

T.C.
ERZİNCAN BİNALİ YILDIRIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ:
AKADEMİK PERSONEL ÜZERİNDE BİR
ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Kübra ŞENGÜL

Danışman

Doç. Dr. İlhami YÜCEL

Erzincan 2019

TEZ BİLDİRİMİ

'Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Akademik Personel Üzerine Bir Araştırma' isimli 'Yüksek Lisans' tezim tarafımda intihal programı ile incelenmiştir. Buna göre tezimde bilimsel etik ihlali olarak nitelendirilebilecek herhangi bir durum olmadığını taahhüt ederim.

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir biçimde elde edildiğini ve bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi beyan ederim.


Kübra ŞENGÜL

TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Kübra ŞENGÜL'e ait Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Akademik Personel Üzerinde Bir Araştırma adlı çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalının İşletme Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman / Jüri: Doç. Dr. İlhami YÜCEL



Jüri: Dr. Öğr. Üyesi Daimi KOÇAK



Jüri: Dr. Öğr. Üyesi Gökhan KERSE



ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ: AKADEMİK PERSONEL ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Kübra ŞENGÜL

Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yüksek Lisans Tezi İşletme Anabilim Dalı

Eylül 2019

Danışman: Doç. Dr. İlhami YÜCEL

ÖZET

Bu araştırmanın temel amacı; örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Son yıllarda örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramları örgütler için oldukça önemli hale gelmekte ve örgütsel davranış alanında yer verilen önemli kavramlar arasında yer almaktadır. Çalışmanın amacı, bir devlet üniversitesinde görev yapan akademik personelin örgütsel adalet algılamalarını analiz ederek, örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin bulunup bulunmadığını tespit etmektir. Bu amaç kapsamında çalışmada, bir devlet üniversitesinde görev yapan akademik personel 'evren' olarak belirlenmiştir. 300 akademik personelden anket tekniği kullanılarak elde edilen veriler SPSS 22 ve AMOS 20 programları kullanılarak analiz edilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda akademisyenlerin adalet algısı ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Akademisyenlerin örgütte algıladıkları adalet ile örgüte duydukları bağlılık arasında bir ilişki olduğu, diğer bir ifadeyle örgütsel adaletin artmasının örgüte olan bağlılığı artıracığı şeklinde yorumlanabilir. Örgütsel adaletin her üç boyutu ile (dağıtımsal, işlemsel, etkileşimsel) duygusal bağlılık ile pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuç; dağıtımsal, işlemsel, etkileşimsel adaletin artması durumunda duygusal

bağlılık seviyesinin de artacağı anlamına gelir. Örgütsel adaletin her üç boyutunun da devam bağlılığı ile anlamlı ve negatif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç her üç boyutun artması durumunda devam bağlılık seviyesinin azalacağını göstermektedir. Örgütsel adaletin her üç boyutunun normatif bağlılık üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık, Akademik Personel



**THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL JUSTICE
AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A RESEARCH ON
ACADEMIC STAFF**

Kübra ŞENGÜL

Erzincan Binali Yıldırım University, Graduate School of Social Sciences

Master's Thesis, September 2019

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. İlhami YÜCEL

ABSTRACT

The main purpose of this research is to determine the relationship between organizational justice and commitment. Recently, organizational justice and organizational commitment have become important for organizations and are important terms in the field of organizational behavior. The aim of the study is to analyze the organizational justice perceptions of academic staff working in a state university and to determine whether there is any relationship between organizational commitment and organizational justice. Within the scope of this aim, the academic staff working in a public university were identified as 'population'. The data obtained from 300 academic staff were analyzed by using SPSS 22 and AMOS 20 programs.

As a result of the analyzes, it was found that there is a significant and positive relationship between the perception of justice of the academicians and organizational commitment. It can be interpreted that there is a relationship between perception of justice and their commitment. In other words when organizational justice increases, organizational commitment will increase as well. It is determined that three types of organizational justice (distributive, procedural, interactional) have a significant and positive effect on emotional commitment. This result shows that distributive justice, procedural justice, interactional justice increase, emotional commitment will increase as well. It is determined that three types of organizational justice have a significant and negative effect on continued commitment. This result shows that distributive justice, procedural justice, interactional justice increase, continued commitment will decrease. It is determined that three types of organizational justice have significant and negative effect on normative commitment.

Keywords: Organizational Justice, Organizational Commitment , Academic Staff

İÇİNDEKİLER

TEZ BİLDİRİMİ.....	I
TEZ KABUL TUTANAĞI.....	II
ÖZET.....	III
ABSTRACT.....	V
İÇİNDEKİLER.....	VI
KISALTMALAR.....	X
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XI
TABLolar LİSTESİ.....	XII
ÖNSÖZ.....	XIV
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	2
1. ÖRGÜTSEL ADALET.....	2
1.1. Adalet Kavramı.....	2
1.2. Örgütsel Adalet Kavramı.....	3
1.3. Örgütsel Adaletin Önemi.....	4
1.4. Örgütsel Adaleti Destekleyen Teoriler.....	5
1.4.1. Adams'ın Eşitlik Kuramı.....	5
1.4.2. Görelî Yoksunluk Teorisi.....	6
1.4.3. Folger'in Bilişsel Atıf Teorisi.....	7
1.4.4. Adalet Yargı Teorisi.....	7
1.4.5. Lerner'in Adalet Güdüsü Teorisi.....	8
1.4.6. Kestirme Adalet Teorisi.....	9
1.5. Örgütsel Adaletle İlgili Yaklaşımlar.....	10
1.5.1. Reaktif-İçerik Teorileri.....	10
1.5.2. Proaktif-İçerik Teorileri.....	10
1.5.3. Reaktif-Süreç Teorileri.....	11
1.5.4. Proaktif-Süreç Teorileri.....	11

1.6. Örgütsel Adaletin Boyutları	12
1.6.1 Dağıtım Adaleti.....	12
1.6.2 İşlem (Prosedür) Adaleti.....	13
1.6.3 Etkileşim Adaleti	15
1.7. Örgütsel Adaleti Etkileyen Faktörler	16
1.7.1. Kişisel Faktörler.....	16
1.7.1.1. Cinsiyet	16
1.7.1.2. Yaş	17
1.7.1.3. Eğitim Düzeyi	17
1.7.1.4. Bireyin Duyguları ve Ahlaki Değerleri.....	18
1.7.2. Örgütsel Faktörler	18
1.7.2.1. Lider.....	19
1.7.2.2. Ücret ve Ödül Sistemi	19
1.8. Örgütsel Adalet Algısının Sonuçları	20
1.8.1. İş Tatmini.....	21
1.8.2. İşten Ayrılma Niyeti	21
1.8.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	22
1.8.4. Örgütsel Bağlılık.....	23
1.8.5. Örgütsel Güven	24
1.8.6. Örgütsel Sessizlik	24
1.8.7. Stres	25
1.8.9. Tükenmişlik	25
1.8.10. Saldırganlık.....	26
1.8.11. Performans	27
İKİNCİ BÖLÜM.....	28
2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	28
2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı	28
2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi	30
2.3. Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlar.....	32
2.3.1. Mesleğe Bağlılık	32
2.3.2. İşe Bağlılık.....	33
2.3.3. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık	33
2.3.4. Örgütsel Sadakat	34

2.3.5. Örgütsel İtaat.....	34
2.4. Örgütsel Bağlılığın Boyutları.....	35
2.4.1. Duygusal Bağlılık	35
2.4.2. Devam Bağlılığı.....	37
2.4.3. Normatif Bağlılık.....	37
2.5. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırması	39
2.5.1. Etzioni'nin Sınıflandırması.....	39
2.5.2. Kanter'in Sınıflandırması.....	39
2.5.3. O'reilly ve Chatman'nin Sınıflandırması.....	40
2.5.4. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması	41
2.5.5. Buchanan'ın Sınıflandırması	41
2.5.6. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması	42
2.5.7. Mowday– Porter- Steers'in Sınıflandırması	42
2.5.8. Wiener'in Sınıflandırması.....	43
2.6. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	43
2.6.1. Kişisel Faktörler.....	44
2.6.1.1. Yaş	44
2.6.1.2. Cinsiyet	45
2.6.1.3. Eğitim seviyesi.....	45
2.6.1.4. Örgütte çalışma süresi.....	46
2.6.1.5. Medeni durum.....	46
2.6.2. Örgütsel Faktörler	46
2.6.2.1. Örgüt kültürü.....	46
2.6.2.2. Örgütsel İletişim	47
2.6.2.3. Örgütsel Ödüller	47
2.6.2.4. İşin Önemi ve Niteliği.....	48
2.6.2.5. Ücret.....	48
2.6.2.6. Liderlik.....	48
2.6.3. Örgüt Dışı Faktörler.....	49
2.6.3.1. Alternatif İş Bulma İmkanları.....	49
2.6.3.2. Profesyonellik	49
2.7. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	50
2.7.1. Performans	50
2.7.2. Devamsızlık	51

2.7.3. İşe Geç Gelme.....	51
2.7.4. İşgücü Devir Hızı ve İşten Ayrılma Niyeti	52
2.7.5. Stres	52
2.8. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	53
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	57
3. ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ: AKADEMİK PERSONEL ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA	57
3.1. Araştırmanın Kapsamı ve Amacı.....	57
3.2. Araştırmanın Önemi	57
3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	58
3.3. Araştırmanın Yöntemi	59
3.3.1. Evren ve Örneklem	59
3.3.2. Veri Toplama Araçları	59
3.3.3. Normallik Testi	60
3.3.4. Verilerin Analizi	61
3.3.4.1. Örgütsel Adalet Ölçeği	61
3.3.4.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği	69
3.4. Bulgular	75
3.4.1. Betimleyici İstatistikler	75
3.4.2. Değişkenlerin Demografik Verilere Göre Durumu	76
3.4.3. Değişkenler Arasındaki İlişkiler	88
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	96
KAYNAKÇA	104

KISALTMALAR

TDK: Türk Dil Kurumu

vd.: ve diğçerleri

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

sd: Serbestlik Derecesi

H: Hipotez

DFA: Doğrulayıcı Faktör Analizi

ANOVA: Analysis of Variance

KMO: Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequancy

IFI: Boolean's incremental fit index

NFI: Normed Fit Index

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation

CFI: Comprative Fit Index

TLI: Tucker-Lewis Index

GFI: Goodness of Fit Index

AGFI: Adjusted Goodness of Fit Index

X²: Ki-kare

CMIN/DF: Relative Chi Square Index

ŞEKİLLER LİSTESİ

		Sayfa No
Şekil 1	Adams'ın Eşitlik Denklemi	5
Şekil 2	Araştırmanın Modeli	58
Şekil 3	Örgütsel Adalet Boyutlarının Birbirleri ile İlişisine Yönelik Yapısal Eşitlik Modeli Uygulamasında Elde Edilen Sonuçlar	65
Şekil 4	Örgütsel Adalet Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	66
Şekil 5	Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Birbirleri ile İlişisine Yönelik Yapısal Eşitlik Modeli Uygulamasında Elde Edilen Sonuçlar	72
Şekil 6	Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	73

TABLolar LİSTESİ

		Sayfa No
Tablo 1	Ölçeklere İlişkin Puanların Normallik Testi Sonuçları	60
Tablo 2	Örgütsel Adalet Ölçeğine Ait Güvenirlilik Analizi Sonuçları	62
Tablo 3	Örgütsel Adalet Ölçeğinin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları	63
Tablo 4	Örgütsel Adalet Ölçeğine Ait Uyum İyiliği Değerleri	68
Tablo 5	Değişkenler Arası Uyum Değerlendirme Kriterleri	68
Tablo 6	Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Güvenirlilik Analizi Sonuçları	69
Tablo 7	Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları	70
Tablo 8	Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Uyum İyiliği Değerleri	74
Tablo 9	Değişkenler Arası Uyum Değerlendirme Kriterleri	74
Tablo 10	Değişkenlerin Betimleyici İstatistikleri	75
Tablo 11	Demografik Özellikler	77
Tablo 12	Örgütsel Adalet Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması	78
Tablo 13	Örgütsel Bağlılık Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması	78
Tablo 14	Örgütsel Adalet Puanlarının Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması	79
Tablo 15	Örgütsel Bağlılık Puanlarının Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması	80
Tablo 16	Örgütsel Adalet Puanlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması	81
Tablo 17	Örgütsel Bağlılık Puanlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması	81
Tablo 18	Örgütsel Adalet Puanlarının Kurumdaki Pozisyona Göre Karşılaştırılması	82

Tablo 19	Örgütsel Bağlılık Puanlarının Kurumdaki Pozisyona Göre Karşılaştırılması	83
Tablo 20	Örgütsel Adalet Puanlarının Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması	84
Tablo 21	Örgütsel Bağlılık Puanlarının Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması	85
Tablo 22	Örgütsel Adalet Puanlarının Toplam Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması	86
Tablo 23	Örgütsel Bağlılık Puanlarının Toplam Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması	87
Tablo 24	Değişkenlerin Korelasyon Değerleri	89
Tablo 25	Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi Sonuçları	90
Tablo 26	Örgütsel Adalet Boyutları ve Duygusal Bağlılık İlişki Sonuçları	91
Tablo 27	Örgütsel Adalet Boyutları ve Devam Bağlılık İlişki Sonuçları	92
Tablo 28	Örgütsel Adalet Boyutları ve Normatif Bağlılık İlişki Sonuçları	93

ÖN SÖZ

“Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Akademik Personel Üzerinde Bir Araştırma” adlı çalışma, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı yüksek lisans tezi olarak hazırlanmıştır. Yüksek lisans tezimi hazırlarken araştırmalarımın her aşamasında desteğini hiç esirgemeyen, kendimi geliştirmeme yardımcı olan değerli danışman hocam Doç. Dr. İlhami YÜCEL’e; yüksek lisans eğitimim boyunca her konuda yardımcı olan başta Dr. Öğretim Üyesi Daimi KOÇAK’a, Dr. Öğretim Üyesi Gökhan KERSE’ye; verilerin analizi ve anket çalışmamda sağladığı katkılardan dolayı Arş. Gör. M. Sabri ŞİRİN’e ve Arş. Gör. Salim Sercan SARI’ya; her alanda olduğu gibi bu çalışmada da bana destek olan eşime, biricik oğlum Ömer’e, kıymetli aileme ve arkadaşlarıma teşekkürü borç bilirim.

Kübra ŞENGÜL

GİRİŞ

Rekabet ortamının her geçen gün artması, örgütlerin sürekliliği sağlayacak etkenler üzerinde araştırma yapmaya yöneltmiştir. İşgörenlerin örgüte bağlılığı örgütün kalıcılığını doğrudan etkiler. Çalışan bağlılığını etkileyen en önemli etken ise adalettir (San ve Yalçıntaş, 2017: 503). Örgütsel adalet, örgütün çalışanlara gösterdiği saygıyı ifade etmektedir. Örgütsel adalet algısı, işgörenler için adil olarak anlaşıldığında işgörenlerin örgütlerine bağlılıkları da artmaktadır.

Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki göz önünde bulundurularak literatürde bu kavramlarla ilgili birçok araştırma karşımıza çıkmaktadır. Yapılan araştırmalar örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Bu tezin amacı, örgütsel bağlılık boyutları ile (duygusal, devam, normatif), örgütsel adalet boyutlarının (dağıtım, işlemsel, etkileşimsel) arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaktır. Bu amaç çerçevesinde bir devlet üniversitesinde görev yapan akademik personel üzerinde araştırma yapılmıştır.

Kendini yenilemek ve geliştirmek isteyen yükseköğretim kurumları akademik personel üzerinde yapılan çalışmaları desteklemelidir. Bu bakımdan, yönettiği örgütte adalet algısı oluşturabilen işgörenlerin örgütlerine daha fazla bağlanacağı bir gerçektir. Bu yöneticiler örgütlerinin başarılarını artırmak için daha fazla gayret gösterme eğilimindedir. Ayrıca, bu araştırmada elde edilen sonuçların bundan sonra yapılacak çalışmalara ışık tutacağı ve uygulamaya yönelik pratiklerin geliştirilmesine yardımcı olacağı ön görülmektedir.

Bu tez çalışması üç kısımdan meydana gelmektedir. Birinci kısımda, örgütsel adalet olgusu detaylıca açıklanmıştır. İkinci kısımda, örgütsel bağlılık olgusu açıklanmış ve örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki irdelenmiştir. Üçüncü kısımda ise bir devlet üniversitesinde görev yapan akademik personel üzerinde anket çalışması uygulanmış ve bu uygulamanın sonuçları SPSS 22 ve AMOS 20 istatistik programları ile derinlemesine incelenmiştir. Araştırmanın sonuç kısmında ise elde edilen bulgular ortaya konularak özetlenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET

1.1. Adalet Kavramı

Adalet kelimesi “adl (eşitlik)” kökünden türediği belirtilir ve adalet kavramı denge, eşitlik sağlama durumu olarak tanımlanır. Adalet sözcüğü, anlam değişmesiyle, işte, düşüncede, davranışta, eylemde, insanlar arasında karşılıklı ilişkilerde, alışverişte eşitlik karşılığında kullanılmaya başlanmıştır. Özellikle alışverişte tartım işlemine verilen önem yüzünden “el-adl/adalet” kavramı, tartanla tartılan arasında denge anlamını kazanmış ve başlangıçta somut anlamda kullanılırken, sonraları soyut anlamda kullanılmıştır (Eyüboğlu, 1995: 9).

Adalet hak ve hukuku göz önünde bulundurma davranışdır. İnsanlar, hayatlarını devam ettirebilmek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için birlikte yaşamaya başlamış, bu gereklilikten dolayı adalet ihtiyacı doğmuştur (Serinkan ve Ürkek Erdiş, 2014: 112).

Adaletin, insanların en eski ihtiyaçlarından biri olması sebebiyle, adalet sorunları da felsefenin en eski sorunlarından biri olmuştur (Ceylan, 2006: 161). Tarihin her döneminde adalet olgusu insanların, özellikle de filozofların ilgisini çekmiştir. Adalet olgusu birçok filozof için araştırma kaynağı olmuştur. Aristo, Nozick ve Rawls adalet olgusu üzerinde araştırma yapan başlıca filozoflardır (Giderler Atalay, 2010: 41).

John Rawls, örgütlerin ilk erdemi olarak adaleti dile getirmiştir (İçerli,2010:68). Platon, önemli çalışmalarından biri olan ‘Devlet’te, adalet olgusuna fazlaca değinmiştir. Adaletin içeriğini araştırmanın yanında ideal devlet düzeni oluşturmak için de çalışmalar ortaya koymuştur. Uzun süre bu konu üzerinde araştırmalar ortaya koyulmasına rağmen adalet sorunu hala siyaset felsefesindeki önemini korumaktadır (Ceylan, 2006: 169-171).

Adalet kavramı insan yaşamının her alanında etkisini gösterir (Candan, 2014: 891). İlk Çağ'da adalet; genel ve özel olarak iki farklı anlamı karşılayacak biçimde kullanılmıştır. Bir kimsenin davranışlarının ahlak ilkelerine uygunluğu genel anlamı temsil ederken ödevleri gerektiği gibi paylaşmak, herkese hakkı olanı vermek özel anlamı temsil etmiştir. Platon adalet kavramının her iki anlamını da ele almıştır. Platon adalet olgusunun eşitlikten bağımsız düşünülebilecek bir kavram olmadığını ifade etmiştir (Ceylan, 2006: 169-171).

Aristoteles, devleti adaletin ayakta tuttuğunu; adalet kavramını adaletsizlik kavramıyla birlikte tanımlamanın doğru olacağını söylemiştir. Aristoteles adaleti bireysel özellikler ve bireyin yeteneklerine göre herkese eşit hak verilmesi olarak tanımlamıştır. Aristoteles'e göre adaletin en belirgin özelliği, kişisel özelliklere ve yeteneklere göre, herkese hak ettiğinin verilmesidir. Yani filozof "eşit olanlar arasında eşitlik ve eşit olmayanlar arasında da eşitsizlik adalettir" demiştir (Topaloğlu, 2010: 12).

Adalet olgusu; bir toplumda değerlerin, ilkelerin, ideallerin ve erdemlerin gözetilmiş halidir. Adalet toplum düzenini sağlayan kuralların uygulanış biçimidir. Adalet, insan davranışını ahlaki açıdan ortaya koyan nesnel ve mutlak değerlerin etkili bir şekilde dile getirilişidir. Ahlak olgusu ile ilişkili en önemli etkenler ise tarafsızlık, doğruluk, dürüstlük ve doğru davranışların tümüdür. Tüm bireylerin hakkını tanıma konusunda objektif bakış açısını sunan kavram adalettir. Adalet, herkes için doğru olanı simgeler (Eroğlu, 2009: 8). Adalet örgüt içinde değerlendirildiğinde otoritenin işlevi olarak tanımlanabilir (Süral Özer ve Eker Urtekin, 2007: 109).

1.2. Örgütsel Adalet Kavramı

'Örgütsel adalet' terimi 'sosyal adalet' teriminin örgütlere göre ele alınışından ve işleyiş biçiminden doğmuştur. Araştırmacılar adaletin işgören üzerindeki etkisi ve işgörenlerin ihtiyaçları üzerinde durmuştur. Örgütsel adalet konusunu inceleyen araştırmacılar, sosyal psikologların bu alandaki çalışmalarından yararlanmışlardır (Çöp, 2008: 14).

Örgütsel adalet doğrudan iş yeri ile ilişkili adaletin rolünü tanımlamak için kullanılan bir terimdir (Pillai, Schreisheim ve Williams, 1999: 900). Bu terim Adams'ın Eşitlik Kuramına dayanır. Eşitlik kuramı, işgörenlerin örgüte sağladığı katkılar ile örgütten aldığı verimi kapsamaktadır. (Giderler Atalay, 2010: 42).

Greenberg tarafından yapılan çalışmalarda örgütsel adalet terimini, işgörenlerin örgütte alınan kararların eşit olduğunu algılamaları ve bu algıların işgören davranışı üzerindeki etkisi olarak tanımlamıştır (Serinkan ve Ürkek Erdiş, 2014: 113). Örgütsel adalet; yöneticiler tarafından örgütte doğruluğun, hak ve hukukun gözetilmesidir (Yaylı ve Çöp, 2009: 181).

Örgütsel adaletin birçok tanımı yapılmış ve bu nedenle de ortak bir tanım konusunda fikir birliğine varılamamıştır. Begley'e göre örgütsel adalet, çalışanların iş arkadaşları, yöneticileri ve örgüt ile iletişimlerini esas alan algılarını kapsayan bir kavram şeklinde değerlendirmiştir. Koçel ise örgütsel adalet kavramını, bir organizasyon içinde benimsenen kural ve ilkelerin açık olması, çalışanlar arasında kişiden kişiye değişen uygulamalara yer verilmemesi, böyle bir durum olsa bile bunun sebeplerinin şeffaf olarak açıklanması şeklinde ifade etmiştir (Yücel ve Palabıyık, 2016: 215).

Adalet olgusunun işgören açısından önemini ifade eden iki faktörden söz edilebilir. Birincisi: işgörelere kazançlarını en üst düzeye çıkarabilme olanağı tanır. Adalet, süreç içerisinde işgörenlerin menfaatlerini yükselten bir araç olarak görülür. Dolayısıyla istenen kazanımların eşit dağılımı gerçekleştirilebilir. İkincisi ise adalet simgesel bir önem taşır. İşgörelere duyulan saygıyı artırır ve örgüt içerisindeki statüsünü güçlendirir (İçerli, 2010: 70-71).

1.3. Örgütsel Adaletin Önemi

Çalışanlar, davranışlarını var olan bir durumu algılama biçimlerine göre şekillendirdikleri için çalışanların, örgütün adil olup olmadığına ilişkin algıları örgütsel adalet konusunun önemini artırmaktadır (İçerli, 2010: 69). Örgütsel adalet kavramının önemini yapılan çalışmalarla ortaya koyan araştırmacılar işgörenlerin

kendilerine adil tutum ve davranışlar sergilediğinde örgütlerine olan verimliliği de artar (Kılıçaslan,2010:17).

Örgütsel adalet konusunda yapılan çalışmalarda ortaya çıkan sonuçların ortak noktası, örgütte algılanan adaletin çalışan tutum ve davranışlarını etkilediğidir. Örgütsel adalet düşüncesi işgörenlerin örgüte bağlılığını güçlendirir, iş tatminini, örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve örgüte duyulan güven duygusunu artırır. Örgüte duyulan adaletsizlik algısı ise; hırsızlık, işyeri saldırganlığı, düşük verimlilik ve artan devamsızlık gibi pek çok olumsuz davranışlara yol açar (Akyol, 2018: 7).

Örgütsel adalet algısının odak noktasında, kazanımların ve faydaların eşit olarak dağıtıldığı vardır. Kuralların tarafsız olarak uygulandığı bir örgütte işgörenlerin adalet algısının yüksek olduğu söylenebilir. İşgörenlerin motivasyonları açısından örgütsel adalet önemlidir (Erer, 2014: 9).

1.4. Örgütsel Adaleti Destekleyen Teoriler

1.4.1. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Adaletle ilgili ilk çalışmalardan biri Adams'ın Eşitlik Teorisi'dir (Yaylı ve Çöp, 2009: 181). Bu teoriye göre çalışanlar örgüte sağladıkları fayda ile örgütün kendilerine sağladıkları faydayı karşılaştırırlar ve benzer iş durumundaki diğer çalışanların kazanım durumlarını incelerler. Böylece örgütün kendilerine karşı ne kadar adil olduğuna karar verirler (Topaloğlu,2010:16).

Adams'ın Eşitlik Kuramı'nda iki tarafın varlığı söz konusu olmakla birlikte, iki değişkenden söz edilir. Bunlar girdiler/ katkılar ve çıktılar/ kazanımlar olarak belirtilir ve aşağıdaki şekilde gösterilir:

$$\frac{\text{Kişinin kazanımları}}{\text{Kişinin katkıları}} = \frac{\text{Diğer kişinin kazanımları}}{\text{Diğer kişinin katkısı}}$$

Şekil 1. Adams'ın Eşitlik Denklemi

Burada girdiler, işteki çaba, eğitim, üstlenilen sorumluluk olarak sıralandırılırken, çıktılar ise ücret, prim, ödül veya ceza olarak belirtilebilir. Bu oranın düşük veya yüksek çıkması bazı davranışsal ve duygusal tepkilere neden olur. İşgörenin kendini diğer işgörenlerle kıyasladıktan sonra çıkan sonuç yüksek çıkarsa kişi "suçluluk", düşük çıkarsa kişi "kızgınlık" hissine kapılır (Alper, 2007:8).

Eşitlik kuramına göre, işgörenler örgüte kattıkları yararlar ile örgütten kazandıkları yararları kıyaslamaktadır. İşgörenler, bu kıyaslama ile örgüt yönetiminin davranışlarının eşitlik ilkesine uygun olup olmadığına karar vermektedirler (Dilek,2005:29).

Eşitlik Teorisi, eşitlik kuralını adalet algılamalarının temel dayanağı olarak sayması ve adalet algılamalarında kişiler arasındaki farklılıkları göz önüne almaması gibi nedenlerle eleştirilmiştir. Ayrıca dağıtım adaletini açıklamada yetersiz kaldığı yönünde de eleştiriler yapılmıştır. Eşitlik Teorisi ile ilgili çalışmaların yalnızca maddiyatı dikkate alması ve diğer kazanımlarla ilgili durumlara gereken önemi göstermemesi teorinin uygulamadaki kullanımını kısıtlamıştır (Serinkan ve Ürkek Erdiş, 2014: 130).

1.4.2. Göreli Yoksunluk Teorisi

Adalet konusuna yön veren çalışmalardan biri de Göreli Yoksunluk Teorisi'dir. Bu teorinin öncüsü Crosby'dır. Bu teori, işgörenlerin kıyaslamaları sonucunda maruz kaldıkları adaletsizlikleri belirtir (Serinkan ve Ürkek Erdiş, 2014: 131). Göreli Yoksunluk Teorisi belirli ödül dağıtım kalıplarının insanları sosyal karşılaştırmalar yapmaya yönelteceğini, bunun da yoksunluk, kırgınlık ve küskünlük duymalarına sebep olacağını ve bu duygularında de öfke patlamalarından depresyona kadar farklı sonuçlar doğuracağını ileri sürmektedir (Greenberg, 1987: 12).

Göreli yoksunluk teorisine göre farklı sınıflar arası kıyaslama kişide yoksunluk hissine sebep olmaktadır. Bu yönüyle göreli yoksunluk teorisi eşitlik teorisinden ayrılmaktadır. Çünkü eşitlik teorisinde kıyaslama benzer düzeydeki kişiler arasında yapılırken, göreli yoksunluk teorisinde dezavantajlı durumda olan kişi kendisinden üst kademedeki olan kişiyle karşılaştırma yapmaktadır (Erer, 2014: 10).

Göreli Yoksunluk Teorisinin en etkili araştırmacıları olan Crosby (1976), bu teorinin iki ayrı anlamından bahsetmiştir. İlki çalışanın olumsuz ve farklı karşılaştırmalar yaptığında hissettiği duygudur. Belirli ödül dağıtım biçimleri, çalışanları bazı sosyal mukayeseler yapmaya sevk etmektedir. Karşılaştırmalar sonucunda ortaya çıkan olumsuz sonuçlar çalışanlarda depresyondan ciddi taşkınlıklara kadar çeşitli davranışlara yol açmaktadır. İkincisi ise, algılanan

adaletsizliği oluşturan mukayeseleri açıklayan teorilerdir. Bu teoriler çoğu modele nc olmuşlardır (Irak, 2004: 27).

1.4.3. Folger’ın Bilişsel Atıf Teorisi

Adalet kuramı ile yola çıkılarak geliştirilen ve işle ilgili adil olmayan sonuçlara yönelik tepkileri açıklayan Bilişsel Atıf Teorisi 1986 yılında Folger tarafından geliştirilmiş olup 1993 yılında tekrar yenilenmiştir. Örgütsel adalet ile ilgili değerlendirmeleri doğrudan ve dolaylı olarak etkileyen, kıyaslamaya yönelik tüm standartlar bu teoride düşünülmüştür (Greenberg, 1990: 412).

Bilişsel Atıf Teorisine göre kişinin değer işlişkisi sonucunda gerçekte elde ettiği kazanımlara karşı tepkisini etkileyebilecek çeşitli kıyaslamalı standartlar olduğunu ve adil kazanım standardının bunlardan sadece biri olduğunu nitelemektedir. Yani Bilişsel Atıf Teorisi’nde diğer kişinin kazanım-katkı oranı, kişinin kendi oranının adil olup olmadığını belirlemek için kullandığı kaynaklardan yalnızca birisidir (Folger ve Cropanzono, 1988: 55).

Bu teori aynı zamanda görelili yoksunluk teorisine farklı bir bakış açısı getirmiştir. Bilişsel atıf teorisine göre işgörenler farklı ve daha tercih edilebilir bir seçenek hayal etmedikçe görelili yoksunluğu yaşayamaz. Bireyler ancak zıt kıyaslamalar yaptıkça görelili yoksunluğu yaşayabilirler (Atalay, 2002: 9).

1.4.4. Adalet Yargı Teorisi

Adams’ın eşitlik teorisi işgörenlerin elde ettikleri çıktıların eşitsizliklerine odaklanırken adalet yargı modelinde örgüt içinde sosyal uyumun gösterilmesinin ve anlaşmazlıkların önüne geçilmesinin temelinde eşit ödül dağıtımının olması gerekliliği vurgulanmaktadır (Greenberg, 1990: 400). Adalet Yargı Modeli, işgörenlerin ortaya konulan katkı lsnde ödül alabilmek için mücadeleci bir tavır takındıklarını ileri sürmekte olup, bu düşüncenin temelinde de tüm tarafların uzun dönemde çıkarına olacağı düşüncesi yatmaktadır (İçerli, 2010: 74).

Leventhall’a göre işgörenler, örgüt içerisinde uyumun olması için ödül dağıtımının eşit olması gerektiğine inanırlarken sistemin de yüksek verimin elde edilmesi için önemli olduğunu düşünmektedirler (Irak, 2004: 30).

Leventhall işlemlerin adil olmaları için 6 adet kural öne sürmüştür. Bu kurallar aşağıda belirtildiği gibidir: (Serinkan ve Ürkek Erdiş, 2014: 132).

- **Tutarlılık kuralı:** Dağıtım ile ilgili her bir kararın birbiri ile uyumlu olması.
- **Önyargılı olmamak kuralı:** Örgüt içinde işgörenler için yapılan uygulamalarda ön yargılı davranılmaması.
- **Doğruluk kuralı:** Aktarılan bilgilerin doğru olması.
- **Düzeltebilme kuralı:** Alınan kararlar hakkında işgörenlerin de itiraz hakkının olması, ayrıca kararları düzeltmek için sundukları fikir ve önerilerin dikkate alınması.
- **Temsilcilik kuralı:** İşgörenler için temsilciler seçilmesi ve temsilcilerin alınacak kararlar hakkındaki görüş ve önerilerinin dikkate alınması.
- **Etik kural:** Özellikle dağıtım ve işleme ilgili alınan kararların çalışanların etik ilkeleri ile uyumlu olmasına dikkat edilmesi.

İşgörenler kuralların uygulanışında örgütlerdeki aşamaların eşit olduğuna inanacaklar ve örgütte karşılaştığı sorunların sorumluluğunu alacaklardır (Erer, 2014: 18-19).

1.4.5. Lerner'in Adalet Güdüsü Teorisi

Adalet Güdüsü Teorilerinin öncülerinden biri Lerner (1977) dir. Ona göre, örgüt içinde çalışanların en önemli endişelerinden biri adaletsiz uygulamalardır. Lerner'a göre adalet motivasyon ile ilişkili bir kavramdır. Lerner, birtakım adalet ilkelerini dağıtım uygulamalarını açıklamak için kullanmıştır. Ona göre dört temel adalet ilkesi şu şekilde sıralanabilir (İçerli, 2010: 75):

- **Rekabetçi Adalet İlkesi:** Dağıtım sağlanırken işgörenlerin performansları dikkate alınmalıdır.
- **Eşit Paylaşım Adaleti İlkesi:** Dağıtım uygulamalarının sayısal açıdan da eşit olmasına dikkat edilmelidir.
- **Eşit Temelli Paylaşım Adaleti İlkesi:** İşgörenlerin katkıları dikkate alınarak dağıtım yapılmalıdır.
- **Gerçek Adalet İlkesi:** Dağıtım uygulamalarında, çalışanların ihtiyaçlarının giderilmesi ön planda tutulmalıdır.

Lerner'ın Adalet Güdüsü Teorisi'ne göre yakın bir arkadaşının hak ettiği davranışlara doğru bulduğu tepkileri vermek zorunda kalan birey, arkadaşının gereksinimlerini göz önünde bulundurarak seçim yapacak ve adalet dağıtım ilkesini nemseyecektir.

Bundan farklı bir durumda aralarında hiğbir bağın bulunmadığı bir birey için hak ettiği davranışların tespit edilmesinde Eşit Paylaşım İlkesi veya kazanımların göreceli katkılarıyla ilişkili olarak Eşitlik İlkesi olacaktır (Serinkan ve rkek Erdiş, 2014: 134).

1.4.6. Kestirme Adalet Teorisi

Lind tarafından geliştirilen ve örgütsel adalete ilişkin algıların nasıl oluşturulduğunu araştıran Kestirme Adalet Teorisi kimi yazarlara göre, Bilişsel Atıf Kuramından yeterli ve oldukça güçlü bulunmuştur. Bu kurama göre, verilen yetki kişilerin görevlerini kötüye kullanabilmelerine olanak verir. Bireyler sürekli kendilerini, otoriteye güven duyup duymayacakları konusunda ve otoritenin kendilerine dürüst ve n yargısız davranıp davranmadığı konusunda sorgular. Bu belirsizliğin zmne ilişkin olarak bireyler çoğunlukla otoritenin güvenilir, tarafsız, uyum sağlayan biri ya da bir makam olup olmadığı konusunda karar verirler.

Eşitlik ve Göreli Yoksunluk Teori'nde adalet kararları, işgörenin kendisine ve çevresine ait bilginin tam olarak değerlendirilmesi ile belirlenebilir. Ancak yeterli zaman ve bilişsel kaynağa sahip olunmadığı durumlarda, otomatik kararlar vermenin gerekli olduğu durumlarda bu teori uygun olacaktır (etin, 2009: 9; Sayın, 2009: 6).

Kestirme Adalet teorisi'nde algılanan adaletin neden ve nasıl olduğu hakkında görece daha az Şey bilinmektedir. Kestirme Adalet Teorisi, örgütte çalışan kişiler açısından önemli olabilir. Bu teori, örgütsel davranıştaki ekonomik bakış açısıyla ve işgörenlerini adil bir Şekilde dllendirme (lüks mallar gibi) eğiliminde olan yönetim uygulamalarıyla çelişmektedir (Bos ve Lind, 2004: 265, 266).

Sonuç olarak bireyler adil bir örgütün varlığına karar verebilmek için bilgi arayışındadır. Bu teori, bireylerin adaletle ilgili kararlarını işlemlerin adil olup olmadığına göre verdiklerini ve sonuçlarla ilgili bilginin de sonradan birleştirildiğini belirtmiştir (Çetin, 2009: 9; Sayın, 2009: 6).

1.5. Örgütsel Adaletle İlgili Yaklaşımlar

1.5.1. Reaktif-İçerik Teorileri

İşgörenlerin hak etmediği davranışlara gösterdikleri tepkilere odaklanan kavramsal yaklaşımlara Reaktif-İçerik Teorileri denir. Örgütlerde adalet ile ilgili geliştirilen teorilerin çoğu reaktif içerik teorisi içerisindedir.

Bu yaklaşımlar; Homans tarafından geliştirilen Dağıtım Adaleti, Crosby tarafından öne sürülen Göreceli Yoksunluk Teorisi, Walster ve Berscheid'nin öncüsü olduğu Eşitlik Teorisi ve Adams tarafından önerilen Eşitlik Teorisidir (İçerli, 2010: 71). Söz konusu teorilerin bazı noktalarda birbirlerinden farklılık göstermelerine rağmen ortak görüşleri, işgörenlerin adaletsiz olan davranışlara negatif duygularla cevap verdikleri ve adaletsiz uygulamaları düzeltecek şekilde davranarak başlarına gelen bu durumdan sakınmaya çalıştıklarıdır (Eker, 2006: 7). Bu teoriler, çalışanların örgüt içerisindeki adaletsiz dağılımına odaklandığı için, reaktif-içerik teorileri sınıfında yer almaktadırlar (Koçak, 2015: 7).

1.5.2. Proaktif-İçerik Teorileri

Reaktif-içerik teorilerinden farklı olarak proaktif-içerik teorileri, işgörenlerin dağıtım kanallarından nasıl adil yararlanacakları konusuna odaklanır (İçerli, 2010: 74). Bu teorinin temelini Leventhall'ın Adalet Yargı Modeli belirlemiştir. Leventhall'ın Adalet Yargı Teorisi ile Lerner'in Adalet Güdüsü Teorisi örgütlerde geliştirilen proaktif-içerik teorisi arasında yer almaktadır. Söz konusu bu iki teori birbirinden farklı gibi görünse de adil olamayan dağıtımlarda çalışanların nasıl tepki verecekleri üzerinde durduğu için proaktif-içerik teorileri kapsamında ele alınmaktadır (Serinkan ve Ürkek Erdiş, 2014: 146).

1.5.3. Reaktif-Süreç Teorileri

Reaktif-süreç kuramında kullanılan prosedürler, tarafların her bir aşamada sahip oldukları kontrolün seviyesine göre farklılık göstermektedir. Kuram, taraflara süreç kontrolü sağlamayan prosedürlere nazaran, tüm tarafları daha çok tatmin ettiğini, bu prosedürlerin sonucunda alınan kararların daha adil olarak algılandığı ve sonucun taraflara daha fazla kabul edilebilir olduğunu savunmaktadır. Bu kuramda çalışanların örgüt içinde karar alma sürecindeki etkileri yüksektir (Yürür, 2005: 119).

Kararların alınmasında kullanılan süreçlerin adil olup olmadığı üzerinde yoğunlaşan reaktif-süreç teorileri, farklı bir entelektüel geleneği içeren “hukuktan” türetilmiş kuramlardır. Thibaut ve Walker’ın geliştirmiş oldukları “Prosedür Adaleti Teorisi”, kişilerin karar almaya yardımcı prosedürlerle alakalı tepkilerinin vurgulanması nedeniyle reaktif süreç kuramları arasında yer almaktadır (İşbaşı, 2001: 48). Thibaut ve Walker, bu teoride üç farklı taraf ve iki farklı aşama tanımlamışlardır. Bunlar; anlaşmazlığa düşen iki taraf (davacı ve davalı), aracı rolünü üstlenen taraf (yargıç), ve delillerinin ortaya konduğu “süreç aşaması” ile anlaşmazlığın çözümünde delillerin kullanıldığı “karar aşaması” (Greenberg, 1987: 14).

1.5.4. Proaktif-Süreç Teorileri

Dağıtım yöntemlerini açıklamaya çalışan teorilerinden biri de Proaktif-Süreç Teorisi'dir. Bu teoriyi temel alan yaklaşımlar, hangi yöntemin veya yöntemlerin adil uygulamaların gerçekleşmesine katkı sunacağını açıklamaya çalışmıştır (Serinkan ve Ürkek Erdiş, 2014: 147).

Dağıtım tercihlerini açıklamaya çalışan ve bu konuda en çok bilinen tercilerden biri Leventhal, Karuza ve Fry’in (1980) öncüsü olduğu dağıtım tercihi teorisi'dir. Bu teoriyi temel alan yaklaşımlar, işgörenlerin hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olan ve en çok tercih edilen süreçler üzerinde durmuştur (San, 2017: 12).

1.6. Örgütsel Adaletin Boyutları

Tarihsel süreç temel alınarak örgütsel adalet ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, bu alanda ilk olarak Adams'ın Eşitlik Teorisini temel alan dağıtım adaleti dikkat çekmektedir (Kazancı, 2010: 10).

1980'li yıllara ulaşıldığında, yeni sorularla birlikte farklı adalet uygulamaları gündeme gelmiştir. Bu dönemde, yapılan çalışmaların bireylerin adil olmayan uygulamalara gösterdikleri tepkileri açıklamada ve tahmin etmede yetersiz kaldıkları gözlenmiştir (İşbaşı, 2000: 50; Kazancı, 2010: 10). Yeni dönemde, süreç yönelimli bakış açıları temel alınarak adalet kavramı incelenmiştir. Alınan kararların ne olduğundan ziyade nasıl alındığına önem verilmiştir. Alan yazın tarandığında, örgütsel adaletin boyutlarından işlem adaleti ile ilgili daha fazla çalışma yapıldığı görülmektedir. Bununla birlikte dağıtım adaleti ile ilgili çalışmaların sayısı da her geçen gün artmaktadır. Dağıtım adaleti ile işlem adaleti kavramlarının birbirinden net bir şekilde ayrılarak incelendiği görülmektedir. Bu dönemde bazı araştırmacılar etkileşim adaletini bağımsız bir kavram olarak ele alırken, bazı araştırmacılar ise etkileşim adaletini işlemsel adaletin bir çeşidi olarak ele alıp incelemiştir (İşbaşı, 2000: 50).

1.6.1 Dağıtım Adaleti

Dağıtım adaleti, örgütsel çabaya bağlı olan önemli ödüllerin, katılımcılar arasında bazı ölçütler göz önünde bulundurularak dağıtımının yapılmasıdır. Sözü geçen ölçütler, kişisel sözleşme hükümlerine göre katılımcılar arasında farklılık gösterebilir (Farh, Podsakoff ve Organ, 1990: 707). Buna göre birey elde ettiği kazanımların adil olup olmadığını belirlemek için örgüte olan katkılarına (eğitimi, zekâsını, deneyimlerini ortaya koyar ve girdi çıktı oranını hesaplar ve örgütün diğer bireylerinin kazanımları ile kendi kazanımlarını karşılaştırır. Örgüt üyelerinin girdi çıktı oranlarının aynı olması örgüt içi adaleti gösterir (Önderoğlu, 2010: 3). Çağdaş anlamda dağıtım adaleti, sahipliğin topluma eşit düzeyde dağıtımının garanti edilmesi ve böylece herkese belirli düzeyde kazanım ulaştırılması anlamına gelir (Fleischacker,2005a:4; Fleischacker,2005b:2003).

Dağıtım adaletinde önemli olan, işgörenlerin, örgüt içerisinde dağıtılan kaynaklardan eşit şekilde pay aldığına olan inancıdır (Folger ve Cropanzano, 1998: 2). Dağıtım adaleti kaynakların ulaştırılmasındaki algılanan adaleti ifade eder. Örneğin, mahkeme salonlarında olumlu ve olumsuz kararların alınması gibi. Dağıtım adaleti bu kararların adaletli algılanmasıdır (Greenberg ve Cropanzano, 2001: 121).

Dağıtım adaleti kavramı Eşitlik Kuramından türemiştir. Adams'a göre, örgüt için performans gösteren işgörenler kazandıklarının adil olup olmadığına eşitlik kuramına göre karar vermektedir. İşgörenler gösterdikleri performans girdileri ile kendilerine sunulan ödül çıktıları arasında eşitsizlik olduğunu düşünürlerse, adaletsizlik olduğunu algırlar. Bu girdi ve çıktı arasındaki eşitsizlik bireyler üzerinde öfkeye veya suçluluk duygusuna neden olur (Çöp, 2008: 19). Dağıtım adaleti, örgütsel kaynakların ve ödüllerin dağıtımının eşitliğidir (Demircan Çakar ve Yıldız, 2009: 71). Eşitlik kuramına göre, insanlar kendi girdi ve çıktı oranlarını başkalarının girdi ve çıktı oranları ile karşılaştırırlar. Dağıtım, katkıların oranlı karşılaştırılmasıyla verilen adil ödülleri ifade eder (Greenberg ve Colquitt, 2005: 62). Bireyin kendisi ile karşılaştırdığı, bir başka kişi, bir grup, geçmişte kendisinin yaşamış olduğu benzer bir durum veya tümüyle hayali bir senaryo olabilmektedir (Baştürk, 2009: 47).

1.6.2. İşlem (Prosedür) Adaleti

İşlem adaletinin doğuşuna ilişkin işaretler 1960'larda ve 1970'lerde ortaya çıkmaya başlamaktadır. Bu dönemlere kadar hala etkisini sürdürmekte olan dağıtım adaleti yerini yavaş yavaş işlemsel adalete bırakmaya başlamıştır (Yerlikaya, 2008: 18). İşlemsel adalet, tutarlı olmayı, önyargısız davranmayı ve etik ilkeler doğrultusunda kararlar almayı içermektedir (Colquitt, Scott ve LePine, 2007: 913).

İşlemsel adalet; ücret, iş koşulları, yükselme, maddi imkanlar ve performans değerlendirme ölçütleri gibi faktörlerin belirtilmesi ve bunların ölçümünde kullanılan yöntem, izlenen süreç ve uygulamaların adil olma düzeyi olarak tanımlanmaktadır (Seymen, Girgin, Giritlioğlu ve Aksu 2009:172).

Performans ödülleriindeki dağıtımın adil olması, dağıtımçı adalet kavramının konusudur. Örgüt içinde işgörenlerin göstereceği her bir performans için verilecek ödüllerin belirlenmesinde kullanılan yöntem ve tekniklerin adil olma düzeyi ise işlemsel adalet kavramı kapsamındadır (Doğan, 2002: 72). İşlemsel adaletin dağıtım adaletine göre kurumun ve kurum temsilcilerinden kaynaklı sonuçlarla ilgili konularda (örgütsel bağlılık ve yöneticiye güven) daha önemli bir öngörü kaynağı olduğunu gösteriyor. Buna karşılık dağıtım adaleti işlemsel adaletle göre kişisel sonuçlar (ücret tatmini gibi) konusunda daha önemli bir öngörü kaynağı olabilir (McFarlin ve Sweeney, 1992: 627).

İşlemsel adalet, genel olarak üç görüş üzerinden incelenmektedir. Bu görüşler ise şu kuramlara dayanmaktadır: Thibaut ve Walker'ın İşlem Kuramı, Leventhal'ın Adalet Yargı Kuramı ve Lind ve Tyler'ın Grup Değer Kuramı. Her bir kuram, dağıtım adaleti ve işlemsel adaletini kavramsallaştırma yönündedir (Greenberg ve Colquitt,2005:61).

Thibaut ve Walker'ın işlemsel adaleti, bireyler ve gruplar arası çatışmayı çözmede kullanılan yöntemlere odaklanmaktadır. Yazarlar işlemsel adaleti, bir tartışmayı çözmede kullanılan yöntemlerin adil ve kendi içinde memnun edici olduğu inancı olarak tanımlamaktaydılar (Greenberg ve Colquitt,2005:62). Çalışanlar, süreci adil olarak algıladıkları zaman, istemedikleri bir çıktı ile de karşılaşsalar, o çıktıyı olumlu olarak algılama eğilimi gösterirler (Bies ve Shapiro, 1988; 677). Thibaut ve Walker, dağıtım adaletini ise, kişilere ve gruplara göre ücret, ayrıcalıklar, hizmet vb. değerlerin eşit ve adil belirlenmesi üzerine olan düşünceler olarak tanımlamaktaydılar (Greenberg ve Colquitt,2005:62).

Leventhal'ın teorisine göre; bireyler örgüt içinde adil dağıtım için emek harcarlar. Hakkaniyet kuramına göre bireylerin kazanımlarını belirlerken adalet ve eşitlik ilkesini temel alarak çaba gösterilmelidir. Bu model, adalet olgusunun belirlenmesinde sadece kazanımlardaki eşitliğin temel alınmaması gerektiğini vurgular ve adalet algısını saptamada eşitlik, hakkaniyet, ihtiyaç gibi farklı ilkelerin etkilerinin önemi üzerinde durur. (Topaloğlu, 2010:16,18).

Tyler ve Lind dağıtım ve işlemsel adalet olmak üzere iki adalet modeli üzerinde durur. Dağıtım adaleti bireylerin çıktılar üzerindeki adalet algılarını içerirken işlemsel adalet kuramı, bu kararların nasıl alındığını içermektedir (Greenberg ve Colquitt, 2005: 62).

1.6.3. Etkileşim Adaleti

Etkileşimsel adalet, işlem adaletinin bir devamı niteliğindedir (Seymen ve diğ., 2009: 172). Örgütsel işlemler uygulanırken çalışanların karşılaştığı kişiler arası etkileşimin niteliği, etkileşimsel adaleti yansıtmaktadır (Yıldırım, 2007: 258).

Etkileşimsel adalet, üstlerin astlarına karşı saygılı olmasını, astlarına değer vermesini (örneğin, astlarını dikkatle dinlemesi, kararların yeterli açıklamalar ile desteklenmesi, diğer bireylerin karşılaştığı olumsuz durumlar için empati kurması) ve sosyal olarak duyarlı davranmasını içermektedir (Skarlicki ve Folger, 1997: 435).

Örgütte istenilen işlemleri gerçekleştirme süreci sırasında, çalışanlarda, yönetimin davranışlarının adalete uygunluğu hakkındaki endişelerde artış gözlenmektedir. İşlemlerin uygulanışı esnasında insanlar, kişiler arası ilişkiler bakımından daha da hassaslaşmakta ve karşılıklı dürüst bir iletişim olmasını beklemektedirler (Bies ve Shapiro, 1987: 201). Bu sebepten dolayı işgörenin, etkileşimsel adaletin olmadığını hissettiğinde, kendisinden işlemsel adaletin istediği gibi örgütün tamamına veya dağıtımsal adalet kavramında belirtildiği gibi karşılaştıkları sonuca olumsuz bir tepki vermektense doğrudan yöneticisine ya da etkileşimsel olarak adaletsizlik yaşadığı kişiye karşı olumsuz bir tepki göstermesi beklenir. (Önderoğlu, 2010: 7).

Etkileşimsel adaletin iki çeşitinden söz etmek mümkündür. Bunlar kişiler arası adalet ve bilgilendirme adaletidir. Kişiler arası adalet, çalışanlarla yöneticiler arasındaki iletişimdeki adalet algılaması ile ilişkili olan bu adalet türü, sonuçlara karar veren yöneticilerin işgörenlere ne ölçüde nezaket, duyarlılık, saygı ve ciddiyet gösterip değer verdiği ile ilgilidir (Karabay, 2004: 10).

Örgütlerde işgörenler, yöneticilerinin kendilerine değerleri ile aynı şekilde iletişim kurmasını bekler. Kurulan bu iletişimde adalet aramaktadırlar. Kimilerine saygılı kimilerine saygısız davranan yöneticiler veya kaynak dağıtıcılar adil olarak algılanmazlar. Bireylerarası algılanan etkileşim adaletsizliği işgörenlerin yöneticilerine karşı olumsuz tepki vermesine neden olur (Cropanzano, Prehar ve Chen, 2002: 326).

Bilgilendirme adaleti ise, örgütsel ortamda, ilgili bilginin herkese açık olması koşuluyla sağlanabilecek bir adalet türüdür. İşgörenlerin şahıslarına yönelik verilen kararların nasıl alındığı ile alakalı bilgiye ulaşmalarını temsil eder (Heather ve Spence, 2004: 355). Diğer bir deyişle, ücret, terfi, çalışma şartları ve performans değerlemesi gibi unsurların belirlenmesinde kullanılan politika ve prosedürler hakkında işgörelere örgüt yönetimince düzenli bilgiler verilmesi anlamını taşımaktadır. Aynı zamanda çalışanların sosyal ve özlük hakları konusunda yöneticiler tarafından bilgilendirmeleri, onların çıkarlarını korumaya çalışmaları gibi anlamlarda da kullanılmaktadır (Colquitt, 2001: 400).

1.7. Örgütsel Adaleti Etkileyen Faktörler

1.7.1. Kişisel Faktörler

Adalet algılamalarını etkileyen kişisel faktörlerle ilgili , cinsiyet farklılıkları, yaş, eğitim düzeyi, bireyin duyguları ve ahlaki değerleri bu başlık altında incelenmiştir.

1.7.1.1. Cinsiyet

Adalet algılamaları konusunda özellikle cinsiyet farklılıkları ve adalet algısı arasındaki ilişkiyi ele alan araştırmalar dikkat çekmektedir. Anderson ve diğ. (2003) tarafından yapılan araştırmada çalışanların bireysel özellikleri ile adalet algıları arasındaki ilişkilerin incelenmiş ve sonucunda örgütsel adalet algısı (işlem, etkileşim ve dağıtım adaleti algılarının tümü) ile cinsiyet arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Hartman vd. (1999)'a göre kadınlar karşılaştırma grubu olarak hemcinslerini görür. Bu sebeple buldukları ortamda erkekler daha az ücret alsalar dahi bunu eşitsizlik olarak görmemektedirler. Kadınlar her bireylere eşit

davranılmasına erkeklere kıyasla daha çok önem verirler. Bu açıdan kadınların yönelimleri daha çok dağıtımsal adalete olur. Erkekler ise, rekabete, kazanımların hak edilip edilmediğine göre dağıtımın olmasına önem verirler. Bu nedenle de işlemsel adalete yönelirler (Sayın,2009:19; Hartman vd., 1999:339). Lee ve diğ. (2000) kadınların değişim veya karşılıklı ilişkiler hususunda daha sorumlu davranacaklarını ve bu sebeple kadınların erkeklere göre süreçsel adaleti daha az önemseyeceklerini belirtmişlerdir. Dağıtım adaleti algısı açısından ise erkekler ve kadınlar arasında herhangi bir farklılık tespit edilmemiştir(Lee, Pıllutla ve Law, 2000: 690).

1.7.1.2. Yaş

İşgörenlerin adalet algılarının yaş gibi sosyo-demografik özelliklerden etkilendiği öne sürülmektedir. Wagner ve Rush(2000) çalışmasında, örgütsel adalet ile yaş arasındaki ilişkiye değinmektedir. Wagner ve Rush'a göre genç çalışanlarda özgecilik ve örgütsel adalet ilişkisi yaşlılara göre daha belirgindir (Wagner ve Rush, 2000: 379-392).

Colquitt, Noe ve Jackson(2002), nüfus dağılımına göre farklılık gösteren yaş çeşitliliğinin süreç adaleti ile ilişkisinin olduğunu tespit etmişlerdir. Köse ve diğ., yaptığı çalışmada yaş ile işlem adaleti değişkenleri arasında bir ilişkinin bulunmadığını raporlamıştır.

1.7.1.3. Eğitim Düzeyi

Eğitim seviyesi yüksek olan kişilerin, eğitim düzeyi düşük olan kişilere göre örgüt içi davranış şekilleri de farklılık göstermektedir. Bireyin eğitim seviyesi yükseldikçe içinde yer aldığı referans grubunun da seviyesi artacağından dolayı örgüt içindeki ödüllendirme sistemini değerlendirme şeklide değişim göstermektedir (Melenie vd., 2006: 309).

Bireysel unsurlarda yer alan eğitim düzeyi ve adalet algılamaları arasındaki ilişkidir. Çalışanların kıdemi ve aldıkları eğitim ile adalet algıları arasındaki ilişki Eşitlik Teorisinde belirtilen katkı-kazanım oranı ilişkisi ile açıklanabilir. Yukarıda da ifade edildiği gibi Eşitlik Teorisine göre çalışanlar sürekli olarak kendi katkı ve

kazanımlarını benzer düzeyde çalışanları ile karşılaştırarak, iş ilişkilerinde var olan eşitlik veya eşitsizlik derecesini izlerler. Çalışanlar örgütlerde eğitim düzeyine göre ödüllendirildiği (ücretlendirme, izin, çalışma süresi vb.) müddetçe kişinin adalet algısı üst düzeyde olacaktır. (Vecchio, 1991: 189).

1.7.1.4. Bireyin Duyguları ve Ahlaki Değerleri

Bireysel unsurlar başlığı altında kişinin ahlaki değerleri ile adalet algıları arasındaki ilişki de incelenebilir. Ahlaki değerler, bireylerin yaşamında rehber prensipler olarak var olan ve onları hayatta güdüleyen amaçların sosyal bir temsilcisidir. Bu rehber prensipler, bireylerin seçim eylemleri diğer bireyleri ve olayları değerlendirme ölçütleri ile kendi değerlendirmelerini açıklama yöntemleri olarak ifade edilebilir (Altınbaş, 2006: 23).

Ahlaki değerler bireyler için son derece önemli, kesin ve güçlü tutumlardan oluşmaktadır. Bu tutumlar katı ve değiştirilmesi zordur. Kazanımlar ve işlemler bireyin ahlaki değerleriyle uyum sağladığı zaman adil, aksi durumda uyum sağlamadığı zaman ise adaletsiz olarak algılanmaktadır. Çünkü bireyin ahlaki değerlerine uymayan bir davranış, özel kimliği kadar toplumsal kimliği için de bir tehdit oluşturmaktadır. Bu yüzden çalışanın ahlaki değerlerine uygun davranışlar gösterilmesi örgütsel adalet algısının oluşmasında önemlidir (Skitka ve Mullen 2002: 589).

Bireylerin örgütsel adalet algılamaları üzerinde kişisel özelliklerin, örgütün özelliklerinin dışında yaşadığı duygusal olayların ve kamu veya özel sektörde çalışıp çalışmadığının da etkisi bulunmaktadır. Kişinin halihazırda veya geçmişte yaşadığı olumlu ve olumsuz deneyimler bağlı bulunduğu örgütü adaletli veya adaletsiz olarak algılamasında önemli bir etkiye sahiptir.

1.7.2. Örgütsel Faktörler

Adalet algılamalarını etkileyen örgütsel faktörlerle ilgili; lider, ücret ve ödül sistemi bu başlık altında incelenmiştir.

1.7.2.1. Lider

Örgüt çalışanlarında oluşan adalet algısı, lider-işgören ilişkisiyle ilgilidir. Liderin davranış ve tutumları önemlidir. Çalışanların özellikle kendilerini etkileyebilecek konular için alınacak kararlara etki edebildiklerini gördüklerinde ve eşit fırsatlarla liderlerine ulaşabildiklerini gözlemlediklerinde örgüt içinde adalet duygusu güçlenmektedir (Dilek, 2005: 41).

Liderlerin adaletli davranması örgütsel adaletin sağlandığı konusunda işgörenlerde olumlu kanı oluşmasına katkıda bulunacaktır (Williams, Pitre ve Zainuba, 2002: 35). Lider, işlerin işleyişi sırasında astların beklentilerini ve gereksinimlerini karşılamaktadır. Yalnızca temel gereksinimlerin karşılandığı, örgütün amaçlarının, rollerinin ve görevlerinin lider tarafından ortaya koyulduğu bir ortamda çalışanların, örgütsel adalet algısının yüksek olamayacağı söylenebilir. Dönüşümcü liderliğin özellikleri göz önünde bulundurulduğunda örgütsel adalet ile yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Etkileşimci liderlik ile yapılan araştırmalar incelendiğinde ise bu liderlik yaklaşımının dönüşümcü liderlik kadar örgütsel süreçleri olumlu etkilediği söylenemez (Kazancı, 2010: 35). Niehoff(1996) yaptığı çalışmada, dönüşümcü liderlik davranışının işgörenlerin örgütsel adalet algısını etkilediğini belirtmiştir.

1.7.2.2. Ücret ve Ödül Sistemi

İşgörenlerde ücret tatmini ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. İşgörenlerin aldıkları ücret örgütsel adalet konusunda önemli bir yer tutar. Ücret hem çalışanların ihtiyaç ve beklentilerine cevap verir hem de çalışanların yaptığı işin bir karşılığı olma hükmündedir. (Bölükbaşı ve Yıldıztan, 2009). İşgörenin örgüte yaptığı katkılar karşılığında aldığı ücret, yaşamını devam ettirmesi yanında, iş görene örgüt içinde ve dışında statü ve saygınlık kazandırmaktadır (Flippo, 1985: 281).

Örgütlerde kurulması en zor olan sistemlerden bir tanesi ücret ve ödül sistemidir. Aynı zamanda en adil ve eşit dağılımın sağlanması gereken sistemlerden bir tanesidir. Ücret, örgüt çalışanlarının temel fizyolojik ihtiyaçlarını (güvenlik, sosyal ihtiyaçlar, barınma, saygınlık gibi) karşılamak için şart olan bir olgudur.

Örgütsel adalet algısı da en basit anlamda çalışanların kaynakların adil dağılımına ilişkin algısı olduğu noktasında, ücret ve ödül sistemleri ile doğrudan ilişkilidir (Tokmak, 2018: 21).

Araştırmalar performansa dayalı ücret sistemlerinin hem çalışanlar hem de örgütler tarafından en etkin ve en eşitlikçi sistem olarak değerlendirildiğini göstermektedir. Ücretlerin performansa dayalı olduğunda çalışanların daha yüksek performans gösterdiğini ortaya koymaktadır (Kılıçaslan, 2010: 67).

Ödüllendirme sistemlerinin (tatiller, izinler, pozisyon terfileri, prim, takdir vb.) iyi kurulmuş olması ve çalışanları doğru şekilde motive edebilmesi, çalışanların örgütsel adalet algılarının olumlu gelişmesi üzerinde oldukça önemlidir. Ödüllendirme sistemleri örgütsel adaletin alt boyutlarının sağlanması hususunda oldukça önemli sistemlerdir (Tokmak, 2018: 22).

1.8. Örgütsel Adalet Algısının Sonuçları

İşletmelerde işgörenlerin örgütsel adalet algısı birçok faktörden etkilendiği gibi birçok faktörü de etkileme gücüne sahiptir. İşgörenlerin adalet algısı zayıf olduğunda örgüt içinde olumsuz tutum ve davranışlar sergileme eğilimleri artmaktadır (Serinkan ve Ürkek Erdiş, 2014: 152). Adaletle ilişkin olumlu algılar birçok konuda olumlu gelişmelerin yaşanmasını sağlamaktadır. Örgüte olan bağlılığın ve verimliliğin artması, örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesi olumlu gelişmelerin bazılarıdır. Adaletle ilişkin olumsuz algılar ise olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Verimliliğin düşmesi, işten ayrılma niyetinin ortaya çıkması, örgütsel bağlılığın zayıflaması ve saldırgan davranışların gözlenmesi olumsuz sonuçlardan bazılarıdır. Bu bakımdan, işgörenlerin kişisel doyumu ve örgütün amaçlarına ulaşması için örgütsel adaletin gerekli olduğu söylenebilir. Adaletsiz uygulamalar örgütsel bir sorun olarak görülmeli ve bu sorunun çözülmesi için gerekli adımlar atılmalıdır (Cihangiroğlu ve Yılmaz, t.y: 210).

Alan yazında tarandığında, iş tatmini, işten ayrılma niyeti, örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık, örgütsel güven, örgütsel sessizlik, stres, tükenmişlik, saldırganlık

ve performans örgütsel kavramların örgütsel adalet algısının sonuçları olduğu anlaşılmaktadır.

1.8.1. İş Tatmini

Tatmin kavramı Türk Dil Kurumuna göre, gönül doygunluğuna ererek çok istenilen bir şeyin gerçekleşmesini isteme anlamına gelmektedir (Tdk, 2018).

İşgörenlerin bağlı buldukları örgüte ve çalışanlarına karşı geliştirdikleri tepkiler iş tatminini yansıtmaktadır (Keklik ve Çoşkun Us, 2013: 144). İş tatmini, çalışanın işten duyduğu memnuniyeti ifade eder (Serinkan ve Ürkek Erdiş, 2014: 148). Örgütsel adalet algısı çalışanların iş tatminleri üzerinde olumlu bir etki oluşturmaktadır. Adalet algısı ve iş tatmini arasında doğrusal ilişkilerin bulunduğu birçok araştırmada ortaya çıkmıştır (Yürür, 2008: 299).

Yöneticilerin, örgüt içinde belirlenen kuralları tüm çalışanlar için adil olarak uygulaması, işgörenlerin dağıtım ve prosedür adalet algılarının gelişmesine yardımcı olmaktadır. Bu sayede işgörenlerin iş tatmini algıları da gelişecektir. Hem prosedür hem de dağıtım adaleti iş tatmini ile olumlu ilişkilere sahiptir. Diğer yandan, yapılan araştırmalar dağıtım adaletinin iş tatmini üzerinde prosedür adaletine göre daha etkili olduğunu ortaya koymuştur (Serinkan ve Ürkek Erdiş, 2014: 148).

1.8.2. İşten Ayrılma Niyeti

Örgütten ayrılma niyeti; çalışanların çalışma koşullarından tatmin olmamaları durumunda sergiledikleri yıkıcı ve aktif davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Örgütten ayrılma niyetinin, örgütsel etkinliği etkilediği yönünde yaygın bir düşünce vardır. Bundan dolayı çalışanların örgütten ayrılmalarına neden olan süreci anlamak örgütsel etkinliği artırmak açısından önemlidir (Gül vd., 2008: 4).

Örgütlerde uygulamaların dayandığı prosedürlerin ve elde edilen kazanımların adilliği, yöneticilerin çalışanlarının haklarına ve kişisel değerlerine duydukları saygının göstergesidir. Saygın bir şekilde davranılan çalışanlarda maksimum seviyede iş tatmini, zihinsel zindelik ve duygusal doyum sağlanacaktır. Ancak aksi durumda, iş tatminsizliğinin meydana getirdiği kişisel olumsuzlukların

yanı sıra örgütsel anlamda işe gitmede isteksizlik, örgütten ayrılma, yetersizlik duygusu, iş birliği sağlayamama, işte hata yapma, işten uzaklaşma isteği, yerinde olmayan kararlar verme ile nitelik ve nicelik düşmesi gibi olumsuz sonuçlar oluşacaktır (Süral Özer ve Eker Urtekin, 2007: 108). İşten ayrılma niyetini açıklamaya çalışan bir çok model, çalışanların işlerine ve örgütlerine karşı olan davranışlarına odaklanmaktadır.

İşten ayrılma niyeti, çalışanların adalet algıları tarafından etkilenen sonuçlardan en öne çıkanlardan bir tanesidir. Örgütsel adalet ve işten ayrılma arasındaki ilişki oldukça karmaşıktır. Kişinin adaleti ortaya çıkan bulgulara göre değerlendirmesi, güdülenme düzeyini etkilemektedir. Örgütsel adaletin birçok kavramla ilişki içinde olması, çalışanın işe devam etme veya işten ayrılma kararını etkilemektedir. Bu durum, çalışanı daima adil, dürüst ve açık bir ortam arayışı içine sürükleyecektir (Töremen ve Tan, 2010: 68).

1.8.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Bu davranış türü, örgütün görevlerini etkili bir şekilde yürütmesine yardımcı olan, onu destekleyen ve gönüllülüğü esas alan davranışları ifade etmektedir (Giderler Atalay, 2010: 49).

Örgütsel vatandaşlığı her yazar farklı bir şekilde ele almıştır. Fakat bu alanda kabul gören en önemli isim Organ'dır. Organ'a göre, nezaket, centilmenlik, yardımlaşma ve vicdanlılık örgütsel vatandaşlık davranışını oluşturan en önemli kaynaklardır (Polat ve Celep, 2008: 310). Çalışanlar kendilerini örgütsel yönetimin bir parçası olarak görür, örgütte işlerini devam ettirdikleri sürece işlemsel adalet algılar ve daha fazla örgütsel davranış gösterirler (Serinkan ve Ürkek Erdiş, 2014: 150). İşlemsel adaletin örgütün yararlarını ön planda tutan örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileme yönü bulunmaktadır. Etkileşimsel adaletin ise daha çok yöneticilerin yararlarını ön planda tutan örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileme yönü mevcuttur (Eker, 2006: 42).

Örgütsel vatandaşlık davranışı formal iş tanımının dışında, belirlenmiş rol kalıplarını ve beklentileri aşan, işgörenlerin örgüte katkıda bulunmak için gönüllü olarak gösterdikleri rol gereklerinin dışındaki davranışlar olarak tanımlanabilir

(Sezgin, 2005: 319). Eşitsizlik algısının hâkim olduğu ve yüksek güç mesafesinin gözlendiği topluluklarda işgörenlerin liderlerini sorgulama eğilimleri bulunmamaktadır. Liderlerin söyledikleri her bir söz işgörenleri için emir niteliğindedir. Bu işgörenlerin, örgütsel vatandaşlık davranışları göstermeleri beklenmemektedir. Diğer yandan düşük güç mesafesinin gözlendiği topluluklarda, işgörenlerin adil olmayan durumlarla karşılaştıklarında örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermekten kaçındıkları belirtilmiştir (Paine ve Organ, 2000: 49).

Adalet algısının örgüt içinde benimsenme düzeyi ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeleri arasında sıkı bir bağ vardır. Yöneticilerin işgörelere adaletli davranması ve işgörenlerin yöneticilerinin adaletli olduğunu düşünmeleri durumunda örgüt içinde örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimi artmaktadır. Bununla birlikte, örgüt içinde işgörenler örgütsel adaletten ziyade bireysel adalet ile ilgili uygulamaları daha fazla önemsemektedir. Çünkü bireysel adaletle yönelik uygulamalar aynı zamanda çalışanların önemli ve değerli olduklarını hissettirmektedir. Örgüt içinde çalışanların rol kimlikleri örgütsel vatandaşlık davranışları ile tanımlanabilir. Bu durumda, çalışanlar bu davranışları göstermek için daha fazla sorumluluk hissedecektir. Bu sayede örgüt çalışanlarının rol kimlikleri örgütsel vatandaşlık kimliğine dönüştürülebilmektedir (Yavuz, 2010: 305).

1.8.4. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, çalışanın kendi çıkarından önce örgütün çıkarını düşünmesi olarak tanımlanmaktadır. Bir örgütte adalet algısının yüksek olması çalışanların örgüte bağlılığını arttırmaktadır. Adalet algısı işgörenler için önemli bir güdüleyici faktördür. Kendisine adil davranıldığını düşünen işgören örgütle özdeşleşir ve o örgüte bağlanır (Erer, 2014: 28).

Örgütle bütünleşme sağlayamayan çalışanların olması o örgütün başarıyı yakalama şansının olmadığını göstermektedir. Bir örgütte bağlılığı sağlayabilmek için yöneticilerin örgütsel bağlılığı yönetmeye, örgütsel adaleti sağlamaya önem vermelidirler (Görgülür, 2013: 13).

Çalışanların algıladıkları adaletin yüksekliği örgütsel bağlılık düzeyini etkiler. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların da performansları yüksek olacağından verimlilikleri de artacaktır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 7).

1.8.5. Örgütsel Güven

Güven, karşılıklı olumsuz duygular taşımamaya dayalı savunmasız kalma istekliliğidir. Kişiye ve örgüte güven bir araya gelerek örgütsel güveni oluşturmaktadır (Polat ve Celep, 2008: 310). Örgüt içi güven, örgütsel rollere, ilişkilere, deneyimlere dayanarak örgüt üyelerinin, niyetleri ve davranışları hakkındaki olumlu beklentileridir. Güven algısının örgüt içinde kendiliğinden oluşması mümkün değildir. Örgüt içinde uygulanacak bazı yöntemler ile güven algısının oluşması sağlanabilir. Bu yöntemler genel olarak, güven ortamı oluşturma, örgüt çalışanlarının her birini düşünerek güven duygusunu yapılandırma ve atılacak her bir adım için dikkatli davranma süreçlerini kapsamaktadır (İşcan ve Sayın, 2010: 203).

Örgütsel güvenin olmadığı örgütlerde, örgütsel iletişimden, bilgi paylaşımından, örgütsel performanstan, katılımdan, paylaşımından ve örgütsel etkililikten söz etmek mümkün değildir (Baş ve Şentürk, 2011: 36).

Bazı araştırmacılar kişiye ya da örgüte duyulan güvenin örgütsel adalet üzerindeki etkisini farklı bakış açısıyla incelemişlerdir. Tylor güvenin, işlemsel ve dağıtımsal adalet algısıyla ilgili olduğunu; Aryee, Budhwar ve Chen ise dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algısının örgütsel güvenle ilişkili olduğunu belirlemişlerdir (Serinkan ve Ürkek Erdiş, 2014: 149).

1.8.6. Örgütsel Sessizlik

Örgütsel adaletsizlik çalışanların sessiz kalmasına yol açabilmektedir (Brinsfield, 2009: 234). İnsan bilimciler sessizliği eylemsizlik olarak tanımlamaktadırlar. Örgütsel sessizlik çalışanların işlerini ve buldukları örgütü iyileştirmeye ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemesi şeklinde tanımlanabilir (Alparlan, 2010: 3). İlgili yazında örgütsel sessizlik temelde dağıtım

adaletsizliğine tepki olarak kaçınmaya dayalı olmasına rağmen, kimi görüşe göre ise süreçsel adalet ile ilgili bir faktör olabileceği de kabul görmektedir (Brinsfield, 2009: 234). Örgüt ikliminin boyutlarından biri olan örgütsel adalet çalışanların konuşmaya istekli olma veya sessiz kalma davranışları ile doğrudan ilişkilidir. Yüksek düzeyde merkezileşme, otoriter yönetim anlayışı, zayıf performans izlenimleri, belli olmayan işlem ve raporlar, zayıf iletişim, tutarsız kararlar gibi davranışlar örgütsel adaletsizliği yansıtmaktadır. Bu tür davranışlar, çalışanlarda sinik davranışların ve sessiz kalma eğiliminin gelişmesine neden olur (Alparslan, 2010: 17).

1.8.7. Stres

Stres, çalışma yaşamında işgörenlerin üzerlerindeki baskının artmasına neden olarak onların işlerinden uzaklaşmasına ve performanslarının düşmesine neden olan önemli bir faktördür (Koçak, 2015: 16).

Eşitlik kuramına göre stres, insanların bir göreve yaptıkları yatırım karşılığı elde etmeyi umdukları ödül ve gerçekte elde ettikleri ödül arasındaki uyumsuzluk sonucu ortaya çıkan bir tepkidir. Kişinin sağladığı girdiler ve elde ettiği sonuçlar arasındaki dengesizlik stresle sonuçlanmaktadır. Çalışanlar dağıtım adaletsizliklerini “stres etkenleri” olarak kabul edecekler ve sonuçta psikolojik çöküntü yaşayacaklardır. İş arkadaşlarına kıyasla daha az maaş ödenen çalışanlar (dağıtım adaletsizliği) duygusal tükenmişlik, sağlık şikayetleri ve stresin neden olduğu hastalık nedeniyle işe devamsızlık gibi belirgin biçimde daha yüksek stres belirtileri sergilemektedirler (Sulu, 2010 :27).

1.8.9. Tükenmişlik

Stresli durum veya durumlarla baş etmede başarısızlık yaşama hali tükenmişlik olarak ifade edilmiştir (Koçak, 2015: 17). Çoğu zaman kendisi için yapamayacağı büyük hedefler seçen ve bu hedeflere ulaşamadığında büyük hayal kırıklıkları yaşayan bireylerde tükenmişlik hali görülmektedir. Bu bireyler yorulduğunu ve enerjisinin tükendiğini belirten ifadeleri sıkça kullanmaktadır. Tükenmişliğin en önemli göstergeleri; kendini beğenmeme, fiziksel ve duygusal becerilerde tükenme,

aşırı yorgunluk, işe veya göreve yoğunlaşamama, çevresine duyarsızlaşma olarak sıralanabilir (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009: 87).

Çalışanların örgütsel adalet algıları onların tükenmişlik duyguları üzerinde negatif bir etkiye sahiptir. Bu sonuç, tükenmişliğin en önemli kaynağının kişisel faktörlerden çok durumsal faktörlerin olduğuna işaret etmektedir. Tükenmişlik duygusunu azaltmak için sosyal faktörlerin ön planda tutulması önemli görülmektedir (Yeniçeri ve diğ., 2009: 87).

1.8.10. Saldırganlık

Hakimiyet sağlamak, yenmek, sindirmek, şiddetli ve etkili hareketler ile yönetmeyi amaçlamak saldırganlığı ifade etmektedir. Saldırganlık; engellemek, yaralamak, bir işi bozmak, hırpalamak, düşmanca davranmak, tahrip etmek, yok edici ve yıkıcı eylemlerde bulunmak gibi davranışları içine almaktadır (Koçak, 2015: 48).

Örgüt içinde bireyler adaletsiz uygulamalara maruz kalırsa, bireylerin davranışları bu durumdan olumsuz etkilenir. Bu durumda ortaya çıkabilecek olumsuz davranışlardan biri saldırganlıktır. Adaletsiz davranışlar saldırgan davranışları tetikleyen tek faktör olmasa da bu davranışların ortaya çıkmasında etkili olan önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir (Yerlikaya, 2008: 37).

Örgüt içi saldırgan davranışlar örgütsel barışı bozar. Örgüt içerisindeki gerginliklere sebep olan davranışlar işgörenlerin birbirlerine bağırıp çağırmaları, fiziksel müdahalelerde bulunmamaları, yüze telefon kapatmaları ve odayı istenmeyen bir şekilde terk etmeleridir. Saldırgan davranışlara maruz kalan insanlarla, saldırgan insanlar arasındaki gerginlikler, saldırılar ve düşmanca davranışlar örgütteki herkesi etkiler. Gruplaşmalar oluşabilir ve bireysel çatışmalar gruplar arası çatışmalara dönüşebilir. Bireysel ve örgütsel anlamda etkinlik, verimlilik ve performans düşer. (Özdevecioğlu, 2003: 81).

1.8.11. Performans

Adalet algısı, olumlu iş tutumları ve daha yüksek iş performansı ile ilişkilidir. Yöneticiden kaynaklanan etkileşimsel adalet, çalışanın iş performansı ile güçlü biçimde ilişkilidir (Cropanzano, Chrobot,Rupp ve Prehar, 2004: 111). Masterson v.d. (2000)'nin yapmış olduğu çalışmaya göre de etkileşimsel adalet ile performans arasında direkt bir ilişki vardır. Aryee v.d. (2002) ise etkileşimsel adalet ve görev performansı arasında dolaylı bir ilişki bulunduğunu belirtmiştir.

Algılanan adaletsizlik işgörenlerin işe karşı girişimlerini düzenleme ve uyarılma konusunda önemli bir etkiye sahiptir. Gösterilen performans algılanan adaletten mutlaka etkilenir. Girişimlerini azaltma davranışı çalışanların adaletsiz uygulamalara karşı gösterdiği bir tepkidir. Bunun doğal bir sonucu olarak çalışanların performansları da düşecektir. Farklı bir bakış açısına göre, örgüt içinde işlem adaletinin tesis edilmesi çalışanların performanslarını artırabilir. Çalışanların örgüt içinde gerçekleştirilen işlemlerin adil olduğunu düşünmesi, örgüt tarafından desteklenme algısının gelişmesini sağlayabilir. Böylece işe karşı olan girişimlerinde de artış olacaktır (Robbins, Summers ve Miller, 2000: 1336).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Türk Dil Kurumu bağlılık kavramını, birbirine karşı sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme olarak tanımlamaktadır (Tdk, 2018). Bağlılık, bireyler için mevcut olan bir konum veya durumun terk edilmesinin zorlaşması ve bireyleri konum ve duruma bağlı kılan tüm olumlu nedenlerin toplamıdır (Şaklak, 2018: 39). Örgütsel bağlılık ise, birçok araştırmaya konu olmuş ancak örgütsel bağlılığın net bir tanımı yapılamamış bir kavramdır. Bu durumun en önemli nedenlerinden biri araştırmacıların kendi uzmanlık alanlarına göre farklı bakış açıları kullanarak tanımlara ulaşmalarıdır. Sosyoloji, örgütsel davranış ve sosyal psikoloji gibi farklı alanlarda çalışan uzmanlar kendi alanlarının bakış açısına göre tanımlamalar yapmıştır. Bu bakımdan, alan yazında birbirinden farklı birçok tanımın olduğu görülmektedir (Uygur, 2009: 12). Örgütsel bağlılık, çalışanların kendilerini örgüte adama dereceleridir. Örgütsel bağlılık bir psikolojik sözleşme olarak düşünülebilir. Bu sözleşme işgörenler ile örgüt arasında gerçekleştirilmiştir (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010: 2).

Örgütsel bağlılıkta birey için esas olan işverenin ya da liderin yararı değil, örgütün yarar ve menfaatidir. Çünkü örgütü oluşturan bireyler örgüt için var olur ve örgüt amaç ve hedefleri için çalışırlar. Örgütteki bağlanma birey kendi amaç ve hedefleriyle örtüştüğü için güçlü olur. Örgütsel bağlılık işgörenlerin bireysel istek, amaç ve değerlerine katkı sağlamaktadır. Örgütsel bağlılık çalışanların özverili davranma, olumlu düşünme, sadakatle hizmet etme ve adama duygusu gibi olumlu duygu ve düşünceleri yansıtmaktadır (Eren, 2010: 555).

Örgütsel bağlılık bütün örgütler için çok önemli bir kavramdır. Örgütsel bağlılığı en çok araştıranlardan olan Allen ve Meyer herkesin ortak bir karara vardığı bir tanıma rastlamadıklarını bundan dolayı da tek boyutlu bir tanımın yapılamayacağını ve bunun sebebinin konunun çok boyutlu olmasından kaynaklandığını belirtmişlerdir (Koçak, 2015: 22).

Örgütsel bağlılık ile ilgili çok fazla sayıda araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalarda en çok kabul gören tanımlar şu şekildedir (Yılmaz, 2012: 24):

- Miller ve Lee'nin bakış açısına göre örgütsel bağlılık; iş görenlerin örgütün hedeflerini onaylamaları ve örgüt için gayret göstermeye meyilli olmalarıdır.

- Levy'e göre örgütsel bağlılık; bir kişinin örgüt ile benzer olma ve örgüte kendini yakın hissetme gücüdür.

- Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı; iş görenin özgür iradesiyle işten ayrılma oranını en aza indirgeyen işgören ve örgüt arasındaki psikolojik bağı ve işgörenlerin örgütte devam etme zorunluluğu olarak ifade eder.

- Mowday ve arkadaşlarına göre örgütsel bağlılık üç ögeyi kapsamaktadır. Bu öğeler:

- ✓ Örgütün değer ve amaçlarını güçlü bir şekilde kabul etmek ve bunlara inanmak
- ✓ Fazladan çaba sarf ederek örgütün amaçlarının gerçekleşmesine destek olmak
- ✓ Örgüt üyeliğini devam ettirme konusunda istekli olmak (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010: 3).

- Mathieu ve Zajac'e göre örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte psikolojik olarak bağlanmasını ifade etmektedir. (Kılıçaslan, 2010: 73).

• O'Reilly ve Chatman'e göre örgütsel bağlılık uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarından oluşmaktadır. Uyum boyutu, çalışanların örgütteki araçsal birlikteliğini anlatan bireysel çıkar ve kazanımlara ulaşmayı amaçlamaktadır. Özdeşleşme boyutu, çalışanların örgütteki diğer çalışanlarla yakın olma duygusunu ifade etmektedir. İçselleştirme boyutu ise bireysel ve örgütsel amaç ve değerlerin uygunluğunu yansıtmaktadır (Dilek, 2005: 32).

Örgütün amaçlarını daha çok benimseyip örgüt ile bütünleşme duygusunun oluşması, örgütsel bağlılık tanımlarının ortak noktasıdır. Örgüt ve çalışanlar arasında oluşturulan bağ ile örgüt içinde bir bütünleşme sağlanır. Bütünleşme sayesinde üretilen mal ve sunulan hizmetin değeri artmaktadır. Örgüt ile çalışan arasındaki sözleşme örgütsel bağ olarak ifade edilebilir. Psikolojik sözleşmenin içinde örgüt üye ilişkilerini ifade eden ve çalışanları örgütte tutan etkenlere yer verilmiştir (Uğurlu, 2009: 94).

Kılıçaslan'a (2010:75) göre, çalışanların örgütün amaç ve değerlerini kendi amaç ve değerleri ile özdeşleşmesi sonucunda örgütsel bağlılık duygusu oluşmaktadır. Örgütsel bağlılığın oluşması ile çalışanlar içten gelen bir istek ile örgüt için çaba gösterme eğiliminde olur. Ayrıca, içinde bulunduğu örgütü kendisi için vazgeçilmez bir kurum olarak görebilir.

Çalışanların psikolojik bağlılığını ifade eden en önemli kavramlardan biri örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılık çalışanların işe katılmalarını, sakat düzeylerini ve örgütün değerlerine olan inançlarını yansıtmaktadır (Yılmaz, 2012: 26).

2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Son yıllarda örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılık kavramına sıklıkla yer verildiği gözlenmektedir. Bu durumun en önemli nedenlerinden biri örgütsel bağlılık ile çalışanların verimlilik düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri arasında önemli ilişkilerin keşfedilmesidir. Ayrıca, insan faktörüne daha fazla önem verilmeye başlanması örgütsel bağlılık kavramını ön planda tutmaktadır (Günce, 2013: 22).

Küreselleşme olgusu ve iş dünyasında artan rekabet koşulları örgütsel bağlılığın son yıllarda önem kazanmasına ve daha çok araştırılmasına neden olmuştur. Zorlu rekabet koşullarında hayatta kalmak isteyen örgütler tüm kaynaklarını doğru ve etkin bir şekilde kullanma yollarını araştırmaktadır. Bu bakımdan örgütler çalışanların örgütsel bağlılık duygularını artırarak insan kaynaklarını en etkili şekilde kullanmayı amaçlamıştır (Tokmak, 2018: 45-46).

Örgütsel bağlılık sayesinde çalışanların işe devamsızlık düzeyleri ve işe gelme davranışları azaltılabilir, iş verimlilikleri ve performansları artırabilir. Bu durum, örgüte ve dolaylı olarak topluma maddi ve manevi kazançlar sağlamaktadır (Kılıçaslan, 2010: 75).

Örgütsel bağlılığın hem örgütler için hem de birey için birçok olumlu etkini barındırdığı söylenebilir. Özellikle örgütsel bağlılığın iş verimliliğini artırması ve işten ayrılma niyetini azaltması kurumlar için önemini artırmıştır (San, 2017: 18).

Örgüte bağlılığın yüksek olduğu örgütlerde çalışanlar işe gelme konusunda daha istekli ve arzulu olmakta, kendi örgütlerine daha fazla katkı sağlamaya çalışmaktadır. Öte yandan bu çalışanların devam oranı diğer çalışanlara göre daha yüksektir (Chughtai ve Zafar, 2006: 60).

Ayrıca örgütsel bağlılığın yüksek olduğu örgütlerde istikrarı ve prestiji de yüksek olur. Örnek verecek olursak, tüm dünyanın, sistemine hayran kaldığı Toyota firmasının geliştirdiği babadan oğula istihdam sistemi bütün çalışanların, örgütü benimseyerek sahiplenmesini sağlamış, aynı zamanda örgüt prestiji için her kuşak kendisini daha da geliştirmiştir. Böyle bir bağlılığın örgütte olması dünyanın en hatırı sayılır ve güvenilir örgütünün ortaya çıkmasını ve başarıdan başarıya ulaşmasını aynı zamanda yeni başarılarla doğru yol almasını sağlamıştır.

Sonuç olarak örgütsel bağlılık, örgütlerin maliyetlerini düşürürken kar oranlarını ve prestijini arttıracaktır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan örgüt çalışanlarının örgüte güveni de yüksek olacak bu da çalışan verimliliğinin artmasını sağlayacaktır. Çalışanların örgütüne olan bağlılıkları artıkça daha fazla pozitif tutum ve davranışlar sergilemelerine sebep olurken bağlılığı güçlü olanlar, daha fazla motive olmuş olacak ve her işin üstesinden gelerek örgütü için daha motive olacaktır (Nagar, 2012: 56). Ayrıca örgütten ayrılmaların azalacağından insan sirkülasyonu düşecek örgütün sirkülasyon maliyetleri azalarak uyumluluğu ve ekip ruhu oturmuş çalışanlarıyla devam edecektir.

2.3. Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlar

Alan yazında örgütsel bağlılık kavramı yerine işe bağlılık, mesleğe bağlılık, örgütsel sadakat, örgütsel itaat ve çalışma arkadaşlarına bağlılık gibi kavramların kullanıldığı görülmektedir. Örgütsel bağlılık kavramı yukarıda sıralanan kavramlardan farklı anlamlar taşımaktadır. Bu bölümde örgütsel bağlılık kavramı ile karıştırılan farklı kavramlar ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

2.3.1. Mesleğe Bağlılık

Meslek, “insanların yaşamsal faaliyetlerini sürdürebilmek ve karşılığında maddi kazanç sağlamak amacıyla bir işte belirli bir süre çalışması” olarak tanımlanmaktadır (Bakan, 2011: 13).

Bireylerin kazandığı beceri ve uzmanlığın bir sonucu olarak yaptığı mesleğin hayatındaki önemini anlaması mesleğe bağlılığı ifade etmektedir (Çınar, 2013: 48). Örgütsel bağlılık ile meslek bağlılığı oldukça benzer kavramlardır (Tokmak, 2018: 47). Mesleğe bağlılık örgütsel bağlılıktan farklı olarak kişinin ortaya koyduğu uğraşlar sonucunda elde ettiği yetenek ve beceriye dayalı olarak sahip olduğu mesleği hayatının merkezine oturtması, kendisini yapmış olduğu meslek ile özdeşleştirmesi şeklinde tanımlanabilir (Turhan, 2015: 58). Mesleğe bağlılığa profesyonel bağlılık da denmektedir (Şaklak, 2018: 42).

2.3.2. İşe Bağlılık

Alan yazında işe bağlılık kavramının örgütsel bağlılık kavramı yerine sıklıkla kullanıldığı ifade edilmiştir (Kılıçaslan, 2010: 79). İşe bağlılık; kişinin işine verdiği değer ve önem derecesidir (Tokmak, 2018: 47). Çalışanın işe bağlılığı örgütsel bağlılıktan farklıdır. Örgütün geneline yönelik bağlılığı ifade eden örgütsel bağlılık bu yönüyle işe bağlılık kavramından ayrılmaktadır (Çınar, 2013: 48).

Literatür taraması yapıldığında işe bağlılığa ilişkin şu özellikler dikkat çekmektedir (Bakan, 2011: 13):

- Bireyin imaj algısı ile yaptığı iş arasındaki ilişkileri yansıtır,
- Bireyin işini kabullenme ve işine sarılma düzeyini ifade eder,
- Bireyin işinde gösterdiği performansa göre kendine değer verme düzeyini yansıtır,
- Bireyin psikolojik olarak kendisini yaptığı iş ile özdeşleştirme düzeyini ifade eder.

2.3.3. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık

Örgütsel bağlılık yerine kullanılmasına rağmen farklı anlamlar taşıyan bir diğer kavram çalışma arkadaşlarına bağlılık kavramıdır.

Bireylerin örgütte çalışan diğer bireylerle özdeşleşmesi ve onlara bağlanması çalışma arkadaşlarına bağlılık düzeyini yansıtmaktadır (Kılıçaslan, 2010: 78) Örgüt içerisinde çalışanlar sürekli olarak arkadaşları ile etkileşimde bulunur. Bu etkileşim süresince harcanan zaman kişilerin birbirlerini daha iyi tanımalarına yardımcı olur. Bu durum da kişilerin karşılıklı bağlılık geliştirmelerine sebep olur. Özellikle olaylara bakış açılarının, bireysel amaçların ve ortak değerlerin olması karşılıklı bağlılığın gelişmesinde önemli dayanak noktasını oluşturmaktadır (Turhan, 2015: 58). Çalışma arkadaşlarına bağlılık hem birtakım kazanımlara ulaşmak için bir araç hem de tek başına bir amaç olarak görülmektedir (Perdeci, 2015: 7).

2.3.4. Örgütsel Sadakat

Örgütsel bağlılık ile en çok karıştırılan kavramlardan biri de örgütsel sadakat kavramıdır (Tokmak, 2018: 47). Türk Dil Kurumuna göre sadakat; “dostluk, içten bağlılık, doğruluk” gibi anlamlara gelmektedir. Bağlılık kavramına göre sadakat kavramı daha dar bir anlam taşımaktadır ve sadakat genellikle bağlılık kavramının alt boyutu olarak görülmektedir (Perdeci, 2015: 7). Bireylerin kendi çıkarlarından çok içinde buldukları örgütün çıkarlarını ön planda tutması ise örgütsel sadakati ifade etmektedir. Örgütsel çıkarlara ulaşmak için aidiyet hissi yaşama ve buna uygun davranışlar örgütsel sadakatin göstergeleridir (Kılıçaslan, 2010: 81).

Örgütsel sadakat, işgörenlerin örgüt ile alakalı çıkar sağlama isteklerinden bağımsızdır. İşgörenlerin örgütün amaçlarına ulaşması için daha fazla çaba göstermesi, yoğun çalışması ve kendini motive etmesi örgütsel sadakat ile ilişkilidir. Bu bakımdan, çalışanlarda örgütsel sadakat duygusu arttıkça örgütsel bağlılık algısının da artacağı ön görülebilir (Tokmak, 2018: 47).

Örgütüne karşı sadakat besleyen çalışan bunu karşılık beklemeden yapar ve karşılığını hiç alamayabilir. Örgütsel bağlılıkta ise, çalışan yaptığı fedakarlığın karşılığını görmek ister, karşılık bulmadığında ise bağlılığına son verir. Bu durumda çalışanın örgütte kalmasını beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığı belirler (Şaklak, 2018: 42).

2.3.5. Örgütsel İtaat

Örgütsel itaat kavramı örgütsel bağlılık kavramı ile en çok karıştırılan kavramlardan bir diğeridir. Belli bir otoritenin tek taraflı sunduğu emir ve uygulamalara dayanan dış odaklı görev duygusu itaat olarak adlandırılmaktadır (Çınar, 2013: 48). İşgörenler yaptırım ve cezalardan kaçınmak için kendilerine verilen emirleri uygulama konusunda itaat ile ilişkili davranışlar gösterebilirler (Perdeci, 2015: 7). Fakat örgütsel bağlılıkta dıştan gelen zorlamalar yerine içten gelen iş görme isteği mevcuttur. Örgütsel bağlılıkta bir otoritenin emirleri değil, bireysel değer ve inançlar bulunmaktadır (Şaklak, 2018: 42).

2.4. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Alan yazında, farklı örgütsel bağlılık tanımları yapıldığı gibi farklı örgütsel bağlılık sınıflamaları da yapılmıştır (Yüksel, 2018: 11). Ancak yaygın olarak üç boyutlu sınıflandırmanın olduğu belirtilmiştir (Vural, 2016: 13). Bunlar Allen-Meyer'in ölçeğindeki duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır. Bu üç bağlılığın ortak yanı, çalışanın örgüt ile oluşturdukları bağı belirlemesi ve örgütsel üyeliğin devam ettirilmesi veya sona erdirilmesi kararına ilişkin anlamlara sahip olan psikolojik bir durum olmasıdır (Demir, 2007: 108). Öte Normatif bağlılık, devam bağlılığı ve duygusal bağlılık kavramlarını birbirinden bağımsız düşünmek doğru değildir. Örgüt içinde bu kavramlar karşılıklı olarak etkileşim halindedir. Örneğin devam bağlılığı algısındaki değişim duygusal bağlılığı veya normatif bağlılığı etkileyebilmektedir. Bu bakımdan, örgütsel bağlılığı oluşturan bu bileşenler bir bütün olarak değerlendirilmektedir (Özutku, 2008: 81).

2.4.1. Duygusal Bağlılık

Literatür taraması yapıldığında en fazla ele alınan boyut duygusal bağlılıktır (Çınar, 2013 :45). Bu bağlılık, çalışanların kimliklerini örgütün amaçları doğrultusunda şekillendirmesini ve örgüt ile kurmuş oldukları duygusal bir köprüyü temsil eder (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010: 5). Örgütsel bağlılığın bu boyutu, çalışanlar örgütün üyesi olmaktan mutlu olduklarında, örgüte inandıklarında, örgüt ve yaptıkları hakkında iyi şeyler hissettiklerinde ve onun için iyi olanı yapma eyleminde olduklarında var olan bağlılıktır (Demir, 2007: 109). Duygusal bağlılık, işgörenin örgütle ve örgütün amaçlarıyla manevi olarak özdeşleşmesi ve örgüte kendini daha yakın hissetmesi olarak tanımlanabilir (Koçak, 2013: 69). Duygusal bağlılık, işgörenin kişisel özellikleri, işin özellikleri ve iş deneyimi tarafından etkilenir (Uygur, 2009: 18). Örgütsel bağlılığın en güçlü kaynağının duygusal bağlılık olduğu ifade edilmiştir. Bu bakımdan örgüt içinde çalışanların duygusal bağ geliştirmelerine büyük önem verilmektedir (Eren, 2010: 557).

Örgüt ile duygusal bağ geliştiren çalışanların örgüt başarısını artırmak için daha fazla çaba göstereceğini yapılan bazı araştırmalar öne sürmüştür (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010 : 5). Yapılan araştırmalar bu açıklamayı destekler niteliktedir. Duygusal bağlılığı yüksek olan işgörenlerin daha başarılı oldukları ve verimliliklerinin daha yüksek olduğu gözlenmiştir (Çınar, 2013: 45).

Alan yazın tarandığında, duygusal bağlılığa etki eden birçok faktörün bulunduğu belirtilmektedir. Allen ve Meyer yapılan çalışmalarını değerlendirerek duygusal bağlılığa etki eden en önemli faktörleri sıralamıştır. Bu faktörler şu şekildedir (Güllüoğlu, 2011: 69-70):

- **İşin güçlüğü:** Bireylerin örgüt içinde yaptığı işin gerektirdiği heyecan, güç ve mücadele düzeyini ifade etmektedir.
- **Rollerin belirginliği:** Örgüt içinde işgörenlerden beklenen tutum ve davranışların açık bir şekilde ifade edilmesidir.
- **Önerilere açıklık:** Karar vericilerin örgüt içindeki çalışanların görüş ve önerilerine de açık olmasını ifade eder.
- **Amaç açıklığı:** İşgörenlerin örgüt için yaptıklarının hangi amaca hizmet ettiğinin farkında olmasıdır.
- **Amaç güçlüğü:** Çalışanın, örgütte işin gerektirdiklerini yerine getirilmesinin ve amaçlara hizmet etmesinin özellikle talep edilmesidir.
- **Çalışanlar arasında uyum:** Örgüt içinde işgörenler arasında yakın ve samimi ilişkilerin kurulmasıdır.
- **Eşitlik ve adalet:** Örgüt içinde bireylerin yaptığı iş ve gösterdiği performansa göre ödül sistemlerinden eşit bir şekilde faydalanmasıdır.
- **Kişisel önem:** İşgören tarafından gerçekleştirilen görevlerin, örgütün genel amaçlarına önemli katkılar sunduğunu göstererek aidiyet duygusunun güçlenmesini sağlamaktır.

- **Geri bildirim:** İşgörenlerin belli bir süre içinde gösterdiği performansın değerlendirilerek kendisine geri bildirim sunulmasıdır.

- **Katılım:** İşgörenlerin yönetsel kararlarda söz sahibi olmasının sağlanmasıdır.

2.4.2. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı, işgörenlerin çalıştığı süre zarfında harcadığı çaba, zaman ve emek ile kazandığı para ve statü gibi çıktıları örgütten ayrılması durumunda kaybedeceği düşüncesi ile oluşturduğu bağlılık türüdür. Örgüt içinde kalma ihtiyacı devam bağlılığının temelini oluşturmaktadır (Günce, 2013: 28).

Maddi ve manevi faktörlerin baskın olduğu devam bağlılığı zorunlu bir bağlılık türüdür (Perdeci, 2015: 12). Başka iş alternatiflerinin bulunmaması veya kısıtlı iş olanaklarının bulunması, ayrılık sonucunun yüksek maliyet oluşturması örgüt üyeliğinin devam ettirilmesinde baskın faktörlerdir (Koçak, 2015: 30). Dolayısıyla çalışanlar örgütten ayrılmaları durumunda karşılaştıkları olumsuz durumların farkındadır ve bu duruları göz önünde tutarak örgütsel bağlılıklarını sürdürmektedir. İş yapmaya ihtiyaç duyma hissi devam bağlılığını özetleyen durumlardan biridir (Günce, 2013: 26).

Yapılan çalışmalar genel olarak değerlendirildiğinde, devam bağlılığının gelişmesini sağlayan iki temel faktörün bulunduğu öne sürülebilir. Birinci faktör, yeteri kadar iş alternatiflerinin bulunmamasıdır. İkinci faktör ise işgörenlerin içinde bulunduğu örgüte yaptığı yatırımların miktarı ve değeridir. Dolayısı ile alternatif iş olanakları azaldıkça ve örgüt için harcanan zaman ve emek arttıkça devam bağlılığı da artmaktadır (Yılmaz, 2012: 30).

2.4.3. Normatif Bağlılık

Örgütsel bağlılığın son boyutu olan normatif bağlılık, işgörenlerin içinde buldukları örgüte borçlu hissetmelerinden beslenen bağlılık türüdür (Perdeci, 2015: 11). Çalışanların örgütlerine karşı duydukları sorumluluk duygusu normatif bağlılığın gelişmesine neden olmaktadır.

Çalışan, örgütte kalmaya mecbur olduğunu düşünür ve bu yönde inançlar taşır (Yılmaz, 2012: 31). Normatif bağlılıkta ahlaki duygu ön plana çıkmaktadır (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010: 6). Ailevi ve kültürel değerlerin, sosyalleşme süreçlerinin normatif bağlılık üzerinde önemli etkileri mevcuttur. Devam bağlılığında hissedilen zorunluluğun temelinde çıkar ve gereksinimler bulunurken normatif bağlılığın temelinde erdemli olmak gibi ahlaki duygular bulunmaktadır (Yılmaz, 2012: 31).

Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar için yaptıkları işler ve insanlar eğlencelidir. İş ortamında bulunmak onlara büyük bir haz vermektedir. Normatif bağlılığı yüksek çalışanlar ise ihtiyaçları karşılandığı için bağlı oldukları örgüte borçlu olduklarını düşünürler. Devam bağlılığı yüksek olan işgörenler ise kazancı yüksek ve uygun bir iş bulduklarında kolayca işten ayrılabilirler (Çınar, 2013: 47).

Normatif bağlılığın oluşmasında aileden öğrenilenler, uzun süre aynı örgütte çalışmanın önemli ve övünülecek bir davranış olarak görülmesi neden olurken bu bağlılık çalışanın kendini örgütte kalmaya zorunlu hissetmesine ve bunu bir erdem saymasına neden olmaktadır (Koçak, 2015: 32).

Yapılan açıklamalar genel olarak değerlendirildiğinde, normatif, devam ve duygusal bağlılığın ortak yönünün işgören ile örgüt arasında bir bağ oluşturmaları ve işgörenlerin işten ayrılma ihtimallerini azaltmaları olduğu söylenebilir. Çalışan ile örgüt arasında oluşan bağın kuvveti bağlılık türlerine göre değişmektedir. Duygusal anlamda bağ kuran çalışanlar işlerini sevdikleri için örgüte devam etmeleri gerektiğini düşünürler. Devam bağlılığı baskın olan çalışanlar elde ettiği çıkarları korumak için, normatif bağlılığı baskın olan çalışanlar ise ahlaki gerekçelere daha fazla önem verdiği için örgüte devam etmektedir (Candan, 2014: 898).

2.5. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırması

2.5.1. Etzioni'nin Sınıflandırması

Örgütsel bağlılık ile ilgili sınıflamalar yapan ilk araştırmacılar arasında Etzioni yer almaktadır (Tokmak, 2018: 63). Bu araştırmacı, işgörenlerin örgütsel talimatlara uymalarını örgütsel bağlılık olarak nitelendirmiştir. Çalışanların örgüt ile olan ilişkisi ne kadar güçlü ise örgütsel bağlılık duygusunun o kadar yüksek olduğunu ifade etmiştir (Turhan, 2015: 42). Etzioni'ye göre, yabancılaştırıcı, ahlaki ve hesapçı olmak üzere üç temel bağlılık türü bulunmaktadır (Tokmak, 2018: 63).

Ahlaki bağlılık; bu bağlılık türünde işgörenler yaptığı işi değerli görmektedir. Buna bağlı olarak örgüt içinde kendisine yüklenen görevi ve örgütün amaçlarını değerli görmektedir (San, 2017: 20). Örgüt üyeleri örgütsel değer ve normları içselleştirdikleri zaman örgüte ahlaki bağlılıkları gerçekleşir (Güllüoğlu, 2011: 64). Örgüt içinde geliştirilen ödül / ceza sistemindeki değişiklikler işgörenlerin tutum ve davranışlarını büyük oranda etkilemiyor ise örgüt içinde ahlaki bağlılıktan söz edilebilir (Tokmak, 2018: 63).

Hesapçı bağlılık; ahlaki bağlılığa göre aralarındaki ilişki daha düşüktür. Bu bağlılıkta çalışanlar örgütsel bağlılık seviyelerine, güdülerini doğrultusunda hareket ederek karar vermektedirler (Şaklak, 2018: 51). Hesapçı bağlılıkta örgüt ile çalışanlar arasında çıkar ilişkileri bulunmaktadır. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri çıkar ilişkilerine göre değişebilmektedir (Kılıçaslan, 2010: 89).

Yabancılaştırıcı bağlılık; kişisel davranışların sınırlandırıldığı durumlarda ortaya çıkmaktadır ve örgüte karşı gösterilen olumsuz bir tutumu ifade etmektedir. Çalışanlar örgüt üyeliklerini devam ettirmekte fakat psikolojik olarak örgütsel bağlılık duygusu yaşamamaktadır (Güllüoğlu, 2011: 64).

2.5.2. Kanter'in Sınıflandırması

Kanter örgütsel bağlılığın; işgörenlerin sadakatini, enerjilerini, istek ve arzularını, sosyal sistemlere katılma isteklerini, sosyal ilişkilerini ve kişiliklerini yansıttığını ifade etmiştir (Çetin ve Kayır, 2010: 44). Kanter'e göre, örgütsel bağlılık;

devamlılık, kenetlenme ve kontrol bağıllığı olmak üzere üç temel başlıkta incelenebilir.

Devam bağıllığında; işgörenler, örgüt için yeterli zaman ve çaba harcadığını, buna bağlı olarak örgüte devam etmesinin zorunluluk olduğunu düşünmektedir (Akyürek, Toygar, Şener, 2013: 58). Devam bağıllığının temelinde, işgörenlerin örgütten ayrılmaları durumunda karşılaşacakları yüksek maliyetten kaçınma, kişisel fedakarlıkları göz ardı etme, yatırımların boşa gitmesini engelleme gibi durumlar bulunmaktadır (Kılıçaslan, 2010: 85).

Kenetlenme bağıllığı; sosyal ilişkilere değer verme temeline dayanır. Örgüt içinde yakın ilişkiler kurulmasına yardımcı olmak için düzenlenen tören ve ritüeller kenetlenme bağıllığı duygusunun oluşmasına yardımcı olmaktadır (Çağlar, 2008: 66).

Kontrol bağıllığı; işgörenlerin örgütün belirlediği kurallara bağlı kalmak için gösterdiği bağıllıktır. Kontrol bağıllığının gelişmesi ile örgütün istek ve amaçları işgörenlerin kişisel davranışlarını yönlendirmeye ve şekillendirmeye başlar (Kılıçaslan, 2010: 87).

Kanter, bu üç bağıllık türünün birbirleriyle etkileşim içinde olduğunu ileri sürerek bir arada kullanmanın gerekliliğine vurgu yapmıştır (Güllüoğlu, 2011: 63).

2.5.3. O'reilly ve Chatman'nin Sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman, bireylerin ait olduğu örgüte yönelik hissettiği psikolojik bağı örgütsel bağ olarak nitelendirmektedir. Bu araştırmacılara göre, içselleştirme, uyum ve özdeşleşme örgütsel bağın oluşmasını sağlayan temel unsurlardır (Çetin ve diğ., 2010: 45).

Uyum Bağıllığı; bu bağıllık türünde, özellikle ödül-maliyet dengesi temel alınmaktadır. Çalışanların bireysel algıları ödül – maliyet dengesine göre şekillenmektedir (Tokmak, 2018: 66).

Özdeşleşme Bağıllığı; bu bağıllık türünde örgüt ile çalışan arasında gönül bağı oluşabilir. Zamanla örgüte karşı sorumluluk duygusu gelişir. Özdeşleşme bağıllığı yüksek olan işgörenler örgüt için fedakarlıkta bulunma ve örgütün tüm özelliklerini kendi tutum ve davranışlarına yansıtma eğilimindedir. (San, 2017: 21).

İçselleştirme Bağlılığı; örgütsel bağlılığın en son kademesidir. Kişisel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır (Taş, 2012: 15). Bu durum çalışanın örgütünü benimsemesine yol açmaktadır (Çetin ve diğ., 2010: 45).

2.5.4. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması

Katz ve Kahn'a göre, çalışanların görevlerini yapması sonucunda kazanacakları ödüller örgütsel bağlılığın temelini oluşturmaktadır. İşgörenler sergilediği performansın onu ödüle götürüp götürmeyeceğini sorgulamaktadır (Sürücü ve Maşlakçı, 2018: 54).

İşgörenlerin örgüt içindeki tutum ve davranışları iç ve dış ödül mekanizması tarafından şekillendirilir. Dış ödüller araçsal ve iç ödüller ise anlatımsal devreyi yansıtmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 43). Örgütsel adaletin anlatımsal boyutu içsel ödüllendirmelerin gerçekleştiği durumda devreye girer. Örgütsel adaletin araçsal boyutu ise dışsal ödüllerin hedeflendiği durumda devreye girmektedir (Tokmak, 2018: 65).

2.5.5. Buchanan'ın Sınıflandırması

Buchanan' a göre, bağlanma araçsal bir değerden farklıdır. Bireyler örgütün amaç ve değerlerini benimsemek için kendini adayabilir. Bununla birlikte, örgütün yaşamını devam ettirmesi için bağlılık duygusu yaşayan bireyler de bulunmaktadır. Ona göre, özdeşleme, sadakat ve sarılma örgütsel bağlılığa yön vermektedir (Güllüoğlu, 2011: 65).

Özdeşleşme; bireylerin kendi amaç ve değerleri ile bağlı buldukları örgütün amaç ve değerlerinin örtüşürmesidir.

Sarılma; Bireyin psikolojik bağlılık duygusu ile iş rolünün gerektirdiği eylemleri yerine getirmesidir.

Sadakat; Bireyin bağlı bulunduğu örgüte yönelik duygusal hisler taşıması ve ona içten bağlanmasını ifade etmektedir.

2.5.6. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması

Sınıflandırmalar içerisinde en çok kabul edilen ve kullanılan Allen ve Meyer'in sınıflandırması olmuştur (İnci Bolat ve Bolat, 2008: 78). Allen ve Meyer ilk olarak iki boyutlu duygusal ve devam bağlılığı olarak bir sınıflandırma yapmışlardır. Daha sonradan normatif bağlılığı eklemişlerdir (Yağcı, 2007: 118).

Duygusal bağlılık; işgörenlerin duygusal olarak örgütü ile bağ kurmasını ifade etmektedir. Bu bağ sayesinde, işgörenler örgütle birlikte anılmaktan ve örgüt ile bütünleşmekten zevk almaktadır.

Devam bağlılığı; işgörenlerin örgütten ayrılmaları durumunda yüzleşecekleri ekonomik sıkıntıları yansıtmaktadır.

Normatif bağlılık; işgörenlerin örgüte karşı sorumluluklarını ifade etmektedir. Bu sorumluluk duygusu çalışanları örgütte kalmaya teşvik eder (Akyürek ve diğ., 2013: 58).

Sonuç olarak, çalışanların örgütsel bağlılıklarının temelinde, “arzu” (duygusal), “ihtiyaç” (devam) ve “yükümlülük” (normatif) duygu ve düşünceleri bulunmaktadır (İnci Bolat ve Bolat, 2008: 78).

2.5.7. Mowday– Porter- Steers'in Sınıflandırması

Mowday ve arkadaşları sınıflandırmayı tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık olarak almışlardır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 131).

Tutumsal bağlılık; bu bağlılık türünde, işgörenler örgütün amaçlarını kişiselleştirmekte ve kendilerini örgüt ile özdeşleştirmektedir. Örgütte kalma arzusu baskındır ve çalışanlar amaçlarını ve kişisel özelliklerini örgütün lehine olacak şekilde değiştirebilirler (Sürücü ve Maşlakçı, 2018: 54).

Davranışsal bağlılık; bu bağlılık türünde işgörenlerin geçmiş deneyimleri, davranışları ve yaşantıları baskındır. Bu bağlılık türünün temelinde örgüte bağlanmaktan çok sürekli gösterilen davranışa bağlanma durumu bulunmaktadır. Devamsızlığın azalması ve örgütten ayrılma niyetinin zayıflaması davranışsal bağlılığın göstergeleridir (Uğraşoğlu ve Çağanağa, 2017: 13).

2.5.8. Wiener'in Sınıflandırması

Wiener örgütsel bağlılığı araçsal bağlılık ve normatif (moral) bağlılık olarak iki boyutta incelemiştir (Uğraşoğlu ve Çağanağa, 2017: 13).

Araçsal bağlılık; bu bağlılık türü çalışanların kişisel ilgi ve çıkarlarını ön planda tutmasını ve bu yönde tutum ve davranış geliştirmesini ifade etmektedir. Bu tip çalışanlar; yararçı, çıkarıcı ve hesapçı davranışlar sergiler (Doğan ve Kılıç, 2007: 43). Bu bağlığa sahip çalışanlar kişisel çıkarları doğrultusunda örgüte bağlılıkları oluşur (Sürücü ve Maşlakçı, 2018: 55).

Normatif (moral) bağlılık; örgütün amaç ve değerlerini benimsetmek için bireysel baskılar ön plandadır. Normatif bağlılık değişimsel bağlılık olarak da bilinmektedir. Çalışan ile örgüt arasında oluşan bu bağ sayesinde çalışanın bazı ihtiyaçları karşılanır. Bununla birlikte örgüt içinde çalışanların bazı görev ve sorumlulukları yerine getirmeleri beklenir. Kurulan ilişki dengede veya işgörenin lehine olduğu durumlarda, işgörenin işten ayrılma niyeti geliştirmesi beklenmez (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 132).

2.6. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

İşletmeler için en önemli konuların başında örgütsel bağlılık gelmektedir. Örgütsel bağlılık duygusu değişken bir yapı gösterir. Bu yapı iç ve dış kaynaklı birçok faktörden etkilenme potansiyeline sahiptir. Bu bakımdan örgütler için çalışanların anlık ve uzun soluklu örgütsel bağlılık düzeylerinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi önemli görülmektedir (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010: 7).

Çalışanların verimliliklerini artırmak ve örgüt içinde olumlu sonuçlar doğurmak için örgütsel bağlılık duygusunun geliştirilmesi gerekmektedir. Günümüzde örgütlerin işgörenlerin örgüte bağlılıklarını artırabilecek faktörleri araştırması ve bu yönde uygulamaya yönelik adımlar atması büyük önem arz etmektedir (Bayram, 2005: 134).

Örgütsel bağlılık alanında çalışma yapanlar örgütsel bağlılığı etkileyen birçok faktör olduğundan bahsetmektedirler. Bu faktörler genel olarak kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler olarak ayrılırlar (Uygur, 2009: 22).

2.6.1. Kişisel Faktörler

Bağlılığı oluşturan kişisel faktörler yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, örgütte çalışma süresi, medeni durum diye 5 ayrı başlıkta incelenir (Erkman ve Şahinoğlu, 2012: 275).

2.6.1.1. Yaş

Yaş değişkeni örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan en önemli kişisel faktörlerden biridir. Yaş ilerledikçe örgütsel bağlılık artmaktadır. Çalışanların yaşları ilerledikçe kendilerine sunulabilecek iş alternatiflerinin sayısı azalmaktadır. Bu bakımdan tecrübeli çalışanların örgütsel bağlılık algıları daha yüksek olabilir (Küçüközkın, 2015: 14-37). Alan yazında bazı araştırmalar, yaşlı çalışanlara göre genç çalışanların yaptıkları işi daha eğlenceli bulduklarını ve buna bağlı olarak örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğunu ifade etmiştir. Bununla birlikte, işe yeni başlayan genç çalışanlar, iş tecrübesizliği ve yeni bir iş bulamaması korkusundan dolayı tecrübeli çalışanlara göre daha yüksek örgütsel bağlılık duygusu geliştirmektedir (Kırel, 1999: 1).

2.6.1.2. Cinsiyet

Cinsiyet örgütsel bağlılık algısını etkileyen önemli değişkenlerden biridir. Kadın ve erkekler doğaları gereği duygusal anlamda farklı tepkiler geliştirmektedir. Bu durumun bir sonucu olarak örgütsel bağlılık düzeyleri de farklılık gösterebilmektedir. Toplum içinde kadın ve erkeğe yüklenen sorumluluklar, iş ve çalışma yaşamına bakış açıları ve iş ortamında kadın ve erkek için gösterilen davranışlar örgütsel bağlılıkta gözlenen cinsiyet farklılıklarının temelini oluşturmaktadır (Bilgiç, 2017: 41).

Örgütsel bağlılık alanında yapılan çalışmaların cinsiyet farklılıkları konusunda tutarlı sonuçlar elde edemediği gözlenmektedir. Bazı araştırmalarda erkeklerin bazı araştırmalarda ise kadınların örgütsel bağlılıkları daha yüksek raporlanmıştır. Bu bakımdan alan yazında cinsiyetin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi konusunda görüş birliği bulunmamaktadır (Seyhan, 2014: 45).

Bazı araştırmalarda kadın çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri erkeklerin bağlılık düzeylerinden daha düşük bulunmuştur. Bu durumun olası nedenleri şu şekilde sıralanmıştır; kadınların ailesel rollere daha fazla önem vermesi, aile ilişkilerinde daha duygusal davranmaları ve çalışma hayatında kadınların önünde daha fazla engel bulunması. Bazı araştırmacılar ise, kadın çalışanların erkek çalışanlardan daha fazla örgüte bağlılık gösterdiklerini düşünmüşlerdir . Kadınlar çalıştıkları örgütte daha istikrarlıdır ve kadınların örgüt içerisinde karşılaştığı engeller onların motivasyonunu artırmayı sağlamıştır (Güllüoğlu, 2011: 76).

2.6.1.3. Eğitim seviyesi

Eğitim düzeyi örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer önemli değişkendir. Bazı araştırmacılar örgütsel bağlılık ile eğitim düzeyi arasında ters yönlü bir ilişkinin bulunduğunu iddia etmiştir (Gündoğan, 2009: 26). Yani eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık düşmektedir (Yalçın, İplik, 2005: 400). Bu nedenle örgütler yüksek eğitim seviyesinin gerekli olmadığı durumlarda aynı işi yapabilecek eğitim seviyesi düşük olan kişileri tercih ederler (Güllüoğlu, 2011: 78).

2.6.1.4.Örgütte çalışma süresi

Çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki söz konusudur (Uygur, 2009: 23). Örgütte çalışma süresi arttıkça örgüte olan bağlılıkta artar (Bakan, 2011: 124).

Örgütte çalışılan süre boyunca elde edilen pozisyon, ücretler, sosyal imkanlar, kazanılan saygı gibi unsurların çalışanın bağlılığı ve statüsü arasında olumlu sonuçlar doğurduğu ortaya konulmuştur (Özkaya ve diğ., 2006: 80).

2.6.1.5. Medeni durum

Medeni durum örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olan önemli bir değişkendir. Evli olan çalışanların örgütten ayrılmayı daha maliyetli bulduklarından örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu düşünülmektedir. Buna karşı evli olmayan çalışanların ise daha iyi bir iş fırsatıyla karşılaştıklarında örgütten ayrılacakları için örgüte bağlılıkları daha düşük olduğu düşünülmektedir (Bakan, 2011: 126).

2.6.2. Örgütsel Faktörler

Alan yazın incelendiğinde, birçok örgütsel faktörün örgütsel bağlılık algısı üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Bu faktörler; örgütsel adalet, rol belirsizliği, yönetim biçimi, ücret, örgüt büyüklüğü, rol çatışması, örgüt yapısı, kariyer imkanları, liderlik tarzı, ödül mekanizmaları, takım çalışmaları, mobbing, örgütsel güven, denetim, yapılan işin niteliği şeklinde sıralanabilir. (Gündoğan, 2009: 28). Bunlardan bazıları aşağıda açıklanmıştır.

2.6.2.1. Örgüt kültürü

İnsanların tutum ve davranışlarına yön veren, onları yapmak zorunda oldukları şeyler konusunda yönlendiren değerler kültür olarak adlandırılmaktadır. Örgüt içinde çalışanların tutum ve davranışlarını yönlendiren hâkim değerler ve inançlar bulunmaktadır. Bu değer ve inançlar bütünü örgütsel kültürü oluşturmaktadır. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmak örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek olan çalışanlar edinmeyi kolaylaştırmaktadır (Seyhan, 2014: 53).

Örgüt kültürü çalışanlara kazandırdığı ortak tutum ve davranışlar sayesinde örgütsel bağlılığın gelişmesine zemin hazırlar. Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık incelendiğinde aralarında pozitif bir etkileşim olduğu görülmektedir (Özcan, 2011: 87).

2.6.2.2. Örgütsel İletişim

Örgüt içinde etkili biçimsel iletişim sistemlerinin geliştirilmesi örgütün ortak amaçları doğrultusunda sağlıklı bir ilerleme kaydetmesini sağlayabilir. Örgütün iletişim kanallarının örgüt içinde tüm iş görenleri için açık tutulması etkili biçimsel iletişimin gerçekleşmesini sağlayabilir. Bu durumun doğal bir sonucu olarak hem örgüt hem de işgörenler olumlu tutum ve davranış geliştirebilecektir. Etkili iletişim sayesinde örgüt içinde gerekli bilgiler doğru zamanda karar alma mekanizmalarına ulaştırılır. Bu sayede çalışanlar kendilerini daha rahat ifade ederek fikir ve düşüncelerini ortaya koyabilir. Dolayısıyla örgüt içinde iletişim kanallarının açık tutulması örgütsel bağlılık duygusunun gelişmesine yardımcı olacaktır (Kılıçaslan, 2010: 122).

2.6.2.3. Örgütsel Ödüller

Ücret artışı, primler ve ikramiyeler çalışanların başarısı ve emeği karşılığında sunulan maddi ödüllerdir. Takdir edilme, teşekkür belgesi sunma ve terfi ettirme ise çalışanlara sunulan manevi ödül olarak kabul edilmektedir.

Örgütsel bağlılığı artırmak için ödül sisteminin örgüt içinde adil bir şekilde işletilmesi gerekmektedir. Ödüllerin çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilediği belirtilmiştir. Özellikle adil ve yeterli ödüllendirmelerin çalışanların örgütsel bağlılıklarını güçlendirdiği ifade edilmiştir (Usta ve Küçükaltan, 2012: 71-89).

2.6.2.4. İşin Önemi ve Niteliği

Bir işin örgüt içinde veya örgüt dışında işgörenlerin yaşamını etkileme düzeyi işin önemi ile ilgilidir. Görev alanı ve örgütsel bağlılık işin niteliğini belirleyen önemli faktörlerdir. Görev alanı ve sorumlulukları genişleyen işgörenlerin deneyimleri de artış göstermektedir. Bunun sonucunda işgörenlerin örgütsel bağlılıkları artmaktadır. İş rotasyonu ve iş zenginleştirme uygulamaları işi etkileyen önemli faktörlerdir. Bu uygulamalar sayesinde çalışanların örgütsel bağlılıkları artırılabilir (Gündoğan, 2009: 28).

2.6.2.5. Ücret

Çalışan, yüksek ücreti örgütün ona verdiği değer olarak algılamaktadır. Çalışanlar örgütün ücret politikasını ne kadar adil ve dengeli olarak algılayorsa bağlılığın da o derece yüksek olacağını ifade etmektedir. Yani ücret örgütsel bağlılıkla pozitif etkileşim içerisindedir (Güllüoğlu, 2011: 84).

İşletmelerin kritik birimlerinde görev yapan işgörenlerin ücretleri piyasa koşullarının altında kalmamalıdır. Bu çalışanların başarıları mutlaka ödüllendirilmelidir. Bu sayede örgütsel bağlılıkları artar ve işten ayrılma niyetleri azalır (Kılıçaslan, 2010: 114).

2.6.2.6. Liderlik

Lider- ast arasındaki ilişkinin niteliği örgütsel bağlılığı olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilir. Çünkü bu etkileşimin hem örgütsel vatandaşlık davranışı hem de rol davranışları üzerinde belirgin etkileri bulunmaktadır.

Bu etkileşimin olumlu olması iş grubuna bağlılık, örgütsel bağlılık ve lidere bağlılık duyguları üzerinde olumlu sonuçlar doğurabilir (Topaloğlu ve Dalgın, 2013: 286).

2.6.3. Örgüt Dışı Faktörler

Örgüt dışı faktörler; sektörün içinde bulunduğu durum, alternatif iş bulma olanakları, ülkenin sosyo-ekonomik düzeyi ve işsizlik oranları şeklinde sıralanabilir (Bakan,2011: 209).

2.6.3.1. Alternatif İş Bulma İmkanları

Alternatif iş bulma imkânı örgütsel bağlılığın gelişmesinde önemli bir faktördür. İşgörenlerin yeni bir iş bulma olanağı ne kadar fazla ise örgütten kopma eğilimi o kadar fazladır. İş bulma olanağı azaldıkça çalışanlar sahip oldukları işi kaybetmemek için bazı zorluklara katlanabilir (Dolu, 2011: 47). Fakat alternatif iş imkanının bulunmadığı durumlarda çalışanın memnun olmadığı halde çalışmaya devam ettiği görülmektedir. Bu durumda çalışan fazladan çaba sarf etmez (Bakan, 2011: 210).

2.6.3.2. Profesyonellik

Profesyonellik mesleğe bağlılıkla ilgili önemli bir kavramdır. Bu kavram, işgörenlerin mesleki değerleri kabullenip içselleştirmesini ifade etmektedir. Sosyal sorumluluk sahibi, uzmanlık alanları ile ilgili çeşitli oluşumlar altında birleşen, kendine has kuralları olan, bağımsız hareket etme eğiliminde olan ve oluşturduğu kuralların geçerliğine inanan kişiler profesyonel olarak adlandırılmaktadır (İnce ve Gül, 2014: 84).

Profesyonel bireylerin bağlı bulunduğu örgütler mesleki gelişime destek olabilirler. Bu durumun olumlu ve olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Destek olmaları durumunda mesleki bağlılıkları olumsuz yönde etkilenebilir. Buna karşı örgütsel bağlılıkları güçlenebilir. Mesleki değerlerle örgütsel değerler bütünleştirilerek mesleki ve örgütsel bağlılığın karşı karşıya gelmesi engellenebilir (Gündoğan, 2009: 40).

2.7. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılık birçok etkene dayanarak farklı sonuçlar doğurabilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 52). Örgütsel bağlılığı inceleyen birçok araştırma da işten ayrılma niyeti, devamsızlık oranı, işgücü devir oranları gibi bağımlı değişkenlerin örgütsel bağlılık tarafından etkilendiği ortaya konmuştur (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010: 10). Aşağıda örgütsel bağlılığın sonuçları olan performans, devamsızlık, işe geç gelme, işgücü devir hızı, işten ayrılma niyeti ve stres açıklanmıştır.

2.7.1. Performans

Performans kavramı, çalışanın örgütün verimliliğine katkıda bulunduğu davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Bağlılığın önemli olmasının sebebi çalışan performansı üzerindeki etkisinden kaynaklanmaktadır (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010: 11). Örgütle bağlılığı yüksek olan çalışanların diğer çalışanlara göre performanslarının daha yüksek olduğu düşünülmektedir (Bakan, 2011: 217).

Örgütlerde çalışanların performansı örgütsel bağlılıklarıyla ölçülmesinin en büyük nedeni, çalışanın örgüte bakış açısı ve örgütte bulunmasıyla ilgili olmasıdır. Çalışanın örgüt bağlılığı yüksekse örgütteki performansı ve motivasyonu da yüksek olur. Çünkü çalışan, örgüte kazandırmayı bir bağlılık gereği olarak görür. Örgüte bağlılığı düşük çalışan, örgütün çıkar ve menfaatlerini düşünmez. Böyle bir çalışanın örgütteki performansı düşük olacağı gibi verimsizdir. Bundan dolayı düşük performansla çalışan birey örgüte zarar verirken yüksek performansla çalışan bireyde fayda sağlar. Örgütler düşük performanslı çalışanlarının performans artışı sağlaması için özellikle çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırıcı adımlar atarak örgüte zarar veren çalışana örgüte fayda sağlayan çalışana dönüştürebilirler (Ayden ve Özkan, 2014, s.156).

2.7.2. Devamsızlık

Çalışanın planlanmış zamanlarda işe gelmesi gereken durumlarda işine gelmemesine devamsızlık denir. Örgütsel bağlılıkla birlikte incelenen devamsızlık ise çalışanların isteği ile işe gelmeme durumudur (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010: 12). Devamsızlık, izin veya normal yıllık tatiller dışında işe gelmeme durumudur (Eren, 2010: 267).

Örgüt içerisinde birçok faktör devamsızlığı etkileyebilir. Bu faktörlerin bir bölümü kişinin kendisine bağlıdır. Bu kişisel faktörler eğitim düzeyi, cinsiyet, gelir durumu, medeni durum, çocuk sayısı şeklinde sıralanabilir. Bir kısım faktörler ise örgüt içinde benimsenen yönetim anlayışından kaynaklanmaktadır. Bu faktörler yapılacak işin zorluğu ve işin monotonluk düzeyidir(Bacak ve Yiğit, 2010: 30).

Çalışanların devamsızlıkları ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır (Bakan, 2011: 233). Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, sorumluluklarını daha iyi yerine getirirler ve örgütte kalma konusunda daha güçlü bir istek duyarlar. Örgütlerine bağlılık duyan çalışanların devamsızlık davranışından sakındıkları ve işlerine bağlılıkla devam ettikleri görülmüştür (Şengül Doğan, 2013: 90).

2.7.3. İşe Geç Gelme

İşe geç gelme devamsızlık gibi üretimin aksamasına neden olur. Bu sebeple örgütün verimliliğini azaltacak bir durumdur (Ersoy ve Bayraktaroğlu , 2010: 13).

Örgütsel bağlılıkla işe geç gelme davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır. Örgütsel bağlılığı güçlü olan çalışanlar işe vaktinde geleceklerdir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar işlerine daha az geç geldikleri için bağlılık ile işe geç gelme arasında negatif bir ilişki vardır (Bakan, 2011: 241).

2.7.4. İşgücü Devir Hızı ve İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti, çalışanın örgütten ayrılma olasılığı olarak tanımlanmaktadır (Bakan, 2011: 222). Örgütsel bağlılıkları yüksek olan çalışanların yeni iş imkanlarına sahip olsalar da işten ayrılma niyetlerinin veya işgücü devir hızının düşük olduğu düşünülmektedir. Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü ilişkilerin bulunduğunu belirten çalışmalara rastlamak mümkündür (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010: 13).

Bir örgütte çalışanların işten ayrılma ve örgüte yeni bireylerin katılma hızı işgücü devir hızını ifade etmektedir. İdeal örgütlerde işgücü devir hızı oldukça düşüktür. Özellikle yılın belirli dönemlerinde iş yükünün artmasına bağlı olarak örgüt içinde işgücü devir hızında artış gözlenebilir. Yüksek iş gücü devir hızlı şirketler için bu durum yüksek maliyet anlamına gelmektedir. (Tuna, 2007: 45).

Çalışan devir oranı ile örgütsel bağlılık arasında olumsuz, işten ayrılma niyeti arasında ise olumlu bir ilişki bulunmaktadır. İşten ayrılma niyetinin düşük, örgütsel bağlılığın yüksek olduğu durumlarda çalışan devir oranının düşük çıktığı görülmektedir. Çalışanlar örgüt için harcadıkları zaman ve emeğe bağlı olarak örgütsel bağlılık duygusu geliştirirler. Emeklerinin karşılığını alamayan çalışanlarda işten ayrılma niyeti oluşmaktadır (Şengül Doğan, 2013: 91).

2.7.5. Stres

Türk Dil Kurumu stres kavramını ruhsal gerilim olarak ifade etmiştir. Bireylerin tutum ve davranışlarını yönlendiren çevresel, örgütsel veya bireysel faktörlere bağlı olumsuz ruh hali stres olarak tanımlanabilir (Eren, 2010: 291).

İnsan hayatında stres ani gelişen ve birden ortaya çıkan bir durum değildir. Günlük hayatta karşılaşılan bazı problemler ve bu problemlerin zamanında çözülememesi bazı olumsuz durumların ertelenmesine neden olur. Bu olayların daha sonra patlak vermesi bireyleri gereğinden fazla tedirgin ederek stres yaşamalarına neden olabilir. Kişiler arasında gözlenen her türlü olaylar stres kaynağı olabilir (Şahin, 2014: 196).

Örgütsel stres ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan çalışmalarda farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır (Erdem, Saylan ve Özdemir, 2011: 291). Yapılan çalışmaların bazılarında örgütsel bağlılık ile stres arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Reilly ve Orsak yapmış olduğu araştırmalarda, örgütsel bağlılık ile stres bağımlı değişkenleri arasında negatif ilişkiler olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Mowday ve arkadaşlarının yaptığı çalışmalarda, örgütsel bağlılığın çalışmanı stresin olumsuz etkilerinden koruduğu sonucuna varılmıştır. Matheieu ve Zajac tarafından yapılan çalışmalarda ise stres ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin olduğu gözlemlenmiştir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlarda örgütsel tehlikelerden ve sorunlardan daha kolay etkilenme söz konusu olduğu için, bu çalışanlar daha hassas konumda bulunmakta ve stresten daha fazla etkilenmelerine yol açmaktadır (Bakan, 2011: 216).

2.8. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Adalet olgusu örgütler için üzerinde durulması gereken en önemli kavramdır. (Perdeci, 2015: 15). Bir örgütte adaletin var oluşu örgütle işgörenler arasında sıkı bir bağ olduğunu gösterir. Örgütlerin işgörene bağlılık duygusu geliştirmesi ve bu duyguyu uygulamalara yansıtması işgörenlerin örgüte bağlanmasını kolaylaştırır (Görgülür, 2013: 168). Örgütün sürekliliğinin sağlanması ve işgörenlerin örgüte bağlı olması ortak değer ve adalet anlayışına sahip olmaları ile olağan duruma gelir. (Taş, 2010: 212).

Çalışanların örgütsel adalet algılarının olması, örgütsel bağlılıklarını ve verimlilik düzeylerini artırmaktadır. Örgütsel adalet algısı düşük olan çalışanların iş performanslarının ve örgütsel bağlılıklarının istenilen düzeyde olmadığı gözlenmiştir. Bazı çalışanlar gözlemediği adaletsiz uygulamaları ortadan kaldırmak için çalışma arkadaşlarına veya yöneticilerine karşı olumsuz davranışlar sergileyebilir (Günce, 2013: 42).

Örgüt içinde hedeflenen bağlılık algısının oluşması için çalışanlara örgüt için ne kadar değerli olduklarının hissettirilmesi, alınan kararlara katılımlarının sağlanması, duygu ve düşüncelerini ifade edebilecekleri ortamların oluşturulması gerekmektedir. Çalışanlar örgütsel bağlılığın sadece örgüt için değil aynı zamanda kendileri için de fayda sağlayacağını anladıkları zaman, örgüt içinde bağlılık duygusunun gelişmesini sağlayacak ortamın oluşmasına bilerek ve isteyerek yardım edecektir. Yönetimin örgütsel bağlılığı destekleyici tutum ve davranışları gösterme sorumluluğu bulunmaktadır. Çalışanlar örgütsel bağlılığın olumlu çıktıları ile karşılaştığında yöneticilerine destek olacak ve ideale yakın bir çalışma ortamı oluşturmak için gayret edecektir (Küçükeşmen, 2015: 82).

Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık kavramları üzerinde yapılan incelemeler sonucunda aralarında sıkı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Fischer, yaptığı çalışmalarda çalışanların örgüt içerisinde kararları tarafsız uygulandığı inancına sahip olduklarında örgüte daha çok bağlanacaklarını ve daha fazla iş tatmini ve ekstra rol davranışları göstereceklerini belirtmiştir (Görgülür, 2013: 168).

Roberts ve bu konuda çalışma yapmış diğer araştırmacılar örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Folger, Konovsky, McFarlin, Sweeney, Martin ve Bannet'in da yapmış olduğu araştırmalarda örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir (Erkuş, Turunç ve Yücel, 2011: 248). Colquitt ve arkadaşları 183 çalışmayı inceledikleri bir araştırmada adalet algısının örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu belirlenmiştir. Pillai ve arkadaşlarının farklı kültürler üzerinde gerçekteşirdiği bir araştırmada çalışanların örgütsel bağlılıklarının dağıtım ve işlemsel adalet algısından etkilendiği gözlenmiştir. Benzer şekilde, Rahim ve arkadaşları da farklı kültürler üzerinde bir araştırma tasarlamıştır. Bu araştırmada elde edilen sonuçlar işlemsel ve etkileşim adalet ile bağlılık duygusu arasında olumlu ilişkiler keşfedilmiştir. Wang ise örgütsel adalet boyutlarının duygusal bağlılık üzerinde etkili olduğu göstermiştir. Bununla birlikte, normatif bağlılık üzerinde sadece etkileşim adaletinin etkili olduğunu göstermiştir (Bağcı, 2013: 168). Orpen (1994) tarafından işlemsel ve dağıtımsal adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri incelenmiş, örgütsel bağlılığın, dağıtımsal ve işlemsel adalet ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Yılmaz, 2012: 39).

Ülkemizde de bu konuda çeşitli araştırmalar yapılmış fakat farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Dilek (2004), örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık bileşenleri arasındaki ilişkileri incelemek için bir araştırma yürütmüştür. Bu çalışmada örgütsel adalet bileşenleri ile örgütsel bağlık bileşenleri arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir.

Alper'in (2007), işgörenlerin örgütsel adalet algılamalarını tespit etmek için yapmış olduğu çalışmada, örgütsel adaletin boyutları (dağıtım, işlem ve etkileşim) ile örgütsel bağlılığın boyutları ile (duygusal, devamlılık ve normatif) arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir (Yılmaz, 2012: 40). Çöp (2008), yapmış olduğu tez çalışmasında örgütsel adaletin boyutları ile örgütsel bağlılığın boyutları arasındaki ilişkinin hangi düzeyde olduğunu araştırmış ve farklı iki ülkedeki turizm bölgelerinin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Seymen, Girit ve arkadaşlarının (2009)yaptıkları çalışmada, işgörenler arasındaki adalet duygusunun normatif bağlılıkları üzerinde olumlu, devamlılık bağlılıkları üzerinde ise olumsuz bir etkisinin bulunduğu belirlenmiştir. Adalet algısının duygusal bağlılık üzerinde ise herhangi bir etkisi bulunamamıştır.

Yazıcıoğlu ve Topaloğlu'nun (2009) yapmış olduğu çalışmada, dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Yavuz'un(2010) yapmış olduğu çalışmada, yalnızca işlemsel adaletin duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Cihangiroğlu (2011) yaptığı araştırmada, dağıtım ve işlemsel adalet algılarının örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Devam bağlılığı üzerinde kişiler arası adalet algısının pozitif bir etkisinin olduğunu, bununla birlikte kişiler arası adalet algısının duygusal ve normataif bağlılığı etkilemediği belirlenmiştir.

Arslantürk ve Şahan'ın (2012) yapmış olduğu çalışmada örgütsel adaletin duygusal ve normatif bağlılık ile pozitif ilişkisi, devam bağlılığı ile ise negatif yönde bir ilişkisi olduğu görülmüştür (Bağcı, 2013: 169).

Sonuç olarak yapılan tüm çalışmaların ortak noktası kurumlarda adaletli yönetim uygulamaları örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Modern yönetim yaklaşımlarında bir kurumun başarısı, insan kaynaklarının beklentilerinin karşılanması ile ilgili olduğu için verimlilik, iş tatmini, işgören devir hızında azalma, kuruma karşı olumlu tutum ve davranış sergilenmesi gibi sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Küçükeşmen, 2015: 101).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET ve ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

ARASINDAKİ İLİŞKİ:

AKADEMİK PERSONEL ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Kapsamı ve Amacı

Araştırmanın kapsamını bir devlet üniversitesinde görev yapan akademisyenler oluşturmaktadır. Çalışmanın amacı ise, bir devlet üniversitesinde çalışan akademisyenlerin örgütteki adalet algısı ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişkinin var olup olmadığının araştırılmasıdır.

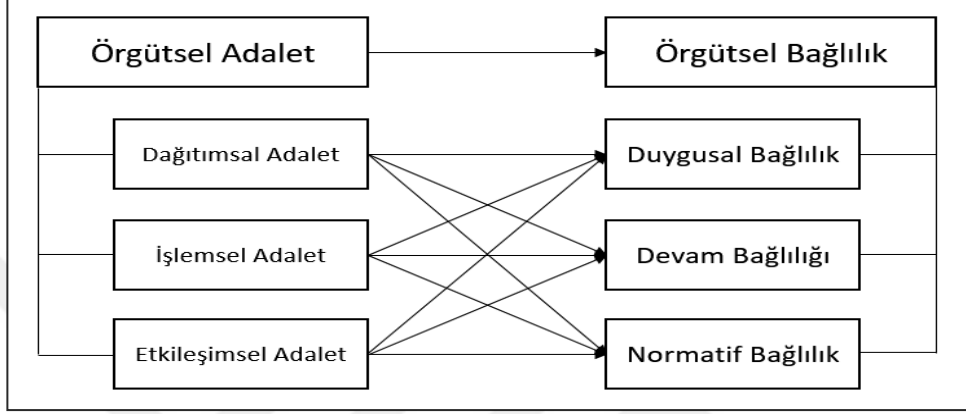
3.2. Araştırmanın Önemi

Alan yazın incelendiğinde, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlayan çok sayıda çalışmaya rastlamak mümkündür. Bu çalışmada ise akademik personelin örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmanın amacı, akademik personelin örgütsel adalet ve boyutlarının (dağıtım, işlemsel ve etkileşimsel adalet) örgütsel bağlılık ve boyutlarının (duygusal, devam ve normatif bağlılık) arasındaki ilişkileri belirlemektir.

Kendisini daima yenilemek ve geliştirmek isteyen üniversiteler için akademik personel üzerinde yapılacak olan çalışmaların faydalı olduğu düşünülmektedir. Bunun nedeni üniversitelerin başarılarında etkin rol oynayan akademisyenlerin öneminin büyük olmasıdır. Bu durumdan yola çıkarak söyleyebiliriz ki, örgütünde adalet olduğuna inanan bir çalışanın o örgüte daha fazla bağlılık duyacağı ve örgütünün başarı elde etmesi için de daha çok çaba sarf edeceğine inanılmaktadır (Büyükyılmaz ve Tunçbiz, 2016: 91). Bu araştırmada elde edilen bulgular akademisyenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algılarının daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunacaktır. Elde edilen sonuçlar hem teorik hem pratik bilgilerin geliştirilmesine yardımcı olacaktır.

3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu çalışmada, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık kavramları üniversitede çalışan akademisyenler üzerinde araştırılacaktır. Örgütsel adalet bağımsız değişken, örgütsel bağlılık ise bağımlı değişken olarak modelde yer almıştır.



Şekil 2. Araştırmanın Modeli

Araştırma kapsamında, dağıtım adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet bileşenlerinin örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık bileşenleri üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu doğrultuda, geliştirilen hipotezler aşağıda sıralanmıştır.

H1: Akademisyenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H1a: Akademisyenlerin dağıtım adalet algıları ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H1b: Akademisyenlerin işlemsel adalet algıları ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H1c: Akademisyenlerin etkileşimsel adalet algıları ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H2a: Akademisyenlerin dağıtım adaleti algıları ile devam bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.

H2b: Akademisyenlerin işlemsel adalet algıları ile devam bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.

H2c: Akademisyenlerin etkileşimsel adalet algıları ile devam bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.

H3a: Akademisyenlerin dağıtım adaleti algıları ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.

H3b: Akademisyenlerin işlemsel adalet algıları ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.

H3c: Akademisyenlerin etkileşimsel adalet algıları ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

3.3.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, bir devlet üniversitesinde görev yapan akademisyenler oluşturmaktadır. Güven aralığı %95 olarak belirlenmiş ve %5 hata payı ile örneklem büyüklüğü 278 olarak hesaplanmıştır (<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>). Bir devlet üniversitesinde görev yapan akademisyenlere anket yüz yüze ve e-posta yolu ile yapılmıştır. Bırakılan 540 tane anketten 340 tanesi geri toplanmıştır. Hatalı ve eksik doldurulan anketler değerlendirmeye alınmayarak, 300 anket ile analiz yapılmıştır.

3.3.2. Veri Toplama Araçları

Araştırma kapsamında, anket yöntemi kullanılarak veriler toplanmıştır. Veri toplama aracı olarak demografik bilgi formu ve likert tipi soruların yer aldığı ölçekler kullanılmıştır. Veri toplama formu toplam 3 sayfadan oluşmaktadır. Birleştirilmiş bu anket formu ekte sunulmuştur. Anket formu katılımcılara gönüllük esasına göre yaptırılmıştır. Anket formunda 3 bölüm bulunmakta ve toplam 44 soru yer almaktadır. Anket formunun ilk bölümünde demografik (yaş, cinsiyet, medeni hal, pozisyon, kurumdaki çalışma süresi, toplam çalışma süresi) değişkenlerle ilgili 6

soru, ikinci bölümde örgütsel adalet ile ilgili 20 soru, üçüncü bölümde örgütsel bağlılık ile ilgili 18 soru katılımcılara yöneltilmiştir. Örgütsel Adalet ölçeği & Moorman (1993) in geliştirdiği ölçekten yararlanılarak oluşturulmuştur. Örgütsel Bağlılık ölçeği ise Allen ve Meyer in (1993) geliştirdiği 3 boyutlu ölçekten yararlanılarak oluşturulmuştur.

3.3.3. Normallik Testi

Araştırma kapsamında, ilgili analizler gerçekleştirilmeden önce verilerin normal dağılım gösterip göstermediği araştırılmıştır. Bunun için SPSS’te hesaplanan değerler Tablo 1’de gösterilmiştir. Normalliği incelemek için birden çok yöntem bulunmaktadır. Bu yöntemlerden biri Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk normallik testleri uygulanarak verilerin dağılımının incelenmesidir. Bu testlerin uygulanması ile elde edilen anlamlılık değerlerinin %95 güven aralığında istatistiksel olarak anlamsız çıkması verilerin normal dağıldığını göstermektedir. Tablo 1’de elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde, veriler normal dağılıma sahip değildir ($p < 0,05$). Normalliği belirlemenin bir diğer yolu çarpıklık ve basıklık değerinin hesaplanmasıdır. Bu değerlerin ± 1.5 aralığında bulunması toplanan verilerin normal dağılım gösterdiğini işaret etmektedir. Tablo 1’de hesaplanan çarpıklık ve basıklık değeri -0.602 ile 0.480 arasında yer almıştır. Bu değerler toplanan verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermiştir.

Tablo 1: Ölçeklere İlişkin Puanların Normallik Testi Sonuçları

Değişkenler	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	İstatistik	İstatistik	İstatistik	Anlamlılık	İstatistik	Anlamlılık
ÖA	-0,602	-0,381	0,100	0,000	0,956	0,000
ÖB	0,480	0,436	0,063	0,000	0,975	0,000

3.3.4. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında SPSS 22 paket programı kullanılarak veriler analiz edilmiştir. Verilere ilişkin frekans ve yüzdesel değerler elde edilmiştir. Ölçeklerin iç tutarlılık ile ilişkili güvenilirliklerini belirlemek için Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Araştırma sonuçlarının test edilmesi için genelleyici istatistiksel yöntemlerden yararlanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek için korelasyon analizi, değişkenlerin birbiri üzerindeki etkilerini belirlemek için regresyon analizi uygulanmıştır. Ölçme araçlarından elde edilen puanları demografik değişkenlere göre karşılaştırmak için ise bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır.

3.3.4.1. Örgütsel Adalet Ölçeği

Ölçek 5'li Likert tipindedir. Ölçek maddelerine verilen cevaplar 1 ile (Kesinlikle katılmıyorum) 5 (Kesinlikle katılıyorum) arasında puanlanarak değerlendirilmektedir. Ölçme araçlarının güvenilirlik düzeyini belirlemek için hesaplanan Cronbach alfa katsayısı 0 ile 1 arasında değerler almaktadır. Alfa katsayısının < 0.40 olması güvenilirliğin çok düşük, $0.60-0.80$ olması güvenilirliğin yeterli ve $0.80-1.00$ olması güvenilirliğin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir (Tavşancıl, 2014).

Tablo 2: Örgütsel Adalet Ölçeğine Ait Güvenirlilik Analizi Sonuçları

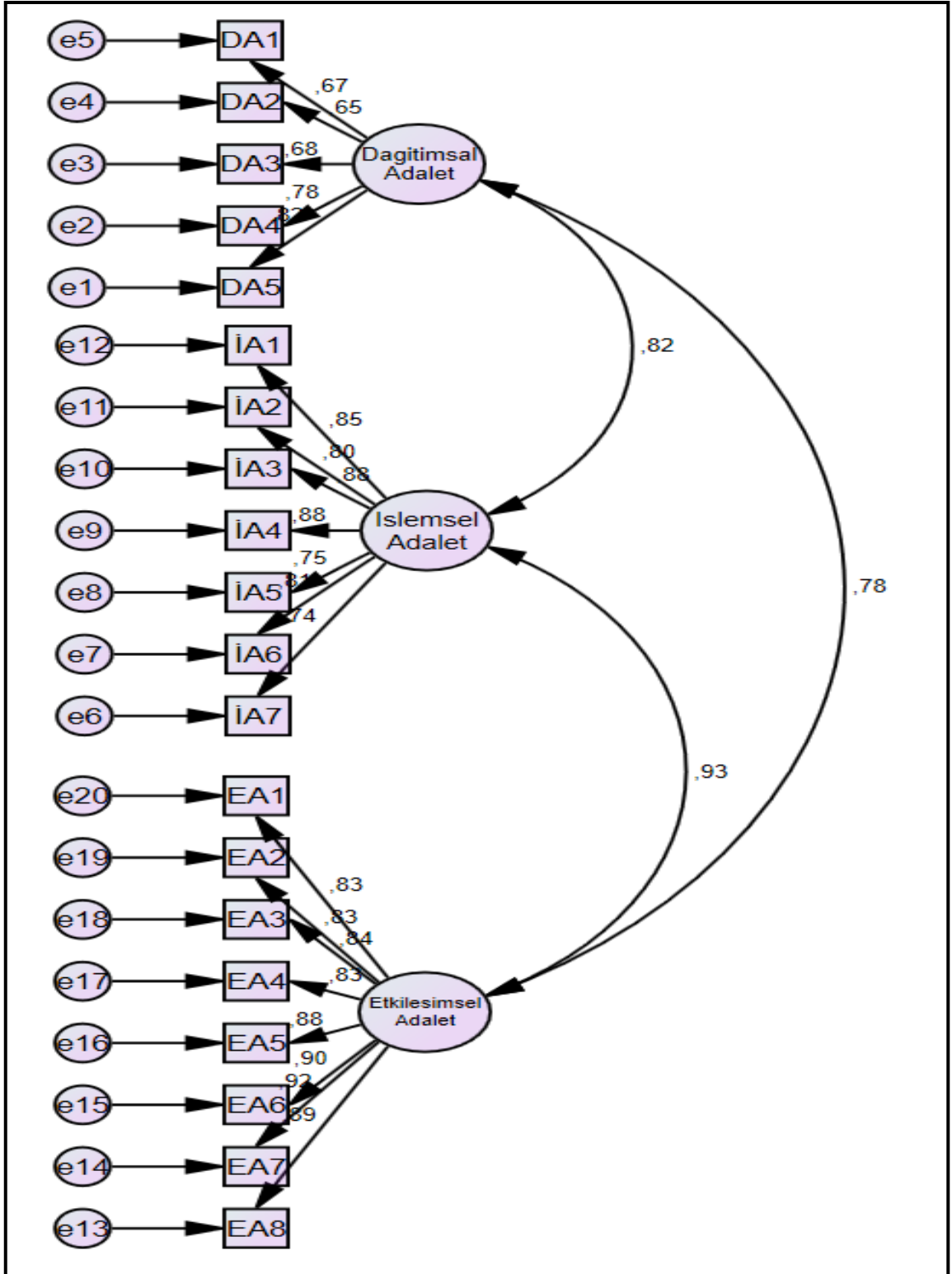
Madde No	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alpha Katsayısı
OA 1	3,973	,8767	66,287	280,025	,664	,967
OA 2	4,063	,9321	66,197	282,433	,542	,968
OA 3	3,513	1,0425	66,747	280,718	,529	,969
OA 4	3,263	1,1569	66,997	272,264	,699	,967
OA 5	3,400	1,1767	66,860	272,094	,690	,967
OA 6	3,633	1,1533	66,627	267,599	,831	,965
OA 7	3,050	1,2487	67,210	268,809	,731	,967
OA 8	3,330	1,1189	66,930	268,888	,821	,966
OA 9	3,483	1,1017	66,777	268,816	,837	,965
OA 10	3,140	1,1854	67,120	271,384	,704	,967
OA 11	3,320	1,0931	66,940	270,378	,799	,966
OA 12	3,703	1,0642	66,557	272,455	,760	,966
OA 13	3,713	1,1174	66,547	269,279	,811	,966
OA 14	3,583	1,0987	66,677	269,203	,829	,966
OA 15	3,597	1,0915	66,663	269,361	,830	,966
OA 16	3,753	1,0145	66,507	271,896	,818	,966
OA 17	3,483	1,1287	66,777	268,194	,833	,965
OA 18	3,380	1,1074	66,880	268,942	,829	,965
OA 19	3,443	1,0851	66,817	268,344	,865	,965
OA 20	3,433	1,1328	66,827	268,130	,832	,965
Genel	Aritmetik Ortalama 70,260	Standart Sapma 17,328		Varyans 300,280		Cronbach Alfa 0,97

Örgütsel adalet ölçeğinin güvenilirliğini belirlemek için gerçekleştirilen analiz sonuçları Tablo 2’de gösterilmiştir. Analiz sonucunda alfa değerini düşüren maddelerin ölçekten çıkarılması durumunda alfa değerinde hatırı sayılı bir artış gözlenmemiştir. Bu nedenle ölçekten herhangi bir madde çıkarılmamıştır. Ölçek için hesaplanan alfa katsayısı 0,96’dır. Bu değer ölçeğin iç tutarlılık ile ilişkili güvenilirlik düzeyinin oldukça yüksek olduğunu işaret etmiştir.

Tablo 3: Örgütsel Adalet Ölçeğinin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

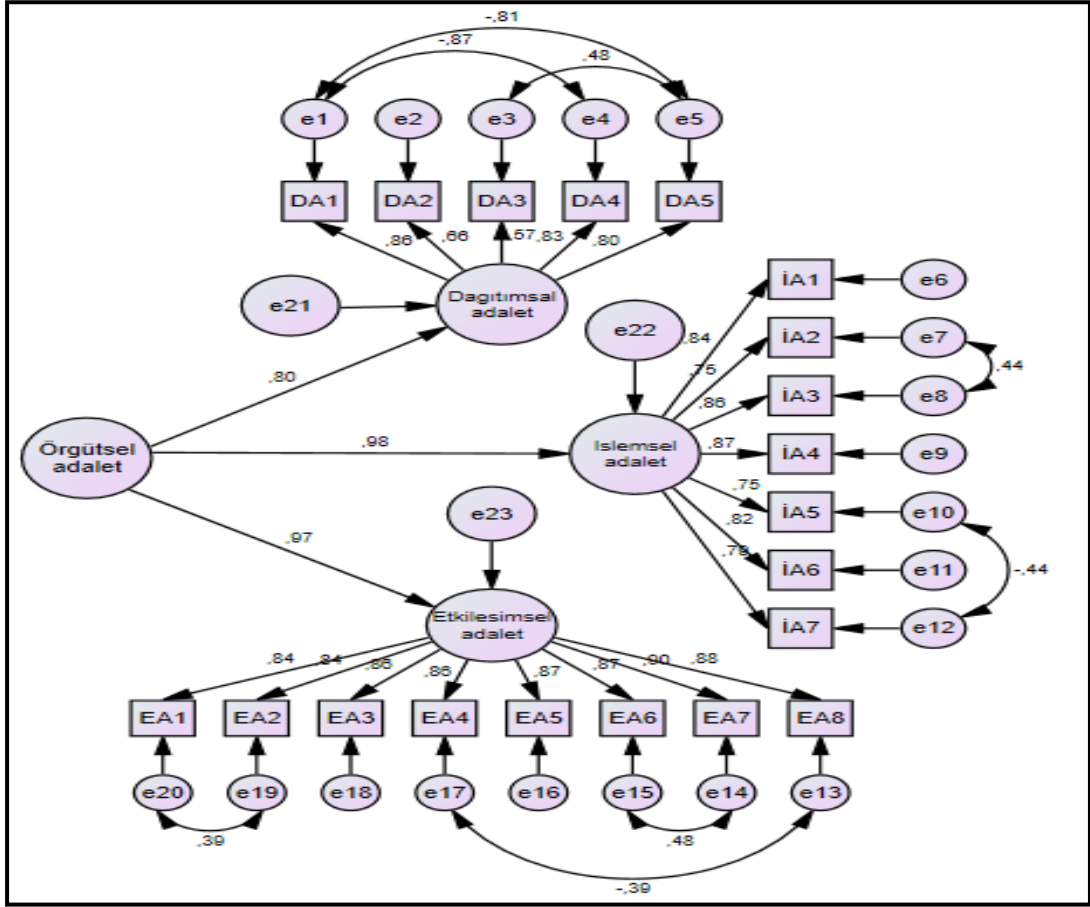
Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans	Cronbach Alfa
1.Faktör: Dağıtımsal					
DA1	,772	3,586	32,133	32,133	0,844
DA2	,744				
DA3	,665				
DA4	,558				
DA5	,772				
2.Faktör: İşlemsel					
İA1	,791	2,542	29,370	61,503	0,931
İA2	,780				
İA3	,672				
İA4	,662				
İA5	,652				
İA6	,596				
İA7	,582				
3.Faktör: Etkileşimsel					
EA1	,845	3,423	15,035	76,538	0,960
EA2	,827				
EA3	,789				
EA4	,748				
EA5	,708				
EA6	,665				
EA7	,658				
EA8	,638				
KMO= 0,882					
Küresellik Derecesi (Barlett’s)=5479,428					

Araştırma kapsamında kullanılan örgütsel adalet ölçeğinin yapı geçerliği açımlayıcı faktör analizi ile incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo3 'de gösterilmiştir. Ölçekte toplam 20 madde bulunmaktadır ve bu maddeler toplam varyansın %77'nü açıklamıştır. Faktör analizinde örneklem sayısı ile ilgili yeterliliği belirlemek için KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) değeri hesaplanmaktadır. Ayrıca, verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını belirlemek için Barlett Testi gerçekleştirilmektedir. KMO değeri 0,882 olarak hesaplanmış ve Barlett Testi sonuçlarının anlamlı olduğu gözlenmiştir (Barlett Testi=5479,428; p=0,000). Bu sonuçlara göre veriler faktör analizine uygundur. Her boyut için maddelerin faktör yüklerine bakıldığında dağıtımsal adalet için en düşük 0,55 en yüksek 0,77 olduğu, İşlemsel adalet için en düşük 0,58 en yüksek 0,79 olduğu, etkileşimsel adalet için en düşük 0,63 en yüksek 0,84 olduğu görülmektedir.



Şekil 3. Örgütsel Adalet Boyutlarının Birbirleri İle İlişisine Yönelik Yapısal Eşitlik Modeli Uygulamasında Elde Edilen Sonuçlar

Şekil 3’de gösterilen sonuçlar standardize edilmiş değerlerdir. Şekil 3’de örgütsel adalet boyutlarının birbirleri ile ilişkilerinin yanı sıra, değişkenlerin faktör yükleri de yer almaktadır. Örgütsel adalet boyutlarının birbirleri ile ilişkisini test etmeye yönelik olarak uygulanan yapısal eşitlik modelinden elde edilen sonuçlar aşağıdaki tablolarda ayrıntılarıyla sunulmuştur.



Şekil 4. Örgütsel Adalet Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Açımlayıcı faktör analizinden sonra bir sonraki adımda AMOS 20 paket programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi, ölçme araçlarının faktör yapısına ilişkin kuramları ve hipotezleri sınamayı mümkün kılan bir tekniktir. Doğrulayıcı faktör analizi, keşfedici (açımlayıcı) faktör analizinden farklı olarak ölçme hatasının modellenmesini ve

faktör yapısı ve yüklerinin gruplar arasında farklılaşıp farklılaşmadığının test edilmesine de imkân vermektedir (Tabachnick ve Fidell, 2007).

Uyum iyiliği değerleri belirli referans aralıkları ile karşılaştırılarak önerilen modelin toplanan veriler ile ne derece uyumlu olup olmadığı belirlenebilmektedir (Hu ve Bentler, 1999). En çok kullanılan uyum iyiliği değerleri; Tucker-Lewis İndeksi (TLI), Uyum İyiliği İndeksi (Goodness-of-Fit Index- GFI), Karşılaştırmalı Uyum İyiliği İndeksi (Comparative Fit Index- CFI), Normlanmış Uyum İndeksi (Normed Fit Index- NFI), Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (Adjusted Goodness-of-Fit Index –AGFI) uyum iyiliği indeksleridir. Bu indeksler 0 ile 1 arasında değer almaktadır. 0 ve 0'a yakın değerler modelin uyumsuz olduğunu, 1 ve 1'e yakın değerler modelin uyumlu olduğunu işaret etmektedir (Schumacker ve Lomax, 2004).

Yukarıda sıralanan indekslerin dışında araştırmalarda raporlanması tavsiye edilen farklı indeksler de bulunmaktadır. Bu uyum indekslerinden biri Yaklaşık Hataların Ortalama Kare Kökü (Root Mean Square Error of Approximation- RMSEA) indeksidir. RMSE'nin ,05'in altında olması iyi uyumu, 0,08 ve altındaki değerler ise kabul edilebilir uyumu göstermektedir (Raykov ve Marcoulides, 2006). Bir diğer model uyum ideksi Ki- Kare (χ^2) istatistiğidir. χ^2 değeri örneklem büyüklüğüne duyarlıdır ve örneklem büyüklüğü arttıkça χ^2 değeri de artmaktadır. Bu bakımdan χ^2 değeri ile χ^2/df (Chi-Square Relative to Its Degree of Freedom) değerinin de hesaplanması istenmektedir. χ^2/df değerinin <3 olması iyi uyumu, <5 olması ise kabul edilebilir uyumu işaret etmektedir (Meydan ve Şeşen, 2011).

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen diyagram incelendiğinde, örgütsel adalet ölçeğinde bulunan maddelerin faktör yüklerinin 0,57 ila 0,90 arasında bulunduğu görülmüştür. Modelin test edilmesi ile hesaplanan uyum değerleri ($X^2/sd=3,474$ GFI=0,947 AGFI=0,968 NFI=0,902 IFI=0,978 CFI=0,917 RMSEA=0,045) model ile verilerin kabul edilebilir düzeyde uyduğunu göstermiştir (Tablo3). Ölçek için hesaplanan alfa katsayısı 0,97'dir. Bu değer ölçeğin iç tutarlılığının yeterli düzeyde olduğunu işaret etmiştir.

Tablo 4: Örgütsel Adalet Ölçeğine Ait Uyum İyiliği Değerleri

Uyum ölçüsü	İyi uyum değeri	Kabul edilebilir uyum değeri	Faktör uyum değeri
CMIN/DF	$0 \leq \chi^2 /sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2 /sd \leq 5$	3,474
RMSEA	$RMSEA \leq 0.05$	$RMSEA \leq 0.08$	0,045
GFI	$0,95 \leq GFI$	$0,90 \leq GFI$	0,947
AGFI	$0,95 \leq AGFI$	$0,90 \leq AGFI$	0,968
CFI	$0,95 \leq CFI$	$0,90 \leq CFI$	0,917
NFI	$0,95 \leq NFI$	$0,90 \leq NFI$	0,902
IFI	$0,95 \leq IFI$	$0,90 \leq IFI$	0,978

Daha iyi uyum değerlerine ulaşmak için modifikasyon indeksi değerleri incelenmiştir. İlgili modifikasyonlar yapıldığında modelin daha iyi uyum değerlerine sahip olduğu anlaşılmıştır. Modifikasyonlar gerçekleştirildikten sonra elde edilen uyum değerleri yukarıdaki şekil ve tabloda belirtilmiştir.

Tablo 5: Değişkenler Arası Uyumu Değerlendirme Kriterleri

Uyum ölçüsü	İyi uyum değeri	Kabul edilebilir uyum değeri	Faktör uyum değeri
CMIN/DF	$0 \leq \chi^2 /sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2 /sd \leq 5$	3,837
RMSEA	$RMSEA \leq 0.05$	$RMSEA \leq 0.08$	0,054
GFI	$0,95 \leq GFI$	$0,90 \leq GFI$	0,924
AGFI	$0,95 \leq AGFI$	$0,90 \leq AGFI$	0,985
CFI	$0,95 \leq CFI$	$0,90 \leq CFI$	0,951
NFI	$0,95 \leq NFI$	$0,90 \leq NFI$	0,939
IFI	$0,95 \leq IFI$	$0,90 \leq IFI$	0,957

Model ile veri arasındaki uyum kriterlerine bakıldığında gerek χ^2 /sd oranına gerekse diğer uyum kriterlerine göre kabul edilebilir bir uyum olduğu görülmektedir. Tüm bu kriterler modelin geçerliliğini ifade etmektedir.

3.3.4.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Tablo 6 : Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Güvenirlilik Analizi Sonuçları

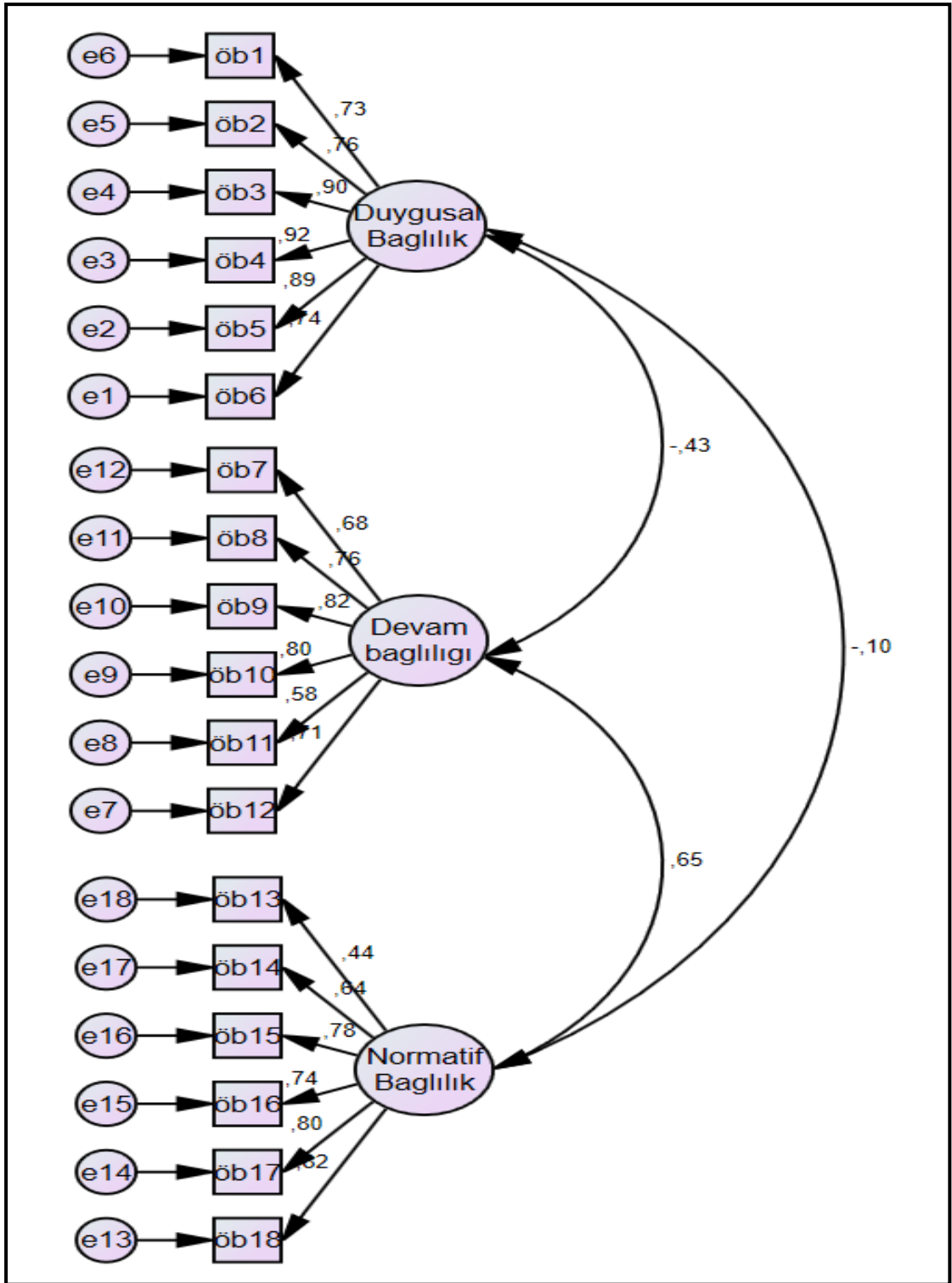
Madde No	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alpha Katsayısı
OB 1	3,318	1,1364	50,140	96,759	,131	,803
OB 2	3,880	,9583	49,579	99,225	,044	,806
OB 3	3,722	,9588	49,736	98,772	,067	,804
OB 4	3,455	1,0652	50,003	97,487	,112	,803
OB 5	3,441	1,1640	50,017	96,426	,140	,803
OB 6	3,508	1,1333	49,950	98,484	,054	,808
OB 7	2,431	1,2415	51,027	92,563	,288	,794
OB 8	2,933	1,2858	50,525	85,774	,569	,774
OB 9	2,746	1,2621	50,712	85,622	,589	,773
OB 10	2,452	1,3236	51,007	88,631	,425	,785
OB 11	2,642	1,1654	50,816	88,775	,494	,781
OB 12	2,405	1,2398	51,054	88,105	,487	,781
OB 13	2,559	1,2528	50,900	90,003	,395	,787
OB 14	2,936	1,1897	50,522	86,881	,572	,775
OB 15	2,622	1,1734	50,836	84,668	,691	,767
OB 16	2,906	1,2004	50,552	87,617	,530	,778
OB 17	2,696	1,1633	50,763	88,309	,517	,779
OB 18	2,806	1,1939	50,652	86,402	,592	,774
Genel	Aritmetik Ortalama 53,458	Standart Sapma 10,048		Varyans 100,974		Cronbach Alfa 0,87

Örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirliğini belirlemek için gerçekleştirilen analiz sonuçları Tablo 6’da gösterilmiştir. Analiz sonucunda alfa değerini düşüren maddelerin ölçekten çıkarılması durumunda alfa değerinde hatırı sayılı bir artış gözlenmemiştir. Bu nedenle ölçekten herhangi bir madde çıkarılmamıştır. Ölçek için hesaplanan alfa katsayısı 0,87’dir. Bu değer ölçeğin iç tutarlılık ile ilişkili güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğunu işaret etmiştir.

Tablo 7 : Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

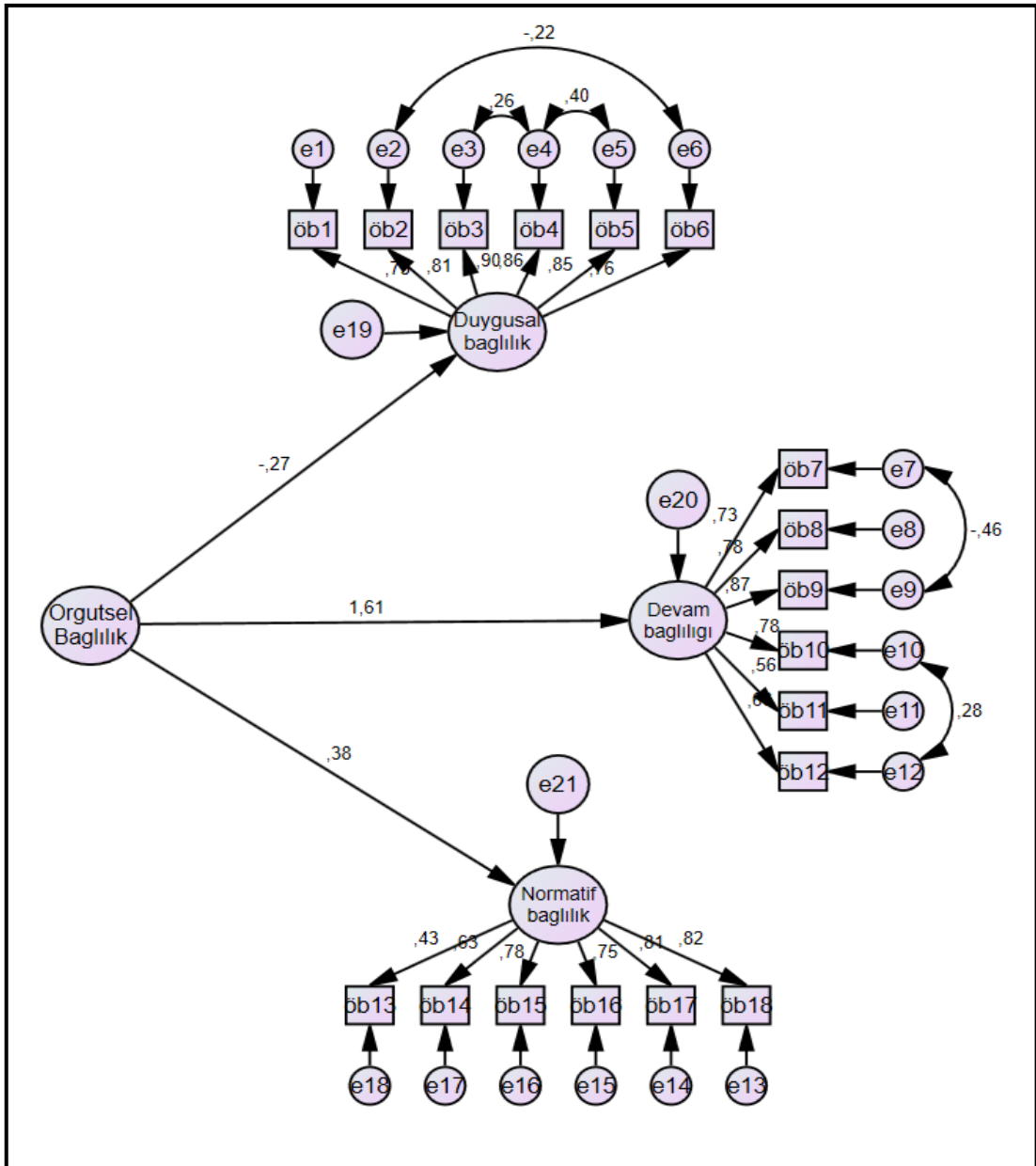
Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans	Cronbach Alfa
1.Faktör: Duygusal					
Duygusal 1	,906	6,936	25,360	25,360	0,925
Duygusal 2	,891				
Duygusal 3	,848				
Duygusal 4	,826				
Duygusal 5	,803				
Duygusal 6	,750				
2.Faktör: Devam					
Devam 1	,817	3,774	25,059	50,418	0,870
Devam 2	,761				
Devam 3	,745				
Devam 4	,741				
Devam 5	,717				
Devam 6	,690				
3.Faktör: Normatif					
Normatif 1	,885	3,577	17,846	68,265	0,848
Normatif 2	,850				
Normatif 3	,835				
Normatif 4	,630				
Normatif 5	,563				
Normatif 6	,560				
KMO= 0,875					
Küresellik Derecesi (Barlett’s)=3883,836					

Örgütsel bağlılık ölçeğinin yapı geçerliği açımlayıcı faktör analizi ile incelenmiştir. Tablo 7’de elde edilen sonuçlar gösterilmiştir. Ölçekte toplam 18 madde bulunmaktadır ve bu maddeler toplam varyansın %68’ini açıklamıştır. Faktör analizinde örneklem sayısının yeterli olup olmadığını belirlemek için KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) değeri hesaplanmaktadır. Ayrıca, verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını belirlemek için Barlett Testi gerçekleştirilmektedir. KMO değeri 0,875 olarak hesaplanmış ve Barlett Testi sonuçlarının anlamlı olduğu gözlenmiştir (Barlett Testi=3883,836; p=0,000). Bu sonuçlara göre veriler faktör analizine uygundur. Her boyut için maddelerin faktör yüklerine bakıldığında duygusal bağlılık için en düşük 0,75 en yüksek 0,90 olduğu, devam bağlılığı için en düşük 0,69 en yüksek 0,81 olduğu, normatif bağlılık için en düşük 0,56 en yüksek 0,88 olduğu görülmektedir.



Şekil 5. Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Birbirleri İle İlişkisine Yönelik Yapısal Eşitlik Modeli Uygulamasında Elde Edilen Sonuçlar

Şekil 5’de gösterilen sonuçlar standardize edilmiş değerlerdir. Şekil 5’de örgütsel bağlılık boyutlarının birbirleri ile ilişkilerinin yanı sıra, değişkenlerin faktör yükleri de yer almaktadır. Örgütsel bağlılık boyutlarının birbirleri ile ilişkisini test etmeye yönelik olarak uygulanan yapısal eşitlik modelinden elde edilen sonuçlar aşağıdaki tablolarda ayrıntılarıyla sunulmuştur.



Şekil 6. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen diyagram incelendiğinde, örgütsel bağlılık ölçeğinde bulunan maddelerin faktör yüklerinin 0,43 ila 0,90 arasında bulunduğu görülmüştür. Modelin test edilmesi ile hesaplanan uyum değerleri ($\chi^2/sd=2,451$ GFI=0,974 AGFI=0,912 NFI=0,941 IFI=0,965 CFI=0,910 RMSEA=0,0745) model ile verilerin kabul edilebilir düzeyde uyduğunu göstermiştir (Şekil 6). Ölçek için hesaplanan alfa katsayısı 0,87'dir. Bu değer ölçeğin iç tutarlılığının yeterli düzeyde olduğunu işaret etmiştir.

Tablo 8: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Uyum İyiliği Değerleri

Uyum ölçüsü	İyi uyum değeri	Kabul edilebilir uyum değeri	Faktör uyum değeri
CMIN/DF	$0 \leq \chi^2 / sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2 / sd \leq 5$	2,451
RMSEA	$RMSEA \leq 0.05$	$RMSEA \leq 0.08$	0,0745
GFI	$0,95 \leq GFI$	$0,90 \leq GFI$	0,974
AGFI	$0,95 \leq AGFI$	$0,90 \leq AGFI$	0,912
CFI	$0,95 \leq CFI$	$0,90 \leq CFI$	0,910
NFI	$0,95 \leq NFI$	$0,90 \leq NFI$	0,941
IFI	$0,95 \leq IFI$	$0,90 \leq IFI$	0,965

Daha iyi uyum değerlerine ulaşmak için modifikasyon indeksi değerleri incelenmiştir. İlgili modifikasyonlar yapıldığında modelin daha iyi uyum değerlerine sahip olduğu anlaşılmıştır. Modifikasyonlar gerçekleştirildikten sonra elde edilen uyum değerleri yukarıdaki şekil ve tabloda belirtilmiştir.

Tablo 9 : Değişkenler Arası Uyumu Değerlendirme Kriterleri

Uyum ölçüsü	İyi uyum değeri	Kabul edilebilir uyum değeri	Faktör uyum değeri
CMIN/DF	$0 \leq \chi^2 / sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2 / sd \leq 5$	2,874
RMSEA	$RMSEA \leq 0.05$	$RMSEA \leq 0.08$	0,045
GFI	$0,95 \leq GFI$	$0,90 \leq GFI$	0,914
AGFI	$0,95 \leq AGFI$	$0,90 \leq AGFI$	0,959
CFI	$0,95 \leq CFI$	$0,90 \leq CFI$	0,961
NFI	$0,95 \leq NFI$	$0,90 \leq NFI$	0,947
IFI	$0,95 \leq IFI$	$0,90 \leq IFI$	0,925

Model ile veri arasındaki uyum kriterlerine bakıldığında gerek χ^2 /sd oranına gerekse diğer uyum kriterlerine göre kabul edilebilir bir uyum olduğu görülmektedir. Tüm bu kriterler modelin geçerliliğini ifade etmektedir.

3.4.Bulgular

Bulgular bölümünde, araştırma kapsamında geliştirilen hipotezlerin test edilmesi ile ulaşılan sonuçlara yer verilmiştir. Sonuçlar; betimleyici istatistikler, değişkenlerin demografik verilere göre durumu, değişkenler arasındaki ilişkiler ve regresyon analizi başlıkları altında raporlanmıştır.

3.4.1. Betimleyici İstatistikler

Araştırma kapsamında, 300 akademik personele uygulanan ölçeklerden elde edilen puanları incelemek için betimsel analiz teknikleri kullanılmıştır. Bu doğrultuda, en küçük ve en büyük puanlar, ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Ölçme araçlarından elde edilen toplam puanlar madde sayısına bölünerek 1 ile 5 arasında puanlar elde edilmiştir. Bu puanlar referans alınarak araştırmaya katılımı sağlanan akademik personelin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık düzeyleri belirlenmiştir.

Tablo 10: Değişkenlerin Betimleyici İstatistikleri

Değişkenler	En Küçük Değer	En Büyük Değer	Ortalama	Standart Sapma
Örgütsel Adalet	1,00	5,00	3,51	0,866
Dağıtımsal Adalet	1,00	5,00	3,64	0,818
İşlemsel Adalet	1,00	5,00	3,38	0,958
Etkileşimsel Adalet	1,00	5,00	3,54	0,970
Örgütsel Bağlılık	1,00	5,00	2,77	0,551
Duygusal Bağlılık	1,00	5,00	3,55	0,914
Devam Bağlılığı	1,00	5,00	2,60	0,975
Normatif Bağlılık	1,00	5,00	2,75	0,900

Ölçme araçlarından elde edilen puanlara ait en küçük ve en büyük değerler hesaplanmıştır. Ayrıca ölçeklerden alınan puanların ortalama ve standart sapması belirlenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 10'da yer almaktadır. Tablo incelendiğinde, araştırmaya katılımı sağlanan akademik personelin dağıtımsal adalet, etkileşimsel adalet, genel örgütsel adalet, duygusal bağlılık ortalamaları yüksek düzeyde, işlemsel adalet orta düzeyde, devam bağlılığı, genel örgütsel bağlılık, normatif bağlılık algıları ise düşük düzeyde bulunmaktadır.

3.4.2. Değişkenlerin Demografik Verilere Göre Durumu

Araştırmaya katılan 300 akademik personelin demografik özelliklerine göre dağılımı Tablo 11'de gösterilmiştir. Akademik personelin %55,4'ü kadın, %44,6'sı ise erkektir. Evli olduğunu ifade eden katılımcıların oranı %64'tür. Yaş gruplarına göre akademik personelin dağılımı incelendiğinde, %8,3'ünün 21-25, %19'unun 26-30, %33,7'sinin 31-35, %24,7'sinin 36-40, %14'ünün ise 41 ve üzeri yaş grubunda bulunduğu gözlenmiştir. Katılımcıların %1'i Profesör, %9,3'ü Doçent, %29,7'si Dr.Öğr. üyesi, %24,3 Öğretim görevlisi, %35,7 Araştırma görevlisidir. Katılımcıların %44,7'si 1-5 yıl, %41'i 6-10 yıl, %8'i 11-15 yıl, %3,3'ü 16-20 yıl, %3'ü 21 yıl ve üzeri kurum içi deneyim süresine sahip oldukları görülmektedir. Katılımcıların %28'i 1-5 yıl, %37,3'ü 6-10 yıl, %17,3'ü 11-15 yıl, %10'u 16-20 yıl, %7,3'ü 21 yıl ve üzeri toplam çalışma süresine sahiptir.

Tablo 11: Demografik Özellikler

Özellikler	Kategoriler	Frekans (N)	Yüzde (%)
Yaş	21-25	25	8,3
	26-30	57	19
	31-35	101	33,7
	36-40	74	24,7
	41 ve üstü	43	14,3
Cinsiyet	Erkek	164	54,7
	Kadın	136	45,3
Medeni Durum	Evli	192	64
	Bekâr	108	36
Pozisyon	Prof.Dr.	3	1
	Doç.Dr.	28	9,3
	Dr.Öğr.Üyesi	89	29,7
	Öğr.Gör.	73	24,3
	Arş.Gör.	107	35,7
Kurumiçi süre(yıl)	1-5	134	44,7
	6-10	123	41
	11-15	24	8
	16-20	10	3,3
	21 ve üstü	9	3
Toplam süre(yıl)	1-5	84	28
	6-10	112	37,3
	11-15	52	17,3
	16-20	30	10
	21 ve üstü	22	7,3

Tablo 12: Örgütsel Adalet Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart sapma	Sd	t	P
Dağıtimsal Adalet	Erkek	164	3,73	0,818	298	2,080	0,03
	Kadın	136	3,53	0,809			
İşlemsel Adalet	Erkek	164	3,46	1,006	298	1,713	0,08
	Kadın	136	3,27	0,889			
Etkileşimsel Adalet	Erkek	164	3,64	0,982	298	1,930	0,06
	Kadın	136	3,43	0,945			
Örgütsel Adalet	Erkek	164	3,60	0,897	298	2,021	0,04
	Kadın	136	3,40	0,816			

Tablo 12 incelendiğinde, örgütsel adalet ölçeği puanlarını cinsiyet değişkenine göre incelemek için bağımsız örneklem t-testinin uygulandığı görülmektedir. Cinsiyete göre işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet puanlarında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Dağıtimsal adalet ve genel örgütsel adalet puan ortalamalarında ise cinsiyete bağlı anlamlı bir farklılık gözlenmiştir ($p<0,05$). Araştırmaya katılan erkek akademisyenlerin dağıtimsal adalet ve genel örgütsel adalet puan ortalamaları kadınlara göre daha yüksektir.

Tablo 13 :Örgütsel Bağlılık Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart sapma	Sd	t	P
Duygusal Bağlılık	Erkek	164	3,62	,8336	298	1,466	0,14
	Kadın	136	3,47	1,000			
Devam Bağlılığı	Erkek	164	2,54	,9546	298	- 1,201	0,23
	Kadın	136	2,67	,9991			
Normatif Bağlılık	Erkek	164	2,76	,8585	298	0,277	0,78
	Kadın	136	2,73	,9529			
Örgütsel Bağlılık	Erkek	164	2,77	,5343	298	0,049	0,96
	Kadın	136	2,77	,5733			

Tablo 13 incelendiğinde, örgütsel bağlılık ölçeği puanlarını cinsiyet değişkenine göre incelemek için bağımsız örneklem t-testinin uygulandığı görülmektedir. Duygusal bağlılık devam bağlılığı, normatif bağlılık ve genel örgütsel bağlılık puanlarında cinsiyete bağlı anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ($p>0,05$). Araştırmaya katılan kadın ve erkek akademisyenlerin örgütsel bağlılık ölçeği puanları farklılaşmamıştır.

Tablo 14: Örgütsel Adalet Puanlarının Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	Varyansın Kaynağı	Kareler toplamı	Sd	Kareler Ortalama	F	p
Dağıtımsal Adalet	Gruplararası	6,971	4	1,743	2,657	0,16
	Gruplarıçi	193,52	295	,656		
	Toplam	200,49	299			
İşlemsel Adalet	Gruplararası	12,92	4	,230	3,641	0,06
	Gruplarıçi	261,67	295	,887		
	Toplam	274,59	299			
Etkileşimsel Adalet	Gruplararası	6,54	4	1,637	1,756	0,13
	Gruplarıçi	275,06	295	,932		
	Toplam	281,61	299			
Örgütsel Adalet	Gruplararası	8,37	4	2,094	2,859	0,09
	Gruplarıçi	216,08	295	,732		
	Toplam	224,45	299			

Tablo 14 incelendiğinde, örgütsel adalet ölçeği puanlarını yaş grubu değişkenine göre incelemek için tek yönlü varyans analizinin uygulandığı görülmektedir. Yaş gruplarına bağlı dağıtımsal işlemsel, etkileşimsel ve genel örgütsel adalet puanlarında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Araştırmaya katılan ve farklı yaş gruplarında bulunan akademisyenlerin örgütsel adalet ölçeği puanları farklılaşmamıştır.

Tablo 15: Örgütsel Bağlılık Puanlarının Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	Varyansın Kaynağı	Kareler toplamı	Sd	Kareler Ortalama	F	p
Duygusal Bağlılık	Gruplararası	15,200	4	3,800	4,772	0,21
	Gruplariçi	234,893	295	,796		
	Toplam	250,092	299			
Devam Bağlılığı	Gruplararası	14,907	4	3,727	4,075	0,00
	Gruplariçi	269,791	295	,915		
	Toplam	284,699	299			
Normatif Bağlılık	Gruplararası	4,972	4	1,243	1,542	0,19
	Gruplariçi	236,933	295	,806		
	Toplam	241,904	299			
Örgütsel Bağlılık	Gruplararası	1,289	4	,322	1,061	0,37
	Gruplariçi	89,292	295	,304		
	Toplam	90,581	299			

Tablo 15 incelendiğinde, örgütsel bağlılık ölçeği puanlarını yaş grubu değişkenine göre incelemek için tek yönlü varyans analizinin uygulandığı görülmektedir. Yaş gruplarına göre duygusal, normatif ve genel örgütsel bağlılık puanlarında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Devam bağlılığı puanlarında ise yaş gruplarına bağlı anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Post-Hoc testi sonuçlarına göre, 26-30 yaş grubunun devam bağlılığının diğer yaş grupları ile farklılaştığı ve diğerlerine göre daha az olduğu görülmüştür.

Tablo 16: Örgütsel Adalet Puanlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	Medeni Durum	N	Ortalama	Standart sapma	Sd	t	P
Dağıtımsal Adalet	Evli	192	3,676	,8609	298	0,941	0,34
	Bekâr	108	3,583	,7384			
İşlemsel Adalet	Evli	192	3,437	,9948	298	1,388	0,16
	Bekâr	108	3,277	,8168			
Etkileşimsel Adalet	Evli	192	3,587	,9401	298	0,941	0,34
	Bekâr	108	3,478	1,086			
Örgütsel Adalet	Evli	192	3,557	,8803	298	1,181	0,23
	Bekâr	108	3,434	,8397			

Tablo 16 incelendiğinde, örgütsel adalet ölçeği puanlarını medeni durum değişkenine göre incelemek için bağımsız örneklem t testinin uygulandığı görülmektedir. Medeni duruma göre dağıtımsal, işlemsel, etkileşimsel ve genel örgütsel adalet puanlarında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Araştırmaya katılan bekar ve evli akademisyenlerin örgütsel adalet ölçeği puanları farklılaşmamıştır.

Tablo 17: Örgütsel Bağlılık Puanlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	Medeni Durum	N	Ortalama	Standart sapma	Sd	t	P
Duygusal Bağlılık	Evli	192	3,631	,8997	298	1,887	0,06
	Bekâr	108	3,424	,9298			
Devam Bağlılığı	Evli	192	2,570	1,010	298	-0,714	0,47
	Bekâr	108	2,659	,9123			
Normatif Bağlılık	Evli	192	2,692	,8954	298	-1,675	0,09
	Bekâr	108	2,877	,9031			
Örgütsel Bağlılık	Evli	192	3,573	,8801	298	-0,320	0,74
	Bekâr	108	3,443	,8397			

Tablo 17 incelendiğinde, örgütsel bağlılık ölçeği puanlarını medeni durum değişkenine göre incelemek için bağımsız örneklem t-testinin uygulandığı görülmektedir. Medeni duruma göre duygusal, devam, normatif ve genel örgütsel bağlılık puanlarında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Araştırmaya katılan bekar ve evli akademisyenlerin örgütsel bağlılık ölçeği puanları farklılaşmamıştır.

Tablo 18: Örgütsel Adalet Puanlarının Kurumdaki Pozisyona Göre Karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	Varyansın Kaynağı	Kareler toplamı	Sd	Kareler Ortalama	F	p
Dağıtımsal Adalet	Gruplararası	6,67	4	1,667	2,538	0,04
	Gruplariçi	193,82	295	,657		
	Toplam	200,49	299			
İşlemsel Adalet	Gruplararası	4,14	4	1,036	1,130	0,343
	Gruplariçi	270,45	295	,917		
	Toplam	274,59	299			
Etkileşimsel Adalet	Gruplararası	7,36	4	1,841	1,980	0,09
	Gruplariçi	274,24	295	,930		
	Toplam	281,61	299			
Örgütsel Adalet	Gruplararası	4,69	4	1,174	1,576	0,18
	Gruplariçi	219,76	295	,745		
	Toplam	224,45	299			

Tablo 18 incelendiğinde, örgütsel adalet ölçeği puanlarını kurumdaki pozisyon değişkenine göre incelemek için tek yönlü varyans analizinin uygulandığı görülmektedir. Kurumdaki pozisyona göre genel örgütsel adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet puanlarında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Kurumdaki pozisyona göre dağıtimsal adalet puan ortalamalarında ise anlamlı farklılık görülmüştür ($p<0,05$). Post-Hoc testi sonuçlarına göre, araştırma görevlilerinin dağıtimsal adalet algılarının diğer pozisyonlar ile farklılaştığı ve diğerlerine göre daha az olduğu görülmüştür. Kurumdaki diğer pozisyonlarda çalışanların adalet algıları arasında bir farklılık olmadığı anlaşılmıştır.

Tablo 19: Örgütsel Bağlılık Puanlarının Kurumdaki Pozisyona Göre Karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	Varyansın Kaynağı	Kareler toplamı	Sd	Kareler Ortalama	F	p
Duygusal Bağlılık	Gruplararası	5,82	4	1,456	1,758	0,13
	Gruplariçi	244,27	295	,828		
	Toplam	250,09	299			
Devam Bağlılığı	Gruplararası	13,12	4	3,282	3,565	0,00
	Gruplariçi	271,57	295	,921		
	Toplam	284,69	299			
Normatif Bağlılık	Gruplararası	9,27	4	2,319	2,930	0,09
	Gruplariçi	232,63	295	,791		
	Toplam	241,90	299			
Örgütsel Bağlılık	Gruplararası	1,87	4	,467	1,549	0,20
	Gruplariçi	88,71	295	,302		
	Toplam	90,58	299			

Tablo 19 incelendiğinde, örgütsel bağlılık ölçeği puanlarını kurumdaki pozisyon değişkenine göre incelemek için tek yönlü varyans analizinin uygulandığı görülmektedir. Kurumdaki pozisyona göre duygusal, normatif ve genel örgütsel bağlılık puanlarında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Bununla birlikte, kurumdaki pozisyona göre devam bağlılığı puanlarında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Post-Hoc testi sonuçlarına göre, devam bağlılığının en

yüksek olduğu pozisyon öğretim görevliliği, en düşük olan pozisyonun ise profesörler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 20: Örgütsel Adalet Puanlarının Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	Varyansın Kaynağı	Kareler toplamı	Sd	Kareler Ortalama	F	p
Dağıtımsal Adalet	Gruplararası	3,28	4	,821	1,228	0,29
	Gruplariçi	197,20	295	,669		
	Toplam	200,44	299			
İşlemsel Adalet	Gruplararası	4,01	4	1,003	1,094	0,36
	Gruplariçi	270,85	295	,917		
	Toplam	274,98	299			
Etkileşimsel Adalet	Gruplararası	10,31	4	2,578	2,803	0,02
	Gruplariçi	271,30	295	,920		
	Toplam	281,61	299			
Örgütsel Adalet	Gruplararası	5,70	4	1,426	1,923	0,10
	Gruplariçi	218,75	295	,742		
	Toplam	224,45	299			

Tablo 20 incelendiğinde, örgütsel adalet ölçeği puanlarını kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre incelemek için tek yönlü varyans analizinin uygulandığı görülmektedir. Çalışma süresine göre dağıtımsal, işlemsel ve genel örgütsel adalet puanlarında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Bununla birlikte, çalışma süresine göre etkileşimsel adalet puan ortalamaları anlamlı bir farklılık göstermiştir ($p<0,05$). Post-Hoc testi sonuçlarına göre, 16-20 yıl üzeri süreye sahip çalışanların etkileşimsel adaletleri diğer gruplara göre daha yüksek çıkarken, 1-5 yıl aralığında çalışma süresine sahip olanların etkileşimsel adalet algıları en düşük çıkmıştır.

Tablo 21: Örgütsel Bağlılık Puanlarının Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	Varyansın Kaynağı	Kareler toplamı	Sd	Kareler Ortalama	F	p
Duygusal Bağlılık	Gruplararası	1,32	4	,331	0,392	0,81
	Gruplariçi	248,79	295	,843		
	Toplam	250,09	299			
Devam Bağlılığı	Gruplararası	17,32	4	4,331	4,778	0,00
	Gruplariçi	267,36	295	,906		
	Toplam	284,99	299			
Normatif Bağlılık	Gruplararası	13,29	4	3,323	4,274	0,15
	Gruplariçi	228,61	295	,778		
	Toplam	241,90	299			
Örgütsel Bağlılık	Gruplararası	7,35	4	1,838	6,492	0,00
	Gruplariçi	83,22	295	,283		
	Toplam	90,58	299			

Tablo 21 incelendiğinde, örgütsel bağlılık ölçeği puanlarını kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre incelemek için tek yönlü varyans analizinin uygulandığı görülmektedir. Çalışma süresine göre duygusal ve normatif bağlılık puanlarında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Bununla birlikte, çalışma süresine göre devam bağlılığı ve genel örgütsel bağlılık puanlarında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Post-Hoc testi sonuçlarına göre, devam bağlılığının en yüksek olduğu çalışma süresi 1-5 yıl, en düşük olduğu 21 ve üstü çalışma süresine sahip olanlardır. Genel örgütsel bağlılık puan ortalamasına göre en yüksek örgütsel bağlılık 16-20 yıl grubuna aitken, en düşük bağlılık 1-5 yıl grubuna aittir. Buna göre, çalışma süreleri farklı olan katılımcıların duygusal bağlılık ve

normatif bağıllık algılarının benzer düzeyde olduğu, devam bağıllığı ve genel örgütsel bağıllığın ise farklılık gösterdiği anlaşılmıştır.

Tablo 22: Örgütsel Adalet Puanlarının Toplam Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	Varyansın Kaynağı	Kareler toplamı	Sd	Kareler Ortalama	F	P
Dağıtimsal Adalet	Gruplararası	15,95	4	3,989	6,376	0,000
	Gruplariçi	184,39	295	,626		
	Toplam	200,44	299			
İşlemsel Adalet	Gruplararası	13,54	4	3,387	3,828	0,14
	Gruplariçi	261,00	295	,885		
	Toplam	274,98	299			
Etkileşimsel Adalet	Gruplararası	12,49	4	3,123	3,423	0,09
	Gruplariçi	269,12	295	,912		
	Toplam	281,61	299			
Örgütsel Adalet	Gruplararası	12,90	4	3,225	4,498	0,002
	Gruplariçi	211,55	295	,717		
	Toplam	224,45	299			

Tablo 22 incelendiğinde, örgütsel adalet ölçeği puanlarını toplam çalışma süresi değişkenine göre incelemek için tek yönlü varyans analizinin uygulandığı görülmektedir. Toplam çalışma süresine göre işlemsel ve etkileşimsel adalet puanlarında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Bununla birlikte, toplam çalışma süresine göre dağıtimsal adalet ve genel örgütsel adalet puan ortalamaları anlamlı bir farklılık göstermiştir ($p<0,05$). Post-Hoc testi sonuçlarına göre, dağıtimsal adalet ve genel örgütsel adalet algısı 16-20 yıl toplam çalışma süresine sahip çalışanlarda en yüksek iken, 1-5 yıl toplam çalışma süresine sahip çalışanlarda en düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre, toplam çalışma süreleri farklı olan

katılımcıların işlemsel adalet, etkileşimsel adalet algılarının benzer düzeyde olduğu, dağıtımsal adalet ve genel örgütsel adalet algılarının ise farklılaştığı söylenebilir.

Tablo 23: Örgütsel Bağlılık Puanlarının Toplam Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	Varyansın Kaynağı	Kareler toplamı	Sd	Kareler Ortalama	F	P
Duygusal Bağlılık	Gruplararası	2,28	4	,571	,679	,607
	Gruplariçi	247,80	295	,840		
	Toplam	250,02	299			
Devam Bağlılığı	Gruplararası	11,13	4	2,781	2,999	,019
	Gruplariçi	273,75	295	,927		
	Toplam	284,69	299			
Normatif Bağlılık	Gruplararası	5,80	4	1,452	1,808	,127
	Gruplariçi	236,06	295	,803		
	Toplam	241,94	299			
Örgütsel Bağlılık	Gruplararası	2,25	4	,565	1,879	,114
	Gruplariçi	88,33	295	,300		
	Toplam	90,51	299	,571		

Tablo 23 incelendiğinde, örgütsel bağlılık ölçeği puanlarını toplam çalışma süresi değişkenine göre incelemek için tek yönlü varyans analizinin uygulandığı görülmektedir. Toplam çalışma süresine göre duygusal, normatif bağlılık ve genel örgütsel bağlılık puanlarında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Bununla birlikte, toplam çalışma süresine göre devam bağlılığı puanlarında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Post-Hoc testi sonuçlarına göre, devam bağlılığı en yüksek olan grup 1-5 yıl çalışma süresine sahip olan çalışanlar, en düşük devam bağlılığı ise 16-20 yıl çalışma süresine sahip çalışanlarda görülmüştür. Buna göre, toplam çalışma süreleri farklı olan katılımcıların duygusal bağlılık, normatif

bağlılık ve genel örgütsel bağlılıklarının benzer düzeyde olduğu, devam bağlılığının ise gruplara göre farklılaştığı söylenebilir.

3.4.3. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Araştırma kapsamında, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet ölçeklerinden elde edilen puanlar arasındaki ilişkiler korelasyon analizi uygulanarak incelenmiştir. Korelasyon analizinde her bir ilişki için korelasyon katsayısı üretilmektedir. Korelasyon katsayısı ± 1 aralığında değerler almaktadır. ± 1 'e yakın değerler ilişkinin kuvvetli olduğunu, 0'a yakın değerler ise ilişkinin zayıf olduğunu işaret etmektedir. $\pm,30$ 'a kadar olan değerler düşük, $\pm,70$ 'e kadar olan değerler orta ve ± 1 'e kadar olan değerler yüksek ilişkileri tanımlamaktadır. Ölçme araçlarından elde edilen puanlar normal dağılım gösterdiğinden korelasyon katsayılarını hesaplamak için Pearson Korelasyon analiz tekniği uygulanmıştır (Tablo 24).

Tablo 24: Değişkenlerin Korelasyon Değerleri

Faktörler	1	2	3	4	5	6	7	8
Örgütsel Adalet	1,000							
Dağıtımsal Adalet	0,841**	1,000						
İşlemsel Adalet	0,958**	0,733**	1,000					
Etkileşimsel Adalet	0,961**	0,716**	0,888**	1,000				
Örgütsel Bağlılık	0,275*	-0,108	0,045	0,078	1,000			
Duygusal Bağlılık	0,616**	0,535**	0,564**	0,606**	0,141*	1,000		
Devam Bağlılığı	-0,311**	-0,388**	0,274**	0,252**	0,755**	-0,385**	1,000	
Normatif Bağlılık	0,141**	-0,240**	-0,099	-0,103	0,863**	-0,165**	0,661**	1,000

**p<0,01; *p<0,05

Tablo 24'deki korelasyon değerleri incelendiğinde örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ($r= 0,275$; $p<0,01$); bir ilişki olduğu görülmektedir. Örgütsel adaletin alt boyutları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere bakıldığında; dağıtımsal, ($r=-0,108$, $p=0,063$), işlemsel ($r= 0,045$, $p=0,442$) ve etkileşimsel ($r= 0,078$, $p=0,180$) adalet boyutları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Dağıtımsal adalet ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü

bir ilişki ($r= 0,535$, $p=0,000$); devam bağlılığı ile arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki ($r=-0,388$, $p=0,000$); normatif bağlılık ile arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki ($r= -0,240$, $p=0,000$) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşlemsel adalet ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki ($r= 0,564$, $p=0,000$); devam bağlılığı ile arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki ($r= -0,274$, $p=0,000$); normatif bağlılık ile arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki ($r= -0,099$, $p=0,000$) olduğu sonucuna ulaşılmamıştır. Etkileşimsel adalet ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki ($r= 0,606$, $p=0,000$); devam bağlılığı ile arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki ($r= -0,252$, $p=0,000$) olduğu normatif bağlılık ile arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ($r= -0,103$, $p=0,074$) sonucuna ulaşılmıştır.

Regresyon Analizi

Araştırmada örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve bunların alt boyutlarının birbiri ile ilişkisinin açıklanması için regresyon analizi yapılmıştır.

H1: Akademisyenlerin adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 25: Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık İlişki Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	R	R^2
Örgütsel Bağlılık	Sabit	0,890	6,699	0,000	91,540	0,496	0,247
	Örgütsel Adalet	0,246	2,186	0,030			

Araştırmaya katılan örneklem grubunun örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkiye yönelik oluşturulan Tablo 25’den de anlaşılacağı üzere % 5 önem düzeyinde ($p<0,05$) anlamlı bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Bağımsız değişken örgütsel adalet ile bağımlı değişken örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde aralarında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmaktadır ($F= 91,540$; $p=0,030$; $R^2=0,247$). Bu durum H1 hipotezini destekler niteliktedir. Diğer bir ifadeyle çalışanların örgütte algıladıkları adalet ile örgüte

duydukları bağıllık arasında bir ilişki olduğunu, diğer bir ifadeyle örgütsel adaletin artmasının örgüte olan bağıllığı artıracığı şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 26: Örgütsel Adalet Boyutları ve Duygusal Bağlılık İlişki Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	R	R ²
Duygusal Bağlılık	Sabit	1,184	6,174	0,000	62,693	0,623	0,389
	Dağıtımsal Adalet	0,226	2,962	0,003			
	İşlemsel Adalet	0,030	2,962	0,765			
	Etkileşimsel Adalet	0,409	4,298	0,000			

H1a: Akademisyenlerin dağıtımsal adalet algıları ile duygusal bağıllıkları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Dağıtımsal adalet ile duygusal bağıllık ($p=0,003$) arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu nedenle H1a hipotezi kabul edilmektedir. Ayrıca dağıtımsal adalet ile duygusal bağıllık arasında pozitif yönde ($F= 62,963$; $p=0,003$; $R^2=0,389$) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç dağıtımsal adaletin artması durumunda duygusal bağıllık seviyesinin artacağı anlamına gelir.

H1b: Akademisyenlerin işlemsel adalet algıları ile duygusal bağıllıkları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

İşlemsel adalet ile duygusal bağıllık ($p=0,765$) arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Bu nedenle H1b hipotezi kabul reddedilmiştir. Bu sonuç işlemsel adaletin artması veya azalması durumunda duygusal bağıllık seviyesini etkilemediği şeklinde yorumlanabilir.

H1c: Akademisyenlerin etkileşimsel adalet algıları ile duygusal bağıllıkları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Etkileşimsel adalet ile duygusal bağlılık ($p=0,000$) arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu nedenle H1c hipotezi kabul edilmektedir. Ayrıca etkileşimsel adalet ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde ($F= 62,693$; $p=0,000$; $R^2=0,389$) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç etkileşimsel adaletin artması durumunda duygusal bağlılık seviyesinin artacağı anlamına gelir.

Tablo 27: Örgütsel Adalet ile Devam Bağlılık İlişki Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	R	R^2
Devam Bağlılığı	Sabit	4,257	17,671	0,000	17,674	0,390	0,152
	Dağıtimsal Adalet	-0,495	-0,710	0,000			
	İşlemsel Adalet	-0,045	-0,710	0,717			
	Etkileşimsel Adalet	0,085	0,710	0,478			

H2a: Akademisyenlerin dağıtimsal adalet alguları ile devam bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.

Dağıtimsal adalet ile devam bağlılığı ($p=0,000$) arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu nedenle H2a hipotezi kabul edilmektedir. Ayrıca dağıtimsal adalet ile devam bağlılığı arasında negatif yönde ($F= 17,674$; $p=0,000$; $R^2=0,152$) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç dağıtimsal adaletin artması durumunda devam bağlılık seviyesinin azalacağını göstermektedir.

H2b: Akademisyenlerin işlemsel adalet alguları ile devam bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.

İşlemsel adalet ile devam bağlılığı ($p=0,717$) arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Bu nedenle H2b hipotezi kabul reddedilmiştir. Bu sonuç işlemsel adaletin artması veya azalması durumunda devam bağlılık seviyesini etkilemediği şeklinde yorumlanabilir.

H2c: Akademisyenlerin etkileşimsel adalet algıları ile devam bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.

Etkileşimsel adalet ile devam bağlılığı ($p=0,000$) arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Bu nedenle H2c hipotezi kabul reddedilmiştir. Bu sonuç işlemsel adaletin artması veya azalması durumunda devam bağlılık seviyesini etkilemediği şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 28: Örgütsel Adalet ile Normatif Bağlılık İlişkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	R	R^2
Normatif Bağlılık	Sabit	3,665	15,733	0,000	7,458	0,266	0,070
	Dağıtimsal Adalet	-0,403	-4,347	0,000			
	İşlemsel Adalet	0,126	1,052	0,294			
	Etkileşimsel Adalet	0,037	0,319	0,750			

H3a: Akademisyenlerin dağıtimsal adalet algıları ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.

Dağıtimsal adalet ile normatif bağlılık ($p=0,000$) arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu nedenle H3a hipotezi kabul edilmektedir. Ayrıca dağıtimsal adalet ile normatif bağlılık arasında negatif yönde ($F= 7,458$; $p=0,000$; $R^2=0,070$) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç dağıtimsal adaletin artması durumunda normatif bağlılık seviyesinin azalacağını göstermektedir.

H3b: Akademisyenlerin işlemsel adalet algıları ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.

İşlemsel adalet ile normatif bağlılık ($F= 7,458$; $p=0,294$; $R^2=0,070$) arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. Bu nedenle H3b hipotezi kabul

edilmemiştir. Bu sonuç işlemsel adaletin artması veya azalması durumunda normatif bağlılık seviyesini etkilemediği şeklinde yorumlanabilir.

H3c: Akademisyenlerin etkileşimsel adalet algıları ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.

Etkileşimsel adalet ile normatif bağlılık ($F= 3,216$; $p=0,074$; $R^2=0,011$) arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. Bu nedenle H3c hipotezi kabul edilmemiştir. Bu sonuç etkileşimsel adaletin artması veya azalması durumunda normatif bağlılık seviyesinin etkilenmeyeceği şeklinde yorumlanabilir.



HİPOTEZLER	SONUÇ
H1: Akademisyenlerin adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	KABUL
H1a: Akademisyenlerin dağıtımsal adalet algıları ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	KABUL
H1b: Akademisyenlerin işlemsel adalet algıları ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	RED
H1c: Akademisyenlerin etkileşimsel adalet algıları ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	KABUL
H2a: Akademisyenlerin dağıtım adaleti algıları ile devam bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.	KABUL
H2b: Akademisyenlerin işlemsel adalet algıları ile devam bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.	RED
H2c: Akademisyenlerin etkileşimsel adalet algıları ile devam bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.	RED
H3a: Akademisyenlerin dağıtım adaleti algıları ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.	KABUL
H3b: Akademisyenlerin işlemsel adalet algıları ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.	RED
H3c: Akademisyenlerin etkileşimsel adalet algıları ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.	RED

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde artan rekabet koşullarına bağlı olarak işletmeler ürettikleri ürün ve hizmetlerin devamlılığını sağlamak için insan faktörüne daha fazla önem vermeye başlamıştır. İşletmeler sürdürülebilirliklerini korumak ve verimliliklerini yükseltmek için insan kaynakları başta olmak üzere tüm kaynaklarını etkili bir şekilde yönetmeye çalışmaktadır. Bu noktada örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramları önem kazanmıştır. Zira çalışanların örgütün ihtiyaç ve beklentilerine göre hareket etmesi, örgüt için faydalı çıktılar sunması ve örgüte uyum göstermesi örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramları ile yakından ilişkilidir.

Örgütsel adalet örgütlerin işleyişi için en temel ihtiyaçtır. Adalet algısı, işgörenlerin örgütlerine karşı sorumluluk duygusu hissetmelerini sağlarken aynı zamanda örgütsel bağlılığın güçlenmesinde de önemli bir belirleyici olarak yer almaktadır. Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisi açısından ücretlendirme ve terfi politikalarının adil olması işgörenin örgütüne bağlılığını artıracaktır.

Örgütsel adaletin araştırmalara çokça konu olmasının önemli nedenlerinden biri işgörenlerin tutum ve davranışlarını etkilemesi olarak gösterilmiştir. Örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, örgütsel bağlılık, üstlere olan güven ve kararlara katılma isteği gibi pek çok örgütsel sonuçları etkilediği görülmüştür.

Örgütsel bağlılığın sağlanması örgüt ortamının adil olmasında gizlidir. İşgörenlerin örgüte bağlılığı verimi artırır ve örgütün devamını doğrudan etkiler. Bu doğrultuda, örgüt için işgören bağlılığını sağlayacak faktörlerin doğru analiz edilmesi ve uygulanması zorunludur. Adaletli uygulamalar işgören bağlılığını etkileyen en önemli etkenlerden biridir. İşgörenlerin adalet algılarının yüksek olması örgütün etkinlik ve verimliliğine de yansır.

Araştırma kapsamında örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramlarını incelemek ve bunlar arasındaki ilişkileri ortaya koymak için kapsamlı bir literatür taraması yapılmıştır. Araştırmanın kavramsal bölümünde çalışanların örgütsel adalet

ve örgütsel bağlılıkları farklı yaklaşımlara göre açıklanmıştır. Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramının birbiri ile olan ilişkisi ve daha önce bu kavramların birlikte araştırıldığı çalışmalara da yer verilmiştir. Bir sonraki adımda, anket yöntemi uygulanarak bir devlet üniversitesinde görev yapan 300 akademik personele ulaşılmıştır. Elde edilen veriler analiz edilerek yorumlanmıştır.

Akademik personel üzerinde yapılan araştırmaların analiz sonuçlarına göre ankete katılan akademisyenlerin dağıtımsal adalet, etkileşimsel adalet, genel örgütsel adalet, duygusal bağlılık ortalamaları yüksek düzeyde, işlemsel adalet orta düzeyde, devam bağlılığı, genel örgütsel bağlılık ve normatif bağlılık algıları ise düşük düzeyde bulunmaktadır.

Ankete katılan akademisyenlerin demografik özellikleri incelendiğinde cinsiyetlerine göre kadınların %55,4, erkeklerin ise %46,6 olduğu görülmektedir. Medeni durumuna bakıldığında %64'ü evli %36'sı bekar olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş dağılımına bakıldığında 21-25 yaş arası %8,3 ,26-30 yaş arası %19, 31-35 yaş arası %33,7, 36-40 yaşarası %24,7, 41 yaş ve üzeri ise %14 dür. Katılımcıların %1 Prof. Dr., %9,3 Doç. Dr., %29,7 Dr. Öğr. Üyesi, %24,3 Öğr. Gör., %35,7 Araştırma Görevlisidir. Katılımcıların %44,7'si 1-5 yıl, %41'i 6-10 yıl, %8'i 11-15 yıl, %3,3'ü 16-20 yıl, %3'ü 21 yıl ve üzeri kurum içi deneyim süresine sahiptir. Katılımcıların %28'i 1-5 yıl, %37,3'ü 6-10 yıl, %17,3'ü 11-15 yıl, %10'u 16-20 yıl, %7,3'ü 21 yıl ve üzeri toplam çalışma süresine sahiptir.

Ankete katılan akademisyenlerin örgütsel adalet algılarını cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek için yapılan analizde, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalette cinsiyete göre anlamlı olarak farklılaşmamıştır. Diğer yandan katılımcıların dağıtımsal adalet ve genel örgütsel adalet puan ortalaması erkeklerin lehine anlamlı farklılık göstermiştir. Buna göre erkeklerin adaletin dağıtımına yönelik algıları daha yüksek bulunmuştur.

Ankete katılan akademisyenlerin örgütsel bağlılıklarının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere yapılan analizde anlamlı olarak farklılaşmamıştır.

Ankete katılan akademisyenlerin örgütsel adalet algılarının yaş gruplarına göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere yapılan analizdeki sonuçlara göre, anlamlı olarak farklılık görülmemiştir. Buna göre, farklı yaş grubunda bulunan katılımcıların adalet algılarının benzer düzeyde olduğu söylenebilir.

Ankete katılan akademisyenlerin örgütsel bağlılıklarının yaş gruplarına göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere yapılan analizden elde edilen sonuçlara göre, katılımcıların duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve genel örgütsel bağlılıkları yaş gruplarına göre anlamlı olarak farklılaşmamaktadır. Diğer yandan devam bağlılığının yaş gruplarına göre farklılaştığı görülmüştür. Farklılığın hangi yaş grupları arasında olduğunu anlamak üzere yapılan analizde 26-30 yaş grubunun devam bağlılığının diğer yaş grupları ile farklılaştığı ve diğerlerine göre daha az olduğu görülmüştür.

Ankete katılan akademisyenlerin örgütsel adalet algılarının medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere yapılan analizde dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet ve genel örgütsel adalet algıları medeni duruma göre anlamlı olarak farklılaşmamıştır.

Ankete katılan akademisyenlerden elde edilen sonuçlara göre, katılımcıların duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık ve genel örgütsel bağlılıkları medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Evli ve bekâr katılımcıların bağlılık algılarının benzer düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

Ankete katılan akademisyenlerin örgütsel adalet algılarının kurumdaki pozisyona göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere yapılan analizde elde edilen sonuçlara göre, katılımcıların işlemsel adalet, etkileşimsel adalet ve genel örgütsel adalet ortalamaları kurumdaki pozisyona göre anlamlı olarak farklılaşmamıştır. Diğer yandan dağıtımsal adaletin kurumdaki pozisyona göre farklılaştığı görülmüştür. Farklılığın hangi pozisyonlar arasında olduğunu anlamak üzere Post-Hoc testi yapılmıştır. Araştırma görevlilerinin dağıtımsal adalet algılarının diğer pozisyonlar ile farklılaştığı ve diğerlerine göre daha az olduğu görülmüştür.

Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinin kurumdaki pozisyona göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere yapılan analizde örgütsel bağlılık puanları kurumda buldukları pozisyona göre karşılaştırılarak incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, katılımcıların duygusal, normatif ve genel örgütsel bağlılık puan ortalamaları kurumdaki pozisyona göre anlamlı olarak farklılaşmamıştır. Diğer yandan devam bağlılığının kurumdaki pozisyona göre farklılaştığı görülmüştür. Farklılığın hangi pozisyonlar arasında olduğunu anlamak üzere Post-Hoc testi yapılmıştır. Devam bağlılığının en yüksek olduğu pozisyon öğretim görevliliği, en düşük olan pozisyonun ise profesörler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ankete katılan akademisyenlerin örgütsel adalet algılarının kurumdaki çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere yapılan analizde örgütsel adalet puanları kurumda buldukları süreye göre karşılaştırılarak incelenmiştir. Bulunan değerlere göre, katılımcıların dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve genel örgütsel adalet ortalamaları kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı olarak farklılaşmamıştır. Diğer yandan etkileşimsel adaletin kurumdaki çalışma süresine göre farklılaştığı görülmüştür. Farklılığın hangi çalışma süreleri arasında olduğunu anlamak üzere Post-Hoc testi yapılmıştır. 16-20 yıl üzeri süreye sahip çalışanların etkileşimsel adaletleri diğer gruplara daha yüksek çıkarken, 1-5 yıl arasında çalışanların etkileşimsel adalet algıları en düşük çıkmıştır.

Katılımcıların örgütsel bağlılıklarının kurumdaki çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık puanları kurumda buldukları süreye göre karşılaştırılarak incelenmiştir. Bulunanlara göre, ankete katılım sağlayanların duygusal bağlılık ve normatif bağlılık puan ortalamaları kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı olarak farklılaşmamıştır. Diğer yandan devam bağlılığı ve genel örgütsel bağlılık puan ortalamalarının kurumdaki çalışma süresine göre farklılaştığı görülmüştür. Farklılığın hangi çalışma süreleri arasında olduğunu anlamak üzere Post-Hoc testi yapılmıştır. Devam bağlılığının en yüksek olduğu çalışma süresi 1-5 yıl, en düşük olduğu 21 ve üstü çalışma süresine sahip olanlardır. Genel örgütsel bağlılık puan ortalamasına göre en yüksek örgütsel bağlılık 16-20 yıl grubuna aitken, en düşük bağlılık 1-5 yıl grubuna

aittir. Buna göre, çalışma süreleri farklı olanların duygusal bağlılık, normatif bağlılık algılarının benzer düzeyde olduğu, devam bağlılığı ve genel örgütsel bağlılığın ise farklılık gösterdiği anlaşılmıştır.

Ankete katılan akademisyenlerin örgütsel adalet algılarının toplam çalışma süresine göre farklılık olup olmadığını incelemek üzere yapılan analiz sonuçlarına göre, ankete katılım sağlayanların işlemsel adalet, etkileşimsel adalet ortalamaları toplam çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Diğer yandan dağıtımsal adalet ve genel örgütsel adalet ortalamasının toplam çalışma süresine göre farklılık gösterdiği anlaşılmıştır. Dağıtımsal adalet ve genel örgütsel adalet algısı 16-20 yıl toplam çalışma süresine sahip çalışanlarda en yüksek iken, 1-5 yıl toplam çalışma süresine sahip çalışanlarda en düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre, toplam çalışma süreleri farklı olan katılımcıların işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet algılarının benzer düzeyde olduğu, dağıtımsal adalet ve genel örgütsel adalet algılarının ise farklılaştığı söylenebilir.

Katılımcıların örgütsel bağlılıklarının toplam çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere yapılan analizde örgütsel bağlılık puanları toplam çalışma sürelerine göre karşılaştırılarak incelenmiş ve ankete katılım sağlayanların duygusal, normatif ve genel örgütsel bağlılık ortalamaları toplam çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Diğer yandan devam bağlılığı ortalamasının toplam çalışma süresine göre farklılık gösterdiği anlaşılmıştır. Devam bağlılığı en yüksek olan grup 1-5 yıl çalışma süresine sahip olan çalışanlarken en düşük devam bağlılığı ise 16-20 yıl çalışma süresine sahip çalışanlarda görülmüştür.

Araştırmaya katılan örneklem grubunun örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık algıları arasında anlamlı bir ilişki var olup olmadığı araştırılmış ve örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde aralarında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Diğer bir ifadeyle çalışanların örgütte algıladıkları adalet ile örgüte duydukları bağlılık arasında bir ilişki olduğunu, yani örgütsel adaletin artmasının örgüte olan bağlılığı artıracığı şeklinde yorumlanabilir.

Örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutu ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu ($p=0,003$) arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu nedenle H1a hipotezi kabul edilmektedir. Ayrıca dağıtımsal adalet ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde ($F= 62,963$; $p=0,003$; $R^2=0,389$) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç dağıtımsal adaletin artması durumunda duygusal bağlılık seviyesinin artacağı anlamına gelir. Dağıtımsal adalet ile devam bağlılığı ($p=0,000$) arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu nedenle H2a hipotezi kabul edilmektedir. Ayrıca dağıtımsal adalet ile devam bağlılığı arasında negatif yönde ($F= 17,674$; $p=0,000$; $R^2=0,152$) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç dağıtımsal adaletin artması durumunda devam bağlılık seviyesinin azalacağını göstermektedir. Dağıtımsal adalet ile normatif bağlılık ($p=0,000$) arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu nedenle H3a hipotezi kabul edilmektedir. Ayrıca dağıtımsal adalet ile normatif bağlılık arasında negatif yönde ($F= 7,458$; $p=0,000$; $R^2=0,070$) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç dağıtımsal adaletin artması durumunda normatif bağlılık seviyesinin azalacağını göstermektedir.

Örgütsel adaletin alt boyutu olan işlemsel adaleti örgütsel bağlılığın alt boyutlarıyla ilişkisini incelediğimizde, işlemsel adalet ile duygusal bağlılık ($p=0,765$) arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Bu nedenle H1b hipotezi kabul reddedilmiştir. Bu sonuç işlemsel adaletin artması veya azalması durumunda duygusal bağlılık seviyesini etkilemediği şeklinde yorumlanabilir. İşlemsel adalet ile devam bağlılığı ($p=0,717$) arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Bu nedenle H2b hipotezi kabul reddedilmiştir. Bu sonuç işlemsel adaletin artması veya azalması durumunda devam bağlılık seviyesini etkilemediği şeklinde yorumlanabilir. İşlemsel adalet ile normatif bağlılık ($F= 7,458$; $p=0,294$; $R^2=0,070$) arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. Bu nedenle H3b hipotezi kabul edilmemiştir. Bu sonuç işlemsel adaletin artması veya azalması durumunda normatif bağlılık seviyesini etkilemediği şeklinde yorumlanabilir.

Örgütsel adaletin alt boyutu olan etkileşimsel adalet ile duygusal bağlılık ($p=0,000$) arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu nedenle H1c hipotezi kabul edilmektedir. Ayrıca etkileşimsel adalet ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde ($F= 62,693$; $p=0,000$; $R^2=0,389$) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç

etkileşimsel adaletin artması durumunda duygusal bağlılık seviyesinin artacağı anlamına gelir. Etkileşimsel adalet ile devam bağlılığı ($p=0,000$) arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Bu nedenle H2c hipotezi kabul reddedilmiştir. Bu sonuç işlemsel adaletin artması veya azalması durumunda devam bağlılık seviyesini etkilemediği şeklinde yorumlanabilir. Etkileşimsel adalet ile normatif bağlılık ($F= 3,216$; $p=0,074$; $R^2=0,011$) arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. Bu nedenle H3c hipotezi kabul edilmemiştir. Bu sonuç etkileşimsel adaletin artması veya azalması durumunda normatif bağlılık seviyesinin etkilenmeyeceği şeklinde yorumlanabilir.

Örgütlerin amaçlarına en etkili ve en verimli biçimde ulaşabilmesi, mevcut çalışanların bu amaçlar etrafında birleştirilmesi ile gerçekleştirilebilir. İşgörenin örgütün amaçlarını kendi amaçlarıyla özdeşleştirip bu amaçlara ulaşma konusunda gerekli çabayı sarf etmesi ise onların örgüte olan bağlılıklarını artırmakla ilgili bir durumdur. Örgütsel bağlılığı sağlayan en önemli faktörlerden birinin işgörenlerin çalıştıkları örgüt ile ilgili adalet algılamasının olduğu sonucuna varılmaktadır. Sonuç olarak örgütsel bağlılığın önemli bir öncülü olarak kabul edilen örgütsel adalet, örgütsel verimliliğin sağlanması için tüm yöneticilerin üzerinde önemle durması gereken bir konudur.

Bu çalışma ile örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda bir devlet üniversitesinde görev yapan akademik personel baz alınarak yapılan alan araştırmasının farklı meslek gruplarında, örgütler de uygulanması ile bulguların genellenebilirliği test edilebilir. Dolayısıyla farklı alanlarda çalışmalar yapılması önerilmektedir.

Elde edilen sonuçlara göre örgütsel adaleti ve örgütsel bağlılığı sağlamak için yöneticilere aşağıdaki gibi önerilerde bulunulabilir:

Yöneticiler;

- Yöneticiler çalışanlarıyla içten ve samimi bir iletişim kurulması için gereken ortamı oluşturmaları ve onları her anlamda desteklemelidir.
- Yöneticiler iş yükünü adil biçimde işgörelere dağıtmalı ve personeline adil davranmalıdır.

- Yöneticiler çalışanları karar süreçlerine dahil etmelidir. Problemlerin çözümünde çalışanların yönetim ile birlikte hareket etmeleri için gerekli çalışmalar yapılmalıdır.

Araştırmanın sadece bir devlet üniversitesinde yapılmış olması çıkan sonuçların Türkiye’de bulunan bütün devlet üniversiteleri için genellenmesini zorlaştırmaktadır. Gelecekteki yapılabilecek çalışmalar için; bütün devlet üniversitelerini kapsayacak ve homojen olarak seçilecek örneklem üzerinde daha geniş bir çalışma yapılması Türkiye’de akademisyenlerin sahip olduğu örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık ile ilişkisini daha kapsamlı açıklayabilir.

Araştırmanın yapıldığı örneklemimizde; demografik özellikler katılımcılar arasında çok büyük fark göstermediği gözlenmiştir. Katılımcılarımızın mensubu olduğu üniversitede çalışanların profillerinin birbirine yakın olduğu, çalışma standart ve koşullarının benzer olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda araştırmamızın modeli ve benzer araştırma modellerinin, daha heterojen bir yapıya sahip farklı örneklem ve meslek gruplarında sınanmasının; çok faydalı ve ilginç sonuçlar ortaya koyacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- AKYOL, Fatih, “Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bahşış Havuzu ile Bireysel Bahşış Sisteminin Karşılaştırılması”, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir, 2018.
- ALPARSLAN, A. Murat, “Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Isparta,2010.
- ALPER, Filiz, ‘Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Belirleyicisi Olarak Örgütsel Adalet Algılamaları: Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma’, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Antalya,2007.
- ANDERSON, Denise M. ve SHINEW, Kimberly J., “Gender Equity in the Context of Organizational Justice: A Closer Look at a Reoccurring Issue in the Field. Journal of Leisure Research,” 35(2), 228-247, 2003.
- ATALAY, Ceren GİDERLER, ‘Örgütsel Davranışta Güncel Konular’ (Edt. Derya Ergun ÖZLER), Bursa, Ekin Yayınevi,2010.
- BACAK, Bünyamin ve YİĞİT, Yusuf, ‘İşe Devamsızlığın Nedenleri, Ekonomik Sonuçları ve Azaltılması İçin Alınması Gereken Önlemler’, Girişimcilik v e Kalkınma Dergisi (5:1) 2010.
- BAĞCI, Zübeyir, ‘Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme’, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Cilt 9, Sayı 19, 2013.

- BAKAN, İsmail, ‘Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar’, Ankara, Gazi Kitabevi, Temmuz 2011.
- BAYRAM, Levent, ‘Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Sayıştay Dergisi, Sayı: 59,2009.
- BAŞTÜRK, F. Feryal, “Ücret Tatmini ile Ücret Yönetiminde Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2009.
- BAŞ, Gökhan ve ŞENTÜRK, Cihad, “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven Algıları”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Cilt 17, Sayı 1, ss: 29-62,2011.
- BİLGİÇ, Hasan F., ‘Örgütsel Bağlılık-İş Tatmini İlişkisi’, BEU AKADEMİK İZDÜŞÜM, Cilt 2, Sayı 3, s. 34-49, 2017.
- BÜYÜKYILMAZ, Ozan ve TUNÇBİZ, Betül, “Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Araştırma”, Bartın Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Bartın, Cilt 7 Sayı:14, 2016.
- BOLAT, Oya İ. ve BOLAT, Tamer, ‘Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi’, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Balıkesir, Cilt 11 Sayı 19, ss.75-94, 2008.
- BIES, Robert J. ve SHAPIRO, Debra L., Voice and Justification: Their Influence on Procedural Fairness Judgements. Academy of Management Journal, 31(3), 676-685,1988.
- BRINSFIELD, C. T., Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures and Examination of Related Factors. Yayınlanmış Doktora Tezi, The Ohio State University, Amerika,2009.

- CANDAN, Hakan, ‘Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Algılamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Kamu Kurumu Üzerinde Araştırma’, Gaziantep University Journal of Social Sciences (<http://jss.gantep.edu.tr>) 2014 13(4):889-917 ISSN: 1303-0094, 2014.
- CEYLAN, Tuncay, “Siyaset Felsefesinin Temel Problemlerinden Biri ve Birlikte Yaşamının Koşulu Olan Adalet (Platon)”, Atatürk Üniversitesi, Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 14, 159-176, Erzurum, 2006.
- CİHANGİROĞLU, Necmettin ve YILMAZ, Ali, ‘Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi’, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Konya, 13(19),195-213, 2010.
- COLQUITT, Jason A., SCOTT, Brent A. ve LEPINE, Jeffery A., Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships With Risk Taking and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909–927., 2007.
- COLQUITT, Jason A., CONLON, Donald E., WESSON, Michael J. , PORTER, Christopher O. L. H. And YEE Ng K., Justice at the Millennium: a Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445. 2001.
- COHEN, Ronald Lee, Justice: Views from the Social Sciences. New York: Plenum Press,1986.
- CROPANZANO, Russell, CHROBOT-MASON, DONNA E., Rupp, Deborah ve A. Prehar Cynthia.,Accountability for Corporate İnjustice. *Human Resource Management Review*, 14(1), 107-133,2004.

- ÇAĞLAR, M. Emre, 'Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri', Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2008.
- ÇETİN, S. Ahmet, 'Otel İşletmelerindeki İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi: Afyonkarahisar'daki 4 ve 5 Yıldızlı Termal Otellerde Bir Uygulama', Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2009.
- ÇETİN, Muharrem ve KAYIR, Hüseyin, 'Örgütsel Bağlılık ve Halkla İlişkiler', Üçüncü Sektör Kooperatifçilik, 45, (1) : 40-64, 2010.
- ÇINAR, Ömer, 'Yapısal Eşitlik Modellemesi ile İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Çıktılar Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracılık Rolü: Kahramanmaraş Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması', Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Kahramanmaraş, 2013.
- ÇÖP, Serdar, 'Türkiye ve Polonya'da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algularına İlişkin Bir Uygulama, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitim Anabilim Dalı, Ankara, 2008.
- DEMİRCAN ÇAKAR, Nigar ve YILDIZ, Sibel, 'Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Algılanan Örgütsel Destek Bir Ara Değişken mi?', Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Bahar-2009 C.8 S.28 (068-090).
- DEMİR, Nevzat, 'Örgüt Kültürü ve İş Tatmini: Plastik Sektöründe Bir Araştırma, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2007.

- DİLEK, Hakan, 'Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma', Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Gebze,2005.
- DOĞAN, Hulusi, 'İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü', Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi, İzmir, 2(2), 69-76,2002.
- DOĞAN, Selen ve KILIÇ, Selçuk, 'Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi', Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Kayseri, Sayı: 29, ss.37-61, Temmuz-Aralık 2007.
- DOLU, Banu; Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, 2011.
- EKER, Gülden, 'Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir,2006.
- EREN, Erol, 'Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi', İstanbul, Beta Basım 12.baskı,2010.
- ERER, Beyza, 'Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Hemşirelere Yönelik Bir Araştırma', Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon, Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2014.
- ERDEM, Barış, SAYLAN, Uğur ve Özdemir, İ. Mert, 'Stres ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi', I. Uluslararası Turizm ve Otelcilik Sempozyumu, Selçuk Üniversitesi, Konya, 2011.

- ERKMAN, Turhan ve ŞAHİNOĞLU, Fatih, 'Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine İlişkin Çalışan Algıları ile Örgütsel Bağlılığın Hizmet Sektöründe İncelenmesi', Marmara Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi, Cilt XXXIII, Sayı II, 2012.
- ERSOY, Sevdije ve BAYRAKTAROĞLU, Serkan, 'Örgütsel Davranışta Güncel Konular' (Edt. Derya Ergun ÖZLER), Bursa, Ekin Yayınevi, 2010.
- EROĞLU, Şeyma Gün, 'Örgütsel Adalet Algılaması ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma', Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Denizli,2009.
- EYÜBOĞLU, İ. Zeki, 'Türk Dilinin Etimolojik Sözlüğü', İstanbul, Sosyal Yayınlar Söğüt Ofset,1995.
- FARH, Jiing-Lih, Philip, M. PODSAKOFF ve Dennis W. ORGAN, Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope Versus Satisfaction. Journal of Management, 16(4), 705-721, 1990.
- FOLEY, Sharon, HANG-YUE, Ngo ve WONG, Angela, Perceptions of Discrimination and Justice are There Gender Differences in Outcomes?. Group & Organization Management, 30(4), 421-450,2005.
- FOLGER, Robert ve CROPANZO, Russell, Organizational Justice and Human Resource Management.U.S.A : Sage Publications, 1998.
- FLEISCHACKER, Samuel, A Short History of Distributive Justice, U.S.A.: Harvard University Pres, 2005a.
- FLEISCHACKER, Samuel, On Adam Smith's Wealth of Nations, New Jersey: Princeton University Press , 2005b.

- GEFEN, David, RAGOWSKY, Arik and RIDINGS, Catherine, Leadership and Justice: Increasing non Participating Users' Assessment of an IT Through Passive Participation. Information & Management, 45 (8), 507-512, 2008.
- GREENBERG, Jerald, A Taxonomy of Organizational Justice Theories, Academy of Management Review, 16, (2), 9 – 22,1987.
- GREENBERG, Jerald ve COLQUITT, Jason, Handbook of Organizational Justice. New Jersey: Routledge, 2005.
- GREENBERG, Jerald ve CROPANZO, Russell, Advances in Organizational Justice. California: Stanford University Pres, 2001.
- GÜL, Hasan ve İNCE, Mehmet, 'Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma', Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 2, s.127-150, 2014.
- GÜLLÜOĞLU, Özlem, 'Örgütsel İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık Eğitim, Konya, Akademi Yayınevi, Haziran 2011.
- GÜNCE, Serkan, 'İlköğretim Okullarında Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi', Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Şanlıurfa, 2013.
- GÜNDOĞAN, Tamer, 'Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması', Uzmanlık Yeterlik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü , Ankara, 2009.
- GÖRGÜLÜER, A. Aysun, 'Örgütsel Adalet ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma', Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Niğde, 2013.

- HARTMAN, Sandra J., Yrle, Augusta C. ve Gale, William P., Procedural and Distributive Justice: Examining Equity in a University Setting. *Journal of Business Ethics*, 20(4), 337–351, 1999.
- HU, L. T. ve BENTLER, P. M., Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6, 1, 1-55,1999.
- İRAK, Doruk Uysal, ‘Örgütsel Adalet : Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu’, *Türk Psikoloji Yazıları*, Haziran 2004, Cilt 7, Sayı 13,2004.
- İÇERLİ, Leyla, ‘Örgütsel Adalet: Kurumsal Bir Yaklaşım’ *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92, 2010.
- İŞBAŞI, J. Özen, ‘Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama’, *Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*, Antalya,2000.
- İŞCAN, Ö. Faruk ve SAYIN, Ufuk, ‘Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki’, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Erzurum, 24(4),195-216,2010.
- İŞCAN, Ö. Faruk ve NAKTİYOK, Atılhan, ‘Çalışanların Örgütsel Bağdaşımının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları’, *Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Fakülte Dergisi*, 59-1, 2004.
- KAZANCI, Neşe, ‘İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki Düzeyi’, *Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya, 2010.

- KARABAY, Elif Z., “Kamuda ve Özel Sektörde Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler”, Hacettepe Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2004.
- KEKLİK, Belma ve US, Nurcan Çoskun, ‘Örgütsel Adalet Algılamalarının İş Tatminine Etkisi: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma’, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Isparta, C.18, S.2, s.143-161, 2013.
- KILIÇASLAN, Semiha, ‘Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Kuramsal Bir Yaklaşım’, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2010.
- KIREL, Çiğdem, ‘Esnek Çalışma Saati Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi’, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi, İstanbul, C: 28, S: 2, s;115-136,1999.
- KÜÇÜKEŞMEN, Ercan, ‘Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma’, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Isparta,2015.
- KÜÇÜKÖZKAN, Yasemin, ‘Örgütsel Bağlılık ile Cinsiyet Arasındaki İlişki: Hastanelerde Çalışan Sağlık Personeli Üzerinde Bir Araştırma’, Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 1 (1), 14-37,2015.
- KOÇAK, Daimi, ‘Örgüt Kültürünün Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Uygulama’, Erzincan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Erzincan, 2013.
- KOÇAK, Burcu, ‘Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Kuramsal Yaklaşım’, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2015.

- KONOVSKY, Mary A., Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations. *Journal of Management*, 26(3), 489-511,2000.
- LEE, C., PILLUTLA, M., ve LAW, K., Power-Distance, Gender and Organizational Justice. *Journal of Management*, 26(4), 685-704, 2000.
- MCFARLIN, Dean B. and SWEENEY, Paul D., Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes. *Academy of Management Journal*, 35(3), 626-637, 1992.
- MEYDAN, Cem H. ve Şeşen, H., ‘Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları’, Ankara, Detay Yayıncılık, 2011.
- ÖNDEROĞLU, Seçil, ‘Örgütsel Adalet Algısı, İş Aile Çatışması ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki Bağlantılar’, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara,2010.
- ÖZCAN, Betül; Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2011.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut, ‘Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma’, Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Kayseri, Sayı: 21, ss. 77-96, Temmuz-Aralık 2003.
- ÖZKAYA, Meltem O., KOCAKOÇ, İpek D. ve KARA, Emre, ‘Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması’, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi, Manisa, Cilt:13 Sayı:2, 2006.

- ÖZUTKU, Hatice, 'Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi', İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt/Vol:37, Sayı/No:2, 79-97, 2008.
- PAINE, J.B. ve ORGAN, D.W., The Cultural Matrix of Organizational Citizenship Behavior-Some Preliminary Conceptual and Empirical Observations. Human Resource Management Review, 10(1), 45-60, 2000.
- PERDECİ, Osman, 'Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Arasındaki İlişki', Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep, 2015.
- PILLAI, Rajnandini, SCHREISHEIM, Chester A., and WILLIAMS, Eric S., Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two Sample Study. Journal of Management, 25(6), 897-933,1999.
- POLAT, Soner ve CELEP, Cevat, 'Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları', Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Sayı 54, ss: 307-331, Kocaeli, Bahar 2008.
- RAYKOV, T. ve Marcoulides, G.A., 'A First Course in Structural Equation Modeling. Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Inc. relationship: An examination of work-family conflict. Journal of Management, 25,513-540,2006.
- ROBBINS, T. L., SUMMERS, T. P., ve MILLER, J. L., Intra-And Interjustice Relationships: Assessing The Direction . Human Relations, 53 (10), 1329-1355, 2000.
- SAN, İrem, 'Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma', İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yüksek Lisans Programı, İstanbul, 2017.

- SAN, İrem ve YALÇINTAŞ, Murat, 'Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma' Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, (16. UİK Özel Sayısı):503-514 ISSN 1307-9832, 2017.
- SAYIN, Ufuk, 'Güven: İşletmelerde Algılanan Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Bir Aracı – Bir Uygulama', Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum,2009.
- SCHUMACKER, R. E. ve LOMAX, R. G. , A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling,New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2004.
- SEYHAN, Merve, 'İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler: Gümrük Memurları Üzerine Bir Araştırma', Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı ,Yüksek Lisans Tezi, Edirne, 2014.
- SEYMEN A., Oya, GİRGİN, Göksel Kemal, GİRİTLİOĞLU, İbrahim ve AKSU, Murat, 'İşgörenlerin Etkileşim Adaleti Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Çanakkale İlinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma', 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Ss.171-180, Eskişehir, 21-23 Mayıs 2009.
- SERİNKAN, Celaledin ve ERDİŞ, Yasemin Ürkek, 'Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet', Ankara, Nobel Yayın, 2014.
- SEZGİN, Feridun, 'Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar', Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 25, Sayı 1 317-339, 2005.
- SULU, Seyfettin, 'Örgütsel Adaletsizlik-İş Davranışları İlişkisinde İş Tutumlarının Rolü', Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Gebze, 2010.

- SÜRAL, Pınar Özer ve URTEKİN, Gülden Eker, 'Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma', Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 28, ss. 107-125, Kayseri, Ocak-Haziran 2007.
- SÜRÜCÜ, Lütfi ve MAŞLAKÇI, Ahmet, 'Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme', Yıl:2, Cilt:2, Sayı:3, 2018.
- SKARLICKI, Daniel P. ve FOLGER, Robert, 'Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural and Interactional Justice' Journal of Applied Psychology, 82(3), 434-443,1997.
- ŞAHİN, Bayram, 'Seyahat Acentası Çalışanlarında Örgütsel Stresin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: İstanbul Örneği', Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Balıkesir, Cilt: 17 - Sayı: 32, Aralık 2014.
- ŞAKLAK, Öznur, 'Örgüt Elemanlarının Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi', Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara, 2018.
- ŞENGÜL D., Ebru, 'Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık', İstanbul, Türkmen Kitabevi,2013.
- TABACHNICK, B. G., & FIDELL, L. S., Using multivariate statistics. Allyn & Bacon/Pearson Education,2007.
- TAŞ, Özlem, 'Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyumu Arasındaki İlişki: Özel Bir Hastane Örneği', Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2012.
- TOPALOĞLU, Işıl G., 'İşgörenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi', Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2010.

- TOPALOĞLU, Cafer ve DALGIN, Taner, ‘ Algılanan Liderlik Tarzı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi, Marmaris’te Yer Alan Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama’, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Balıkesir, Cilt: 16 - Sayı: 29, Haziran 2013.
- TOKMAK, Mutlu, ‘Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Kamu ve Özel Sektör Çalışanları Örneğinde Araştırılması, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Aydın, 2018.
- TÖREMEN, Fatih ve TAN, Çetin, ‘Eğitim Örgütlerinde Adalet: Kavramsal Bir Çözümleme, Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, 14, 58-70, Diyarbakır, 2010.
- TUNA, Muharrem, ‘Personel Devir Oranı Analizi: Ankara’da Yer Alan Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama’, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt 18, Sayı 1, Bahar: 45-52, 2007.
- TURHAN, Mithat, ‘Algılanan Liderlik Tarzları, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma’, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, Mersin, 2015.
- TUTAR, Hasan, ‘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 Dergisi, 12(3) 97-120, Isparta, 2007.
- UĞURLU, C. Tayyar, ‘İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi’, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Doktora Tezi, 2009.

- UĞRAŞOĞLU, K. İbrahim ve ÇAĞANAĞA, K. Çağda, 'Öğretmenlerin Örgüte Bağlılık Düzeylerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi', International Journal of New Trends in Arts, Sports & Science Education, volume 6, issue 4, 2017.
- USTA, Işıl; KÜÇÜKALTAN, Derman; "Ödüllendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, C. 1, S. 2, s. 71-89, 2012.
- UYGUR, Akyay, 'Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık', Ankara, Barış Platin Kitabevi, 2009.
- UZUN, Özlem ve YİĞİT, Elif, 'Örgütsel Stres ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Orta Kademe Otel Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma', Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Eskişehir, 6(1), 181- 213, 2011.
- VECCHIO, Robert P., Organizational Behavior. U.S.A.: The Dryden Press, Rinehart and Winston Inc., 1991.
- VURAL, Mustafa, 'Spor Federasyonları Personelinin Örgütsel Adalet Algıları ile Karar Verme ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Araştırılması', Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Sakarya, 2016.
- WAGNER, S.L. ve RUSH, M.C., 'Altruistic Organizational Citizenship Behavior: Context, Disposition and Age' Journal of Social Psychology, 140(3), 379-392. 2000.
- WILLAMS, Steve, PITRE, Richard ve ZAINUBA, Mohamed, 'Justice and Organizational Citizenship Behavior Intentions: Fair Rewards Versus Treatment' The Journal of Social Psychology, 142(1), 33-44, 2002.
- YAĞCI, Kâmil, 'Meyer- Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma',

- Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, İzmir, Cilt 9, Sayı: 3, 2007.
- YALÇIN, Azmi ve İPLİK, Fatma N., 'Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği', Çukurova Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakülte Dergisi, Adana, Cilt 14, Sayı 1, 2005.
- YAVUZ, Sinem, 'Örgütsel Adalet Algısının İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma', Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2010.
- YAYLI, Ali ve ÇÖP, Serdar, 'Türkiye ve Polonya'da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarının Karşılaştırılması', 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, ss.181-188. Eskişehir, 2009.
- YAZICIOĞLU, İrfan ve TOPALOĞLU, Işıl G., 'Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama', İşletme Araştırmaları Dergisi ,1/1, 3-16,2009.
- YERLİKAYA, Aslı, 'İş Yerindeki Örgütsel Adalet Algısının Duygular Üzerindeki Etkisi', Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi Muğla, 2008.
- YENİÇERİ, Özcan, DEMİREL, Yavuz ve SEÇKİN Zeliha, 'Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma', KMU İİBF Dergisi, 11 (16), 83-99,2009.
- YILDIRIM, Fatma, 'İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi', Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 62(1), 253-278, Ankara, 2007.
- YILMAZ, Mustafa Kemal, 'Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Orta Öğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algıları', Yakın Doğu Üniversitesi,

Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Denetimi Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Lefkoşa, 2012.

YURTSEVEN, Rıdvan, ERKUL, Hüseyin, MORKOÇ, Dilek Kekeç, ‘Örneklemlerle Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem ve Teknikleri’, Ankara, Detay Yayıncılık, 2013.

YÜCEL, İlhami ve PALABIYIK, Nida, ‘Virtüöz Liderlik ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Uygulama’, Erzincan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, IX-I: 211-230, Erzincan, 2016.

YÜKSEL, İrfan G., ‘Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlükleri Örnekleminde İncelenmesi’, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2018.

YÜRÜR, Şenay, ‘Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma’, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.13, S.2 s.295-312, Isparta,2008.

EK 1: Anket Formu

ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ: AKADEMİK PERSONEL ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında hazırlanan Yüksek Lisans Tez çalışması kapsamında uygulanmaktadır. **Bu araştırmadaki amaç** örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemektir. Araştırma için kimlik bilgileri gerekli olmadığından **lütfen ad ve soyadınızı yazmayınız**. Vermiş olduğunuz cevaplar sadece bilimsel amaçlar için değerlendirilecek olup kesinlikle başka kişilerle paylaşılmayacaktır.

Her bir soruda sizin için uygun olan cevap şikkını (X) işareti koyarak belirtiniz.

Anket sorularını içten ve samimi olarak cevaplayacağınız ve çalışmaya yapacağınız katkıdan ötürü teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Yaşınız : 21-25() 26-30 () 31-35() 36-40() 41ve Üstü ()

Cinsiyetiniz : Erkek () Kadın ()

Medeni haliniz : Evli () Bekâr ()

Kurumdaki pozisyonunuz: 1-Profesör Dr.() 2-Doçent Dr. () 3.Dr.Öğretim Üyesi () 4-Öğretim Görevlisi () 5-Araştırma Görevlisi ()

Bu kurumdaki çalışma süreniz: 1-5() 6-10() 11-15() 16-20() 21 ve Üstü()

Toplam çalışma süreniz: 1-5() 6-10() 11-15() 16-20() 21 ve Üstü()

Çalıştığınız kurumla ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Çalışma saatlerimle ilgili düzenlemelerin adil olduğunu düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. İş yükümün adil olduğu düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Genel olarak değerlendirdiğimde, bu kurumda bana sunulan maddi ve manevi ödüllerin adil olduğunu düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. Görevimle ilgili verilen sorumlulukların adil olduğunu düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. Dekanın/Müdürün işle ilgili kararları tarafsız bir şekilde aldığını düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. İşle ilgili kararlar alınmadan önce tüm akademisyenlerin fikri alınmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. Dekan/Müdür karar alabilmek için doğru ve tam bilgi toplamaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. Akademisyenler tarafından talep edildiğinde, alınan kararlara ilişkin açıklamalar yapılır ve ek bilgi sunulur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10. İşle ilgili alınan her karar, ilgili tüm akademisyenler tutarlı/adil bir şekilde uygulanır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11. Akademisyenlerin işle ilgili alınan kararlara karşı çıkmasına ve bunların değişmesini talep etmesine izin verilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12. İşimle ilgili kararlar alınırken dekan/müdür bana nazik ve düşünceli davranır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13. İşimle ilgili kararlar alınırken dekan/müdür bana saygı ve itibar gösterir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14. İşimle ilgili kararlar alınırken dekan/müdür kişisel ihtiyaçlarımı göz önünde bulundurur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

15. İşimle ilgili bir karar alınırken dekan/müdür bana açık sözlü davranır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16. İşimle ilgili bir karar alınırken dekan/müdür, akademisyen olmamdan doğan haklarıma saygı gösterir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17. İşimle ilgili bir karar alınırken dekan/müdür, bunun sonuçları ve etkileri hakkında benimle görüş alışverişinde bulunur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18. Dekan/Müdür işimle ilgili olarak alınan kararlarda neden bu kararı aldığına ilişkin haklı gerekçeler sunar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19. Dekan/Müdür işimle ilgili olarak alınan kararlara ilişkin makul ve mantıklı bulduğum açıklamalar yapar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20. Dekan/Müdür işimle ilgili her kararı çok açık ve net bir şekilde açıklar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

	Çalıştığınız kurumla ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Meslek hayatımın geri kalan bölümünü bu kurumda geçirirsem çok mutlu olurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Bu kurumun problemlerini gerçekten kendi problemim gibi hissedirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Kendimi bu kuruma “duygusal olarak bağlanmış” hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Kurumda kendimi ‘ailenin bir parçası’ olarak görüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Bu kurum benim için büyük anlam taşır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Şu anda kendi isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu kurumda çalışıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Şu anda istesem bile kurumumdan ayrılmak benim için çok zor olur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Şu anda bu kurumdan ayrılısam hayatım önemli ölçüde alt üst olur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Fazla alternatifim olmadığı için çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Eğer bu kuruma kendimden bu kadar şey katmamış olsaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam, başka iş bulma imkânım sınırlı olur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Bu kurumda çalışmaya devam etmek için zorunluluk hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	Benim yararına bile olsa, şu anda bu kurumdan ayrılmanın doğru olacağını düşünmüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Şu an kurumumdan ayrılısam kendimi suçlu hissedirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	Kurumumdaki insanlara olan yükümlülük hissinden dolayı bu kurumdan ayrılmam.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	Kurumuma çok şey borçlu olduğumu düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)