ile alt boyutları psikolojik dayanıklılık ($F=3,321$; $p=0,020<0,05$) ve iyimserlik ($F=3,811$; $p=0,010<0,05$) değişkenlerine ilişkin ortalama değerlerin istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Diğer yandan banka çalışanlarının kıdemlerine göre algılanan örgütsel adalet ve alt boyutları ile öz yeterlilik ve iyimserlik değişkenlerine ilişkin ortalama değerlerin ise istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Bu bulgular doğrultusunda, H24 hipotezi kısmen kabul edilirken; H13 hipotezi ise reddedilmiştir.

ANOVA testi sonucunda gruplar arasındaki anlamlı farklılıkların tespiti amacıyla grup varyanslarının eşit dağılım gösterdiği algılanan pozitif örgütsel davranış (Levene=0,534; $p=0,659>0,05$) ve psikolojik dayanıklılık (Levene=1,269; $p=0,284>0,05$) değişkenleri için Scheffe ve Bonferroni testleri; grup varyanslarının eşit dağılım göstermediği iyimserlik (Levene=4,706; $p=0,003<0,05$) değişkeni için Tamhane's T2 testi yapılmıştır.

Yapılan testlerden elde edilen bulgulara göre; 1 yıl ve altı kıdeme sahip banka çalışanlarının pozitif örgütsel davranış düzeylerinin ($X=4,25$), 2 ile 5 yıl arasında

kıdeme sahip banka çalışanlarına ($X=4,10$) nazaran daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca 11 yıl ve üzeri kıdeme sahip banka çalışanlarının psikolojik dayanıklılık düzeylerinin ($X=4,27$), 2 ile 5 yıl arasında kıdeme sahip banka çalışanlarının psikolojik dayanıklılık düzeylerine ($X=4,03$) göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Son olarak 1 yıl ve altı kıdeme sahip banka çalışanlarının iyimserlik düzeylerinin ($X=4,08$), 6 ile 10 yıl arasında kıdeme sahip banka çalışanlarına ($X=3,81$) nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

3.6.6.9. Birime Göre Farklılık Testleri

Katılımcıların bankalarında görev yaptıkları birime göre algılanan örgütsel adalet ve pozitif örgütsel davranış değişkenleri ile alt boyutlarının ortalamalarında farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan t testine ilişkin veriler Tablo 35'te yer almaktadır.

Tablo 35: AÖA ve PÖD Değişkenlerin Birime Göre Karşılaştırılması

DEĞİŞKEN	Birim	n	X	SS	t	p
AÖA	Operasyon	185	3,86	,675	3,02	,003
	Pazarlama	285	3,65	,755		
Etkileşim Adaleti	Operasyon	185	4,03	,681	2,11	,035
	Pazarlama	285	3,89	,769		
Dağıtım Adaleti	Operasyon	185	3,62	,995	3,63	,000
	Pazarlama	285	3,27	1,056		
Prosedürel Adalet	Operasyon	185	3,78	,726	2,48	,014
	Pazarlama	285	3,60	,830		
PÖD	Operasyon	185	4,14	,477	-,483	,629
	Pazarlama	285	4,16	,473		
Öz Yeterlilik	Operasyon	185	4,29	,586	-1,92	,056
	Pazarlama	285	4,39	,531		
Umut	Operasyon	185	4,16	,586	,694	,488
	Pazarlama	285	4,12	,623		
Psikolojik Day.	Operasyon	185	4,06	,564	-1,40	,161
	Pazarlama	285	4,14	,561		
İyimserlik	Operasyon	185	3,99	,634	1,16	,247
	Pazarlama	285	3,92	,643		

Yapılan t testi sonucunda, Tablo 35'te görüldüğü üzere, araştırmaya katılan banka çalışanlarının görev yaptıkları birime göre algılanan örgütsel adalet ($t=3,02$; $p<0,05$), etkileşim adaleti ($t=2,11$; $p<0,05$), dağıtım adaleti ($t=3,63$; $p<0,05$) ve prosedürel adalet ($t=2,48$; $p<0,05$) değişkenlerine ilişkin ortalama değerlerin istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Diğer yandan pozitif örgütsel davranış ve alt boyutlarına ilişkin ortalama değerlerin istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Bu bulgular ışığında, H14, hipotezi kabul edilirken; H25 hipotezi ise reddedilmiştir.

Gruplar arasındaki anlamlı farklılıkların tespiti için ortalama değerler incelendiğinde; operasyon biriminde görev yapan banka çalışanlarının örgütsel adalet algılarının ($X=3,86\pm0,675$), pazarlama biriminde görev yapanlara ($X=3,65\pm0,755$) göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Ayrıca operasyon biriminde görev yapan banka çalışanlarının örgütsel adaletin alt boyutları olan etkileşim adaleti ($X=4,03\pm0,681$), dağıtım adaleti ($X=3,62\pm0,995$) ve prosedürel adalet ($X=3,78\pm0,726$) algılarının da yine pazarlama biriminde görev yapanlara (etkileşim; $X=3,89\pm0,769$, dağıtım; $X=3,27\pm1,056$, prosedürel; $X=3,60\pm0,830$) göre daha yüksek düzeyde olduğu anlaşılmaktadır.

3.6.6.10. Bankanın Sermaye Yapısına Göre Farklılık Testleri

Katılımcıların çalıştıkları bankaların sermaye yapılarına göre algılanan örgütsel adalet ve pozitif örgütsel davranış değişkenleri ile alt boyutlarının ortalamalarında farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan t testine ilişkin veriler Tablo 36'da yer almaktadır.

Tablo 36: AÖA ve PÖD Değişkenlerin Bankanın Sermaye Yapısına Göre Karşılaştırılması

DEĞİŞKEN	Sermaye Yapısı	n	X	SS	t	p
AÖA	Kamu	120	3,54	0,823	-3,14	,002
	Özel	350	3,80	0,685		
Etkileşim Adaleti	Kamu	120	3,77	0,914	-2,64	,009
	Özel	350	4,01	0,658		
Dağıtım Adaleti	Kamu	120	3,22	1,057	-2,31	,021

	Özel	350	3,47	1,036		
Prosedürel Adalet	Kamu	120	3,45	0,838	-3,67	,000
	Özel	350	3,75	0,766		
PÖD	Kamu	120	4,05	0,521	-2,56	,011
	Özel	350	4,19	0,453		
Öz Yeterlilik	Kamu	120	4,37	0,555	,363	,717
	Özel	350	4,35	0,556		
Umut	Kamu	120	4,01	0,718	-2,41	,017
	Özel	350	4,18	0,560		
Psikolojik Day.	Kamu	120	4,00	0,636	-2,22	,028
	Özel	350	4,14	0,532		
İyimserlik	Kamu	120	3,72	0,624	-4,68	,000
	Özel	350	4,03	0,627		

Yapılan t testi sonucunda, Tablo-....’da görüldüğü üzere, araştırmaya katılan banka çalışanlarının çalıştıkları bankaların sermaye yapılarına göre algılanan örgütsel adalet ($t=-3,14$; $p<0,05$), etkileşim adaleti ($t=-2,64$; $p<0,05$), dağıtım adaleti ($t=-2,31$; $p<0,05$) ve prosedürel adalet ($t=-3,67$; $p<0,05$) ile pozitif örgütsel davranış ($t=-2,56$; $p<0,05$), umut ($t=-2,41$; $p<0,05$), psikolojik dayanıklılık ($t=-2,22$; $p<0,05$) ve iyimserlik ($t=-4,68$; $p<0,05$) değişkenlerine ilişkin ortalama değerlerin istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Diğer yandan pozitif örgütsel davranışın bir diğer alt boyutu olan öz yeterlilik değişkeninin istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Bu bulgular ışığında, H15 hipotezi kabul edilirken; H26 hipotezi ise kısmen kabul edilmiştir.

Gruplar arasındaki anlamlı farklılıkların tespiti için ortalama değerler incelendiğinde; özel banka çalışanlarının örgütsel adalet algılarının ($X=3,80\pm0,685$), kamu bankası çalışanlarının örgütsel adalet algılarına ($X=3,54\pm0,823$) göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Ayrıca özel banka çalışanlarının örgütsel adaletin alt boyutları olan etkileşim adaleti ($X=4,01\pm0,658$), dağıtım adaleti ($X=3,47\pm1,036$) ve prosedürel adalet ($X=3,75\pm0,766$) algılarının da yine kamu bankası çalışanlarına (etkileşim; $X=3,77\pm0,914$, dağıtım; $X=3,22\pm1,057$, prosedürel; $X=3,45\pm0,838$) göre daha yüksek düzeyde olduğu anlaşılmaktadır.

Diğer yandan özel banka çalışanlarının pozitif örgütsel davranış düzeylerinin ($X=4,19\pm0,453$), kamu bankası çalışanlarının pozitif örgütsel davranış düzeylerine ($X=4,05\pm0,521$) nazaran daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte pozitif örgütsel davranışın alt boyutları olan umut, psikolojik dayanıklılık ve iyimserlik düzeylerinin özel banka çalışanlarında (umut; $X=4,18\pm0,560$, psikolojik dayanıklılık; $X=4,14\pm0,532$, iyimserlik; $X=4,03\pm0,627$), kamu bankası çalışanlarına (umut; $X=4,01\pm0,718$, psikolojik dayanıklılık; $X=4,00\pm0,636$, iyimserlik; $X=3,72\pm0,624$) göre daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

3.6.6.11. Banka Türüne Göre Farklılık Testleri

Katılımcıların çalıştıkları bankaların türüne göre algılanan örgütsel adalet ve pozitif örgütsel davranış değişkenleri ile alt boyutlarının ortalamalarında farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan t testine ilişkin veriler Tablo 37’de yer almaktadır.

Tablo 37: AÖA ve PÖD Değişkenlerin Banka Türüne Göre Karşılaştırılması

DEĞİŞKEN	Banka Türü	n	X	SS	t	p
AÖA	Mevduat	317	3,65	,770	-3,90	,000
	Katılım	153	3,90	,608		
Etkileşim Adaleti	Mevduat	317	3,89	,786	-2,76	,006
	Katılım	153	4,07	,613		
Dağıtım Adaleti	Mevduat	317	3,28	1,102	-4,39	,000
	Katılım	153	3,68	,860		
Prosedürel Adalet	Mevduat	317	3,60	,819	-3,20	,002
	Katılım	153	3,84	,720		
PÖD	Mevduat	317	4,14	,484	-1,19	,233
	Katılım	153	4,19	,452		
Öz Yeterlilik	Mevduat	317	4,37	,573	1,17	,243
	Katılım	153	4,31	,517		
Umut	Mevduat	317	4,11	,653	-1,72	,087
	Katılım	153	4,20	,500		
Psikolojik Day.	Mevduat	317	4,12	,532	,549	,583
	Katılım	153	4,09	,623		
İyimserlik	Mevduat	317	3,86	,633	-4,63	,000
	Katılım	153	4,14	,614		

Yapılan t testi sonucunda, Tablo 37’de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan banka çalışanlarının çalıştıkları bankaların türüne göre algılanan örgütsel adalet ($t=-3,90$; $p<0,05$), etkileşim adaleti ($t=-2,76$; $p<0,05$), dağıtım adaleti ($t=-4,39$; $p<0,05$) ve prosedürel adalet ($t=-3,20$; $p<0,05$) ile pozitif örgütsel davranışın alt boyutlarından birisi olan iyimserlik ($t=-4,63$; $p<0,05$) değişkenlerine ilişkin ortalama değerlerin istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Diğer yandan pozitif örgütsel davranış ile alt boyutları olan öz yeterlilik, umut ve psikolojik dayanıklılık değişkenlerinin ise istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Bu bulgular ışığında, H16 hipotezi kabul edilirken; H27 hipotezi ise kısmen kabul edilmiştir.

Gruplar arasındaki anlamlı farklılıkların tespiti için ortalama değerler incelendiğinde; katılım bankası çalışanlarının örgütsel adalet algılarının ($X=3,90\pm0,608$), mevduat bankası çalışanlarının örgütsel adalet algılarına ($X=3,65\pm0,770$) göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Ayrıca katılım bankası çalışanlarının örgütsel adaletin alt boyutları olan etkileşim adaleti ($X=4,07\pm0,613$), dağıtım adaleti ($X=3,68\pm0,860$) ve prosedürel adalet ($X=3,84\pm0,720$) algılarının da yine mevduat bankası çalışanlarına (etkileşim; $X=3,89\pm0,786$, dağıtım; $X=3,28\pm1,102$, prosedürel; $X=3,60\pm0,819$) göre daha yüksek düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Diğer yandan katılım bankası çalışanlarının pozitif örgütsel davranışın alt boyutu olan iyimserlik düzeylerinin ($X=4,14\pm0,614$) de mevduat bankası çalışanlarına ($X=3,86\pm0,633$) göre daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

3.6.7. Korelasyon Analizi

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının algılanan örgütsel adalet ile pozitif örgütsel davranış düzeyleri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı ilişkiler olup olmadığını ortaya koyabilmek için parametrik analiz tekniklerinden Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda elde edilen bulgular, Tablo 38’de yer almaktadır.

Tablo 38: Değişkenlere İlişkin Korelasyon Katsayıları

DEĞİŞKENLER	1	2	3	4	5	6	7	8
Algılanan Örgütsel Adalet (1)	r 1							
<i>Etkileşim Adaleti (2)</i>	r ,905** p ,000	1						
<i>Dağıtım Adaleti (3)</i>	r ,832** p ,000	,585**	1					
<i>Prosedürel Adalet (4)</i>	r ,891** p ,000	,740**	,639**	1				
Pozitif Örgütsel Davranış (5)	r ,594** p ,000	,606**	,380**	,560**	1			
<i>Öz Yeterlilik (6)</i>	r ,442** p ,000	,518**	,211**	,402**	,829**	1		
<i>Umut (7)</i>	r ,622** p ,000	,579**	,463**	,593**	,898**	,671**	1	
<i>Psikolojik Dayanıklılık (8)</i>	r ,357** p ,000	,374**	,178**	,378**	,770**	,525**	,598**	1
<i>İyimserlik (9)</i>	r ,457** p ,000	,446**	,348**	,397**	,686**	,390**	,537**	,360**

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed). p<0,01

*** n=470; r=korelasyon katsayısı; p=anlamlılık

Korelasyon katsayısı, -1 ile +1 arasında değerler alabilmektedir. Katsayı mutlak değeri 1'e yaklaştıkça iki değişken arasındaki ilişkinin gücü artmakta, 0'a yaklaştıkça ilişkinin gücü azalmaktadır. Katsayı değeri 0 ise iki değişken arasında ilişki olmadığı kabul edilmektedir (Karagöz, 2017, s. 343). Korelasyon katsayısı r değeri; 0,10 ile 0,29 arası düşük düzeyde, 0,30 ile 0,69 arası orta düzeyde ve 0,70 ile 1,00 arası ise yüksek düzeyde bir ilişkiye işaret etmektedir (Büyüköztürk, 2002). Bu bağlamda Tablo 38'de görülen Pearson korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde; algılanan örgütsel adalet ile pozitif örgütsel davranış arasında orta düzeyde ve pozitif ($r=0,594$; $p<0,01$); örgütsel adaletin alt boyutlarından etkileşim adaleti ($r=0,606$; $p<0,01$), dağıtım adaleti ($r=0,380$; $p<0,01$) ve prosedürel adalet ($r=0,560$; $p<0,01$) algıları ile pozitif örgütsel davranış arasında orta düzeyde, pozitif ve istatistiksel bakımdan anlamlı ilişkiler görülmektedir.

Alt boyutlar düzeyindeki ilişkiler incelendiğinde ilk olarak, algılanan örgütsel adalet ile pozitif örgütsel davranışın alt boyutlarından öz yeterlilik düzeyi arasında orta düzeyde ve pozitif ($r=0,442$; $p<0,01$); örgütsel adaletin alt boyutlarından etkileşim adaleti ($r=0,518$; $p<0,01$) ve prosedürel adalet ($r=0,402$; $p<0,01$) algıları ile öz

yeterlilik düzeyi arasında orta düzeyde ve pozitif; dağıtım adaleti ($r=0,380$; $p<0,01$) ile öz yeterlilik düzeyi arasında ise düşük düzeyde, pozitif ve istatistiksel bakımdan anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. İkinci olarak, algılanan örgütsel adalet ile pozitif örgütsel davranışın alt boyutlarından umut düzeyi arasında orta düzeyde ve pozitif ($r=0,622$; $p<0,01$); örgütsel adaletin alt boyutlarından etkileşim adaleti ($r=0,579$; $p<0,01$), dağıtım adaleti ($r=0,463$; $p<0,01$) ve prosedürel adalet ($r=0,593$; $p<0,01$) algıları ile umut düzeyi arasında orta düzeyde, pozitif ve istatistiksel bakımdan anlamlı ilişkiler belirlenmiştir. Üçüncü olarak, algılanan örgütsel adalet ile pozitif örgütsel davranışın alt boyutlarından psikolojik dayanıklılık düzeyi arasında orta düzeyde ve pozitif ($r=0,357$; $p<0,01$); örgütsel adaletin alt boyutlarından etkileşim adaleti ($r=0,374$; $p<0,01$) ve prosedürel adalet ($r=0,378$; $p<0,01$) algıları ile psikolojik dayanıklılık düzeyi arasında orta düzeyde ve pozitif; dağıtım adaleti ($r=0,178$; $p<0,01$) ile psikolojik dayanıklılık düzeyi arasında ise düşük düzeyde, pozitif ve istatistiksel bakımdan anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Son olarak, algılanan örgütsel adalet ile pozitif örgütsel davranışın alt boyutlarından iyimserlik düzeyi arasında orta düzeyde ve pozitif ($r=0,457$; $p<0,01$); örgütsel adaletin alt boyutlarından etkileşim adaleti ($r=0,446$; $p<0,01$), dağıtım adaleti ($r=0,348$; $p<0,01$) ve prosedürel adalet ($r=0,397$; $p<0,01$) algıları ile iyimserlik düzeyi arasında orta düzeyde, pozitif ve istatistiksel bakımdan anlamlı ilişkiler belirlenmiştir.

3.6.8. Yapısal Eşitlik Modeli

İlk olarak 1923 yılında biyolog Sewall Wright tarafından ortaya konan ve geliştirilen yapısal eşitlik modellemesi (YEM) günümüzde başta sosyal bilimler olmak üzere, ekonomi, pazarlama, davranış bilimleri ve sağlık bilimleri gibi birçok bilim dalı tarafından kullanılmaktadır. Yapısal eşitlik modellemesi belirli bir teoriye göre oluşturulan, gözlenebilen ve gizli değişkenler ile gösterilen regresyon, korelasyon, faktör ve yol analizlerinin bütün olarak görülmesini sağlayarak (Hox ve Bechger, 2011, s. 354), ilişkisel ve nedensel bir model olarak tanımlayan çok değişkenli istatistiksel bir tekniktir (Bayram, 2013, s. 62). Bu modelin önemli kavramlarından birini oluşturan örtük değişkenler gizli olup gözlenemediği için direkt olarak ölçülemezler. Bu nedenden dolayı gözlemlenebilir değişken ile örtük değişken birbiri ile ilişkilendirilmelidir (Yılmaz, 2004, s. 77-90).

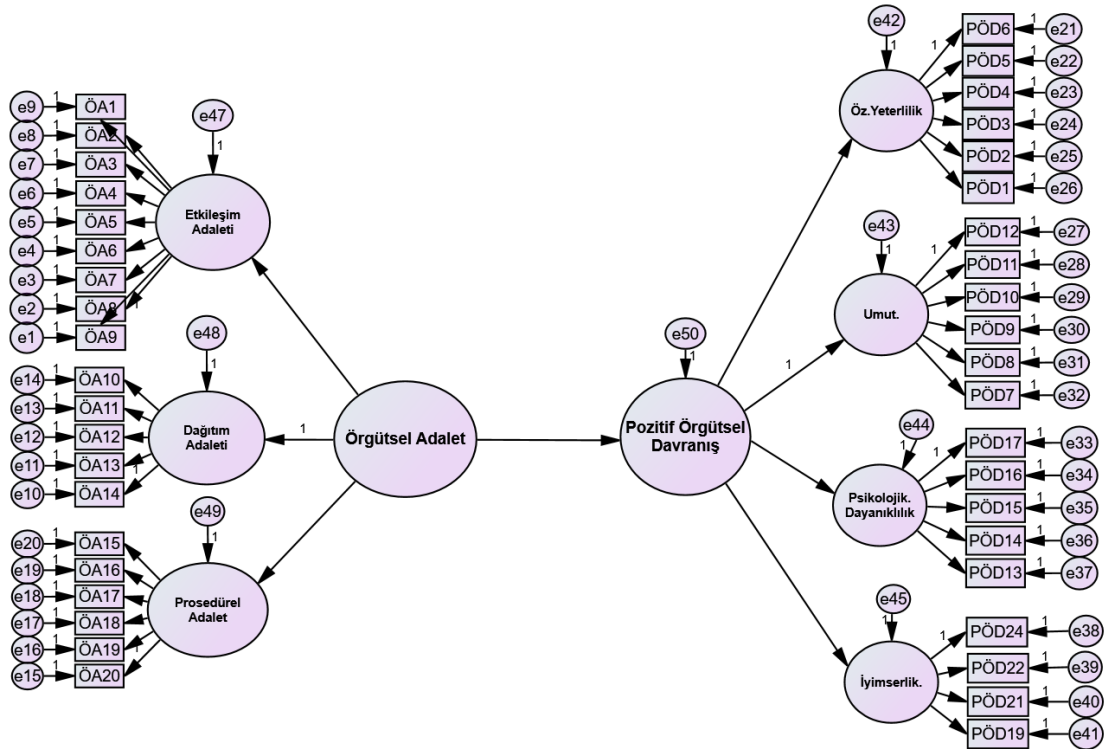
Genel olarak bakıldığında yapısal eşit modeline ait bazı özellikler şunlardır (Stoelting, 2009):

- Ölçüm hatalarını kontrol ederek teorik modelde katsayıların ölçümünü yapmaktadır,
- Elde edilmiş olan veriler ile teorik modelin birbiri ile uyumluluğunu test eder,
- Ölçümden kaynaklanan hataları çeşitli tahmin yöntemleri ile test eder.
- Gözlenebilen ve gizli değişkenler arasında bulunan etkileri test eden istatistiksel bir analiz yöntemidir,
- Aynı anda birçok regresyon analizini birleştirebilir,
- Gizli değişkenler için çeşitli gözlenen değişken atayarak faktör analizi ile ölçüm hatasını en alt seviyeye indirmektedir,
- Modeli sadece katsayılarla değil bütün olarak test etmektedir,
- Grafiksek anlatım yolu ile modeli daha anlaşılabilir hale getirmektedir,
- Sebep-sonuç arasındaki arabulucu olarak görev yapan değişkenleri açıklayabilir.

Yapısal eşitlik modellemesinin temel aşamalarından hareketle öncelikle, çalışmanın ilk iki bölümünde araştırma değişkenlerinin tanımlanması ve kuramsal temelleri ile üçüncü bölümün başında değişkenler arasındaki kuramsal ve metodolojik ilişkiler irdelenmiştir. Yapısal eşitlik modelleme sürecinin ikinci aşamasında ölçüm modelinin geliştirilmesi ve tanımlanması yer almaktadır. Bu doğrultuda üç boyuttan oluşan AÖA ölçeği ve dört boyuttan oluşan PÖD ölçeği kullanılarak ölçüm modeli oluşturulmuş, söz konusu ölçüm modelinin doğrulayıcı faktör analizi vasıtasıyla yapısal geçerliliği ile yakınsak ve iraksak geçerlilikleri ve Cronbach Alpha katsayıları ile güvenilirlik analizleri yapılmıştır. İlgili ölçüm araçlarının uyum indeksleri değerlendirilmiş ve gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra yapısal modele hazır hale getirilmiştir. Bu noktada yapısal eşitlik modellemesinin son aşamasında yer alan yapısal modelin tanımlanması, tahmini, uyumu, modifikasyonu ve yorumlanması aşamalarına geçilmiştir.

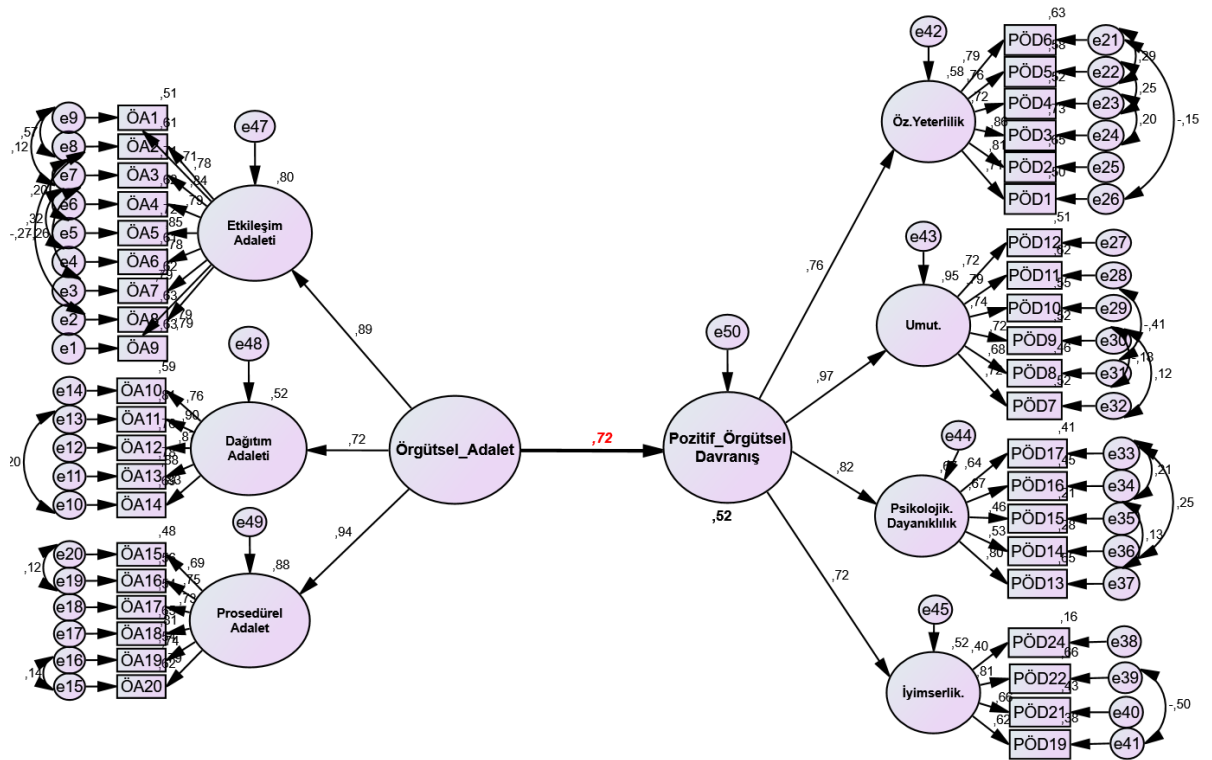
İlgili kuramlar ve değişkenler arasındaki ilişkiler doğrultusunda şekillenen araştırma modelinde, algılanan örgütsel adaletin pozitif örgütsel davranış üzerindeki etkisinin test edilmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda AÖA ölçeğinin gizil değişkenleri; etkileşimsel adalet, dağıtımsal adalet ve prosedürel adalet boyutları yapısal eşitlik modelinin “egzojen” değişkenlerini oluştururken; PÖD ölçeğinin gizil değişkenleri olan öz yeterlilik, umut, psikolojik dayanıklılık ve iyimserlik boyutları ise yapısal eşitlik modelinin “endojen” değişkenlerini oluşturmaktadır.

Yapısal modelin tahmininde ise “en yüksek tahmin olabilirliği” (maximum likelihood estimation–mle)” yöntemi kullanılmıştır. Çok değişkenli normal dağılıma sahip değişkenler için tahminler genellikle bu yöntem aracılığı ile yapılmaktadır. Yapısal modelin tanımlanması ve tahmininden sonra ise modelin test edilmesi, uyumu, modifikasyonu ve yorumlanması aşamalarına geçilmiştir. Bu doğrultuda ilk olarak, bağımsız değişken algılanan örgütsel adaletin bağımlı değişken pozitif örgütsel davranış üzerindeki etkisini tespit edebilmek adına Şekil 4’teki model test edilmiştir.



Şekil 4: AÖA'nın PÖD Üzerindeki Etkisine İlişkin YEM

Şekil 4 de görülen yapısal eşitlik modelinde yer alan değişken veya ifadelerin 41'i gözlenen, 58'i gizil; 50'si egzogen ve 49'u endojen niteliktedir. İlgili değişkenler AMOS programı aracılığıyla test edilmiş, yol analizi yapılarak ilk aşamada doğrudan etkilerin varlığı incelenmiştir. İlgili modele ilişkin en iyi uyumu gösteren sonuçlara ulaşmak amacıyla kuramsal bağlantılar çerçevesinde hata terimleri arasında modifikasyon kurulmuş ve model revizyonu yapılmıştır. Hata terimleri arasında modifikasyonlar kurulurken, ilgili hata terimlerinin bağlı olduğu gözlenen ifadelerin; aynı boyutu ölçümleyebilme, birbiri yerine kullanılabilme, katılımcılar tarafından benzer veya aynı anlam yüklenebilme durumları (Meydan ve Şeşen, 2015, s. 113) ile kuramsal temelleri de göz önüne alınarak karar verilmiştir. Bu işlemlerin ardından revize edilmiş model Şekil 5'te yer almaktadır.



Şekil 5: AÖA'nın PÖD Üzerindeki Etkisine İlişkin Revize Edilmiş YEM

Modele ilişkin doğrudan etki yolları, katsayılar, anlamlılık değerleri ile uyum indeksleri Tablo 39'da görülmektedir.

Tablo 39: AÖA'nın PÖD Üzerindeki Etkisine İlişkin YEM Bulguları

Hipotez	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	S.E.	C.R.	p
H ₁	Pozitif Örgütsel Davranış	Algılanan Örgütsel Adalet	0,719	0,049	10,84	***
Uyum İndeksleri	Değer	Sonuç				
χ^2 Uyum Testi	0,000	Mükemmel Uyum				
CMIN/df (χ^2 /sd)	3,685	Kabul Edilebilir Uyum				
RMSEA	0,076	Kabul Edilebilir Uyum				
RMR	0,049	Mükemmel Uyum				
GFI	0,786	Zayıf Uyum				
CFI	0,856	Zayıf Uyum				
IFI	0,856	Zayıf Uyum				

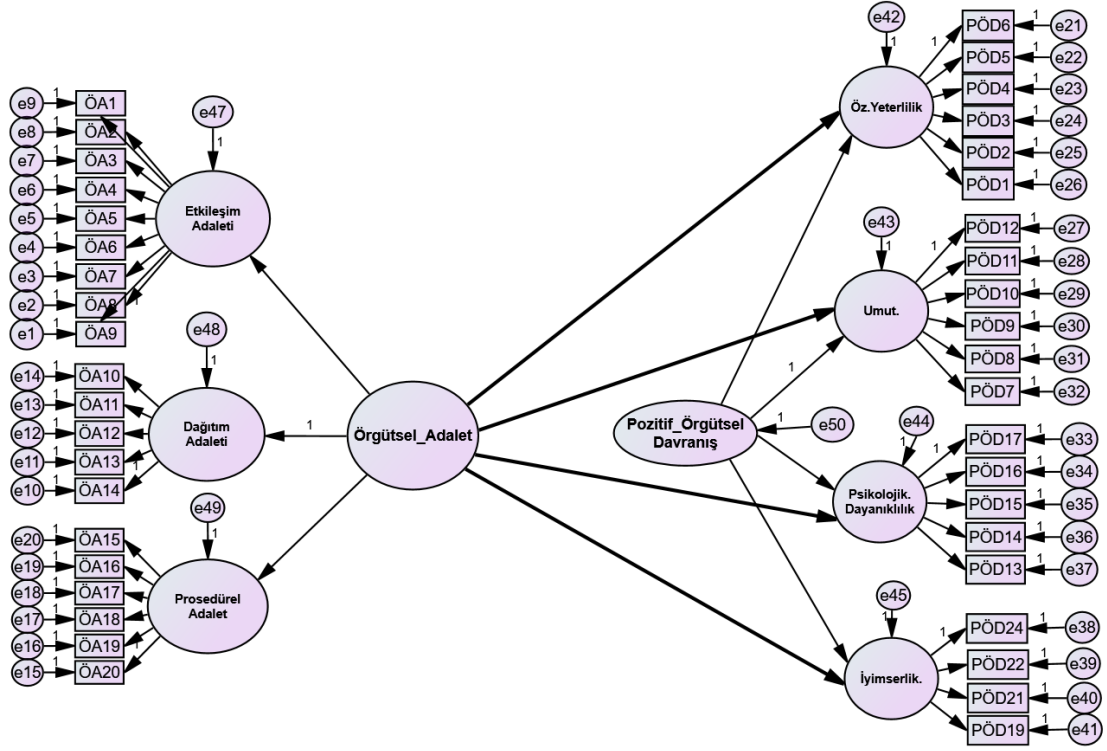
Not: *0,05 düzeyinde anlamlı etki ($p<0,05$); **0,01 düzeyinde anlamlı etki ($p<0,01$); ***0,001 düzeyinde anlamlı etki ($p<0,001$); β =Standardize edilmiş beta katsayısı, doğrudan etki; S.E.=Standart Hata; C.R.=Kritik Değer

Tablo 39'a göre ilgili modifikasyonlar sonucunda modelin uyum indekslerinin genel olarak referans değerleri sağladığı anlaşılmaktadır. Diğer yandan uyum indekslerinden GFI, CFI ve IFI değerlerinin ilgili referans aralıklarından daha düşük olduğu görülmektedir. Hair vd. (2010), örneklem sayısının yüksekliği ($n>400$) ile model yapısının karmaşıklığının bu duruma yol açabileceğini belirtmişlerdir. Ayrıca CFI ile IFI değerleri referans aralığında olmamasına rağmen bazı araştırmacılara göre (Schumacker & Lomax, 2004; Simon vd., 2010) ilgili değerlerin 0,85 üzeri olması da istatistiksel bakımdan yeterli ve uyumlu kabul edilmektedir. Bu doğrultuda kuramsal araştırma modelinin araştırma verileri ile uyumlu olduğu değerlendirilerek yol katsayılarının yorumlanmasına geçilmiştir. Bu bağlamda ilgili bulgular değerlendirildiğinde;

- Öncelikle pozitif örgütsel davranış değişkenine ilişkin toplam varyans ya da değişimin %52'sinin ($R^2=0,52$) örgütsel adalet değişkeni tarafından açıklanabileceği ve
- Algılanan örgütsel adaletin pozitif örgütsel davranış üzerinde pozitif ve istatistiksel bakımdan anlamlı etkisinin olduğu ($\beta=0,719$; $p<0,001$) tespit edilmiştir.

Bu bulgular ışığında; H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

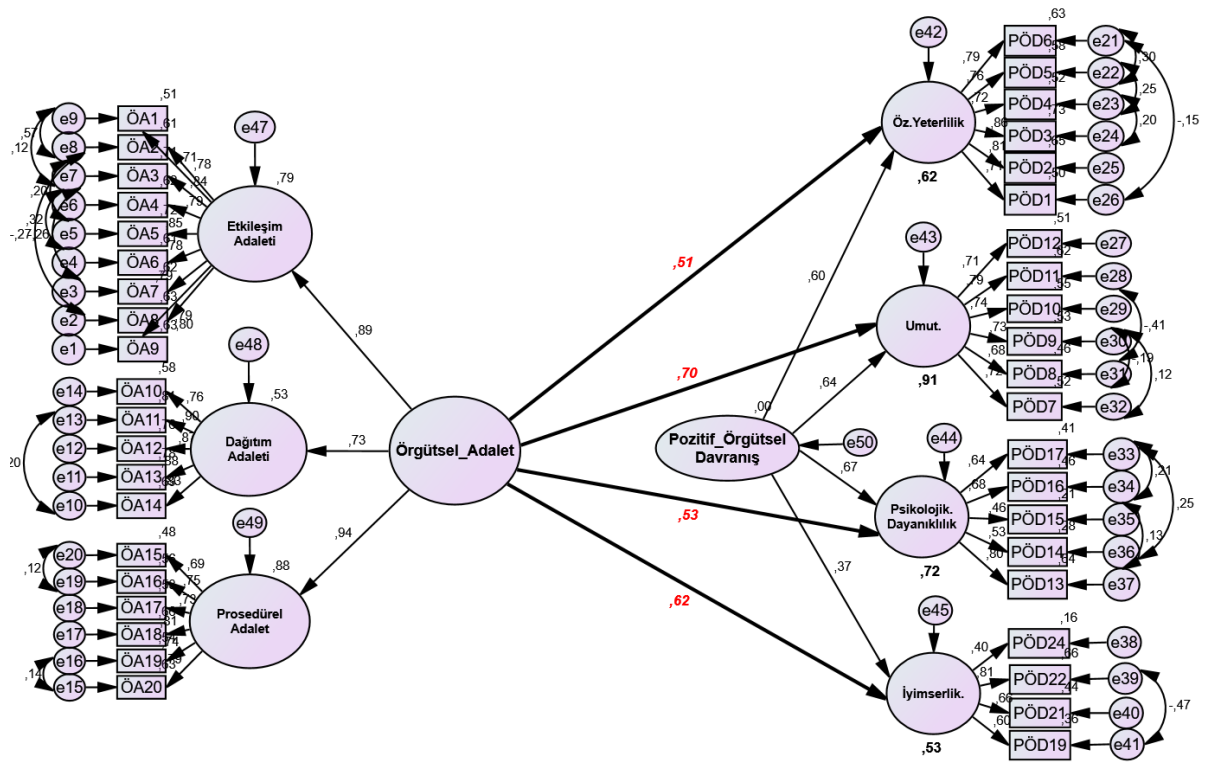
İkinci olarak, bağımsız değişken algılanan örgütsel adaletin, bağımlı değişken pozitif örgütsel davranışın alt boyutları üzerindeki etkisini tespit edebilmek adına Şekil 6'daki model test edilmiştir.



Şekil 6: AÖA'nın PÖD Boyutları Üzerindeki Etkisine İlişkin YEM

Şekil 6 da görülen yapısal eşitlik modelinde yer alan değişken veya ifadelerin 41'i gözlenen, 58'i gizil; 50'si egzojen ve 49'u endojen niteliktedir. İlgili değişkenler AMOS programı aracılığıyla test edilmiş, yol analizi yapılarak ilk aşamada doğrudan etkilerin varlığı incelenmiştir.

İlgili modele ilişkin en iyi uyumu gösteren sonuçlara ulaşmak amacıyla kuramsal bağlantılar çerçevesinde hata terimleri arasında modifikasyon kurulmuş ve model revizyonu yapılmıştır. Hata terimleri arasında modifikasyonlar kurulurken, ilgili hata terimlerinin bağlı olduğu gözlenen ifadelerin; aynı boyutu ölçümleyebilme, birbiri yerine kullanılabilme, katılımcılar tarafından benzer veya aynı anlam yüklenebilme durumları (Meydan ve Şeşen, 2015, s. 113) ile kuramsal temelleri de göz önüne alınarak karar verilmiştir. Bu işlemlerin ardından revize edilmiş model Şekil 7'de yer almaktadır.



Şekil 7: AÖA'nın PÖD Boyutları Üzerindeki Etkisine İlişkin Revize Edilmiş YEM

Modele ilişkin doğrudan etki yolları, katsayılar, anlamlılık değerleri ile uyum indeksleri Tablo 40'da görülmektedir.

Tablo 40: AÖA'nın PÖD Boyutları Üzerindeki Etkisine İlişkin YEM Bulguları

Hipotez	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	S.E.	C. R.	p
H ₂	Öz Yeterlilik	Örgütsel Adalet	0,509	0,046	8,90	***
H ₃	Umut		0,703	0,048	10,86	***
H ₄	Psk. Dayanıklılık		0,528	0,047	8,06	***
H ₅	İyimserlik		0,624	0,057	6,71	***
Uyum İndeksleri	Değer	Sonuç				
X ² Uyum Testi	0,000	Mükemmel Uyum				
CMIN/df (X ² /sd)	3,670	Kabul Edilebilir Uyum				
RMSEA	0,075	Kabul Edilebilir Uyum				
RMR	0,046	Mükemmel Uyum				
GFI	0,788	Zayıf Uyum				
CFI	0,857	Zayıf Uyum				
IFI	0,858	Zayıf Uyum				

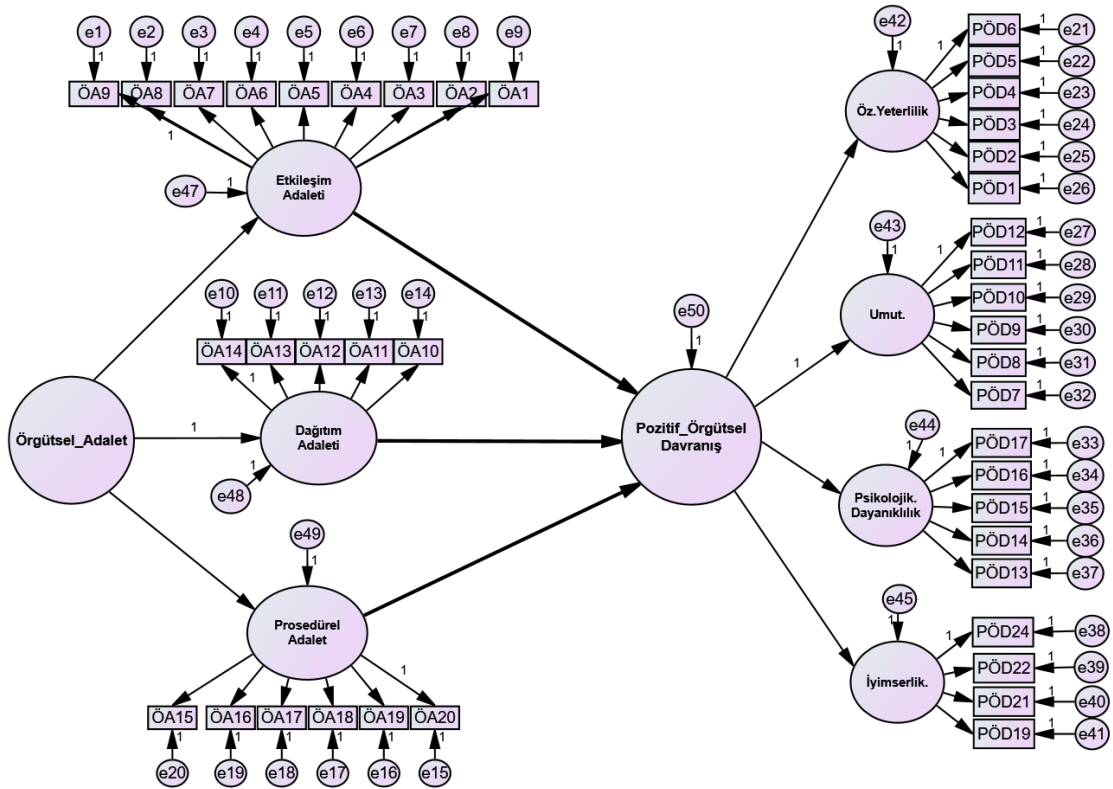
Not: *0,05 düzeyinde anlamlı etki (p<0,05); **0,01 düzeyinde anlamlı etki (p<0,01); ***0,001 düzeyinde anlamlı etki (p<0,001); β =Standardize edilmiş beta katsayısı, doğrudan etki; S.E.=Standart Hata; C.R.=Kritik Değer

Tablo 40'a göre ilgili modifikasyonlar sonucunda modelin uyum indekslerinin genel olarak referans değerleri sağladığı anlaşılmaktadır. Diğer yandan uyum indekslerinden GFI, CFI ve IFI değerlerinin ilgili referans aralıklarından daha düşük olduğu görülmektedir. Hair vd. (2010), örneklem sayısının yüksekliği ($n > 400$) ile model yapısının karmaşıklığının bu duruma yol açabileceğini belirtmişlerdir. Ayrıca CFI ile IFI değerleri referans aralığında olmamasına rağmen bazı araştırmacılara göre (Schumacker & Lomax, 2004; Simon vd., 2010) ilgili değerlerin 0,85 üzeri olması da istatistiksel bakımdan yeterli ve uyumlu kabul edilmektedir. Bu doğrultuda kuramsal araştırma modelinin araştırma verileri ile uyumlu olduğu değerlendirilerek yol katsayılarının yorumlanmasına geçilmiştir. Bu bağlamda ilgili bulgular değerlendirildiğinde;

- Algılanan örgütsel adaletin pozitif örgütsel davranış boyutlarından *öz yeterlilik* üzerinde pozitif ve istatistiksel bakımdan anlamlı etkisinin olduğu ($\beta = 0,509$; $p < 0,001$),
- Algılanan örgütsel adaletin pozitif örgütsel davranış boyutlarından *umut* üzerinde pozitif ve istatistiksel bakımdan anlamlı etkisinin olduğu ($\beta = 0,703$; $p < 0,001$),
- Algılanan örgütsel adaletin pozitif örgütsel davranış boyutlarından *psikolojik dayanıklılık* üzerinde pozitif ve istatistiksel bakımdan anlamlı etkisinin olduğu ($\beta = 0,528$; $p < 0,001$),
- Algılanan örgütsel adaletin pozitif örgütsel davranış boyutlarından *iyimserlik* üzerinde pozitif ve istatistiksel bakımdan anlamlı etkisinin olduğu ($\beta = 0,624$; $p < 0,001$) tespit edilmiştir.

Bu bulgular ışığında; H_4 hipotezi kabul edilirken, H_2 , H_3 , ve H_5 hipotezleri kısmen kabul edilmiştir.

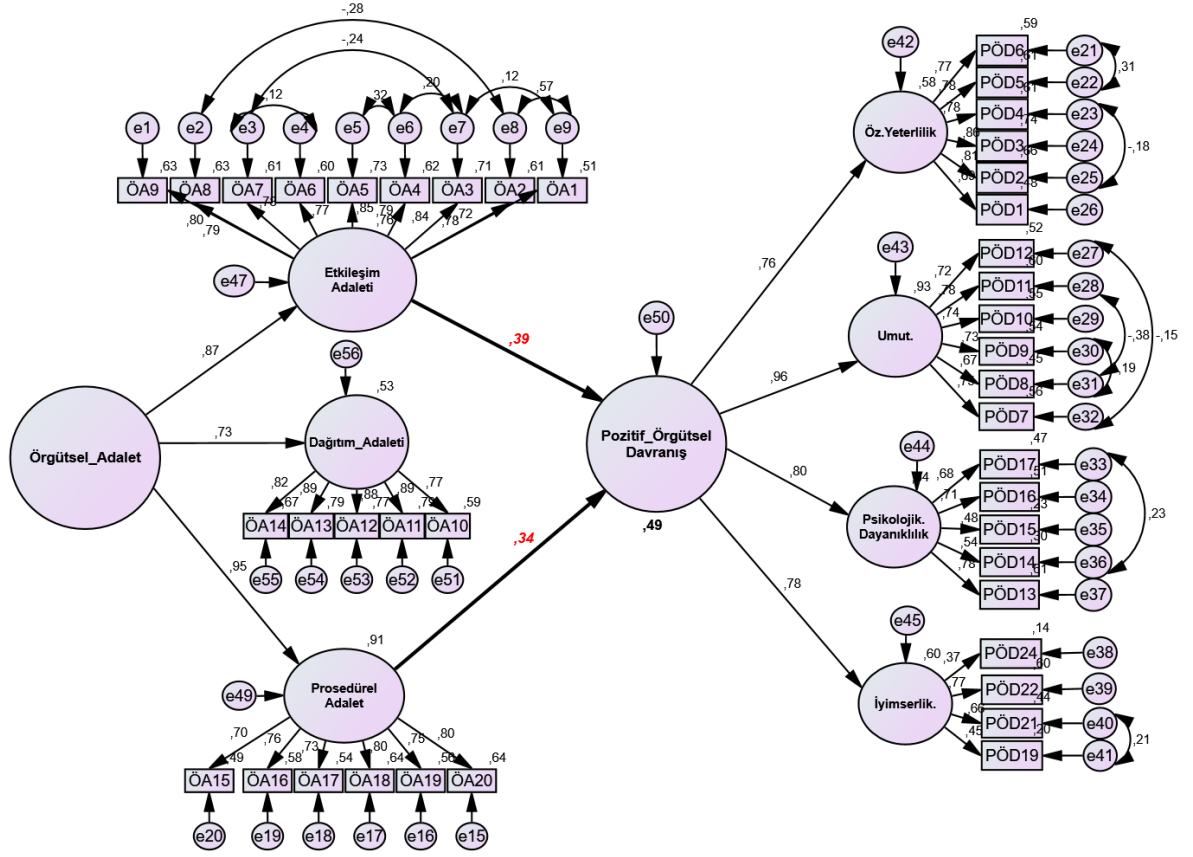
Üçüncü olarak, bağımsız değişken algılanan örgütsel adalet boyutlarının, bağımlı değişken pozitif örgütsel davranış üzerindeki etkisini tespit edebilmek adına Şekil 8'deki model test edilmiştir.



Şekil 8: AÖA Boyutlarının PÖD Üzerindeki Etkisine İlişkin YEM

Şekil 8’de görülen yapısal eşitlik modelinde yer alan değişken veya ifadelerin 41’i gözlenen, 58’i gizil; 50’si egzojen ve 49’u endojen niteliktedir. İlgili değişkenler AMOS programı aracılığıyla test edilmiş, yol analizi yapılarak ilk aşamada doğrudan etkilerin varlığı incelenmiştir.

İlgili modele ilişkin en iyi uyumu gösteren sonuçlara ulaşmak amacıyla anlamsız yollar modelden çıkarılmış (dağıtım adaleti → pozitif örgütsel davranış: $\beta = -0,026$; $p = 0,660 > 0,05$), ardından kuramsal bağlantılar çerçevesinde hata terimleri arasında modifikasyon kurulmuş ve model revizyonu yapılmıştır. Hata terimleri arasında modifikasyonlar kurulurken, ilgili hata terimlerinin bağlı olduğu gözlenen ifadelerin; aynı boyutu ölçümleyebilme, birbiri yerine kullanılabilme, katılımcılar tarafından benzer veya aynı anlam yüklenebilme durumları (Meydan ve Şeşen, 2015, s. 113) ile kuramsal temelleri de göz önüne alınarak karar verilmiştir. Bu işlemlerin ardından revize edilmiş model Şekil 9’da yer almaktadır.



Şekil 9: AÖA Boyutlarının PÖD Üzerindeki Etkisine İlişkin Revize Edilmiş YEM

Modele ilişkin doğrudan etki yolları, katsayılar, anlamlılık değerleri ile uyum indeksleri Tablo 41’de görülmektedir.

Tablo 41: AÖA Boyutlarının PÖD Üzerindeki Etkisine İlişkin YEM Bulguları

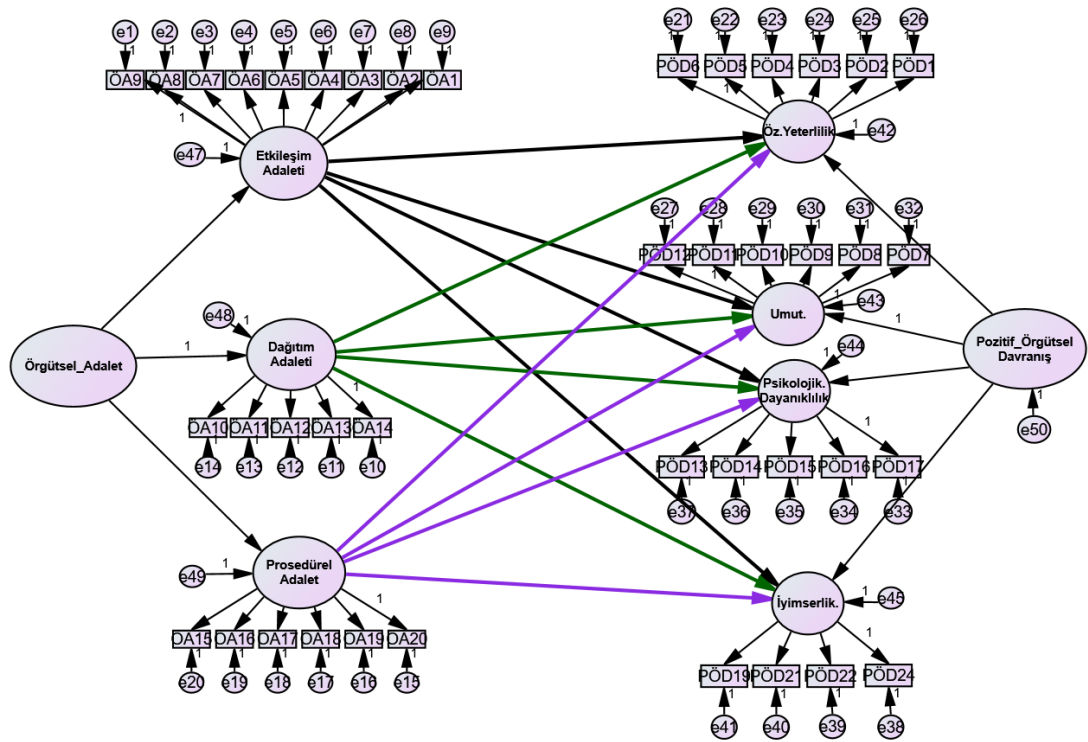
Hipotez	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	S.E.	C. R.	p
H _{1a}	Pozitif Örgütsel Davranış	Etkileşim Adaleti	0,392	0,063	4,64	***
H _{1b}		Dağıtım Adaleti	- 0,026	0,032	-0,44	0,660
H _{1c}		Prosedürel Adalet	0,339	0,051	3,99	***
Uyum İndeksleri	Değer	Sonuç				
χ^2 Uyum Testi	0,000	Mükemmel Uyum				
CMIN/df (χ^2 /sd)	3,768	Kabul Edilebilir Uyum				
RMSEA	0,077	Kabul Edilebilir Uyum				
RMR	0,048	Mükemmel Uyum				
GFI	0,780	Zayıf Uyum				
CFI	0,850	Zayıf Uyum				
IFI	0,851	Zayıf Uyum				

Not: *0,05 düzeyinde anlamlı etki ($p < 0,05$); **0,01 düzeyinde anlamlı etki ($p < 0,01$); ***0,001 düzeyinde anlamlı etki ($p < 0,001$); β =Standardize edilmiş beta katsayısı, doğrudan etki; S.E.=Standart Hata; C.R.=Kritik Değer

Tablo 41'e göre ilgili modifikasyonlar sonucunda modelin uyum indekslerinin genel olarak referans değerleri sağladığı anlaşılmaktadır. Diğer yandan uyum indekslerinden GFI, CFI ve IFI değerlerinin ilgili referans aralıklarından daha düşük olduğu görülmektedir. Hair vd. (2010), örneklem sayısının yüksekliği ($n > 400$) ile model yapısının karmaşıklığının bu duruma yol açabileceğini belirtmişlerdir. Ayrıca CFI ile IFI değerleri referans aralığında olmamasına rağmen bazı araştırmacılara göre (Schumacker & Lomax, 2004; Simon vd., 2010) ilgili değerlerin 0,85 üzeri olması da istatistiksel bakımdan yeterli ve uyumlu kabul edilmektedir. Bu doğrultuda kuramsal araştırma modelinin araştırma verileri ile uyumlu olduğu değerlendirilerek yol katsayılarının yorumlanmasına geçilmiştir. Bu bağlamda ilgili bulgular değerlendirildiğinde;

- Öncelikle algılanan örgütsel adalet boyutlarından *dağıtım adaletinin* pozitif örgütsel davranış üzerinde istatistiksel bakımdan anlamlı bir etkisinin olmadığı ($\beta = -0,026$; $p = 0,660 > 0,001$),
- Algılanan örgütsel adalet boyutlarından *etkileşim adaletinin* pozitif örgütsel davranış üzerinde pozitif ve istatistiksel bakımdan anlamlı etkisinin olduğu ($\beta = 0,392$; $p < 0,001$),
- Algılanan örgütsel adalet boyutlarından *prosedürel adaletinin* pozitif örgütsel davranış üzerinde pozitif ve istatistiksel bakımdan anlamlı etkisinin olduğu ($\beta = 0,339$; $p < 0,001$) tespit edilmiştir.

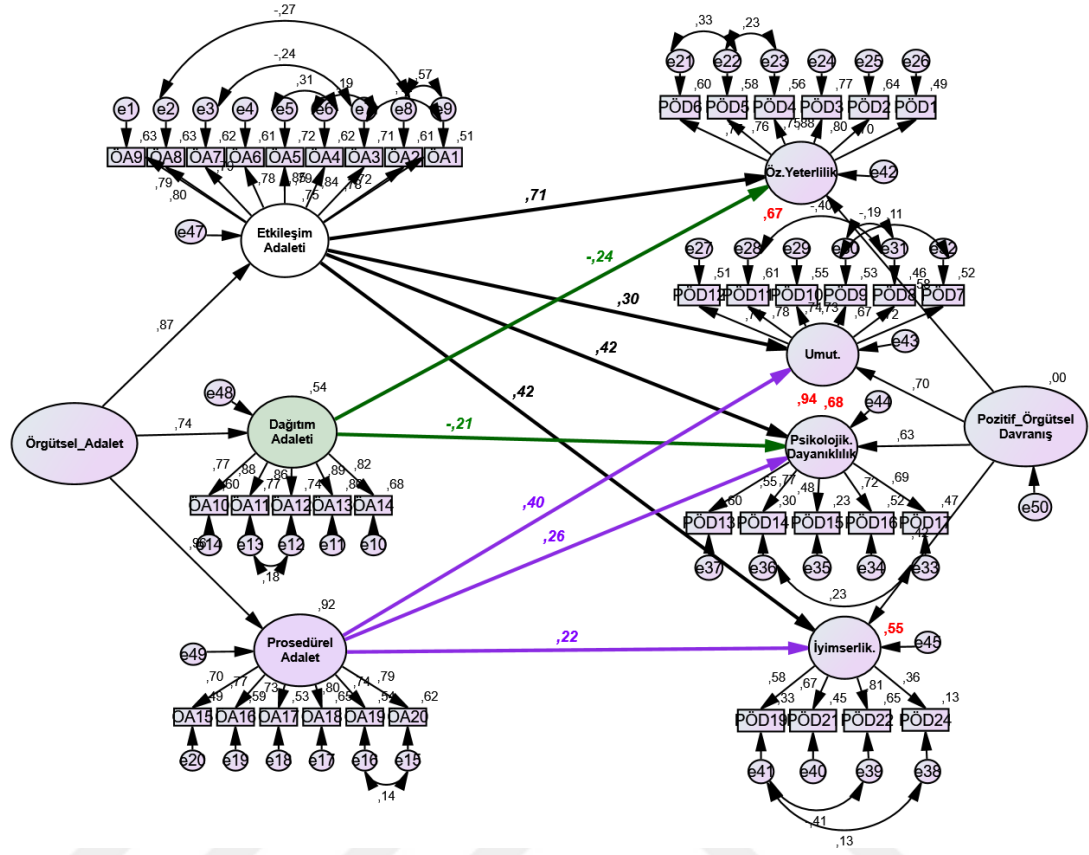
Son olarak, bağımsız değişken algılanan örgütsel adaletin alt boyutlarının, bağımlı değişken pozitif örgütsel davranışın alt boyutları üzerindeki etkisini tespit edebilmek adına Şekil 10'daki model test edilmiştir.



Şekil 10: AÖA Boyutlarının PÖD Boyutları Üzerindeki Etkisine İlişkin YEM

Şekil 10’da görülen yapısal eşitlik modelinde yer alan değişken veya ifadelerin 41’i gözlenen, 58’i gizil; 50’si egzojen ve 49’u endojen niteliktedir. İlgili değişkenler AMOS programı aracılığıyla test edilmiş, yol analizi yapılarak ilk aşamada doğrudan etkilerin varlığı incelenmiştir.

İlgili modele ilişkin en iyi uyumu gösteren sonuçlara ulaşmak amacıyla anlamsız yollar sırayla modelden çıkarılmış (dağıtım adaleti → umut: $\beta=0,038$; $p=0,522>0,05$; prosedürel adalet → öz yeterlilik: $\beta=0,099$; $p=0,320>0,05$; dağıtım adaleti → iyimserlik: $\beta=0,092$; $p=0,138>0,05$), ardından kuramsal bağlantılar çerçevesinde hata terimleri arasında modifikasyon kurulmuş ve model revizyonu yapılmıştır. Hata terimleri arasında modifikasyonlar kurulurken, ilgili hata terimlerinin bağlı olduğu gözlenen ifadelerin; aynı boyutu ölçümleyebilme, birbiri yerine kullanılabilme, katılımcılar tarafından benzer veya aynı anlam yüklenebilme durumları (Meydan ve Şeşen, 2015, s. 113) ile kuramsal temelleri de göz önüne alınarak karar verilmiştir. Bu işlemlerin ardından revize edilmiş model Şekil 11’de yer almaktadır.



Şekil 11: AÖA Boyutlarının PÖD Boyutları Üzerindeki Etkisine İlişkin Revize Edilmiş YEM

Modele ilişkin doğrudan etki yolları, katsayılar, anlamlılık değerleri ile uyum indeksleri Tablo 42’de görülmektedir.

Tablo 42: AÖA Boyutlarının PÖD Boyutları Üzerindeki Etkisine İlişkin YEM Bulguları

Hipotez	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	S.E.	C. R.	p
H _{2a}	Öz Yeterlilik	Etkileşim Adaleti	0,705	0,052	10,85	***
H _{3a}	Umut		0,299	0,059	3,89	***
H _{4a}	Psk. Dayanıklılık		0,421	0,076	4,30	***
H _{5a}	İyimserlik		0,415	0,060	3,88	***
H _{2b}	Öz Yeterlilik	Dağıtım Adaleti	-0,240	0,030	-4,68	***
H _{3b}	Umut		0,038	0,033	0,64	0,522
H _{4b}	Psk. Dayanıklılık		-0,214	0,035	-3,47	***
H _{5b}	İyimserlik		0,092	0,025	1,48	0,138
H _{2c}	Öz Yeterlilik	Prosedürel Adalet	0,099	0,066	0,99	0,320
H _{3c}	Umut		0,404	0,049	5,22	***

H _{4c}	Psk. Dayanıklılık	0,263	0,068	2,51	0,012 *
H _{5c}	İyimserlik	0,223	0,045	2,32	0,021 *

Uyum İndeksleri	Değer	Sonuç
X ² Uyum Testi	0,000	Mükemmel Uyum
CMIN/df (X ² /sd)	3,646	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	0,075	Kabul Edilebilir Uyum
RMR	0,041	Mükemmel Uyum
GFI	0,792	Zayıf Uyum
CFI	0,859	Zayıf Uyum
IFI	0,859	Zayıf Uyum

Not: *0,05 düzeyinde anlamlı etki (p<0,05); **0,01 düzeyinde anlamlı etki (p<0,01); ***0,001 düzeyinde anlamlı etki (p<0,001); β=Standardize edilmiş beta katsayısı, doğrudan etki; S.E.=Standart Hata; C.R.=Kritik Değer

Tablo 42'ye göre ilgili modifikasyonlar sonucunda modelin uyum indekslerinin genel olarak referans değerleri sağladığı anlaşılmaktadır. Diğer yandan uyum indekslerinden GFI, CFI ve IFI değerlerinin ilgili referans aralıklarından daha düşük olduğu görülmektedir. Hair vd. (2010), örneklem sayısının yüksekliği (n>400) ile model yapısının karmaşıklığının bu duruma yol açabileceğini belirtmişlerdir. Ayrıca CFI ile IFI değerleri referans aralığında olmamasına rağmen bazı araştırmacılara göre (Schumacker & Lomax, 2004; Simon vd., 2010) ilgili değerlerin 0,85 üzeri olması da istatistiksel bakımdan yeterli ve uyumlu kabul edilmektedir. Bu doğrultuda kuramsal araştırma modelinin araştırma verileri ile uyumlu olduğu değerlendirilerek yol katsayılarının yorumlanmasına geçilmiştir. Bu bağlamda ilgili bulgular değerlendirildiğinde;

- Öncelikle algılanan örgütsel adalet boyutlarından *dağıtım adaletinin* pozitif örgütsel davranış boyutlarından *umut* (β=0,038; p=0,522>0,001) ve *iyimserlik* (β=0,092; p=0,138>0,001) üzerinde ve algılanan örgütsel adalet boyutlarından *prosedürel adaletin* ise pozitif örgütsel davranış boyutlarından *öz yeterlilik* (β=0,099; p=0,320>0,001) üzerinde istatistiksel bakımdan anlamlı etkilerinin olmadığı,
- Algılanan örgütsel adalet boyutlarından *etkileşim adaletinin* pozitif örgütsel davranış boyutlarından *öz yeterlilik* (β=0,705; p<0,001), *umut* (β=0,299; p<0,001), *psikolojik dayanıklılık* (β=0,421; p<0,001) ve *iyimserlik* (β=0,415;

$p<0,001$) üzerinde pozitif ve istatistiksel bakımdan anlamlı etkilerinin olduğu,

- Algılanan örgütsel adalet boyutlarından *dağıtım adaletinin* pozitif örgütsel davranış boyutlarından *öz yeterlilik* ($\beta = -0,240$; $p<0,001$) ve *psikolojik dayanıklılık* ($\beta = -0,214$; $p<0,001$) üzerinde negatif ve istatistiksel bakımdan anlamlı etkilerinin olduğu,
- Algılanan örgütsel adalet boyutlarından *prosedürel adaletin* pozitif örgütsel davranış boyutlarından *umut* ($\beta = 0,404$; $p<0,001$), *psikolojik dayanıklılık* ($\beta = 0,263$; $p=0,012<0,05$) ve *iyimserlik* ($\beta = 0,223$; $p=0,021<0,05$) üzerinde pozitif ve istatistiksel bakımdan anlamlı etkilerinin olduğu tespit edilmiştir.

3.6.9. Hipotez Testlerinin Sonuçları

Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla yapılan analizler ve sonuçlarına Tablo 43’de yer verilmiştir.

Tablo 43: Araştırma Hipotezlerinin Test Sonuçları

Hipotez	Analiz	Sonuç
H1: Algılanan örgütsel adaletin pozitif örgütsel davranış düzeyi üzerinde istatistiksel bakımdan pozitif ve anlamlı etkisi vardır.	YEM	Kısmen Kabul
H2: Algılanan örgütsel adaletin öz yeterlilik düzeyi üzerinde istatistiksel bakımdan pozitif ve anlamlı etkisi vardır.	YEM	Kısmen Kabul
H3: Algılanan örgütsel adaletin umut düzeyi üzerinde istatistiksel bakımdan pozitif ve anlamlı etkisi vardır.	YEM	Kısmen Kabul
H4: Algılanan örgütsel adaletin psikolojik dayanıklılık düzeyi üzerinde istatistiksel bakımdan pozitif ve anlamlı etkisi vardır.	YEM	Kabul
H5: Algılanan örgütsel adaletin iyimserlik düzeyi üzerinde istatistiksel bakımdan pozitif ve anlamlı etkisi vardır.	YEM	Kısmen Kabul
H6: Çalışanların örgütsel adalet algıları cinsiyetlerine göre istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık göstermektedir.	t testi	Kabul
H7: Çalışanların örgütsel adalet algıları yaş aralıklarına göre istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık göstermektedir.	Anova	Ret
H8: Çalışanların örgütsel adalet algıları medeni hallerine göre istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık göstermektedir.	t testi	Kısmen Kabul
H9: Çalışanların örgütsel adalet algıları eğitim durumlarına göre istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık göstermektedir.	Anova	Kabul
H10: Çalışanların örgütsel adalet algıları unvanlarına göre istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık göstermektedir.	Anova	Ret
H11: Çalışanların örgütsel adalet algıları aylık gelir durumlarına göre istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık göstermektedir.	Anova	Kabul
H12: Çalışanların örgütsel adalet algıları sektör tecrübelerine göre istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık göstermektedir.	Anova	Kısmen Kabul
H13: Çalışanların örgütsel adalet algıları kıdemlerine göre istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık göstermektedir.	Anova	Ret
H14: Çalışanların örgütsel adalet algıları çalıştıkları birimlere göre istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık göstermektedir.	t testi	Kabul
H15: Çalışanların örgütsel adalet algıları çalıştıkları bankanın sermaye yapısına göre istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık göstermektedir.	t testi	Kabul

H16: Çalışanların örgütsel adalet algıları çalıştıkları bankanın türene göre istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık göstermektedir.	t testi	Kabul
H17: Çalışanların pozitif örgütsel davranış düzeyleri cinsiyetlerine göre istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık göstermektedir.	t testi	Kısmen Kabul
H18: Çalışanların pozitif örgütsel davranış düzeyleri yaş aralıklarına göre istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık göstermektedir.	Anova	Kısmen Kabul
H19: Çalışanların pozitif örgütsel davranış düzeyleri medeni hallerine göre istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık göstermektedir.	t testi	Kısmen Kabul
H20: Çalışanların pozitif örgütsel davranış düzeyleri eğitim durumlarına göre istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık göstermektedir.	Anova	Kısmen Kabul
H21: Çalışanların pozitif örgütsel davranış düzeyleri unvanlarına göre istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık göstermektedir.	Anova	Kısmen Kabul
H22: Çalışanların pozitif örgütsel davranış düzeyleri aylık gelir durumlarına göre istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık göstermektedir.	Anova	Kısmen Kabul
H23: Çalışanların pozitif örgütsel davranış düzeyleri sektör tecrübelerine göre istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık göstermektedir.	Anova	Kısmen Kabul
H24: Çalışanların pozitif örgütsel davranış düzeyleri kıdemlerine göre istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık göstermektedir.	Anova	Kısmen Kabul
H25: Çalışanların pozitif örgütsel davranış düzeyleri çalıştıkları birimlere göre istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık göstermektedir.	t testi	Ret
H26: Çalışanların pozitif örgütsel davranış düzeyleri çalıştıkları bankanın sermaye yapısına göre istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık göstermektedir.	t testi	Kısmen Kabul
H27: Çalışanların pozitif örgütsel davranış düzeyleri çalıştıkları bankanın türene göre istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık göstermektedir.	t testi	Kısmen Kabul

Tablo 43'e göre araştırmanın toplam 119 hipotezinden 67'sinin kabul ve 52'sinin reddedildiği; 27 ana hipotezin 18'inin kabul ve 9'unun ise reddedildiği görülmektedir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Günümüz örgütlerinde çalışanlar nitelikli durumdadır. Bu nedenle çalışanlar örgütleri ve yönetimlerinden pek çok konuda istekleri bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi ise örgütsel adalettir. Örgütlerde çalışan bireyler isteklerinin birçoğuna ulaşırken bazı durumlarda örgütlerin yetersiz durumda olduğu düşünülmektedir. Çalışanların özellikle örgütsel ve bireysel düzeyde adalet beklentileri karşılandığı zaman bu durum pozitif bir şekilde işe yansımaktadır.

Buradan hareketle çalışmanın amacı, algılanan örgütsel adaletin pozitif örgütsel davranış üzerinde etkisinin olup olmadığını belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda araştırmanın evrenini, Konya il ve ilçe merkezlerinde faaliyet gösteren kamu ve özel banka çalışanı toplam 2720 kişi oluşturmaktadır. Araştırmada olasılığa dayanmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Araştırma, görgül bir araştırma olarak tasarlanmış olup, veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Veriler, SPSS 22 ve AMOS 24 programları ile analiz edilmiştir.

Analizler kapsamında öncelikle değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelenmiştir. Katılımcıların algılanan örgütsel adalet ve pozitif örgütsel davranış düzeylerinin yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca algılanan örgütsel adaletin alt boyutlarından etkileşim adaleti ile prosedürel adalet algılarının yüksek; dağım adaleti algılarının orta düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Pozitif örgütsel davranışın alt boyutu olan öz yeterlilik, umut, psikolojik dayanıklılık ve iyimserlik algılarının ise yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.

Bir sonraki aşamada algılanan örgütsel adalet ve pozitif örgütsel davranış değişkenleri ile alt boyutlarına ilişkin katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda elde edilen ortalama değerlerin, demografik bilgilerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla parametrik testlerden t testi ve ANOVA testleri tercih edilmiştir. Katılımcıların cinsiyetlerine göre algılanan örgütsel adalet (AÖA) ve pozitif örgütsel davranış (PÖD) değişkenleri ile alt boyutlarının ortalamalarında farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan t testi sonuçlarına göre algılanan örgütsel adalet, etkileşim adaleti, dağıtım adaleti ve prosedürel adalet ile

pozitif örgütsel davranış ve umut değişkenlerine ilişkin ortalama değerlerin istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık gösterdiği gözlenmiştir. Bu kapsamda erkek banka çalışanlarının örgütsel adalet algılarının kadın çalışanların örgütsel adalet algılarına göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Öte yandan erkek banka çalışanlarının pozitif örgütsel davranış düzeylerinin, kadın banka çalışanlarının pozitif örgütsel davranış düzeylerine kıyasla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Banka çalışanlarının yaşlarına göre algılanan örgütsel adalet ve pozitif örgütsel davranış değişkenleri ile alt boyutlarının ortalamalarında farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan Anova testi sonucunda banka çalışanlarının yaş aralıklarına göre psikolojik dayanıklılık düzeyine ilişkin ortalama değerlerin istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık göstermiştir. Ayrıca, 25 yaş altındaki banka çalışanlarının, 25 ile 34 yaş, 35 ile 49 yaş arasındaki ve 50 yaş ve üzerindeki banka çalışanlarına göre psikolojik dayanıklılık düzeylerinin daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte 35 yaş ve üzerindeki banka çalışanlarının, 35 yaş altındaki çalışanlara, bir diğer ifadeyle orta yaş ve üzerindeki çalışanların genç çalışanlara göre psikolojik dayanıklılık düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür.

Katılımcıların medeni hallerine göre algılanan örgütsel adalet ve pozitif örgütsel davranış değişkenleri ile alt boyutlarının ortalamalarında farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan t testi sonucunda evli banka çalışanlarının dağıtım adaleti algılarının, bekar çalışanların örgütsel adalet algılarına göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Diğer yandan evli banka çalışanlarının pozitif örgütsel davranış düzeylerinin, bekar banka çalışanlarının pozitif örgütsel davranış düzeylerine nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte pozitif örgütsel davranışın alt boyutları olan umut ve psikolojik dayanıklılık düzeylerinin evli banka çalışanlarında, bekarlara göre daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Ayrıca çalışanların eğitim durumlarına göre algılanan örgütsel adalet ve pozitif örgütsel davranış değişkenleri ile alt boyutlarının ortalamalarında farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan testlerden elde edilen bulgulara göre; lisansüstü mezunu banka çalışanlarının örgütsel adalet, etkileşim adaleti, dağıtım adaleti ile prosedürel adalet algılarının, lisans mezunu çalışanlara nazaran daha yüksek

olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca lise mezunu banka çalışanlarının etkileşim adaleti algılarının, ön lisans ve lisans mezunlarına göre daha yüksek düzeyde olduğu; lisansüstü mezunu banka çalışanlarının dağıtım adaleti algılarının, ön lisans mezunu banka çalışanlarına daha yüksek düzeyde olduğu anlaşılmıştır. Benzer şekilde lisansüstü mezunu banka çalışanlarının umut ve psikolojik dayanıklılık düzeylerinin, lisans mezunu çalışanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Gruplar arasındaki anlamlı farklılıkların tespiti amacıyla grup varyanslarının eşit dağılım gösterdiği psikolojik dayanıklılık değişkeni için Scheffé ve Bonferroni testi yapılmıştır. Yapılan testlerden elde edilen bulgulara göre; yönetmen veya yetkili yardımcısı unvanına sahip banka çalışanlarının psikolojik dayanıklılık düzeylerinin, gişe veya servis görevlisi unvanına sahip banka çalışanlarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Aylık ortalama gelir düzeylerine yapılan analiz sonucunda; 15.001 TL ve daha üzerinde aylık gelire sahip banka çalışanlarının örgütsel adalet, etkileşim adaleti ile dağıtım adaleti algılarının, 5.000 TL'nin altında aylık gelire sahip banka çalışanlarına nazaran daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca 7.501 TL ile 10.000 TL arasında aylık gelire sahip banka çalışanlarının örgütsel adalet ile dağıtım adaleti algılarının, 5.000 TL'nin altında aylık gelire sahip banka çalışanlarına nazaran daha yüksek ve 15.001 TL ve daha üzerinde aylık gelire sahip banka çalışanlarının dağıtım adaleti algılarının, 5.000 ile 7.500 TL aylık gelire sahip banka çalışanları ile 10.001 ile 15.000 TL arasında aylık gelire sahip banka çalışanlarının dağıtım adaleti algılarına göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.

Çalışanların sektör tecrübeleri veya deneyimlerine göre 2 ile 5 yıl arasında sektör deneyimine sahip banka çalışanlarının örgütsel adalet, etkileşim adaleti ile prosedürel adalet algılarının, 1 yıl ve altı sektör deneyimine sahip banka çalışanlarına nazaran daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca 6 ile 10 yıl arasında sektör deneyimine sahip banka çalışanlarının etkileşim adaleti algılarının, 1 yıl ve altı sektör deneyimine sahip banka çalışanlarına göre daha yüksek düzeyde ve 2 ile 5 yıl arasında sektör deneyimine sahip banka çalışanlarının prosedürel adalet algılarının, 11 yıl ve üzeri sektör deneyimine sahip banka çalışanlarının prosedürel adalet algılarına göre daha yüksek

olduğu tespit edilmiştir. Diğer yandan 6 ile 10 yıl arasında sektör deneyimine sahip banka çalışanlarının pozitif örgütsel davranış düzeylerinin, 11 yıl ve üzeri sektör deneyimine sahip banka çalışanlarına nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Son olarak 6 yıl ve üzerinde sektör deneyimine sahip banka çalışanlarının psikolojik dayanıklılık düzeylerinin, 5 yıl ve altında sektör deneyimine sahip banka çalışanlarının psikolojik dayanıklılık düzeylerine göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Mevcut banka şubesindeki çalışma süresi veya bankadaki kıdemine göre; 1 yıl ve altı kıdeme sahip banka çalışanlarının pozitif örgütsel davranış düzeylerinin, 2 ile 5 yıl arasında kıdeme sahip banka çalışanlarına nazaran daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca 11 yıl ve üzeri kıdeme sahip banka çalışanlarının psikolojik dayanıklılık düzeylerinin, 2 ile 5 yıl arasında kıdeme sahip banka çalışanlarının psikolojik dayanıklılık düzeylerine göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Son olarak 1 yıl ve altı kıdeme sahip banka çalışanlarının iyimserlik düzeylerinin, 6 ile 10 yıl arasında kıdeme sahip banka çalışanlarına nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Anket katılımcılarının bankalarında görev yaptıkları birime göre, operasyon biriminde görev yapan banka çalışanlarının örgütsel adalet algılarının, pazarlama biriminde görev yapanlara göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Ayrıca operasyon biriminde görev yapan banka çalışanlarının örgütsel adaletin alt boyutları olan etkileşim adaleti, dağıtım adaleti ve prosedürel adalet algılarının da yine pazarlama biriminde görev yapanlara göre daha yüksek düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

Bankaların sermaye yapılarına göre özel banka çalışanlarının örgütsel adalet algılarının, kamu bankası çalışanlarının örgütsel adalet algılarına göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Ayrıca özel banka çalışanlarının örgütsel adaletin alt boyutları olan etkileşim adaleti, dağıtım adaleti ve prosedürel adalet algılarının da yine kamu bankası çalışanlarına göre daha yüksek düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Öte yandan özel banka çalışanlarının pozitif örgütsel davranış düzeylerinin, kamu bankası çalışanlarının pozitif örgütsel davranış düzeylerine nazaran daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte pozitif örgütsel davranışın alt boyutları olan umut,

psikolojik dayanıklılık ve iyimserlik düzeylerinin özel banka çalışanlarında, kamu bankası çalışanlarına göre daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Banka türüne göre ise katılım bankası çalışanlarının örgütsel adalet algılarının, mevduat bankası çalışanlarının örgütsel adalet algılarına göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Ayrıca katılım bankası çalışanlarının örgütsel adaletin alt boyutları olan etkileşim adaleti, dağıtım adaleti ve prosedürel adalet algılarının da yine mevduat bankası çalışanlarına göre daha yüksek düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Diğer yandan katılım bankası çalışanlarının pozitif örgütsel davranışın alt boyutu olan iyimserlik düzeylerinin de mevduat bankası çalışanlarına göre daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Bir sonraki adımda değişkenler arasındaki ilişkilerin tespiti amacıyla yapılan korelasyon analizinde elde edilen bulgular sonucunda; algılanan örgütsel adalet ile pozitif örgütsel davranış arasında orta düzeyde ve pozitif; örgütsel adaletin alt boyutlarından etkileşim adaleti, dağıtım adaleti ve prosedürel adalet algıları ile pozitif örgütsel davranış arasında orta düzeyde, pozitif ve istatistiksel bakımdan anlamlı ilişkiler görülmektedir. Bir diğer ifadeyle; çalışanların örgütsel adalet algıları arttıkça pozitif örgütsel davranış düzeyleri de artmakta; örgütsel adalet algıları azaldıkça pozitif örgütsel davranış düzeyleri de azalmaktadır.

Son olarak algılanan örgütsel adaletin pozitif örgütsel davranış üzerindeki etkisini test etmek amacıyla yapısal eşitlik modeli aracılığı ile yol ve etki analizleri yapılmıştır. İlgili bulgular değerlendirildiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Pozitif örgütsel davranış değişkenine ilişkin toplam varyans ya da değişimin %52'sinin örgütsel adalet değişkeni tarafından açıklanabileceği,
- Algılanan örgütsel adaletin pozitif örgütsel davranış üzerinde pozitif ve istatistiksel bakımdan anlamlı etkisinin olduğu,
- Algılanan örgütsel adaletin pozitif örgütsel davranış boyutlarından *öz yeterlilik* üzerinde pozitif ve istatistiksel bakımdan anlamlı etkisinin olduğu,

- Algılanan örgütsel adaletin pozitif örgütsel davranış boyutlarından *umut* üzerinde pozitif ve istatistiksel bakımdan anlamlı etkisinin olduğu,
- Algılanan örgütsel adaletin pozitif örgütsel davranış boyutlarından *psikolojik dayanıklılık* üzerinde pozitif ve istatistiksel bakımdan anlamlı etkisinin olduğu,
- Algılanan örgütsel adaletin pozitif örgütsel davranış boyutlarından *iyimserlik* üzerinde pozitif ve istatistiksel bakımdan anlamlı etkisinin olduğu,
- Algılanan örgütsel adalet boyutlarından *dağıtım adaletinin* pozitif örgütsel davranış üzerinde istatistiksel bakımdan anlamlı bir etkisinin olmadığı,
- Algılanan örgütsel adalet boyutlarından *etkileşim adaletinin* pozitif örgütsel davranış üzerinde pozitif ve istatistiksel bakımdan anlamlı etkisinin olduğu,
- Algılanan örgütsel adalet boyutlarından *prosedürel adaletinin* pozitif örgütsel davranış üzerinde pozitif ve istatistiksel bakımdan anlamlı etkisinin olduğu,
- Algılanan örgütsel adalet boyutlarından *dağıtım adaletinin* pozitif örgütsel davranış boyutlarından *umut* ve *iyimserlik* üzerinde ve algılanan örgütsel adalet boyutlarından *prosedürel adaletin* ise pozitif örgütsel davranış boyutlarından *öz yeterlilik* üzerinde istatistiksel bakımdan anlamlı etkilerinin olmadığı,
- Algılanan örgütsel adalet boyutlarından *etkileşim adaletinin* pozitif örgütsel davranış boyutlarından *öz yeterlilik*, *umut*, *psikolojik dayanıklılık* ve *iyimserlik* üzerinde pozitif ve istatistiksel bakımdan anlamlı etkilerinin olduğu,
- Algılanan örgütsel adalet boyutlarından *dağıtım adaletinin* pozitif örgütsel davranış boyutlarından *öz yeterlilik* ve *psikolojik dayanıklılık* üzerinde negatif ve istatistiksel bakımdan anlamlı etkilerinin olduğu,
- Algılanan örgütsel adalet boyutlarından *prosedürel adaletin* pozitif örgütsel davranış boyutlarından *umut*, *psikolojik dayanıklılık* ve

iyimserlik üzerinde pozitif ve istatistiksel bakımdan anlamlı etkilerinin olduğu tespit edilmiştir.

“Algılanan Örgütsel Adaletin Pozitif Örgütsel Davranış Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma” başlıklı bu çalışmada teorik kapsamda ele alınan literatür ile araştırma sonucunda elde edilen bulgular birlikte değerlendirildiğinde karar vericilere, üst yönetimlere ve ilgili diğer çevrelere aşağıdaki öneriler sunulabilir:

- Banka çalışanlarına örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık kavramlarına ilişkin kuramsal ve uygulamaya yönelik bilgilerin verilmesi amacı ile çeşitli hizmet içi eğitimler düzenlenebilir.
- Banka üst yönetiminin çalışma sistemi ve kurumla ilgili kurallara sadık kalıp keyfi uygulamalardan kaçınarak bu kuralları herkese eşit uygulamaları, çalışanlara verilen ödül, kurum dışı görevler ve ceza dağıtımı gibi uygulamalarda hak esasına dayalı olarak adil davranmaları, çalışanları karar verme sürecine dâhil etmeleri çalışanların örgütsel adalet algılarını artırabilir.
- Banka üst yönetimi, örgütsel adaletin pozitif örgütsel davranış üzerindeki etkisene katkı sağlayıcı araştırma ve geliştirmelere gereken önemi vermelidirler. Bu yöndeki iyileştirmelerin, bireysel performansı ve dolayısıyla örgütsel başarıyı olumlu etkileyeceği unutulmamalıdır.
- Örgüt işine bağlı çalışarak oluşan sinerjinin yaratacağı avantajdan yararlanmak isteyen bankaların işe alımlarda ve çalışanların eğitim ve geliştirilmesinde “öz yeterlilik”, “umut”, “psikolojik dayanıklılık” ve “iyimserlik” gibi özelliklerinin insan kaynakları (İK) yetkilileri tarafından dikkatle değerlendirilmesi uygulamada önemli faydalar sağlayacaktır.

Her çalışmada olduğu gibi bu çalışmada da bazı sınırlılıkları vardır. Buna göre gelecekte yapılacak çalışmalar için araştırmacılara bazı öneriler sunulabilir:

- Sonraki çalışmalarda araştırmanın daha geniş bir örneklem üzerinde yapılması, daha genellenebilir sonuçlara ulaşılmasını mümkün kılabilir. Özellikle farklı

sektörlerdeki çalışanların dâhil edileceği bir araştırma, literatüre katkı sağlayabilir.

- Örneklemin demografik özellikler kapsamında daha dengeli olarak dağıtıldığı bir araştırmada hem fark testleri hem de yapısal eşitlik modellemesi sonuçlarında anlamlı değişiklikler gözlemlenebilir.
- Sonraki çalışmalarda nicel yöntemlere ek olarak nitel yöntemler de kullanılabilir.
- Ayrıca nitel araştırma yöntemini tercih etmeyecek araştırmacılar için değişkenlere ilişkin farklı ölçeklere ulaşmak farklı sonuçlarına da beraberinde getirecektir.

KAYNAKÇA

- Acar, G., Kaya, M., & Şahin, M. Y. (2012). Okul yöneticilerinin sergilediği etik liderlik davranışının beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel adalet düzeylerine etkisi. *Türk Spor ve Egzersiz Dergisi*, 14(3), 51-58.
- Adalı, S. (1986). Daha İyi Hizmet Görme Açısından Katılmalı Yönetim. *Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı Yayını*, 21, İstanbul.
- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. In Berkowitz, L. (Ed.). *Advances in experimental social psychology*. Academic Press, 2, 267-299.
- Aggarwal, A., Jaisinghani, D., & Nobi, K. (2022). Effect of organizational justice and support on organizational commitment and employee turnover intentions: the mediating role of employee engagement. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 14(4), 525-554.
- Aktuna, H. C. (2020). *Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi: Paraya Yönelik Tutumun Düzenleyici Rolü*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Alaghe Band, A. (2004). *General Management*. Ravan Publication, Tehran.
- Alexander, S., Ruderman, M. (1987). The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior. *Social Justice Research*, 1, 177-198.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. & Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Arnéguy, E., Ohana, M., & Stinglhamber, F. (2018). Organizational Justice and Readiness For Change, A Concomitant Examination of The Mediating Role of Perceived Organizational Support and Identification. *Frontiers in Psychology*, 9, 1172.
- Ateş, M. F., Turgut, H. & Çelik, M. (2018). Psikolojik Sermayenin İş Performansına Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 17. *UIK Özel Sayısı*, 781-798. DOI: 10.18092/ulikidince.437901
- Avey, J. B. (2014). The Left Side of Psychological Capital: New Evidence On The Antecedents of Psychological Capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(2), 141-149.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S. & Luthans, F. (2008). Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviours. *Journal of Applied Behavioral Science*, 1(44), 48-70.

- Aydın, Mustafa (1994). *Eğitim yönetimi: Kavramlar, kuramlar, süreçler, ilişkiler*. Ankara: Hatiboğlu yayınevi.
- Aydoğan, E., & Kara, A. U. (2015). Pozitif Psikolojik Sermaye ile Bireysel Performans İlişkisi: Türkiye Tarım Kredi Kooperatifi Merkez Birliği Örneği. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 50(1), 68-91.
- Aykan, E. & Karakuş, G. (2022). Örgütlerde Politika Algılamalarının Sapkın Örgütsel Davranışlar Üzerindeki Etkileri: Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (36), 63-82.
- Aytaç, Ö. (2005). Modern Bürokrasiler ve Yabancılaşma Ethosu. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(2), 319-348.
- Bakker, A.B. ve Schaufeli, W.B.(2008). Positive Organizational Behavior: Engaged Employees in Flourishing Organizations. *Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav.* (29), 147–154.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler*. Ankara: Pegem Yayıncılık
- Baldwin, S. (2006). *Organisational justice*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Baltaş, A., Baltaş, Z. (1988). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*. 6. Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York: W. H. Freeman and Company.
- Bandura, A. (2012). Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness. *Handbook of Principles of Organizational Behavior: Indispensable Knowledge for Evidence-Based Management*, 179-200.
- Bandura, A. (2008). An agentic perspective on positive psychology. *Positive psychology*, 1, 167-196.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Baştürk, F.F. (2009). *Ücret tatmini ile ücret yönetiminde örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki ve bir araştırma*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Baykal, E. (2017). Otantik Liderlik ve Pozitif Çıktıları: Pozitif Örgütsel Davranış Bakış Açısı. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(3), 42-64.
- Bayraktaroğlu, S. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Baskı, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

- Bayram, N., (2013), *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş, Amos Uygulamaları*. İstanbul: Ezgi Kitabevi.
- BENARD, B. (1993). Fostering resiliency in kids. *Educational Leadership*, 51(3), 44-48.
- Beugre, C.D. (1998). *Managing fairness in organizations*. Santa Barbara: Greenwood Publishing Group.
- Beugré, C.D., Baron, R.A. (2001). Perceptions of Systematic Justice: The Effects of Distributive, Procedural, and Interactional Justice. *Journal of Applied Social Psychology*, 31: 324-339.
- Bies, R. (2015). *Interactional Justice: Looking Backward, Looking Forward*.
- Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986). *Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). *Sosyal Bilimler için Veri Analiz El Kitabı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Byrne, B. (2010). *Structural Equation Modeling with AMOS. Basic Concepts, Applications, and Programming (2nd ed.)*. New York: Taylor & Francis Group.
- Cartwright, S. & Cooper, C. L. (2014). Towards Organizational Health: Stress, Positive Organizational Behavior, And Employee Well-Being. *Bridging Occupational, Organizational and Public Health*, 29-42.
- Carver, C. S. ve Scheier, M. S. (2002). *Optimism*. Hand-book of Positive Psychology. (ss. 231-243). Editörler: C. R. Snyder ve S. J. Lopez. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press
- Charash, Y.C. Ve Spector, P.E. The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 86, No: II, (2001):264-278.
- Collings, D.G. and Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Review*, 19, 304-313.
- Combs, G. ve Luthans, F. (2001). Diversity Training: Analysis of the Impact of SelfEfficacy. *Human Resource Development Quarterly*.18(1): 91-120.
- Cook, W. W., Medley, D. M. (1954). Proposed Hostility and Pharisaic-Virtue Scales for The MMP. *Journal Of Applied Psychology*, 38(6), 414-418.
- Cropanzano, R. Bowen D. E. ve Gilliland S. W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-38.

- Cropanzano, R., Byrne, Z.S., Bobocel, D.R., Rupp, D.E. 2001. Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and other Denizens of Organizational Justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58: 164–209.
- Cropanzano, R., & Folger, R. (1991). Procedural justice and worker motivation. *Motivation and work behavior*, 5(131143), 317372.
- Cronpanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: tunneling through the maze: In: CL Cooper, & IT Robertson (Orgs.). *International review of industrial and organizational psychology*, 12, 317-372.
- Cropanzona, R ve Folger, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. London:Sage Publications.
- Csikszentmihalyi, M., ve Seligman, M. (2000). Positive psychology. *American psychologist*, 55(1), 5-14.
- Çağ, A., (2011), *Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Çakı, N. & Aslan, M. (2022). Psikolojik Sermayenin Performans Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Adaletin Moderatör Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(3), 2601-2613.
- Çakıcı, B. A., (2012). *Örgütsel Adalet Algısının Bağlılık Üzerinde Etkisi: Doğu Karadeniz Bölgesinde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Araştırma*. Doktora tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çakır Ö., (2001). *İşe bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Çay, O. (2021) *Yetenek Yönetiminin Çalışanların İş Tatminine Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin, Algılanan Örgütsel Desteğin ve Örgütsel Adaletin Düzenleyici Rolü*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çetin, F., & Basım, H. (2012). Örgütsel Psikolojik Sermaye: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1), 121-137.
- Çalışkan, A. (2015). Örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa etkisi: Etik ikliminin aracılık rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1(2), 115-141.
- Çınar, E. (2011). *Pozitif Psikolojinin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi*. Yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
- Dailey, R. C., Kirk, D. J. (1992). Distributive and Procedural Justice as Antecedents of Job Dissatisfaction and Intend to Turnover. *Human Relations*, 45(3), 305-317.

- Dean, D. G. (1961). Alienation: its Meaning and Measurement. *American Sociological Review*, 26(5), 753-758.
- Demir, E., Saatçioğlu, Ö. & İmrol, F. (2016). Uluslararası dergilerde yayımlanan eğitim araştırmalarının normallik varsayımları açısından incelenmesi. *Current Research in Education*, 2(3), 130-148.
- Deutsch, M. (1975). Equity, Equality and Need: What Determines Which Value will Be Used As the Basis for Distributive Justice?. *Journal of Social Issues*, 31(3), 137-149.
- Dinçer, Ö., Fidan, Y. (1996). *İşletme Yönetimi*, 1. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık
- Duyar, D. (2015). Performans Değerlendirme ve Adalet içinde E. Ünler ve H. Gürel (derl.), *Örgütsel Adaletin Peşinde*. 129-143, İstanbul: Beta Yayıncılık
- Efeoğlu, M. S., Abul, A. & Bedük, A. (2021). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Özel Güvenlik Görevlilerine Ait Bir Uygulama. *Çatalhöyük Uluslararası Turizm ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (6), 94-108
- Eigen, Z.J. ve Litwin, A.S. (2014). Justice or just between us? Empirical evidence of the trade-off between procedural and interactional justice in workplace dispute resolution. *ILR Review*, 67, 171-201.
- Elanain, H.M.A. (2009), Job characteristics, work attitudes and behaviors in a non-western context: Distributive justice as a mediator, *Journal of Management Development*, 28(5), 457 – 477.
- Elovainio, M., Kiwimäki, M., Helkama, K. (2001). “Procedural Justice Evaluations, Job Control and Occupational Strain”, *Journal of Applied Psychology*, 86, 418-424.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul, Beta Basım Yayın.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Eren, E. (2015). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 15. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Erer, B. (2014), *Algılanan örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi: Hemşirelere yönelik bir araştırma*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Ertürk, E. (2014). *Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

- Eryeşil, K. (2018). *Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Muhalefet Üzerindeki Etkisinde Çalışan Sessizliğinin Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Folger, R. ve Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice And Human Resource Management*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Folger, R., Konovsky, M.A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*, 32, 115–130.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fryxell, G.E., Gordon, M.E. 1989. Workplace Justice and Job Satisfaction as Predictors of Satisfaction with Union and Management. *Academy of Management Journal*, 32:851–866.
- Gable, S. L., & Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology?. *Review of general psychology*, 9(2), 103-110
- Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J., and Pepermans, R. (2013). The Role of Perceived Organizational Justice in Shaping the Outcomes of Talent Management: A Research Agenda. *Human Resource Management Review*, 23, 341-353.
- George, D. & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference* (10a ed.). Boston: Pearson.
- Gist, M. E. (1989). The Influence of Training Method on Self-Efficacy and Idea Generation Among Managers. *Personnel Psychology*. 42, 787-805.
- Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 71, 340-342.
- Greenberg, J. (1987). Taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Greenberg, J., & Cropanzano, R. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Greenberg, J., & Colquitt, J. A. (2005). Preface. In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of Organizational Justice* (pp. xi-xiv). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Greenberg, J., & Leventhal, G. S. (1976). Equity and the use of over-reward to motivate performance. *Journal Personality and Social Psychology*, 34, 179-190.
- Güler, K. B. (2009). Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Yönetimi. A. Keser, G.Yılmaz, S.Yürür (Editör.) *Çalışma Yaşamında Davranış, Güncel Yaklaşımlar*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Gürbüz, S. (2021). *Amos ile Yapısal Eşitlik Modellemesi* (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Homans, G.C. (1961). *Social behavior: Its Elementary Forms*. New York: Harcourt, Brace. *Homans Social Behavior: Its Elementary Forms*. USA.
- Hox, J., J., Bechger, T., M., (2011). An Introduction to Structural Equation Modeling. *Family Science Review*, 11, 354-373
- Hu, L. T. & Bentler, P. M. (1999). Cut off Criteria For Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Huck, S. W. (2012). *Reading Statistics and Research* (6th ed). Boston: Pearson.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5/1, 67-92.
- İçerli, L., (2009). *Örgüt yapısı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiler*. Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- İnce, F. (2012). *Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri: Kayseri İlindeki İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yüksek lisans tezi, Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Nevşehir
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- İslamoğlu, A. & Alınacak, Ü. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- İşcan, Ö.F. ve Naktiyok, A. (2004). Çalışanların örgütsel bağdaşımalarının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59/1, 181-201
- İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21), 49-64.
- Jeung, C. W. (2011). The concept of employee engagement: A comprehensive review from a positive organizational behavior perspective. *Performance Improvement Quarterly*, 24(2), 49-69.

- Kalfaoğlu, S., Attar, M., & Tekin, E. (2021). Etik liderliğin örgüt kültürüne etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolünün araştırılması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 1107-1126.
- Kaplan, H. I., Sadock, B. J. (1985). *Comprehensive Textbook of Psychiatry/ IV*, 4th edition, Williams and Wilkins, Baltimur, USA.
- Karagöz, Y. (2017). *SPPS ve AMOS Uygulamalı Nitel-Nicel-Karma Bilimsel Araştırma Yöntemleri ve Yayın Etiği*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kararımak, Ö. ve Siviş, R. (2008). Modernizmden Postmodernizme Geçiş ve Pozitif Psikoloji. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3(30), 102-115.
- Kavrayıcı, C. (2021). Okullarda Örgütsel Adalet Algısının Yordayıcısı Olarak Etik Liderlik. *Trakya Eğitim Dergisi*, 11(2), 1076-1086.
- Kaya, H. (2008). Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Maliye Dergisi*, 155, 119-142.
- Khine, M. S. (2013). *Application of Structural Equation Modeling in Educational Research and Practice*. Rotterdam: Sense Publishers.
- Kır, S., & Karabulut, A. T. (2021). Hizmetkâr Liderlik Tarzının İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Adaletin Aracı Rolü. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 17(2), 359-387.
- Kim, M., Kim, A. C. H., Newman, J. I., Ferris, G. R., & Perrewé, P. L. (2019). The Antecedents And Consequences Of Positive Organizational Behavior: The Role Of Psychological Capital For Promoting Employee Well-Being In Sport Organizations. *Sport Management Review*, 22(1), 108-125.
- Kim, S. K. & Jeong, Y. (2021). Developing The Healthy And Competitive Organization In The Sports Environment: Focused On The Relationships Between Organizational Justice, Empowerment And Job Performance. *International Journal Of Environmental Research And Public Health*, 18, 9142, 1-15.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*, 15. Basım. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Konovsky, M. A., Folger, R., & Cropanzano, R. (1987). Relative effects of procedural and distributive justice on employee attitudes. *Representative research in social psychology*, 17(1), 15-24.
- Konovsky, M. A., Pugh, S. D. (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy of Management Journal*, 37, 656-669.
- Konovsky, M.A. ve Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 698.

- Korkmazer, F., Ekingen, E., & Yıldız, A. (2016). Psikolojik Sermayenin Çalışan Performansına Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 19(3), 271-281.
- Köse, A., & Uzun, M. (2018). Kendini İşe Verme İle Algılanan Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 24 (3), 483-528.
- Kutunis, R. Ö. (2012). *Örgütlerde Davranış Bilimleri: (Ders Notları)*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Kutunis, R. Ö. & Yıldız, E. (2014). Pozitif Psikoloji İle Pozitif Örgütsel Davranış İlişkisi ve Pozitif Örgütsel Davranış Boyutları Üzerine Bir Değerleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 5(11), 135-154.
- Küçükaltan, P. D., Tükeltürk, D. Ş., Gürkan, Y. D. (2015). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Küçükeşmen, E. (2015). *Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Isparta
- Lambert, E. (2003). The Impact of Organizational Justice on Correctional Staff. *Journal of Criminal Justice*, 31(2), 155-168.
- Landy, F.J., Barnes-Farrell, J.L. ve Cleveland, J.N. (1980). Perceived Fairness and Accuracy of Performance Evaluation: A follow-up. *Journal of Applied Psychology*, 65(3), 355-356
- Leigh, J. H., Lucas Jr., G. H., & Woodman, R. W. (1988). Effects of perceived organizational factors on role stress-job attitude relationships. *Journal of Management*, 14(1), 41-58.
- Leventhal, G. S. (1976). The distributions of rewards and resources in groups and organizations. In L. Berkowitz & W. Walster (Eds.), *Advances in Experimental Social Psychology* (pp. 91-131). New York, NY: Academic Press.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. Gergen, M. Greenberg, & R. Willis (Eds.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, 27-55. New York: Plenum.
- Leventhal, G. S., Karuza, J., & Fry, W. R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. In G. Mikula (Ed.), *Justice and Social Interaction*, 167-218. New York: Springer-Verlag.
- Loi, R., Hang-yue, N., Foley, S. (2006). Linking Employees' Justice Perceptions to Organizational Commitment and Intention to Leave: The Mediating Role of Perceived Organizational Support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 101-120.

- 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.
- Luthans, F. (2002). Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57-72.
- Luthans, F. (2002a). The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence Based Approach*, 12th edition, McGraw Hill, Singapore.
- Luthans, F. ve Youssef, C. M. (2004). Human, Social, And Now Positive Psychological Capital Management: Investing In People For Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143–160.
- Luthans, F. ve Youssef, C. M. (2007). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal Of Management*, 33(3), 321-349.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2009). The “Point” Of Positive Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(2), 291-307.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J. Ve Peterson, S. J. (2010). The Development and Resulting Performance Impact Of Positive Psychological Capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 41-67.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M. ve Combs, G. M. (2006). Psychological Capital Development: Toward A Micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 387-393.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. Ve Norman, S. M. (2007). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541-572.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J. Ve Avey, J. B. (2008). The Mediating Role Of Psychological Capital In The Supportive Organizational Climate: Employee Performance Relationship. *Journal Of Organizational Behavior*, 29(2), 219- 238.
- Luthans, F., Norman, S. ve Hughes, L. (2006a). Authentic Leadership: A New Approach for a New Time. Inspiring Leaders. 84-104. Editörler R. J. Burke ve C. L. Cooper. London: Routledge.
- Luthans, F., Norman, S., Avolio, B., & Avey, J. (2008). The Mediating Role of Psychological Capital in The Supportive Organizational Climate-Employee Performance Relationship. *The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(2), 219-238.

- Luthans, F., Youssef, C. M. ve Avolio, B. J. (2006). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*, USA: Oxford University Press.
- Mardia, K. V. (1974). Applications of Some Measures of Multivariate Skewness and Kurtosis in Testing Normality and Robustness Studies. *Sankhyā: The Indian Journal of Statistics, Series B*, 36(2), 115-128.
- Martin, C. L., Bennett, N. (1996). The Role Of Justice Judgments in Explaining The Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Group and Organizational Management*, 27(1), 84-104.
- Masten, A. ve Reed, M. J. (2002). Resilience in Development, in: Rick Synder & Shane Lopez, (Ed). *Handbook of Positive Psychology*. Oxford: Oxford University Press, ss.72-82.
- McAllister, D. J. (1995). Affect and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy Management Journal*, 38(1), 24-59.
- McFarlin, D. B., Sweeney, P. D. (1992). Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes”. *Academy of Management Journal*, 35(3), 626-637.
- Mengstie, M. M. (2020). Perceived Organizational Justice and Turnover İntention Among Hospital Healthcare Workers. *BMC Psychology*, 8(1), 1-11.
- Meydan, C. H. & Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Moorman, R.H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Muqadas, F., Rehman, C. A. ve Aslam, U. (2017). Organizational Justice And Employee’s Job Dissatisfaction: A Moderating Role Of Psychological Empowerment. *Pakistan Business Review*, 18(4), 848-864.
- Nauman, S., Zheng, C., & Naseer, S. (2020). Job İnsecurity and Work–Family Conflict: A Moderated Mediation Model of Perceived Organizational Justice, Emotional Exhaustion And Work Withdrawal, *International Journal Of Conflict Management*. 31(5), 729-751.
- Niehoff, B.P. ve Moorman, R.H. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior, *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Oruç, E. (2015). *Pozitif Psikolojik Sermayenin Politik Davranışlara Etkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma*. Doktora tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya

- Öğüt, A. & Kaplan, M. (2015). Sağlık Sektöründe Psikolojik Sermayenin İş Performansı Üzerindeki Etkisi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 15(30), 86-99.
- Örücü, E. ve Özafşarlıoğlu, S. (2013) Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: **Güney Afrika Cumhuriyeti’nde** Bir Uygulama, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(23), 335-358
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77-96.
- Özdevecioğlu, M. (2004). Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Alınan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59 (3), 181-202.
- Özkalp, E. (2009). Örgütsel Davranışta Yeni Bir Boyut: Pozitif Örgütsel Davranış Yaklaşımı ve Konuları. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 491-497. Düzenleyen Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F İşletme Bölümü, Eskişehir. 21-23 Mayıs 2009.
- Pan, X., Chen, M., Hao, Z., & Bi, W. (2018). The effects of organizational justice on positive organizational behavior: Evidence from a large-sample survey and a situational experiment. *Frontiers in Psychology*, 8, 2315.
- Peterson, C. (2000). The Future Of Optimism. *American Psychologist*, 55(1), 44-55.
- Peterson, S. J., & Byron, K. (2008). Exploring The Role Of Hope İn Job Performance: Results From Four Studies. *Journal Of Organizational Behavior: The International Journal Of Industrial, Occupational And Organizational Psychology And Behavior*, 29(6), 785-803.
- Peterson, S. J., & Spiker, B. K. (2005). Establishing the positive contributory value of older workers:: A positive psychology perspective. *Organizational Dynamics*, 34(2), 153-167.
- Pillai, R., Schriesheim, C.A., Williams, E.S. 1999. Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-sample Study. *Journal of Management*, 25: 897–933.
- Polat, Soner (2007). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*. Doktora tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Kocaeli.
- Pondy, L. R. (1967). Organization Conflict: Concepts and Models. *Administrative Science Quarterly*, 12(2), 296-320.

- PunamaKİ, R. L., Qouta, S. ve El-Sarraj, E. (2001). Resiliency factors predicting psychological adjustment after political violence among Palestinian children. *International Journal of Behavioral Development*, 25, 256-267
- Richardson, G. E. (2002). The metatheory of resilience and resiliency. *Journal of Clinical Psychology*, 58, 307-321.
- Roch, S. G., Shanock, L. R. (2006). Organizational Justice in An Exchange Framework: Clarifying Organizational Justice Distinctions, *Journal of Management*, 32, 299-322.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., Camerer, C. (1998). Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust. *The Academy of Management Review*, 23, 393-404.
- Sabbagh, C. ve Schmitt, M. (2016). Past, Present, and Future of Social Justice Theory and Research. C. Sabbagh ve M. Schmitt (Eds.). *Handbook of Social Justice Theory and Research*, New York, Springer Science Business Media.
- Schappe, S. P. (1998). Understanding Employee Job Satisfaction: The Importance of Procedural and Distributive Justice. *Journal of Business and Psychology*, 12(4), 493-503.
- Schneider, B., Snyder, R. (1975). Some Relationships between Job Satisfaction and Organizational Climate. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 318-328.
- Seçer, İ. (2017). *SPSS ve LISREL ile Pratik Veri Analizi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Seçgin, S. (2013). *Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Eskişehir Havacılık Sektöründe Yapılan Bir Araştırma*. Yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Seligman, M. E. P. (2007). *Gerçek Mutluluk*. Çev. Semra Kunt Akbaş. Ankara: HYB Yayınları
- Sheldon, K. M., & King, L. (2001). Why positive psychology is necessary. *American psychologist*, 56(3), 216.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., Winograd, G. (2000). Organizational Trust, What it Means, Why it Matter, *Organizational Development Journal*, 18(4), 35-48.
- Singer, M. S. (1992). Procedural Justice in Manager Selection: Identification of Fairness Determinants and Associations of Fairness Perceptions. *Social Justice Research*, 5, 49-70

- Sipahi, B. Yurtkoru, E. S. & Çinko, M. (2008). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Snyder, C. R. (1994). *The Psychology Of Hope: You Can Get There From Here*. New York: Free Press.
- Snyder, C. R. (2000). *Handbook of Hope. Theory, Measures, & Applications*. San Diego: Academic Press.
- Snyder, C. R. (2002). Hope Theory: Rainbows in The Mind. *Psychological Inquiry*, 13(4), 249-276.
- Snyder, C. R., Harris, C., Anderson, J. R., Holleran, S. A., Irving, L. M., Sigmon, S. T., Yoshinobu, L., Gibb, J., Langelle, C. ve Harney, P. (1991). The Will and the Ways: Development and Validation of an Individual-differences Measure of Hope. *Journal of Personality and Social Psychology*. 60(4): 570-585.
- Stajkovic, A. D. ve Luthans, F. (1998a). Social Cognitive Theory and Self-efficacy: Going Beyond Traditional Motivational and Behavioral Approaches. *Organizational Dynamics*. 26(4): 62-74.
- Stoelting, R. (2009). *Structural equation modelling/path analysis*. [Online] Available: <http://userwww.sfsu.edu/~efc/classes/biol710/path.SEMwebpage.htm>. (09.08.2022)
- Sweeney, P. D., McFarlin D. B. (1993). Workers' Evaluations of The 'Ends' and The 'Means': An Examination of Four Models of Distributive and Procedural Justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55, 23-40.
- Şahan, T. (2021). *Okul Müdürlerinin Çalışan Boyutu ile Öğretimsel Liderlik Uygulamalarının Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısına Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü*. Doktora Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şahinbaş, F. & Erigüç, G. (2019). Pozitif Örgütsel Davranış Yaklaşımıyla İşyeri Arkadaşlığı ve İşe Adanma İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 15(4), 1201-1225.
- Şen, C., Mert, İ. S., & Abubakar, A. M. (2021). The Nexus Among Perceived Organizational Support, Organizational Justice and Cynicism. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(6), 1379-1396.
- Şenturan, Ş. (2014). *Örnek Olaylarla Örgütsel Davranış*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Şeremet, G.G. (2022). *Hastanelerde Sağlık Çalışanlarının Güç Mesafesi ve Örgütsel Yabancılaşma İlişkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü: Ankara İli Örneği*. Doktora tezi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara.

- Şimşek, E., Aktaş, H. (2014). Örgütsel Sessizlik ile Kişilik ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 121-136.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2018). *Using Multivariate Statistics* (7th ed.). New York: Pearson.
- Taşcıoğlu, H. (2010). *Örgüt kültürünün örgütsel adalete etkisi: bir örnek olay*, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim, Örgütsel Adaletin Rolü*, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- TDK (2019). Türk Dil Kurumu Büyük Sözlüğü. <http://tdk.gov.tr/>, <http://sozluk.gov.tr/>, Erişim tarihi: 20 Haziran 2021
- Thibault, J. ve Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Thurston Jr., P. W., McNall, L. (2009). Justice Perceptions of Performance Appraisal Practise. *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 201-228.
- Tsai, M.C.H. (2012). *An Empirical Study of the Conceptualization of Overall Organizational Justice and Its Relationship with Psychological Empowerment, Organizational Commitment and Turnover Intention in Higher Education*. Doktora Tezi, University of Washington.
- Tugade, M. M. ve Fredrickson, B. L. (2004). Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86, 320-333
- Tyler, T.R. ve Bies, R.J. (1990). *Beyond Formal Procedures: The Interpersonal Context of Procedural Justice*. In J. Carroll (Ed.), *Applied Social Psychology and Organizational Settings*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Tziner, A., Oren, L., Bar, Y. ve Kadosh, G. (2011). Corporate Social Responsibility, Organizational Justice And Job Satisfaction: How Do They Interrelate, If At All?. *Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones*, 27(1), 67.
- Uğan, Ç., Karakaya, F., & Nayır, Y. (2018). Psikolojik Sermayenin İşgören Performansı ve İş Stresine Etkisi. 2. Uluslararası 12. Ulusal Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi Bildiriler Kitabı. 11-13 Ekim. Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Yayınları, 1468-1475.
- Usmani, S. ve Jamal, S. (2013). Impact Of Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Temporal Justice, Spatial Justice On Job Satisfaction Of Banking Employees. *Review Of Integrative Business And Economics Research*, 2(1), 351-383.

- Van den Bos, K., Bruins, J., Wilke, H. A. M., Dronkert, E. (1999). Sometimes Unfair Procedures Have Nice Aspects: On The Psychology Of The Fair Process Effect. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 77, 324–336.
- Van Dyne, L., Vandewalle, D., Kostova, T., Latham, M. E., Cummings, L. L. (2000). Collectivism, Propensity to Trust and Self-Esteem as Predictors of Organizational Citizenship in A Nonwork Setting. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 3-23.
- Varoğlu, D. B. (1993). *Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., Werner, J. M. (1998). Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *Academy of Management Review*, 23, 513- 530.
- Wilkes, G. A. ed. (1979). *Collins Dictionary of the English Language*. Sydney: Collins Publishers.
- Wong, Y. T., Ngo, H. Y., Wong, C. S. (2006). Perceived Organizational Justice, Trust and OCB: A Study of Chinese Workers in Joint Ventures and State-Owned Enterprise. *Journal of World Business*, 41, 344-355.
- Wood, R., & Bandura, A. (1989). Impact Of Conceptions Of Ability On Self-Regulatory Mechanisms And Complex Decision Making. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 56(3), 407.
- Wright, T. A. (2003). Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come. *Journal of Organizational behavior*, 24(4), 437-442.
- Türkiye Bankalar Birliği, www.tbb.org.tr/, Erişim Tarihi: 30.07.2022
- Xu, A. J., Loi, R. ve Ngo, H. Y. (2016). Ethical Leadership Behavior And Employee Justice Perceptions: The Mediating Role Of Trust in Organization. *Journal of Business Ethics*, 134(3), 493-504.
- Yean, F. T. & Yusof, A. (2016). Organizational Justice: A Conceptual Discussion. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219, 798-803.,
- Yıldırım, G. (2013). *Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Bireysel ve Kurumsal Performansa Etkisi: Sigorta Şirketlerine Yönelik Bir Uygulama*. Doktora Tezi. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Yılmaz, V. (2004). Lisrel ile Yapısal Eşitlik Modelleri: Tüketici Şikayetlerine Uygulanması, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 77-90.
- Youssef, C. M. ve Luthans, F. (2007). Positive Organizational Behavior in The Workplace: The Impact Of Hope, Optimism, And Resiliency. *Journal Of Management*, 33(5), 774-800.

- Yürür, S. (2005). *Ödüllendirme Sistemleri İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama*. Doktora Tezi. Uludağ Üniversitesi SBE, İşletme ABD, Bursa.
- Yürür, S. (2008). Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 295-312.
- Zaheer, A., Mcevily, B., Perrone, V. (1998). Does Trust Matter? Exploring Effects of InterOrganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization Science*, 9(2), 141-159.
- Zainalipour, H., Fini, A. A. S., & Mirkamali, S. M. (2010). A Study Of Relationship Between Organizational Justice And Job Satisfaction Among Teachers İn Bandar Abbas Middle School. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 5, 1986-1990.

Ek 1: Anket Formu

Değerli Katılımcı, Elinizdeki anket bilimsel bir çalışmada kullanılmak üzere hazırlanmış olup, ankete isim yazmanıza gerek yoktur. Vereceğiniz cevaplar bilimsel çalışma dışına kesinlikle kullanılmayacak, gizli tutulacak ve kimseyle paylaşılmayacaktır. Çalışmaların amacına ulaşması, soruların tümüne vereceğiniz samimi ve objektif cevaplara bağlıdır. Göstereceğiniz ilgi ve katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Öğr. Gör. Fatih İbrahim KURŞUNMADEN Prof. Dr. Aykut BEDÜK

1	Cinsiyetiniz	☐ Kadın ☐ Erkek				
2	Yaşınız	☐ 25 altı ☐ 25-34 ☐ 35-49 ☐ 50 ve üzeri				
3	Medeni Haliniz	☐ Evli ☐ Bekar				
4	Eğitim Durumunuz	☐ Lise ☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Lisansüstü				
5	Unvanınız	☐ Gişe Görevlisi ☐ Yönetmen ☐ Uzman Yardımcısı ☐ Uzman ☐ Müdür ☐ Diğer.....				
6	Aylık Ortalama Geliriniz	☐ 5.000 TL'den az ☐ 5.000-7.500 ☐ 7.501-10.000 ☐ 10.001-15.000 ☐ 15.001 ve üstü				
7	Kaç yıldır bankacılık sektöründe çalışıyorsunuz	☐ 0-1 yıl ☐ 2-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11 ve üzeri				
8	Şu anda çalıştığınız şubedeki çalışma süreniz	☐ 0-1 yıl ☐ 2-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11 ve üzeri				
9	Hangi birimde çalışıyorsunuz	☐ Operasyon ☐ Pazarlama				
10	Çalıştığınız bankanın sermaye yapısı	☐ Kamu ☐ Özel				
11	Çalıştığınız bankanın Türü	☐ Mevduat ☐ Katılım				
	Lütfen aşağıda yer alan her ifadeye katılma derecenizle ilgili olarak size en uygun gelen seçeneği çarpı işareti (X) ile belirtiniz ve tüm maddeleri yanıtlayınız. (1=Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum)					
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	1	2	3	4	5
2	Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	1	2	3	4	5
3	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	1	2	3	4	5
4	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimidirler.	1	2	3	4	5
5	Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.	1	2	3	4	5
6	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.	1	2	3	4	5
7	Yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.	1	2	3	4	5
8	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	1	2	3	4	5
9	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler.	1	2	3	4	5
10	İş yükümün adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
11	Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
12	Çalışma programımın adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
13	Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
14	İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	1	2	3	4	5
15	Yöneticilerim, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	1	2	3	4	5

16	Yöneticilerim, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	1	2	3	4	5
17	Yöneticilerim, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler.	1	2	3	4	5
18	İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	1	2	3	4	5
19	Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	1	2	3	4	5
20	İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	1	2	3	4	5

	Lütfen aşağıda yer alan her ifadeye katılma derecenizle ilgili olarak size en uygun gelen seçeneği çarpı işareti (X) ile belirtiniz ve tüm maddeleri yanıtlayınız. (1=Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İşimde uzun süreli bir sorunu olduğunda, bu sorunu çözmek için mücadele etme konusunda kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
2	Çalıştığım kurumun stratejisi hakkında yapılan tartışmalara katkı sağlama konusunda kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
3	Çalışma alanımda, amaçlar/hedefler belirleme konusunda kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
4	Sorunları tartışmak üzere kurumum dışındaki kişilerle iletişim kurma konusunda kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
5	Bir grup iş arkadaşşıma bilgi sunabilme konusunda kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
6	Yönetim kademesi ile olan toplantılarda, kendi alanımla ilgili sunum yaparken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
7	Şu anda enerjik ve istekli bir şekilde işim ile ilgili amaçlarımı takip etmekteyim.	1	2	3	4	5
8	Herhangi bir probleme ilişkin birçok çözüm yolu bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
9	Şu anda, işimde kendimi oldukça başarılı görmekteyim.	1	2	3	4	5
10	İşimle ilgili amaçlarıma ulaşabilmek için birçok seçeneğim olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
11	Şu anda işim ile ilgili belirlemiş olduğum amaçları yerine getirmekteyim.	1	2	3	4	5
12	İşimde kendimi darboğaz içerisinde hissettiğimde bu durumdan kurtulmanın yollarını bulabilirim.	1	2	3	4	5
13	İşimde karşılaştığım zorlukların üstesinden gelebilirim.	1	2	3	4	5
14	İşimde, eğer zorunlu kalırsam kendi başıma da yeterim.	1	2	3	4	5
15	İşimde bazı şeylerin üstesinden gelmeye çalışırken, genellikle stresli durumlarla karşılaşırım.	1	2	3	4	5
16	Daha önceleri zorluklar yaşadığım için, işimde zor zamanların üstesinden gelebilirim.	1	2	3	4	5
17	İşimde, aynı anda birçok şeyin üstesinden gelebileceğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5
18	İşimde başarısız olduğum zaman veya bir terslik olduğunda, bu durumu atlatarak ilerlemede sıkıntıya düşerim.	1	2	3	4	5
19	İşimde bazı belirsizlikler olduğunda en iyisinin gerçekleşmesini umut ederim.	1	2	3	4	5
20	İşimde bir şeylerin ters gitme olasılığı varsa, mutlaka gerçekleşir.	1	2	3	4	5
21	İşim ile ilgili olaylara her zaman olumlu/iyi tarafından bakarım.	1	2	3	4	5
22	İşimde gelecekte neler ile karşılaşabileceğim konusunda iyimserimdir.	1	2	3	4	5
23	İşimde, işler hiçbir zaman istediğim gibi <u>yürümez</u> .	1	2	3	4	5
24	İşime, "her işte bir hayır vardır" düşüncesiyle yaklaşırım.	1	2	3	4	5

Ek 2: Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu Toplantı ve Karar Tutanağı

Evrak Tarih ve Sayısı: .



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanlığı

Sayı :
Konu : .N

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

10.12.2021 tarih ve . sayılı yazınızla Etik Kuruluna müracaat eden, Enstitünüz Doktora Öğrencisi Fatih İbrahim KURŞUNMADEN'in, "Algılanan Örgütsel Adaletin Pozitif Örgütsel Davranış Üzerindeki Etkisi" konulu çalışması Bilimsel Etik Değerlendirme Kurulumuzun 21.12.2021 tarih ve 15/57 sayılı kararı ile **Uygun** görülmüştür.

Açıklama (çekince gerekçesi): Daha önce düzeltme almış bir başvuru olmasına rağmen "yeni başvuru" olarak kurula sunulmuştur.

Gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Mehmet GÖKÜŞ
Dekan