

**T.C.
BARTIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**BANKALARDA ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
İLİŞKİSİ: DÜZCE İLİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**HAZIRLAYAN
ÖMER KESKİN**

**DANIŞMAN
DOÇ. DR. ŞABAN ESEN**

BARTIN-2017

T.C.
BARTIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

BANKALARDA ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ:
DÜZCE İLİ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN
Ömer KESKİN

DANIŞMAN
Doç. Dr. Şaban ESEN

“Bu tez 06/06/2017 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	İMZA
Doç. Dr. Şaban ESEN	
Doç. Dr. Ahmet Ferda ÇAKMAK	
Yrd. Doç. Dr. Melih BAŞKOL	

KABUL VE ONAY

Ömer KESKİN tarafından hazırlanan “Bankalarda Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Düzce İli Örneği” başlıklı bu çalışma, 06/06/2017 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oy birliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Doç. Dr. Şaban ESEN (Danışman)

Üye : Doç. Dr. Ahmet Ferda ÇAKMAK

Üye : Yrd. Doç. Dr. Melih BAŞKOL

Bu tezin kabulü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun .../.../201... tarih ve ... sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Yrd. Doç. Dr. M. Said CEYHAN
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

BEYANNAME

Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Basım ve Yazım Kılavuzu'na göre, Doç. Dr. Şaban ESEN danışmanlığında hazırlamış olduğum “Bankalarda Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Düzce İli Örneği” adlı Yüksek lisans tezimin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

06/06/2017

Ömer KESKİN

ÖN SÖZ

Eğitim hayatım boyunca beni her zaman destekleyen ve her şeyin en iyisine layık olan aileme teşekkür ederim. Tezimi yazarken, geniş bilgi birikimi ve tecrübesiyle metni okuyup değerlendirmelerde bulunan ve tez çalışması süresince benden desteğini ve yardımını esirgemeyen değerli danışmanım Sayın Doç. Dr. Şaban ESEN'e saygılarımı ve teşekkürlerimi sunarım. Bartın Üniversitesi'ndeki Yüksek Lisans eğitimimde emekleri olan ve hayata dair zorlukları görmemi sağlayan Sayın Yrd. Doç. Dr. M. Said CEYHAN, Sayın Yrd. Doç. Dr. İsmail Fatih CEYHAN ve Sayın Yrd. Doç. Dr. Yaşar AKÇA Hocalarıma teşekkürü borç bilirim. Bununla beraber her konuda bana yardımcı olan Yüksek Lisans arkadaşlarım Uğur YAZICI ve Muhammet Raşit YILDIZ'a da teşekkür ederim.

Ömer KESKİN

Bartın, 2017

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Bankalarda Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Düzce İli Örneği

Ömer KESKİN

Bartın Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Şaban ESEN

Bartın-2017, Sayfa: XVI+108

İşletme çalışanlarının örgüte olan bağlılıkları örgütün geleceğini ve başarısını etkilediği için, örgütsel bağlılık, işletme yöneticilerinin üzerinde durduğu önemli konulardandır. Örgüte olan bağlılığı yüksek olan çalışanlardaki etkinlik ve verimlilik artışının, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmada etkili olduğu düşünülmektedir. Örgütsel bağlılık, yönetime karşı olan güven ve iş doyumunu, çalışanların örgütsel adalet algılarından etkilenmektedir. Yapılan bu tez çalışmasında, banka çalışanlarının örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıklarının tespit edilmesi ve bu iki değişken arasındaki ilişkinin ölçülmesi hedeflenmiştir.

Çalışma iki ana bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın teorik kısmında, örgütsel adalet kavram, boyut ve teorileri ile örgütsel adaletin sonuçları üzerinde durulmuştur. Ayrıca, örgütsel bağlılığın benzer kavramlarla ilişkisi, örgütsel bağlılık sınıflandırmaları, örgütsel bağlılığa etki eden faktörler ve örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık ilişkisi ayrıntılı bir şekilde açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın ampirik kısmında, örgütsel adalet algısının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek için, Düzce il merkezinde faaliyet gösteren kamu bankalarında ve özel bankalarda ampirik bir çalışma uygulanmıştır. Veriler anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Verilerin analizi için SPSS 23 veri analiz programı kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda bankalarda görev

yapanların örgütsel adalet algıları ile duygusal ve normatif bağlılıkları arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Banka çalışanlarının dağıtım adaleti ve süreç adaleti algıları ile devam bağlılıkları arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, banka çalışanlarının etkileşim adaleti algıları ile devam bağlılıkları arasında bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Son olarak, banka çalışanlarının demografik özellikleriyle örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiş ve genel olarak, örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığın, demografik özelliklere göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık, Kamu Bankaları ve Özel Bankalar

ABSTRACT

M.Sc. Thesis

The Relationship between Organizational Justice and Organizational Commitment in Banks: The Example of Düzce Province

Ömer KESKİN

**Bartın University
The Institute of Social Sciences
Economics Department**

**Thesis Advisor: Assoc. Prof. Şaban ESEN
Bartın-2017, Page: XVI+108**

Since organizational commitment of employees affects the future and success of the organization, organizational commitment is an important issue for business managers. It is believed that the efficiency and productivity increase in employees with high organizational commitment is effective in achieving organizational goals and objectives. Organizational commitment, confidence in management and job satisfaction are influenced by employees' perceptions of organizational justice. In this thesis, it was aimed to determine the organizational justice perceptions and organizational commitment of bank employees and measure the relationship between these two variables.

The study consists of two main parts. In the theoretical part of the study, the concept, the dimensions and theories of organizational justice, and the results of organizational justice are emphasized. In addition, the relation between organizational commitment and similar concepts, organizational commitment classifications, factors affecting organizational commitment, organizational justice and organizational commitment have been explained in detail.

In the empirical part of the study, the impact of organizational justice perception on organizational commitment of employees is examined. An empirical study has been carried out in public banks and private banks operating in Düzce province in order to examine the

relationship between the variables. The data was collected using the survey method. SPSS 23 data analysis program was used for the analysis of the data. As a result of these analyzes, a positive relationship was found between the perceptions of organizational justice and affective and normative commitment of those working in banks. It has been concluded that there is a negative relationship between the perceptions of distributive justice and procedural justice and continuance commitment of bank employees. Moreover, it has been found that there is no relationship between the perceptions of interactional justice and continuance commitment of bank employees. Finally, the relationship between demographic characteristics, organizational justice perceptions and organizational commitment of bank employees was examined and it was determined that organizational justice perception and organizational commitment did not differ according to demographic characteristics.

Key Words: Organizational Justice, Organizational Commitment, Public Banks and Private Banks

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	ii
BEYANNAME.....	iii
ÖN SÖZ.....	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER.....	ix
TABLolar DİZİNİ.....	xiii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xv
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	xvi
KISALTMALAR DİZİNİ	xvi
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM I	3
ÖRGÜTSEL ADALET	3
1.1. Örgütsel Adalet Kavramı ve Önemi	3
1.1.1. Adalet Kavramı	3
1.1.2. Örgütsel Adalet Kavramı	4
1.1.3. Örgütsel Adalet Kavramının Önemi	6
1.2. Örgütsel Adalet Boyutları.....	7
1.2.1. Dağıtım Adaleti.....	7
1.2.2. Süreç Adaleti.....	9
1.2.3. Etkileşim Adaleti.....	12
1.3. Örgütsel Adalet ile İlgili Teoriler	13
1.3.1. Reaktif-İçerik Teorileri	14
1.3.1.1. Eşitlik Teorisi	14
1.3.1.2. Görece Yoksunluk Teorisi.....	17
1.3.2. Proaktif-İçerik Teorileri	18
1.3.2.1. Adalet Yargı Teorisi	18
1.3.2.2. Adalet Güdüsü Teorisi.....	19
1.3.3. Reaktif-Süreç Teorileri.....	20
1.3.3.1. Süreç Adaleti Teorisi.....	20
1.3.4. Proaktif-Süreç Teorileri	21
1.3.4.1 Dağıtım Tercih Teorisi	21

1.4. Örgütsel Adalet ile İlgili Diğer Modeller	22
1.4.1. Bilişsel Dayanaklar Teorisi	23
1.4.2. Araçsal Model	23
1.4.3. Kestirme Adaleti Teorisi	23
1.4.4. Ahlaki Erdem Modeli	24
1.4.5. Adalet Teorisi	24
1.5. Örgütsel Adaleti Etkileyen Özellikler	25
1.5.1. Kişisel Özellikler	25
1.5.2. Örgütsel Özellikler	26
1.6. Algılanan Örgütsel Adaletin Sonuçları	27
BÖLÜM II	29
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	29
2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Önemi	29
2.1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı	29
2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi	31
2.2. Örgütsel Bağlılık Kavramının Benzer Kavramlarla İlişkisi	31
2.2.1. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık	32
2.2.2. Mesleki Bağlılık	32
2.2.3. Sadakat	32
2.2.4. İtaat	33
2.3. Örgütsel Bağlılık Boyutları	33
2.3.1. Duygusal Bağlılık	34
2.3.2. Devam Bağlılığı	35
2.3.3. Normatif Bağlılık	36
2.4. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları	37
2.4.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı	37
2.4.1.1. Kanter'in Yaklaşımı	38
2.4.1.2. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı	39
2.4.1.3. O'Reilly ve Chatman'in Yaklaşımı	40
2.4.1.4. Etzioni'nin Yaklaşımı	40
2.4.1.5. Penley ve Gould'un Yaklaşımı	41
2.4.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı	41
2.4.2.1. Becker'in Yan Bahis Sınıflandırması	42
2.4.2.2. Salancik'in Yaklaşımı	43

2.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	44
2.5.1. Kişisel Faktörler	44
2.5.1.1. Cinsiyet.....	44
2.5.1.2. Yaş.....	45
2.5.1.3. Eğitim Düzeyi.....	45
2.5.1.4. Medeni Durum	46
2.5.1.5. Çalışma Süresi.....	46
2.5.2. Örgütün Yapısına İlişkin Faktörler	47
2.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	48
2.6.1. Örgütsel Bağlılığın Çalışanlar Açısından Sonuçları	48
2.6.2. Örgütsel Bağlılığın Toplum Açısından Sonuçları.....	49
2.6.3. Örgütsel Bağlılığın Örgüt Açısından Sonuçları	50
2.7. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık.....	51
BÖLÜM III.....	55
ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	55
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	55
3.2. Araştırmanın Modeli.....	56
3.3. Araştırmanın Hipotezleri	57
3.3.1. Temel Hipotezler.....	57
3.3.2. Alt Hipotezler.....	57
3.4. Araştırma Evreni ve Örneklem	59
3.5. Araştırmanın Kısıtları	60
3.6. Veri Toplama Yöntemi ve Verilerin Analizi	60
3.7. Veri Toplama Ölçeklerinin Güvenilirlik Analizleri.....	62
3.8. Araştırmanın Güvenilirlik ve Geçerliliği.....	62
3.9. Araştırma Bulguları	64
3.9.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri.....	64
3.9.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin İncelenmesi.....	67
3.9.3. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisini Belirlemeye Yönelik Hipotezlerin Sınanması	72
BÖLÜM IV	89
SONUÇ VE ÖNERİLER	89
KAYNAKLAR.....	92

EKLER DİZİNİ.....	105
ÖZGEÇMİŞ.....	108

TABLULAR DİZİNİ

Tablo No		Sayfa No
1	Örgütlerde Adaleti Geliştirmek İçin Yapılması Gerekenler.....	7
2	Eşitlik Teorisi.....	8
3	En Etkili Örnekleriyle Örgütsel Adalet Teorilerinin Sınıflandırması	14
4	Eşitlik Teorisi Eşitsizlik Durumları	15
5	Örgütsel Adalet Teorileri	22
6	Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Sonuçları	50
7	Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	63
8	Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik Analizi Sonuçları	64
9	Banka Çalışanlarının Cinsiyet Dağılımı	64
10	Katılımcıların İçinde Buldukları Banka Türüne Göre Dağılımı.....	65
11	Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı	65
12	Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	65
13	Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	66
14	Katılımcıların Bankadaki Pozisyon Durumlarına Göre Dağılımı	66
15	Katılımcıların Bankadaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	67
16	Örgütsel Adalet Ölçeğinin Ortalaması ve Standart Sapması.....	68
17	Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Ortalaması ve Standart Sapması.....	69
18	Örgütsel Adalet Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları.....	70
19	Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları	71
20	Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Değişkeninin Regresyon Analizi	72
21	Dağıtım Adaleti ve Duygusal Bağlılık Değişkeninin Regresyon Analizi	73
22	Dağıtım Adaleti ve Devam Bağlılığı Değişkeninin Regresyon Analizi.....	73
23	Dağıtım Adaleti ve Normatif Bağlılık Değişkeninin Regresyon Analizi.....	74
24	Süreç Adaleti ve Duygusal Bağlılık Değişkeninin Regresyon Analizi	74
25	Süreç Adaleti ve Devam Bağlılığı Değişkeninin Regresyon Analizi.....	75
26	Süreç Adaleti ve Normatif Bağlılık Değişkeninin Regresyon Analizi.....	75
27	Etkileşim Adaleti ve Duygusal Bağlılık Değişkeninin Regresyon Analizi	76
28	Etkileşim Adaleti ve Devam Bağlılığı Değişkeninin Regresyon Analizi.....	77
29	Etkileşim Adaleti ve Normatif Bağlılık Değişkeninin Regresyon Analizi.....	77

30	Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların İçinde Buldukları Banka Türüne Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemeye Yönelik T-testi Sonucu	78
31	Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Cinsiyetine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemeye Yönelik T-testi Sonucu	78
32	Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemeye Yönelik T-testi Sonucu	79
33	Örgütsel Adalet Algısı ile Çalışanların Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Anova Testi Sonucu.....	79
34	Örgütsel Adalet Algısı ile Çalışanların Yaş Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Anova Testi Sonucu.....	80
35	Süreç Adaleti Algısının Çalışanların Yaşına Göre Tukey Testi.....	80
36	Örgütsel Adalet Algısı ile Çalışanların Pozisyon Durumu Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Anova Testi Sonucu.....	81
37	Örgütsel Adalet Algısı ile Çalışanların Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Anova Testi Sonucu	82
38	Örgütsel Bağlılığın Çalışanların İçinde Buldukları Banka Türüne Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemeye Yönelik T-testi Sonucu.....	83
39	Örgütsel Bağlılığın Çalışanların Cinsiyetine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemeye Yönelik T-testi Sonucu	83
40	Örgütsel Bağlılığın Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemeye Yönelik T-testi Sonucu	84
41	Örgütsel Bağlılık ile Çalışanların Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Anova Testi Sonucu.....	84
42	Örgütsel Bağlılık ile Çalışanların Yaş Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Anova Testi Sonucu	85
43	Örgütsel Bağlılık ile Çalışanların Pozisyon Durumu Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Anova Testi Sonucu.....	85
44	Örgütsel Bağlılık ile Çalışanların Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Anova Testi Sonucu.....	86
45	Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları.....	87

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil No	Sayfa No
1 Tutumsal Perspektif	38
2 Davranışsal Perspektif	42
3 Araştırma Modeli	56

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

α : Alfa Değeri

KISALTMALAR DİZİNİ

KMO : Kaiser-Meyer-Olkin

GİRİŞ

Günümüzde küreselleşme ile birlikte gelen teknolojik gelişmeler ve artan rekabet koşulları, örgütleri ve çalışanları değişime ve yenilenmeye zorlamaktadır. Rekabetin artması ve küreselleşme; örgütleri sahip oldukları maddi kaynakları ve insan kaynağını etkili ve verimli bir şekilde kullanmaya, çalışanları ise yetkinliklerini geliştirmeye itmiştir. Rakipleri karşısında rekabet gücünü artırmak, rakiplerinden farklı olmak ve örgüt içinde ortak bir dil oluşturmak isteyen örgütler için, çalışanların bilgisi, birikimi, yaratıcılığı ve tecrübesi önemli bir rekabet gücü olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda insan unsuru, örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmede en önemli etken olarak görülmektedir.

Örgütlerin yetkin çalışanları bünyesinde barındırmasının yanında bu çalışanların örgütte memnun bir şekilde kalmasını sağlamaları da örgütlerin başarısını doğrudan etkilemektedir. Çalışanların işe ve işletmeye olan olumlu tutumlarının artması, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için daha fazla çaba göstermesi, örgüte ve yöneticilere olan güveninin artması ve işi bırakma niyetlerinin azalması adalet kavramı ile yakından ilişkilidir. Ücretlerin, ödüllerin adil bir şekilde dağıtılması ve terfilerin adil bir şekilde yapılması çalışanların işlerinden tatmin düzeylerini ve örgüte olan bağlılıklarını artırmakta; işe geç kalma, işe devamsızlık ve işi bırakma gibi örgütler tarafından istenmeyen davranışları azaltmaktadır. Bu nedenle çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırmak için, örgütsel kazanımların adil olarak dağıtılması gerekmektedir.

Örgütsel adaletsizlik ve adil olmayan uygulamalar, çalışanların örgüte karşı olan tutumlarını olumsuz etkilemektedir. Çalışanların örgütsel adalete ilişkin olumsuz algıları, onların davranışlarına yansyarak işe ve işletmeye olan bağlılık düzeylerinin azalmasına, motivasyonun düşmesine, hayal kırıklığına ve örgütten ayrılma eğilimine neden olmaktadır. Bu durum, rakipleri karşısında rekabet gücünü kaybetmek istemeyen örgütler için büyük bir sorun teşkil etmektedir. Bu yüzden, işletme yöneticilerinin çalışanları arasında ayırım yapmayarak örgüt kazanımlarını adil bir şekilde dağıtması, örgüt içindeki adaleti gerçekleştirmesi ve çalışanları ile karşılıklı etkileşimlerde onlara değerli olduklarını hissettirmesi gerekmektedir.

Bu bağlamda bu çalışmada, örgütsel adalet algısının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Tez çalışmamızın teorik

kısmında, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık konuları üzerine literatür çalışması yapılmıştır. Çalışmanın ampirik kısmında ise ilk olarak, araştırmanın amacı ve önemi ortaya konulmuş, daha sonra Düzce il merkezinde faaliyet gösteren kamu bankalarında ve özel bankalarda yapılan anket çalışması sonucunda değişkenler arasındaki ilişkiler incelenerek elde edilen bulgular analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Sonuç bölümünde, araştırma sonuçları açıklanarak önerilerde bulunulmuştur.

BÖLÜM I

ÖRGÜTSEL ADALET

Tez çalışmamızın bu bölümünde ilk olarak, örgütsel adalet kavramı ve önemi, örgütsel adalet boyutları, örgütsel adalet teorileri ve örgütsel adaletle ilgili diğer teoriler açıklanmaktadır. Daha sonra, örgütsel adaleti etkileyen özelliklere ve örgütsel adaletin sonuçlarına yer verilmiştir.

1.1. Örgütsel Adalet Kavramı ve Önemi

Bu başlık altında adalet kavramı açıklanmakta, örgütsel adaletle yönelik tanımlara ve örgütsel adalet kavramının önemine yer verilmektedir.

1.1.1. Adalet Kavramı

Adalet, üzerine uzun yıllar düşünülmüş olan ve günlük hayatımızda yaygın bir şekilde kullanılan bir kavramdır. Bir düşünürden diğerine farklılık göstermesinden dolayı, adalet kavramı üzerine farklı tanımlamalar yapılmıştır ve günümüzde bu kavram ile ilgili tartışmalar devam etmektedir. Adalet kavramı, toplumla beraber değiştiği için göreceli bir kavramdır. Toplumda meydana gelen değişimlere bağlı olarak adalet kavramının beliren yeni koşullara uygunluğunun ve ilgi derecesinin düşük olması durumu toplumsal tepkilere yol açacaktır. Bu yüzden adalet kavramı, toplumsal tepkilere neden olmamak için zamanın koşullarına uygun olarak değişmeli ve genişlemelidir (Çeçen, 1975).

Adalet, çok konuşulan ve farklı şekillerde tanımlanan bir kavram olmasına rağmen, aynı zamanda üzerinde uzlaşması zor olan bir kavram olarak da dikkat çekmektedir. Adalet, sadece günümüze özgü bir konu değil, insanlığın tarihi kadar eski bir konudur ve başta sosyal bilimler olmak üzere felsefe tarihinde de araştırma ve tartışma konusu olmuştur (Kılıç ve Tok, 2014). Platon'un adalet hakkındaki görüşleri analiz edildiğinde ilk olarak onun Devlet adlı diyaloguna bakmak gerekmektedir. Platon, adaleti herkesin üzerine düşeni yerine getirmesi ve kendi payına düşeni elde etmesi olarak tanımlamaktadır. Adaletsizliği ise yaptığı adalet tanımının tam tersi olarak görmektedir (Birlik, 2013: 21). Platon'un Devlet diyalogu bir bütün olarak ele alındığında adalet kavramı üzerindeki tartışmaların iki karşıt konumda ilerlediği görülmektedir. Sokrates, toplumsal düzenin sağlanması için evrensel ve ebedi bir adalet anlayışını savunmaktadır. Sokrates'in karşısındaki Sofistler ise

zamana ve geleneğe göre değişen bir adalet anlayışını desteklemektedir. Adalet tartışmaları geçmişten günümüze kadar devam etmiştir (Ceylan, 2006). Adalet, kişiler arasında eşitlik ve denge sağlayarak, haksız ve yanlış dağıtım yapmamak ve herkese hak ettiği kadarını vermektir (Bağdemir, 2009). Rawls'a (1971: 6) göre adaletin ana konusu, toplumların temel yapısı olmakla birlikte, büyük sosyal kurumlarda temel hakların ve görevlerin dağılımını ve sosyal işbirliğinden kaynaklanan kazanımların bölünmesini belirlemektir. Başka bir tanıma göre ise adalet, kişinin belirli kurallara ve standartlara bağlı olup olmadığını ifade etmektedir (Goldman ve Cropanzano, 2015).

Literatürde adalet kavramına yönelik yapılan tanımlardan yola çıkarak, adalet genel anlamıyla temel hak ve hürriyetlerin garanti altına alınması, hakların yasalara uygun bir şekilde adil ve doğru olarak belirlenmesi ve dağıtılması şeklinde tanımlanabilir.

1.1.2. Örgütsel Adalet Kavramı

Endüstriyel-örgütsel psikoloji, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış alanlarında bilim adamlarının ilgilendiği en önemli konulardan biri, örgütlerdeki insanların adalet algıları olmuştur. Hem bilim adamları hem de avukatlar örgütsel adalet konusunda daha duyarlı hale geldikleri için örgütsel adalet üzerine literatür hızla çoğalmıştır (Cropanzano ve Greenberg, 1997). Hukuk ve sosyal psikoloji alanlarındaki araştırmalar ile başlayan sosyal adalet ve özellikle de süreç adaleti, örgütsel araştırmalarda yerini almıştır. Örgütsel adalet kavramının popülerliği gün geçtikte artmaya devam etmiştir. Örneğin, örgütsel adalet kelimesi ile ilgili bir literatür taraması yapan Tyler ve Blader, 1990-1991 yıllarında sadece 7 çalışma bulmuşlardır. Literatür taramasını 2000-2001 yıllarında yaptıklarında ise örgütsel adalet ile ilgili çalışmaların 63'e yükseldiğini tespit etmişlerdir. Bu durum örgütsel adalet kavramının gitgide daha popüler hale geldiğini göstermektedir (Blader ve Tyler, 2003).

Örgütsel adalet kavramının çıkış noktaları Adams'ın "Eşitlik Teorisi" ile Folger ve Crosby'nin "Görelî Yoksunluk Kuramları"dır (Irak, 2004). Greenberg, işyerinde bir düşünce olarak örgütsel adaletin rolünü tanımlama ve açıklama girişimlerinin artmakta olduğunu ifade etmiştir (Greenberg, 1990). Genellikle örgütteki çalışanların adalet algıları olarak söz edilen örgütsel adalet, çok yönlü bir kavramdır ve örgütün başarısını etkileyen önemli bir unsurdur (Ololube, 2016: 118). Moorman'a (1991) göre örgütsel adalet, doğrudan işyeriyle ilgili olarak adaletin örgütteki rolünü tanımlamak için kullanılan bir kavramdır. Örgütsel

adalet özellikle, çalışanların örgütte kendilerine adil davranılıp davranılmadığını belirlemede kullandıkları yollar ve bu belirlemelerin işle ilgili diğer değişkenleri etkileme biçimidir. Çalışanların davranışları örgüt içindeki adaleti algılama biçimlerine göre değiştiği için, çalışanların örgütsel adaleti ne şekilde algıladıkları önemli bir konu olarak değerlendirilmektedir. Çünkü çalışanların örgütün siyasi doğasına ilişkin algılamaları, işi yapma şekillerini ve işe bağlılıklarını, astlarına ve üstlerine karşı duygularını, örgütsel adalet algılarını ve işi bırakma eğilimlerini etkilemektedir (İşcan, 2005). İşcan ve Sayın'a göre örgütsel adalet, örgüt çalışanlarının kendilerine adil davranılıp davranılmadığı konusundaki algılarını ve bu adalet algılarının örgütsel sonuçları ne yönde etkilediğini kapsayan bir kavramdır. Dolayısıyla çalışanların adalet algısı, iş doyumları ve örgütün etkinliği açısından önem teşkil etmektedir (İşcan ve Sayın, 2010). Çalışanların adalet algılarını, örgütsel kazanımların paylaşımı, ödül ve cezaların dağıtımını, ast-üst ilişkileri, örgüt kurallarının uygulanması ve verilen ücretler gibi pek çok faktör etkilemektedir. Örgüt içinde adaletsizlik algılamaları durumunda çalışanların pek çok davranışı olumsuz etkilenecektir (Özdevecioğlu, 2003). Yapılan tanımlardan yola çıkarak örgütsel adaletin algısal bir durum olduğu söylenebilir. Çünkü örgütte alınan bir kararın veya uygulamanın adil olması, çalışanların bu kararı ve uygulamayı adil olarak algılaması ile ilgilidir. Bu durum adaletin algısal bir durum olduğunu göstermektedir. Başka bir ifadeyle, adalet algısı, çalışanların algılarıyla ilgilidir (İçerli, 2010). Ayrıca örgütsel adalet algısı, ahlaki standartlara bir bağlılık getirmekte ve çalışma hayatını anlamlı kılmaktadır. Örgütsel adalet ile ilgili yapılan araştırmalarda genel olarak, olumlu adalet algıları olan çalışanların örgütte pozitif bir tutum serdilediği ve olumsuz davranışlardan kaçındığı savunulmaktadır (Söyük, 2007: 7). Çalışanların adalet algıları önemli bir güdüleme aracı olarak kabul edilmekte ve bu algılamaların çalışanların tutum ve davranışlarını etkilediği ileri sürülmektedir.

Sonuç olarak örgüt yöneticileri, örgütsel adaletin önemini anlamak zorundadır. Çünkü adil olmayan yönetici kararları ve uygulamaları, çalışanların iş tatminini, sergiledikleri performansı ve çalışanların örgüte olan bağlılıklarını azaltmaktadır. Bu durum, örgüt açısından olumsuz sonuçlara yol açacaktır. Dolayısıyla, örgütsel kazanımların adil olarak dağıtılması, çalışanlar arasında ayırım yapılmaması ve onlara değerli olduklarının hissettirilmesi büyük önem taşımaktadır.

1.1.3. Örgütsel Adalet Kavramının Önemi

Örgütsel adalet, çalışanlar arasında ayırım yapılmamasını, ücret, ödül ve terfi gibi örgütsel kazanımların adil bir şekilde dağıtılmasını, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişimin güçlü olmasını ve yönetimin çalışanlara değerli olduklarını hissettirmesini gerektirmektedir. Beugre'ye (2002) göre olumlu adalet algıları, pozitif tutum ve davranışlara, olumsuz adalet algıları ise negatif tutum ve davranışlara yol açtığı için örgütsel adalet algısı, çalışanlar ve örgütler açısından oldukça önemli bir konudur. Örgütsel adalet algısı, çalışanlar ya da örgütler açısından olumlu ve olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Örgüt içinde örgütsel adaletin etkin bir şekilde sağlanması, hem çalışanların hem de örgütün başarıya ulaşmasını kolaylaştıracaktır. Fakat örgütsel adaletin sağlanmaması durumunda başarısızlık kaçınılmaz olacaktır. Alınan kararların adil olduğunu anlayan çalışanlar örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için daha fazla performans gösterecektir (Yücel ve Palabıyık, 2016).

Örgütsel adalet, örgütün etkin işleyişi ve çalışanların iş doyumları için temel bir gereksinimdir. Yaşamın diğer yönleri gibi, örgütsel adalet algıları, çalışan tutum ve davranışlarını şekillendirmesi bakımından çok önemlidir (Lambert, 2003). Örgütsel adalet, örgütler ve çalışanlar için güçlü faydaları yaratma potansiyeline sahiptir. Bu faydalar; örgüte daha fazla güven ve bağlılık, iş performansında artış, daha fazla faydalı çalışan davranışları, artan müşteri memnuniyeti ve çatışmalarda azalma olarak sayılabilir (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007). Çalışanların örgütsel adalet algıları, önemli bir motivasyon aracı olarak görülmektedir. Çalışanlar görevlerin, ödüllerin ve cezaların adil dağıtılıp dağıtılmadığı ile yakından ilgilenmekte, üstlerinin kendilerine adil davranıp davranmadığını ve kararların herkese eşit uygulanıp uygulanmadığını sorgulamaktadır (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010). Çalışanların haksızca muamele gördüklerini hissetmeleri onların verimliliklerini etkilemekte, iş tatminlerinde, örgüte bağlılıklarında, motivasyonlarında ve performanslarında düşüşe neden olmaktadır. Bu olumsuzluklar sonucunda çalışanlar stres yaşamakta, devamsızlık yapmakta, işten ayrılma niyetlerinde artış görülmekte ve örgüt ortamında çatışma ortaya çıkmaktadır (Schminke, Ambrose ve Cropanzano, 2000). Dolayısıyla, istenmeyen çalışan davranışlarının ortaya çıkmaması ve örgüt içinde adalet algısı yaratmak için yapılması gerekenler örgüt yöneticileri tarafından yerine getirilmelidir. Yapılması gerekenler Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1: Örgütlerde Adaleti Geliştirmek İçin Yapılması Gerekenler

1- Pozitif iş tutumuna sahip adayların seçimi
2- Adil bir şekilde çoklu hedeflerin dengelenmesi: Ödül sistemlerinde iki faktör modeli
3- Kazanma amacının olmadığı çatışmaların çözülmesi
4- Güçlükleri yumuşatma: İşten çıkarmalarda adil süreç etkisi
5- Puanları adil bir şekilde tutma: Performans değerlendirme süreci yaklaşımı

Kaynak: (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007: 41-45).

Genel olarak çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyen en önemli faktörlerden birinin örgütsel adalet algısı olduğunu söyleyebiliriz. Rekabette üstünlük sağlamak için adil kararların alınması ve uygulanması gerekmektedir. Olumlu adalet algısına sahip çalışanlar bilgi, beceri ve yetkinliklerini örgütsel amaçları gerçekleştirmek için kullanacaktır. Dolayısıyla, örgüt yöneticilerinin karar ve uygulamalarında adil davranması büyük önem taşımaktadır. Aksi takdirde, olumsuz adalet algıları hem çalışanlar hem de örgütler açısından olumsuz sonuçlar doğuracaktır. Örgütler tarafından istenmeyen çalışan davranışlarının ortaya çıkmaması için yönetici ve çalışanlar arasında güçlü bir iletişimin kurulması, ücretlerin, ödüllerin ve terfilerin adil dağılımı, yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkinin karşılıklı saygı ve sevgiye dayanması ve çalışanların değerli olduklarının onlara her zaman hissettirilmesi gerekmektedir.

1.2. Örgütsel Adalet Boyutları

Örgütsel adalet, üzerinde mutlak uzlaşma olmayan, tartışma konusu olmaya devam eden ve farklı tanımlamaların yapıldığı bir kavramdır. Benzer tartışmaların örgütsel adaletin kaç boyutta tanımlanacağı konusunda da yapıldığı göze çarpmaktadır. İlk olarak araştırmacılar, örgütsel adaletin üç boyutta ele alınması gerektiğini savunmuşlardır. Bu görüşün aksini savunanlar ise örgütsel adaleti iki boyutta sınıflandırmaktadır.

Tez çalışmamızda örgütsel adalet üç boyutta ele alınmaktadır. Etkileşim adaleti, literatürde en az dikkate alınan örgütsel adalet boyutudur (Aquino, Lewis ve Bradfield, 1999).

1.2.1. Dağıtım Adaleti

1975 yılından önce, adalet kavramına yönelik çalışmalar özellikle dağıtım adaletinin kavramsallaştırılmasına yöneliktir. Örgütsel adalet literatüründeki ilk çalışmalar, örgütsel

kazanımların çalışanlara dağıtımıyla ilgilidir. Dolayısıyla, bu kazanımlara bağlı olarak algılanan adalet, dağıtım adaleti olarak adlandırılmıştır (İyigün, 2012). Bu çalışmaların çoğu, adil olmayı değerlendirmek için sosyal mübadele teorisi yapısını kullanan Adams (1967) tarafından yürütülen ilk çalışmadan türemiştir (Colquitt vd., 2001b). Adams, Eşitlik Teorisi'nde, çeşitli karar süreçlerinden kaynaklanan sonuçlara yönelik adalet algısı olarak tanımlanan dağıtım adaleti üzerine odaklanmıştır (Welbourne, 1994). Adams, bu değerlendirmeyi yaparken çalışanların girdi çıktı oranlarının referans alınan diğer çalışanların girdi çıktı oranlarıyla karşılaştırılması gerektiğini ileri sürmektedir. Eğer bir çalışanın girdi çıktı oranı diğer çalışanlarla uygun bir şekilde karşılaştırılmazsa, eşitsizlik algılanmaktadır. Bu eşitsizlik algısı, işe ve örgüte yönelik olumsuz tutumlara yol açmaktadır (Gorton, 1994: 5). Eşitsizlik algısı, çalışanları adaleti sağlamak için çalışmalarının kalitesini ya da miktarını değiştirmeye itmektir (Moghimi, Kazemi ve Samiie, 2013). Başka bir ifadeyle, eşitsizlik algısı, çalışanları bu eşitsizliği çözüme yoluna sevkeder. Eşitliği sağlamak isteyen çalışan, örgütsel kazanımları tekrar ayarlama girişiminde bulunur ya da eşitsizlik algısını göz ardı eder. Bunları yapamayan çalışanlar işten ayrılarak eşitsizliği bitirme yoluna başvurabilmektedir (Kılıçaslan, 2010: 2). Tablo 2'de Eşitlik Teorisi'ne göre eşitsizlik ve eşitlik durumundan bahsedilmektedir.

Tablo 2: Eşitlik Teorisi

Oran Karşılaştırmaları	Algılama
$\frac{\text{ÖDÜL A}}{\text{KATKI A}} < \frac{\text{ÖDÜL B}}{\text{KATKI B}}$	Daha az ödüllendirmeden dolayı eşitsizlik
$\frac{\text{ÖDÜL A}}{\text{KATKI A}} = \frac{\text{ÖDÜL B}}{\text{KATKI B}}$	Eşitlik
$\frac{\text{ÖDÜL A}}{\text{KATKI A}} > \frac{\text{ÖDÜL B}}{\text{KATKI B}}$	Fazla ödüllendirmeden dolayı eşitsizlik
* Ödül A/Katkı A çalışanları, Ödül B/Katkı B diğer ilgilileri temsil etmektedir.	

Kaynak: (Robbins ve Judge, 2012: 220'den değiştirilerek).

Tablo 2'de A, B çalışanını referans almaktadır. A çalışanın ödül/katkı oranı, B çalışanın ödül/katkı oranından daha düşük olursa, A adaletsizlik algılayacak, tutum ve davranışları değişecektir. A çalışanın ödül/katkı oranının, B çalışanın ödül/katkı oranına eşit olduğunu gördüğünde ise kazanımların eşit dağıtıldığına inanacaktır. Son durumda ise A ödül/katkı oranını, B'nin ödül/katkı oranından yüksek gördüğünde referans aldığı B'ye

haksızlık yapıldığını düşünecek ve suçluluk duygusuna kapılacaktır (Robbins ve Judge, 2012: 220).

Deutsch (1985), ödüllerin dağıtımına ilişkin üç dağıtım kuralı belirlemiştir. Bunlar, hakçalık, eşitlik ve ihtiyaç kuralıdır. Kaynak dağıtıcının hedefi tercih edilen dağıtım kuralını belirlemektedir. Kaynak dağıtıcının hedefi üretkenlik olduğunda, tercih edilen kural hakçalıktır. Kaynak dağıtıcının hedefi uyum sağlamak olduğunda, tercih edilen karar kuralı eşitlik kuralıdır. Fakat amaç, grubun daha az şanslı üyelerinin ihtiyacını tatmin etmek olduğunda, tercih edilen karar kuralı ihtiyaç kuralıdır. Amaçlara göre uygulanacak kurallar farklılık göstermektedir (Deutsch, 1985'e atfen Beugre, 2002).

Folger ve Konovsky (1989), dağıtım adaletini çalışanların aldıkları ücretlerin miktarlarına yönelik adalet algıları olarak tanımlamaktadır. Bir başka ifadeyle, dağıtım adaleti, örgütte kaynakların dağılımının adaletli olup olmadığı ile ilgilidir. Çalışanlar kaynak dağılımlarının adil olup olmadığını eşitlik kuralına göre değerlendirmektedir. Bilgi, beceri ve tecrübelerini işe yansıtan çalışanlar bunlara karşılık aldıkları ücretleri, ödülleri ve terfi kararlarını karşılaştırırlar. Eğer bu karşılaştırma sonucunda adaletsizlik algılanırsa, dağılımın adil olmadığını düşünürler (Tan, 2006: 18).

Son yirmi yılda örgütsel adalet, örgütsel davranış araştırmacıları arasında büyük ilgi görmüştür. Özellikle dağıtımsal adaletin, çalışanların ücret tatmini ve performanslarının ölçülmesiyle ilgili tatmin gibi özel olayları etkilediği ileri sürülmüştür (Ambrose, Hess ve Ganesan, 2007). Çalışanların aldığı ödüller ve ücretler konusundaki dağıtıcı adalet algısı, bu ödül ve ücretlerin uygunluğunun değerlendirilmesiyle ortaya çıkmaktadır (Çakır, 2006: 45). Dağıtım adaleti, çalışanların örgüt tarafından istenen davranışları yerine getirmeleri koşuluyla belirlenmiş ödüllerini elde etmelerini garanti etmektedir (İşcan ve Naktiyok, 2004).

Genel olarak dağıtım adaleti, örgüt kaynaklarının çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılması ve bu dağıtım sonucunun çalışanlar tarafından adil olarak algılanması şeklinde tanımlanabilir (Bülbül, 2010: 7).

1.2.2. Süreç Adaleti

Örgütsel adalet çalışmalarında ilk olarak, örgütsel kazanımların çalışanlar arasındaki dağıtımına yani dağıtım adaleti üzerine odaklanılmıştır. Fakat kimi zaman adil bir dağıtım, çaba harcanmasına rağmen durumsal koşulların etkisinden dolayı gerçekleşmemektedir.

Çalışanların adalet algılarını sadece dağıtımın sonuçları değil, aynı zamanda örgütsel kazanımlardan kimin, neyi, ne ölçüde alacağı ve bunların dağıtımına karar verirken nelere dikkat edildiği de etkilemektedir. Başka bir ifadeyle, çalışanlar dağıtım ile birlikte bu dağıtımın sonuca ulaşana kadar olan sürecini de adalet açısından değerlendirmektedir. Dağıtımın sonuçlarından ziyade, dağıtımın nasıl gerçekleştiğini dikkate alan süreç adaletinin, çalışanlar ve örgütler açısından önemli sonuçları bulunmaktadır. Süreç adaleti, dağıtım adaletinin yetersiz kaldığı noktalara açıklık getirmektedir (Karaeminoğulları, 2006: 16-17).

Örgütteki adalet ile ilgili değerlendirmelerin karşılaştırmalı olduğu açıktır. Neyin adil olduğunu yargılayan çalışanlar, elde ettikleri sonuçlarla başkalarının elde ettiği sonuçları karşılaştırmaktadır. Çalışanlar bu karşılaştırmayı yaparken iki yol kullanmaktadır. Bunlardan birincisi, ödüller dağıtılırken hangi prosedürlerin uygulandığıdır. İkincisi ise prosedürler uygulanırken kendilerine hangi tarzda davranıldığıdır. Bu yüzden “Neye kıyasla” sorusu adalet değerlendirmesinde göze çarpan soru olarak görülmektedir (Greenberg, Ashton-James ve Ashkanasy, 2007).

Süreç adaleti kavramını ilk ortaya atan Thibaut ve Walker’ın “Süreç Adaleti Teorisi”ne göre, çalışanlar süreç kontrolü ve karar kontrolü olmak üzere, iki farklı kontrol türüne göre çatışmalara ve çözüm sürecine farklı tepkiler göstermektedir. Çatışmayı çözmek için gerekli olan bilginin geliştirilmesi ve seçilmesi ile ilgili kontrol, süreç kontrolünü ifade etmektedir. Çalışanlardan herhangi birinin anlaşmazlığın sonucunu tek taraflı olarak belirleyebilmesi ise karar kontrolüdür (Thibaut ve Walker, 1978). Süreç kontrolü altında, çalışanlara kendi bakış açılarını sunma fırsatı verilebilir, fakat çalışanlar sonuç kararı üzerinde doğrudan kontrole sahip değildir. Karar kontrolü durumunda ise tartışmacılar oy verme veya veto etme gücü gibi sonuç kararı üzerinde doğrudan kontrole sahiptir (Azzi ve Jost, 1997). Leventhal, süreç adaletine ilişkin 6 temel kural tanımlamıştır. Bunlar (Leventhal, 1976):

- 1- Tutarlılık kuralı: Kazanımların dağıtımını ile ilgili olarak uygulanan prosedürlerin kişiler arasında ve zaman içinde tutarlı olması,
- 2- Ön yargıları bastırma kuralı: Karar alıcının dağıtım kararlarını verirken çalışanlara önyargılı olmaması,
- 3- Doğruluk kuralı: Dağıtım kararları verilirken kullanılan bilgilerin doğru olması,

- 4- Düzeltilebilirlik kuralı: Çalışanlara dağıtım kararlarına itiraz etme hakkı tanınması ya da adaletsiz kararların prosedürlerle düzeltilmesi,
- 5- Temsil edilebilirlik kuralı: Çalışanlara kendilerini temsil etme hakkının tanınması,
- 6- Ahlakilik kuralı: Dağıtım kararlarının temel ahlaki ve etik değerlere uygun olması.

Süreç adaletinde en önemli kurallardan biri, tutarlılık kuralıdır. Buna göre, kazanımların dağıtılmasıyla ilgili alınan kararlar çalışanlar arasında ve zaman içinde tutarlı olmalı ve çalışanlara özel avantajlar sağlanmamalıdır (Parker ve Kohlmeyer, 2005).

Genel olarak süreç adaleti, sonuçların gerçek dağılımı yerine sonuçların nasıl dağıtılacağına karar vermek için kullanılan prosedürlere yönelik adalet algısıdır. Bir başka ifadeyle, süreç adaleti, performans seviyelerinin nasıl değerlendirileceği, şikayetlerin ve tartışmaların nasıl ele alınacağı ve sonuçların nasıl dağıtılacağına yöneliktir. Eşitlik Teorisi'nde olduğu gibi, çalışanların algıları süreç adaleti için büyük öneme sahiptir (George ve R.Jones, 2011: 171). Çalışanların süreç adaleti algısını etkileyen üç temel faktör bulunmaktadır (Dilek, 2005: 30):

- 1- Karar alma sürecinde tarafsızlık,
- 2- Karar vericilere duyulan güven,
- 3- Örgüt içindeki karşılıklı ilişkilerin saygı, güven ve iyi niyete dayalı olması.

Yukarıda sayılan üç temel faktörün örgütte hakim olması durumunda çalışanlar karar verme süreçlerinin adil olduğuna inanacak, örgüte olan bağlılığı ve karar vericilere olan güveni artacak ve işten çıkma eğilimleri azalacaktır. Aksi takdirde, örgüt çalışanları karar verme sürecinin adaletli olmadığına inanacak, örgüte daha az bağlı olacak, daha fazla hırsızlık yapacak ve işten çıkma eğilimleri artacaktır (Yıldırım, 2007).

Örgüt içinde süreç adaletinin sağlanması için bazı şartların var olması gerekmektedir. Bunlar (Dilek, 2005: 31):

- 1- Karar vericilerin tarafsız bir şekilde belirlenmesi,
- 2- Çalışanlara dağıtılacak ödül, ücret ve diğer kazanımların tespitine yönelik ilke ve ölçütlerin belirlenmesi,
- 3- Bilgi, iletişim ve kontrol mekanizmalarının belirlenmesi,

- 4- Karar vericilerin yetkilerini kötüye kullanmayacağına dair güvencelerin oluşturulması,
- 5- Alınan dağıtım kararlarının denetlenmesine ve yanlışlık halinde düzeltilmesine ilişkin mekanizmaların oluşturulmasıdır.

1.2.3. Etkileşim Adaleti

Genel olarak örgütsel adalet boyutları, dağıtım ve süreç adaleti olarak ele alınmış, etkileşim adaleti ise araştırmacılar tarafından süreç adaletinin bir boyutu olarak kabul edilmiştir. Fakat teorisyenlerin bazıları, etkileşim adaletini ayrı bir boyut olarak ele almışlardır. Tez çalışmamızda etkileşim adaleti, dağıtım ve süreç adaletinden ayrı bir örgütsel adalet boyutu olarak açıklanmaktadır.

Etkileşim adaleti, örgütsel uygulamaların insani yanıyla ilgilidir. Süreç adaletine bağlı bir boyut olarak ele alınan etkileşim adaletinde, prosedürleri uygulamak için görevli olan kişilerin çalışanlara gösterdikleri tutum ve davranışlar ele alınmaktadır (Söyük, 2007: 13).

Bies ve Moag, etkileşim adaleti kavramını gündeme getirmeden önce, araştırmacıların çoğu etkileşim adaletini süreç adaletinin bir parçası olarak görmekteydi ve etkileşim adaleti üzerine ayrıntılı araştırmalar yapmamışlardı (Dai ve Xie, 2016). Prosedürlerin uygulanması esnasında çalışanlar arasındaki ilişkilerin kalitesinin önemi üzerine dikkat çeken Bies ve Moag, örgütsel adalet literatürüne farklı bir boyut kazandırmışlardır. Bu boyuta etkileşim adaleti adı verilmiştir (Colquitt vd., 2001b). Etkileşim adaleti, karar alıcıların çalışanlara saygılı ve onurlu davranması gibi çeşitli davranışları içermektedir (Al-Zu'bi, 2010). Etkileşim adaletinde, çalışanlara yapılan açıklamalarda dürüstlük ve saygı gibi davranışlar esas alınmaktadır (Beugre, 2002). Bies'a göre, çalışanlar karar verme sürecinde uygulanan prosedürlerle ilgilenmenin yanında, kişiler arasındaki ilişkilerde gördükleri muameleyle de ilgilenmektedir ve bu ilgi, etkileşim adaleti olarak adlandırılmaktadır (Yürür, 2005: 105). Kişiler arası muamelelerin adilliği için dört temel kural bulunmaktadır. Bu kurallar şu şekildedir (Başar, 2011: 32-33):

- 1- Doğru sözlü olma: Karar vericiler prosedürleri uygularken çalışanlarla olan iletişimde dürüst, açık ve samimi bir şekilde davranmalıdır.
- 2- Açıklama: Karar vericiler uygulanan prosedürlerin sonuçları hakkında çalışanlara yeterli açıklamalarda bulunmalıdır.

- 3- Saygı: Karar vericiler, çalışanlara saygılı bir şekilde muamelede bulunmalı ve onlara karşı kaba olmaktan kaçınmalıdır.
- 4- Uygunluk: Karar vericiler, çalışanlara karşı ön yargılı olmaktan ve onlara uygun olmayan soruları sormaktan kaçınmalıdır.

John R. Schermerhorn etkileşim adaletini, çalışanların dürüstçe ve saygılı bir şekilde alınan kararlardan etkilenme derecesi olarak tanımlamaktadır. Etkileşim adaleti literatürde iki bölüme ayrılmıştır. İlk bölüm kişiler arası etkileşim adaleti, ikinci bölüm ise bilgilendirme adaleti olarak adlandırılmaktadır. Kişiler arası etkileşim adaleti, bir çalışana yöneticilerinin ve astlarının dürüst ve saygılı davranması olarak tanımlanmaktadır. Bilgilendirme adaleti ise prosedürlerin neden belirli bir şekilde kullanıldığı veya sonuçların neden belirli bir şekilde dağıtıldığı ile ilgili çalışanlara sağlanan açıklamalardır (Muzumdar, 2012). Mikula, Petri ve Tanzer (1990) yaptıkları araştırmada, adaletsizliğin önemli bir kısmının dağıtım ya da süreç adaletinde değil, etkileşim adaletinde olduğunu tespit etmişlerdir. Etkileşim adaleti algısı, davranışı sergileyen kişiye yönelik tutum ve davranışları etkilemektedir (Masterson vd., 2000). Çalışanın olumlu etkileşim adaleti algısı, karar vericilere yönelik olumlu tutum ve davranışlara sahip olmasını sağlarken, olumsuz etkileşim adaleti algısı ise istenmeyen tutum ve davranışlara sebep olmaktadır.

Sonuç olarak, etkileşim adaleti algısı da çalışanların yönetime ve örgüte karşı olan tutum ve davranışlarını doğrudan etkilemektedir. Çalışanlara önemli olduklarını hissettirme, onlarla içtenlikle iletişim kurma ve kararları düzgün bir şekilde açıklama çalışanların olumlu adalet algılarına sahip olmalarını sağlamaktadır (Mossholder vd., 1998).

1.3. Örgütsel Adalet ile İlgili Teoriler

Örgütsel adalet literatürü incelendiğinde, örgütsel adalete ilişkin birçok teorinin ortaya atıldığı ve çeşitli modellerin geliştirildiği görülmektedir. Örgütsel adalet teorileri arasında yaptığı sınıflandırma ile öne çıkan Greenberg (1987), örgütsel adalet teorilerini iki ana boyutta ve dört kategoride sınıflandırmıştır. Bunlar reaktif-proaktif boyut ve süreç-içerik boyutudur. Reaktif teoriler, çalışanların adaletsiz uygulamalardan kaçınma girişimleri üzerine odaklanmaktadır. Reaktif teoriler, çalışanların adaletsiz uygulamalara karşı tepkilerini incelemektedir. Buna karşılık proaktif teoriler, çalışanların örgüt içindeki adaletin sağlanması için geliştirilen davranışlar üzerine odaklanmaktadır. Süreç teorisi,

örgütsel kazanımlardan elde edilen çıktılarının nasıl belirlendiği üzerine odaklanmaktadır. İçerik teorisi ise örgütsel kazanımların dağıtımının adilliği ile ilgilenmektedir (Greenberg, 1987).

Tablo 3: En Etkili Örnekleriyle Örgütsel Adalet Teorilerinin Sınıflandırması

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

Kaynak: (Greenberg, 1987: 10).

Tabloda yer alan teorilere ek olarak, tez çalışmamızda diğer örgütsel adalet teorilerine de yer verilmiştir.

1.3.1. Reaktif-İçerik Teorileri

Reaktif-içerik teorilerinde, çalışanların örgütsel kazanımların dağıtımı ile ilgili adil olmayan uygulamalara gösterilen tepkiler kavramsallaştırılmıştır (İşbaşı, 2000: 44). Reaktif içerik teorileri, adalete yönelik kavramsal yaklaşımlardır ve bu yaklaşımlar, çalışanların adaletsiz dağıtımlara ne şekilde tepki verdikleri üzerine odaklanmaktadır. Çalışanların ödül ve kaynakların adil olmayan dağıtımına ne şekilde tepki gösterdikleri, reaktif-içerik teorilerinin ortak bakış açısını oluşturmaktadır (Greenberg, 1987).

Tez çalışmamızda reaktif teoriler başlığı altında Adams'ın "Eşitlik Kuramı" ve Crosby'nin "Görece Yoksunluk Teorisi" açıklanmaktadır.

1.3.1.1. Eşitlik Teorisi

Eşitlik teorisi, çalışanların örgütsel kazanımlardan elde ettikleri girdileri diğerleriyle karşılaştırmaları sonucunda sahip oldukları adalet algılarına odaklanmaktadır. Homans'ın Dağıtım Adaleti Teorisi'nden yola çıkan Adams, Eşitlik Teorisi'nde bir çalışanın katkı/ödül oranını bir başka çalışanın katkı/ödül oranıyla karşılaştırmıştır. Yapılan karşılaştırmalar sonucunda oranlar birbirine eşitse, çalışan adil bir dağılım olduğuna inanmakta ve olumlu bir adalet algısına sahip olmaktadır. Fakat oranlar eşit

değilse, çalışan adil olmayan bir dağılım yapıldığını düşünmektedir (Beugre, 1998: 2). Başka bir ifadeyle, Adams'ın "Eşitlik Teorisi" çalışanların katkı ve ödülleri dengeli olarak paylaşılması üzerine odaklanmaktadır. Örgütlerdeki sosyal kıyaslamalar altı alana yönelik olarak yapılmaktadır. Bunlar örgütsel adalet, performans değerlendirme, sanal çalışma ortamları, iş yerinde etkili davranışlar, stres ve liderliktir (Greenberg, Ashton-James ve Ashkanasy, 2007). Adams'ın teorisine göre çalışanlar, işlerine eğitim, çaba ve deneyim gibi bir takım girdiler sunmaktadırlar. Sundukları bu girdilerin karşılığında örgütten ücret ve promosyon gibi bir takım çıktılar elde etmektedirler. Başka bir ifadeyle, çalışanlar katkılarına karşılık bir kazanım elde etmek isterler. Çalışanın örgüte verdikleri karşılığında ondan elde ettikleri adaletliliğin ya da adaletsizliğin belirlenmesine yardımcı olmaktadır. Çalışanların adalet algıları olumluysa iş tatmini ve motivasyon artmaktadır. Çalışanların adaletsizlik algıları ise memnuniyetsizliğe yol açmakta ve motivasyonu ve iş tatminini düşürmektedir (DeConinck ve Stilwell, 2004).

Adams, eşitlik veya eşitsizlik durumunu "eşitlik denklemi" olarak adlandırılan bir formülle açıklamıştır. Bu eşitlik denkleminde iki taraf bulunmaktadır. Taraflardan birincisi çalışanın kendisi, ikincisi ise diğer çalışanlardır. Kullanılan oran ise katkı/ödü oranıdır. Adams eşitlik veya eşitsizlik durumunu ifade etmek için aşağıdaki formülü ortaya koymuştur (İşbaşı, 2000: 45):

$$\frac{\text{Kişinin Kazanımı}}{\text{Kişinin Katkısı}} = \frac{\text{Diğer Kişinin Kazanımı}}{\text{Diğer Kişinin Katkısı}}$$

Karşılaştırma sonucunda yukarıdaki durum ortaya çıktığında eşitlik sağlanmış olmaktadır. Fakat çalışanın kazanımları diğer çalışanın kazanımlarından fazla ya da az olduğu takdirde eşitsizlik durumu ortaya çıkmaktadır. Eşitsizlik algıları çalışanları rahatsız etmekte ve olumsuz tutum ve davranışları beraberinde getirmektedir. Eşitsizliğin algılandığı durumlar Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4: Eşitlik Teorisi Eşitsizlik Durumları

$\frac{\text{Kişinin Kazanımı}}{\text{Kişinin Katkısı}} > \frac{\text{Diğer Kişinin Kazanımı}}{\text{Diğer Kişinin Katkısı}}$	$\frac{\text{Kişinin Kazanımı}}{\text{Kişinin Katkısı}} < \frac{\text{Diğer Kişinin Kazanımı}}{\text{Diğer Kişinin Katkısı}}$
---	---

Kaynak: (Beugre, 1998: 3).

Kişinin katkıları; çaba, eğitim, yetenekler, yaş ve benzeri olarak sayılabilir. Kişinin kazanımları ise kişinin bir ilişkinin üyesi olarak elde ettiği sonuçlardır. Bu sonuçlar; ücret, terfi, rütbe indirme, yan haklar ve ödüller olarak sayılabilir. Katkıların kazanımlardan yüksek olması durumunda eşitsizlik algılanmaktadır (Beugre, 1998: 3). Ayrıca, kendi elde ettiği sonuçları referans aldığı diğer bir çalışanın elde ettiği sonuçlarla kıyaslayan bir çalışan, kendi ödül/katkı oranının diğer çalışanın ödül/katkı oranından daha düşük olması durumunda, adaletsizlik algılayacak, tutum ve davranışları değişecektir. Aynı şekilde, elde ettiği sonuçları referans aldığı diğer bir çalışanın ödül/katkı oranından yüksek gördüğünde de referans aldığı diğer kişiye haksızlık yapıldığını düşünecek ve suçluluk duygusuna kapılacaktır.

Eşitlik Teorisi ile ilgili dört temel görüş ileri süren Walster, Berscheid ve Walster'ın görüşleri şu şekildedir (Walster, Berscheid ve Walster, 1973):

- 1- Çalışanlar kazanımlarını en yüksek seviyeye çıkarmaya çalışacaklardır.
- 2- Gruplar, toplam ödülü grup üyeleri arasında eşit olarak paylaşmak için grup üyelerinin kabul ettiği bir sistem geliştirerek toplam ödülü en üst seviyeye çıkarabilirler.
- 3- Çalışanlar kendilerini adaletsiz ilişkilere katıldıklarını görürlerse strese kapılmaktadır. Adaletsiz ilişkiler ne kadar çoksa, çalışanların stresi o kadar fazla olmaktadır.
- 4- Adaletsiz bir ilişki içinde olduklarını anlayan çalışanlar, adaletsizliği onararak streslerini ortadan kaldırmaya çalışırlar. Adaletsizlik ne kadar büyükse çalışanların stresi o kadar büyük olur ve adaletsizliği ortadan kaldırmaları o kadar zorlaşır.

Eşitlik Teorisi'nde vurgulanan husus; eşitsizlik konusunda, çalışanların katkı/ödül oranları arasında gerçekten bir farkın olup olmaması değil, karşılaştırmalar yapan çalışanın kazanımların nasıl dağıldığını algılayış biçimidir. İşe yönelik gayretin değiştirilmesi, ödüllerin değiştirilmesi, çaba ve sonuç tanımlarının değiştirilmesi ve çalışanları karşılaştırma kriterlerinin değiştirilmesi eşitsizliği giderecek olan davranışlardır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 15).

Yukarıda anlatılanlardan yola çıkarak eşitlik teorisinin çalışanın katkı/ödül oranının karşılaştırılması üzerine kurulu olduğunu söyleyebiliriz. Oranların karşılaştırılması

sonucunda çalışanın katkı/ödül oranısı, diğer çalışanlara eşit olabilir, düşük olabilir ya da yüksek olabilir. Eğer oran diğer çalışanlara göre düşük ise çalışanın ilk tepkisi işe karşı soğumaktır. Bu da örgüt tarafından istenmeyen çalışan davranışlarına sebep olmaktadır. Çalışanın eşitlik algısı olumluysa bu onun iş tatmininin artmasına ve örgütsel bağlılığına katkı sağlamaktadır (Tutar, 2007).

1.3.1.2. Görece Yoksunluk Teorisi

Görece Yoksunluk Teorisi hakkında ilk araştırmalar 1949 yılında Stouffer ve arkadaşlarının ve Merton ve Rossi'nin çalışmalarıyla başlamış, Crosby'nin kuramıyla da Görece Yoksunluk Teorisi gelişmiştir (Markovsky ve Younts, 2001). Folger, Rosenfield, Rheume ve Martin gibi bazı araştırmacıların da görece yoksulluk modelleri bulunmasına rağmen, örgütsel adalet literatüründe Crosby'nin teorisi en ayrıntılı model olarak kabul edilmektedir (Sweeney, McFarlin ve Inderrieden, 1990). Adams'ın Eşitlik Teorisi'nde vurgulanan katkı/ödül oranı karşılaştırmasına benzer bir karşılaştırma Crosby'nin (1976) Görece Yoksunluk Teorisi'nde de yapılmaktadır. Görece Yoksunluk Teorisi, kişinin aldığı ödülü diğer çalışanlarla karşılaştırması ve hak ettiğinden daha az ödül aldığını anlaması sonucunda kişinin yoksunluğa maruz kalmasını ifade etmektedir. Görece Yoksunluk Teorisi, genel olarak alt kademedeki çalışanların üst kademedeki çalışanlarla yaptıkları ödül karşılaştırmaları ile ilgidir. Buna göre, alt kademe çalışanlar elde ettikleri ödülleri üst kademedeki çalışanlarla karşılaştırmaktadır ve bu alt-üst sınıf karşılaştırması sonucunda hak ettiğinden daha az ödül aldığını anlayan çalışan yoksunluk hissine kapılmaktadır. Bu yoksunluk hissini değişim ihtimaline yönelik umutlu ya da sinirli bir tutumu yansıtabilen davranış reaksiyonlarına yol açacağı tahmin edilmektedir (Cowherd ve Levine, 1992). Dolayısıyla, Eşitlik Teorisi ve Görece Yoksunluk Teorisi, çalışanların katkıları ve ödülleri diğer çalışanların katkıları ve ödülleriyle karşılaştırılmasını içerdiği için birbirlerine benzemektedir. Her iki teoriye göre, karşılaştırma sonucunda eşitsizlik algılayan çalışanlar yoksunluk duygusu hissederler (Chan, 2000). Görece Yoksunluk Teorisi'nin Eşitlik Teorisi'nden farkı; Görece Yoksunluk Teorisi'nde alt-üst karşılaştırması yapılırken, Eşitlik Teorisi'nde aynı kademedeki çalışanlar arasında karşılaştırma yapılmaktadır (İyigün, 2012). Crosby'nin Görece Yoksunluk Teorisi, toplumsal bir eşitlik teorisini çağrıştırırken, Adams'ın Eşitlik Teorisi ise örgütsel bir eşitlik teorisini çağrıştırılmaktadır (Görgüluer, 2013: 28).

Crosby'e göre, görece yoksunluğun iki farklı anlamı bulunmaktadır. Birincisi çalışanın olumsuz ve farklı karşılaştırmalar yaptığında hissettiği duygu, ikincisi ise adaletsizlik algısını oluşturan karşılaştırmaların açıklanmasıdır (Irak, 2004). Crosby, ücret ile birlikte altı önemli yargının memnuniyetsizlik hissinin ön koşulu olduğunu ifade etmiştir. Bu yargılar şu şekildedir (Sweeney, McFarlin ve Inderrieden, 1990):

- 1- Çalışanlar istedikleri sonuçlar ile elde ettikleri sonuçlar arasında uyumsuzluk hissettiklerinde,
- 2- Yapılan alt-üst karşılaştırması sonucunda kendisine referans olarak aldığı diğer çalışan kendisinden daha fazla kazanım elde ettiğinde,
- 3- Geçmiş deneyimler şu anda kazanılandan daha fazla kazanılması gerektiği beklentisine yol açtığında,
- 4- Geleceğe yönelik daha iyi sonuçlar elde etme beklentileri düşük olduğunda,
- 5- Daha fazlasını elde etmeyi hak ettiklerini hissettiklerinde,
- 6- Daha iyi sonuçların olmamasından dolayı kişisel sorumluluktan kendilerini arındırdıklarında çalışanlar memnuniyetsiz ve kırgın hissedeceklerdir.

Görece Yoksunluk Teorisi genel olarak, belirli ödül dağıtımlarının çalışanları bazı sosyal karşılaştırmalar yapmaya teşvik edeceğini, bu karşılaştırmaların yoksunluk ve kızgınlığa yol açacağını ve zamanla tatminsizlik ve küskünlük yaşayan çalışanın depresyon ve şiddetli ayaklanmalara kadar değişen çeşitli reaksiyonlar sergileyeceğini savunmaktadır (Greenberg, 1987).

1.3.2. Proaktif-İçerik Teorileri

Reaktif-içerik teorileri çalışanların katkı/ödül karşılaştırmaları sonucunda kazanımların adil olup olmadığına yönelik tepkilerine odaklanırken, proaktif-içerik teorileri kazanımların dağıtımında adilliği sağlamak için gösterdikleri çabalar üzerine odaklanmaktadır. Proaktif-içerik teorileri arasında, Leventhal'ın (1976) "Adalet Yargı Teorisi" ve Lerner'in (1977) "Adalet Güdüsü Teorisi" yer almaktadır.

1.3.2.1. Adalet Yargı Teorisi

Adalet Yargı Teorisi, Leventhal (1976, 1980) tarafından geliştirilen ve eşitlik teorisine açık bir alternatif teşkil eden, çok boyutlu bir adalet anlayışıdır. Adalet Yargı Teorisi'nde, çalışanın adalet algısının adalet kurallarına dayandığı varsayılmaktadır. Adalet

kuralı, çalışanların örgütsel kazanımların dağıtımına ya da dağıtım için uygulanan prosedürlere ilişkin inançları olarak tanımlanmaktadır. Adalet kuralları, dağıtım kuralları ve süreç kuralları olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Dağıtım kuralları; ödüller, cezalar ve kaynaklar belirli kriterlere uygun olarak dağıtıldığında, çalışanların elde ettikleri kazanımların adil ve uygun olduğuna inanmalarındır. Belirli kriterler, ödülleri katkılarla ya da ihtiyaçla eşleştirmeyi ya da ödülleri eşit bir şekilde paylaştırmayı gerektirebilir. Dolayısıyla katkı kuralı, ihtiyaç kuralı ve eşitlik kuralı bir çalışanın dağıtım adaleti algısını etkileyebilen temel dağıtım kurallarıdır. Süreç kuralları, çalışanların belirlenmiş dağıtım süreçlerinin adil ve uygun olup olmadığına cevap veren prosedürlerin olduğuna dair inançları olarak tanımlanmaktadır (Leventhal, 1976: 6-7). Leventhal'ın Adalet Yargı Teorisi, çalışanlara kazanımlarını değerlendirirken dört aşama tavsiye etmektedir (Lee, 2000: 23-24):

- 1- Hangi adalet kuralının kullanılacağını ve hangi adalet kuralına ne kadar değer verileceğini belirlemeye yönelik olan ağırlıklandırma aşaması,
- 2- Her adalet kuralına dayalı olarak hak edilen kazanımların miktarını ve tipini belirlemeye yönelik ön tahmin aşaması,
- 3- Son tahmin için her kural üzerinden çalışanların hak ettikleri kazanımların birleştirilmesine yönelik kural birleşimi aşaması,
- 4- Çalışanın katkıları sonucunda hak ettiğini düşündüğü kazanımlarla elde ettiği kazanımları karşılaştırarak adillik değerlendirdiği sonuç değerlendirme aşaması.

Kazanımların adil dağıtımının örgütlerin yararına olduğu düşünülmektedir. Fakat bazı araştırmalar, adil dağıtımın yöneticiler tarafından ihlal edildiğini ve örgüt kazanımlarının bazen eşit paylaşım ilkesine dayanarak bazen de çalışanların ihtiyaçlarına göre eşitlik kuralını ihlal ederek dağıtıldığını ortaya koymuştur (Greenberg, 1987). Bu durum çalışanların verimliliklerinde, motivasyonlarında ve performanslarında olumsuz etki yapmaktadır.

1.3.2.2. Adalet Güdüsü Teorisi

Lerner'in (1977) Adalet Güdüsü Teorisi, proaktif-içerik teorileri arasında yer alan bir diğer teoridir. Lerner, Leventhal'ın adalet arayışının karı maksimize etme amacıyla kullanılabileceği fikrine karşı çıkmış ve adaletin insanların en büyük kaygısı olduğunu ileri

sürmüştür. Lerner, dağıtım uygulamalarının dört farklı ilkeye dayandırılabilceğini ileri sürmüştür (Greenberg, 1987):

- 1- Dağıtımların çalışanların performansına dayandırıldığı rekabet ilkesi,
- 2- Dağıtımların sayısal açıdan eşitliğe dayandırıldığı eşit paylaşım ilkesi,
- 3- Dağıtımların çalışanların göreceli katkılarına dayandırıldığı eşit paylaşım ilkesi,
- 4- Dağıtımların ihtiyaçlara dayandırıldığı Marksist adalet ilkesi.

Kazanımların dağıtımına yönelik kararlar alınırken uygulanacak olan adalet ilkesini, örgütteki tarafların ilişkisi belirlemektedir. Ayrıca, tarafların birbirlerini birey olarak ya da pozisyon işgal eden biri olarak görüp görmedikleri de büyük önem teşkil etmektedir. Örneğin; Adalet Güdüsü Teorisi'ne göre, kendisine yakın olan bir arkadaşına yönelik dağıtım kararı alan yönetici, bu arkadaşının ihtiyaçlarına odaklanmaktadır. İlişkilerin yakın olmaması durumunda ise diğer çalışanlar birey olarak kabul edilmekte ve eşit paylaşım ilkesi uygulanmaktadır. Diğer çalışanların pozisyon sahibi olarak kabul edilmeleri durumunda ise eşit temelli paylaşım ilkesi izlenmektedir (İçerli, 2010).

1.3.3. Reaktif-Süreç Teorileri

Reaktif-süreç teorileri, çalışanların karar süreçlerinin her birine gösterdikleri tepkilerle ilgilenmektedir. Thibaut ve Walker'ın (1975) "Süreç Adaleti Teorisi" bu kapsamda ele alınmaktadır (Greenberg, 1987).

1.3.3.1. Süreç Adaleti Teorisi

Reaktif-süreç teorilerinin kaynağı, Thibaut ve Walker'ın mahkemelerdeki karar süreçlerine yönelik değerlendirmeleri sonucunda ortaya koydukları "Süreç Adaleti Teorisi" kuramına dayanmaktadır (Çelik, 2011: 31). Mahkemelerdeki süreçlerin adilliğine ilişkin bu teoride, üç ayrı taraf ve iki ayrı kontrol aşaması bulunmaktadır. Bu üç taraftan ikisi itirazcı, üçüncü taraf arabuluculuk yapan yargıç ya da danışmandır. Kontrol aşaması ise karar kontrolü ve süreç kontrolü olmak üzere iki unsurdan oluşmaktadır (Thibaut ve Walker, 1978). Süreç kontrolü, anlaşmazlığı çözmek için kullanılacak olan delillerin ortaya konulduğu aşamadır. Karar kontrolü ise bu delillerin anlaşmazlığı çözmek için değerlendirildiği aşamadır (Folger ve Greenberg, 1985). Teori, çalışanların karar süreçlerinin her birine nasıl tepki vereceği ile ilgili olduğu için reaktif-süreç teorisi olarak

nitelendirilmektedir. Süreç Adaleti Teorisi'ne göre, çalışanlara karar süreçlerinde kontrol hakkı veren işlemler çalışanların daha fazla tatmin olmasını sağlamaktadır (Greenberg, 1987).

Süreç Adaleti Teorisi ile birlikte, süreç adaleti ile ilgili çalışmalar hız kazanmıştır. Ayrıca, çalışanların karar kontrolüne sahip olmasalar bile süreç kontrolüne sahip olmaları durumunda tatmin olacakları sonucuna ulaşılmıştır (Andrews vd., 2008).

1.3.4. Proaktif-Süreç Teorileri

Reaktif-süreç teorileri çalışanların karar almada kullanılan süreçlere nasıl tepki gösterdiklerine odaklanırken, proaktif-süreç teorileri uygulamaların adil olması için kullanılması gereken prosedürlerin neler olduğuna yanıt aramaktadır.

Proaktif-süreç teorileri başlığı altında Leventhal, Karuza ve Fry'ın Dağıtım Tercih Teorisi açıklanmaktadır.

1.3.4.1 Dağıtım Tercih Teorisi

Adalet Yargı Teorisi'nin geliştirilmiş şekli olan Dağıtım Tercih Teorisi, genel bir dağıtım davranışı modeli olarak ortaya konulmuştur. Bu teori, özellikle dağıtım kararlarından çok süreç kararlarına uygulandığı için "Dağıtım Tercih Teorisi" proaktif-süreç teorisi olarak kabul edilmiştir. Bu yüzden, tartışmalı karar prosedürleri üzerine odaklanan reaktif-süreç teorilerinin aksine proaktif-süreç teorileri, dağıtım ile ilgili süreçlere odaklanmaktadır. Proaktif-süreç teorisi kullanılarak örgütsel adaleti sağlamak için hangi prosedürlerin kullanılacağı belirlenmektedir (Greenberg, 1987).

Leventhal, Karuza ve Fry (1980), adaletin sağlanabilmesi için 7 unsur ileri sürmüşlerdir. Bu unsurlar (Chan, 2000);

- 1- Çalışanlara karar alıcıları seçme hakkının tanınması,
- 2- Potansiyel ödül sahiplerinin değerlendirilmesi için temel kuralların oluşturulması,
- 3- Potansiyel ödül sahipleri hakkında doğru bilginin toplanması,
- 4- Karar verme sürecinin yapısının tanımlanması,
- 5- Hem dağıtıcıların hem de potansiyel ödül sahiplerinin davranışlarını izlemek için önlemlerin oluşturulması,

- 6- Memnuniyetsiz çalışanların kararlara karşı çıkmasına olanak tanıyan prosedürlerin oluşturulması,
- 7- Adaletsiz olan dağıtım prosedürlerini değiştirmek için mekanizmaların kurulmasıdır.

Dağıtım Tercihi Teorisi'nde adaleti sağlamak için gerekli olduğu ileri sürülen bu yedi prosedürün örgütlerde uygulanması halinde çalışanların adalet algılarının yükselmesine yardımcı olacağı düşünülmektedir. Örgütsel adalet ile ilgili teoriler, yazarları ve varsayımları Tablo 5'te gösterilmektedir.

Tablo 5: Örgütsel Adalet Teorileri

Teoriler	Yazarlar	Varsayımlar
Eşitlik Teorisi	Stacy Adams (1965)	Çalışanların katkı/ödül oranlarını diğer çalışanların katkı/ödül oranlarıyla karşılaştırarak eşitlik ya da eşitsizlik durumunun belirlenmesi üzerine kurulmuştur.
Görece Yoksunluk Teorisi	Crosby (1976)	Çalışanların kazanımlarını referans aldıkları diğer çalışanlarla karşılaştırıp, hak ettiklerinden daha az kazandıklarını anladıklarında, yoksunluk hissine kapıldıklarını belirtmektedir.
Adalet Yargı Teorisi	Leventhal (1976, 1980)	Örgütsel kazanımların dağıtımına ilişkin kararların, çalışanların karşılaştıkları durumlara göre farklılık gösterebileceği üzerinde durulmaktadır.
Adalet Güdüsü Teorisi	Lerner (1977)	Kazanımların dağıtımına ilişkin kararlar alınırken izlenecek olan adalet şekli etkileşime giren çalışanlar arasındaki ilişkiye dayanmaktadır.
Süreç Adaleti Teorisi	Thibaut ve Walker (1975)	Çalışanlar karar süreçleri üzerinde kontrole sahip olduklarını düşündüklerinde yapılan işlemlerin sonucunu adil olarak algılamaktadır.
Dağıtım Tercihi Teorisi	Leventhal, Karuza ve Fry (1980)	Çalışanlar, uygulamaların adil olması için hangi prosedürlerin kullanılması gerektiğine yanıt aramaktadır.

Kaynak: (Çağ, 2011: 28).

1.4. Örgütsel Adalet İle İlgili Diğer Modeller

Bu başlık altında Folger'in (1986) "Bilişsel Dayanaklar Teorisi", Tyler'ın (1987) "Araçsal Modeli", Lind'in (1992) "Kestirme Adaleti Teorisi", Folger'in (1994) "Ahlaki Erdemler Modeli" ve Folger ve Cropanzano'nun (1998) "Adalet Teorisi" açıklanmaktadır. Bu modeller örgütsel adaletin çeşitli boyutlarını birleştirdiği için örgütsel adalet literatüründe bütünleştirici modeller olarak adlandırılmaktadır.

1.4.1. Bilişsel Dayanaklar Teorisi

İnsanların adalet algılarını nasıl oluşturdukları sorusuna cevap arayan Folger, Crosby'nin teorisine alternatif olarak Bilişsel Dayanaklar Teorisi'ni geliştirmiştir. Bilişsel Dayanaklar Teorisi'ne göre, çalışanlar yalnızca aleyhte karşılaştırmalar yaptıklarında görece yoksunluk yaşamaktadır. Çalışanlar, farklı ve tercih edilebilir bir alternatif hayal etmezlerse görece yoksunluk yaşanmamaktadır (Sayın, 2009: 5). Alternatif bir süreçten kaynaklanan daha elverişli sonuçlara yönelik inanç, adaletsizlik algısına yol açmaktadır. Folger, bu teorisiyle karar vericileri nihai sonuçtan sorumlu tutan dağıtımsal adaleti ve süreç adaletini birleştirmeyi amaçlamıştır (Fujimoto, Härtel ve Azmat, 2013).

1.4.2. Araçsal Model

Araçsal Model, Leventhal, Karuza ve Fry'nin (1980) geliştirdiği “Dağıtım Adaleti Teorisi”ne dayanmaktadır. Bu modele göre, çalışanlara süreçlere ilişkin görüşlerini açıklama izninin verilmesi durumunda, süreçlere yönelik adalet algıları artmakta ve görüşlerinin alındığını düşündükleri için olumlu adalet algısına sahip olmaktadırlar. (Kılıçaslan, 2010: 51). Modelde, kişilerin süreçleri kontrol etmeyi istedikleri ileri sürülmektedir. Süreçler kontrol edilirse, sonuçların istenen şekilde olma ihtimali artmaktadır. Yapılan araştırmalarla çalışanlar kontrole sahip olmayı çatışmaları çözmede yararlı olacaksa istedikleri, aksi takdirde kontrole sahip olmayı reddettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, süreç sonuçlarının istenen şekilde olması adaleti, istenmeyen şekilde olması ise adaletsizliği artırmaktadır (Karadut, 2014: 26).

1.4.3. Kestirme Adaleti Teorisi

Örgütsel adaleti açıklayan bir diğer teori de Lind (1992) tarafından geliştirilen “Kestirme Adaleti Teorisi”dir. Çalışanlar kapasitelerini örgütsel amaçların başarılması, daha iyi sonuçların elde edilmesi ve en önemlisi, kendi öz kimliklerini korunması için harcamaktadır. Çalışan öz kimlik tanımlamasını bir grup, örgüt veya toplumla yaptığı zaman daha iyi kazanç ve saygınlık elde edebilir ve topluluğa kabul edilebilir. Fakat bununla birlikte çalışan özgür eylemlerin sınırlandırılması, istismar edilme ve reddedilme riskiyle de karşı karşıya kalabilmektedir. Bir grubun üyesi olarak grup menfaatlerini göze alması gereken insanın, kendi menfaatlerini de göz önüne alması gerekmektedir. Bu durum temel sosyal çıkmaz olarak adlandırılmakta ve insanlarda içsel çatışmaya neden olmaktadır (Lind, 2001: 61). Güven, bu temel sosyal çıkmazı büyük ölçüde etkilemektedir. İnsanların

bir grup, örgüt ya da toplumla etkileşime girip girmeyecekleri, onların güvenlerine bağlı olarak değişmektedir. Çalışanlar sürekli kendilerini, otoriteye güvenilip güvenilmeyeceği, kendilerine dürüst ve önyargısız davranılıp davranılmadığı konusunda sorgulamaktadır (Irak, 2004). Bu sorulara kestirme bilgi ya da yollara başvuru olarak cevap bulunmakta ve böylece belirsizlik ortadan kalkmaktadır.

1.4.4. Ahlaki Erdem Modeli

Kişisel Çıkar Modeli ekonomik kaygıları, Grup Değer Modeli ise sosyal kaygıları vurgulamaktadır. Bu iki modelin birbirinden farklılıkları bulunmasına rağmen benzer taraflarının da olduğu belirten Folger (1998), bu modelleri eleştirmiştir. Folger'e göre, bu iki model kişisel çıkarlar tarafından yönlendirilmekte fakat her biri farklı sonuçlara vurgu yapmaktadır. Folger'e göre, çalışanlar adaleti itibarlarını ve kişisel değerlerini önemsedikleri için istemektedir. Folger, insanların onuruna ve değerine saygıdan dolayı adaletle ilgilendiğimizi ileri sürmüştür (Cropanzano vd., 2001).

1.4.5. Adalet Teorisi

Adalet farklı bir bakış açısı getiren Adalet Teorisi, insanların adalet algılarının nasıl oluştuğuna yönelik bir anlayış oluşturmak ve adalet algısı sonucunda oluşan duyguları açıklamak için geliştirilmiştir (Farthing, 2011: 2).

Adalet Teorisi, Folger ve Cropanzano (1998) tarafından geliştirilen Bilişsel Atıf Teorisi'nin bir uzantısıdır (Nicklin vd., 2011). Teoriye göre, kişinin bir durumu adil olarak algılaması onlarda sevinç ve mutluluk gibi olumlu duygulara sebep olmakta, adaletsizlik ise öfke, kızgınlık ve suçlama gibi olumsuz duygulara yol açmaktadır (Zapata-Phelan vd., 2009). Bir sonucun adaletsiz olarak kabul edilmesi için şart bileşeni (would), yapılabilirlik (could) ve gereklilik (should) koşulları gerçekleşmelidir. Şart bileşenine (would) göre, bir kişi mevcut duruma makul alternatif durumlar olduğunu düşünür. Yapılabilirlik bileşeni (could), bir kişinin olayların bir otoritenin takdiri altına girip girmediğini belirlemesidir. Gereklilik bileşeninde (should) ise bir kişi otoritenin davranışının ahlaki bakımdan uygun olup olmadığını değerlendirir (Colquitt vd., 2006). Adaletsizlik algısının oluşması için, bu üç koşulun sırayla gerçekleşmesi gerekmektedir. Adaletsizlik zarar meydana geldiğinde, sorumlu kişi eylemleri üzerinde kontrole sahip olduğunda ve bu eylemler ahlaki standartları ihlal ettiğinde oluşmaktadır. Eğer bir durum üç koşuldan birini karşılamazsa, adalet teorisi, durumların adaletsiz olarak algılanmayacağını ileri sürmektedir (Farthing, 2011: 3). Şart

bileşeni sürecinde, gerçek olay ve alternatif durum arasındaki tutarsızlığın derecesi kişinin duruma olan tepki gücünü etkilemektedir. Buna ek olarak çalışan, mevcut durumda ortaya çıkan sorunu hem ekonomik hem de sosyo-duygusal faktörleri dikkate alarak değerlendirmektedir. Yapılabilirlik sürecinde kişi, adil olmayan durumun sorumlusunun farklı davranışlar sergileyip sergilemeyeceğini gözlemlemektedir. Sorumlu kişinin farklı davranışlar sergilemesi, durumun adaletsiz olarak algılanmasına neden olmaktadır. Sorumlu kişinin farklı davranışlar sergilememesi, durumun adil olarak algılanmasını sağlamaktadır. Gereklilik sürecinde ise bir durum bazı ahlaki kuralları ihlal ettiği düşünülmedikçe haksız olarak algılanmamaktadır (Cropanzano vd., 2001).

1.5. Örgütsel Adaleti Etkileyen Özellikler

Örgütsel adalet literatürü incelendiğinde, kişisel ve örgütsel özelliklerin çalışanların örgütsel adalet algıları üzerinde etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Tez çalışmamızda, örgütsel adaleti etkileyen kişisel ve örgütsel özelliklere yönelik açıklamalara yer verilmektedir.

1.5.1. Kişisel Özellikler

Örgüt içindeki bir davranışın adaletli ya da adaletsiz olarak algılanması bu davranışın çalışan tarafından ne şekilde değerlendirildiğine bağlıdır. Adalet, algısal bir durumdur ve tanımı kişiden kişiye değişmektedir. Çalışanların içinde buldukları grupların ve kültürel değerlerin çalışan davranışlarını etkilediği bilinen bir gerçektir. Dolayısıyla, çalışanların yaşlarının, cinsiyetlerinin, eğitim geçmişlerinin, medeni durumlarının, kıdemlerinin ve örgüt içindeki pozisyonlarının onların örgütsel adalet algılarını etkilediği düşünülebilir.

Örgütsel adalet literatürü incelendiğinde genellikle cinsiyet ve örgütsel adalet algısı arasında bir ilişkinin olup olmadığını sorgulayan araştırmalar dikkat çekmektedir. Örneğin, ödül dağıtımlarında cinsiyet farklılıklarının etkisine yönelik ilk çalışmalardan biri olan Leventhal ve Lane'nin (1970) çalışmasına göre, kadınlar örgüte katkılar dikkate alınmaksızın herkesin eşit kazanımı elde etmesini desteklerken, erkekler örgüte yapılan katkılara göre kazanımların dağıtılmasını tercih etmektedir (Bierhoff, Cohen ve Greenberg, 1986: 239). Dalton, Todor, Saal ve Moore yaptıkları araştırmalarda cinsiyetin adalet algısı üzerindeki etkilerini incelemiştir. Bir laboratuvar çalışmasında, Saal ve Moore (1993) cinsiyetin terfi kararlarını etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Lyness ve Thompson, örgüt ortamındaki kadın ve erkek davranışlarını incelemiştir. Cinsiyetler arasında bazı

benzerlikler olmasına rağmen, tazminat gibi örgütsel sonuçlarda genellikle kadınların daha az otoriteye, daha az birikime ve daha az uluslararası hareketliliğe sahip olma eğiliminde oldukları anlaşılmıştır (Beugre, 1998: 52).

Cinsiyet ve adalet algısı arasında ilişkinin olduğunu gösteren bu çalışmaların aksine, cinsiyet ve adalet algısı arasında bir ilişkinin olmadığını tespit edildiği çalışmalar (Lee, Pillutla ve Law, 2000; Köse, Kartal ve Kayalı, 2003) tezatlık göstermektedir. Colquitt, Noe ve Jackson, cinsiyet çeşitliliği yerine yaş çeşitliliğinin prosedür adaleti algısıyla ilişkisi olduğunu tespit etmişlerdir (Colquitt, Noe ve Jackson, 2002). Örgütteki hiyerarşik düzen ile ödül dağıtımları arasında da bir ilişki olduğu ileri sürülmektedir. Çeşitli araştırmalarda, üst pozisyonda yer alan çalışanların katkıya göre kazanımları desteklediği, alt pozisyondaki çalışanların ise herkesin eşit kazanım elde etmesini tercih ettiği ortaya konulmuştur (Barber ve Simmering, 2002). Kıdem ve eğitim düzeyi ile örgütsel adalet arasındaki ilişki Adams'ın Eşitlik Teorisi'nden hareket edilerek açıklanabilir. Eşitlik Teorisi'ne göre, çalışanlar örgüte sundukları katkılarının sonucunda bir kazanım elde etmektedir. Çalışanlar elde ettiği kazanımları diğer çalışanlarla karşılaştırarak dağılımın adaletli olup olmadığını sorgulamaktadır. Kıdem ve eğitim düzeyi de çalışanların bu karşılaştırmayı yaparken kullanacağı katkılar olarak kabul edilmektedir. Ödül ve ücret dağılımlarını kıdem ve eğitim düzeyini dikkate alarak yapan örgütlerde, kıdem ve eğitim düzeyi arttıkça çalışanların elde edeceği kazanımların artacağı ileri sürülebilir.

1.5.2. Örgütsel Özellikler

Çalışanların adalet algılarını, örgüt politikaları ve yöneticilerin karar ve uygulamaları etkilemektedir. Çalışanlar, prosedürler uygulanırken kendilerine nasıl davranıldığını, yöneticilerin kendileriyle olan iletişimini, karar vericilerin gösterdiği tutum ve davranışları ve süreçlere ilişkin bilgilendirmeleri değerlendirmektedir. Çalışanların adalet algılamaları bu değerlendirmeler sonucunda şekillenmektedir.

Adalet algılamalarını etkileyen diğer faktörler, kazanımların nasıl dağıtıldığı ve terfilerin nasıl yapıldığıdır. Kazanımların adil bir şekilde dağıtılması ve terfilerin adil bir şekilde yapılması çalışanların olumlu adalet algısına sahip olmalarını sağlamaktadır. Özellikle performansa dayalı ücret sistemleri eşitlikçi bir sistem olarak değerlendirilmekte ve çalışanların daha yüksek performans sergilemelerine yol açmaktadır. Dolayısıyla,

örgütlerde uygulanan ücret sistemlerinin çalışanların adalet algılarının şekillenmesinde büyük rol oynadığı söylenebilir.

1.6. Algılanan Örgütsel Adaletin Sonuçları

Günümüzde küreselleşmeye bağlı olarak artan rekabet ortamında örgütlerin etkin çalışabilmesi ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi için en değerli beşeri sermaye örgüt çalışanlarıdır. Motivasyon, iş tatmini, performans ve örgüte ve yöneticilere olan güven, çalışanların adalet algılarına bağlı olarak değişmektedir. Adalet, toplumdaki refahın sağlanması ve adil olmayan uygulamaların önlenmesi için ne kadar gerekliyse, örgütlerdeki çalışanların refahının sağlanması ve kazanımların dağılımının adil olması için de o kadar gereklidir (İyigün, 2012). Çalışanlar örgüte yaptıkları yatırım karşılığında elde ettikleri kazanımları karşılaştırırken karar ve uygulamaların adil olup olmadığını sorgulamaktadır (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009). Çalışanların adalet algıları hem örgüt hem de çalışanlar açısından olumlu ve olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Çalışanların karar ve uygulamalarda adaletsizlik algılaması, onları adalet arayışına sevk etmektedir. Adalet algısının olumsuz olması çalışanların moralini düşürmekte, işi bırakma eğilimlerini artırmakta ve istenmeyen davranışların sergilenmesine yol açmaktadır. Dolayısıyla, adaletin çalışanlar için önemli bir motivasyon aracı olduğu kabul edilmektedir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010). Çalışanların beklentileri ise örgütsel kazanımların çalışanlar arasında ayırım yapılmadan dağıtılması, karar süreçlerinin adil bir şekilde uygulanması ve çalışanlarla tarafsız bir şekilde iletişim kurulmasıdır. Bu beklentilerin yerine getirilmesi durumunda çalışanlar, karar ve uygulamaları adil olarak algılamakta, örgüte ve yöneticilere olan güveni, iş tatmini ve bağlılıkları artmaktadır.

Çalışanların örgütsel adalet algılarının örgüte bağlılığı, örgüte ve yöneticiye güveni, iş doyumunu, örgütsel vatandaşlık davranışını ve işi bırakma eğilimlerini etkilediği araştırmalarla ortaya konulmuştur. Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelendiği birçok araştırmada (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009; Demirel ve Yücel, 2013; Gayipov ve Bedük, 2014; Mahrani vd., 2015; Taner vd., 2015) örgütsel kazanımların adil dağılımının, çalışanları karar süreçleri hakkında bilgilendirmenin, çalışanlarla güçlü iletişim kurmanın ve onlara değerli olduklarının hissettirilmesinin örgüte olan bağlılığı artırdığı tespit edilmiştir.

Adalet algısının etkilediği önemli kavramlardan bir diğeri güvendir. Bu alanda yapılan çalışmalarla (İşcan ve Naktiyok 2004; Bidarian ve Jafari, 2012; Şirin, 2016) çalışanların adalet algısının yöneticilere ve örgüte duydukları güven duygusunu artırıcı bir özelliğe sahip olduğu desteklenmiştir. Örgütlerde güvene dayalı ilişkinin kurulabilmesi için karar ve uygulamaların adil olması gerekmektedir. Yöneticilerin, örgüt içinde güven duygusunu artırıcı çalışma koşullarını sağlaması, çalışanların örgüte ve yöneticilere olan güvenini artırmaktadır.

Çalışanın işinden duyduğu haz ve olumlu duyguyu ifade eden iş tatminini örgütsel adalet algısının etkilediği yapılan birçok araştırma (Nojani vd., 2012; Karavardar, 2015; Demir, 2016) ile ortaya konmuştur. Çalışanların iş tatminin sağlanması beraberinde birçok olumlu sonuç getirmektedir. İş tatmini yüksek olan çalışanlar daha mutlu, başarılı ve verimli olmaktadır. İş tatmininin düşük olması da beraberinde başka olumsuz sonuçlar getirmektedir. İş tatmininin düşük olması, performansı düşürmekte, devamsızlığı artırmakta ve çalışanın örgüte yabancılaşmasına neden olmaktadır (Eker, 2006: 15).

Örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışını da etkilediği bilinmektedir. Yapılan araştırmalarda (Moorman, 1991; İplik, 2009; Şeşen ve Basım, 2010), çalışanların süreç ve uygulamalara yönelik yaptıkları karşılaştırmalar sonucunda gelişen adalet algılarının, olumlu tutumlara sahip olmalarını ve örgütsel etkinliğin artmasında etkili olan örgütsel vatandaşlık davranışının gelişmesini sağladığı tespit edilmiştir.

Çalışanların örgütsel adalet algılarından etkilenen bir diğer değişken de işi bırakma eğilimleridir. İş bırakma eğilimi, örgütten ayrılmak için bilinçli ve kasıtlı bir isteksizlik olarak adlandırılmaktadır (Tett ve Meyer, 1993). Çalışanların olumlu adalet algıları işi bırakma eğilimlerinin azalmasında etkili olmaktadır. Çalışanın işten ayrılması durumu örgüte ek maliyet getirmekte ve zaman kaybına yol açmaktadır. Çalışanların işi bırakma eğilimlerinin azalması için örgütsel kazanımların adil dağıtılması, alınacak kararların tüm çalışanlara aynı şekilde uygulanması ve yöneticilerin çalışanlarla olan iletişimde ayırım yapmamaları gerektiği yapılan araştırmalarla desteklenmiştir (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013; Karavardar, 2015).

BÖLÜM II

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Tez çalışmamızın teorik kısmındaki ikinci bölümde, ilk olarak örgütsel bağlılık kavramı, tanımı ve önemi, örgütsel bağlılık kavramının benzer kavramlarla ilişkisi, örgütsel bağlılık boyutları ve örgütsel bağlılık sınıflandırmaları açıklanmaktadır. Daha sonra, çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen faktörler, örgütsel bağlılığın sonuçları ve literatürde örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisini araştıran çalışmalar yer almaktadır.

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Önemi

Bu bölümde örgütsel bağlılık kavramı ve örgütsel bağlılık kavramının önemi açıklanmaktadır.

2.1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Bugünün rekabetçi dünyasında her örgüt, devamlı üretkenlik ve kararlı işgücü yaratma konusunda yeni sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır. Günümüzde, çalışanları örgütsel amaçlara kendini adamayan örgütlerin hiçbiri en üst seviyeye ulaşamaz. Bu yüzden, bağlılık kavramını ve bağlılığın uygulanabilir sonucunu anlamak gerekmektedir (Dixit ve Bhati, 2012). Genel olarak araştırmacılar, örgütsel bağlılığın bir çalışanın örgütle ilişkisini vasıflandıran psikolojik bir durumu ifade ettiği görüşünü kabul etmektedir. Örgüte son derece bağlı olan çalışanların örgütte kalma konusunda bağlılığı zayıf olan çalışanlardan daha güçlü niyetleri vardır. Çalışanların örgüte bağlanmasında psikolojik bir durumu ifade eden örgütsel bağlılık kavramı hakkında farklı görüşler bulunmaktadır (Allen ve Grisaffe, 2001).

Küreselleşmeye bağlı olarak, zaman içinde yaşanan ekonomik, politik ve sosyal değişimlerden örgütlerin de etkilenmesi, araştırmacıların örgütsel bağlılık kavramını farklı şekilde ele almalarına yol açmıştır. 1960'lı yıllarda çalışanların sadece maddi nedenlerle örgüte bağlandığı ifade edilmiş ve örgütsel bağlılığın, maddi gereksinimlerden kaynaklanan bir kavram olduğu ileri sürülmüştür. 1970'li yıllarda ise örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte duygusal olarak bağlanması biçiminde ifade edilmiştir. Bu tanımların örgütsel bağlılık konusunu açıklamakta yetersiz kalması farklı tanımlamaların geliştirilmesini sağlamıştır (Güçlü, 2006: 9-10).

Örgütsel bağlılık literatürü incelendiğinde örgütsel bağlılık tanımı üzerinde fikir birliğine varılmadığı anlaşılmaktadır. Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütün amaç ve değerlerini kabullenmede güçlü bir inanca sahip olması, örgüt adına daha fazla çaba sarf etmeyi istemesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirmek için kuvvetli arzulara sahip olması şeklinde karakterize edilmiştir (Mowday, Steers ve Porter, 1979). Örgütsel bağlılıkla ilgili bazı tanımlar şöyledir:

- 1- Bir çalışanın, yan bahis yaparak, yabancı çıkarları tutarlı bir faaliyet dizisi ile ilişkilendirmesidir. Yan bahisler genellikle kişinin sosyal örgütlere katılımının bir sonucudur (Becker, 1960).
- 2- Çalışanın kimliğini örgüte bağlayan bir tutum ya da örgüte doğru bir yönelimdir (Sheldon, 1971).
- 3- Kendi iyiliği için hedeflere, değerlere ve örgüte körü körüne duygusal olarak bağlanmadır (Buchanan, 1974).
- 4- Örgütsel bağlılık, örgütün özelliklerini ya da bakış açılarını çalışanın içselleştirme ve benimseme derecesidir (O'Reilly ve Chatman, 1986).
- 5- Örgütsel bağlılık, doğal olarak gelişen, örgütün başarısına katkı yapan ve iş ortamına değer katan tutum ve davranışlardır (Marchiori ve Henkin, 2004).

Örgütsel bağlılık, çalışanın içinde bulunduğu örgüte karşı hissettiği bağın gücü olarak ifade edilmektedir. Bağlılığın yüksek olmasının, örgütün performansını olumlu etkilediği, işe gecikme, devamsızlık, işi bırakma eğilimi gibi örgüt tarafından istenmeyen davranışları azalttığı, ürün ve hizmet kalitesindeki artışa olumlu etki yaptığı ileri sürülmektedir (Bayram, 2005). Bu tanımlamadan yola çıkılarak, çalışanların örgüte bağlılıklarının yüksek ya da düşük derecede olabileceği söylenebilir. Bağlılığın yüksek ya da düşük olmasının sebebi, örgütün politika ve uygulamalarıdır. Örneğin, örgütün ödül, ücret ve terfi sistemleri, ürün kalitesi, müşterilere yakınlık ve ahlaki konulardaki tutumları, çevrenin korunması ve topluma sağlanan destek gibi politikaların izlenmesi çalışanların örgüte olan bağlılık derecelerini etkilemektedir (Demir N., 2007: 104).

Yukarıda yapılan tanımlamalardan yola çıkarak örgütsel bağlılık kavramı, çalışanın örgüte karşı gösterdiği sadakat, duygusal bir bağ; çalışanın, örgütün amaç ve değerlerini kabullenerek gösterdiği çaba ve örgüt üyeliğini devam ettirmek için duyduğu güçlü arzu olarak tanımlanabilir (Güllüoğlu, 2011: 50).

2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütler, günümüzde hızla değişen ve rekabet ortamı artan iş dünyasında hayatta kalabilmek için başa çıkmak zorunda oldukları pek çok problemle karşı karşıya kalmaktadır. Rakipleri karşısında rekabet avantajı elde etmek isteyen örgütler, sahip oldukları kaynakları en iyi şekilde kullanmanın yollarını bulmak zorundadır. İnsan kaynağı, örgütlerin sahip olduğu en önemli kaynak olarak öne çıkmaktadır. Rekabette avantaj sağlamak için öne çıkan insan kaynağı, örgütleri insan odaklı politikalar üretmeye sevk etmektedir. Dolayısıyla, örgütsel bağlılık işletmeler için gün geçtikçe daha fazla önem kazanmaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 82).

Örgütsel bağlılığı güçlendirmek için günümüzde giderek daha fazla çaba sarf edilmektedir. Çünkü örgütsel bağlılığın sadece çalışanlar ve örgütler açısından değil, iş grupları ve toplum açısından da olumlu sonuçları bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığı düşük çalışanlara sahip örgütler düşük performans düzeyi ile faaliyetlerini sürdürürken, örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip örgütler yüksek performans düzeyi ile faaliyetlerini sürdürmektedir (Bakan, 2011: 48-49). Çalışanlar açısından örgütsel bağlılığın yüksek olması, çalışanların örgütün başarısı için daha fazla çaba göstermesini, işini severek ve benimseyerek yapmasını ve daha iyi örgütsel kazanımlar elde etmek için performansını artırmasını sağlamaktadır (Dikmen, 2012: 154). Örgütsel bağlılık duyan çalışanlardan oluşan bir grubun karlılığı ve verimliliği, bağlılığı düşük olan çalışanlardan oluşan bir gruba göre daha yüksek olmaktadır. Ayrıca, bağlılığın yüksek olması, grup çalışanlarının işi bırakma eğilimlerini ve işe geç gelme davranışlarını azaltacağı için bu tür çalışanlardan oluşan grupların faaliyetleri aksamadan devam etmektedir (Bakan, 2011: 50). Toplum açısından örgütsel bağlılık, rekabet gücünün ve ürün ve hizmetlerin kalitesinin artırılmasını sağlamaktadır.

2.2. Örgütsel Bağlılık Kavramının Benzer Kavramlarla İlişkisi

Bu bölümde örgütsel bağlılık kavramının benzer kavramlarla olan ilişkisi irdelenmektedir. Çoğu zaman bu kavramlarla örgütsel bağlılık kavramı arasında anlam kargaşası yaşanmaktadır. Tez çalışmamızda iş arkadaşlarına bağlılık, mesleki bağlılık, sadakat ve itaat kavramları açıklanmaktadır.

2.2.1. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık

Çalışma arkadaşlarına bağlılık, çalışanın, örgütün diğer çalışanlarıyla özdeşleşmesi ve onlara bağlılık duygusu hissetmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Çalışanların örgüte, yöneticilere ve çalışma arkadaşlarına bağlılığı farklı düzeylerde olabilmektedir. (Gümüş ve Sezgin, 2012: 85).

İş arkadaşlarına bağlılığın hem çalışan açısından hem de örgütsel açıdan sonuçları vardır. Çalışanlar açısından, iş arkadaşlarına bağlılık çalışanların performansını artırmaktadır. İşle alakalı sorunların çözümünde iş arkadaşlarına bağlılığın büyük katkıları bulunmaktadır. İş arkadaşlarına bağlılık, sosyal dayanışma duygusunu artırmakta, güçlü bir örgütsel bağın oluşması ve gelişmesi için gerekli altyapıyı hazırlamaktadır (Sağcan, 2013: 34-35).

2.2.2. Mesleki Bağlılık

Örgüte duygusal olarak bağlılık, örgütle özdeşleşmeyi ve örgüte ait olunduğunun hissedilmesini ifade ederken, mesleğe duygusal olarak bağlılık, çalışanın mesleğini severek yapmasını ve onunla özdeşleşmesini ifade etmektedir (Baysal ve Paksoy, 1999). Örgütler açısından, mesleki ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki oldukça önemlidir. Hem örgüte hem de mesleğine bağlı olan çalışanların örgütün etkinliğini ve verimliliğini artıran davranışlar sergileyeceği, aksi takdirde mesleğine ve bireysel amaçlarına daha fazla bağlı olan çalışanların örgüte yüksek seviyede bağlılık sergileme olasılığının azalacağı ileri sürülmektedir (Cengiz, 2001: 13).

2.2.3. Sadakat

Örgütsel bağlılık, çalışanın kişisel amaç ve hedefleri gerçekleştiği ve örgüte katkısı sonucunda hak ettiği kazanımlar verildiği sürece örgütte çalışmaya devam etmesini sağlayan bir faktördür. Örgütsel sadakat ise olumsuz koşullara rağmen, çalışanın işi bırakmayı düşünmediği bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. Buradan hareketle sadakatin bağlılık duygusuna göre daha etkili bir duygu olduğu söylenebilir (Koç, 2009). Çalışanların kariyer ve gelecek beklentileri, devamlılık bağlılığını artıran bir faktördür ve örgüte yapılan yatırımlarla ilgilidir. Dolayısıyla, sadakat ve devam bağlılığı arasında çok yakın bir ilişki olduğu ileri sürülebilir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 89).

2.2.4. İtaat

Bağlılık, içsel bir görev duygusunu ifade etmektedir ve başka etmenlerin hiçbir etkisi olmamaktadır. İtaat ise bir otoriteden gelen tek yönlü bir emirdir. Çalışanların örgütsel amaç ve değerlere güçlü bir duygusal bağı olması, örgütsel bağlılık anlamına gelmekte ve bir otorite tarafından gelen emire dayanmamaktadır (Ahmadi, 2014: 9).

İtaatkarlığın bağlılık davranışının bileşenlerinden olduğu düşünülmektedir. Fakat, örgütsel bağlılığı itaatkarlık içinde görmek her zaman geçerli değildir. Örneğin, itaatkar olan bir mahkumun hapisaneye bağlılık duyduğunu düşünmek doğru değildir. İtaat olmadan bağlılık duymak anarşi getirmektedir. Çünkü çalışanın bağlılık duyduğu örgütün yararına olduğunu düşünerek yaptığı eylemler büyük ölçüde farklılık gösterebilir. Bağlılık olmadan itaatkarlık ise örgütsel ilerlemeyi ve gelişmeyi sağlayan önemli adımların atılmasını sağlayamaz. Çünkü bağlılık olmaksızın itaat eden çalışanlar örgüte yarar sağlamak için daha neler yapabileceklerini düşünmeye ihtiyaç hissetmemektedirler (Varoğlu, 1993: 29).

2.3. Örgütsel Bağlılık Boyutları

Örgütsel bağlılık; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç yaklaşımda kavramsallaştırılmaktadır. Bu üç ortak yaklaşım bağlılığın, çalışanın örgütle ilişkisini niteleyen psikolojik bir ifade ve örgütteki üyeliğe devam etme veya etmeme kararı için bir çıkarım olduğunu göstermektedir. Güçlü bir duygusal bağlılığa sahip çalışanlar, bir örgütün üyesi olmayı istedikleri için örgütle çalışmaya devam ederler. Devam bağlılığı, örgütü bırakmayla ilişkili bir maliyet farkındalığı anlamına gelmektedir. Örgüte birinci derecede bağlı olan çalışanlar, işten ayrılma durumunda katlanacakları maliyetlerin farkında oldukları için örgütte çalışmaya devam etmek zorundadırlar. Son bağlılık boyutu olan normatif bağlılık ise devam etmek için bir yükümlülük duygusunu ifade etmektedir. Normatif bağlılığı güçlü olan çalışanlar, örgütte çalışmak zorunda olduklarını hissetmekte ve örgüt için daha fazlasını yapmaya çalışmaktadır (Meyer ve Allen, 1991). Üç ortak yaklaşımın ileri sürülmesindeki temel nokta, her bağlılık boyutunun farklı deneyimler sonucunda gelişmesi ve çalışan davranışları üzerinde farklı etkilere sahip olmasıdır. Üç bağlılık boyutu da işi bırakma eğilimiyle negatif ilişkili iken, diğer davranış çeşitleri ile olan ilişkileri farklılık göstermektedir. Başka bir ifadeyle, çalışanların davranış şekilleriyle en

çok duygusal bağlılığın, daha sonra normatif bağlılığın ve son olarak da devam bağlılığının ilişkili olması beklenmektedir (Aşan ve Özyer, 2008).

2.3.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, çalışanların örgüte duyduğu bağlılığın en yüksek olduğu bağlılık boyutu olarak kabul edilmektedir. Duygusal bağlılık, çalışanın örgütün amaç ve hedeflerini benimsemesi, içinde bulunduğu örgütte kalmaya istekli olması ve örgüt için daha fazla katkıda bulunması anlamına gelmektedir (Çekmecelioğlu, 2006).

Duygusal bağlılık terimi ilk kez Buchanan (1974) tarafından kullanılmış, Porter ve arkadaşları ve Mowday ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir (Bakan, 2011: 76). Duygusal bağlılık, çalışanın örgüte duygusal yakınlığı, örgütle özdeşleşmesi ve örgüte dahil olması anlamına gelmektedir. Güçlü duygusal bağa sahip çalışanlar, buna ihtiyaç duyduğu için değil, kendisi örgütte kalmayı istediği için örgütte çalışmaya devam etmektedir (Allen ve Meyer, 1990). Başka bir ifadeyle, duygusal bağlılık, çalışanın örgütle özdeşleşmesinin ve belirli bir örgüte karşı duygusal bağının gücünü ifade etmektedir (Tett ve Meyer, 1993). Duygusal bağlılık, olumlu örgütsel adalet algısı ve iş tatmini gibi olumlu iş tecrübelerinden gelişmektedir. Ayrıca, daha yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı ve işe geç kalma ya da devamsızlık davranışlarının daha düşük düzeylerde olmasıyla ilişkilidir. Porter ve arkadaşlarının yaptığı tutumsal bağlılık çalışması bu duygusal bileşen ile ilgilidir (Güney, 2015: 290).

Allen ve Meyer'in (1990) modelinde çalışanların duygusal bağlılıklarını etkileyen on bir faktör sıralanmıştır. Bunlar şu şekildedir (Allen ve Meyer, 1990):

- 1- İşin zorluğu: Çalışanın yaptığı işin zorlu ve coşku verici olması,
- 2- Rollerin açıklığı: Çalışandan beklentilerin ne olduğunun açıkça belirtilmesi,
- 3- Hedef açıklığı: Örgütte verilen işleri ne amaçla yaptığına yönelik çalışana bilgi verilmesi,
- 4- Hedef zorluğu: Çalışanlardan işin gerekliliklerini yerine getirmesinin istenmesi,
- 5- Yönetimin duyarlılığı: Yöneticilerin, astlarından gelen fikirlere değer vermesi,
- 6- Çalışanların uyumu: Çalışanlar arasındaki ilişkilerin yakın olması,

- 7- Örgütsel güvenilirlik: Çalışanların örgütün verdiği sözleri yerine getireceğine dair güveninin olması,
- 8- Eşitlik: Örgüt çalışanlarının hak ettikleri kadarına sahip olması,
- 9- Çalışana önem: Çalışanlara değerli olduklarının hissettirilmesi ve yaptıkları işlerin örgüte önemli katkılar sağladığı yönündeki duygularının güçlendirilmesi,
- 10- Geri bildirim: İş performanslarıyla ilgili çalışanlara sürekli bilgi verilmesi,
- 11- Katılım: Çalışanların işyükleri ve performans standartlarıyla ilgili alınacak kararlara katılmasına olanak sağlanması.

Konuyla ilgili yapılan çalışmalarda, duygusal bağlılık ile en güçlü ve en tutarlı ilişkilerin iş değişkenleri arasında olduğu bulunmuştur. Duygusal bağlılık ile işin önemi, özerklik derecesi, çalışanların kullandığı beceri ve yeteneklerin çeşitliliği arasında pozitif bir ilişki vardır. Ayrıca, pek çok çalışmada, örgütün kendisinden ne beklediğinden emin olmayan ya da çelişkili davranışlar sergilemesi beklenen çalışanlar arasında duygusal bağlılığın zayıf olma ihtimalinin yüksek olduğu saptanmıştır. Son olarak yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkileri konu alan çalışmalarda, yönetici tarafından çalışanlara karar alma işlemlerine katılma olanağı sağlanmasının duygusal bağlılığı güçlendirdiği belirlenmiştir (Doğan, 2013: 96).

Buraya kadar anlatılanlardan özetlenecek olursa: duygusal bağlılık, normatif ve devam bağlılığına göre çalışanın daha çok gönüllü hareket ettiği bağlılık boyutudur. Çalışanın, örgüte bağlılığının en iyi şekli olarak kabul edilen duygusal bağlılık, çalışanları örgüte duygusal olarak bağlayan ve örgütün üyesi oldukları için mutluluk duymalarını sağlayan, kişisel ve örgütsel değerler arasındaki uzlaşmadan ortaya çıkmaktadır (Güllüoğlu, 2011: 70).

2.3.2. Devam Bağlılığı

Becker'ın "yan bahis" teorisinden kaynaklanan devam bağlılığı, bir çalışanın örgütten ayrılma ile ilişkili olan maliyetlerin farkında olmasının meydana getirdiği bağlılık boyutu olarak tanımlanmıştır (Chen ve Francesco, 2003). Çalışanların örgüte yaptıkları yatırımlar, onların örgütten ayrılmasını çok maliyetli bir duruma getirebilmektedir (Lemons ve Jones, 2001). Örgütten ayrıldıktan sonra yeni bir örgütün ortam ve şartlarına uyum sağlamak zorunda olmak, bir başka şehire taşınmak zorunda kalmak ve hak edilen tazminatlarda zararlara uğramak çalışanın örgütten ayrılması durumunda katlanacağı

zorunlu maliyetlerden sayılabilir (Çöl ve Gül, 2005). Devam bağlılığı, örgütte kalma ihtiyacını temsil etmektedir ve olumlu bireysel ve örgütsel sonuçlarla ilişkisi bulunmamaktadır (Güney, 2015: 290).

Çalışanların devam bağlılığını oluşturan çeşitli bireysel ve örgütsel faktörler bulunmaktadır. Söz konusu bireysel ve örgütsel faktörler aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990):

- 1- Yetenek: Çalışanın mevcut örgütte kazandığı beceri ve yeteneklerinin başka bir örgütte ona ne kadar yarar sağlayabileceği ve bu beceri ve yeteneklerin hangilerinin başka bir örgüte aktarılabilceği endişesi,
- 2- Eğitim: Çalışanların mevcut örgütte sahip olduğu eğitimin, başka bir örgütte ona fayda sağlamayacağı düşüncesi,
- 3- Yeniden yerleşim: Çalışanın örgütü terk etmesi durumunda, başka bir şehire taşınmak istememesi,
- 4- Kendine yatırım: Çalışanın zaman ve çabasının çoğunu mevcut işinde harcamış olması,
- 5- Emeklilik primi: İşe devam etme durumunda alınacak olan emeklilik priminin işten ayrılma durumunda kaybedileceği düşüncesi,
- 6- Toplum: Çalışanın mevcut şehirde uzun yıllar yaşaması,
- 7- Alternatif seçenekler: Çalışanın işten ayrılması durumunda benzer bir iş ya da daha iyi bir iş bulmada zorluk çekebileceği endişesi.

Sonuç olarak, devam bağlılığına göre çalışan, örgütten ayrılması durumunda katlanacağı maliyetler ile örgütüne bağlılığını devam ettirmesi durumunda sahip olacağı kazanımları karşılaştırır ve örgütüne bağlılığını devam ettirmek zorunda olduğu sonucuna ulaşır. Bu zorunluluk gereksinim duymak (need to) ölçüsündeki bir zorunluluktur (Bakan, 2011: 99).

2.3.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, örgütte kalmaya yönelik bir yükümlülük hissini yansıtmaktadır. Normatif bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütte kalmak zorunda olduklarını hissettikleri için örgütte kalmaya devam etmektedirler (Meyer ve Allen, 1991).

Kişi, örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görür ve örgüte bağlılık göstermeyi doğru olarak kabul eder. Normatif bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgüte minnettarlık duyduğu için örgütte kalırlar. Çünkü bu çalışanlar, yöneticilerinin onları çalışmaya çok ihtiyaçları oldukları bir zamanda işe aldıkları ya da örgütte çalışmaya devam etmenin en doğru şey olacağı düşüncesine sahiptirler. Dolayısıyla, çalışanlar, yöneticilerin kendilerine iyi davrandığını ve örgütte çalışmaya devam etmenin örgüte karşı borçları olduğu kanısındadırlar (Bayram, 2005). Örgütte kalma zorunluluğu, örgüte girmeden önce bir çalışana uygulanan normatif baskıların içselleştirilmesinden kaynaklanabilir. Çalışan örgüte borcunu geri ödeyene kadar normatif bağlılığın yükümlülüğü altında olacaktır (Meyer ve Allen, 1991).

Normatif bağlılık ve devam bağlılığı arasındaki temel fark, çalışanın örgütte kalma zorunluluğu hissetmesinin örgütün sağladığı maddi kazanımlarla ilgisinin olmamasıdır (Sevinç ve Şahin, 2012).

Literatürde, normatif bağlılığın örgütün çalışana yaptığı ve çalışanın karşılık vermesinin güç olduğu belirli yatırımlara dayalı olarak geliştiği ileri sürülmüştür. Bu yatırımlar, eğitim ücretlerinin örgüt tarafından karşılanması ve işe alımlarda çalışanların yakınlarının tercih edilmesi gibi şeyleri içermektedir. Çalışanların bu yatırımları bir borç olarak görecekları ve borcunu ödemek için zorunluluk duygusu hissedecekleri ileri sürülmüştür (Doğan, 2013: 97).

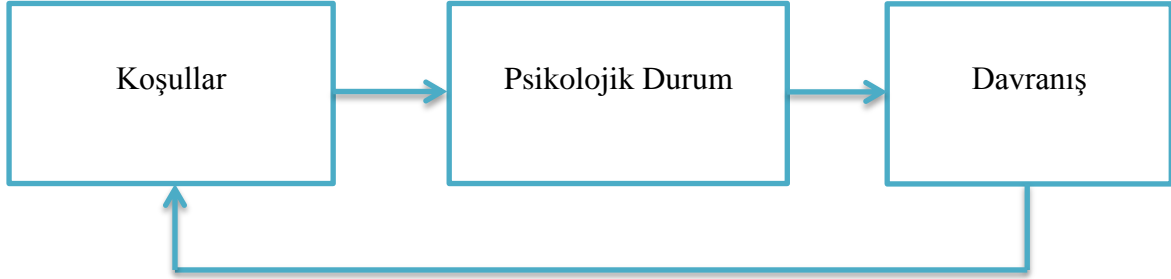
2.4. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel bağlılık literatürü incelendiğinde bağlılığın tanımında yaşanan karışıklık, örgütsel bağlılık yaklaşımlarında da görülmektedir. Tez çalışmamızda ilk olarak tutumsal bağlılık yaklaşımları üzerinde durulacaktır. Daha sonra davranışsal bağlılık yaklaşımları açıklanacaktır.

2.4.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Tutumsal bağlılık, insanların örgütleriyle ilişkileri hakkındaki düşünceleri üzerine odaklanmaktadır. Birçok durumda tutumsal yaklaşım sergileyen çalışanların bireysel değer ve amaçları ile örgütsel değer ve amaçların uyumlu olduğu düşünülür (Meyer ve Allen, 1991). Dolayısıyla, tutumsal bağlılık yaklaşımlarının duygusal bir nitelik taşıdığı söylenebilir. Ayrıca, tutumsal bağlılık yaklaşımları ahlaki bir nitelik de taşımaktadır. Çünkü

ahlaki niteliğin temel alındığı bağlılık boyutlarına göre çalışan, örgütte çalışmaya devam etmeyi doğru ve ahlaki bulmaktadır. Sonuç olarak çalışan, örgütte kalmayı tercih etmektedir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 90-91). Tutumsal bağlılık perspektifi Şekil 1’de gösterilmektedir.



Şekil 1: Tutumsal Perspektif (Meyer ve Allen, 1991: 63).

Tutumsal bağlılık yaklaşımları, Kanter, Allen ve Meyer, O’Reilly ve Chatman, Etzioni ve son olarak Prenley ve Gould tarafından geliştirilen yaklaşımlardır.

2.4.1.1. Kanter’in Yaklaşımı

Kanter’e göre örgütsel bağlılık, örgütsel gerekliliklerin ve personel tecrübesinin kesişiminde ortaya çıkan bir düşüncedir. Kanter, örgütsel bağlılığın üç boyutu olduğunu belirtmiştir. Bunlar; devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır (Kanter, 1968).

Devam bağlılığı genel anlamda, sosyal sistem rolüne bağlılık olarak kavramsallaştırılmaktadır. Bu bağlılık boyutunda, çalışan için devamlılıkla ilgili bir kar ve örgütten ayrılmayla ilgili bir maliyet vardır. Dolayısıyla, örgütten ayrılmanın bedeli fazla olacağından çalışan örgütte kalmaya devam etmektedir (Kanter, 1968). Devam bağlılığı ile çalışanın kendisine verilen rolü benimsemesi ve bu rolü gerçekleştirmek için yüksek performans göstermeye kendini hazır hissetmesi arasında sıkı bir ilişki bulunduğu söylenebilir. Devamlılık bağlılığının güçlendirilmesi için çalışan rolleri iyi belirlenmeli ve rollerini gerçekleştiren çalışanları ödüllendirecek bir sistem yaratılmalıdır (Bakan, 2011: 83).

Kenetlenme bağlılığı, örgütteki grup birleşmesinin değerini artırmaya yönelik olarak çalışanın eski sosyal bağlarını bırakması ve örgütü ile yeni sosyal bağlar kurması sonucunda oluşmaktadır. Çalışanların örgütü ile sosyal bağlar kurabilmesi için örgütsel kültürün parçalarını oluşturan seromoniler, semboller ve törenler kullanılmaktadır. Çalışanların

örgüte psikolojik olarak yaklaştırmak için örgütler tarafından çeşitli aktiviteler (çalışanların ilk çalışma gününde diğer çalışanlarla tanıştırılması ya da örgütte kullanılan üniformalar gibi) yapılmaktadır. Bu tür faaliyetlerle örgütler, çalışanlar arasındaki kenetlenme bağlılığını geliştirmeyi amaçlamaktadır (Güçlü, 2006: 18).

Kontrol bağlılığı ise çalışanların örgütün normlarına olan bağlılığıdır. Çalışanlar, örgütün norm ve değerlerine uygun davranışlar sergilediklerinde ve grubun otoritesini kabul ettiklerinde kontrol bağlılığı oluşmaktadır (Kanter, 1968).

Sonuç olarak, devam bağlılığı, çalışanın örgüte üyeliğini sürdürmesini, kenetlenme bağlılığı, varlığı tehdit eden dış tehdit ve tehlikelere karşı gelmeyi ve kontrol bağlılığı ise örgüt normlarına sadık kalmayı ve çalışanın kendi değer ve normlarıyla örgütsel değer ve normları uyumlaştırmasını sağlamaktadır (Bakan, 2011: 85).

2.4.1.2. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Meyer ve Allen (1991) örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç yaklaşımda kavramsallaştırmıştır. Çalışanın kendi kimliğiyle örgüte katılması ve örgüte psikolojik olarak bağlanması duygusal bağlılık anlamına gelmektedir. Güçlü duygusal bağlılığa sahip çalışanlar, örgütün üyesi olmaktan hoşlanırlar ve örgütle çalışmaya devam ederler. Devam bağlılığı, örgütten ayrılmayla ilişkili bir maliyet farkındalığı anlamına gelmektedir. Örgüte birinci derecede bağlı olan çalışanlar, örgütten ayrılma durumunda katlanacakları maliyetlerden dolayı örgütte kalmaya devam etmektedir. Son olarak, normatif bağlılık ise örgütte kalmaya devam etmek için bir yükümlülük duygusunu yansıtmaktadır. Güçlü normatif bağlılığı olan çalışanlar, örgütte çalışmaya devam etmek zorunda olduklarını hissetmekte ve örgüte daha fazla katkı yapmak için çaba harcamaktadır (Meyer ve Allen, 1991). Güçlü duygusal bağa sahip çalışanlar, buna ihtiyaç duyduğu için değil, kendisi örgütte kalmayı istediği için örgütte çalışmaya devam etmektedir (Allen ve Meyer, 1990). Normatif bağlılığı güçlü olan çalışanlar ise örgüte minnettarlık duyduğu için örgütte kalırlar (Bayram, 2005). Normatif bağlılık ve devam bağlılığı arasındaki fark, çalışanın örgütte kalma zorunluluğu hissetmesinin örgütün sağlayacağı maddi yararlarla ilgisinin olmamasıdır (Sevinç ve Şahin, 2012).

2.4.1.3. O'Reilly ve Chatman'in Yaklaşımı

Bu yaklaşımda, örgütsel bağlılık, çalışanı ve örgütü birbirine bağlayan psikolojik bir bağ olarak tanımlanmıştır. Çalışanın bu bağlılığı işe bağlanma duygusunu, sadakatini ve örgüt politikalarına inancını kapsamaktadır. Örgütsel bağlılık, uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutu olmak üzere üç boyutta ele alınmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986).

Uyum boyutuna göre amaç, belirli dış ödüllere ulaşmaktır. Çalışanların örgüte bağlılık göstermelerinin ve bu amaçla tutum ve davranışlar sergilemelerinin temel amacı belirli ödüllere ulaşmak ve belirli cezaları savuşturmaktır. Başka bir ifadeyle, uyum bağlılığına göre çalışan, tutum ve davranışlarını belirli ödüllere ulaşmak için örgütün beklentilerine uygun hale getirmektedir (Gül, 2002). Özdeşleşme boyutuna göre örgütsel bağlılığın amacı, iş arkadaşları ve iş gruplarıyla yakın ilişkiler kurmak ve bunu sürdürmektedir. Çalışan kendisini grubun bir üyesi olarak hissetmekte ve bu grubun üyesi olmaktan gurur duymaktadır. Çalışan örgütün bakış açılarını ve özelliklerini kabul eder ve bunlarla özdeşleşir (O'Reilly ve Chatman, 1986). İçselleştirme boyutunda ise amaç, çalışanın tutum ve davranışlarını örgütün ve örgütteki diğer çalışanların değer sistemiyle uyumlu kılmaktır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 95) Bu boyuta göre, çalışanlar tutum ve davranışlarını diğer değer sistemleriyle uyumlu kıldığında, içselleştirme boyutuna göre tutum ve davranışlar sergilemektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986).

2.4.1.4. Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni'nin örgütsel bağlılık sınıflandırması, literatürdeki ilk çalışmalardan bir diğeridir. Etzioni (1961), diğer araştırmacılardan farklı olarak örgütsel bağlılık kavramı yerine "örgütsel katılım" kavramını kullanmıştır. Katılımın yoğunluğu, yüksekte alçağa değişmektedir. Etzioni, çalışanların "örgütsel katılım" oranlarına göre üç başlık altında bir sınıflandırma yapmıştır. Bunlar; ahlaki katılım, çıkarı dayalı katılım ve yabancılaştırıcı katılımdır (Etzioni, 1961: 9-10).

Ahlaki katılım, çalışanın örgütün amaçlarını ve değerlerini içselleştirdiği zaman oluşmakta ve örgüte bağlılık göreceli olarak ödüldeki değişimlerden etkilenmemektedir (Güllüoğlu, 2011: 63).

Çıkara dayalı katılıma göre, bireyler örgüte olan bağlılıklarını, güdülerinin karşılanacağı biçimde ayarlamaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 94). Çalışanlar, örgüte katkıları karşılığında elde edecekleri kazanımlardan dolayı bağlılık geliştirmektedir.

Son olarak, yabancılaştırıcı katılım ise insanların örgüte karşı olumsuz bir yönelişini temsil etmektedir. Hapishanedeki tutukluların, savaş esirlerinin ve toplama kamplarında yaşayan insanların davranışlarının sınırlandırılması, bu insanların örgütten ayrılma eğilimi göstermesine yol açacaktır. Dolayısıyla, davranışları sınırlandırılan insanlar örgüte doğru olumsuz bir yönelim içinde olacaktır (Etzioni, 1961: 10).

2.4.1.5. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

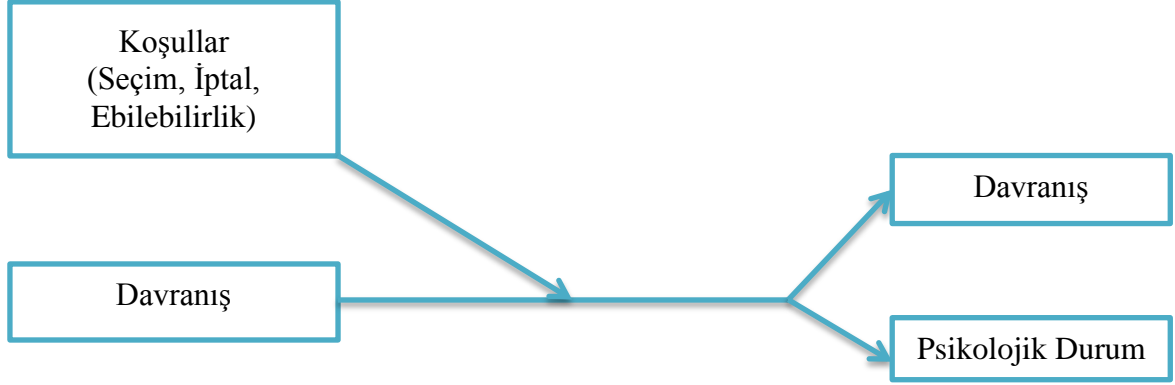
Tutumusal bağlılık yaklaşımlarının sonuncusu Penley ve Gould'un yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, temelde Etzioni'nin örgütsel katılım modeline dayanmaktadır. Bu yaklaşım, karmaşık olmasından dolayı örgütsel bağlılık literatüründe yeterince ilgi çekmemiştir. Çünkü bu yaklaşımda yabancılaştırıcı ve ahlaki katılımın bağımsız ya da zıt kavramlar olup olmadığı anlaşılamamaktadır. Penley ve Gould, yabancılaştırıcı ve ahlaki katılımın birbirine zıt kavramlar olması durumunda yabancılaştırıcı katılıma gerek kalmayacağını ileri sürmüşlerdir (Özcan, 2011: 65).

Penley ve Gould, Etzioni'nin örgütsel katılım modelini genişletmiş ve çalışanlarda genellikle ahlaki ve yabancılaştırıcı katılımın bir arada bulunduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca Penley ve Gould'a göre, farklı bağlılık boyutlarının belirli kombinasyonları örgüt kültürüne bağlılığın, yöneticilerin liderlik tarzlarının, örgütün felsefesinin ve işe alım kriterlerinin sonucu olarak değerlendirilebilmektedir (Penley ve Gould, 1988).

2.4.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı, Becker'in "yan bahis" teorisine dayanmaktadır. Davranışsal bağlılık kavramı (Şekil 2), çalışanların bir örgütte çok uzun zaman kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıkabildikleri ile ilgilidir (Bayram, 2005). Bu yaklaşıma göre, çalışanlar, geçmişte sergiledikleri davranışların bir sonucu olarak örgütte çalışmaya devam etmek istemektedir. Çalışan, bir davranış sergiledikten sonra bu davranışını sürdürmekte ve davranışlarına bağlılık göstererek kendisine uygun ve haklı olmasını sağlayan tutumlar geliştirmektedir. Başka bir ifadeyle, davranışsal bağlılık, çalışanın örgütten ziyade kendi davranışlarına karşı geliştirdiği bağlılıktır (Gümüş ve Sezgin, 2012:

99). Tez çalışmamızda örgütsel bağlılık literatüründe öne çıkan davranışsal bağlılık sınıflandırmaları iki başlık altında açıklanmaktadır. Bu sınıflandırmalar; Becker'ın Yan Bahis Sınıflandırması ve Salancik'in sınıflandırmasıdır.



Şekil 2: Davranışsal Perspektif (Meyer ve Allen, 1991: 63).

2.4.2.1. Becker'ın Yan Bahis Sınıflandırması

Becker'ın yaklaşımında, birey örgüte yatırım yapmaktadır ve yan bahise girmektedir. Örgütten ayrılma durumunda yan bahis birikimleri kaybolacağı için çalışan, tutarlı bir faaliyet dizisine katılmaktadır. Başka bir ifadeyle, çalışan örgütten ayrılırsa örgüte yatırılan yatırımların sağladığı kazançlar kaybolacaktır (Liou ve Nyhan, 1994). Dolayısıyla, yatırımları karşısında elde ettiği kazançların kaybolmasını istemeyen çalışan, örgüte olan bağlılığını devam ettirmektedir.

Becker'e göre çalışan, yatırımlardan kazanç sağlamanın davranışlarıyla doğrudan ilgisi olduğunu düşündüğü için davranışlarını tekrarlamaktadır. Becker, çalışanın davranışlarına bağlılık göstermesine neden olan yan bahis kaynaklarını dört boyutta sınıflandırmıştır. Bunlar (Becker, 1960):

- 1- Toplumun Beklentileri: Çalışan, içinde bulunduğu toplumun beklentilerinden ve yaptırımlarından dolayı mevcut davranışlarını kısıtlayan bazı yan bahislere girer. Toplum içerisinde çalışanların sürekli iş değiştirmemesi gerektiğine inanılması ve sürekli iş değiştiren çalışanlara güvenilmez gözüyle bakılması, çalışanların örgütte kalmasına neden olmaktadır.
- 2- Örgütteki Bürokratik Düzenlemeler: Bürokratik düzenlemelerin çalışana sağladığı ödüllerden dolayı çalışan yan bahise girer. Örneğin, mevcut görevinden

ayrılmak isteyen bir çalışan, emeklilik fonunda sahip olduğu önemli miktardaki parayı kaybedeceğinden dolayı örgütte kalmaya devam edebilir.

3- Sosyal Pozisyonlara Uyum: Çalışan, içinde bulunduğu pozisyonun gereklerini yerine getirmeye alıştığı için başka pozisyonlara uyum sağlamakta güçlük çekmektedir. Başka pozisyonların gereklerini yerine getirip zorluk çekmemek için mevcut pozisyonda kalmaya devam etmektedir.

4- Yüzyüze Etkileşim: Çalışan, iş arkadaşlarıyla etkileşimi sırasında kendisiyle ilgili bir imaj yaratmaktadır. Bu kanaatlerin bozulmasını istemeyen çalışan, uygun bir şekilde hareket etmektedir.

Çalışan, yan bahislere bilerek ya da bilmeyerek girmiş olabilir. İki durumda da asıl önemli olan yan bahislerin kaybedilmesi durumunda oluşacak maliyetlerin çalışan tarafından üstlenilemeyecek düzeyde olmasıdır. Eğer, maliyetler çalışan tarafından üstlenilemeyecek düzeyde ise çalışan yan bahisleri kaybetmeyi göze almayacak ve davranışlarına tutarlı bir şekilde bağlılık göstermeye devam edecektir (Bakan, 2011: 94).

2.4.2.2. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik, örgütsel bağlılığı, tutumlar ve davranışlar arasındaki uyuma bağlar. Tutumlar ve davranışlar arasında uyumun olması örgütsel bağlılığı getirmektedir. Salancik, çalışanı davranışlarına bağlayan üç özelliğin olduğunu ileri sürmüştür. Bunlar, davranışın görülebilirliği, değişmezliği ve isteğe bağlılığıdır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 100).

Becker ve Salancik örgütsel bağlılığı, çalışanın davranışlarını sergilemeye devam etme eğilimi olarak ele almışlardır. Ancak Becker'in yan bahis yaklaşımına göre, çalışanın davranışlarını devam ettirmesi ve davranışlarına bağlılık göstermesi için o davranışı terk ettiğinde kaybedeceği yatırımların ve karşılaacağı maliyetlerin farkında olması gerekmektedir. Öte yandan Salancik'in yaklaşımına göre, çalışanın davranışını sürdürmesi ve davranışına bağlılık göstermesi için çalışanın o davranışı sürdürme arzusu olmalıdır. Becker ve Salancik'in yaklaşımları arasındaki temel fark budur (Gül, 2002).

Sonuç olarak, her bir örgütsel bağlılık sınıflandırması hem çalışan hem de örgüt için davranışsal sonuçlar doğurmaktadır. Örgütsel bağlılığa yönelik geliştirilen ve yukarıda açıklanan yaklaşımlar mukayese edilecek olursa, örgütsel bağlılık sınıflandırmalarının herhangi birinin diğerinden daha üstün, geçerli ve uygulanabilir olduğunu ileri sürmenin tartışmaya açık olduğu söylenebilir. Örgütsel bağlılık sınıflandırmalarının geçerli olduğu

farklı ortam ve koşullar bulunmaktadır. Çünkü örgütsel bağlılık zamana, mekana ve çalışanın içinde bulunduğu şartlara oldukça duyarlıdır (Güllüoğlu, 2011: 74-75).

2.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin bilinmesi, çalışanların örgüte olan bağlılığını etkileyebilmek için oldukça önemlidir. Tez çalışmamızda örgütsel bağlılığa etki eden faktörler iki gruba ayrılmıştır. Bu bölümde ilk olarak, örgütsel bağlılığa etki eden faktörlerden kişisel faktörler üzerinde durulmakta, daha sonra örgüt yapısına ilişkin faktörler açıklanmaktadır.

2.5.1. Kişisel Faktörler

Örgütsel bağlılıkla kişisel özellikler arasındaki ilişkiyi tespit etmek için yapılan çalışmalarda genellikle yaş, eğitim düzeyi, çalışma süresi, cinsiyet ve medeni durum gibi başlıklar kullanılmıştır. Bu çalışmada, kişisel faktörler; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum ve çalışma süresi olarak ele alınmıştır.

2.5.1.1. Cinsiyet

Kadınlar, eğitim düzeylerinin belirgin bir şekilde artmasıyla birlikte artan oranlarda iş hayatına dahil olmaya başlamışlardır. Ancak, kadının geleneksel olarak ev işlerini ve çocuk bakımın üstlenmesi ve erkeğin de ev dışında çalışarak ailenin geçimini sağlaması gibi bir rol özdeşleşmesi sonucunda uzun zamandır süregelen bir toplumsal rol kalıpları oluşmuştur. Kadın ve erkeğin bu rol kalıpları nedeniyle, çalıştığı örgütten farklı değer ve beklentiler içerisinde olduğu düşünülmektedir. Bu durum örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda da göze çarpmaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 109).

Literatürde, örgütsel bağlılık ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan araştırmalarda görüş ayrılıkları bulunmaktadır. Bazı araştırmalarda, erkeklerin örgütlerine daha fazla bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşılrken, bazılarında da kadınların örgütlerine daha fazla bağlı olma eğiliminde oldukları tespit edilmiştir (Mathieu ve Zajac, 1990). Yapılan araştırmaların büyük çoğunluğunda kadınların örgütlerine olan bağlılığının erkeklerden daha güçlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Hrebniak ve Alutto, 1972; Angle ve Perry, 1981; Marchiori ve Henkin, 2004; Küçüközkan, 2015).

2.5.1.2. Yaş

Yapılan araştırmalar incelendiğinde çalışanların yaş dönemlerinin örgüte yönelik davranışları, istekleri ve beklentileri etkilediği görölmektedir. Örgütsel bağlılık literatüründeki birçok araştırmada (Mathieu ve Zajac, 1990; Ketchand ve Strawser, 1998; Lok ve Crawford, 2004; Kalbers ve Cenker, 2007) yaş ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğu belirlenmiştir. Araştırmalara göre, çalışanların yaşları ilerledikçe duygusal bağlılıkları artmakta ve alternatif ya da farklı bir eğitim alma imkanları azalmaktadır. Ayrıca, yaşın artması ile birlikte, çalışanların örgütte harcadıkları zaman ve örgüte yapmış oldukları yatırımlar artmaktadır. (Gümüş ve Sezgin, 2012: 108).

Çalışanın yaşı arttıka örgütten ayrılma ve başka bir örgütte çalışma eğiliminin azaldığı görölmektedir. Yaşı büyük olanların genç olanlara göre örgütten ayrılma eğilimleri daha düşüktür. Ayrıca, yaşı büyük olanlar kariyerlerinde kendilerini yetiştirmişlerdir (Hrebniak ve Alutto, 1972). Yaşlı alışanlar genç çalışanlara kıyasla daha yüksek iş tatminine sahiplerdir. Yaşlı alışanlar, örgütte tecrübe ve pozisyon kazandıkları için örgütten ayrılmak istememektedirler (Nagar, 2012).

Özetle, örgütsel bağlılığa etki eden faktörler arasında olduğu düşünülen yaş faktörüne yönelik yapılan araştırmalara göre, yaşı büyük olan çalışanların, genç çalışanlara oranla örgütlerine daha fazla bağlılık gösterdikleri genel olarak kabul gören bir görüştür.

2.5.1.3. Eğitim Düzeyi

Örgütsel bağlılığa etki eden kişisel özelliklerden bir diğeri de eğitim düzeyidir. Eğitim düzeyi, çalışanın örgüte bakış açısını ve örgütten beklentilerini etkilemektedir.

Çalışanların eğitime yaptıkları yatırımlara ve harcadıkları zamana bağlı olarak örgütten bekledikleri ücret ve diğer talepler artmaktadır. Fakat eğitim düzeyi yüksek olan çalışanın örgüte sađladđı katkıya karşılık verilecek ücretleri karşılamada bazı örgütler zorlanabilmektedir. Eğitim düzeyi düşük çalışanların alternatif iş imkanlarının az olması, bu çalışanların örgüte daha çok bağlılık göstermesine neden olmaktadır (Bakan, 2011: 124). Yapılan bazı araştırmalarda, eğitim düzeyinin artmasıyla birlikte alternatif iş imkanlarının arttığı ve bu bağlamda örgütsel bağlılıkla eğitim düzeyi arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Hrebniak ve Alutto, 1972; Koch ve Steers, 1978). Bu

araştırmalarda, eğitim düzeyi yüksek çalışanların beklentilerinin yüksek olacağı ve daha zor tatmin edilecekleri saptanmıştır (Mathieu ve Zajac, 1990).

Örgütsel bağlılık ve eğitim düzeyi arasında negatif bir ilişkinin olduğunu destekleyen araştırmalara rağmen, bazı araştırmacılar, bu iki değişken arasındaki ilişkinin yeterince güçlü olmadığına dair bulgulara ulaşmıştır. Sonuç olarak, örgütsel bağlılıkla eğitim düzeyi arasındaki ilişkinin de açık olmadığı söylenebilir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 111).

2.5.1.4. Medeni Durum

Cinsiyetin yanı sıra, çalışanların medeni durumunun da örgütsel bağlılığı etkilediği sık sık araştırmalara konu olmuştur. Yapılan araştırmalarda, evli olan çalışanların rgttten ayrılmayı maliyetli bulacağı ve bu nedenle örgüte olan bağlılıklarının bekar olanlara göre daha fazla olacağı ileri sürülmektedir. Çünkü evli olan çalışanların sorumluluk ve hassasiyetlerinin bekarlara kıyasla daha yüksek olduğu söylenebilir.

Bekar olan çalışanlar, örgütlerine daha az bağlıdır ve alternatif bir iş fırsatı elde ettiklerinde rgttten ayrılmaktadır (Hrebniak ve Alutto, 1972). Fakat evli çalışanların çocuklarına ve yaşlı bağımlılara bakmakla yükümlü olması onların örgüte bağlılıklarının artmasında önemli bir etkiye sahiptir (Chiu ve Ng, 1999). Türkiye’de kadınların geleneksel olarak ev işlerini ve ocuk bakımını üstlenmesi ve erkeklere yüklenen “aile babası” rolü evli erkeklerin örgüte bağlılık düzeylerini artırmaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 110).

Sonuç olarak, çalışanların evli ya da bekar olmaları, çalışma hayatlarında farklı düzeylerde sorumluluk üstlenmeleri açısından örgütsel bağlılığı etkileyebilecek bir faktör olarak ele alınabilmektedir. Bu konudaki genel kabul, bekarların örgüte bağlılıklarının evli çalışanlara oranla daha düşük olduğudur (Güllüoğlu, 2011: 81).

2.5.1.5. Çalışma Süresi

Yaş faktöründe de olduğu gibi örgütte çalışılan süre arttıkça çalışanların örgüte olan bağlılıklarının artacağı ileri sürülmektedir. alışan, örgütte çalıştığı süre boyunca örgüte yatırım yapmaktadır. Dolayısıyla, rgte yaptığı yatırımları kaybetmek istemeyen çalışanın örgüte olan bağlılığının artacağı söylenebilir.

Cohen, çalışma süresi ve harcanan enerji arttıkça çalışanların işlerinden gönüllü ayrılmalarının zorlaştığını ileri sürmüştür. Çalışan, örgütte çalıştığı süre boyunca zamanını ve enerjisini örgüte harcamaktır. Harcanan zaman ve çaba çalışanın örgütten ayrılmasını zorlaştırmaktadır (Cohen, 1993).

Sonuç olarak, örgütsel bağlılık ve çalışma süresi arasındaki ilişki şöyle özetlenebilir: Tecrübeli çalışanlar, örgüt içinde iyi pozisyonlar elde etmektedirler. Ayrıca, çalışma süresi, örgütle bütünleşme ve örgüte ait olma olasılığını da güçlendirmektedir. Uzun zamandır örgütte çalışan kişi, örgüt kültürünü ve örgütün amaçlarını daha iyi bilmekte ve örgüte uyumu artmaktadır. Bu etmenler çalışanın örgütten ayrılmasını zorlaştıracak ve örgüte olan bağlılığını güçlendirecek bir etki oluşturmaktadır (Güllüoğlu, 2011: 80).

2.5.2. Örgütün Yapısına İlişkin Faktörler

Tez çalışmamızın bu bölümünde örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler üzerinde durulacaktır. Bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden; ücretler, yönetim ve liderlik tarzı, örgütsel iletişim ve örgütsel adalet ele alınacaktır.

Örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli değişkenlerden biri ücret düzeyidir. Ücretin örgüte bağlılık üzerinde etkili olmasında sadece geçim ve yaşam standartı değil, ücretlerin dağıtımındaki adillikte önemli bir etken olarak kabul edilmektedir. Ücret düzeyi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelendiği birçok araştırmada, ücret düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında doğru yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Hunt, Wood ve Chonko, 1989; Iverson ve Buttigieg, 1999; Çöl ve Gül, 2005). Örgütlerdeki ücret sistemlerinin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı da örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çalışanlar örgütün izlediği ücret politikasının adil ve dengeli olduğunu düşünürlerse örgütsel bağlılıklarının yüksek olacağı ileri sürülmektedir.

Örgütsel bağlılık ile ilişkili bir diğer değişken yöneticinin yönetim ve liderlik tarzıdır. Yönetim tarzı, işgörenler aracılığı ile örgütsel amaçlara ulaşmaya çalışan yöneticilerin iş yapma tarzı olarak ifade edilmektedir (Güçlü, 2006: 97). Liderlik ise insanları ortak amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için insanları harekete geçirme yetkinliği olarak tanımlanabilir. Esnek ve katılımcı yönetim anlayışının çalışanların örgütsel bağlılığını güçlendirdiği, otokratik yönetim anlayışının ise örgütsel bağlılık duygusunu zedelediği varsayılmaktadır (Uslu, 2012: 38).

Örgütsel iletişim, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için birden fazla insanın bir araya gelmesi, insanların ortak hareket ederek amaçlara ulaşmada işbirliği yapması ve örgüt ile çevre arasındaki gerekli ilişkilerin kurulması için her türlü insan etkinliğinin paylaşılmasıdır (Karakoç, 1989). Örgütsel iletişimin çalışanları bazen birbirine yakınlaştırdığı bazen de uzaklaştırdığı ileri sürülmektedir. Çalışanlar arasında bilgi, fikir ve duyguların paylaşılması etkin bir çalışma ortamının yaratılmasında etkili olmaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 118). Karar vericilerin süreçlere ilişkin bilgileri çalışanlarla paylaşırken dürüst, açık ve samimi bir şekilde davranması, yöneticilerin astlarıyla güçlü bir iletişim kurması ve örgüt üyeleri arasındaki fikir alışverişi çalışanların motivasyonunu ve örgüte olan bağlılıklarını artırmaktadır.

Örgütsel adalet, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını etkileyen bir diğer yapısal faktördür. Örgütsel adalet algısı, çalışanların işe yönelik tutum ve davranışlarını şekillendirmesi bakımından çok önemlidir. Karar ve uygulamaların adil olması, yöneticilerin çalışanlarla olan etkileşiminde ayırım yapmaması ve örgütsel kazanımların adaletli dağıtımı çalışanların örgütsel adalet algılarını olumlu yönde etkilemektedir. Örgütsel adalet algısı güçlü olan çalışanlar, örgütün amaç ve değerlerini benimsemekte ve örgüte daha çok bağlanmaktadır. Ayrıca, adaleti algılayan çalışanlar, örgüt tarafından istenmeyen davranışlardan uzak durmakta, iş tatminleri ve örgüt üyeliğine devam etme konusundaki istekleri artmaktadır.

2.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Tez çalışmamızda, örgütsel bağlılığın sonuçları çalışanlar açısından, toplum açısından ve örgütler açısından olmak üzere üç başlık altında incelenmektedir.

2.6.1. Örgütsel Bağlılığın Çalışanlar Açısından Sonuçları

Örgütsel hedefleri gerçekleştirmek isteyen yöneticiler, çalışanların örgüte olan bağlılık düzeylerini artırmak için özel bir çaba göstermelidir. Çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyini artırmak isteyen yönetici, çalışma ortamındaki fiziksel koşulların uygun olmasına önem vermelidir. İşini rahat, sağlıklı ve emniyetli bir şekilde yaptığını hisseden çalışanların örgüte olan bağlılık düzeyi artacaktır. Ayrıca, yöneticilerin çalışanlara değerli olduklarını hissettirmesi de büyük önem taşımaktadır. Değerli olduğunu hisseden çalışanların işgücü devir oranı düşük olacak, işi bırakma, devamsızlık ve işe geç gelme gibi istenmeyen davranışlar sergilenmeyecektir (Güney, 2015: 291).

Randall (1987), örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların örgüte daha fazla katkı yapmak için daha fazla çaba göstereceğini ve asgari derecede kararlı çalışanın özgünlüğü ve yeniliği teşvik edeceğini ileri sürmüştür. Yapılan araştırmalarda (Meyer vd., 2002; Chen ve Francesco, 2003; Özutku, 2008), örgütsel bağlılığın, çalışan performansını olumlu etkilediği tespit edilmiştir. Bu araştırmalarda, çalışanların örgütün üyesi olmaktan memnuniyet duymasının onların örgütsel amaç ve hedefleri benimsemelerini sağladığı ve amaçları gerçekleştirmek için daha fazla çaba göstermelerine neden olduğu ileri sürülmüştür (Gümüş ve Sezgin, 2012: 125). Ankara'daki bir hastanede çalışan hemşirelerin örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleri arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmada, bu değişkenler arasında anlamlı olumlu bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Hoş ve Oksay, 2015). İşten ayrılma niyeti ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmada ise örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini ters yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Gül, Oktay ve Gökçe, 2008).

Örgütsel bağlılığın tüm olumlu sonuçlarına rağmen, çalışanların örgütsel bağlılıklarının onlara getirdiği bazı olumsuz sonuçlar da söz konusudur. Yüksek örgütsel bağlılık, çalışanın bireysel gelişimini engelleyebilir ve hareketlilik için mevcut fırsatları sınırlandırabilir. Ayrıca, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, değişimlere direnç gösterebilir (Randall, 1987). Yüksek seviyede bağlılık, çalışanların aile ilişkileri ve sosyal ilişkilerinde stres ve gerginliğe sebep olabilir. Çalışanlar, örgüte bağlılığı yüksek olduğunda ailesine ve kendisine ayıracağı zamanı ve enerjiyi işlerine harcayabilir. Bazı bağımlı çalışanlar, aile bağlarını ve toplumla olan ilişkilerini olumlu yönde geliştiremeyebilir. Bu sorunlar çalışanda yüksek bir stres ve gerginliğin kaynağı olabilmektedir (Mowday vd., 1982'ye atfen Güçlü, 2006: 33). Yüksek bağlılık, çalışanın gelişmesini ve hareketliliğini sınırlandırmaktadır. Bu durum, çalışanın yaratıcılığını ve yenileşmeyi bastırmaktadır. Bazen de yaratıcılığın yok olmasını, zorlamayla sağlanan uyumu ve insan kaynaklarının etkisiz kullanımını beraberinde getirmektedir (Bayram, 2005).

2.6.2. Örgütsel Bağlılığın Toplum Açısından Sonuçları

Çalışanların ve örgütlerin yanı sıra toplum açısından da yüksek örgütsel bağlılığın olumlu sonuçları bulunmaktadır. Toplum, kendini oluşturan insanların toplumun yararına çalışan örgütlere yeterince bağlılık duymasını istemektedir. Yeterli örgütsel bağlılığın olmaması, toplum dokusunda çeşitli sonuçlar yaratmaktadır. Örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanların içinde bulunduğu örgütler, başarılı bir şekilde faaliyetlerini sürdüremeyecektir. Ürün ve hizmetlerin kalite düzeyi ve verimlilik de düşük örgütsel bağlılıktan olumsuz

etkilenecektir (Bakan, 2011: 51). Marsh ve Mannari, çalışmalarında ABD ve Japonya'daki örgütlerin devir oranlarını karşılaştırmıştır. Yaptıkları karşılaştırmada Japonların, Amerikalılara göre daha yüksek oranla örgütlerine ve işlerine bağlı oldukları ortaya konulmuştur (Marsh ve Mannari, 1977). Sonuç olarak, örgütsel bağlılığın ürün ve hizmetlerin kalitesini ve rekabet edilebilirliği artırdığı ve verimliliği iyileştirdiği söylenebilir.

2.6.3. Örgütsel Bağlılığın Örgüt Açısından Sonuçları

Örgüt açısından, örgütsel bağlılığın örgütün etkinliğini ve verimliliğini artıran bir etken olduğu ifade edilmektedir. Örgüt kazanımlarının adil dağılımı, yöneticiler ve çalışanlar arasında sevgi ve saygıya dayanan bir ilişkinin oluşması ve örgütte işbirliğinin hakim olması çalışanların örgüte olan bağlılığını artırmaktadır. Yüksek örgütsel bağlılık, çalışanların örgütte uzun süre kalmasını, işten ayrılma niyetinin azalmasını, personel devrinin düşük olmasını ve daha yüksek iş tatmini sağlamaktadır (Randall, 1987).

Örgütsel bağlılığın çalışanlar açısından olumsuz sonuçları olduğu gibi örgütler açısından da olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Orta düzeyde performansla sahip örgüt çalışanları, örgütte kalmaya istekli olduklarında ve örgütte kaldıkları sürece, örgütün yüksek performans sergilemesini engellemiş olurlar. Performansları düşük olmadığı için örgütten dışlanmayan fakat orta düzeyde performans gösteren çalışanlardan dolayı örgütte yüksek performans gösterebilecek adayların işe alınmaması söz konusu olmaktadır (Bakan, 2011: 51). Ayrıca, örgüte yüksek bağlılık, çalışanların mevcut durumu körü körüne benimsemesine neden olmaktadır. Mevcut durumun körü körüne benimsenmesi, çalışanların yeteneklerini ve enerjilerini zevk almadıkları işlerde harcamasına neden olur (Randall, 1987). Yapılan açıklamalardan hareketle, bağlılık düzeylerinin çalışanlar ve örgütler açısından sonuçları Tablo 6'da özetlenmiştir.

Tablo 6: Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Sonuçları

	Çalışanlar Açısından		Örgütler Açısından	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük Örgütsel Bağlılık	<ul style="list-style-type: none"> - Kişisel Yaratıcılık, Yenilik ve Orijinallik - Daha etkin insan kaynakları kullanımı 	<ul style="list-style-type: none"> - Kariyer yapmanın yavaşlaması - Dedikodunun sonucu olarak kişisel maliyetler - Olası kovulma, işten çıkma ve örgütsel hedefleri engelleme çabası 	<ul style="list-style-type: none"> - Performansı düşük çalışanların örgütten ayrılmasıyla yerine yeni çalışanların getirilmesi sonucunda moralin artması ve artan zararın sınırlandırılması 	<ul style="list-style-type: none"> - Yüksek işgören devri, devamsızlık, işi bırakma eğiliminin artması, sadakatsizlik ve istenmeyen davranışların sergilenmesi, rol davranışlarının sınırlı olması, dedikodunun artması, çalışanlar üzerinde sınırlı kontrol

Tablo 6: (devam ediyor).

İhmlî Örgütsel Bağlılık	<ul style="list-style-type: none"> - Gelişmiş aidiyet, güvenlik, etkililik, sadakat ve görev sorumluluğu hissi - Örgütten ayrı kimliğin korunması 	<ul style="list-style-type: none"> - Kariyer gelişiminin ve olanaklarının sınırlılığı - Bağlılık düzeylerini belirlemenin zor olması 	<ul style="list-style-type: none"> - Artan çalışan kıdemi, işi bırakma eğiliminde sınırlı istek, sınırlı işgören devri ve yüksek iş tatmini 	<ul style="list-style-type: none"> - Çalışanların sınırlı rol davranışı ve vatandaşlık davranışı sergilemesi - Örgüt talepleri ile iş dışı taleplerin dengelenememesi - Örgütsel etkinlikte olası azalma
Yüksek Örgütsel Bağlılık	<ul style="list-style-type: none"> - Bireysel kariyer gelişimi ve artan tazminat - Davranışların örgüt tarafından ödüllendirilmesi - Çalışanların işlerini tutkulu bir şekilde yapması 	<ul style="list-style-type: none"> - Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenilikçilik ve hareketlilik fırsatlarının engellenmesi - Bürokratik değişimlere direnç gösterme - Sosyal ve aile ilişkilerinde stres ve tansiyon - Çalışanlar arasında işbirliğinin azlığı - Örgüt dışında sınırlı zaman ve enerji 	<ul style="list-style-type: none"> - Güvenli ve dengeli işgücü - Çalışanların daha fazla üretim için örgüt taleplerini kabul etmesi - Yüksek seviyede görev rekabeti ve performans - Örgütsel hedeflerin karşılanması 	<ul style="list-style-type: none"> - İnsan kaynaklarının etkin bir şekilde kullanımı - Örgütsel esneklik, yenilik ve adaptasyonda azalma - Geçmişteki prosedür ve politikalara güven duyulması - Örgüt adına yasal olmayan eylemlere kalkışma

Kaynak: (Randall, 1987: 462).

2.7. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık

Etkinliğini ve verimliliğini artırmak ve artan rekabet karşısında rekabet avantajı elde etmek isteyen örgütlerin, çalışanları örgüte bağlamaları ve onları desteklemeleri gerekmektedir. Örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmada kritik rol örgüt çalışanlarına aittir. Bu nedenle örgütlerin insan kaynağını etkin bir şekilde kullanması gerekmektedir. Çalışanların örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda daha fazla performans sergilemesini ve örgüte olan bağlılık duygularının artırılmasını sağlayan adalet algısı, örgütsel başarıyı etkileyen en önemli değişkenlerden biri olarak kabul edilmektedir. Örgütsel kazanımların adil dağıtımı, prosedürlerin adil bir şekilde uygulanması ve yöneticilerin çalışanlarla etkileşiminde adil davranması çalışanların örgüte bağlılığını artırmaktadır. Aksi takdirde, örgütte adaletsizlik algılayan çalışanlar örgüte daha az bağlanmakta ve örgüt için iyi bir performans sergilememektedir. Örgüte bağlılığı azalan çalışanın işi bırakma eğilimi artmakta ve bu durum çalışanın işten ayrılmasıyla sonuçlanmaktadır. Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisinin incelendiği araştırmalarda bu durum ortaya konulmuştur. Aşağıda örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen bazı araştırmalara yer verilmektedir.

Ulukapı ve Bedük (2014), Konya ili 3. Organize Sanayi Bölgesi'ndeki işletme çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada çalışanların örgütsel adalet algısı yükseldiğinde örgütsel bağlılık düzeylerinin de yükseldiği sonucuna ulaşmışlardır. Adalet algısı ile

normatif bağıllık arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki, adalet algısı ile duygusal bağıllık ve devam bağıllığı arasında ise düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki bulmuşlardır.

Askeri doktorlar üzerinde yapılan bir araştırmada, örgütsel bağıllığın üç boyutu ile örgütsel adalet arasındaki ilişki ayrı ayrı incelenmiştir. Araştırmada, askeri doktorların duygusal bağıllıkları ile dağıtımsal adalet ve süreç adaleti algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel bağıllığın ikinci boyutu olan devam bağıllığı ile dağıtımsal adalet, süreç adaleti ve etkileşim adaleti arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Son olarak, doktorların normatif bağıllıkları ile dağıtımsal adalet ve süreç adaleti arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Cihangiroğlu, 2011).

Konaklama işletmelerindeki 426 çalışan üzerinde yapılan bir araştırmada, örgütsel adalet ve örgütsel bağıllık arasındaki ilişki dağıtımsal adalet, süreç adaleti ve etkileşim adaleti açısından incelenmiştir. Örgütsel adaletin bu üç boyutu ile çalışanların örgütsel bağıllıkları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Ancak etkileşim adaletinin örgütsel bağıllık üzerindeki etkisi daha yüksektir. Bu durum etkileşim adaletinin maddi kazanımlardan ziyade çalışanlar arasındaki ilişkiye odaklanmış olmasından ve çalışanlar arasındaki davranışlarda ve iletişimde adaleti ön plana çıkarmasından kaynaklanmaktadır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009).

Loi, Hang-Yue ve Foley (2006), çalışanların adalet algısının algılanan örgütsel destek aracılığı ile örgütsel bağıllık ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırmada, süreç adaleti ve dağıtım adaletinin örgütsel bağıllığı olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Amerika, Hindistan, Almanya ve Hong Kong (Çin) gibi farklı kültürleri kapsayan bir araştırmada, çalışanların dağıtım adaleti ve süreç adaleti algılarının örgütsel bağıllıkları üzerinde önemli bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Pillai, Williams ve Tan, 2001).

Tekstil sektöründeki çalışanlara yönelik yaptığı araştırmada Bağcı (2013), örgütsel adaletin üç boyutuna ek olarak bilgisel adaletin de duygusal bağıllık, devam bağıllığı ve normatif bağıllık üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırmada, dört boyutta ele alınan örgütsel adaletin duygusal bağıllık üzerinde olumlu yönde ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, dağıtım ve süreç adaletinin çalışanların devam bağıllığını

pozitif yönde etkilediği, kişilerarası adalet ve bilgisel adaletin ise devam bağlılığını etkilemediği tespit edilmiştir.

Hatay ve Manisa'daki eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlere yönelik yapılan araştırmalarda, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir (Uğurlu ve Üstüner, 2011; Bal, 2014).

ABD'deki bir sağlık kurumunda çalışanlara yönelik yapılan bir araştırmada, dağıtım ve süreç adaleti ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada, örgüt yöneticileri dağıtım ve süreç adaletine ilişkin algılamaları etkilediği için, çalışanların iş tatminlerinin, örgütsel bağlılıklarının ve örgüte katılımlarının bu durumdan etkilenebileceği ileri sürülmüştür (Tang ve Sarsfield-Baldwin, 1996). Bu çalışmadan yola çıkarak, çalışanların olumlu dağıtım ve süreç adaleti algısına sahip olmalarının sağlanması için yöneticilerin örgütsel kazanımları adil bir şekilde dağıtmasının ve prosedürleri adil bir şekilde uygulamasının gerekli olduğu söylenebilir.

Örgüt küçülmeye gittiğinde, dağıtım ve süreç adaletinin çalışanların örgütsel bağlılıklarına etkisi başka bir çalışmanın konusu olmuştur. Bu çalışmaya göre, örgütsel küçülmeden etkilenen çalışanların bağlılıklarını dağıtım adaleti, küçülmeden etkilenmeyen çalışanların bağlılıklarını ise süreç adaleti algısı etkilemektedir (Clay-Warner, Hegtvedt ve Roman, 2005).

Türkiye'de Ege Bölgesi ve Polonya'nın Pomorskie Bölgesi'nde turizm sektöründe hizmet veren otellerde yapılan başka bir araştırmada, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Buradan hareketle, otel işletmelerinde örgütsel adalet algısının artmasının örgütsel bağlılığı artıracığı söylenebilir (Çöp, 2008: 131).

Özetle, çalışanlar örgüte yaptıkları katkılardan dolayı örgütten bir karşılık beklemektedir. Katkılar sonucunda elde edilen kazanımların çalışanlar tarafından nasıl algılandığı onların örgüte ve işe yönelik tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Çalışanların örgüte bağlılığını, iş doyumunu ve işten ayrılma eğilimini etkileyen en önemli değişkenlerden biri ise örgütsel adalet algısıdır. Literatürde farklı kültürler ve farklı sektörlerde yapılan araştırmalar incelendiğinde, örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bu noktada çalışanların olumlu adalet algısına sahip olmalarını sağlamak için örgüte bir takım görevler

düşmektedir. Bu görevler kazanımların adil dağılımı, yöneticilerin çalışanlarla ilişkisinde dürüst ve adil davranması ve prosedürlerin adil bir şekilde uygulanması olarak sayılabilir. Tez çalışmamızın bir sonraki bölümünde, örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki bankalarda yapılan bir araştırma ile ortaya konulacaktır.

BÖLÜM III

ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın teorik kısmındaki birinci ve ikinci bölümde, çalışmanın kuramsal çerçevesi ayrıntılı bir şekilde açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bölümde ise yapılan açıklamalardan yola çıkarak örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki banka çalışanlarına yönelik gerçekleştirilen bir araştırma ile değerlendirilecektir. Bu bağlamda, ilk olarak yapılan araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın çalışma modeli, araştırmanın hipotezleri, araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplamada kullanılan yöntemler ve güvenilirlik ve geçerlilik analizleri açıklanacaktır. Daha sonra, yapılan korelasyon analizi, regresyon analizi, T-testi ve Anova testi ile araştırmanın bulguları ortaya konulacaktır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzde artan rekabet ve küreselleşme karşısında rekabet üstünlüğü elde etme ve rakiplerden farklı olma, örgütlerin sahip oldukları maddi kaynakları ve insan kaynağını etkili ve verimli bir şekilde kullanmasına bağlıdır. Yetkin çalışanların istihdam edilmesi ve çalışanların örgüte bağlılıklarının artırılması, örgütlerin başarısını doğrudan etkilemektedir. Çalışanların işe ve işletmeye olan bağlılıklarının artırılmasını sağlamak için pek çok değişken bulunmaktadır. En önemli değişkenlerden biri örgüt içinde örgütsel adaletin sağlanmasıdır.

Örgütte adaletin hakim olduğunu algılayan çalışanların örgüte olan bağlılığı güçlenmektedir. Örgütsel kazanımların adil dağıtılması, çalışanların süreçler hakkında tarafsız bir şekilde bilgilendirilmesi ve çalışanlara değerli olduklarının hissettirilmesi onların örgüte olan bağlılıklarını artırmaktadır.

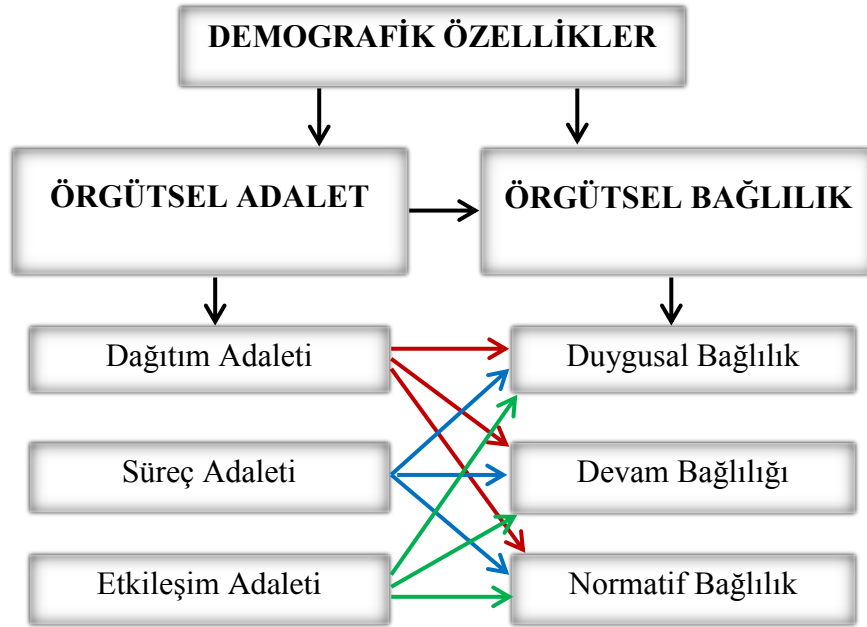
Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelendiği pek çok araştırmada, örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerinde önemli etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırmalarda, olumlu örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılığı artırdığı tespit edilmiştir. Tez çalışmamızda amaç, olumlu örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılığı güçlendireceği varsayımından yola çıkarak, bankacılık sektöründe çalışan personelin

örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırma, hem kamu bankaları hem de özel banka çalışanlarını kapsamaktadır. Çalışanların demografik özelliklerinden yola çıkarak örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ortaya konulacaktır.

Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi hem kamu bankaları hem de özel banka çalışanları açısından inceleyen bu tez çalışmamızın, yapılacak olan başka araştırmalar için verimli olacağı düşünülmektedir.

3.2. Araştırmanın Modeli

Tez çalışmamız, iki temel bölümde incelenmiştir. İlk bölümde, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık değişkenleri üzerine literatür taraması yapılarak çalışmanın kuramsal çerçevesi ortaya konulmuştur. İkinci bölümde ise banka çalışanlarına yönelik anket çalışması yapılarak çalışmanın ampirik kısmı oluşturulmuştur. Bu çerçevede araştırma modeli, banka çalışanlarının demografik özelliklerinden yola çıkarak çalışanların örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılıkları ile bu iki değişkenin alt boyutları arasındaki ilişkiler üzerine kurulmuştur. Araştırma modeline Şekil 3’de yer verilmiştir.



Şekil 3: Araştırma Modeli

Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelendiği pek çok araştırmada, örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılığı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Literatürdeki bu araştırmalardan yola çıkarak örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki

ilişkinin banka çalışanları üzerinde ölçülmesi amaçlanmış ve bu iki değişken arasındaki ilişki test edilmiştir. Bu iki değişken arasındaki ilişkiyi belirlemek için her iki değişkenin boyutları Şekil 3’de gösterildiği gibi araştırma modeline eklenmiş ve örgütsel adalet boyutlarının örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Tez çalışmamızın ampirik kısmı, Şekil 3’de gösterilen modelden yola çıkılarak açıklanacaktır.

3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Tez çalışmamızda örgütsel adalet boyutlarının örgütsel bağlılık boyutları ile olumlu bir ilişki içinde olduğu öngörülmektedir. Bu noktadan hareketle çalışmamızda aşağıdaki hipotezler test edilmektedir.

3.3.1. Temel Hipotezler

H₁ : Örgütsel adalet örgütsel bağlılığı anlamlı düzeyde etkilemektedir.

H₂ : Örgütsel adalet algısı çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

H₃ : Örgütsel bağlılık çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

3.3.2. Alt Hipotezler

H_{1.1} : Dağıtım adaleti ile çalışanların duygusal bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1.2} : Dağıtım adaleti ile çalışanların devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1.3} : Dağıtım adaleti ile çalışanların normatif bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1.4} : Süreç adaleti ile çalışanların duygusal bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1.5} : Süreç adaleti ile çalışanların devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1.6} : Süreç adaleti ile çalışanların normatif bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1.7} : Etkileşim adaleti ile çalışanların duygusal bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1.8} : Etkileşim adaleti ile çalışanların devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1.9} : Etkileşim adaleti ile çalışanların normatif bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2.1} : Örgütsel adalet algısı çalışanların içinde bulunduğu banka türüne göre farklılık göstermektedir.

H_{2.2} : Örgütsel adalet algısı çalışanların cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.

H_{2.3} : Örgütsel adalet algısı çalışanların medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{2.4} : Örgütsel adalet algısı çalışanların eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{2.5} : Örgütsel adalet algısı çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{2.6} : Örgütsel adalet algısı çalışanların bankadaki pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.

H_{2.7} : Örgütsel adalet algısı çalışanların bankadaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H_{3.1} : Örgütsel bağlılık çalışanların içinde bulunduğu banka türüne göre farklılık göstermektedir.

H_{3.2} : Örgütsel bağlılık çalışanların cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.

H_{3.3} : Örgütsel bağlılık çalışanların medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{3.4} : Örgütsel bağlılık çalışanların eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{3.5} : Örgütsel bağlılık çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{3.6} : Örgütsel bağlılık çalışanların bankadaki pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.

H_{3.7} : Örgütsel bağlılık çalışanların bankadaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

3.4. Araştırma Evreni ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Düzce il merkezinde faaliyet gösteren kamu bankaları ve özel bankalar oluşturmaktadır. Araştırma evrenini belirlemek için Düzce il merkezindeki bankaların şube müdürleri ile yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Yapılan görüşmeler sonucunda 27 bankanın toplam 362 çalışanı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada daha hassas sonuçlara ulaşmak istendiğinden %5 örnekleme hatası kabul edilmiştir. Örneklem büyüklüğünü belirlemek için aşağıdaki formül kullanılmıştır (Salant ve Dillman, 1994: 55):

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

n = örnekleme dahil edilecek kişi sayısı,

N = evrenin büyüklüğü,

t = anlamlılık düzeyi,

p = gerçekleşme olasılığı,

q = gerçekleşmeme olasılığı,

t = güven aralığına göre t tablosundaki değer (%95).

N= 362

p= 0.5

$$q= 0.5$$

$$d= 0.05$$

$t= 1.96$ Bu değerler yukarıdaki formüle yerleştirildiğinde örnekleme dahil edilecek kişi sayısı 187 olarak hesaplanmıştır.

Örnekleme sayısı belirlendikten sonra örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisini ölçmek için oluşturulan anket formu banka çalışanlarına elden ulaştırılmıştır. 4 banka şubesinin çalışanları, araştırmaya katılmak istememiş fakat araştırma evrenine dahil edilmişlerdir.

3.5. Araştırmanın Kısıtları

Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisinin lldğ araştırmamız birtakım sınırlılıklar taşımaktadır. Öncelikle araştırmada, hedef kitle banka çalışanlarıdır ve bu çalışanlar arasından örnekleme dahil edilenlerin araştırma evrenini temsil edeceği düşünülmektedir. Anketlerin ulaştırıldığı banka çalışanları, anketi doldurmak için yeterli zamanları olmadığını dile getirmişlerdir. Bu banka çalışanlarına anketleri evlerinde de doldurabilecekleri söylenmiş ve zaman sorunu az da olsa ortadan kaldırılmıştır. Bankalar bilgi verme konusunda isteksiz oldukları için anket formunda sorulara verilecek cevapların sadece bu araştırmada kullanılacağı ifadesine yer verilmiştir. alışanlarla yapılan görüşmelerde personelin isimlerine yer verilmeyeceği açıklanmış ve böylece anket çalışmasına katılanların sorulara dürüst cevap verecekleri varsayılmıştır.

3.6. Veri Toplama Yöntemi ve Verilerin Analizi

Araştırmanın ampirik kısmındaki veriler, literatür taraması sonucunda oluşturulan anket formundan elde edilmiştir. Oluşturulan anket formu, Düzce il merkezindeki kamu bankalarında ve özel bankalarda görev yapan çalışanlara elden dağıtılarak ulaştırılmıştır. 23 banka şubesindeki çalışanlara toplamda 279 anket dağıtılmıştır. 4 banka şubesinin çalışanları, görüşlerini belirtmekten kaçınmış, fakat bu çalışanlar da araştırma evrenine dahil edilmiştir. Banka çalışanlarına dağıtılan 279 anketten 227 tane geri dönüş elde edilmiş, 7 anket değerlendirme dışında tutulmuştur. Analiz için geriye kalan 220 anket kullanılmıştır. Çalışanlara dağıtılan anketlerin geri dönüş oranı %78.85'dir.

Araştırmada kullanılan anket formunun birinci bölümünde çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. Bu bölümde; çalışanların içinde bulunduğu banka türünü, yaşını, eğitim durumunu, cinsiyetini, medeni durumunu, bankadaki pozisyon durumunu ve banka personeli olarak geçirdiği toplam çalışma süresini belirlemek için toplamda 7 soruya yer verilmiştir.

Anket formunun ikinci bölümünde çalışanların adalet algılarını ölçmek için Colquitt (2001a) tarafından geliştirilen ve toplamda 20 sorudan oluşan “Örgütsel Adalet Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçek Özmen, Arbak ve Özer (2007) tarafından türkçeye çevrilmiş ve yaptıkları bir araştırmada ölçeğin güvenilirliğini test etmişlerdir. Colquitt geliştirdiği “Örgütsel Adalet Ölçeği”nde bilgisel ve kişilerarası adaleti ayrı olarak ele almıştır. Özmen, Arbak ve Özer ise bilgisel ve kişilerarası adaleti etkileşim adaleti başlığı altında ele almışlardır. Bu ölçekte 7 soru süreç adaletini, 4 soru dağıtım adaletini ve 9 soru etkileşim adaletini belirlemeye yöneliktir. Ölçekteki 15.soru ters olduğu için çevrilerek analiz yapılmıştır. Örgütsel adalet algısını ölçmek için oluşturulan 20 soruluk formda 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Çalışanlar bu sorulara 1- Hiçbir Zaman, 2- Nadiren, 3- Bazen, 4- Sıklıkla ve 5- Her Zaman seçeneklerinden birini işaretleyerek cevap vermişlerdir.

Anket formunun üçüncü bölümünde ise çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerini ölçmek için Meyer ve Allen tarafından geliştirilen ve tercümesi, geçerliliği ve güvenilirliği Wasti (2000) tarafından yapılan “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçekte duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık seviyelerinin ölçülmesi için toplam 18 ifade bulunmaktadır. Ölçekteki 2, 4, 6 ve 7. sorular ters yönlü sorulardır ve bu sorular ters çevrilerek analiz yapılmıştır. Örgütsel bağlılığın her bir boyutu için 6 ifade bulunmakta ve ifadelerin değerlendirilmesinde 5’li Likert tipi ölçek kullanılmaktadır. Çalışanlar örgütsel bağlılık ile ilgili 18 ifadeye 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum seçeneklerinden birini işaretleyerek cevap vermişlerdir.

Anket yapılarak elde edilen verilerin analizi için SPSS 23.0 programı kullanılmıştır. Toplanan verilerin güvenilirliği güvenilirlik analizleri ile belirlenmiştir. Daha sonra, frekans dağılımları yapılmış ve son olarak örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki korelasyon ve regresyon analizi ile ölçülmüştür.

3.7. Veri Toplama Ölçeklerinin Güvenilirlik Analizleri

Araştırma verilerini toplamak için kullanılan anket formunun ikinci bölümünde Colquitt (2001a) tarafından geliştirilmiş ve tercümesi, geçerliliği ve güvenilirliği Özmen, Arbak ve Özer (2007) tarafından yapılmış “Örgütsel Adalet Ölçeği” kullanılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda örgütsel adalet algısının güvenilirlikleri, dağıtım boyutu için 0.94, süreç adaleti için 0.86 ve etkileşim adaleti için 0.88 olarak ortaya konulmuştur. Bu verilerden yola çıkarak ölçeğin güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anket formunun üçüncü bölümünü oluşturan “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” Meyer ve Allen tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği Wasti (2000) tarafından test edilmiştir. Örgütsel bağlılık boyutlarının güvenilirliklerini hem kamu hem de özel sektör açısından analiz eden Wasti (2000) kamu sektörü açısından duygusal bağlılık boyutunun güvenilirliğini 0.79, devam bağlılığı boyutunun güvenilirliğini 0.75 ve normatif bağlılık boyutunun güvenilirliğini 0.75 olarak tespit etmiştir. Özel sektör açısından ise duygusal bağlılık için güvenilirliği 0.78, devam bağlılığı için güvenilirliği 0.60 ve normatif bağlılık için güvenilirliği 0.80 olarak ortaya koymuştur. Yapılan analizler sonucunda “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” nin güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.8. Araştırmanın Güvenilirlik ve Geçerliliği

Araştırmamızda yer alan örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin güvenilirliği ve geçerliliği ölçülmüştür. Literatürde güvenilirlik ölçümünde genel olarak Cronbach’s Alfa yöntemi kullanılmaktadır. Cronbach’s Alfa yöntemine göre, Alfa (α) katsayısının kabul edilebilir değerleri genel olarak aşağıdaki gibi yorumlanmaktadır (Özdamar, 2002: 673):

- $0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise çok az güvenilir,
- $0.40 \leq \alpha < 0.60$ az güvenilir,
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek güvenilir,
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek çok güvenilirdir.

Araştırmamızda kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini belirlemeye yönelik olarak yapılan güvenilirlik analizi sonucunda örgütsel adalet ölçeğinin güvenilirliği 0.923,

örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirliği 0.747 olarak tespit edilmiştir. Güvenilirlik analizi, ölçekte yer alan üç adalet boyutu için de yapılmıştır. Analiz sonucunda, süreç adaletinin güvenilirliği 0.870, dağıtım adaletinin güvenilirliği 0.874 ve etkileşim adaletinin güvenilirliği 0.920 çıkmıştır. Yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda, örgütsel adalet ölçeğinin güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç alt boyutu bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık boyutlarının güvenilirliğini belirlemek için yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda, duygusal bağlılık için güvenilirlik 0.801, devam bağlılığı için güvenilirlik 0.781 ve normatif bağlılık için güvenilirlik 0.818 olarak tespit edilmiştir. Bu verilerden yola çıkarak örgütsel bağlılık ölçeğinin de güvenilir olduğu söylenebilir. Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik analizi sonuçlarına Tablo 7’de yer verilmiştir.

Tablo 7: Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	İfade Sayısı	Cronbach Alfa Değeri
Süreç Adaleti	7	0.870
Dağıtım Adaleti	4	0.874
Etkileşim Adaleti	9	0.920
Örgütsel Adalet Ölçeği	20	0.923
Duygusal Bağlılık	6	0.801
Normatif Bağlılık	6	0.818
Devam Bağlılığı	6	0.781
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	18	0.747

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliği analiz edildikten sonra, ölçeklerin ölçülmek istenen özelliği doğru ölçebilme derecesini belirlemek için faktör analizi yapılmıştır. Araştırmamızda anket yoluyla toplanan verilerin uygun olup olmadığını tespit etmek için genel olarak kullanılan KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Barlett testi uygulanmıştır. Literatürde KMO yöntemi kullanılarak yapılan geçerlilik analizinin değerinin 0.5 üzerinde olması kabul görmekte ve Barlett testi sig değerinin anlamlı ($p < 0.01$) olması gerekmektedir.

Araştırma kapsamında kullanılan örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerliliğini tespit etmek için yapılan KMO ve Barlett testi sonucunda örgütsel adalet ölçeğinin geçerliliği 0.913, örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerliliği 0.863 çıkmıştır. Bu

değerler 0.5 üzerinde olduğu için ölçeklerin geçerliliklerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Ayrıca, her iki ölçeğin barlett sig değeri ,000<0.01 olarak tespit edildiği için Barlett testinin anlamlı olduğu söylenebilir. Ölçeklerin geçerlilik analizi sonuçları Tablo 8’de gösterilmektedir.

Tablo 8: Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik Analizi Sonuçları

Ölçek	KMO Değeri	Barlett Sig Değeri
Örgütsel Adalet Ölçeği	0.913	,000
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	0.863	,000

3.9. Araştırma Bulguları

Araştırma bulguları bölümünde ilk olarak, araştırmaya katılan kamu bankası ve özel banka çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin sayısal dağılımlara yer verilmiştir. Daha sonra, araştırmada kullanılan örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ölçeklerindeki ifadelerin ortalama ve standart sapma değerleri tespit edilmiştir. Son olarak, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasında ilişki olup olmadığını ölçmeye yönelik oluşturulan hipotezler test edilmiştir.

3.9.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Bu başlık altında araştırmaya katılan kamu bankası ve özel banka çalışanlarının demografik özelliklerini tanımlayan sayısal ve oransal istatistiklere yer verilmiştir. Anket formunda, çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik ifadeler bulunmaktadır. Bu ifadeler, çalışanın içinde bulunduğu banka türü, yaşı, eğitim durumu, cinsiyeti, medeni durumu, bankadaki pozisyon durumu ve bankadaki çalışma süresi olmak üzere toplam 7 tanedir. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının demografik özelliklerinin sayısal ve oransal değerleri aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 9: Banka Çalışanlarının Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet		Frekans	Yüzde %
	Kadın	95	43,2
Erkek	125	56,8	
Toplam	220	100,0	

Tablo 9'a bakıldığında araştırmaya katılan 95 çalışanın (%43,2) kadın, 125 çalışanın (%56,8) erkek olduğu görülmektedir.

Tablo 10: Katılımcıların İçinde Buldukları Banka Türüne Göre Dağılımı

Banka Türü		Frekans	Yüzde %
	Kamu	71	32,3
Özel	149	67,7	
Toplam	220	100,0	

Tablo 10'a göre araştırmaya katılan 149 kişi (%67,7) zel bankalarda, 71 kişi (%32,3) ise kamu bankalarında çalışmaktadır.

Tablo 11: Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı

Yaş		Frekans	Yüzde %
	25 yaş altı	7	3,2
25-35 yaş	158	71,8	
36-45 yaş	47	21,4	
46-55 yaş	8	3,6	
Toplam	220	100,0	

Tablo 11'e bakıldığında araştırmaya katılan 7 kişi (%3,2) 25 yaş altındadır. Çalışanların 158'i (%71,8) 25-35 yaş aralığındadır ve bu oran dikkat çekicidir. 36-45 yaş aralığında olan 47 kişi (%21,4) vardır. Son olarak 46-55 yaş aralığında olan 8 kişi (%3,6) araştırmaya katılmıştır. Yaşı 55'in üzerinde olan herhangi bir banka çalışanı araştırmaya katılmamıştır.

Tablo 12: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni Durum		Frekans	Yüzde %
	Evli	151	68,6
Bekar	69	31,4	
Toplam	220	100,0	

Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumlarını gösteren sayısal değerler ve oranlar Tablo 12'de gösterilmiştir. Buna göre katılımcıların 151'i (%68,6) evli, 69'u (%31,4) ise bekaradır.

Tablo 13: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim Durumu		Frekans	Yüzde %
	Lise	16	7,3
Ön Lisans	28	12,7	
Lisans	154	70,0	
Yüksek Lisans	22	10,0	
Toplam	220	100,0	

Banka çalışanlarının eğitim durumlarını gösteren Tablo 13'e bakıldığında 16 (%7,3) çalışanın lise mezunu, 28 (%12,7) çalışanın ön lisans mezunu, 154 (%70,0) çalışanın lisans mezunu ve 22 (%10,0) çalışanın yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan banka çalışanları arasında ilkököl mezunu veya doktora yapmış çalışan bulunmamaktadır. Lisans mezunu olan çalışanların oranı ise dikkat çekicidir.

Tablo 14: Katılımcıların Bankadaki Pozisyon Durumlarına Göre Dağılımı

Pozisyon Durumu		Frekans	Yüzde %
	Gişe Yetkilisi	68	30,9
Müşteri Temsilcisi	31	14,1	
Portföy Yöneticisi	55	25,0	
Müdür Yardımcısı	17	7,7	
Şef	16	7,3	
Şube Müdürü	2	0,9	
Servis Memuru	15	6,8	
Güvenlik Görevlisi	10	4,5	
Operasyon Yetkilisi	5	2,3	
Müşteri İzlem Sorumlusu	1	0,5	
Toplam	220	100,0	

Tablo 14'e bakıldığında araştırmaya katılanların 68'i (%30,9) gişe yetkilisi, 31'i (%14,1) müşteri temsilcisi, 55'i (%25,0) portföy yöneticisi, 17'si (%7,7) müdür yardımcısı, 16'sı (%7,3) şef, 2'si (%0,9) şube müdürü, 15'i (%6,8) servis memuru, 10'u (%4,5) güvenlik görevlisi, 5'i (%2,3) operasyon yetkilisi ve 1'i (%0,5) müşteri izlem sorumlusu olarak bankalarda görev yapmaktadır.

Tablo 15: Katılımcıların Bankadaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde %
Çalışma Süresi	1 yıldan az	13	5,9
	1-3 yıl	48	21,8
	4-6 yıl	48	21,8
	7-9 yıl	44	20,0
	10-14 yıl	40	18,2
	15 yıl ve üzeri	27	12,3
	Toplam	220	100,0

Çalışanların bankadaki çalışma sürelerini gösteren Tablo 15'e bakıldığında 13 (%5,9) kişinin 1 yıldan az, 48 (%21,8) kişinin 1-3 yıl, 48 (%21,8) kişinin 4-6 yıl, 44 (%20,0) kişinin 7-9 yıl, 40 (%18,2) kişinin 10-14 yıl ve 27 (%12,3) kişinin 15 yıl ve daha fazla süreyle bankada çalıştığı görülmektedir.

3.9.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin İncelenmesi

Bu başlık altında araştırmamızda kullanılan ölçeklerin ortalamaları ve standart sapmaları açıklanmaktadır. Ortalama ve standart sapma değerleri, örgütsel adaletin ve örgütsel bağlılığın her bir boyutu için ayrı olarak ortaya konulmuştur. Anket formunda yer alan ifadeler verilen cevapların ortalamaları aşağıda verilen değerlerden yol çıkararak yorumlanacaktır (Tekin, 1993'e atfen Okay ve Aydoğan, 2010):

-Ortalama = 1.00-1.80 Hiçbir Zaman

-Ortalama = 1.81-2.60 Nadiren

-Ortalama = 2.61-3.40 Bazen

-Ortalama = 3.41-4.20 Sıklıkla

-Ortalama = 4.21-5.00 Her Zaman

Örgütsel adalet ölçeğinin ortalamasına ve standart sapmasına ilişkin değerler Tablo 16'da, örgütsel bağlılık ölçeğinin ortalamasına ve standart sapmasına ilişkin değerler ise Tablo 17'de gösterilmektedir.

Tablo 16: Örgütsel Adalet Ölçeğinin Ortalaması ve Standart Sapması

	N	Ortalama	Standart Sapma
Fikirlerinizi ve duygularınızı süreçler esnasında ifade edebiliyor musunuz?	220	3,8909	,99170
Süreçler esnasında elde edilen kazanımlar üzerinde etkiniz var mı?	220	3,7045	,89594
Süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyor mu?	220	3,5818	1,08018
Süreçler önyargıdan uzak uygulanıyor mu?	220	3,4500	,98955
Süreçler doğru ve tutarlı bilgilere mi dayandırılmıştır?	220	3,7681	,93432
Süreçler sonucu ulaşılan kazanımların düzeltilmesini talep edebilir miyiz?	220	3,5500	,96621
Süreçler etik ve ahlaki standartlara uygun mudur?	220	3,9590	,99457
Süreç Adaleti	220	3,7006	0,97892
Elde ettiğiniz kazanımlar işteki çabanızı yansıtır mı?	220	3,8045	1,01269
Elde ettiğiniz kazanımlar tamamladığınız işe uygun mudur?	220	3,8136	,95887
Elde ettiğiniz kazanımlar kuruma yaptığınız katkıyı yansıtır mı?	220	3,8772	,96440
Elde ettiğiniz kazanımlar göstermiş olduğunuz performansa uygun mudur?	220	3,6045	1,13595
Dağıtım Adaleti	220	3,7749	1,01797
Yöneticiniz nazik davranır mı?	220	4,2636	,89317
Yöneticiniz değer verir mi?	220	4,2500	,91474
Yöneticiniz saygılı davranır mı?	220	4,3454	,86995
Yöneticiniz size haksız yorum ve eleştiriler yöneltir mi? (Bu ifade ters çevrilmiştir.)	220	3,5590	1,23168
Yöneticiniz olan diyaloglarında samimi midir?	220	4,1909	,99767
Yöneticiniz süreçleri bütünüyle açıklar mı?	220	4,0409	,91818
Yöneticinizin süreçlere yönelik açıklamaları mantıklı mıdır?	220	4,1000	,94070
Yöneticiniz süreçlere yönelik ayrıntıları zamanında aktarır mı?	220	4,0545	,94927
Yöneticiniz bilgi aktarırken herkesin anlayabileceği dilden konuşur mu?	220	4,3000	,83365
Etkileşim Adaleti	220	4,1227	0,94989
Örgütsel Adalet Ölçeği Genel Ortalama	220	3,8660	0,98226

Tablo 16’da yer alan örgütsel adalet boyutlarının ortalamalarına bakıldığında süreç adaletinin ortalamasının yüksek (ortalama: 3,7006), dağıtım adaletinin ortalamasının yüksek (ortalama: 3,7749) ve etkileşim adaletinin ortalamasının yüksek (ortalama: 4,1227) olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle, banka çalışanları örgütsel adalet ölçeğindeki ifadelerle sıklıkla cevabını vererek bu ifadelerle katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu verilerden hareketle banka çalışanlarının örgütsel adaletin boyutları olan süreç adaleti, dağıtım adaleti ve etkileşim adaletini yüksek düzeyde algıladığı söylenebilir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan ifadelerle verilen cevapların ortalamaları aşağıdaki değerlerden hareketle yorumlanacaktır (Orhun, 2005):

- Ortalama = 1.00-1.80 Kesinlikle Katılmıyorum

- Ortalama = 1.81-2.60 Katılmıyorum
- Ortalama = 2.61-3.40 Kararsızım
- Ortalama = 3.41-4.20 Katılıyorum
- Ortalama = 4.21-5.00 Kesinlikle Katılıyorum

Örgütsel bağlılık ölçeğine ait ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 17’de açıklanmaktadır.

Tablo 17: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Ortalaması ve Standart Sapması

	N	Ortalama	Standart Sapma
Meslek hayatımın kalan kısmını bu kuruluştaki geçirmek beni çok mutlu eder.	220	3,5954	1,15666
Bu kuruluşa kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum. (Bu ifade ters çevrilmiştir.)	220	3,3863	1,35174
Bu kuruluşun meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum.	220	3,6818	1,05494
Kendimi kuruluşumda “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum. (Bu ifade ters çevrilmiştir.)	220	3,3363	1,28053
Bu kuruluşun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.	220	3,5090	1,11646
Kuruluşuma karşı güçlü bir aitlik hissim yok.(Bu ifade ters çevrilmiştir.)	220	3,5863	1,28808
Duygusal Bağlılık	220	3,5158	1,20806
Mevcut işverenimle kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum. (Bu ifade ters çevrilmiştir.)	220	3,1863	1,21887
Benim için avantajlı da olsa kuruluşumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum	220	3,6500	1,06426
Kuruluşumdan şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	220	3,1772	1,19375
Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor.	220	3,5272	1,16422
Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluşumdan şu anda ayrılmazdım.	220	3,3863	1,14708
Kuruluşuma çok şey borçluyum.	220	3,5227	1,11217
Normatif Bağlılık	220	3,4082	1,15005
Şu anda kurumumda çalışmaya devam etmemin nedeni istekten ziyade zorunluluktan kaynaklanmaktadır.	220	2,8636	1,35806
İstesem de, şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.	220	2,8181	1,11594
Şu anda kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu altüst olur.	220	2,9727	1,21602
Bu kuruluşu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.	220	2,8000	1,17275
Bu kuruluştan ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif iş olanaklarının az olmasıdır.	220	3,1681	1,24007
Eğer bu kuruma bu kadar emek vermemiş olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	220	3,0863	1,16524
Devam Bağlılığı	220	2,9514	1,21134
Örgütsel Bağlılık Ölçeği Genel Ortalama	220	3,2918	1,18981

Tablo 17’de yer alan örgütsel bağlılık ölçeğindeki ifadelerin ortalama değerlerine bakıldığında duygusal bağlılığın yüksek (ortalama: 3,5158), devam bağlılığının orta (ortalama: 2,9514) ve normatif bağlılığın yüksek (ortalama: 3,4082) düzeyde çıktığı anlaşılmaktadır. Başka bir ifadeyle, banka çalışanları duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile ilgili ifadelere katıldıklarını, devam bağlılığı ile ilgili ifadelere ise kararsız kaldıklarını belirtmişlerdir. Bu değerlerden yola çıkarak, banka çalışanlarının kuruma yönelik duygusal ve normatif bağlılıklarının yüksek, devam bağlılıklarının ise orta düzeyde olduğu söylenebilir.

Araştırmamızda kullanılan örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ölçeği arasındaki ilişkiyi incelemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Değerleri -1 ve +1 arasında değişen korelasyon katsayısı “r” ile gösterilmektedir. Katsayının -1’e yakın olması değişkenler arasındaki ilişkinin negatif olduğunu, +1’e yakın olması değişkenler arasındaki ilişkinin pozitif olduğunu, 0 olması ise değişkenler arasında bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Katsayı değerlerinden yola çıkarak ilk olarak örgütsel adalet boyutları arasındaki ilişkilerin gücü ve yönü belirlenmiştir. Daha sonra, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü tespit etmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizlerinin sonuçlarına Tablo 18’de ve Tablo 19’da yer verilmiştir.

Tablo 18: Örgütsel Adalet Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

		Süreç Adaleti	Dağıtım Adaleti	Etkileşim Adaleti
Süreç Adaleti	Korelasyon	1	,602**	,526**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	220	220	220
Dağıtım Adaleti	Korelasyon	,602**	1	,295**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	220	220	220
Etkileşim Adaleti	Korelasyon	,526**	,295**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	220	220	220

** 0,01 duyarlılıkta anlamlıdır.

Tablo 18’de yer alan korelasyon katsayılarına bakıldığında sig (2-tailed) değerleri süreç adaleti, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti için $p < 0,01$ olduğundan örgütsel adalet boyutları arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu söylenebilir. Süreç adaleti ile dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti arasındaki ilişkilerin pozitif yönde ve orta düzeyde ($r=0,602$ ve $r=0,526$) olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle, çalışanların süreçleri adil olarak algılaması onların örgütsel kazanımların adil olarak dağıtıldığını düşünmesine yol

açacaktır. Ayrıca süreçleri adil olarak algılayan çalışanlar, yöneticilerinin kendileriyle olan ilişkilerinde samimi ve adil olduğunu düşüneceklerdir. Dağıtım adaleti ile etkileşim adaleti arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki ($r=0,295$) söz konusudur. Bu durumda örgütsel kazanımların adil olarak dağıtıldığını düşünen çalışanların etkileşim adaleti algısı da artacaktır.

Tablo 19: Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

		Duygusal Bağlılık	Normatif Bağlılık	Devam Bağlılığı
Süreç Adaleti	Korelasyon	,429**	,455**	-,156*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,020
	N	220	220	220
Dağıtım Adaleti	Korelasyon	,375**	,435**	-,171*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,011
	N	220	220	220
Etkileşim Adaleti	Korelasyon	,354**	,396**	-,042
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,532
	N	220	220	220

** 0,01 duyarlılıkta anlamlıdır. * 0,05 duyarlılıkta anlamlıdır.

Tablo 19'a bakıldığında örgütsel adaletin boyutları ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasındaki ilişkiler $p<0,01$ olduğu için anlamlıdır. Süreç adaleti ve dağıtım adaleti ile devam bağlılığı arasındaki ilişki de $p<0,05$ olduğu için anlamlıdır. Fakat örgütsel adalet boyutlarından biri olan etkileşim adaleti ile devam bağlılığı arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır. Süreç adaleti ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki ($r=0,429$ ve $r=0,455$) vardır. Yani süreç adaletinin çalışanların örgüte duygusal yakınlığını ifade eden duygusal bağlılığı ve çalışanların örgütte kalmaya yönelik yükümlülük hissini ifade eden normatif bağlılığı artırdığı söylenebilir. Dağıtım adaleti ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki ($r=0,375$ ve $r=0,435$) söz konusudur. Yani örgütsel kazanımların adil olarak dağıtılması durumunda çalışanların duygusal bağlılığı ve normatif bağlılığı artacaktır. Etkileşim adaleti ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki ($r=0,354$ ve $r=0,396$) olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre, yöneticilerin çalışanlarla olan ilişkilerinde samimi ve adil olmasını ifade eden etkileşim adaletinin çalışanların duygusal ve normatif bağlılığını artırdığı söylenebilir. Süreç adaleti ve dağıtım adaletinin devam bağlılığı ile ilişkisi incelendiğinde, bu ilişkinin negatif yönlü ve düşük düzeyde ($r=-0,156$, $r=-0,171$) olduğu görülmektedir. Yani süreç adaleti ve dağıtım adaleti artıkça çalışanların örgütte kalma ihtiyacını temsil eden devam bağlılığı azalmaktadır.

3.9.3. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisini Belirlemeye Yönelik Hipotezlerin Sınanması

Araştırmamızın bu bölümünde oluşturulan hipotezlerin bulgularına ve yorumlarına yer verilmiştir. Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek için toplamda üç ana hipotez ve yirmi üç alt hipotez oluşturulmuştur.

Üç ana hipotezin birincisinde örgütsel adaletin örgütsel bağlılığı anlamlı düzeyde etkileyeceği öngörülmüştür. Hipotezi sınamak için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizde örgütsel adalet bağımsız değişken, örgütsel bağlılık bağımlı değişken olarak atanmıştır. Regresyon analizinin sonucu Tablo 20’de gösterilmektedir.

Tablo 20: Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Değişkeninin Regresyon Analizi

	Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı		
	B	Standart Hata	Beta	t	p
Sabit	1,772	,197		9,010	,000
Örgütsel Adalet	,389	,050	,468	7,828	,000
Bağımsız Değişken: Örgütsel Adalet			Düzeltilmiş R ² : ,219		
Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık			F : 61,281		

İlk ana hipotezi test etmek için yapılan regresyon analizinin sonuçlarına Tablo 20’de yer verilmiştir. Tabloda yer alan p değeri anlamlı ($p < 0,05$) olduğu için örgütsel adaletin örgütsel bağlılığı anlamlı düzeyde etkilediği söylenebilir. B katsayısı (0,389), bağımsız değişken olan örgütsel adaletin bağımlı değişken olan örgütsel bağlılığı pozitif yönlü etkilediğini göstermektedir. Düzeltilmiş R² değeri, örgütsel adaletin örgütsel bağlılıktaki toplam varyansın %21,9’unu açıkladığını göstermektedir. Sonuç olarak, örgütsel adaletin örgütsel bağlılığı anlamlı düzeyde etkileyeceği hipotezi (H₁) kabul edilmiştir. Ana hipotez kabul edildikten sonra alt hipotezleri sınamak için regresyon analizleri yapılmıştır.

Dağıtım adaleti ile çalışanların duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu H_{1.1} hipotezinde ifade edilmiştir. Hipotezi test etmek için dağıtım adaleti bağımsız değişken, duygusal bağlılık bağımlı değişken olarak atanmıştır. Yapılan regresyon analizinin sonucu Tablo 21’de yer almaktadır.

Tablo 21: Dağıtım Adaleti ve Duygusal Bağlılık Değişkeninin Regresyon Analizi

	Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı		
	B	Standart Hata	Beta	t	p
Sabit	2,117	,240		8,822	,000
Dağıtım Adaleti	,371	,062	,375	5,982	,000
Bağımsız Değişken: Dağıtım Adaleti			Düzeltilmiş R ² : ,141		
Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık			F : 35,780		

Dağıtım adaletinin duygusal bağlılığı anlamlı ($p < 0,05$) bir şekilde etkilediği Tablo 21’de görülmektedir. Bu durum oluşturulan $H_{1,1}$ hipotezini desteklemektedir. Dağıtım adaletinin duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilediği B katsayısından (0,371) anlaşılmaktadır. Başka bir ifadeyle, dağıtım adaleti bir birim artarsa duygusal bağlılık %37,1 artacaktır. Ayrıca, düzeltilmiş R² değerine göre bağımsız değişken olan dağıtım adaleti, bağımlı değişken olan duygusal bağlılıktaki toplam varyansın %14,1’ini açıklamaktadır.

$H_{1,2}$ hipotezinde dağıtım adaleti ile çalışanların devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu varsayılmıştır. Hipotezi test etmek için dağıtım adaleti bağımsız değişken, devam bağlılığı bağımlı değişken olarak atanmış ve regresyon analizi yapılmıştır. Analizin sonuçları Tablo 22’de gösterilmektedir.

Tablo 22: Dağıtım Adaleti ve Devam Bağlılığı Değişkeninin Regresyon Analizi

	Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı		
	B	Standart Hata	Beta	t	p
Sabit	3,573	,249		14,339	,000
Dağıtım Adaleti	-,165	,064	-,171	-2,560	,011
Bağımsız Değişken: Dağıtım Adaleti			Düzeltilmiş R ² : ,029		
Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı			F : 6,553		

Tablo 22’ye bakıldığında p değerinin $0,011 < 0,05$ olması dağıtım adaletinin devam bağlılığını anlamlı ($p < 0,05$) bir şekilde etkilediğini göstermektedir. Dolayısıyla, bu durum $H_{1,2}$ hipotezini destekler niteliktedir. B katsayısına bakıldığında dağıtım adaletinin devam bağlılığını negatif ($B = -0,165$) yönde etkilediği görülmektedir. Yani dağıtım adaleti bir birim artarsa devam bağlılığı %16,5 azalacaktır. Düzeltilmiş R² değerine göre bağımsız değişken olan dağıtım adaleti, bağımlı değişken olan devam bağlılığındaki toplam varyansın %2,9’unu açıklamaktadır.

H_{1.3} hipotezinde dağıtım adaleti ile çalışanların normatif bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olduğu ileri sürülmüştür. Hipotezin sınanması için dağıtım adaleti bağımsız değişken, normatif bağlılık bağımlı değişken olarak atanmış ve regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 23’de yapılan regresyon analizi gösterilmektedir.

Tablo 23: Dağıtım Adaleti ve Normatif Bağlılık Değişkeninin Regresyon Analizi

	Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı		
	B	Standart Hata	Beta	t	p
Sabit	1,835	,226		8,115	,000
Dağıtım Adaleti	,417	,058	,435	7,136	,000
Bağımsız Değişken: Dağıtım Adaleti			Düzeltilmiş R ² : ,189		
Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık			F : 50,918		

Tablo 23’e göre dağıtım adaletinin normatif bağlılığı anlamlı (p<0,05) bir şekilde etkilediği anlaşılmaktadır. Bu durumda H_{1.3} hipotezi kabul edilmiştir. B katsayısı (0,417), dağıtım adaletinin normatif bağlılığı pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Yani dağıtım adaletinin bir birim artması çalışanların normatif bağlılığını %41,7 artıracaktır. Ayrıca, dağıtım adaletinin normatif bağlılıktaki toplam varyansın %18,9’unu açıkladığı görülmektedir.

H_{1.4} hipotezinde süreç adaleti ile çalışanların duygusal bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olduğu varsayılmıştır. Hipotezi sınamak için süreç adaleti bağımsız değişken, duygusal bağlılık bağımlı değişken olarak atanmıştır. Yapılan regresyon analizinin sonucu Tablo 24’te gösterilmektedir.

Tablo 24: Süreç Adaleti ve Duygusal Bağlılık Değişkeninin Regresyon Analizi

	Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı		
	B	Standart Hata	Beta	t	p
Sabit	1,659	,270		6,153	,000
Süreç Adaleti	,502	,071	,429	7,021	,000
Bağımsız Değişken: Süreç Adaleti			Düzeltilmiş R ² : ,184		
Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık			F : 49,300		

Süreç adaletinin duygusal bağlılığı anlamlı (p<0,05) bir şekilde etkilediği Tablo 24’ten anlaşılmaktadır. Bu durumda regresyon analizinin sonucu H_{1.4} hipotezini destekler niteliktedir. Süreç adaleti, duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir. B katsayısına

göre süreç adaleti bir birim arttığında duygusal bağlılık %50,2 artmaktadır. Ayrıca süreç adaletinin duygusal bağlılıktaki toplam varyansın %18,4'ünü açıkladığı görülmektedir.

Süreç adaleti ile çalışanların devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olduğu $H_{1,5}$ hipotezinde öngörülmüştür. Hipotezi test etmek için süreç adaleti bağımsız değişken, devam bağlılığı bağımlı değişken olarak atanmış ve regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizinin sonucu Tablo 25'te gösterilmektedir.

Tablo 25: Süreç Adaleti ve Devam Bağlılığı Değişkeninin Regresyon Analizi

	Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı		
	B	Standart Hata	Beta	t	p
Sabit	3,612	,288		12,538	,000
Süreç Adaleti	-,178	,076	-,156	-2,336	,020
Bağımsız Değişken: Süreç Adaleti Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı			Düzeltilmiş R^2 : ,024 F : 5,457		

Tablo 25'e bakıldığında p değerinin $0,020 < 0,05$ olması süreç adaletinin devam bağlılığını anlamlı ($p < 0,05$) bir şekilde etkilediğini göstermektedir. Bu durumda $H_{1,5}$ hipotezi kabul edilmiştir. B katsayısına göre süreç adaleti devam bağlılığını negatif yönde etkilemektedir. Buna göre süreç adaleti bir birim arttığında devam bağlılığı %17,8 azalmaktadır. Düzeltilmiş R^2 katsayısına göre süreç adaletinin devam bağlılığındaki toplam varyansın %2,4'ünü açıkladığı anlaşılmaktadır.

$H_{1,6}$ hipotezinde süreç adaleti ile çalışanların normatif bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olduğu ileri sürülmüştür. Bu hipotezin sınanması için süreç adaleti bağımsız değişken, normatif bağlılık bağımlı değişken olarak atanmış ve regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 26'da regresyon analizinin sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 26: Süreç Adaleti ve Normatif Bağlılık Değişkeninin Regresyon Analizi

	Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı		
	B	Standart Hata	Beta	t	p
Sabit	1,499	,258		5,813	,000
Süreç Adaleti	,516	,068	,455	7,544	,000
Bağımsız Değişken: Süreç Adaleti Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık			Düzeltilmiş R^2 : ,207 F : 56,908		

Tablo 26'a göre süreç adaleti normatif bağlılığı anlamlı ($p < 0,05$) bir şekilde etkilemektedir. Bu nedenle $H_{1,6}$ hipotezi kabul edilmiştir. Süreç adaleti normatif bağlılığı pozitif yönde ($B=0,516$) etkilemektedir. Yani süreç adaleti bir birim arttığında normatif bağlılık %51,6 artacaktır. Ayrıca süreç adaletinin normatif bağlılıktaki toplam varyansın %20,7'sini açıkladığı görülmektedir.

$H_{1,7}$ hipotezinde etkileşim adaleti ile çalışanların duygusal bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olduğu varsayılmıştır. Hipotezi sınamak için etkileşim adaleti bağımsız, duygusal bağlılık bağımlı değişken olarak atanmış ve regresyon analizi yapılmıştır. Analizin sonucu Tablo 27'de gösterilmektedir.

Tablo 27: Etkileşim Adaleti ve Duygusal Bağlılık Değişkeninin Regresyon Analizi

	Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı		
	B	Standart Hata	Beta	t	p
Sabit	1,840	,305		6,028	,000
Etkileşim Adaleti	,407	,073	,354	5,582	,000
Bağımsız Değişken: Etkileşim Adaleti			Düzeltilmiş R^2 : ,125		
Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık			F : 31,155		

Tablo 27'e göre etkileşim adaletinin duygusal bağlılığa etkisinin anlamlı ($p < 0,05$) olduğu görülmektedir. Bu durumda regresyon analizi $H_{1,7}$ hipotezini destekler niteliktedir. B katsayısına göre etkileşim adaletinin duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilediği anlaşılmaktadır. Başka bir ifadeyle, çalışanların etkileşim adaleti algılarının bir birim artması durumunda duygusal bağlılıkları %40,7 artacaktır. Düzeltilmiş R^2 değerine göre bağımsız değişken olan etkileşim adaleti, bağımlı değişken olan duygusal bağlılıktaki toplam varyansın %12,5'ini açıklamaktadır.

$H_{1,8}$ hipotezinde etkileşim adaleti ile çalışanların devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olduğu öngörülmüştür. Hipotezin test edilmesi için etkileşim adaleti bağımsız, devam bağlılığı bağımlı değişken olarak atanmış ve regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizinin sonucu Tablo 28'de gösterilmektedir.

Tablo 28: Etkileşim Adaleti ve Devam Bağlılığı Değişkeninin Regresyon Analizi

	Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı		
	B	Standart Hata	Beta	t	p
Sabit	3,148	,318		9,885	,000
Etkileşim Adaleti	-,048	,076	-,042	-,626	,532
Bağımsız Değişken: Etkileşim Adaleti			Düzeltilmiş R ² : ,002		
Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı			F : ,391		

Tablo 28'e göre p değeri anlamlı ($p < 0,05$) değerden yüksek (0,532) çıkmıştır. Bu durumda $H_{1.8}$ hipotezi reddedilmiştir. Ayrıca, B katsayısı (-0,048), etkileşim adaletinin devam bağlılığını negatif yönde etkilediğini göstermektedir. Buna göre, etkileşim adaleti algısı bir birim artarsa çalışanların devam bağlılığı %4,8 azalacaktır. Düzeltilmiş R² değerine göre bağımsız değişken olan etkileşim adaleti, bağımlı değişken olan devam bağlılığındaki toplam varyansın %0,2'sini açıklamaktadır. Etkileşim adaleti ile devam bağlılığı arasında doğrusal bir ilişkinin olmadığı yapılan korelasyon analizi ile ortaya konmuştur.

Etkileşim adaleti ile çalışanların normatif bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olduğu $H_{1.9}$ hipotezinde öngörülmüştür. Hipotezin test edilmesi için etkileşim adaleti bağımsız değişken, normatif bağlılık bağımlı değişken olarak atanmıştır. Yapılan regresyon analizinin sonucu Tablo 29'da gösterilmektedir.

Tablo 29: Etkileşim Adaleti ve Normatif Bağlılık Değişkeninin Regresyon Analizi

	Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı		
	B	Standart Hata	Beta	t	p
Sabit	1,586	,291		5,456	,000
Etkileşim Adaleti	,442	,069	,396	6,373	,000
Bağımsız Değişken: Etkileşim Adaleti			Düzeltilmiş R ² : ,157		
Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık			F : 40,611		

Tablo 29'a bakıldığında etkileşim adaletinin normatif bağlılığa etkisinin anlamlı ($p < 0,05$) olduğu görülmektedir. Bu nedenle $H_{1.9}$ hipotezi kabul edilmiştir. B katsayısı (0,442), etkileşim adaletinin normatif bağlılığı pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Yani çalışanların etkileşim adaleti algıları bir birim arttığında normatif bağlılık algıları da %44,2 artmaktadır. Son olarak, etkileşim adaleti değişkeninin normatif bağlılık değişkenindeki toplam varyansın %15,7'sini açıkladığı söylenebilir.

Araştırmanın ikinci ana hipotezinin alt hipotezi olan H_{2,1} hipotezinde çalışanların örgütsel adalet algılarının içinde buldukları banka türüne göre farklılık gösterdiği ileri sürülmüştür. Hipotezi test etmek için T-testi yapılmıştır. Tablo 30'da örgütsel adalet algısının çalışanların içinde buldukları banka türüne göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik olarak yapılan T-testi analizinin sonucuna yer verilmiştir.

Tablo 30: Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların İçinde Buldukları Banka Türüne Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemeye Yönelik T-testi Sonucu

	Banka Türü	N	Ortalama	Standart Sapma	Sig. (p)
Süreç Adaleti	Kamu	71	3,5875	,69086	,115
	Özel	149	3,7546	,75064	
Dağıtım Adaleti	Kamu	71	3,5880	,81185	,027
	Özel	149	3,8641	,88459	
Etkileşim Adaleti	Kamu	71	4,2692	,68870	,044
	Özel	149	4,0529	,76475	

Tablo 30'da görüldüğü üzere dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti için p değeri anlamlıdır (p<0,05). Yani dağıtım adaleti ve süreç adaleti algısı çalışanların içinde bulunduğu banka türüne göre farklılık göstermektedir. Dağıtım adaleti algısı özel bankalarda, etkileşim adaleti algısı ise kamu bankalarında daha yüksektir. Süreç adaleti için p>0,05 olduğundan süreç adaleti algısı içinde bulunulan banka türüne göre farklılık göstermemektedir. Sonuç olarak, H_{2,1} hipotezinin kısmen desteklendiği söylenebilir.

H_{2,2} hipotezinde örgütsel adalet algısının çalışanların cinsiyetine göre farklılık gösterdiği varsayılmıştır. Hipotezi sınamak için T-testi analizi yapılmıştır. Tablo 31'de yapılan T-testi analizinin sonucuna yer verilmiştir.

Tablo 31: Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Cinsiyetine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemeye Yönelik T-testi Sonucu

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Sig. (p)
Süreç Adaleti	Kadın	95	3,6331	,72743	,235
	Erkek	125	3,7520	,73856	
Dağıtım Adaleti	Kadın	95	3,7079	,85959	,319
	Erkek	125	3,8260	,87714	
Etkileşim Adaleti	Kadın	95	4,1637	,74674	,479
	Erkek	125	4,0916	,74763	

Tablo 31'e göre $p>0,05$ olduğu için çalışanların örgütsel adalet algıları cinsiyete göre farklılık göstermemektedir. Buna göre $H_{2,2}$ hipotezi reddedilmiştir.

$H_{2,3}$ hipotezinde örgütsel adalet algısının çalışanların medeni durumlarına göre farklılık gösterdiği öngörülmüştür. Hipotezi test etmek için T-testi yapılmıştır. Yapılan T-testinin sonucu Tablo 32'de gösterilmektedir.

Tablo 32: Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemeye Yönelik T-testi Sonucu

	Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	Sig. (p)
Süreç Adaleti	Evli	151	3,6821	,77515	,581
	Bekar	69	3,7412	,63994	
Dağıtım Adaleti	Evli	151	3,7351	,88187	,315
	Bekar	69	3,8623	,84185	
Etkileşim Adaleti	Evli	151	4,1074	,70020	,654
	Bekar	69	4,1562	,84326	

Tablo 32'de görüldüğü üzere $p>0,05$ değeri çalışanların örgütsel adalet algılarının medeni durumlarına göre farklılık göstermediğine işaret etmektedir. Anlamlı fark olmadığı için $H_{2,3}$ hipotezi reddedilmiştir.

$H_{2,4}$ hipotezinde örgütsel adalet algısının çalışanların eğitim durumlarına göre farklılık gösterdiği ileri sürülmüştür. Hipotezin test edilmesi amacıyla Anova testi uygulanmıştır. Tablo 33'de Anova testinin sonucu gösterilmektedir.

Tablo 33: Örgütsel Adalet Algısı ile Çalışanların Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Anova Testi Sonucu

	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	Sig. (p)
Süreç Adaleti	Lise	16	3,5982	,47011	,327
	Ön Lisans	28	3,7602	,86334	
	Lisans	154	3,7365	,71103	
	Yüksek Lisans	22	3,4481	,85861	
Dağıtım Adaleti	Lise	16	3,5781	,83025	,720
	Ön Lisans	28	3,8929	,98467	
	Lisans	154	3,7711	,85221	
	Yüksek Lisans	22	3,7955	,89853	
Etkileşim Adaleti	Lise	16	4,2569	,74560	,070
	Ön Lisans	28	4,1984	,69049	
	Lisans	154	4,1508	,70966	
	Yüksek Lisans	22	3,7323	,97147	

Tablo 33’de görüldüğü üzere $p>0,05$ olduğu için çalışanların örgütsel adalet algıları ile eğitim durumları arasında anlamlı bir fark yoktur. Bu durumda $H_{2,4}$ hipotezi reddedilmiştir.

$H_{2,5}$ hipotezinde örgütsel adalet algısının çalışanların yaşlarına göre farklılık gösterdiği öngörülmüştür. Hipotezi sınamak için Anova testi yapılmıştır. Yapılan Anova testinin sonucu Tablo 34’de gösterilmektedir.

Tablo 34: Örgütsel Adalet Algısı ile Çalışanların Yaş Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Anova Testi Sonucu

	Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	Sig. (p)
Süreç Adaleti	25 yaş altı	7	3,6939	,68724	,034
	25-35 yaş	158	3,6998	,75819	
	36-45 yaş	47	3,8237	,56926	
	46-55 yaş	8	3,0000	,88723	
Dağıtım Adaleti	25 yaş altı	7	3,8929	,49701	,961
	25-35 yaş	158	3,7801	,89378	
	36-45 yaş	47	3,7606	,79904	
	46-55 yaş	8	3,6563	1,14125	
Etkileşim Adaleti	25 yaş altı	7	4,4444	,35717	,302
	25-35 yaş	158	4,1336	,77841	
	36-45 yaş	47	4,1064	,61862	
	46-55 yaş	8	3,7222	,96133	

Tablo 34’e göre süreç adaleti için $p<0,05$ olduğundan çalışanların süreç adaleti algılarının yaşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği söylenebilir. Dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti için $p>0,05$ olduğundan çalışanların dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti algıları yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu durumda $H_{2,5}$ hipotezinin kısmen desteklendiği söylenebilir. Süreç adaleti algısındaki farklılığın hangi yaş grupları arasında olduğunu belirlemeye yönelik Tukey testi yapılmıştır. Tukey testi sonucu Tablo 35’de gösterilmektedir.

Tablo 35: Süreç Adaleti Algısının Çalışanların Yaşına Göre Tukey Testi

	Yaş	Ortalama Fark	Standart Hata	Sig. (p)	
Süreç Adaleti	46-55	25-35	-,69982*	,26270	,041
		36-45	-,82371*	,27725	,017

Tablo 35’e bakıldığında 46-55 yaş grubu ile 25-35 yaş grubu ve 36-45 yaş grubu arasında anlamlı bir fark vardır. Bu yaş grupları arasında süreç adaleti algısı en düşük olan

yaş grubu 46-55 yaş grubudur. Süreç adaleti algısı en yüksek olan yaş grubu ise 36-45 yaş grubudur.

Örgütsel adalet algısının çalışanların bankadaki pozisyonuna göre farklılık gösterdiği $H_{2,6}$ hipotezinde ileri sürülmüştür. Hipotezin test edilmesi amacıyla Anova testi yapılmıştır. Tablo 36’da yapılan Anova testinin sonucuna yer verilmiştir.

Tablo 36: Örgütsel Adalet Algısı ile Çalışanların Pozisyon Durumu Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Anova Testi Sonucu

	Pozisyon Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	Sig. (p)
Süreç Adaleti	Gişe Yetkilisi	68	3,6050	,64887	,167
	Müşteri Temsilcisi	31	3,8065	,67062	
	Portföy Yöneticisi	55	3,7558	,84142	
	Müdür Yardımcısı	17	3,7059	,93742	
	Şef	16	3,8036	,68982	
	Şube Müdürü	2	3,9286	,50508	
	Servis Memuru	15	3,2762	,76067	
	Güvenlik Görevlisi	10	3,8000	,39955	
	Operasyon Yetkilisi	5	4,4286	,26726	
	Müşteri İzlem Sorumlusu	1	3,4286	.	
Dağıtım Adaleti	Gişe Yetkilisi	68	3,6691	,76714	,495
	Müşteri Temsilcisi	31	3,8387	,94989	
	Portföy Yöneticisi	55	3,9455	,93255	
	Müdür Yardımcısı	17	3,7647	,91630	
	Şef	16	3,7656	,85376	
	Şube Müdürü	2	4,1250	,17678	
	Servis Memuru	15	3,4833	1,01536	
	Güvenlik Görevlisi	10	3,5750	,79974	
	Operasyon Yetkilisi	5	4,3000	,54199	
	Müşteri İzlem Sorumlusu	1	3,0000	.	
Etkileşim Adaleti	Gişe Yetkilisi	68	4,1438	,74450	,302
	Müşteri Temsilcisi	31	4,3082	,66277	
	Portföy Yöneticisi	55	3,9677	,85284	
	Müdür Yardımcısı	17	3,9477	,63722	
	Şef	16	4,3333	,50674	
	Şube Müdürü	2	3,4444	,78567	
	Servis Memuru	15	3,9704	,89034	
	Güvenlik Görevlisi	10	4,5111	,57186	
	Operasyon Yetkilisi	5	4,3111	,43319	
	Müşteri İzlem Sorumlusu	1	3,8889	.	

Tablo 36’da üç adalet boyutu için de $p>0,05$ olduğundan çalışanların örgütsel adalet algıları ile pozisyon durumları arasında anlamlı bir fark yoktur. Bu durum $H_{2,6}$ hipotezinin reddini destekler niteliktedir.

H_{2.7} hipotezinde örgütsel adalet algısının çalışanların bankadaki çalışma süresine göre farklılık gösterdiği varsayılmıştır. Farklılığı ölçmek için yapılan Anova testinin sonucu Tablo 37’de gösterilmektedir.

Tablo 37: Örgütsel Adalet Algısı ile Çalışanların Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Anova Testi Sonucu

	Çalışma Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma	Sig. (p)
Süreç Adaleti	1 yıldan az	13	3,8571	,58321	,218
	1-3 yıl	48	3,6637	,60285	
	4-6 yıl	48	3,6815	,75779	
	7-9 yıl	44	3,5682	,92145	
	10-14 yıl	40	3,9393	,58580	
	15 yıl ve üzeri	27	3,5873	,79177	
Dağıtım Adaleti	1 yıldan az	13	4,3269	,52425	,111
	1-3 yıl	48	3,8177	,80679	
	4-6 yıl	48	3,6771	,84261	
	7-9 yıl	44	3,7386	1,05510	
	10-14 yıl	40	3,8750	,75955	
	15 yıl ve üzeri	27	3,5185	,90385	
Etkileşim Adaleti	1 yıldan az	13	4,4957	,63766	,279
	1-3 yıl	48	4,1273	,71422	
	4-6 yıl	48	4,0509	,80775	
	7-9 yıl	44	4,0354	,87645	
	10-14 yıl	40	4,2583	,54919	
	15 yıl ve üzeri	27	4,0041	,73862	

Tablo 37’de görüldüğü üzere örgütsel adaletin üç boyutu için de p değerinin $p > 0,05$ olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, çalışanların örgütsel adalet algılarının kurumdaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Bu durumda H_{2.7} hipotezi reddedilmiştir.

Araştırmanın üçüncü ana hipotezinin alt hipotezi olan H_{3.1} hipotezinde örgütsel bağlılığın çalışanların içinde bulunduğu banka türüne göre farklılık gösterdiği öngörülmüştür. Hipotezin sınanması amacıyla T-testi yapılmıştır. Tablo 38’de T-testinin sonucu gösterilmektedir.

Tablo 38: Örgütsel Bağlılığın Çalışanların İçinde Buldukları Banka Türüne Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemeye Yönelik T-testi Sonucu

	Banka Türü	N	Ortalama	Standart Sapma	Sig. (p)
Duygusal Bağlılık	Kamu	71	3,3662	,77849	,074
	Özel	149	3,5872	,88735	
Devam Bağlılığı	Kamu	71	3,1432	,84388	,019
	Özel	149	2,8602	,82292	
Normatif Bağlılık	Kamu	71	3,3615	,82182	,566
	Özel	149	3,4306	,83964	

Tablo 38'e göre çalışanların devam bağlılığı algısı görevli oldukları banka türüne göre farklılık göstermektedir ($p < 0,05$). Devam bağlılığı algısının kamu bankalarında daha yüksek olduğu görülmüştür. Duygusal bağlılık ve normatif bağlılığın çalışanların görevli oldukları banka türüne göre farklılık göstermediği ($p > 0,05$) söylenebilir. Sonuç olarak, $H_{3,1}$ hipotezi kısmen desteklenmiştir.

$H_{3,2}$ hipotezinde örgütsel bağlılığın çalışanların cinsiyetine göre farklılık gösterdiği varsayılmıştır. T-testi yapılarak hipotez test edilmiştir. Tablo 39'da T-testinin sonucu gösterilmektedir.

Tablo 39: Örgütsel Bağlılığın Çalışanların Cinsiyetine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemeye Yönelik T-testi Sonucu

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Sig. (p)
Duygusal Bağlılık	Kadın	95	3,6474	,91315	,047
	Erkek	125	3,4160	,80339	
Devam Bağlılığı	Kadın	95	2,8333	,81251	,068
	Erkek	125	3,0413	,84975	
Normatif Bağlılık	Kadın	95	3,4053	,82322	,962
	Erkek	125	3,4107	,84310	

Tablo 39'da duygusal bağlılık algısı $p < 0,05$ olduğu için çalışanların cinsiyetine göre farklılık göstermektedir. Kadınların duygusal bağlılık algısı erkeklerden daha yüksek çıkmıştır. Devam bağlılığı ve normatif bağlılık için $p > 0,05$ olduğundan bu bağlılık boyutlarının cinsiyete göre farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Bu durumda $H_{3,2}$ hipotezinin kısmen desteklendiği söylenebilir.

H_{3.3} hipotezinde örgütsel bağlılığın çalışanların medeni durumlarına göre farklılık gösterdiği ileri sürülmüştür. Yapılan T-testi ile hipotez test edilmiştir. Tablo 40’da T-testinin sonucuna yer verilmiştir.

Tablo 40: Örgütsel Bağlılığın Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemeye Yönelik T-testi Sonucu

	Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	Sig. (p)
Duygusal Bağlılık	Evli	151	3,5276	,82629	,766
	Bekar	69	3,4903	,93011	
Devam Bağlılığı	Evli	151	3,0055	,85622	,158
	Bekar	69	2,8333	,79109	
Normatif Bağlılık	Evli	151	3,4316	,80468	,542
	Bekar	69	3,3575	,89492	

Tablo 40’da çalışanların örgütsel bağlılık algılarının medeni durumlarına göre farklılık göstermediği ($p>0,05$) görülmektedir. H_{3.3} hipotezi reddedilmiştir.

Örgütsel bağlılığın çalışanların eğitim durumlarına göre farklılık gösterdiği H_{3.4} hipotezinde öngörülmüştür. Anova testi yapılarak hipotez test edilmiştir. Anova testi sonucu Tablo 41’de gösterilmektedir.

Tablo 41: Örgütsel Bağlılık ile Çalışanların Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Anova Testi Sonucu

	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	Sig. (p)
Duygusal Bağlılık	Lise	16	3,7188	,73716	,786
	Ön Lisans	28	3,4762	,98936	
	Lisans	154	3,5108	,82307	
	Yüksek Lisans	22	3,4545	1,03021	
Devam Bağlılığı	Lise	16	2,8438	,79459	,699
	Ön Lisans	28	3,1071	,84036	
	Lisans	154	2,9459	,85937	
	Yüksek Lisans	22	2,8712	,73631	
Normatif Bağlılık	Lise	16	3,5937	,51986	,178
	Ön Lisans	28	3,6071	,83174	
	Lisans	154	3,3929	,83793	
	Yüksek Lisans	22	3,1288	,93284	

Tablo 41’de görüldüğü üzere örgütsel bağlılık algısı çalışanların eğitim durumlarına göre farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Dolayısıyla H_{3.4} hipotezi reddedilmiştir.

H_{3.5} hipotezinde örgütsel bağlılığın çalışanların yaşlarına göre farklılık gösterdiği öngörülmüştür. Tablo 42’de hipotezi test etmek için yapılan Anova testinin sonucuna yer verilmiştir.

Tablo 42: Örgütsel Bağlılık ile Çalışanların Yaş Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Anova Testi Sonucu

	Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	Sig. (p)
Duygusal Bağlılık	25 yaş altı	7	3,5238	,69007	,598
	25-35 yaş	158	3,4947	,88280	
	36-45 yaş	47	3,6348	,74587	
	46-55 yaş	8	3,2292	1,14065	
Devam Bağlılığı	25 yaş altı	7	3,0476	,73102	,972
	25-35 yaş	158	2,9357	,85869	
	36-45 yaş	47	2,9858	,80144	
	46-55 yaş	8	2,9792	,86574	
Normatif Bağlılık	25 yaş altı	7	4,1190	,48795	,082
	25-35 yaş	158	3,3523	,86694	
	36-45 yaş	47	3,5106	,73590	
	46-55 yaş	8	3,2917	,64087	

Tablo 42’e bakıldığında örgütsel bağlılık algısının çalışanların yaşına göre anlamlı bir fark göstermediği ($p>0,05$) anlaşılmaktadır. Bu durum H_{3.5} hipotezinin reddini desteklemektedir.

H_{3.6} hipotezinde örgütsel bağlılığın çalışanların bankadaki pozisyonuna göre farklılık gösterdiği öngörülmüştür. Tablo 43’de hipotezi test etmek için yapılan Anova testinin sonucu gösterilmektedir.

Tablo 43: Örgütsel Bağlılık ile Çalışanların Pozisyon Durumu Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Anova Testi Sonucu

	Pozisyon Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	Sig. (p)
Duygusal Bağlılık	Gişe Yetkilisi	68	3,4240	,83081	,764
	Müşteri Temsilcisi	31	3,6129	,78809	
	Portföy Yöneticisi	55	3,4182	,88882	
	Müdür Yardımcısı	17	3,4608	1,01812	
	Şef	16	3,7292	,96585	
	Şube Müdürü	2	3,8333	,23570	
	Servis Memuru	15	3,7000	,79980	
	Güvenlik Görevlisi	10	3,5000	,94608	
	Operasyon Yetkilisi	5	4,0000	,67700	
	Müşteri İzlem Sorumlusu	1	4,0000	.	

Tablo 43: (devam ediyor).

Devam Bağlılığı	Gişe Yetkilisi	68	2,8333	,78913	,440
	Müşteri Temsilcisi	31	3,1989	,77510	
	Portföy Yöneticisi	55	2,9727	,91780	
	Müdür Yardımcısı	17	3,1667	,75231	
	Şef	16	2,8646	,88447	
	Şube Müdürü	2	2,9167	1,29636	
	Servis Memuru	15	2,9667	,85496	
	Güvenlik Görevlisi	10	3,0167	,89045	
	Operasyon Yetkilisi	5	2,3000	,79408	
	Müşteri İzlem Sorumlusu	1	2,3333	.	
Normatif Bağlılık	Gişe Yetkilisi	68	3,3015	,80487	,837
	Müşteri Temsilcisi	31	3,4409	,87934	
	Portföy Yöneticisi	55	3,4576	,93965	
	Müdür Yardımcısı	17	3,3235	,83431	
	Şef	16	3,5208	,79086	
	Şube Müdürü	2	2,9167	,82496	
	Servis Memuru	15	3,3444	,83206	
	Güvenlik Görevlisi	10	3,7000	,56547	
	Operasyon Yetkilisi	5	3,8000	,27386	
	Müşteri İzlem Sorumlusu	1	3,6667	.	

Tablo 43'e bakıldığında çalışanların örgütsel bağlılık algılarının kurumdaki pozisyon durumlarına göre farklılık göstermediği ($p>0,05$) görülmektedir. Bu durum $H_{3,6}$ hipotezinin reddini desteklemektedir.

$H_{3,7}$ hipotezinde örgütsel bağlılığın çalışanların bankadaki çalışma süresine göre farklılık gösterdiği ileri sürülmüştür. Hipotezi test etmek için Anova testi yapılmıştır. Tablo 44'de Anova testinin sonucu gösterilmektedir.

Tablo 44: Örgütsel Bağlılık ile Çalışanların Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Anova Testi Sonucu

	Çalışma Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma	Sig. (p)
Duygusal Bağlılık	1 yıldan az	13	3,6923	,67648	,181
	1-3 yıl	48	3,4167	,83298	
	4-6 yıl	48	3,5069	1,02103	
	7-9 yıl	44	3,3712	,72056	
	10-14 yıl	40	3,8125	,80436	
	15 yıl ve üzeri	27	3,4198	,90034	
Devam Bağlılığı	1 yıldan az	13	2,9103	,80109	,214
	1-3 yıl	48	2,9722	,89742	
	4-6 yıl	48	2,7847	,86838	
	7-9 yıl	44	3,1894	,82169	
	10-14 yıl	40	2,8083	,83594	
	15 yıl ve üzeri	27	3,0556	,66986	

Tablo 44: (devam ediyor).

Normatif Bağlılık	1 yıldan az	13	3,6026	,59914	,643
	1-3 yıl	48	3,4514	,84142	
	4-6 yıl	48	3,2986	,90373	
	7-9 yıl	44	3,3826	,80741	
	10-14 yıl	40	3,5417	,91346	
	15 yıl ve üzeri	27	3,2778	,70559	

Tablo 44’de görüldüğü üzere banka çalışanlarının örgütsel bağlılıkları kurumdaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir fark göstermemektedir ($p>0,05$). Bu durumda $H_{3,7}$ hipotezi reddedilmiştir.

Araştırmada 3 ana hipotez türetilmiştir. Hipotezleri test etmek amacıyla regresyon analizi, T-testi ve Anova testi yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda hipotezlerin kabul ve reddi ile ilgili sonuçlar Tablo 45’de gösterilmektedir.

Tablo 45: Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

Hipotez Numarası	Hipotez	Sonuç
Hipotez H₁	Örgütsel adalet örgütsel bağlılığı anlamlı düzeyde etkilemektedir.	Kabul
Hipotez H _{1.1}	Dağıtım adaleti ile çalışanların duygusal bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
Hipotez H _{1.2}	Dağıtım adaleti ile çalışanların devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
Hipotez H _{1.3}	Dağıtım adaleti ile çalışanların normatif bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
Hipotez H _{1.4}	Süreç adaleti ile çalışanların duygusal bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
Hipotez H _{1.5}	Süreç adaleti ile çalışanların devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
Hipotez H _{1.6}	Süreç adaleti ile çalışanların normatif bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
Hipotez H _{1.7}	Etkileşim adaleti ile çalışanların duygusal bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
Hipotez H _{1.8}	Etkileşim adaleti ile çalışanların devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Red
Hipotez H _{1.9}	Etkileşim adaleti ile çalışanların normatif bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
Hipotez H₂	Örgütsel adalet algısı çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.	Kısmen Red
Hipotez H _{2.1}	Örgütsel adalet algısı çalışanların içinde bulunduğu banka türüne göre farklılık göstermektedir.	Kısmen Kabul
Hipotez H _{2.2}	Örgütsel adalet algısı çalışanların cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.	Red
Hipotez H _{2.3}	Örgütsel adalet algısı çalışanların medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.	Red
Hipotez H _{2.4}	Örgütsel adalet algısı çalışanların eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.	Red

Tablo 45: (devam ediyor).

Hipotez H _{2.5}	Örgütsel adalet algısı çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermektedir.	Kısmen Kabul
Hipotez H _{2.6}	Örgütsel adalet algısı çalışanların bankadaki pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.	Red
Hipotez H _{2.7}	Örgütsel adalet algısı çalışanların bankadaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	Red
Hipotez H₃	Örgütsel bağlılık çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.	Kısmen Red
Hipotez H _{3.1}	Örgütsel bağlılık çalışanların içinde bulunduğu banka türüne göre farklılık göstermektedir.	Kısmen Kabul
Hipotez H _{3.2}	Örgütsel bağlılık çalışanların cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.	Kısmen Kabul
Hipotez H _{3.3}	Örgütsel bağlılık çalışanların medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.	Red
Hipotez H _{3.4}	Örgütsel bağlılık çalışanların eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.	Red
Hipotez H _{3.5}	Örgütsel bağlılık çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermektedir.	Red
Hipotez H _{3.6}	Örgütsel bağlılık çalışanların bankadaki pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.	Red
Hipotez H _{3.7}	Örgütsel bağlılık çalışanların bankadaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	Red

BÖLÜM IV

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde küreselleşme ile birlikte artan rekabet artışı, örgütleri değişen koşullara ayak uydurmaya zorlamaktadır. Hızla artan rekabet ortamında insan kaynağının örgüt başarısında kritik bir role sahip olduğunun değerlendirilmesi, örgütlere ve yöneticilerine çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırma sorumluluğunu yüklemiştir. Çalışanların örgüte olan bağlılığının artırılması, birçok olumlu sonucu da beraberinde getirmektedir. Örgütler tarafından arzulanan bu olumlu sonuçlar; motivasyonun artması, devamsızlık oranının azalması, performansın artması, iş tatmininin yükselmesi ve örgütte kalma isteğinin artması olarak sayılabilir. Çalışanlarının örgüte olan bağlılıklarını artıramayan örgütler ise işe devamsızlık, işe geç kalma, tatminsizlik, motivasyon düşüklüğü ve işi bırakma eğilimi gibi olumsuz çalışan davranışlarıyla karşı karşıya kalacaktır. Bu çerçevede örgütsel bağlılığın artırılması örgütler için büyük bir önem arz etmektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin başında gün geçtikçe önemi daha da artan örgütsel adalet kavramı gelmektedir.

Çalışmamızın birinci bölümünü oluşturan örgütsel adalet kavramı, örgütsel kazanımların adil olarak dağıtılması, yöneticilerin çalışanlarla olan iletişimde ayırım yapmaması, çalışanlara değerli olduklarının hissettirilmesi ve örgütte uygulanan prosedürlerin çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasını ifade etmektedir. Adaletin sağlanması, çalışanların örgüte ve yöneticilerine olan güvenini, çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini artırmaktadır. Örgütte adaletin hakim olduğunu düşünen çalışanlar, örgüte karşı pozitif bir tutum sergilemekte ve olumsuz davranışlardan kaçınmaktadır. Fakat yöneticilerin karar ve uygulamalarında adil davranmaması, olumsuz çalışan davranışlarına yol açmaktadır. Alınan kararların adil olmadığını düşünen çalışanların örgüte ve yöneticilere olan güveni ve bağlılığı azalmakta, örgüte yabancılaşmakta ve işi bırakma eğilimi artmaktadır. Bu durumda istenmeyen çalışan davranışlarıyla karşı karşıya kalmamak için adaletli karar ve uygulamaların örgütte hakim kılınması gerekmektedir.

Çalışmamızın ikinci bölümünü oluşturan örgütsel bağlılık kavramı, çalışanın örgütte kalma eğiliminin güçlü olması, örgütsel amaç ve hedefleri benimsemesi ve benimsediği amaç ve hedeflere ulaşmak için daha çok çaba göstermesi gibi örgütün başarısına katkıda

bulunan tutum ve davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel bağlılığın düşük olması çalışanların işten ayrılma eğiliminin artması, tatmin ve motivasyonun düşmesi gibi olumsuz tutum ve davranışlara yol açmaktadır. Bu çerçevede tez çalışmamız örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisine odaklı olarak hazırlanmıştır.

Çalışmamızda örgütsel adaletin boyutları olan süreç adaleti, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti ile örgütsel bağlılığın boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasındaki ilişkinin banka çalışanları açısından belirlenmesine yönelik olarak çeşitli analizler yapılmıştır. Ayrıca, örgütsel adalet algısının ve örgütsel bağlılığın çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği tez çalışmamızın araştırma kısmını oluşturmuştur. Araştırmamızın banka sektörü dahil olmak üzere, farklı sektörlerde de görev yapan çalışanlara yönelik yapılacak benzer çalışmalara ışık tutacağı düşünülmektedir.

Tez çalışmamızda, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, uygulamanın yapıldığı kamu bankalarında ve özel bankalarda örgütsel adalet algısının tatmin edici düzeyde olduğu söylenebilir. Örgütsel adaletin tatmin edici bir düzeyde olması, banka çalışanlarının kuruma bağlılığını etkilemektedir. Nitekim araştırmada banka çalışanlarının duygusal ve normatif bağlılıklarının yüksek, devam bağlılıklarının orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, örgütsel adalet algısı arttıkça banka çalışanlarının duygusal ve normatif bağlılığı da artmaktadır. Banka çalışanlarının etkileşim adaleti algısı, diğer adalet algılarına göre daha yüksektir. Bu durumda, yöneticilerin çalışanlarına karşı tutum ve davranışlarının çalışanlar tarafından olumlu ve adil olarak algılandığı söylenebilir. Örgütsel adaletin boyutlarının birbirleriyle olan korelasyonu da analiz edilmiş ve süreç adaleti algısının artması durumunda dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti algısının da artacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma bulgularına göre, bankalarda görev yapan çalışanların adalet kavramına büyük önem verdikleri söylenebilir. Kurumunda adaletli karar ve uygulamaların varlığını düşünen banka çalışanlarının örgütsel bağlılığı artmaktadır. Çalışanlarının adalet algılarını ve bağlılıklarını artırmak isteyen bankalara yapılacak öneriler şu şekilde sıralanabilir:

- 1- Banka çalışanlarının süreç adaleti algısı, diğer adalet boyutlarına göre düşük düzeydedir. Süreç adaleti algısını artırmak için çalışanlara süreçler sonunda ulaştıkları kazanımların düzeltilmesini talep etme hakkı verilmelidir. Ayrıca,

süreçlerin önyargıdan uzak bir şekilde uygulanması da banka çalışanlarının süreç adaleti algılarını artıracaktır.

2- Araştırmada dağıtım adaleti algısının duygusal ve normatif bağlılığı artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların performans değerlendirmelerinin adil bir şekilde ve zamanında yapılması ve sergiledikleri performansa uygun olarak gerekli kazanımları elde etmelerinin sağlanması, onların dağıtım adaleti algısını artıracaktır.

3- Banka çalışanlarının etkileşim adaleti algısı, diğer adalet boyutlarına göre daha yüksek çıkmıştır. Çalışanlara değerli olduklarının hissettirilmesi, yöneticilerin çalışanlarla olan iletişimde samimi ve nazik olması ve gerekli açıklamaları zamanında ve mantıklı bir şekilde yapması, çalışanların etkileşim adaleti algısını daha da artıracaktır.

4- Araştırmada etkileşim adaleti algısı, kamu bankalarında görev yapan çalışanlar açısından daha yüksek çıkmıştır. Özel bankalarda görev yapan çalışanların etkileşim adaleti algısını yükseltmek için yöneticilerin çalışanlarıyla olan iletişimlerinde samimi ve nazik olmaları ve çalışanlara değerli olduklarını hissettirmeleri gerekmektedir. Dağıtım adaleti algısı ise özel bankalarda görev yapan çalışanlar açısından daha yüksek çıkmıştır. Bu noktada, kamu bankalarında görev yapan çalışanların dağıtım adaleti algısını yükseltmek için kazanımların sergilenen performansa uygun olarak dağıtılması gerekmektedir.

Bir güdüleme aracı olarak adalet algısı, çalışanların örgüte olan bağlılığını güçlendirmektedir. Bu çerçevede, bankaların yukarıda sayılan önerileri uygulaması durumunda çalışanların örgütsel bağlılığının ve örgüte ve yöneticilere olan güveninin artacağı düşünülmektedir. Bankacılık sektöründe faaliyet gösteren kurumların yanı sıra farklı sektörlerde de faaliyet gösteren kurumların örgütsel adalet kavramına gereken önemi vermeleri gerektiğine inanılmaktadır.

KAYNAKLAR

- Ahmadi, F. (2014). *Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Atatürk Üniversitesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Allen, N. J. ve Grisaffe, D. B. (2001). Employee Commitment to The Organization and Customer Reactions Mapping The Linkages. *Human Resource Management Review*, (11), 209-236.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization. *Journal of Occupational Psychology*, (63), 1-18.
- Al-Zu'bi, H. A. (2010). A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 5 (12), 102-109.
- Ambrose, M., Hess, R. L. ve Ganesan, S. (2007). The Relationship between Justice and Attitudes: An of Justice Effects on Event and System-Related Attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, (103), 21-36.
- Andrews, M. C., Kacmar, K. M., Blakely, G. L. ve Bucklew, N. S. (2008). Group Cohesion as an Enhancement to the Justice–Affective Commitment Relationship. *Group & Organization Management*, 33 (6), 736-755.
- Angle, H. L. ve Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26 (1), 1-14.
- Aquino, K., Lewis, M. U. ve Bradfield, M. (1999). Justice Constructs, Negative Affectivity and Employee Deviance: A Proposed Model and Empirical Test. *Journal of Organizational Behavior*, (20), 1073-1091.
- Aşan, Ö. ve Özyer, K. (2008). Duygusal Bağlılık ile İş Tatmini ve İş Tatmininin Alt Boyutları Arasındaki İlişkileri Analiz Etmeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (3), 129-151.
- Azzi, A. E. ve Jost, J. T. (1997). Votes Without Power: Procedural Justice as Mutual Control in Majority-Minority Relations. *Journal of Applied Social Psychology*, 27 (2), 124-155.
- Bağcı, Z. (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9 (19), 163-184.
- Bağdemir, A. (2009). "Adalet Mülkün Temelidir" Özdeyişi Üzerine. *Turkish Studies International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 4 (3), 283-296.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık, Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.

- Bal, V. (2014). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Manisa'daki Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (1), 1-9.
- Barber, A. E. ve Simmering, M. J. (2002). Understanding Pay Plan Acceptance: The Role of Distributive Justice Theory. *Human Resource Management Review*, (12), 25-42.
- Başar, U. (2011). *Örgütsel Adalet Algısı, Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Kara Harp Okulu. Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, (59), 125-139.
- Baysal, A. C. ve Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 28 (1), 7-15.
- Becker, H. S. (1960). Notes on The Concept of Commitment. *The American Journal of Sociology*, 66 (1), 32-40.
- Beugre, C. D. (1998). *Managing Fairness in Organizations*. London: Quorum Books Westport, Connecticut.
- Beugre, C. D. (2002). Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 13 (7), 1091-1104.
- Bidarian, S. ve Jafari, P. (2012). The Relationship between Organizational Justice and Organizational Trust. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (47), 1622-1626.
- Bierhoff, H. W., Cohen, R. C. ve Greenberg, J. (1986). *Justice in Social Relations*. New York: Plenum Press.
- Birlik, V. (2013). *Platon ve Aristoteles'in Erdem Anlayışının Akıl Bilgi ve Mutluluk ile Olan İlişkisinin Karşılaştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Blader, S. L. ve Tyler, T. R. (2003). What Constitutes Fairness in Work Settings? A Four-Component Model of Procedural Justice. *Human Resource Management Review*, 13, 107-126.
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations Author(s). *Administrative Science Quarterly*, 19 (4), 533-546.
- Bülbül, A. (2010). *Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Çalışma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Edirne: Trakya Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Cengiz, A. A. (2001). *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ceylan, T. (2006). Siyaset Felsefesinin Temel Problemlerinden Biri ve Birlikte Yaşamın Koşulu Olan Adalet (Platon). *Kâzım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (14), 159-176.
- Chan, M. (2000). Organizational Justice Theories and Landmark Cases. *The International Journal of Organizational Analysis*, 8 (1), 68-88.
- Chen, Z. X. ve Francesco, A. M. (2003). The Relationship between The Three Components of Commitment and Employee Performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62 (3), 490-516.
- Chiu, W. C. ve Ng, C. W. (1999). Women-friendly HRM and Organizational Commitment: A Study Among Women and Men of Organizations in Hong Kong. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72 (4), 485-502.
- Cihangiroğlu, N. (2011). Askeri Doktorların Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Analizi. *Gülhane Tıp Dergisi*, (53), 9-16.
- Cihangiroğlu, N. ve Yılmaz, A. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (19), 195-213.
- Clay-Warner, J., Hegtvedt, K. A. ve Roman, P. (2005). Procedural Justice, Distributive Justice: How Experiences with Downsizing Condition Their Impact on Organizational Commitment. *Social Psychology Quarterly*, 68 (1), 89-102.
- Cohen, A. (1993). Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis. *Basic and Applied Social Psychology*, 14 (2), 143-159.
- Colquitt, J. A. (2001a). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 386-400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Porter, M. J. ve Ng, K. Y. (2001b). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 425-445.
- Colquitt, J. A., Noe, R. A. ve Jackson, C. L. (2002). Justice in Teams; Antecedens and Consequences of Procedural Justice Climate. *Personnel Psychology*, (55), 83-109.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Judge, T. A. ve Shaw, J. C. (2006). Justice and Personality: Using Integrative Theories to Derive Moderators of Justice Effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, (100), 110-127.
- Cowherd, D. M. ve Levine, D. I. (1992). Product Quality and Pay Equity between Lower-Level Employees and Top Management: An Investigation of Distributive Justice Theory. *Administrative Science Quarterly*, (37), 302-320.

- Cropanzano, R. ve Greenberg, J. (1997). Progress in Organizational Justice: Tunneling Through the Maze. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 317-372.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E. ve Gilliland, S. W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21 (4), 34-48.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R. ve Rupp, D. E. (2001). Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities and Other Denizens of Organizational Justice. *Journal of Vocational Behavior*, (58), 164-209.
- Çağ, A. (2011). *Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çakır, Ö. (2006). *Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkisi*. Ankara: Kamu-İş Kamu İşletmeleri İşverenleri.
- Çeçen, A. (1975). Hukukta Norm ve Adalet. *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 32 (1-4), 71-115.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2006). Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20 (2), 295-310.
- Çelik, O. T. (2011). *İlköğretim Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ile İş Doyumları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Çöl, G. ve Gül, H. (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19 (1), 291-306.
- Çöp, S. (2008). *Türkiye ve Polonya'da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Dai, L. ve Xie, H. (2016). Review and Prospect on Interactional Justice. *Open Journal of Social Sciences*, (4), 55-61.
- DeConinck, J. B. ve Stilwell, C. D. (2004). Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction and Supervisor Satisfaction in A Model of Turnover Intentions. *Journal of Business Research*, (57), 225-231.
- Demir, K. (2016). Relations between Teachers' Organizational Justice Perceptions and Organizational Commitment and Job Satisfaction in The School: A Meta-Analysis. *International Journal of Human Sciences*, 13 (1), 1408-1417.
- Demir, N. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

- Demirel, Y. ve Yücel, İ. (2013). The Effect of Organizational Justice on Organizational Commitment: A Study on Automotive Industry. *International Journal of Social Sciences*, 11 (3), 26-37.
- Dikmen, B. (2012). *Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramı'nın Çalışanların Örgütsel Bağlılık Alguları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Dixit, V. ve Bhati, M. (2012). A Study about Employee Commitment and Its Impact on Sustained Productivity in Indian Auto-Component Industry. *European Journal of Business and Social Sciences*, 1 (6), 34-51.
- Doğan, E. Ş. (2013). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. İstanbul: Hiperlink.
- Eker, G. (2006). *Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Etzioni, A. (1961). *A Comparative Analysis of Complex Organizations, Revised and Enlarged Edition*. New York: The Free Press.
- Farthing, A. M. (2011). *Cognitions and Emotions: Testing the Tenets of Fairness Theory*. Unpublished Master's Thesis. Urbana, Illinois: University of Illinois at Urbana-Champaign.
- Folger, R. ve Greenberg, J. (1985). Procedural Justice: An Interpretive Analysis of Personnel Systems. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 3 (1), 141-183.
- Folger, R. ve Konovsky, M. A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*, 32 (1), 115-130.
- Fujimoto, Y., Härtel, C. E. ve Azmat, F. (2013). Towards A Diversity Justice Management Model: Integrating Organizational Justice and Diversity Management. *Social Responsibility Journal*, 9 (1), 148-166.
- Gayipov, Y. ve Bedük, A. (2014). The Relationship of Organizational Justice with Organizational Commitment: An Implementation in an Education Institution in City of Konya. *International Journal of Business and Social Science*, 5 (11), 75-84.
- George, J. M. ve R.Jones, G. (2011). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. USA: Prentice Hall.
- Goldman, B. ve Cropanzano, R. (2015). Justice and Fairness Are Not the Same Thing. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 313-318.

- Gorton, S. J. (1994). *The Influence of Organizational Justice on Salesperson Responses to Merit Pay Decisions: An Empirical Investigation*. Unpublished Master's Thesis. Ames, Iowa: Iowa State University. Business Administration Department.
- Görgülür, A. A. (2013). *Örgütsel Adalet ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Niğde: Niğde Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Greenberg, J. (1987). A 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., Ashton-James, C. E. ve Ashkanasy, N. M. (2007). Social Comparison Processes in Organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, (102), 22-41.
- Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi. *Acarindex*, 2 (1), 37-56.
- Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, H. (2008). İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler; Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Akademik Bakış*, (15), 1-11.
- Güllüoğlu, Ö. (2011). *Örgütsel İletişim: İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Gümüş, S. ve Sezgin, B. (2012). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*. İstanbul: Hiperlink.
- Güney, S. (2015). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Hoş, C. ve Oksay, A. (2015). Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişki. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20 (4), 1-24.
- Hrebiniak, L. G. ve Alutto, J. A. (1972). Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17 (4), 555-573.
- Hunt, S. D., Wood, V. R. ve Chonko, L. B. (1989). Corporate Ethical Values and Organizational Commitment in Marketing. *Journal of Marketing*, 53 (3), 79-90.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5 (1), 67-92.
- İplik, F. N. (2009). Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Süpermarket Çalışanları Üzerinde

- Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (25), 107-118.
- Irak, D. U. (2004). Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu. *Türk Psikoloji Yazıları*, 7 (13), 25-43.
- İşbaşı, J. Ö. (2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algulamaların Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İşcan, Ö. F. (2005). Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 60 (1), 150.
- İşcan, Ö. F. ve Naktiyok, A. (2004). Çalışanların Örgütsel Bağdaşmalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59 (1), 181-201.
- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (4), 195-216.
- Iverson, R. D. ve Buttigieg, D. M. (1999). Affective, Normative and Continuance Commitment: Can the 'Right Kind' of Commitment be Managed? *Journal of Management Studies*, 36 (3), 307-333.
- İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (21), 49-64.
- Kalbers, L. P. ve Cenker, W. J. (2007). Organizational Commitment and Auditors in Public Accounting. *Managerial Auditing Journal*, 22 (4), 354-375.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33 (4), 499-517.
- Karadut, G. (2014). *Etik İklimin ve Örgütsel Adalet Algılarının Çalışanların İş Tatminine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karaeminoğulları, A. (2006). *Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Alguları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karakoç, N. (1989). Örgütsel İletişim ve Örgütsel Zaman Arasındaki İlişkiler. *Kurgu Dergisi*, (6), 81-90.
- Karavardar, G. (2015). Örgütsel Adaletin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11 (26), 139-150.

- Ketchand, A. A. ve Strawser, J. R. (1998). The Existence of Multiple Measures of Organizational Commitment and Experience-Related Differences in A Public Accounting Setting. *Behavioral Research in Accounting*, 10, 109-137.
- Kılıç, S. ve Tok, N. (2014). Geleneksel Adalet Anlayışlarından Çevresel Adalet Anlayışına. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 6 (3), 213-228.
- Kılıçaslan, S. (2010). *Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Kurumsal Bir Yaklaşım*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koch, J. L. ve Steers, R. M. (1978). Job Attachment, Satisfaction and Turnover among Public Sector. *Journal of Vocational Behavior*, 12 (1), 119-128.
- Koç, H. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (28), 200-211.
- Köse, S., Kartal, B. ve Kayalı, N. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davanışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (20), 1-19.
- Küçüközkan, Y. (2015). Örgütsel Bağlılık ile Cinsiyet Arasındaki İlişki: Hastanelerde Çalışan Sağlık Personeli Üzerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (1), 14-37.
- Lambert, E. (2003). The Impact of Organizational Justice on Correctional Staff. *Journal of Criminal Justice*, (31), 155-168.
- Lee, C., Pillutla, M. ve Law, K. S. (2000). Power-Distance, Gender and Organizational Justice. *Journal of Management*, 26 (4), 685-704.
- Lee, H.-R. (2000). *An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intentions in the Lodging Industry*. Unpublished PhD Thesis. Blacksburg, Virginia: Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Lemons, M. A. ve Jones, C. A. (2001). Procedural Justice in Promotion Decisions: Using Perceptions of Fairness to Build Employee Commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 16 (4), 268-281.
- Lerner, M. J. (1977). The Justice Motive: Some Hypotheses as to Its Origins and Forms. *Journal of Personality*, 45 (1), 1-52.
- Leventhal, G. S. (1976). What Should Be Done With Equity Theory? New Approaches to The Study of Fairness in Social Relationships. In: Gergen, K. J. etc, Social Exchange Theory, September 1976. Washington D.C.: National Science Foundation.
- Lind, E. A. (2001). Fairness Heuristic Theory: Justice Judgments as Pivotal Cognitions in Organizational Relations. *Advances in Organizational Justice* içinde (57-88). Stanford: Stanford University Press.

- Liou, K. T. ve Nyhan, R. C. (1994). Dimensions of Organizational Commitment in The Public Sector: An Empirical Assessment. *Public Administration Quarterly*, 18 (1), 99-118.
- Loi, R., Hang-yue, N. ve Foley, S. (2006). Linking Employees' Justice Perceptions to Organizational Commitment and Intention to Leave: The Mediating Role of Perceived Organizational Support. *Journal of Occupational Psychology*, 79 (1), 101-120.
- Lok, P. ve Crawford, J. (2004). The Effect of Organisational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organisational Commitment: A Cross-National Comparison. *Journal of Management Development*, 23 (4), 321-338.
- Mahrani, S. W., Kamaluddin, M., S., D. T. ve Ansir. (2015). Organizational Justice and Organizational Commitment. *International Journal of Science and Research*, 4 (3), 627-632.
- Marchiori, D. M. ve Henkin, A. B. (2004). Organizational Commitment of A Health Profession Faculty: Dimensions, Correlates and Conditions. *Medical Teacher*, 26 (4), 353-358.
- Markovsky, B. ve Younts, C. W. (2001). Prospects for Distributive Justice Theory. *Social Justice Research*, 14 (1), 45-59.
- Marsh, R. M. ve Mannari, H. (1977). Organizational Commitment and Turnover: A Prediction Study. *Administrative Science Quarterly*, 22 (1), 57-75.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M. ve Taylor, M. S. (2000). Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships. *Academy of Management Journal*, 43 (4), 738-748.
- Mathieu, J. E. ve Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, (61), 20-52.
- Mikula, G., Petri, B. ve Tanzer, N. (1990). What People regard as Unjust: Types and Structures of Everyday Experiences of Injustice. *European Journal of Social Psychology*, (20), 133-149.
- Moghimi, S. M., Kazemi, M. ve Samiie, S. (2013). Studying the Relationship between Organizational Justice and Employees' Quality of Work Life in Public Organizations: A Case Study of Qom Province. *Iranian Journal of Management Studies*, 6 (1), 117-143.

- Moorman, R. H. (1991). Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76 (6), 845-855.
- Mossholder, K. W., Bennett, N., Kemery, E. R. ve Wesolowski, M. A. (1998). Relationships between Bases of Power and Work Reactions: The Mediational Role of Procedural Justice. *Journal of Management*, 24 (4), 533-552.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14 (2), 224-247.
- Muzumdar, P. (2012). Influence of Interactional Justice on The Turnover Behavioral Decision in an Organization. *Journal of Behavioral Studies in Business*, (5), 31-41.
- Nagar, K. (2012). Organizational Commitment and Job Satisfaction among Teachers during Times of Burnout. *Vikalpa*, 37 (2), 43-60.
- Nicklin, J. M., Greenbaum, R., McNall, L. A., Folger, R. ve Williams, K. J. (2011). The Importance of Contextual Variables When Judging Fairness: An Examination of Counterfactual Thoughts and Fairness Theory. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, (114), 127-141.
- Nojani, M. I., Arjmandnia, A. A., Afrooz, G. A. ve Rajabi, M. (2012). The Study on Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction in Teachers Working in General, Special and Gifted Education Systems. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (46), 2900-2905.
- Okay, Ş. ve Aydoğan, E. (2010). MYO Öğrencilerinin İnternet Kullanım Amaçlarının İncelenmesine İlişkin Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (23), 283-296.
- Ololube, N. P. (2016). *Handbook of Research on Organizational Justice and Culture in Higher Education Institutions*. The USA: IGI Global.
- O'Reilly, C. ve Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 492-499.
- Orhun, F. B. (2005). Resim-İş Dersine İlişkin Tutumların Yorumlanması. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (18), 19-25.
- Örücü, E. ve Özafşarlıoğlu, S. (2013). Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (23), 335-358.
- Özcan, B. (2011). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Denizli: Pamukkale Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdamar, K. (2002). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*. Eskişehir: Kaan Kitabevi

- 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.
- Özmen, Ö. N., Arbak, Y. ve Özer, P. S. (2007). Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 7 (1), 17-33.
- Özutku, H. (2008). Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37 (2), 79-97.
- Parker, R. J. ve Kohlmeyer, J. M. (2005). Organizational Justice and Turnover in Public Accounting Firms: A Research Note. *Accounting, Organizations and Society*, (30), 357-369.
- Penley, L. E. ve Gould, S. (1988). Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 43-59.
- Pillai, R., Williams, E. S. ve Tan, J. J. (2001). Are The Scales Tipped in favor of Procedural or Distributive Justice? An Investigation of The U.S., India, Germany and Hong Kong (China). *The International Journal of Conflict Management*, 12 (4), 312-332.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited. *Academy of Management Review*, 12 (3), 460-471.
- Rawls, J. (1971). *A Theory of Justice: Revised Edition*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2012). *Organizational Behavior*. USA: Prentice Hall.
- Sağcan, A. (2013). *Özel Dershanelerde Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatminleri ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki Etkileşim ile İlgili Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Uşak: Uşak Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Salant, P. ve Dillman, Don A. (1994). *How to Conduct Your Own Survey*. Newyork: John Wiley & Sons.
- Sayın, U. (2009). *Güven: İşletmelerde Algılanan Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Bir Aracı-Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Schminke, M., Ambrose, M. L. ve Cropanzano, R. S. (2000). The Effect of Organizational Structure on Perceptions of Procedural Fairness. *Journal of Applied Psychology*, 85 (2), 294-304.
- Sevinç, İ. ve Şahin, A. (2012). Kamu Çalışanlarının Örgütsel Bağlılığı: Karşılaştırmalı Bir Çalışma. *Maliye Dergisi*, (162), 266-281.

- Sheldon, M. E. (1971). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization. *Administrative Science Quarterly*, 16 (2), 143-150.
- Söyük, S. (2007). *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sweeney, P. D., McFarlin, D. B. ve Inderrieden, E. J. (1990). Using Relative Deprivation Theory to Explain Satisfaction with Income and Pay Level: A Multistudy Examination. *Academy of Management Journal*, 33 (2), 423-436.
- Şeşen, H. ve Basım, H. N. (2010). Çalışanların Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, (37), 171-193.
- Şirin, Y. (2016). Organizational Justice, Organizational Trust and Organizational Identification Perceptions of Physical Education Teachers. *International Journal of Business and Social Science*, 7 (2), 126-133.
- Tan, Ç. (2006). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Elazığ: Elazığ Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taner, B., Turhan, M., Helvacı, İ. ve Köprülü, O. (2015). The Effect of the Leadership Perception and Organizational Justice on Organizational Commitment: A Research in a State University. *International Review of Management and Marketing*, 5 (3), 180-194.
- Tang, T. L.-P. ve Sarsfield-Baldwin, L. J. (1996). Distributive and Procedural Justice As Related to Satisfaction and Commitment. *Sam Advanced Management Journal*, 61 (3), 25-31.
- Tett, R. P. ve Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analyses Based on Meta Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46 (2), 259-293.
- Thibaut, J. ve Walker, L. (1978). A Theory of Procedure. *California Law Review*, 66 (3), 541-566.
- Tutar, H. (2007). Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 12 (3), 97-120.
- Uğurlu, C. T. ve Üstüner, M. (2011). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (41), 434-448.
- Ulukapı, H. ve Bedük, A. (2014). Örgütsel Adaletin İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkisi: Konya'da Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7 (31), 771-778.

- Uslu, A. (2012). *Örgütsel Bağlılık, Daimi ve Geçici İşçilerin Örgütsel Bağlılık Alguları Üzerinde Bir Araştırma ve Muş Şeker Fabrikası'nda Bir Alan Çalışması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Varoğlu, D. (1993). *Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Walster, E., Berscheid, E. ve Walster, G. W. (1973). New Directions in Equity Research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25 (2), 151-176.
- Wasti, S. A. (2000). Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi. 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirisi* içinde (401-410). Nevşehir.
- Welbourne, T. M. (1994). The Role of Distributive and Procedural Justice in Predicting Gainsharing Satisfaction. *Center for Advanced Human Resource Studies Working Paper Series*, 94 (2), 1-22.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I. G. (2009). The Relationship between Organizational Justice and Commitment: A Case Study in Accommodation Establishments. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 3-16.
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2009). Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (16), 83-99.
- Yıldırım, F. (2007). İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62 (1), 253-278.
- Yücel, İ. ve Palabıyık, N. (2016). Virtüöz Liderlik ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Uygulama. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (1), 211-230.
- Yürür, S. (2005). *Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Bursa: Uludağ Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zapata-Phelan, C. P., Colquitt, J. A., Scott, B. A. ve Livingston, B. (2009). Procedural Justice, Interactional Justice and Task Performance: The Mediating Role of Intrinsic Motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, (108), 93-105.

EKLER DİZİNİ

Ekler

Sayfa

No

No

Ek A. Anket Formu

105

BANKALARDA ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ: DÜZCE İLİ ÖRNEĞİ

Sayın katılımcı, bu anket çalışması bankalarda örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılmaktadır. Elde edilen veriler sadece bu çalışma için kullanılacaktır. İlginiz için çok teşekkür ederim.

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	Aşağıdaki ifadelerden size uygun olan seçeneklere lütfen “X” işareti koyunuz.
Banka Türü	Kamu () Özel ()
Yaş	25 yaş altı () 25-35 yaş () 36-45 yaş () 46-55 yaş () 56 yaş ve üzeri ()
Eğitim	İlköğretim () Lise () Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora ()
Cinsiyet	Kadın () Erkek ()
Medeni Durum	Evli () Bekar () Boşanmış/Dul ()
Pozisyon Durumu	Gişe Yetkilisi () Şef () Müşteri Temsilcisi () Şube Müdürü () Portföy yöneticisi () Servis Memuru () Müdür Yardımcısı () Operasyon Yetkilisi () Güvenlik Görevlisi () Müşteri İzlem Sorumlusu ()
Çalışma Süresi	1 yıldan az () 1-3 yıl () 4-6 yıl () 7-9 yıl () 10-14 yıl () 15 yıl üzeri ()

Aşağıdaki ifadelere **1- Hiçbir Zaman, 2- Nadiren, 3- Bazen, 4- Sıklıkla, 5- Her zaman** seçeneklerinden size uygun olanı seçip “X” işareti koyarak belirtiniz.

ÖRGÜTSEL ADALET SORULARI	1	2	3	4	5
Aşağıdaki ifadelere 1- Hiçbir Zaman, 2- Nadiren, 3- Bazen, 4- Sıklıkla, 5- Her zaman seçeneklerinden size uygun olanı seçip “X” işareti koyarak belirtiniz.					
Fikirlerinizi ve duygularınızı süreçler esnasında ifade edebiliyor musunuz?					
Süreçler esnasında elde edilen kazanımlar üzerinde etkiniz var mı?					

Süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyor mu?					
Süreçler önyargıdan uzak uygulanıyor mu?					
Süreçler doğru ve tutarlı bilgilere mi dayandırılmıştır?					
Süreçler sonucu ulaşılan kazanımların düzeltilmesini talep edebilir miyiz?					
Süreçler etik ve ahlaki standartlara uygun mudur?					
Elde ettiğiniz kazanımlar işteki çabanızı yansıtır mı?					
Elde ettiğiniz kazanımlar tamamladığınız işe uygun mudur?					
Elde ettiğiniz kazanımlar kuruma yaptığınız katkıyı yansıtır mı?					
Elde ettiğiniz kazanımlar göstermiş olduğunuz performansa uygun mudur?					
Yöneticiniz nazik davranır mı?					
Yöneticiniz değer verir mi?					
Yöneticiniz saygılı davranır mı?					
Yöneticiniz size haksız yorum ve eleştiriler yöneltir mi?					
Yöneticiniz olan diyaloglarında samimi midir?					
Yöneticiniz süreçleri bütünüyle açıklar mı?					
Yöneticinizin süreçlere yönelik açıklamaları mantıklı mıdır?					
Yöneticiniz süreçlere yönelik ayrıntıları zamanında aktarır mı?					
Yöneticiniz bilgi aktarırken herkesin anlayabileceği dilden konuşur mu?					

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İFADELERİ	1	2	3	4	5
Aşağıdaki ifadelerle 1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle katılıyorum seçeneklerinden size uygun olanı seçip “X” işareti koyarak belirtiniz.					
Meslek hayatımın kalan kısmını bu kuruluştaki geçirmek beni çok mutlu eder.					
Bu kuruluşa kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.					
Bu kuruluşun meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum.					
Kendimi kuruluşumda “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.					
Bu kuruluşun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.					
Kuruluşuma karşı güçlü bir aitlik hissim yok.					

Mevcut işverenimle kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.					
Benim için avantajlı da olsa kuruluşumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum					
Kuruluşumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.					
Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor.					
Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluşumdan şu anda ayrılmazdım.					
Kuruluşuma çok şey borçluyum.					
Şu anda kurumumda çalışmaya devam etmemin nedeni istekten ziyade zorunluluktan kaynaklanmaktadır.					
İstesem de, şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.					
Şu anda kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu altüst olur.					
Bu kuruluşu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.					
Bu kuruluştan ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif iş olanaklarının az olmasıdır.					
Eğer bu kuruma bu kadar emek vermemiş olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Ömer KESKİN
Doğum Yeri ve Tarihi : Düzce 25/09/1993

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : İstanbul Üniversitesi/İktisat Fakültesi/İşletme Bölümü
Yüksek Lisans Öğrenimi : Bartın Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü/İşletme
Anabilim Dalı
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce
Bilimsel Faaliyet/Yayımlar :

- 1) Keskin, Ö. ve Yazıcı, U. (2016). İşgören Seçiminde Kullanılan Kaynaklar Üzerine Bir Araştırma: Bartın Örneği. *Yönetim, Ekonomi, Edebiyat, İslami ve Politik Bilimler Dergisi*, 1 (2), 1-16.
- 2) Esen, Ş., Keskin, Ö. ve Yazıcı, U. (2016). İşletmelerde Yetkinlik Bazlı Personel Seçme Faaliyetleri Üzerine Bir Araştırma: Sivas İli Örneği. *Sosyal Bilimler Dergisi(SOBİDER)*, 3 (9), 480-492.

Aldığı Ödüller :

İş Deneyimi

Stajlar :
Projeler ve Kurs Belgeleri :
Çalıştığı Kurumlar :

İletişim

E-Posta Adresi : omerkskn21@gmail.com

Tarih : 06/06/2017 (Tez sınav tarihi)