



**T.C.
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI**

**İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ
(BANKA ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**YAZAR ADI SOYADI
NURAY SABAH HASSAN**

**DANIŞMAN
DOÇ.DR. MEHMET ALİ AKTAŞ**

AKSARAY 2020

**T.C.
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI**

**İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ
(BANKA ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

NURAY SABAH HASSAN

**DANIŞMAN
DOÇ.DR. MEHMET ALİ AKTAŞ**

AKSARAY 2020

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU

Bu tezin tüm hakları saklıdır. Kaynak göstermek koşuluyla tezin teslim tarihinden itibaren(....) ay sonra tezden fotokopi çekilebilir.

YAZARIN

Adı :

Soyadı :

Bölümü :

İmza :

Teslim tarihi :

TEZİN

Türkçe Adı : **İşletmelerde Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi**

İngilizce Adı : **Investigation Of The Impact Of Organizational Justice On Organizational Commi-tment In Business**

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

Yazar Adı Soyadı: Nuray Sabah Hassan

İmza:



T.C.
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
JÜRİ ONAY SAYFASI

Nuray Sabah Hassan tarafından hazırlanan işletmelerdede örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin incelenmesi başlıklı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Aksaray Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Doç. Dr.Mehmet Ali AKTAŞ

İmza

(İktisadi ve İdari Bilimler - İşletme Anabilim Dalı, Aksaray Üniversitesi)

.....

Üye: Dr.Öğr.Üyesi Layla İçerli

(İktisadi ve İdari Bilimler - İşletme Anabilim Dalı, Aksaray Üniversitesi)

.....

Üye: Dr.Öğr.Üyesi SEDAT AYYILDIZ

(Ankara Yıldırım Beyazıt Bilimler Fakültesi- Uluslararası Ticaret Lojistik Bölümü)

.....

Tez Savunma Tarihi: 12/11/2020

Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nuntarih ve
..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Öğrencinin

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Adı Soyadı

Doç. Dr. Sevilay USLU DİVANOĞLU

İmza

İmza

AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ÜZERİNDKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ

(BANKA ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ)

(Yüksek Lisans Tezi)

Nuray Sabah Hassan Aksaray 2020

ÖZET

Bu tezin amacı; çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi açığa çıkartarak örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Bununla birlikte, örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık düzeylerinin demografik değişkenler açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği de incelenmiştir.

Bu amaç doğrultusunda tezin ilk iki bölümünde sırasıyla örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramlarına ilişkin literatürdeki mevcut çalışmalar, alanda geliştirilmiş teoriler ve modeller ile yapılan çalışmalara değinilmiştir. Tezin son bölümünde ise araştırmanın bulgularına yer verilmiştir. Araştırmanın verileri Ankara ilindeki bir bankada çalışmakta olan 250 personelden elde edilmiştir. Tezde anket tekniği kullanılmış olup nicel verileri toplamak için Colquitt (2001) tarafından hazırlanan “Örgütsel Adalet Ölçeği” ve Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği”nden yararlanılarak geliştirilen anketler kullanılmıştır.

Değişkenlerin normal dağılıma uyup uymadığı Shapiro-Wilk testi ile test edilmiştir ve normal dağılıma uyan değişkenler ortalama±standart sapma değerleri verilmiştir. Ölçekler üzerindeki demografik farkların analizinde Bağımsız Örneklem t Testi ve ANOVA (Tek Yönlü Varyans Analizi) kullanılmıştır. Ölçekler arasındaki ilişkiler Pearson Korelasyon katsayısı ile ölçekler arası etkiler ise Çoklu Doğrusal Regresyon ve Basit Doğrusal Regresyon Analizleri ile incelenmiştir. İstatistiksel analizler IBM SPSS Statistics 20.0 programında yapılmıştır. Anlamlılık düzeyi 0,05 alınmıştır.

Bilim kodu: **111617**

Anahtar Kelimeler: **Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık**

Sayfa Adedi: **102**

Danışman: **Doç.Dr. MEHMET ALİ AKTAŞ**

AKSARAY ÜNİVERSİTY
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES
INVESTIGATION OF THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE ON
ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN BUSINESS
(EXAMPLE OF BANK EMPLOYEES)
(M.A Thesis)

Nuray sabah hassan Aksaray 2020

ABSTRACT

The purpose of this thesis is; to reveal the effect of organizational justice perception on organizational commitment by revealing the relationship between employees' perceptions of organizational justice and their organizational commitment. However, it has also been examined whether organizational justice perception and organizational commitment levels differ significantly in terms of demographic variables.

For this purpose, in the first two chapters of the thesis, the current studies in the literature on the concepts of organizational justice and organizational commitment, and the studies conducted with the developed theories and models in the field are mentioned. In the last part of the thesis, the findings of the research are included. The data of the research were obtained from 250 personnel working in a bank in Ankara. Questionnaire technique was used in the thesis and questionnaires developed by using the "Organizational Justice Scale" prepared by Colquitt (2001) and "Organizational Commitment Scale" developed by Allen and Meyer (1990) were used to collect quantitative data.

Whether the variables fit the normal distribution was tested with the Shapiro-Wilk test and the variables that fit the normal distribution were given mean $\pm$ standard deviation values. Independent Sample t Test and ANOVA (One Way Variance Analysis) were used to analyze the demographic differences on the scales. Relationships between scales were examined with Pearson Correlation coefficient and effects between scales were analyzed by Multiple Linear Regression and Simple Linear Regression Analysis. Statistical analyzes were made in IBM SPSS Statistics 20.0 program. Significance level was taken as

Science Code: **111617**

Key Words: **Organizational Justice, Organizational Commitment**

Page Number: **102**

Supervisor: **Doç.Dr. MEHMET ALİ AKTAŞ**

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları	56
Tablo 2. Örgütsel Adalet Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	57
Tablo 3. Katılımcıların Özellikleri.....	59
Tablo 4. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri	60
Tablo 5. Katılımcıların Örgütsel Adalet Düzeyleri.....	61
Tablo 6. Ölçekler Arası Korelasyon Katsayıları (Pearson Korelasyon Analizi)	62
Tablo 7. Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Örgütsel Adalet Tarafından Yordanmasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	63
Tablo 8. Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Örgütsel Adalet Boyutları Tarafından Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	63
Tablo 9. Duygusal Bağlılık Düzeyinin Örgütsel Adalet Tarafından Yordanmasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	64
Tablo 10. Duygusal Bağlılık Düzeyinin Örgütsel Adalet Boyutları Tarafından Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	64
Tablo 11. Devam Bağlılığı Düzeyinin Örgütsel Adalet Tarafından Yordanmasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	65
Tablo 12. Devam Bağlılığı Düzeyinin Örgütsel Adalet Boyutları Tarafından Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	65
Tablo 13. Normatif Bağlılık Düzeyinin Örgütsel Adalet Tarafından Yordanmasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	66
Tablo 14. Normatif Bağlılık Düzeyinin Örgütsel Adalet Boyutları Tarafından Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	66
Tablo 15. Cinsiyet Bakımından Ölçeklerden Alınan Puanların İncelenmesi (Bağımsız Örneklem t-Testi).....	67
Tablo 16. Yaş Bakımından Ölçeklerden Alınan Puanların İncelenmesi (ANOVA Testi) ..	67
Tablo 17. Medeni Durum Bakımından Ölçeklerden Alınan Puanların İncelenmesi (ANOVA Testi)	69
Tablo 18. Eğitim Düzeyi Bakımından Ölçeklerden Alınan Puanların İncelenmesi (ANOVA Testi)	70
Tablo 19. Çalışma Süresi Bakımından Ölçeklerden Alınan Puanların İncelenmesi (ANOVA Testi)	71
Tablo 20. Çalışılan Pozisyon Bakımından Ölçeklerden Alınan Puanların İncelenmesi (ANOVA Testi)	72

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Üç Ana Unsur (Northcraft ve Neale, 1990. akt. Gören, 2012).	45
Şekil 2. Araştırmanın Modeli.....	52



İÇİNDEKİLER

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU.....	i
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI.....	ii
JÜRİ ONAY SAYFASI.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	viii
TABLolar LİSTES	ixi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI VE TANIMI.....	3
1.1. Örgütsel Adalet Kavramının Boyutları	5
1.1.1. Dağıtım Adaleti	7
1.1.2. Süreç Adaleti	8
1.1.3. Etkileşim Adaleti	9
1.2. Örgütsel Adaletin Temelini Oluşturan Modeller	11
1.2.1. Kişisel Çıkar Modeli.....	11
1.2.2. Grup Değeri Modeli.....	12
1.2.3. Ahlakî Değerler Modeli.....	12
1.2.4. Adaletle İlişkin Çok Yönlü İhtiyaç Modeli	13
1.3. Örgütsel Adalet Boyutlarının Birbirlerine Etkileri.....	15
1.3.1. Örgütsel Adalet Algısının İlişkili Olduğu Unsurlar	17
1.3.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	17
1.3.1.2. Örgütsel Bağlılık.....	19
1.3.1.3. İş Tatmini	19
1.3.1.4. Güven.....	21
1.3.1.5. Çalışan Sağlığı	21
1.3.1.6. İşgücü Dönüşümü	22
1.4. Örgütsel Adalet Teorileri ve Modelleri	23
1.4.1. Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflandırmaları	23
1.4.1.1. Reaktif İçerik Teorileri	23
1.4.1.2. Proaktif İçerik Teorileri	26

1.4.1.3. Reaktif Süreç Teorileri.....	26
1.4.1.4. Proaktif Süreç Teorileri.....	27
İKİNCİ BÖLÜM.....	29
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	29
2.1. Örgütsel Bağlılık ve Gelişimi.....	29
2.1.1. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	32
2.1.2. Örgütsel Bağlılıkla İlişkili Benzer Kavramlar.....	34
2.1.3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları.....	35
2.1.3.1.Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Yaklaşımlar	35
2.1.3.1.1. Etzoni'nin Sınıflandırması	36
2.1.3.1.2. Kanter Sınıflandırması	36
2.1.3.1.3. Wiener Sınıflaması.....	37
2.1.3.1.4. Porter-Mowday-Steers'in Yaklaşımı.....	38
2.1.3.1.5. O' Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı.....	38
2.1.3.1.6. Penley ve Gould'un Yaklaşımı	39
2.1.3.1.7. Allen ve Meyer'in Üç Bileşenli Bağlılık Modeli	40
2.1.3.2. Örgütsel Bağlılığın Davranışsal Yaklaşımları	43
2.1.3.2.1. Becker'ın Yan Bahis Teorisi	43
2.1.3.2.2. Salancik'in Yaklaşımı	44
2.1.3.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	44
2.1.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	45
2.2. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisini Araştıran Çalışmalar.....	46
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	52
YÖNTEM.....	52
3.1. Araştırmanın Modeli	52
3.2. Araştırmanın Örneklemi.....	52
3.3. Araştırmanın Amacı ve Araştırma Kapsamında Kurulan Hipotezler	53
3.4. İstatistiksel Analiz.....	53
3.5. Veri Toplama Araçları	53
3.5.1. Kişisel Bilgi Formu	54
3.5.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	54
3.5.3. Örgütsel Adalet Ölçeği	54
3.5.4. Ölçeklerin Faktör Yapısı	54
3.6. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri	58
3.7. Bulgular.....	59

SONUÇ VE TARTIŞMA	74
KAYNAKÇA.....	77
TEZ DEĞERLENDİRME FORMU.....	101



GİRİŞ

Günümüzde örgütler dinamik çevrelerde faaliyetlerini sürdürmektedir. Örgüt çevrelerinin sürekli dinamik olmasından dolayı özellikle örgüt dışı nedenlerden kaynaklanan koşullar örgütleri değişime zorlayabilmektedir. Teknolojik, bilimsel, sosyolojik, ekonomik veya hukuki koşulların devamlı değişmesi, örgütlerin bu koşullara uyumunu ve bu doğrultuda değişimler yapmasını gerekli kılmaktadır. Bu noktada dikkate değer bir konu, tüm örgütlerin değişimleri başarıyla gerçekleştirmesi ve değişime açık çalışanlara sahip olmasıdır. Literatürde değişime açık çalışanlara sahip örgütlerin, örgütsel değişim süreçlerini daha başarılı ve kalıcı kıldığı çalışmalar bulunmaktadır. Örgütsel değişimler çoğunlukla örgütlerin belirli amaç ve hedeflerine ulaşması için gerçekleştirilmektedir. Buradan hareketle örgütlerin kendi amaç ve hedeflerini benimseyen ve içselleştiren çalışanlara ihtiyacı olduğu söylenebilir. Örgütsel bağlılık da bu duruma atıfta bulunarak çalışanın örgütün amaçlarını benimsemesi ve örgüte duygusal bağı olarak ele alınmaktadır. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip örgütlerin amaçlarına ulaşması ve bazı örgütsel çıktılarının olumlu yönde olması bağlılığın ne denli önemli olduğunu ifade etmektedir

Çalışanların kendi hedefleriyle örgütün hedeflerini uyumlaştırarak örgütsel amaçları gerçekleştirmek için daha fazla çaba harcaması ve kurum ile kendini özdeşleştirmesi çalışanın örgütsel bağlılığını ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık sonucunda ise işe katılım, iş tatmini, düşük işgücü devri, bireysel ve dolayısıyla örgütsel verimliliğin artması gibi olumlu çıktılar ortaya çıkmaktadır.

Rekabet üstünlüğü sağlamak için işgücünü kullanan örgüt, çalışanlarının hedeflere ulaşması için en üst düzeyde çaba sarf etmesini sağlamak zorundadır. Bu aşamada da örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramlarının ve bunların birbiriyle olan ilişkisinin örgütler tarafından iyi anlaşılmasının önemi ortaya çıkmaktadır. Çalışanların tutum ve davranışlarının önemli bir bölümünde doğrudan etkili olan adalet algısının; örgütsel bağlılık, verimlilik, örgütte çalışmaya devam etme, örgütsel vatandaşlık gibi olumlu tutum ve davranışlara sebep olduğu; adaletsizlik algısının ise çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini düşürdüğü, işten ayrılmaları kolaylaştırdığı, verimliliği ve motivasyonu azalttığı, çalışanların saldırgan davranışlarını arttırdığı yapılan çalışmalarla tespit edilmiştir.

Literatürde örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi açığa çıkarmaya yönelik çok sayıda çalışma mevcuttur. Ancak, mevcut çalışmaların tümü anket formları ile

Çalışanların adalet algılarını ve bağlanma türlerini ortaya koymaya ve iki kavram arasındaki ilişkiyi doğrulamaya çalışmaktadır.

Çalışma sonucunda elde edilen bulgular neden-sonuç ilişkisini ortaya koymaya çalıştığından tezin açıklayıcı yönünü oluşturmaktadır. Bununla birlikte, yarı yapılandırılmış görüşmeler neticesinde elde edilen örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramlarına ilişkin bulgular içerik analizine tabi tutularak adalet ve bağlılık kavramlarını etkileyen dinamikler tanımlanmıştır. Buna ek olarak “adalet” ve “bağlılık” kavramının çalışanlar için ne ifade ettiği, bir kurumun, iş arkadaşının veya yöneticinin adaletli olarak nitelendirilmesi için hangi özelliklerin arandığı, adaleti tesis etmek için hangi yöntemlerin kullanılabileceği, örgüte bağlanmak için hangi özelliklerin arandığı ve bağlılığı sağlamak için hangi yöntemlerin kullanılabileceği gibi sorular yanıt bulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI VE TANIMI

Adalet kavramı, Arapça kökenli bir sözcük olmakla birlikte, Türk Dil Kurumu (TDK) tarafından “*Hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme*”, “*yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması*” ve “*herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme, doğruluk*” ifadeleriyle açıklanmaktadır (TDK, 2018). Hak tanırılık, doğruluk, hakka riayet gibi anlamlara gelen adalet kavramının kökünü Arapça’dan gelen “adl” sözcüğü oluşturmakta ve bu kelime, Batı dillerindeki “just” sözcüğünde karşılık bulmaktadır (Kaya, 2000, s.232)

Adalet ya da eşitlik, en az Platon ve Sokrates'e kadar uzanan bir felsefi düşünce konusu olmuştur. Adalet terimi genellikle, “olması gerekeni” veya “doğruluğu” belirtmek için kullanılmaktadır. Ahlak anlayışı altında, bir eylem, hâkim bir felsefi sistemle karşılaştırılarak tanımlanabilir. Bu felsefi sistemin ne olması gerektiği konusunda bir anlaşma yoktur. Aristoteles, farklı rollere sahip insanların farklı adalet kurallarını savunacağını belirtmektedir. Ona göre, demokratlar adaletin özgürlükten kaynaklandığını, aristokratlar zenginlikle sağlanabileceğini ve diğerleri ise doğuştan gelen özelliklere göre adaletin dağıtılabilceğini savunacaklardır (Greenberg, 2004).

Adalet kavramı, insanlığın var olduğu ilk çağlardan günümüze kadar üzerinde durulan ve çeşitli disiplinler tarafından açıklanmaya çalışılan kavramlardan biri olmuştur. Adaletin nasıl sağlanacağı, adaletin kaynağının ne olduğu ve adil olması için kaynakların nasıl dağıtılması gerektiği ilk olarak Aristoteles tarafından analiz edilmiş ve bu gibi soruların cevaplanması felsefe tartışmalarının önemli konuları arasında yer almıştır. Bu tema, 17.yy’da Locke’un insan haklarıyla ilgili yazılarında ve Hobbes tarafından geçerli antlaşmaların analizinde yeniden canlandırılmış ve 19.yy’da Mill’in klasik faydacılık kavramıyla yeniden gözden geçirilmiştir. Bazı farklılıklara rağmen bu felsefi yaklaşımlar adaleti normatif bir ideal olarak kabul eden ortak bir yönelimi paylaşmaktadır. Bu yönelim çağdaş felsefede devam etse de günümüzün adalet ile ilgili akademik söylemi sosyal bilimcilerin betimleyici yaklaşımlarıyla desteklenmektedir (Greenberg ve Bies, 1992, s.433). Bu kavramsallaştırmalar adalete olması gerektiği gibi değil bireyler tarafından algılandığı şekilde odaklanmaktadır. Bu nedenle, adalet meselelerini anlamak için ilk olarak

insanların neyi adil olarak algıladıklarını anlamak gerekmektedir (Greenberg ve Colquitt, 2013, s. 30).

Bu betimleyici yönelim birçok farklı disiplinden sosyal bilimcinin ilgisini çekmiştir. Örneğin; adalet ile ilgili kaygılar, zenginliğin edinimi ve kullanımı ve politik iktidar alanında Marx tarafından çalışılmış, eğitim fırsatları (Sadker ve Sadker, 1992), sağlık hizmetlerine erişim (Doğan ve Kılıç, 2007) konularında adalet kaygıları üzerinde de durulmuştur. Adalet sorunları, uyuşmazlıkların çözümü için kullanılan yöntemler (Brams ve Taylor, 1996) ve insanlığın evrimi (Sober ve Wilson, 1998) gibi konular üzerinde de tartışılmıştır. İş yerindeki adalet meselelerine Taylor ve Follett gibi klasik yönetim teorisyenleri tarafından ilgi gösterilse de 20.yy'ın ikinci yarısına kadar çalışanların adalet algısı geniş bir ilgi görmemiştir (Greenberg ve Colquitt, 2013, s. 31).

Adaletin etkin örgütsel işleyiş üzerindeki etkisini açıklamaya yönelik çabalar örgütsel adalet araştırmacılarının da ilgisini çekmiştir. Böylece, örgütsel adalet kavramı Sosyal Bilimler alanında ise ilk defa 1987 yılında Greenberg tarafından kaleme alınan ve Journal of Management Dergisi'nde yayınlanan “*Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow*” başlıklı makale ile yazında yerini almıştır. Greenberg, örgütsel adaleti bir literatür olarak tanımlamış ve yazın “işyerinde dikkate alınacak olan adalet rolünü tanımlama ve açıklama girişimleri etrafında büyümüştür” (Greenberg, 1990, s. 400). Bu literatür, hem alan hem de laboratuvar araştırmalarını kapsamakta ve örgütsel adalet, insan kaynakları yönetimi, endüstriyel örgütsel psikoloji ve örgütsel davranış literatüründe son on yılda en çok araştırılan konular arasında yer almaktadır (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter ve Ng, 2001, s.425). Sosyal bilimciler, çalışanların memnuniyetini sağlamak ve etkin çalışan bir örgüt için adaleti uzun süredir temel şart olarak kabul etmektedirler (Greenberg, 1990, s.399).

T Özellikle, örgütsel ortamlardaki adalet, iki tür öznel algının nedenlerine ve sonuçlarına odaklanmak olarak tanımlanabilir: Sonuçların dağıtımı veya bölüşümünün adaleti ve Sonuçların dağıtımını veya bölüşümünü belirleyen süreçlerin adaleti. Bu adalet türleri tipik olarak “dağıtım adaleti” ve “süreç adaleti” boyutlarına atıf yapmaktadır (Cropanzano ve Greenberg, 1997, s.319).

Örgütsel adalet kavramı, Greenberg'in (1987) “*çalışanların örgüt içindeki uygulamalarla ilgili algıları*” tanımı ile literatürdeki yerini almıştır. Cropanzano, Bowen ve Gilliland (2007) tarafından ise örgütsel adalet, “*yönetişsel davranışın etik ve ahlaki konumu*

hususunda çalışanların kişisel değerlendirmeleri” olarak tanımlanmaktadır. Bu bakış açısına göre adaleti oluşturma yolu çalışanın bakış açısını anlayabilmektir. Hangi tür davranışların bu öznel örgütsel adalet duygusunu yarattığını yöneticilerin anlamaları gerekmektedir (Cropanzano ve diğ., 2007, s.35).

Folger ve Cropanzano (1998, s.13)’ya göre örgütsel adalet, *“bireylerin adil veya adil Beugre (1998)’e göre ise örgütsel adalet, “sosyal sistem olan örgütün bileşenlerinden olan üstler ve astlar ve onlar arasındaki ilişkilerde meydana gelen sosyal ve ekonomik değişimlere yönelik oluşan algıdır.” olmayan davranışlara inanmasına neden olan istihdam koşulları ile ilişkili bir ifadedir.”*

1.1. Örgütsel Adalet Kavramının Boyutları

Örgütsel adalete ilişkin literatür incelendiğinde örgütsel adaletin temel olarak üç boyutta ele alındığı görülmektedir. Ancak daha ayrıntılı bir analizde, Colquitt ve diğerleri (2001) ile Beugre (2007) gibi araştırmacıların örgütsel adaleti farklı sınıflandırmalar ile boyutlara ayırdıkları görülmektedir.

Nitekim adalet literatüründeki en eski tartışmalardan ve çözüm bekleyen en temel sorunlardan biri adalet boyutlarının birbirinden ayrıştırılmasıdır. Süreç ve dağıtım adaletinin farkını ortaya koymak alanda çalışanlar için temel hususlardan birini oluşturmaktadır. Bazı çalışmalar, süreç ve dağıtım adaleti boyutları arasında çok yüksek korelasyonlar olduğunu ortaya koymakta, bu durum da kavramın iki farklı boyuta ayrıştırılamayacağını düşündürmektedir (Greenberg, 1990). Örneğin, Sweeney ve McFarlin (1993, s.23-40), federal çalışanlar arasındaki tutumları inceledikleri çalışmalarında, süreç ve dağıtım adaleti arasında 0,72 düzeyinde bir korelasyon bulmuşlardır. Welbourne, Balkin ve Gomez-Mejia (1995, s.895), biri yüksek teknoloji ve diğeri tüketici ürünleri firması olmak üzere iki ayrı şirketteki çalışanlar üzerinde yaptıkları çalışmalarında süreç ve dağıtım adaleti arasında 0,74 oranında bir korelasyon olduğunu ortaya koymuşlardır.

Yapısal ayrıştırma kaygısı süreç ve etkileşim adaleti için daha da büyüktür. Bies ve Moag (1986) yaptıkları çalışmalarla üçüncü bir adalet boyutu olarak etkileşim adaletini ortaya koymuştur. İnsanların, genel olarak kuruma nasıl tepki vereceklerine karar verirken süreç adaleti algılarını kullandıklarını oysa otorite figürlerine (yani patronlara ve amirlere) nasıl tepki vereceklerine karar verirken etkileşim adaleti algılarını kullandıklarını belirtmektedirler. Ancak Bies, daha sonraki çalışmalarında üçüncü bir adalet boyutu olarak

ortaya koydukları etkileşim adaleti hipotezini geri çekmiştir. Bu durum birçok araştırmacının dikkatini çekmiş ve bütünsel bir ölçekte etkileşim adaleti ve süreç adaletini birbirinden ayırmaya çalışan çok sayıda çalışma ortaya çıkmaya başlamıştır (Colquitt ve diğ., 2001, s.427).

Bununla birlikte, diğer araştırmalar süreç ve etkileşim adaletinin farklılığına yönelik tartışmayı yenilemiştir. İki yapıyı ayrı ayrı inceleyen çalışmalar bunların, farklı bağıntılara veya bağımsız etkilere veya her ikisine de sahip olduklarını göstermiştir. Dailey ve Kirk (1992), 404 ABD işçisi üzerinde yaptıkları araştırmalarında, doğrulayıcı faktör analizinde sistem kaynaklı süreç faktörleri ile lider kaynaklı süreç faktörlerinin farklılık gösterdiğini bulmuşlardır. Masterson, Lewis Goldman ve Taylor (2000, s.738) yürüttükleri çalışmada, süreç ile etkileşim adaletinin sosyal değişim teorisi yoluyla ve farklı müdahalelerle diğer değişkenleri etkilediğini göstermektedir. Özellikle, süreç adaleti, örgütsel destek algılarını değiştirerek diğer değişkenleri etkilerken, etkileşim adaleti ise, lider üye değişimi algılarını değiştirerek diğer değişkenleri etkilemektedir.

Etkileşim adaletinin süreç adaletinden ayırt edilebileceği varsayılsa bile, başka bir soru da, yapının kişilerarası ve bilgisel yönlerinin kavramsal ayrıma uygun olup olmadığıdır. Greenberg (1993), kişilerarası ve bilgi temelli adaletin birbirinden ayrılması gerektiğini çünkü mantıksal olarak ayrı ve bağımsız etkilere sahip olduklarını vurgulamaktadır. Kişilerarası adalet öncelikle karar sonuçlarına tepkileri değiştirmeye çalışmakta çünkü duyarlılık insanları olumsuz bir sonuç hakkında daha iyi hissettirebilmektedir. Bilgi temelli adalet, öncelikle süreçlere olan tepkileri değiştirmeye çalışmakta; böylece sürecin yapısal yönlerini değerlendirmek için gerekli olan bilgiyi sağlamaktadır (Colquitt ve diğ., 2001, s.427).

Bazı yakın tarihli çalışmalar, daha önce ortaya konan yapısal ayırım meselelerini ele almaya çalışmıştır. Colquitt (2001) dağıtım adaleti, süreç adaleti, bilgi temelli ve kişilerarası adalet ölçütlerini geliştirmiş ve bunları hem bir üniversitede hem de saha ortamında doğrulamıştır. Colquitt, bu dört faktörlü doğrulayıcı modelin verilere en uygun olan modeli sağladığını ve dört adalet boyutunun farklı sonuçları öngördüğünü ortaya koymaktadır (Colquitt, 2001, s.386-387).

1.1.1. Dağıtım Adaleti

Çalışan ilişkilerinin doğasında var olan, tüm çalışanların aynı şekilde muamele görmemesidir. Başlangıçta, bazıları işe alınırken bazıları ise işe alınmaz. İşe alınanlar arasında, bazıları hızlı terfilerden ve beraberinde gelen daha yüksek ücret ve statüden yararlanırken, diğerleri daha yavaş ilerlemektedir. İnsanların işyerinde rutin olarak farklılaştığı gerçeği, adaletle ilgili endişeleri tetiklemektedir. Bu nedenle, örgütlerdeki adaletle ilişkin erken dönem çalışmaların odak noktasının ödül dağıtımıyla ilgili olması da şaşırtıcı değildir. Örgütsel adalet literatüründe 1950 ve 1970 yılları arasında yapılan adalet çalışmaları öncelikle adalet dağıtımı ile ilgilenmektedir. Bu alanda yapılan araştırmaların çoğu, Homans'ın (1961) ve adaleti değerlendirmek için sosyal değişim teorisi çerçevesi kullanan Adams'ın (1965) düşüncelerinden türetilmiştir (Greenberg ve Colquitt, 2013, s.37).

Dağıtım adaleti temelde Adams (1965) tarafından ortaya konan Eşitlik Teorisi'ne dayanmaktadır. Adams'a göre, insanların endişe duydukları şey, sonuçların mutlak düzeyi değil, bu sonuçların adil olup olmadığıdır. Bir sonucun adil olup olmadığını belirlemenin yolu, bireyin kendi katkı ve kazanım oranını, referans aldığı başka bir bireyin katkı ve kazanım oranıyla kıyaslaması sonucunda bir eşitsizlik algılayıp algılamadığının tespit edilmesidir (Greenberg, 1990, s.400). Katkı ve kazanım oranının karşılaştırması, Adams'ın eşitlik teorisine "nesnel" bir nitelik kazandırır da, bu süreç kişinin algısına dayalı olduğundan sürecin tamamen öznel olduğu açıktır (Colquitt ve diğ., 2001, s.426).

Adams'ın teorisi, dağıtım adaleti alanındaki çalışmaların temelini oluştururken, Leventhal'ın Adalet Yargı Modeli de bu alandaki önemli çalışmalardan bir diğerini oluşturmaktadır. Leventhal (1976) çalışmasında eşitlik, hakkaniyet ve ihtiyaç gibi başka dağıtım kuralları da tanımlamıştır (Greenberg ve Colquitt, 2013, s.45).

Her ne kadar eşitlik, örgütlerde genellikle en uygun dağıtım normu olarak görülse de, bazı durumlarda diğer normların daha adil olarak görülebileceği düşünülmektedir. Örneğin, çıktıların eşitlik ve ihtiyaç normlarına göre dağıtımı, grup uyumu veya kişisel refahı sağlamanın hedef olduğu durumlarda adil olarak algılanmaktadır. Bu perspektifleri bütünleştirerek, dağıtım adaleti, *“belirli bir karar verme bağlamında uygun dağıtım normunun kullanılma derecesi”* olarak tanımlanmaktadır (Colquitt, 2012, s.1).

Özetle, dağıtım adaleti, bir bireyin elde ettiği çıktıların veya dağıtımların adaletiyle ilgili algılarıdır. Dağıtım süreçleri hakkında oluşabilecek adaletsizlik algısı, çalışanların

performanslarını düşürmelerine, geri çekilme davranışları göstermelerine, çalışma arkadaşlarıyla daha az iş birliği yapmalarına, yaptıkları işin kalitesini düşürmelerine, çalma davranışı geliştirmelerine veya stres olmalarına neden olabilmektedir (Folger ve Cropanzano, 1998, s.21).

Dağıtım adaleti çalışmalarındaki çıktı odaklı bakış açısı, yalnızca örgütsel çıktıların dağıtımının adaletine odaklandığından bu çıktıları meydana getiren süreçleri dikkate almamaktadır. Böyle bir bakış açısı örgütsel adalet alanında çalışmalar yapan araştırmacılar tarafından eleştirilmiş ve 1970'li yıllardan itibaren örgütsel adalet alanındaki çalışmalar süreç adaletine odaklanmaya başlamıştır (Greenberg, 1990, s.400).

1.1.2. Süreç Adaleti

1960'larda ve 1970'lerde adalet çalışmalarında dağıtım adaleti kavramı egemen olmasına rağmen, bu konuda çalışmalar yapan akademisyenler daha sonra süreç adaleti olarak adlandırılacak alanda bazı çalışmalar yapmaya başlamışlardır. Blau (1964), değişim ortakları tarafından kabul edilebilir davranış kurallarına atıfta bulunmuştur. Benzer şekilde, Leventhal (1976), bireylerin sadece dağıtımdan değil, aynı zamanda "usule ilişkin adalet" kavramına dikkat çekerek sonucu ortaya çıkartan bilgiden de etkilenebileceği konusunda uyarıda bulunmuştur. Aynı şekilde, Deutsch (1975), dağıtıcıların kullandığı süreçlerin adaletinin, sosyal ilişkilerde önemli bir adalet kaynağı olduğunu iddia etmiştir. Leventhal (1980), eşitlik teorisini sonuçların dağılımına yol açan prosedürleri göz ardı etmekle eleştirmiştir. Tüm bu çalışmalar sonucu süreç adaleti alanında çalışmalar hız kazanmıştır (Greenberg ve Colquitt, 2013, s.47).

Hukuki işlemlere karşı tepkileri özetleyen kitaplarının yayınlanmasıyla birlikte, Thibaut ve Walker (1975), adalet literatürüne süreç adaleti kavramını tanıtmıştır. Thibaut ve Walker (1975) arabuluculuk ve hakemlik gibi üçüncü taraf uyuşmazlık çözüm prosedürlerini hem süreç aşamasına hem de karar aşamasına sahip olarak görmektedir. Tarafların her aşamadaki etki miktarını süreç kontrolü ve karar kontrolünün kanıtı olarak ifade etmektedirler. Araştırmalarının bulguları, anlaşmazlık içindeki tarafların süreç aşamasında kontrol sahibi oldukları durumda karar aşamasında kontrolden vazgeçebileceklerini göstermektedir. Farklı bir şekilde ifade etmek gerekirse, taraflar, süreç kontrolüne sahip olduklarını (fikirlerinin sunumu üzerinde kontrole ve kendi durumlarını sunmak için yeterli zamana sahip olduklarını) algıladıklarında süreci de adil olarak görmektedirler. Süreç kontrol etkisi genellikle "*adil süreç etkisi*" veya "*ses*" etkisi olarak adlandırılmaktadır. Adalet

literatüründe üzerinde en fazla durulan bulgulardan biridir. Thibaut ve Walker (1975), yaptıkları çalışmada süreç kontrolünü süreç adaleti ile neredeyse eşit bulmuştur (Folger ve Cropanzano, 1998, s.23).

Her ne kadar Thibaut ve Walker (1975) süreç adaleti kavramını ortaya koymuş olsalar da, yaptıkları çalışmalar esas olarak yasal prosedürlere karşı tarafların tepkilerine odaklanmaktadır. Adalet ve hukuk odağı akademisyenlerin ilgisini çekmeye devam etse de, Leventhal (1980) prosedürel adalet kavramını örgütsel ortamlar gibi hukuk dışı bağlamlara genişletmiştir. Bunu yaparken, Leventhal, süreç adaletinin belirleyicileri listesini süreç kontrolünün çok ötesine taşımakta ve bir sürecin adil olarak algılanabilmesi için daha sonraki bölümlerde ayrıntılı şekilde açıklanacak olan 6 temel kriteri yerine getirmesi gerektiğini belirtmektedir (Colquitt ve diğ., 2001, s.426). Sosyal psikoloji ve hukukun kesişim noktasında çalışan Thibaut ve Walker (1975), süreç adaleti olarak adlandırılan karar alma süreçlerinin adilliği üzerine bir dizi çalışma yürütmüştür. Yazarlar, hukuki takibatta bulunanların, hem mahkeme kararlarının hem de mahkeme prosedürlerinin adaletini sorguladıklarını kabul etmektedir. Thibaut ve Walker, anlaşmazlık içinde olan tarafların süreç kontrolüne sahip olduklarında, diğer bir deyişle karar sonuçlarını etkilemek için endişelerini dile getirebildiklerinde prosedürleri daha adil algıladıklarını belirtmektedir. Leventhal (1980) tarafından yapılan ayrı bir çalışma, kaynak dağıtımı kararları bağlamında süreç adaleti kavramını genişletmiştir. Leventhal, dağıtım süreçlerinin ancak tutarlılık, önyargısızlık, doğruluk, düzeltilebilirlik ve etikliği içeren birkaç “kural”a bağlı kaldığında adil olarak görüleceğini belirtmektedir (Colquitt, 2012, s.2).

1.1.3. Etkileşim Adaleti

1980'lerin ortalarına kadar, süreç adaleti alanında araştırma yapanlar öncelikli olarak resmi karar alma süreçlerinin yapısal özelliklerine odaklanmış ve bu süreçlerin kişilerarası niteliğine çok az dikkat etmişlerdir. Kişilerarası faktörlerle ilgili farkındalık, Thibaut ve Walker (1975) ve Leventhal'in (1980) insanların isteklerini dostça ve destekleyici bir şekilde reddetmenin önemini tartışan çalışmalarında ortaya çıkmaktadır. Ancak, Bies ve Moag (1986), kişilerarası iletişimin adaletliliğinin analizini yapana kadar “etkileşim adaleti” kavramı literatürde kendine yer bulmamıştır. 1980'lerin sonlarında ve 1990'ların başında, örgütsel adalet alanında çalışmalar yapanlar bu üçüncü adalet biçiminin kavramsal durumunu tartışmıştır (Greenberg ve Colquitt, 2013, s.55).

Bies ve Moag (1986) adalet literatüründe en son ilerlemeyi, süreçlerin uygulanması sonucu insanların elde ettiği kişilerarası davranış kalitesinin önemine odaklanarak ortaya koymaktadır. Bies ve Moag, adaletin bu yönünü "etkileşim adaleti" olarak adlandırmaktadır. Etkileşim adaleti, örgütsel adalet uygulamalarının insani yönüyle ilgilidir. Örgütte adaletin kaynağı olan taraf ile adaleti algılayan ve alıcısı olan taraf arasındaki nezaket, dürüstlük ve saygı gibi kavramlara odaklanmaktadır. Örgütte alınan kararların çalışanlara açıklanıp açıklanmadığı, hangi ifadeler kullanılarak açıklandığı ve süreçlerin uygulanması esnasında bir arada olan bireylerin birbirlerine karşı olan davranışlarının kalitesine ilişkin algılar etkileşim adaletinin konusunu oluşturmaktadır (Arslan, Aslantaş ve Aksoy, 2016, s.27).

Etkileşim adaleti, bir bireyin diğerleriyle olan ilişkilerindeki davranışlarının kalitesini ifade etmektedir. Bazı davranışlar birey tarafından adil olarak algılanırken diğerleri adil olarak algılanmayabilir. Etkileşim adaleti, dağıtım ve süreç adaletinden bağımsız üçüncü bir boyut olarak örgütsel adalet literatüründe yer almaktadır (Folger ve Cropanzano, 1998, s.25).

Bies ve Moag (1986) tarafından üçüncü boyut olarak tanımlanan etkileşim adaleti, Greenberg (1993) tarafından üçüncü bir boyuttan ziyade süreç adaletinin bir tamamlayıcısı olarak görülmüş ve kişiler arası ve bilgi temelli olmak üzere iki alt boyutta incelenmiştir. *Kişilerarası adalet* olarak isimlendirilen adalet türü, insanların süreçleri yürütme veya sonuçları belirleme yetkisine sahip kişilere veya üçüncü taraflara nezaketli, haysiyetli ve saygılı olma derecelerini yansıtmaktadır. Kişiler kendilerine gösterilen tavırları örgütsel adaletin bir yansıması olarak görmektedir.

Bilgi temelli adalet olarak adlandırılan ikincisi ise süreçlerin belirli bir biçimde kullanımının veya çıktıların belirli bir biçimde dağıtımının nedenleri konusunda bilgi veren ve süreçler hakkında insanlara sunulan açıklamalara odaklanmaktadır (Colquitt ve diğ., 2001, s.427). Karar alıcının kullandığı süreçler ile ilgili yaptığı açıklamalar alınan kararların adilliğiyle ilgili algıları etkilemektedir.

İşe alım bağlamında adaleti inceledikleri çalışmalarında, Bies ve Moag (1986) karar olaylarının gerçekte üç yönü olduğunu gözlemlemiştir: bir karar, bir süreç ve bu sürecin uygulandığı kişiler arası etkileşim. Yazarlar, kişilerarası etkileşimin adaletini açıklamak için etkileşim adaleti terimini kullanmaktadırlar. Ayrıca, ilgili yetkililerin süreç ayrıntılarını saygılı ve uygun bir şekilde çalışanlara iletmeleri ve dürüst ve doğru bilgileri kullanarak haklı kararlar almaları durumunda çalışanların etkileşim adaleti algılarının desteklendiğini

ileri sürmektedirler. Greenberg (1993), saygı ve uygunluk kriterlerinin gerekçelendirme ve doğruluk kriterlerinden farklı olduğunu, ilk ölçütlerin kişilerarası adalet ve ikinci ölçütlerin bilgi temelli adalet ile ilgili olduğunu belirtmiştir (Colquitt, 2012, s.2).

1.2. Örgütsel Adaletin Temelini Oluşturan Modeller

1.2.1. Kişisel Çıkar Modeli

Araçsal perspektif (*instrumental perspective*) olarak da adlandırılan kişisel çıkar modeline göre, insanlar kendileri için faydalı olacağına inandıkları çıktılara ulaşmayı ve bunlara ulaşmalarını kolaylaştıracak fırsatları değerlendirmeyi arzu etmektedirler (Tyler, 1987, s.333). Bireyler kendi kazanımları hakkında endişe duyduklarından süreçler üstünde kontrol ve söz sahibi olmak istemektedirler (Greenberg ve Folger, 1983, s.235). Bireyler, süreçler üzerinde söz söyleme hakkına sahip olduklarında daha adil sonuçlar elde edeceğini veya süreçler üzerinde kontrol sahibi olduğunu hissettiğinden söz söyleme hakkı süreç adaleti algısını olumlu yönde etkilemektedir (Thibaut ve Walker, 1978, s.546). Aslında, bireylerin süreçleri etkileme arzusu, süreçler üzerinde etkileri olduğunda daha faydalı çıktılar sağlayacaklarına dair inançlarına dayanmaktadır.

Aynı zamanda, istenen çıktılar elde etmek yönünde karar vericiyi etkilemese de bireyin görüşlerine önem verildiği ve süreç üzerinde etkisi olduğuna inanması süreç adaleti algısını arttırmaktadır. Diğer bir deyişle sadece kararlar üzerinde etkili olunduğu düşüncesinden değil aynı zamanda değer ifade eden bir bileşen olduğundan süreç kontrolünün süreç adaletini geliştirdiği düşünülmektedir. Sadece tercihlerin ifade edilebilmesi bile olumlu bir algı yaratabilmektedir. Bireylerin süreçlere ilişkin görüşlerini ifade edebilmelerinin süreç adaletine ilişkin algılarını da arttırdığı görülmektedir (Tyler, Rasinski ve Spodick, 1985, s.79-80).

Bies ve Shapiro (1988, s.676) tarafından yapılan bir araştırmada, kişilerin karar vermede söz sahibi oldukları ve söz sahibi olmadıkları durumlarda sonuçların adaleti üzerinde nasıl bir algıya sahip olacakları üzerinde durulmuştur. Bulgular, sürecin sonuçları istedikleri ve arzu ettikleri doğrultuda olmasa bile kişilerin söz sahibi oldukları sonuçların daha adil olduğunu düşündüklerini göstermektedir. Birey, karar verme sürecinin adil olduğunu düşündüğünde istemediği kararları dahi destekleyebilmektedir.

1.2.2. Grup Değeri Modeli

Daha sonra “*ilişkisel model*” olarak yeniden adlandırılan grup-değeri modeli, bir grup içinde yer almanın bireye öz değer ve kimlik duygusu sağlayabileceğini vurgulamaktadır. Birey için adil muamele önemlidir, çünkü bireyin yetkililer ve grup üyeleriyle olan ilişkilerinin kalitesi hakkında bilgi vermektedir. İlişkisel modele göre, bir prosedür otorite figürüyle pozitif, tam-statü ilişkisi gösteriyorsa ve grup içi ilişkileri destekliyorsa adil olarak görülmektedir. Bir prosedür, ilişkinin negatif olduğunu veya bireyin grubun düşük statülü bir üyesi olduğunu gösterdiği ölçüde ise; adaletsiz olarak algılanmaktadır (Cropanzano, Byrne, Bobocel ve Rupp, 2001, s.174).

Grup Değeri Modeli, süreçlerin adil olarak değerlendirilmesini Kişisel Çıkar Modelindeki gibi sadece ekonomik çıkarlara dayanarak açıklamamaktadır. Bireylerin sosyal statü, öz saygı elde etmek ve kimlik duygularını geliştirmek için bir grup üyesi olmaları ve içinde bulundukları grupta değerli ve saygı duyulan bir üye olduklarına dair inançları bireylerin işlem adaleti algısını arttırmaktadır (Tyler, 1989, s.831).

Modele göre, çalışanların içinde bulundukları örgüt bireyin yalnızca ekonomik beklentilerini değil aynı zamanda psikolojik ve sosyal beklentilerini de göz önünde bulundurmalıdır. Örgüt içindeki birey, içinde bulunduğu grup, yöneticileri ve örgüt ile uzun dönemli ilişkilerine odaklanmaktadır. Birey, bir örgütte güvenilir otoriteler tarafından yapılandırılmış tarafsız karar verme süreçlerinin kullanılmasını beklemekte ve zaman içinde gruba dâhil olan tüm grup üyeleri sadece grubun bir üyesi oldukları için adil bir şekilde fayda sağlamaktadır. Bunun yanı sıra bireyler, gruptan ve yöneticilerinden kendilerine hak ettikleri şekilde davranmalarını, grubun değerli üyeleri olduklarını hissettirerek öz benliklerini onaylamalarını beklemekte ve saygılı ve nezaketli davranışları hak ettiklerini düşünmelerini istemektedir (Greenberg, 1990, s.408).

1.2.3. Ahlaki Değerler Modeli

Mevcut durumda örgütsel adalet araştırmacıları çalışmalarını araçsal model ve ilişkisel model olmak üzere iki içerik teorisi kullanarak yürütme eğilimindedirler. Bu iki modelden birincisi olan araçsal model bireyin ekonomik kaygılarını vurgulamakta iken ikincisi olan ilişkisel model bireyin sosyal kaygıları üzerinde durmaktadır. Farklılığa rağmen iki yaklaşım arasında benzerlikler de bulunmaktadır (Cropanzano ve diğ., 2001, s.175).

Folger (1998, s.14), her iki bakış açısının da kişisel çıkarlar tarafından yönlendirildiğini, ancak her birinin farklı çıktı türlerine vurgu yaptığını ileri sürmüştür. Araçsal ve ilişkisel model, kişisel çıkar hedefi konusunda birbirinden farklılaşmaktadır.

Folger (1998), adalet konusunda ahlaki erdem modeli olarak adlandırdığımız tamamlayıcı bir bakış açısı sunmuştur. Folger'a göre adaleti önemsememizin nedeni çoğumuzun insan onuruna ve değerine temel bir saygı duymamız ve bu doğrultuda davranmak istememizdir. Bu düşünce ile tutarlı olarak Folger, insanların ekonomik yarar sağlamadığı ve hatta kendi çıkarları olmadığı durumlarda bile adaleti önemsendiğini gösteren kanıtları gözden geçirmiştir. Folger, “*erdemın kendının bir ödöl*” olarak algılandığı zamanlar olduğunu ve sadece değerlerin yerine getirilmesi için adaletin önemli olduğunu kaydetmiştir (Folger, 1998, s.30-31).

Adalet kavramı bireyin ahlaki duygularına hitap eder. Günlük hayatta adaletsiz olarak algılanan ve açıklama bulmaya çalışılan olaylara nedensel açıklamalarla birlikte ahlaki açıklamalar da aranmaktadır. Diğer bir deyişle birey, yaşamdaki ve örgüt yaşamındaki bazı olayları gerekçelendirme, ahlaki olarak kabul edilebilir kılma ve etik olarak açıklama ihtiyacındadır. Bu tür bir yargılama da bireye nasıl davranacağı konusunda yol gösterir ve gelecekteki davranışlarına rehberlik eder (Cropanzano ve diğ., 2001, s.165).

1.2.4. Adaletle İlişkin Çok Yönlü İhtiyaç Modeli

Adaletin neden önemli olduğu ile ilgili temel sorulara cevap bulmaya çalışan araçsal, ilişkisel, ahlaki değerler modellerinin üçü de ortak bir formu paylaşmaktadır. Adalet önemli bir psikolojik ihtiyaca hizmet ettiği ölçüde önemlidir. Modeller özel vurguları kısmında birbirinden ayrılmaktadır. Adalet kavramını, araçsal model uzun vadeli ekonomik faydalarla, ilişkisel model başkalarına saygı ve statüyle, ahlaki erdemler modeli ise erdemli bir yaşama vurgu yaparak açıklamaya çalışmaktadır. Bu ihtiyaçların göreceli önemi konusunda tartışmalar olmasına rağmen, araştırmacılar genellikle adaletin birden çok güdü tarafından yönlendirildiğini kabul etmektedirler. Bununla bu üç modeli genel bir çerçeve altında toplamak gerekliliği doğmuştur (Cropanzano ve diğ., 2001, s.165) .

Williams’ın (1997) “Çoklu İhtiyaç Modeli” veya “Adaletin Çok Yönlü İhtiyaç Modeli” yukarıda bahsedilen bu üç modeli genel bir çerçeve altında toplamaktadır. Williams, insanların en az dört adet birbiriyle ilişkili psikolojik ihtiyacı olduğunu öne sürmektedir. Bu ihtiyaçlar; kontrol, aidiyet, benlik saygısı ve anlamlı varoluş olarak

sınıflandırılmıştır. Bireylerin özellikle de sosyal dışlanma gibi adaletsiz muamelelere maruz kaldığında, bu ihtiyaçlar arasında çatışma oluşabileceği belirtilmektedir. Sonuç olarak kötü muamele psikolojik açıdan kötü sonuçlara yol açabilmektedir. Adaletsizlik; savunma mekanizması geliştirilmesini, negatif tutumları ve baş etme davranışlarını tetiklemektedir (Williams ve Sommer, 1997, s.694).

Kontrol

Öğrenme (Bknz: Skinner, 1996), motivasyon ve refah (Bknz: Taylor ve Brown, 1998) teorisyenleri bireylerin çevrelerini kontrol etme ihtiyacı duyduklarını ileri sürmektedir. Bu ihtiyaç kendini, önemli etkileşimleri tahmin etmek ve yönetmek veya istenen sonuçların alınması arzusu olarak ortaya koymaktadır. Adalet ile kontrol ihtiyacı arasındaki ilişki, araçsal model tarafından iyi tanımlanmıştır. Adil süreçler, insanların ödül ve cezaların tahsisini daha doğru bir şekilde önceden tahminlemelerini sağlamaktadır. Uzun vadede bu durum ekonomik yararlar için iyi bir fırsat olarak algılanmaktadır. Araçsal model bazen “kontrol modeli” olarak da adlandırılmaktadır (Cropanzano ve diğ., 2001, s.176).

Araçsal modelin kontrol ihtiyacının bir tezahürü olarak görülmesi, Thibaut ve Walker'ın (1975) orijinal düşüncesine çok daha yakındır. Tipik olarak, araçsal model, insanların, aldıkları somut sonuçlardan dolayı adaleti önemsediklerini öne sürmektedir. Bununla birlikte, kontrol arzusu yeni bir kırılım daha eklemektedir. Aslında insanlar ayrıca olayların gidişatını tahmin etmekle de ilgilenmektedirler. Adalet, bireylerin kişilerarası dünyalarına da bir düzen getirmektedir. Sonuç olarak, adil davranma, öngörülebilir bir olay modeli oluşturduğu sürece önemli olabilmekte ve istenen sonuç alınmadığında bile bu etki devam edebilmektedir (Cropanzano ve diğ., 2001, s.176).

Ait Olma

İnsanoğlu, türündeki başkalarına anlamlı bağlanma arzusu gösteren sosyal bir hayvandır. Aslında, öz kimlik duygusu da kısmen bu bağlar aracılığıyla oluşturulmaktadır. Bu gözlemler göz önüne alındığında, bu tür bağlardan mahrum kalan bireyler yalnız, depresif ve endişeli olma eğilimindedir ve zamanla, anti sosyal veya psikotik davranışlar sergileyebilmektedirler. Ait olma ihtiyacı ilişkisel model için bir mekanizma olabilmektedir. Adaletsizlik, bireylerin belirli bir grup içinde kabul görmediklerini veya bir gruba dâhil olmadıklarını ima etmektedir. Sonuç olarak, adaletsizlik insanları başkalarından ayırma

eğilimindedir ve adalet onları birbirine yaklaştırmaktadır. Bu analiz, adil muamelenin işyerinde daha yakın ilişkiler yarattığını göstermektedir. Nitekim adalet kişiler arasında güçlü bağlar kurmakta ve iş birliğini geliştirmektedir (Lind ve Tyler, 1988, s.34-35).

Benlik Saygısı

Bireyin kendisini olumlu bir şekilde görmeye çalışması, uzun zamandır kabul gören bir düşüncedir. Gerçekten de, bu dürtü, insanların erdemlerini abartmaya ve başarısızlıklarını en aza indirmeye eğilimli olmaları açısından çok önemlidir. İlişkisel teorisyenler adaletsizliğin öz saygıya zarar verebileceğini gözlemlemişlerdir. Adaletsizlik bireyin bir grup içinde var olmasına veya gruba dâhil olmasına engel olmaktadır. Adaletsizlik genellikle haysiyet ve saygının kesilmesi ile eş anlamlı olarak görülmektedir. Bu tip muamele, kişinin öz değer algısı ve benlik saygısına bir darbe vurabilmektedir. Adaletsizlik ayrıca, öz benlikle ilgili duygular için zararlı sonuçlar doğurmakta ve sürecin sonuçları olumlu olduğunda bile olumsuz duygular ortaya çıkabilmektedir. Bireyler haksız bir süreçten yararlandıklarında suçluluk duygusu yaşamaktadırlar (Weiss, Suckow ve Cropanzano, 1999, s.787).

Anlamlı Varoluş İhtiyacı

Folger (1998), adaletin kısmen ahlakla ilgili olduğunu ileri sürmüştür. Bireyler dünyada erdemli aktörler olmak istedikleri için adaletle ilgili endişe duymaktadırlar. Diğer bir deyişle adalet, insan olmanın bazı temel niteliklerine değinmekte ve bu temel nitelikler, ekonomik yarar ve grup ilgisini içermekte, ancak bunlarla sınırlı olmamaktadır (Folger, 1998, s.14).

1.3. Örgütsel Adalet Boyutlarının Birbirlerine Etkileri

Örgütsel Adalet türlerinin her birinin işgörenlerde farklı türde bir davranış veya tepkiye yol açtığı literatürde sıkça belirtilmiştir. Örgütsel adalet türlerinin çalışanlar üzerinde çeşitli etkisinin görülmesinin yanı sıra adalet türlerinin birbirlerini de etkilediğinden bahsedebiliriz. Bununla ilgili yapılmış olan önemli bir çalışma Folger'a (1986,1993) ait olan 'Bilimsel Atıf Teorisi'dir. Bilimsel Atıf Teorisine göre örgütteki işgörenler kararların alınmasında aktif iseler yani alınan kararlara dahil edilmiş iseler, sonuç beklenenin altında bile olsa örgüte karşı tavır almayıp olumsuzluk beslememektedirler. Ayrıca örgütte alınan kararların belirlenmesi sırasında herhangi bir usulsüz veya adil olmayan bir davranış

oluştugu taktirde karara çalışanlarda katıldığı için çalışanlar örgüte karşı kötü algı veya art niyet beslemezler (Makro, Mika, Jussi, v.d., 2004).

Örgütte yöneticiler işgörene karşı saygılı ve kibar oldukları taktirde beklenmedik sonuçla dahi karşılaşılrsa çalışanlarca olumsuz bir algı ve davranış gözlenmez veya tepkinin şiddeti fazla olmaz (Yürür, 2005: 109). Bu da adalet türlerinin etkileşiminin birbirini zayıflattığını göstermektedir.

Gereenberg, “yöneticiler her zaman çalışanları tarafından adil olarak anımsanmak isterler”, demiştir. Yöneticilerin çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasını sağlayan başka bir yol da, örgütte herhangi bir kötüye gidiş durumunda yöneticiler tarafından astlara nedenler ve durum hakkında bilgi verilmesi ve bu sayede kötü veya adaletsiz algının şiddeti azaltılarak işgörenlerin bu durumdan fazla etkilenmemesinin sağlanabilmesidir. Bu algının oluşması, birçok kötü sonuç oluştuğu durumda açıklama yapılmasıyla sağlanmaktadır. Bu durumda ne anlatıldığının değil nasıl anlatıldığının önemi vardır (Greenberg, 2004). Yöneticilerin kendilerine pek çok konuda açıklama yapması durumunda çalışanlar da çoğu kez yöneticilere karşı açıklayıcı ve paylaşımcı olmakta ve bu durumda adalet türlerinin birbirleriyle etkileşimleri fazla görülmemektedir. Etkileşim ve prosüdür adaletinin olumlu algılanması dağıtım adaletinin de olumlu algılanmasını sağlamaktadır ki birbirlerini etkilediklerinden daha önce bahsetmiştik (Greenberg, 2006). İş görenlerin sonuç ne olursa olsun kendilerinin alınan kararlarda görüşleri alınmışsa tatminsiz davranmadıkları ve sonuçları kabullendikleri görülmektedir.

Örgütsel adalet algısının sonuçlarını üç başlıkta inceleyebiliriz: Birinci olarak, çalışanlar arasında iletişim adaletsizliğinden kaynaklanan “yöneticilere karşı tepkiler”dir (Cropanzano, Byrne ve Bobocel, 2005). İkinci olarak, örgüt işlemsel adaletsizlikten oluşan “bütün bir örgüte tepkiler”dir. Üçüncüsü, kaynakların dağıtım adaletsizliğinden kaynaklanan “sonuçlara yönelik tepkiler”dir. Etkileşimsel ve işlemsel adalet uzun yıllar birbirinden ayrı düşünülmemiştir. Bundan dolayı bu iki adalet türünün sonuçları birbiyle etkileşim halindedir. Sözü edilen adalet türlerinin her birinin düşük olması durumunda astlar yöneticilere ve örgüte olumsuz tavırlar göstermektedirler.

Bos’a göre, işgörenler yöneticiyle ilgili yeterince bilgiye sahip değillerse ve yöneticiye fazla güven duymuyorlar ise örgütteki işleyişe yani prosüdüre bakarak örgütteki adalet sistemine karşı davranışta bulunur (Bos, 2001). Sweeney ve McFarlin’in bu sözleri destekleyici araştırmaları, dağıtım adaletine göre işlemsel adaletin örgütsel bağlılığı daha

fazla etkilediği görülmektedir. Sonuç olarak, örgütsel bağlılığı dağıtım adaletinden daha fazla etkileyen işlemsel adalettir. Örgüt prosedürlerinin adil olmasının örgütsel bağlılıktaki etkisi dağıtım adaleti düşük olduğunda daha fazla görülmektedir (Farlin ve Sweeney, 1992). Nedeni ise; işgörenlere adil davranmayı gerektiren prosedürlerden dolayıdır Sarsfield Baldwin ve Li-Ping Tang’ce yapılan çalışmada, örgüte bağlılığın iki önemli unsurunun işlemsel ve dağıtım adaleti algısının olduğu belirlenmiştir (Tang ve Sarsfield-Baldwin, 1996). Araştırmanın sonucunda; çalışanlar üzerinde örgütsel bağlılığı artırabilmek için işlemsel adaletin ve dağıtım adaletinin sağlanmasının önemli olduğu belirlenmiştir.

1.3.1. Örgütsel Adalet Algısının İlişkili Olduğu Unsurlar

Son yıllarda örgütsel adalet konusu literatürde fazlaca yer almaktadır. Bunun nedeni işgörenlerin adalet algıları, farklı birçok davranış ile yakından ilgilidir. Bu durum örgütsel bağlılığın anlaşılması için son derece önemlidir. Yapılan araştırmaların sonucuna göre; işücret bağlılığı, performans, çalışan davranışları, güven, lider-üye değişimi, algılanan örgütsel destek gibi unsurlar işgörenlerin adalet algılarını şekillendirmektedir (Roch ve Shanock, 2006).

Adalet literatüründe örgütsel, davranışsal ve tutumsal sonuçları örgütsel adaletin şekillendirdiğine dair birçok kaynak vardır. Yalnız, adaletin hangi türlerinin kişisel-örgütsel sonuçları etkilediği ve hangi türlerinin ne türde sonucu şekillendirdiğiyle ilgili net bir bilgi yoktur (Levy, 2001). Fakat hem fikir olunan; işgörenlerin negatif adalet algılarının örgütsel bağlılıklarını azaltan, örgüte zarar verici saldırgan tutum gösteren, performansı düşüren, takım çalışmasına yanaşmayan daha birçok sayılabilecek olumsuz davranışlara nedenler olmaktadır. İş görenlerin pozitif ve yüksek adalet algı boyutu ise; yüksek örgütsel bağlılık ve performans sergilemelerine, ortak çalışmalara katılımlarına, iş kalitesinde yükselişe gibi pozitif davranış ve tutum göstermelerine neden olmaktadır.

1.3.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı, “bütün olarak örgütün faaliyetlerini yerine getirmesini sağlayan yalnız doğrudan ve tam olarak dikkate alınmayan gönüllülüğe bağlı kişi tutumudur” biçiminde tanımlanmaktadır. “Kişinin isteğine bağlı bu kişisel tutumlar örgütün formal ödül sisteminde yer almaz”. İş görenler, örgütsel vatandaşlık davranışları iş tanımlarında yer almadığı için örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemedi diye ceza almazlar. Schnake’e göre (1991), örgütsel vatandaşlık davranışının örgütlerce tanımlanamamasının

nedenleri vardır: Birincisi, bu davranışı gösterebilmek için başka kişilere vakit ayırmak gerektiğinden çalışanlar kendi işine ayırması gerektiği zamanı kullanarak işini aksatabilir. İkinci olarak örgütsel vatandaşlık davranışı tarafsız olarak ölçülemez ve fark edilmesi kolay değildir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı “çalışanların örgüte ilişkin fazlaca rol almalarını, örgütün bünyesindeki tüm sorumluluklara tam olarak katılımlarını içeren pozitif yönlü tutumları içerir” şeklinde tanımlanabilir. 1983’te Organ ve Bateman yapmış oldukları araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışını belirleyen boyutları tespit etmek için vicdanlılık ve özgecilik yaklaşımlarını ortaya koymuş sonrasında ise nezaket, sportmenlik, erdem gibi davranışları belirleyerek günümüzdeki beşli kavramı oluşturmuşlardır.

Örgütsel vatandaşlık karşıtı davranışlar örgütsel adaletle ilişkili olan son kavramdır. İş görenlerde adalet algısının zayıf olması yalnızca tatminsizlik şeklinde kendini göstermez tatminsizlikle birlikte çalışanların bu duruma tepki vermesine neden olur. Son zamanlarda işgörenlerin adaletsiz çalışma sistemine verdiği tepkiler konusunda çokça çalışma yapıldığı gözlenmiştir.

Örgütte adil olmayan ortamda çalıştığını düşünen işgören bu duruma tepkisel yaklaşır, sorumlusu olan kişilerden öç alma yoluna gidebilir veya bu küskünlük ve kızgınlık durumunu farklı şekilde bastırmanın yollarını arayabilir.

Örgütsel adaletsizlik hoşgörü ve saygı tutumlarını da olumsuz yönde etkiler. Bu ortamda işgörenlerce iş ve sosyal çevresine karşı saldırganlık, diğer işgörenlerin yöneticilere ve örgüte karşı kışkırtma, sabotaj, gibi istenmeyen davranışlar gözlenebilmektedir (Jawahar, 2002).

İşgören adaletsiz olduğunu düşündüğü örgüt veya adil davranmadığını hissettiği üstünden kendisini daha zayıf olarak gördüğü taktirde tepkisini saldırganlık veya direkt maddi zarar verme şeklinde göstermez. Bu durumda daha çok, psikolojide örtülü misilleme diye adlandırılan şekilde tepkisini içinde yaşayarak gizlemekte olabilir. Bu da çalışanın işe karşı isteksizleşip işten uzaklaşmasına neden olur.

İşgören kendini adaletsizliğe neden olanlardan daha güçsüz görüyor ise, işten ayrılarak bu stresli durumu sonlandırabileceği gibi kendine göre güçleri eşitlemek de isteyebilir. Bu eşitliği sağlamanın yollarından en üst olanlardan biri ise hırsızlık ve

sabotajdır. Çalışanın örgütün kaynaklarını ele geçirmesi yalnızca maddi kaynaklar şeklinde değil aynı zamanda bilgi, örgütün gizli verileri gibi telif hakları da olabilir.

Örgütte yaşanan adaletsizliğe bir diğer tepki de adaletsizliğe uğradığını düşünen bireyin saldırgan davranışta bulunmasıdır. Bu saldırgan tutum çalışanın adaletsizlik karşısında çevresindeki çalışanlara, örgüte ve yöneticilere psikolojik, fiziksel ve sözle zarar vermesi veya rahatsız etmesi şeklinde gözlenebilir (Ambrose, 2002).

1.3.1.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, örgüte fayda sağlayıcı fazladan çalışma özverisini gösterme, örgütün değer ve menfaatlerini benimseyip sürdürme yönünde istikrarlı bir çalışma sistemini devam ettirerek bu yönde tutum sergilemek olarak tanımlanabilir. Örgütte adalet sistemi algısının yüksek olması işgörenlere kendilerini önemli hissettirecek ve örgüte aitlik duygusunu pekiştirecektir.

Moorman'ın (1991) yılında yapmış olduğu çalışmasında etkileşimsel adaletin sağlanmasında örgütsel bağlılığın en önemli unsur olduğunu belirtmiştir. Etkileşimsel adalet yöneticinin davranışıyla belirirken işlem ve dağıtım adaleti örgütün tümünün tutumuyla alakalı değişkenlik gösterir.

Özet olarak, yöneticinin örgütsel bağlılığa tesir edip şekillendirdiği genel bir tespittir. Yöneticiler, çalışanların örgüte aidiyetlerini ve bağlılıklarını güçlendirmek niyetindeyseler, çalışanlarla iletişiminin adaletli olmasına özen göstererek, çalışanların bu algıda olmasını kuvvetlendirici davranış ve tutum sergilemek durumundadırlar.

1.3.1.3. İş Tatmini

İş tatmini, işgörenlerin örgüt içinde ve dışında ruh ve fiziksel sağlığını etkileyici bir durumdur. Çalışanların iş tatmininin yüksek olması söz konusu ise, örgütün maliyetleri yönünden olumlu sonuçlar ortaya çıkmaktadır. İş tatmini yüksek olan bir işgören, örgüt maliyetlerini düşürücü önlemler olarak bu önlemleri tasarımı şeklinde sunabilir, ayrıca dış faktörleri dikkate alarak örgütün dış çevreye adapte olmasını ve fırsatlardan faydalanmasını sağlayabilmektedir. Böylece verimlilik, etkinlik ve yüksek performans gibi başarı için gerekli olan teorik unsurlar iş tatmini sağlandığında beraberinde gerçekleşecektir.

İş tatminiyle ilgili literatürde çok sayıda tanımlama vardır. Mottaz'a göre (1985) iş tatmini, örgütte yaşanan işle alakalı durumlara verilen duygusal tepkidir. Locke'a göre

(1976) iş tatmini, işgörenin iş tutumuyla veya işle alakalı vermiş olduğu olumlu tepkilerdir. Locke'un (1976) tanımında ise iş tatmininin hem duygusal hem de zihinsel boyutlarından bahsedildiği görülmüştür. Weiss'e göre, (2002) iş tatmini, işgörenlerin işiyle alakalı duygusal, davranışsal ve kavramsal, yaşanmışlıklarının seviyesiyle ilişkilendirilir. Vroom'a göre ise (1964) iş tatmini, işle alakalı ödüller ve değerlerin bir fonksiyonu şeklinde tanımlanır.

İş görenin örgüte bakış açısı iş tatmininin kavramsal düzeyini oluşturur. Bu nedenle işgörenin örgütle ilgili bilgi ve algısı iş tatmin seviyesini belirlemektedir. İşgörenin işle alakalı duygu ve düşüncelerini göstermesi iş tatmininin duygusal düzeyiyle ilişkilidir. İş tatmininin davranışsal boyutunda ise, işten ayrılma isteği, işe gelmeme, işe zamanında gelmeme gibi tepkiler yer almaktadır. Bu boyut ise, yönetim ve psikoloji bilim dallarında sıkça araştırılan konular arasındadır (Greenberg ve Bies, 1992). Fakat işgörenlerin davranışları ve iş tatmini arasındaki etkileşim yapılan araştırmalarda başkaca sonuçlar sunmaktadır. Farklı sonuçlara rağmen Dailey vd. (1992) örgütte iş tatminine neden bu denli önem ve öncelik verilmesiyle ilgili üç neden sunmuştur. Bunlar; ekonomik, teorik ve insani nedenlerdir.

İş tatminiyle ilgili çalışma yapan araştırmacıların bakış açılarındaki farklılık ve iş tatmininin çevresel, kişisel ve örgütsel birçok faktöre göre değişkenlik göstermesi iş tatminiyle ilgili farklı birçok tanım var olmasının nedenlerindendir. Farklılık gösteren iş tatmini teorilerini Barling vd. (1993) üç şekilde açıklamıştır. Bunları; etkileşimsel, durumsal ve kişiliğe bağlı teoriler olarak ayırmışlardır. Etkileşimsel teoriler, kişisel özellikler ve çevresel faktörlerin ilişkisinin iş tatmininin düzeyini belirlediğini savunmaktadır. Durumsal teoriler ise, çevresel faktörler ve işin bir sonucu olarak iş tatminini değerlendirir. Kişisel özelliklere dayanan yaklaşımda ise iş tatminini yaş, zeka ve cinsiyet gibi kişiye göre farklılık gösteren değişkenlerle açıklar.

Sweeney ve McFarlinTang (1992), iş tatmininide işlemsel adaletten çok dağıtım adaletinin etkili olduğunu savunmuşlar ve iş tatminiyle dağıtım ve işlemsel adalet algısının pozitif ve anlamlı ilişkide olduğunu ifade etmişlerdir (Basım ve Şeşen, 2009: 808). Baldwin'a göre, (1996) yöneticilerin işgörenleri iş performansına göre ödüllendirmeleri ve örgütte alınan kararları ve yaptırımları tüm işgörelere adil biçimde uygulamaları durumunda çalışanlarca örgütsel aidiyet ve tatmin düzeyi yükselecek ve işgörenlerin işlemsel ve dağıtım adalet algısı artacaktır. Adaletli bir yönetimle karşılaşan işgörenler,

örgüte karşı pozitif yaklaşımda bulunarak, örgütün başarısında önemli rol oynamaktadırlar. İş görenlerin iş tatminleri düzeyinin yüksek olmasıyla örgütün başarısı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Yönetim biliminde iş tatminiyle ilgili yoğun çalışmalar yapılmaktadır. Bunun nedeni, iş tatminiyle örgütsel bağlılık, performans, çalışan dönüşümü ve işe devamlılık arasındaki ilişkiye dayanır.

1.3.1.4. Güven

Örgütte adalet algısının yüksek olduğunu düşünen işgörenlerin idareye karşı güven duydukları görülmüştür. Yani örgütsel adalet ile güven arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmesinde güven ortamını yakalamaları önemli bir unsurdur. İş görenlerin yöneticilerle ve birbirleriyle iyi ilişkiler içerisinde olması, örgüt kültürünün güven üzerine kurulması örgütü başarıya ulaştırabilecek ve sağlıklı çalışma ortamının sağlanabileceği önemli bir durumdur.

Literatürde tanımlanmış olan örgütsel güven tanımlarından yola çıkarak örgütsel güven; örgütün amaçlarına ulaşmasında örgüt çalışanları arasındaki ilişkilerde bağlılık, doğruluk, samimiyet, inanç gibi duyguların meydana gelmesi ve bu duyguların davranışlara yansması sonucu oluşan bir süreçtir. Sözü edilen güven kavramı, örgütteki çalışanların aralarındaki iletişim ve etkileşimden kaynaklı örgüte ve idareye karşı ortaya çıkan güven duygusunun davranışa dönüşmesidir (Baş ve Şentürk, 2011).

Örgütte işgörenlerin yöneticilerine duydukları güvenin yüksek olması örgütsel vatandaşlık davranışında bulunma ihtimallerinin de yüksek olması anlamına gelir. İş gören, yöneticisinden olumlu davranış gördüğünü düşünürse sorumluluklarının dışına çıkma eyleminde bulunabilir fakat olumsuz davranış sezinlerse sadece sorumluluğunu yerine getirmeyle yetinir. Özet olarak, örgütsel kültürün güven olgusu üzerine kurulması örgütsel adalet davranışının görülme olasılığını arttırdığı gibi, örgütün hedef ve vizyonuna kolay ulaşmasını sağlayacaktır (Arlı, 2011: 19-20).

1.3.1.5. Çalışan Sağlığı

İş görenler iş ortamında adalet sisteminin doğru uygulanmadığını düşünürlerse bu onlarda kronik bir takım ruhsal, fiziksel rahatsızlıklara yol açabilir. Bu durum çalışanlar için stresli, moral ve motivasyonlarını düşürücü risk oluşturan istenmeyen bir durumdur.

Gerek yönetim bilimcileri gerekse tıp bilimcileri tarafından önemle dikkate alınması gereken konulardan biridir örgütsel adalet veya adaletsizlik (Ferrie, Kivimaki, Head v.d.,

2005) Örgütsel adalet kavramının maliyete olumsuz etkisi de unutulmamalıdır ki bu da işgörenlerin sağlık problemleri yaşamasıyla işe devamlılığının azalması ve iş kaybı yaşanması şeklinde kendini gösterir. Bundan dolayı büyük risk oluşturduğu düşünülen bu konunun üzerinde yoğun çalışma gerektirdiği düşünülmektedir.

Örgütsel adaletsizlik algısının işgörenler üzerinde bıraktığı olumsuz rahatsızlıklar; işstahsızlık veya aşırı yeme gibi beslenme bozuklukları, gastrointestinal bozukluklar ve uyku bozuklukları vb. şekillerde kendini gösterir. Bununla birlikte kişinin metabolik ve beden sisteminde sorunlar görülmektedir. Birey sağlıklı olsa dahi kendini sürekli hasta ve yorgun hissedebilir. Görüldüğü gibi çalışma ortamında yaşanan bu adaletsizlik kişinin sağlık ve yaşam kalitesini, aile ve sosyal yaşantısını, moral ve motivasyonunu istenmeyen yönde etkileyebilmektedir (Elovainio, Kivimäki, Vahtera v.d., 2003).

Araştırmacıların çalışmaları sonucu görülüyor ki, çalışanlarda adil yaklaşım algısı çalışanları birbirine yaklaştırıp aitik hislerini pekiştirmekte aksi halde ise çalışanların örgüte olan bağları zayıflayacak ve aynı zamanda çalışanlar birbirlerinden uzaklaşıp anti sosyal tutumlar sergileyeceklerdir. Bununla birlikte işgörenler adaletsiz algıladıkları sisteme agresif tepkiler de göstererek örgüte, çevresine ve üstlerine zarar verici eylem ve söylemde bulunabilirler.

1.3.1.6. İşgücü Dönüşümü

İşgücü dönüşümü işgörenler tarafından gösterilen bir tepki olarak gerçekleşirse; işgörenlerin işinden ayrılması veya ayrılmadığı taktirde işten ayrılmak için kuvvetli bir istek duyması şeklinde kendini gösterir. Buna göre çalışanların işten ayrılma eylemi ile isteği birbirinden farklı şekilde düşünülür. Buna en çok yön veren ise; yaş, deneyim ve eğitim düzeyi gibi demografik özelliklerdir (Cho ve Lewis, 2011). Ayrıca çalışanın farklı demografik özelliklerinden olan etnik yapı ve medeni durum gibi değişkenlerde bu durumu daha az etkileyen diğer faktörlerdir (Mueller, Boyer, Price ve Iverson, 1994). İş görenlerde işten ayrılma isteğinin alt kademeye göre üst kademedeki göre daha fazla olduğu görülmekte bu durumu ise tecrübeyle birlikte alternatif iş olanaklarının da artması açıklayabilmektedir. İş görenlerde işten ayrılma isteğini oluşturan nedenlerden olan iş yoğunluğu ve karmaşıklığı, düzenli olmayan mesai saatleri, iş ortamında yaşanan stres, yöneticilerin çalışanlara yaklaşımı, finansal ödüller, ücret tatmini gibi iş koşullarıdır.

İşgücü dönüşümü, çalışanların adalet algı düzeyleri yüksek olduğunda, örgüt tarafından desteklendiklerini düşündüklerinde ve kendilerini örgütün bir bütünü olarak hissettiklerinde düşecektir (Blau, 2001). Örgütte adaletsizlik düzeyi düşük olarak algılanırsa çalışan tepkisini işten ayrılma niyeti şeklinde gösterir. Fakat adaletsizlik düzeyi yüksek olur ise çalışan işten ayrılarak daha güçlü bir tepki gösterir (Posthuma, Maertz, Dwarkin, 2006).

1.4. Örgütsel Adalet Teorileri ve Modelleri

Greenberg (1987) tarafından belli bir sınıflandırma yapılarak ele alınan örgütsel adalet kavramı çalışmanın bu bölümünde sözü edilen sınıflandırmanın içinde incelenecektir.

1.4.1. Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflandırmaları

Adams ve Walster (1965), Berscheid ve Walster (1973), Homans (1961) gibi araştırmacılar örgütsel adalet kavramı ile ilgili ilk kavramsal çalışmaları yapmış aynı zamanda 1960- 1970'li yıllarda iş ve ücret konusuyla ilgili yapılan çalışmalar oldukça rağbet görmüştür. Greenberg ise bu kavramları reaktif-proaktif ve süreç-içerik olarak iki boyutta ele almıştır.

İşgörenin adaletsizlik karşısında bu gerilimli durumdan kaçması üzerine yapılan incelemeler reaktif teoriler kapsamına girerken, işgörenin kaçma seçeneği yerine direnme seçeneğini tercih ederek adaleti sağlamaya yönelik verdiği mücadeleyi inceleyen teori ise proaktif teorilerdir.

Örgütsel adalet yaklaşımını inceleyen ikinci boyutta yer alan süreç-içerik yaklaşımının süreç teorisine göre; örgütte alınan kararlarda ve kararların uygulanmasında çalışanların edindiği kazanımların ne şekilde gerçekleştiği olgusu üzerinde durulmaktadır. İçerik teorisi ise, alınan kararlar sonucu elde edilen kazanımların ne ölçüde adil olarak dağıtıldığı konusuyla ilgilenir. Bu teoriler örgütte yer alan diğer çalışanların kazanımlarını kıyas olarak aldığı için göreceli sonuçlara olanak verir (Greenberg, 1987).

1.4.1.1. Reaktif İçerik Teorileri

Örgütte adaletsiz tutum karşısında ne şekilde davranış sergilendiğini araştıran kavram reaktif-içerik teorisidir. Bu alanda yapılan çalışmalar oldukça ilgi görmüştür. Bu çalışmalar arasında sıralayabileceklerimiz; Walster ve Berscheid'nin (1973) "Eşitlik Teorisi", Crosby'nin (1976) "Göreceli Mahrumiyet Teorisi", Adams'ın (1965) "Eşitlik Teorisi", Homans'ın (1961) "Dağıtım Adaleti Teorisi"dir (Greenberg, 1987). Fakat

şuna vurgu yapmak gerekir ki; adalet kavramıyla ilgili yapılan bu ilk çalışmalar, örgüt içerisinde değil, toplum üzerinde analiz edilmiştir (Greenberg, 1990). Bu çalışmalar sonucu elde edilen genel sonuç; adaletsizlik karşısında işgörenlerin belli tepkiler göstererek olumsuz davranışlarda bulunmalarıdır. Reaktif teorilerde bu adaletsiz davranışlara verilen tepkiler üzerinde durmaktadır (Greenberg, 1987).

Homans'ın (1961) dağıtım adaleti teorisine göre, örgütte dağıtım eşitliğinin adaletsizliğe yol açtığı adaletin gerçekleşmesi için dağıtımda denkliğin sağlanması gerektiği vurgulanmıştır. Dağıtım denkliğinin; karın hesaplanması, yatırım ve kazanç şeklinde tespit edildiği belirtilmiştir.

Adams'ın eşitlik teorisini çoğu araştırmacı benimsemiş ve önem göstermiştir. Homans'ın "Dağıtım Adaleti Teorisiyle" Adams'ın "Eşitlik Teorisi" belirli alanlarda benzerlik göstermektedir. Eşitlik teorisinde, işgörenler diğer işgörenlerle ödül ve yatırımlarını kıyas etmektedirler. Oranlama sonucu eşit çıkmadığı takdirde işgören adaletsiz bir yönetim sezecek, eşit çıktığı durumda ise işgören herhangi bir olumsuz görüşte olmayacak ve yönetimi adil algılayacaktır. Ödüllerden kasıt; ilerleme, statü, ücret, işle alakalı hak edişler, terfiler gibi kazanımlardır. Yatırımdan kasıt ise; işgörenlerin yetenekleri, tecrübeleri, kıdemleri, bilgileri, cinsiyet ve yaşları gibi özellikleridir (Eroğlu, 1998: 288).

Adams'ın (1965), "Eşitlik Teorisi"ne göre işgörenler arasında düşük ücret alanlar kırgınlık duygusuyla fazla ücret alanlar ise suçluluk duygusuyla davranacaktır. Örgütsel adaletsizlik algısında olan işgörenlerin iş performansları değişebilir ve bu şekilde tutum sergileyebilirler. Adams'ın Eşitlik Teorisiyle ilgili çalışmaların birçoğu, benzer ortamlarında gerçekleşmiştir. Eşitlik Teorisi'nin uygulandığı bir deneyde, deneyi uygulayan şahsın, işgören deneklerin ücret adaletinin olmadığını düşünmesi, düşündüğü eşitsizlikle ilgili işgörenleri de ekleyerek böylelikle onların da ücret adaletsizliği konusunda dikkatini çekmeyi başarmıştır. Örneğin; bir hata sonucu deneklerin kendilerinden daha vasıflı çalışanlardan daha yüksek ücret alma algısı denekler üzerinde oluşturulmuş veya denekleri diğer çalışanlarla aynı vasıfta olduğuna inandırarak farklı ücret uygulanmasıyla adil olmayan ücretlendirme algısıyla yönlendirmişlerdir. Eşitlik Teorisinde, aldığı ücret düşük olan işgörenlerin daha tatminsiz ve daha az verimli çalıştığı, diğerlerinden daha fazla ücret alan işgörenlerin ise eşit ücret alan işgörenlerden daha verimli iş yaptığı ve daha fazla iş tatmini duydukları yapılmış deneylerle kabul görmüştür.

Eşitlik teorisi Walster vd. göre aşağıda verilen dört kısımda incelenmektedir:

1. İş görenler, eşitlikten ne kadar uzaklaşırlarsa ve kendilerini bu yönde ilişkiler içerisinde hissedersen strese girerler.

2. Eşitlikten uzaklaştığını fark eden işgören, eşitliği tekrar sağlamanın yollarını arar. Bunun için iki seçeneği vardır. Ya psikolojik eşitlik yolunu seçerek kendi kazanımlarıyla bir başka çalışanın kazanımlarını eşit algılamasını sağlayacak anlamlar yükleyecek ya da gerçek eşitlik sağlayacak şekilde eşit kazanımlara gelinceye kadar çaba gösterecektir.

3. İşgörenler hak ettikleri ödülleri maksimize etmenin yollarını aramalıdır.

4. Walster vd. eşitlik teorisiyle ilgili şöyle bir öneride bulunmuştur: örgütte çalışanlara eşit davranan diğer çalışanları ödüllendirme, eşit davranmayanları ise cezalandırma yolu seçilebilir. Böylelikle çalışanların ücret ve ödüllerinin dağılımlarını eşit olarak sağlamak üzere bir alternatif yöntem geliştirilmiştir.

Eşitlik teorisinin bir çeşidi ve başka bir reaktif-içerik teorisi olan ‘Statü Değeri Teorisi’ne göre; işgörenin eşitsizlik hissine kapılması, başka bir işgörenle kendi kazanımlarını kıyaslamasından değil farklı bir meslek çeşidiyle kendi pozisyonunu kıyaslamasından kaynaklıdır.

Jasso tarafından geliştirilen “Dağıtım Adaleti Teorisi”nde, eşitlik analizinde dış kıyaslamayı göz ardı ederek işgörenlerin kazanımlarıyla oluşturulan pay ile adaletli bir payın nasıl oluşturulacağı kıyaslamayla bir bakış açısı yer almaktadır.

Adams’ın geliştirdiği teorilerle bu teoriler arasında kavram olarak ayrışmalar olsa da benzer yönlerin de olduğu kabul edilir. Böylelikle işgörenlerin kazanımlarında adaletsiz paylaşım olduğunu düşünmeleri, gösterecekleri tepki düzeyinin araştırılması bu teorilerin reaktif-içerik teorileri olarak değerlendirilmesini sağlamaktadır.

Crosby tarafından geliştirilen (1976) Göreceli Yoksunluk Teorisi farklı bir reaktif-içerik teorisidir. Bu teoride, çalışanlar elde ettiği kazanımların diğer çalışanlara kıyasla daha az olduğunu hissettiklerinde yoksunluk hissine kapılmaktadırlar. Örgütte astların üstlerle kendilerini kıyas etmesiyle farklı sınıflar arasındaki çekişme ve adaletsizlik algısının oluşması Göreceli Yoksunluk Teorisinin araştırma alanına girmektedir. Bu yönüyle Göreceli Yoksunluk Teorisi Eşitlik Teorisinden farklıdır. Göreceli Yoksunluk Teorisinde çalışanın kendisini üstleriyle kıyaslaması gerçekleşirken, Eşitlik Teorisinde ise çalışan kendisini kendi kategorisindeki iş arkadaşlarıyla kıyaslamaktadır (Cowherd ve Levine, 1992).

1.4.1.2. Proaktif İçerik Teorileri

Örgütte adaletli dağıtımın gerçekleştirilmesiyle sonuçlara ne şekilde ulaşılacağı konusuyla ilgilenen proaktif-içerik teorisinin en önemli dayanağı Leventhal'ın (1976) “Adalet Yargı Kuramı”dır (Greenberg, 1987). Adalet Yargı Kuramıyla ilişkili başka bir kuram da Lerner'in “Adalet Güdüsü Kavramı”dır. Çalışanların elde ettiği ödüllerle katkılarının denk olması ve ödüllerin adil biçimde dağıtılması konusuyla ilgilenen Adalat Yargı Kuramında, çalışanların farklı durumlarına göre farklı dağıtım kuralları belirlenir (Leventhal, 1976). Çalışanlarda rastlanan bu farklı durumlar ise; eşitlik, ihtiyaçlar ve sağladıkları katkılara göre tespit edilmektedir. Örnek olarak, çalışanlar arasında eşitlik kuramının uygulanabilmesi için çalışanların birbirleriyle uyum içinde olmaları gerekmektedir. Bu durumda örgütte kazanılan ödüller çalışanların katkıları dikkate alınmadan herkesi maddi anlamda eşit düzeyde değerlendirip ve çalışanların birtakım ihtiyaçları dikkate alınarak eşit şekilde dağıtılmaya çalışılmaktadır (Greenberg, 1987). Beugre'in görüşüne göre ödülleri bu sisteme göre pay eden üst, uzun vadede daha etkili ve verimli katkı sağlayacağını düşünmektedir.

Lerner çalışmalarında (Beugré, 1998) dağıtımla ilgili dört ilkedden bahsetmiştir. Bunlar; gerçek adalet ilkesi, eşit paylaşım ilkesi, eşit temelli paylaşım ilkesi ve rekabet ilkesidir. Gerçek adalet ilkesinde; ödüllerin dağıtımı çalışanların ihtiyaçlarını karşılar şekilde yapılmalıdır. Eşit paylaşım ilkesinde dağıtım sayısal olarak eşit oranda yapılmalıdır. Eşit temelli paylaşım ilkesinde, çalışanların katkıları göz önünde tutularak ödül dağıtımı gerçekleştirilir. Rekabet ilkesinde ise, çalışanların iş performanlarına göre ödül dağıtımı yapılmaktadır.

Lerner'in (Greenberg, 1987) ‘Adalet Güdüsü Kuramı’ ve Leventhal'ın (1976) “Adalet Yargı Kuramı” çalışanlar arasında adaletli dağıtımın ne şekilde oluştuğunu ve bu sürecin hangi şekilde tamamlanması gerektiğiyle ilgilenir. Adı geçen çalışmalar etkileşim ve dağıtım adaletinin örgütteki önemini açıklar nitelik taşır.

1.4.1.3. Reaktif Süreç Teorileri

Süreç teorisi, örgütte alınan kararlar esnasında süreçlerin adaletine dikkat çekerken, içerik teorisi ise alınan kararların sonuçlarındaki adalete odaklanmaktadır. Bu iki teori birbirine çok benzer görünse de farklı hukuk türlerini kaynak alırlar. Walker (1975) ve Thibaut tarafından geliştirilen “İşlemsel Adalet Teorisi”, çalışanların örgütte alınan

kararlarla ilgili işlemlere gösterdikleri tepkileri konu edindiği için reaktif süreç kuramlarının içerisinde gösterilir (Eroğlu, 2009: 88).

Walker ve Thibaut, çalışanlar arasındaki uyuşmazlıkların giderilmesine yönelik geliştirdikleri çözümler sonucu hukuk bilminde kullanılan süreçlerin adilliğiyle ilgili iki aşama ve üç taraf belirlemişlerdir. Bu taraflar; uyuşmazlık yaşayan davalı ve davacı; ve taraflar arası arabuluculuk yapan yargıç olarak üçe ayrılmıştır. Sözü geçen aşamalar ise; uyuşmazlıkların giderilmesinde eldeki kanıtların sunulduğu süreç aşamasıyla, kanıtların kullanıldığı karar aşaması şeklindedir. Aynı zamanda teoride, kararların alınması durumunda çalışanlara süreçleri kontrol etme şansı tanıyan düzenekler kontrol şansı vermeyenlere oranla daha tatmin edici niteliktedir. Böylelikle kararların uygulanma süreci esnasında kontrol etme şansı veren işlemler sayesinde, taraflardan uyuşmazlık yaşayan şahıslar ve gözlemci olan şahıs bu durumdan daha tatminkar olacaktır. Bu şekilde oluşturulan kararlar işgörenlerce daha adaletli algılanabilecektir (Yavuzdemir, 2013:10-11).

1.4.1.4. Proaktif Süreç Teorileri

Adalet Yargı Teorisi'nin detaylı bir versiyonu olan ve dağıtım davranışına farklı bir bakış açısı getiren Leventhal tarafından geliştirilmiş teoride dağıtım kararından ziyade işlem kararıyla ilişkilendirilen proaktif-süreç teorisi kapsamına dahil edilmektedir.

Bu teori, daha çok işlemsel adalet ile alakalı kararları uyguladığı için 'proaktif süreç teorilesi' sınıfında bulunmaktadır.

Proaktif süreç teorileri, kişiler arasında yaşanan uyuşmazlıkları gidermek için uygulanan işlemleri konu alan reaktif süreç teorisinden farklı olarak dağıtım işlemlerine yoğunlaşmışlardır.

Örgütte adaletli iş ortamını sağlamanın yollarını arayan bu teoriler, bireylerin mevcut duruma uygun yöntemleri seçmeleri işlemine yoğunlaşmışlardır. Bu teorileri geliştirenler, bu yöntemler için sekiz özellik üzerinde durmuşlardır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir;

- Doğru bilgiyi önemsemek,
- Kişilerin bilgi almasına yardımcı olmak,
- Kişilere yöneticilerini seçebilme şansı vermek,
- Geniş etik ve ahlak kurallarına yer vermek,
- İşlemlerde değişim yapabilme şansı tanımak,

- Kararlarda tutarlı olmak,
- Kişileri önyargı tutumuna karşı koruyorumak,
- Güçlü karar alma yapısına ulaşmaktır.

Teorilerin büyük bir kısmının Eşitlik teorisinden etkilendiği, teorilerde reaktif-içerik teorisinin de etkisinin azaldığı görülmektedir. Teoristler işgörenlerin eşitsizlik durumuna verdikleri tepkiyi analiz etmekten çok, eşitliğe ulaşmak için ne şekilde davrandıklarına odaklanmışlardır (Chan, 2000).



İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Örgütsel Bağlılık ve Gelişimi

Bir örgütü kurabilmek için en az iki kişiye ihtiyaç duyulmaktadır. En az bir kişi en az bir ortak amaç etrafında bir araya geldiklerinde en basit örgütte bu manada kurulmuş olur. Her örgütte de bir amaç birliği veya ortak amaçlar bulunur, ortak amaç örgüt olmanın ilk ve en temel unsurudur. Bir örgütte eğer ortak amaç yoksa, herhangi bir örgütte ortada yoktur (Şimşek, 2013).

Örgütsel bağlılık, işçinin bağlı olduğu işletmeye duyduğu kuvvetli hislerinin ifadesidir. Bu münasebetle işgörenlerin gerçekleştirdikleri işlerden ve işletmeden memnuniyet duymalarını elde etme, işletmelerin ürün ve hizmet çoğaltılması kadar önemi yadsınamaz. Nedeni ise örgütsel bağlılığın hissiyatı işletmelerin verimliliğine paralel bir şekilde katkı sağlayacağı bilinmektedir (Şenturan, 2014).

Örgütsel bağlılık, işletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşabilmek için gerekli görülen etmenler arasında en önemlileri olarak görülmektedir. Bunun temel nedeni işletmelerin bağlılığın işgörenlerin şirketin amaç ve hedeflerini benimsemelerinde, örgütte devam etme arzusunu sürdürmesi, işletme idaresi ve yapılan etkinliklere katılmalarını da ve işletme için yaratıcı ve yenilikçi bir anlayışın etkileri, olduğu görülmektedir (Seymen, 2008).

Örgüt; toplum içinde yer alan bireylerin ihtiyaçları karşısında oluşturulan, ortaya çıkan, yapılar olarak bilinmektedir. Örgüt iki veya daha fazla insanların bir araya geldiği, belirli bir amaç ve hedefler etrafında toplanan ve bu amaç ve hedefleri yerine getirmek için oluşturulan toplumsal bir sistemdir. Belli amaç ve hedefler için bir araya gelen insanlar böylece örgütü meydana getirmektedir (Eskiyörük, 2015)

Örgüt; kamu yönetimi sözlüğünde belirttiği üzerine “belirli bir amaç ya da amaç öbeğine yönelik, birbirleriyle, bağlantılı eylemlerin gerçekleştirilmesi için, bireylerin, önceden belirlenmiş davranış kalıpları, görev ve sorumluluklar çerçevesinde bir araya gelmesiyle oluşan, tamamlayıcı ve süreklilik gösteren, toplumsal yapılanma” şeklinde tanımlanmaktadır (Eskiyörük, 2015)

Örgütsel bağlılık hakkında literatür taraması sonucunda birçok tanımla karşılaşılmaktadır. Bu nedenle örgütsel bağlılık adına genel görmüş bir tanım hakkında tam anlamıyla bir uzlaşma sağlanamadığı görülmektedir.

Örgütsel bağlılık olgusu, birçok alanda ilgi görmüştür. Oluşan alaka sonucunda da birçok çalışmanın yapılmasında vesile olmuştur. Yapılan çalışmalar neticesinde çıkan sonuçlar var, elde edilen neticeler ne denli önemli olduğu konusunda özetler niteliktedir (Doğan, 2013).

Bağlılık bir şeye, karşı, saygı, sevgiyle alakalı bir bağ kurma ve sadakat anlamı taşımaktadır. Bunun yanında bir kişiye, bir düşünceye, bir örgüte karşı bağlılık gösterme, söz konusu tutum objelerine karşı sadakat duyguları içinde olmaktır. İşletmelere yönelik tatminlik, işgörenin örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda yapılması gerekli olanlara karşı uzun vade de istekli bir şekilde etkinliğinin olmasıdır. İş görenin işletmeyle bir kimlik birliği içinde yer alması örgütsel bağlılık olarak görülmektedir. İş gören ile örgüt arasındaki menfaat ayrımının söz konusu olmama durumudur (Tutar, 2016).

Örgütsel bağlılık insanların çalıştığı kuruma ait hissetmiş olduğu duyguları, kurum için oluşan bir bağ olarak nitelenebilir. Örgütsel bağlılık için, önemli üç etken üzerinde durulmaktadır.

- Örgütün hedefleri kabul edilmesi ve belirlenen hedefler üzerinde kuvvetli şekilde akide gösterilmesidir.
- Örgüt tarafından olabilecek bir durum karşısında, şekilde hatırı sayılı bir emek içinde bulunmasıdır.
- İşletme üyeliğini sürdürmek için kesin bir arzu duyma üzerinedir (Uygur, 2015).

Diğer bir kaynakta da örgütsel bağlılığın göstergeleri olarak aşağıdaki üç etmen üzerinde durulduğu görülmektedir. Bunlar;

- Örgütün belirlenen hedef ve ilkelerine kuvvetli bir inanç ortaya koymak.
- Örgütün amaçları adına, performans göstermeye yatkın olmak.
- Örgüt ile ilişkinin ve üyeliğin sürdürülmesi noktasında arzulu olmak olduğu görülmektedir (Balci, 2003).

Literatürde yer alan diğer tanımlar aşağıdaki gibi belirtilmektedir;

- Porter ve arkadaşlarının (1974) tanımına göre, örgüte duyulan bağlılığın üç değişik temeline değinmekteler. Bunlar, belirlenen amaçlar ve oluşturulan değerin kabul görmesi, çalışılan kurum başarı için fazla bir şekilde uğraş gösterilmesi ve kurumdan ayrılma gibi düşünceler beslememek, aksine kurum içinde varlığını sürdürme arzusu içinde bulunabilmektir (akt. Buluç, 2009).
- İş görenlerin işletmeyle kurduğu kimlik seviyesi ve işletmenin aktif bir işgöreni durumunda olma arzusudur.
- Zorlama olmaksızın, gönüllü ve bireysel bir algılamadır.
- İş gören işinde tam anlamıyla memnun olmasa da istediği oranda doyum sağlamasa da ama bir şekilde kurumda kalma isteği, işini yapabilme arzusu içinde olma durumudur.
- Sosyal aktörlerin örgütün başarısı için enerji sarf etmeye gönüllü olmalarıdır. Bir ifadeyle, bireyin emek ve sadakatini örgütsel amaçlara bağlama durumu; beklenti ve ihtiyaçlarını tatmin edecek sosyal ilişkilere gönüllü olarak katılma isteğidir.
- Kendine münhasır kriterleri, kademesi, başarımlar, yetki ve sorumluluk davranışları ve profesyonel bir kapsamda değerlendirilen psikolojik bir olgudur.
- Kişinin üyesi olduğu örgütle olan ilişkisini karakterize eden bir psikolojik durumdur.
- İş gören işletmeden istekli bir şekilde bırakma olasılığını aza indiren psikolojik bir arzudur.
- Örgütsel amaç ve çıkarlar doğrultusunda, kişiyi belirli bir yönde davranış sergilemeye zorlayan normatif baskılar bütünüdür.
- İş gören işyerlerine ilişkin psikolojik bağlılıklarını ifade eder.
- Kişinin örgütle özdeşleşmesinin ve örgüte katılımının gücüdür.
- Kişinin süregelen davranışlarına bağlanmasıdır.
- Örgütün amaç ve beklentilerini karşılayacak yönde davranış sergilemesi ve bireyin benimsediği normatif güçlerin toplamıdır.
- Örgütün bireye göre anlamlılık seviyesinin durumuyla örtüşen psikolojik bir çıktıdır.
- Bireyin örgütün belirlemiş olduğu vizyon içerisinde hareket etme, bu vizyon için gerekli tüm çabayı sarfetmektir (Bakan, 2011).

• Mathews ve Shepherd bağıllığı; işgörenin yapmış olduğu işe karşı sergilediği tutumlar ve davranışların çeşitlerini açıklık getirmeye işgören bir kavram olarak görmektedirler (Atakan ve Ersoy, 2015).

Bu tanımlar geneline ve anlatılmak istenene bakıldığında, işgörenin çalıştığı işletmenin belirlemiş olduğu amaçlar ve değerlerini benimsemesi, şirketin amaç ve hedeflerine ulaşmak için beklenilenden daha fazla bir emek göstermesi, işletmeyle kimlik bütünleşmesini gerçekleştirmesi ve işletmede devam etmesi için kuvvetli bir arzu içinde bulunmasıdır (Bakan, 2011).

Bu tanımlamalara istinaden örgütsel bağlılık unsuru değerlendirmeye tabi tutulduğunda ve alakalandırılan unsurlar, yılların dağılımına göre ifade edilmeye çalışıldığı kronolojik sıralama aşağıdaki gibidir (Kuş, 2015).

Çizelge Örgütsel Bağlılığın Gelişim Şeması (Kuş, 2015).

Yıl	Araştırmacı	Bulgular
1956	Whyte	İşletmeye bağlı işgörenin tanımlamasını gerçekleştirdi ve işgörenin işletme için değerine göre araştırmalarda bulundu.
1958	Morris ve Sherman	İşletmeye bağlılığın değişimsel modeli üzerinde çalışmalar hayata geçirdi.
1960	Gouldner	İşletmelere tatminliği daha sağlam kılmak adına işgören ile işletmenin arasındaki oluşabilecek iletişimi üzerine çalışmalar yaptı.
1964	Etzioni	Sosyal etkileşimlerin işletme içinde bağlılığın pozitif bir etkisi olduğu sonucuna ulaştı.
1966	Grusky	Eğitim, cinsiyet ve bağlılıkla alakalı ilişkiler üzerinde durdu
1971	Sheldon	Hedef ve değer olgularının işletmeler üzerinde bağlılıklarının etkilerini üzerinde durdu.
1972	Herbiniak ve Alutto	Cinsiyet ve işletmelere duyulan bağlılık ilişkisi üzerinde durdu
1974	Porter	Örgütsel bağlılığında tutumsal yaklaşım kavramı üzerinde durdu
1975	Etzioni	Faydacı şirketlerin olumsuz unsurları üzerinde durdu
1977	Salancik	Rol belirsizliğiyle beraber sorumluluk getirmiş bu da işletmeye yönelik bağlılığı alt seviyelere indirdiğini gösterdi.
1978	Kidron	İtikatlı bireysel iş ahlakının örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu sonucuna ulaştı
1979	Mowday	Örgüt bağlılığını psikolojik açıdan değerlendirildi
1981	Morris ve Sherman	Yaş ve kıdeminin kriterlerinin işletmelere duyulan bağlılıklarına olan etkileri üzerinde çalışmışlardır
1982	Mowday	İşletmelere duyulan bağlılığın süreç modelini ihya etmiştir.
1983	Rusbult ve Farrell	Örgüt bağlılığıyla alakalı yetki stilini geliştirmişlerdir

2.1.1. Örgütsel Bağlılığın Önemi

İşletmelerde var olan imkânların çağımızda etkili bir şekilde kullanılması önemli bir sorun haline gelmektedir. Bu nedenle işletmeler elinde bulunan imkânlarla maliyetleri düşürmek, verimi arttırmak ve bunda sürdürülebilirliği sağlamak adına işgörenlerin

örgütlerine duydukları bağlılık önemli bir hal almıştır. Bu konuya yönelik birçok çalışmalar içinde bulunmaktadır. Bulunduğu işletmeye bağlı olan işgörenler, işletmenin amaç ve hedeflerini yerine getirmede önemli bir uğraşın içinde bulunacakları ve bir fedakârlık sergileyebilecekleri hususunda hemfikirdirler (Şencan, 2011).

Öğrenen örgüt yapısının ortaya çıkışında dört aşamadan söz etmektedir. Klasik örgüt kuramlarının hâkim olduğu dönemde var olan örgütler "bilen örgütler" dir ki yapılan her koşulda en iyi yolu yöneticinin bilebileceğini kabul eder. İkinci örgüt ise, "anlayan örgütler" dir. Bu yapıda tek bir en iyi tanımlamak yerine koşullara ve işgörenlerin özgül değerlerine bağlı olarak farklı verilmemiştir. Problemleri saptayarak yeni çözümler bulmayı deneyen örgütleri ise "düşünen örgütler" olarak belirtmişlerdir. "Öğrenen örgütler" sürekli çevreyi inceleyen ve yeni gelişmelere duyarlı olan yapıları temsil ederler. Hedeflere ulaşmanın yolunun yeni bilgileri edinerek uygulamaktan geçtiğini kabul etmekle beraber öğrenen örgütler kendi mevcut durumlarını da eleştirel bir gözle değerlendirme yeteneklerine haiz örgütlerdir (Kart, 2015).

Son yıllarda örgütsel bağlılık yöneticiler ve araştırmacılar tarafından, örgütsel davranış ve örgütsel psikoloji alanında yoğun bir şekilde incelenen konu olmaktadır (Noyan, 2009).

Yeni toplum olgusu, gönüllü sivil toplumların yönlendirdiği ve katılımcı demokrasinin benimsendiği bir toplumdur ve gelişen örgüt teorilerinin temeli bu yeni toplumun ilkelerine uygun olmaktadır. Bir toplumdaki örgütsel yapıların örgüt içi iletişimi bireyler arası etkileşimi ve bilgi alışverişine izin veren yapılar için bulunmaktadır (Altan ve ark., 2015).

İş görenlerin bağlılığı işletmelerin amaçlarının yerine getirmek ve başarıya ulaşmada önemli bir unsurdur. Her örgüt üyelerinin bulundukları örgüte karşı bağlılık seviyelerini yükselme arzusundadırlar. Çünkü örgütsel bağlılık unsuru işgörenleri sorun çıkartan değil de daha çok sorunları çözen bir kişi pozisyonuna getirmektedir. İşletmeler istedikleri bir şekilde amaç ve hedefler doğrultusunda yerini korumak ve devamını sağlamak adına, işgören personellerinin örgüte karşı duygularına önem verilmelidir (İnce ve Gül, 2005).

Çünkü örgütsel bağlılığın;

- İş arama faaliyetleri, işten ayrılma, işe gitmeme, işletmede kendini çekme arzusu,

- İş doyumu, işe benimseme, hissedilen saygınlık, iş stresi, iş güvenirliliği, adaletin dağılımı, rol çatışması ve rol belirsizliği gibi tutumsal ve duygusal algılarla,
- Üretim, verimlilik, özerklik ve sorumluluk gibi işgörenin yaptığı işle alakalı nitelikleri,
- Yükselme imkânları, yaş, yönetsel pozisyon, örgütsel hizmet süresi, emeklilik yararları ve eğitim gibi işgörenlerin örgüte yaptıkları yatırımlar ve kişisel özellikleri ile yakından ilişkili olduğu (Noyan, 2009).
- İş görenin örgüte duyduğu bağlılık seviyesi üst olan işgörenlerin, daha az seviyede olan astlarla kıyaslama yapıldığında doğal olarak iş performansında düşük olması muhtemel olacaktır (Öztürk, 2014).

2.1.2. Örgütsel Bağlılıkla İlişkili Benzer Kavramlar

Örgütsel bağlılık kavramı ile ilişkili literatür de bazı tanımlamalar yer almaktadır. Bu tanımlamalardan başlıcaları mesleğe bağlılık, iş arkadaşlarına bağlılık, sadakat örgütsel adalet ve benzeri gibi kavramlardır.

Örgütsel bağlılık içinde yer alan mesleki bağlılık türü, diğer bir adı olan profesyonel bağlılıktır. Belirlenmiş veya hususi bir yere sadakat olarakta söylenebilir. Farklı bir adlandırma ile bağlılık kişinin yapmış olduğu işle alakalı hisleridir (Özvecioğlu ve Aktaş, 2007). Bireyin bağlandığı mesleki rol de çalışmak için sahip olduğu güdünün gücü olarakta görülebilmektedir (Gümüş ve Sezgin, 2012).

Diğer bir kaynağa göre mesleki bağlılık; bireyin sahip olduğu beceri ve uzmanlık sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini anlamasıdır. Bu bağlamda mesleki bağlılığın kişinin özellikli bir alanda yeteneğini geliştirmesi ve bu alana hakimiyetini tam manada sağlamak adına gerçekleştirmiş olduğu uğraşlar ve bireysel yatırımlar neticesinde mesleğinin yaşamında ne derece merkezi konumda ve önemli olduğunu kavrayabilmesi olarak da tanımlanmaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012).

Örgütsel bağlılık ile sadakatin buluştukları yer, iki tarafında bir şeye ya da bir oluşuma karşı kuvvetli bir şekilde ilişkin olan duygularını bulundurmasıdır. Bu kapsamda üzerinde durulması gereken, sadakatin bağlılıktan etkili ve tek taraflı oluşudur. Herhangi bir oluşa sadakatini duyan birey salt suretle bu durumdan karşı bir şey göremeyebilir. Bu manada sadakat güç ve saygınlıkla alakalı bir durumdur (Uygur ve Koç, 2010).

İşletmede kişinin çalışma arkadaşları arasında kurulan bir bağ da buda bir amaç içinde değerlendirilebileceği gibi diğer bir yanda sadece kendi başına da bir amacı temsil edebilir. Bireyler yaşam hayatında belli başlı kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmek ister. Bu beklenti ve çıkarımlar içinde çevresiyle belli bir iletişim kurma ihtiyacı duyabilir. Bağlılık bakımında güçlü olan insanlar çevresindekilerle daha içten olabilir ve arkadaşlığı önemseyebilirler. Bu tip insanlar geleceğe yönelik adım atarken daha sıcak ilişkiler kurabildikleri ve bir paylaşımın gerçekleştirebildiği yerlerde çalışmak isteyebilirler (Samadov, 2006).

Örgütsel adalet, "çalışma ortamının uygulanan hakkaniyet derecesi" manasında tanımlanmaktadır (Yavuzdemir, 2013). Bir başka kaynağa belirtmesine göre örgütsel adalet, bireyin örgütündeki uygulamalara ilişkin algıladığı adalettir (Uğurlu ve Ustuner, 2011).

İşletmelerin kendi bünyelerin de barındırdıkları adalet olgusu işgörenlerin de tutumlarını ona göre belirleyecektir. Yönetimin işgörenlere karşı adaletli bir şekilde yaklaşımları ve tarafsız oluşları işgörenlerin örgüte bakış açısında değişmesine neden olduğu görülmektedir (Yavuzdemir, 2013).

İş görenlerin işletmede devam etmesi için gerekli olan bağlılık durumun oluşmasında sorumluluk işletme yönetiminin üzerindedir. Çünkü işletmenin yönetimine ve uyguladığı politikalarına karşısında İş görende oluşan güven durumu bağlılığa etki etmektedir (Uğurlu ve Ustuner, 2011).

2.1.3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

2.1.3.1.Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Yaklaşımlar

Bu yaklaşıma belirttiği üzere örgütsel bağlılığı işgörenin çalışma şartlarını değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkan kendisinin hissettiği duyulardır. Bir başka tanıma göre işgörenin çalıştığı örgüte kendisiyle özdeşleştirmesi, bütünleşmesi ve işletmeye katılımının sağlayan istektir (Doğan ve Kılıç, 2007)

Örgütsel bağlılıkta tutumsal bakış açısı gösterilmektedir. Aşağıdaki şekilde belirtildiği üzere, düz çizgiler bağlılığın neden sonuç ilişkisini göstermektedir. Kesik kesik olan çizgiler, bağlılığın sürdürülebilirliğini sağlayan tamamlayıcı özelliklerdeki unsurlardır. İş görenin bulunduğu şartlar, imkânlar, yaşananlar, psikolojik durumunu etkilemektedir. Bu durum işgören için davranışlarını sürekli bir şekilde devam etmesini sağlamaktadır. Sonuç olarak işgören bu koşullar altında belli bir bağlılık duymaktadır (Meyer ve Allen 1991).

Tutumsal bağıllık, kurum işgörenlerinin, kurumuyla arasındaki var olan ilişkinin ana hattıdır. Meydana gelen bu bağıllıkta işgörenin kendisi için kurmuş olduğu çıkarımlar ile kurumun çıkarımları ve hedefleri ile ortak noktada durabiliyor olmasıdır (Meyer ve Allen 1991).

2.1.3.1.1. Etzioni'nin Sınıflandırması

Örgütsel bağıllık konusunda sınıflandırmalar hakkında yapılan çalışmalardan bir diğer sınıflandırmada Etzioni'nin yaptığı görülmektedir. Bir işletmede ki işgörenlerin edinmiş oldukları iktidar veya yetkileri, işgörenin işletme için yakınlık içinde bulunmasından kaynaklandığını tezini savunmaktadır (Kuş, 2015).

Etzioni'nin sınıflandırmasında, ahlaki olan bağıllık, kişisel duymuş olduğu çıkara yönelik oluşan bir bağıllık ve zorunlu bir şekilde duymuş olduğu bağıllık olarak üç kısım üzerinde değer göstermektedir. Bu üçlü bağıllık çeşidi, örgütün durumu göz önünde değerlendirildiğinde işgörenin bu durum karşısında tutumlarını da belirlemektedir (Özyer ve Alici, 2015).

Ahlaki bağıllık, işgörenler, toplum için yararlı hedefler amacıyla görev yaptıklarında, örgütsel bağıllıklarının artmasını sağlayan bir bağıllık olarak karşımıza çıkar. Çıkarıcı bağıllık, işgören ve örgüt arasında bir çıkar ilişkisi ile alakalı bağıllıktır. İş görenlerin, örgütsel bağıllıkları yaptıkları işler karşılığında, örgütlerinden alacakları ödül ve mükâfatlarla paralellik gösterir. Yabancılaştırıcı bağıllık ise İş görende, örgüte ilişkin olumsuz bir eğilim olarak bilinmektedir. Bu bağıllıkla işgören, örgüte karşı alt derecede bir bağıllık hissetmesiyle beraber yine de çalışmaya, örgütte kalmaya devam etmektedirler (Gözen, 2007).

İş görenler, örgütlerine yaptıkları katkılar neticesinde örgütten gelen dönüt durumuna göre bağıllıkları da öne göre şekil almaktadır. Örgütlere duyulan yabancılaştırıcı bağıllık, işgörenlerin tutum ve davranışlarının sınırlandırılması, durumunda meydana gelen olumsuz etkiyi ifade eden bir bağıllıktır. İş gören sonuç olarak örgütle ilgili bir bağıllık duymuyor ama yine de örgütte çeşitli nedenlerden dolayı devam etmektedir (Eren ve Demirgöz, 2015).

2.1.3.1.2. Kanter Sınıflandırması

Kanter, işletmelerin işgörenlerine dayatılan davranışsal isteklerin, çeşitli bir şekilde bağıllık değişkenlerinin var olmasına sebep olabildiği kanısında olmaktadır. Sunulan bu istekler devam (continuance) bağıllığı, kenetlenme (cohesion) bağıllığı ve kontrol bağıllığı

olmak üzere, üç farklı bağıllık üzerinde durulmaktadır. Devam bağıllığında işgören, işletmeye olabildiğince vakit ve emek sarf etmesi neticesinde işletmede devam etmesi gerektiği düşüncesi ile hareket etmektedir (Dolu, 2011).

Farklı bir şekilde ifade etmek gerekirse bireyin işletmede devam edebilmesi tam anlamıyla maddi yönden kaybedişleridir. Kenetlenme bağıllığı, geçmişteki yaşanan içtimai münasebetlerinin bir kısmından vazgeçebilmesidir. Kenetlenme bağıllığı işgörenin örgütteki çalışma arkadaşları ile çeşitli varyasyonlar aracılığı ile sosyal ilişkilerini ilerletebildiği bir süreçtir. Bu etmenler arasında simge, sembol ve törenler gibi beraber geçirilebilecek alanlar kenetlenme bağıllığını oluşturabilmektedir. Kontrol bağıllığı, işgörenlerin işletmenin, belirlemiş olduğu kriterle, kıymet göstermiş olduğu iç dünyasına bir bağıllık haline getirmesi durumunu ifade etmektedir (Dolu, 2011).

Kontrol bağıllığı, işgörenin örgütün norm ve değerlerine olan içsel açıdan bağlı hale gelmesinin ifa edilme durumudur (Akyürek ve ark., 2013).

Kanter örgütsel bağıllık kavramını üç şekilde sınıflandırmıştır (Dolu, 2011).

Bunlar;

- *Devamlı bağıllık:* İş görenlerin kendilerini örgütün hayatta kalabilmesi ve yok olmaması adına kuvvetli bir hissiyat ile bağlamaları anlamına gelmektedir.
- *Kenetleme Bağıllık:* Örgüt içerisindeki üyeler arasında güçlü bir şekilde sosyal ilişkilerin oluşması örgütsel bağıllığı da arttırmaktadır. Akabinde örgüt içindeki gruplar kenetlenerek dışarıdan veya içeriden gelebilecek tehlikelere karşı daha dayanıklı ve güçlü olabildiği bağıllık türüdür.

Açıklamalarda da görüldüğü üzere Kanter, Etzioni'nin teorisine karşı bir sentezle yaklaşmaktadır. Belirtilen bu üç tip bağıllığın genel manada tek olduklarında değil, tam aksine birbirleri ile olan etkileşimlerin sonucunda oluşan bir durum olarak nitelemektedir (Sığı, 2007).

2.1.3.1.3. Wiener Sınıflaması

Wiener, araçsal güdüleme örgütsel bağıllık ayırımına dayanan kuramsal modelin kurucusu olduğu bilinir. Araçsal güdüleme, hesabi, faydacı, bireysel alaka ve çıkarımlarına yönelik olarak görürken; normatif-moral bağıllıkta doluşan kıymet ya da moral aslına tutunan motivasyon neticesinde ortaya çıkmaktadır. Belirtilen bu moral ve normatif görüşler

içselleşmiş yaptırımları oluşturmak neticesiyle bireyin, işletmenin belirlenen hedefleri, amaçları ve beklentilerini karşılayabilecek şekilde davranışların sergilenmesine olanak göstermesidir. Hal bu şekilde görülünce araçsal motivasyon sağlayıcı hareketler, bireyin kendine karşı yönelimi olurken, normatif güdüleyici eylemler örgütsel meyil taşıdığı görülmektedir (Balay, 2000).

İş görenle işletmenin arasındaki ilişkide değişimsel bağlılık olarak tanımlanan bu bağlılıkta işletme, işgöreninin birtakım isteklerini doyururken, karşılığında işverende işletmeye belli bir katkı sağlanması istenmektedir (Balay, 2000).

Örgütsel bağlılık diğer bir deyişle, amaç ve değerlerine duyulan bağlılıktır. Amaç ve değerler ile ilişkisinde bir kişinin, rolüne, kutsal bir değerden tamamen ayırıştırarak, örgütün kendi iyiliği için bağlılığıdır. İşletmenin belirlemiş olduğu amaç ve hedeflerin doğrultusunda işgörenin de bu amaç ve hedeflerin kabul edip kendisiyle bağdaştırmasına örgütsel özdeşleme olarak da değerlendirmek söz konusudur (Balay, 2000).

2.1.3.1.4. Porter-Mowday-Steers'in Yaklaşımı

Porter'ın bağlılık hakkındaki düşünceleri işgörenin işletmenin faydası için yüksek bir seviyede uğraşın içinde bulunma hissi, işletmede iş yapmasındaki sürdürülebilirliğini sağlamak için istemesidir. Aynı zamanda işletmenin asli gayelerini ve kıymetini benimsemesini ifade etmektedir (Oksay, 2011).

Porter ve arkadaşları örgütsel bağlılığın üç bileşenden oluştuğunu ifade etmektedir (Oksay, 2011).

- İşletmenin amaçlarına ve kıymetlerine karşı kuvvetli bir istek hissetmek,
 - İşletme yararı için öngörülenin üzerinden bir uğraş göstermeyi benimsemek
 - İşletmede sürdürülebilirliğinin korumak için kuvvetli bir şekilde arzu hissetmek
- (Oksay, 2011).

2.1.3.1.5. O' Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman, örgütsel bağlılığı, bireyin örgütü için hissettiği psikolojik bağ olarak ifade etmektedir. Bu da bireyin örgüt özelliklerini içselleştirmesini kapsamaktadır (Bayram, 2005).

O'Reilly ve Chatman bağlılığı üçe ögeyle sınıflandırmıştır;

- 1- Uyum bağılılığı: Bağılılığı pay edilmiş kıymetler üzerinde olmayıp, belli başlı mükâfatları elde etmek amacıyla oluşan bir olgudur. Burada aslında ön plana çıkan mükâfatın cazipliği ile cezanın caydırıcılığıdır.
- 2- Özdeşleşme bağılılığı: Bağılılığı başkalarıyla tatminlik sağlamak amacıyla münasebet oluşturmak ya da münasebeti ilerletebilmek için devamlılığın ortaya koyulmasıdır.
- 3- İçselleştirme bağılılığı: Bu bağılılıkta bütünüyle kişisel ve işletme önemi ile alaka içindeki ahenge bağlı belirlenmektedir. Bu minval üzerinde ilişki göstermiş olunan tasarruf ile tavırlar; kişilerin, içindeki tarafları işletmelerdeki bir başka kişilerin oluşturdukları paha yöntemiyle ahenkli bir şekilde sonuçlanmaktadır (Bayram, 2005).

O'Reilly ve Chatman kişilerin işletmede bağılılıklar ile ilgili değişik davranışlarla neticelenebileceği tezini savunmuşlardır. Araştırmacılar yapmış olduğu çalışmalar neticesinde özdeşleşme ve içselleştirmenin işi bırakma isteğiyle olumsuz bir ilişkiye sahip olduğunu ortaya çıkarmışlardır (Kaya, 2005).

2.1.3.1.6. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould'un yaklaşımında Etzion'nin bireylerin işletmelere katılım stilini ele almıştır. Örgütsel bağılılık konusunda Etzio'nin getirmiş olduğu yaklaşım açıklar nitelikte olduğu fakat biraz karmaşık görünmesi alanyazında karşılığını bulmadığını belirtmiştir (İşçimen, 2012).

Penley ve Gould'a göre bağılılık, ahlaki bağılılık, çıkarıcı bağılılık ve yabancılaştırıcı bağılılık olarak sınıflandırmışlardır. Bireylerde oluşan ahlaki bağılılık bulunduğu kurumun belirlemiş olduğu amaç ve hedeflerini kabul edip o doğrultusunda hareket etmesi münasebetiyle ortaya çıkmaktadır. Bireylerin çıkara dayalı bağılılık; işgörenin kurumda yapmış olduğu performansa göre işletmenin işgörene vermiş olduğu mükâfatlardır. Yabancılaştırıcı bağılılık türü ise işgörenlerin ellerinin altında tercih edebileceği bir alternatiflerin bulunmadığı, işletmede verilen ödül ve cezaların rasgele verildiği ama buna rağmen yine de oluşan bağılılığa denmektedir (Usta ve Küçükaltan, 2012).

Penley ve Gould da örgütsel bağılılığın üç boyutu olduğunu ileri sürmektedir.

Bunlar;

- Ahlaki bağılılık, kurumun amaç ve hedefleri üzerinde özdeşleşmektedir. Bu doğrultuda kurumun başarı ve başarısızlığını kendine mahal etmektedir.

- Çıkarıcı bağlılık, alış-veriş ana unsurlarına göre değerlendirilmektedir. İş görenler işletmede yapmış olduğu performans karşılığında ödül ve teşvik beklmeleri esas almaktadır.
- İş görenin kurum içinde herhangi bir kontrole sahip olmadığı ve aynı zamanda bir başka yerde çalışma olanaklarının bulunmaması durumunda yabancılaştırıcı bağlılık oluşumuna neden olmaktadır (İşçimen, 2012).

Bu yaklaşım türünde, bağlılıklar var olan etmenler ile birbirinden farklı ilişkilerin sürüldüğünü ifade etmektedir. Örneğin ahlaki bağlılık; üyeliğinin devam etmesi ile alakalıdır. Bir kişinin işini aşırı sevmesi, görev ve sorumluluk saatleri dışında da çalışması, evinde belli uğraşlar vermesi gibi hareketlerin yapılmasıdır (İşçimen, 2012).

2.1.3.1.7. Allen ve Meyer'in Üç Bileşenli Bağlılık Modeli

Bağlılıkla konusuyla ilgili birçok değişik tanımlamalar yapılmasına karşılık birçoğunun umumi bakımından, duygusal bağlılık, işletmeyi bırakmakla ilişkili idrak edilen maliyetler ve işletme de devam edebilmesi için belirttikleri üç ana unsurun kapsadığı görülmektedir. Bu doğrultuda bağlılık işgörenin işletme ile ilişkisini özelleştirip işletmede devam etme ya da işletmeyi bırakma hükümlerinin içerisinde barındırdığı psikolojik bir halin oluşmasını ileri sürülmektedir (İnce ve Gül, 2005).

Meyer ve Allen (1991) üç değişik bağlılık üzerinde durmuşlardır:

- a. İstek (duygusal bağlılık)
- b. İhtiyaç (devam bağlılığı)
- c. Zorunluluk (normatif bağlılık)

Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, kurumun oluşturduğu değerleri ve normlarına kabul gösterip ve kurumun sürekliliğini sağlamaya yönelik samimi olunması olarak nitelenmiştir. Bu bağlılıkta işgören, çalışma hayatınca kendinde de bir şeyler katması, içinden gelerek çalışması, belirlenen amaçlar üzerinde hareket etmesi ve bunun sürekliliğinin olmasını temenni etmesidir (Buluç, 2009).

İş görenlerin duygusal manada takiplerinin zor olması, ne hissettiklerinin tam manada ulaşılmaması neticesinde duygusal bağlılık için uygun metaryellerin kullanılarak doğru insana ulaşabilme konusuyla alakalıdır (Günlük, 2010).

İş görenlerin kendini örgütle birlikte açıklama durumunu neticeye kavuşturan üç ana bağlılık bulunmaktadır. Bunlar

- İş görenlerin, örgütün belirlemiş olduğu amaç ve değerlere inanması ve bunları tam anlamıyla kabul görmesi,
- İş görenler, örgütün çıkarları doğrultusunda sürekli bir çabanın içinde bulunması ve arzulu davranması,
- Örgütte sürekli kalma isteğini kuvvetli bir şekilde devam ettirmesi (Gülbüz, 2006).

Allen ve Meyer duygusal bağlılığı etkileyen unsurlar aşağıdaki gibi açıklamıştır (Allen ve Meyer, 1990).

- İşin zorluğu: İş görenlerin işinin güç ve meşakatli bir iş olma özelliği,
- Rol açıklığı: İşletmenin ve yönetimin İş görenden beklentilerinin ve görevlerinin belirlenmesinde açık bir şekilde ifade edilme hususudur.
- Yönetimin öneriye açıklığı: İşletme yönetiminin astların fikir ve düşüncelerini ifade edebilmesi ve değer bulmasıdır.
- Amaç açıklığı: İş görenlerin yapmış olduğu işlerin neden ve amaçlarının neler olduğu hususunda bir bilgiyle donatılma durumudur.
- Arkadaş bağlılığı: İşletmenin birimlerinin herhangi birinde görevini icra eden kişilerin aralarında samimi ilişkileri içinde bulunmasıdır.
- Eşitlik ve adalet: İşletmede vazife ve imkânların sunulmasında adaletli bir şekilde yapılmasıdır.
- Kişisel önem: İş görenlerin yapmış olduğu çalışmanın işletmenin amaç ve hedeflerine etki edebilecek duygularının sağlam bir zemine oturtulmasıdır.
- Geribildirim: İş görene başarımları ile ilgili verilerin takip edilip bilgilendirilmesidir.
- Katılım: İş görenin işletmede işiyle alakalı bütün teferruatlarıyla alakalı katılımlarının gerçekleştirilmesidir (Allen ve Meyer, 1990).

Devamlılık Bağlılığı

İşletmelerdeki oluşan bağlılık etkeninin farklı iki değişkene üzerinde gelişebileceğini ortaya sunmuşlardır. Bireylerin uyguladıkları envestisman derecesi ile hissedilen alternatiflerin eksikliğidir. Misal herhangi bir işgören yapmış olduğu çalışmayla alakalı yeteneğini evolüsyona dair sarf ettiği emeği ve harcadığı vakit nedeniyle başka bir işletmelere geçme olanaklarının müşkiliyeti, aynı zamanda farklı çalışma imkânlarının yok oluşu, işletmelerden ayrılıkla ilgili oluşan maliyetlerin artışından bahsedilmektedir. Oluşan etmenler neticesinde işgörenlerin fazla bir seçeneklerinin olmayışına kanaat getirmeleri üzerine bulundukları işletmelerde etkin bir devamlılık bağlılığı oluşmaktadır (Öztutku, 2008).

Devamlılık bağlılığını etki eden etmenleri Allen ve Meyer şu şekilde özetlemiştir:

- Yeteneklerin transferi: İş görende var olan beceri ve deneyimi neticesinde başka bir işletmeye geçip geçirilemeyeceğidir.
- Eğitim: İş görende var olan eğitimin farklı bir işletmede de faydalı olup olmayacağı durumudur.
- Kendine yatırım: İş görenin vaktini ve emeğinin birçoğunu bulunduğu işletme için kullanmasıdır.
- Yeniden yerleşme: İş görenin işletmeyi terk etmesi durumunda farklı bir işletmeye veya kente gitmesine dair duygu ve düşünceleridir.
- Emeklilik primi: İş görenin bulunduğu işletmede işine son vermesi durumunda, hakkı olan kazanımların yoksun bırakılacağı endişesidir.
- Alternatif iş imkânları: İş görenin bulunduğu işletmeyi bırakması hususunda var olan imkânları tekrar elde edip edemeyeceği şeklinde özetlenmiştir (Allen ve Meyer, 1990).

Normatif Bağlılık

Örgütsel bağlılığın normatif unsurlarının odak noktasında iki değişkene göre oluştuğu savını öne atmışlardır. İlk olarak insanların geçmişe dair olan kısmı, diğer bir kısmı da örgüte başlamasından itibaren süregelen kurumsal sosyalizasyon deneyimleri olarak bilinmektedir. İkinci normatif etmenler kurumun işgören için yapmış olduğu eğitim ve

geleceğine yönelik yatırımlardır. Bu yatırımlar işgörenin bağlılığına etki yapabilmektedir (Öztutku, 2008).

Normatif bağlılık, işgörenin örgütüne bağlılığını bir vazife olarak görmesi ve işletmeye karşı gerçekleştirmiş olduğu bağlılığın direk olarak duymuş olduğu hissiyattır. Devam bağlılığın farklı bir boyutun temsilcisi olan, bu kurumda devam etmek istiyorum hissine kapılan, bir düşünceyi kendi içinde oluştururken, normatif bağlılıkta bu örgütte kalmalıyım şeklinde ki düşünce tarzının karşılığıdır (Kamiloğlu, 2014).

Üç bileşenli bağlılık biçimi olan duygusal bağlılık kişilerin talepleri üzerinden, devamlılık bağlılığı ise menfaatler doğrultusunda ihtiyaç duyulan bağlılıktır. Açıklık getirmek gerekirse duygusal bağlılık, normatif bağlılıklar sağ töresel nedenlerle ilişkilidir. Kısaca bireyler bağlılığı bir gereklilik olarak düşünmesinden kaynaklı ortaya çıktığı düşünülmektedir (Allen ve Meyer, 1990).

Sonuçta her bağlılık türünün amacı, işgöreni belli bir etrafta örgüte bağlı tutmaktır. Önemli olan aşırı hissi bağlılığı bulunan işgörenler istekleri doğrultusunda, kuvvetli normatif bağlılığa malik olan işgörenler mecburi durumda olmalarından dolayı, sürekli bağlılığı kuvvetli bir şekilde olan işgörenlerse gerek gördükleri için işlerine devam etmektedirler (Demirsoy, 2009).

2.1.3.2. Örgütsel Bağlılığın Davranışsal Yaklaşımları

Davranışsal bağlılık, bağlılığın dışavurumu veya normatif beklentileri aşan davranışlar olarak bilinmektedir. Bu kavram, bireyin geçmiş dönemde sergilemiş olduğu hal ve hareketler neticesinde kurumda devam etme ile alakalı bir durumdan bahsedilmektedir. Asıl amaç burada örgütte kalmaya iten nedenler, bireyin kurumda kalma isteği, ayrılmama isteği ve devamsızlık yapmama isteği olarak görülmektedir (Gül, 2003).

2.1.3.2.1. Becker'in Yan Bahis Teorisi

Kurumsal bağlılık için Becker yeni bir bakış açısıyla bahis yanlı bir kuram üzerinde durmaktadır. Burada personelin bağlılıkla ilgili birtakım iddialarda bulunarak, beklenti ve çıkarlarını dolaylı bir şekilde iddia yoluyla yapılan hal ve hareketlerle alakalı olduğunu ileri sürmektedir (Çetin, 2011).

Becker örgütsel bağlılığı kişinin davranışları ile ilgili olduğunu dile getirmiştir. Yan bahis kişinin daha önceki davranışları ile tutarlılık göstermesi olarak nitelendirilmektedir

(Kamiloğlu, 2014). Bu tutarlı davranışlar sonlandığında kaybedeceği yatırımları düşünen kişi, davranışlar dizisini devam ettirmektedir (Sarıboğa, 2017).

Bir başka kaynağın belirtmesine göre Becker; işgörenler kurum ile bahse girdikleri süreç olarak tanımlar ayın zamanda kuruma duyulan bağlılık sayesinde bilerek yanlış davranış olarakta görmektedir (Erdoğan, 2013). Yan bahis ise işverenin işyerine olan yatırımlarının birikimi olarak değerlendirmiş (Tutar, 2016).

2.1.3.2.2. Salancik'in Yaklaşımı

Salancık'ın yaklaşım tutumlar ile davranışlar arasındaki açıklaması uyuma yöneliktir. Buna göre davranışsal görüş, işgörenin kurumda ki üyeliğini netlik kazandırmak için “yatırımlar” konusundaki tutumu ön planda tutmaktır. Bu uygulamaları hayata geçirirken de kişinin davranışlarını denetim altında tutan bir güç olarak değerlendirmesini yapmıştır (Öztürk, 2014).

Salancık'ın yaklaşımına göre, örgütsel bağlılık: “Bireyin hal ve hareketleri bağlanması olarak ele alınmaktadır” birey daha önceki davranışlarıyla ilişkilendirerek bağlanarak, bunlarla tutarlı davranışlar sergilemektedir (Kamiloğlu, 2014).

Salancık'a göre birey yapmış olduğu davranışları kendi değerlendirmesinde karşısında gün yüzüne çıkabileceğini ifade etmektedir. Kişinin davranışlarında temel üç bileşen bulunmaktadır. Bunlar davranışın görülebilirliği, geri alınmazlığı ve istemliliği şeklinde belirtmektedir (Bağcıoğlu, 2007).

Yaptığı çalışmalar takip edildiğini, gözlemlendiğini bilen işgören yaptığı işte daha fazla bir sorumluluk içine girmektedir. İkincisi değiştirilemezlik özelliği; işgörenlerin bulunduğu örgütte değiştirilemez düşüncesi sağlanan çeşitli etmenlerin bulunması. Bu etmenler; zaman, oluşan düzenli parasal artırım, ödüller, örgütten terk etme durumunda getireceği olumsuz durumlar, zorluklar, örgüt içinde ilerlemelerdir. Üçüncü özellik istemlilik özelliği (kişisel irade); işgörenlerin yapmış olduğu ile yönelik sorumluluğunda artış göstermesi, bütün dikkatini ve enerjisini istenilen tarafa aktarma niteliğidir (Adiloğulları, 2011).

2.1.3.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Bu bağlılık bireylerin işletmelerine, müşterilerine, alıcılarına ve çalıştığı yerde bulunan arkadaşlarına yönelik bir başka bağlılık uygulayabileceklerini öngörülmektedir.

Çoklu bağlılık etmenlerini tayin etmek maksadıyla işletmelerle alakalı farklı ekiplerin belirtilmesi iktiza etmek gerekir (Saldamlı, 2009).

Bu yaklaşım türünde, örgütlerde bir işgörenin duymuş olduğu bağlılık başka bir işgörenin duymuş olduğu bağlılıkla farklılık gösterebildiği ifade etmektedir. İnsanların kendi içinde farklı değerlendirmeler yapabildiği için bağlılık kaynaklarında da değişim gösterebilmektedir (Saldamlı, 2009). Özetle, çoklu bağlılık kuramında ki örgütsel bağlılık, işletmeyi oluşturan birçok iç ve dış etmenler çoklu bağlılıklarının toplamıdır (Sürgevil, 2007).

2.1.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etki eden ve bu bağlılık için birbirinden farklı etmenler bulunmaktadır. Bu etmenler;

- Yaş, cinsiyet ve tecrübe,
- Örgütsel Adalet, güven, iş doyumu,
- Rol belirlediği, rol çatışması,
- Uygulanan çalışmanın değeri,
- Karar alma sürecindeki iştirak, yapılan işlerin içerisinde bulunma,
- İş güvenliği, bilinirlik, yabancılaşma,
- Medeni durum, verilen ücret haricinde sunulan imkânlar,
- Çaresizlik, çalışma süreleri, mükafatlar, monotonluk,
- Yükselme imkanları, iş arkadaşları,
- Liderlik tavırları, farklı yerlerde olan iş imkanları dışarıdaki iş olanakları, işgörelere gösterilen alaka olarak göstermektedir (Şenturan, 2014).

Northcraft ve Neale, (1990)'ye göre örgütsel bağlılığı etkileyen üç ana başlıktan değerlendiren bilim insanların örgütsel bağlılığı etkisi altına alan faktörler olarak; kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olarak belirtmektedirler (Ak., Gören, 2012).

Şekil 1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Üç Ana Unsur (Northcraft ve Neale, 1990. akt. Gören, 2012).

Kişisel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Örgüt Dışı Faktörler
1.İş Beklentileri 2.Psikolojik Sözleşme 3. Kişisel Özellikler	1.İşin niteliği ve önemi 2. Yönetim 3. Gözetim 4. Örgütsel kültür 5. Örgütsel Adalet 6. Takım Çalışması 7. Örgütsel Ödüller 8.Örgütün bulunduğu sektörün durumu 9. Ücret	1. Yen İş Olanakları 2. Profesyonellik 3. İşsizlik oranı 4.Ülkenin Sosyo-ekonomik durumu 5. Sektörün Durumu

Sonuç olarak bakıldığında örgütlerde işgörenin işe ve örgüte bağlılığı verimlilik ve yüksek performans ortaya çıkması açısından gereklidir. Örgütsel bağlılığı arttırmak için başlıca yollar olarak;

- İş görenler örgütün amaçlarına iyi bilmeleri ve uygulayabilmeleri için amaçları da kolay ve açık bir şekilde ifade edilmesi gerekir.
- Daha önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için yönetim bir tam manada bağlılık göstermeli, belirlenen hedeflerin tutması için grup çalışmalarına yer verilmelidir.
- Örgütsel başarı işgörenlere paylaşılmalıdır.
- İş görenlerin her aşamasında işgörenlerle bilgi alışverişinde bulunulmalı işgörenler örgüte, yönetim eve iş arkadaşlarına güven duymalı şeklinde önerilir (Tutar, 2016).

2.2. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişisini Araştıran Çalışmalar

Folger ve Konovsky (1989, s.115) dağıtım ve süreç adaletinin çalışanın ücret arttırma kararlarına tepkisi üzerindeki etkisini araştırdıkları çalışmalarını 217 çalışana anket uygulayarak ölçmüşlerdir. Araştırmalarının bulguları, dağıtım adaletinin süreç adaletine göre ücret tatminiyle daha yüksek ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir. Süreç adaleti ise işveren kurum ve otoriteler ile ilgili olarak süpervizöre güven ve örgütsel bağlılık ile daha kuvvetli ilişki içindedir.

Bilişsel atıf teorisi tarafından önerilen etkileşim desenini test etmek için McFarlin ve Sweeney (1992, s.626) tarafından 675 banka çalışanından oluşan bir grup üzerinde anket uygulanmıştır. Süreç ve dağıtım adaletinin ölçülmesine ek

olarak çalışma, iki önemli kişisel çıktı olan ücret ve iş tatminini ve iki önemli örgütsel çıktı olan örgütsel bağlılık ve astın üstü değerlendirmesi algılarını da incelemiştir. Dağıtım adaletinin iki kişisel çıktı için süreç adaletine göre daha önemli bir belirleyici olduğu ve bunun tersinin de 2 örgütsel çıktı için geçerli olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte süreç adaleti ve dağıtım adaletinin örgütsel çıktıları öngörmede etkileşim halinde olduğu da görülmüştür.

Roberts, Coulson ve Chonko (1999, s.1)'nın, çalışanların eşitlik ve adalet algısının örgüte bağlılık ve örgütten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini araştırdıkları çalışmalarının bulguları hem içsel hem de dışsal eşitlik yönlerinin örgütsel adalet ve ayrılma niyetini açıklamada önemli faktörler olduğunu göstermektedir. Önceki bulguların aksine (Folger ve Konovsky, 1989; McFarlin ve Sweeney 1992) dağıtım adaleti süreç adaletine göre bağlılık ve ayrılma niyeti için daha önemlidir.

Mayer ve Schoorman (1992, s.671), çalışanların katılma ve üretme kararlarını etkilediği öne sürülen motivasyonel farklılığa dayalı iki boyutlu örgütsel bağlılık modelini test etmektedirler. Bir finans örgütünün 288 çalışanı üzerinde yaptıkları boyamsal alan araştırması ile elde ettikleri verileri doğrulayıcı faktör analizine tabi tutarak March ve Simon tarafından yapılan sınıflandırmayı doğrulamışlardır. Çalışanın katılımına yol açan bağlılık “devam bağlılığı” ve üretimine yol açan ise “değer bağlılığı” olarak adlandırılmaktadır. Korelasyon ve kısmi korelasyon analizleri personel devrinin devam bağlılığı ile değer bağlılığına göre ve performansın değer bağlılığı ile daha güçlü bir ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir. Mayer ve Schoorman, daha sonra yaptıkları çalışma sonucunda da örgütteki görev süresi, emeklilik ödenekleri, eğitim ve yaş gibi değişkenlerin devam bağlılığı ile daha yüksek ilişkiye sahip olduğunu, katılım, algılanan prestij, işe bağlılık ve rol belirsizliği gibi faktörlerin ise daha çok değer bağlılığı ile güçlü ilişkiye sahip olduğunu belirtmektedirler.

Cropanzano, Bowen ve Gilliland (2007), örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Çalışmalarının örneklemini tıp fakültesinde görevli 128 çalışandan oluşturmaktadır. Bulgular, dağıtım adaleti ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkiyi göstermiş; süreç adaleti ile iş tatmini arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Ayrıca, hem dağıtım hem de süreç adaletinin örgütsel bağlılık ile önemli derecede ilişkiye sahip olduğu görülmüştür.

Alexander ve Ruderman (1987, s.177), adalet ve örgütsel çıktılar arasındaki

ilişkiyi ortaya koymaya çalıştıkları araştırmalarının verilerini 6 eyaletteki kamu çalışanlarından anket yoluyla elde etmişlerdir. Elde ettikleri verileri faktör analizine tabi tutmuş ve ortaya çıkan boyutlar arasında yaptıkları regresyon analizi sonucunda, hem süreç hem de dağıtım adaletinin iş tatmini, süpervizörün değerlendirilmesi, çatışma uyumu, yönetime güven ve personelin ayrılma niyeti ile ilişkili olduğunu saptamışlardır. Süreç adaletinin dağıtım adaletine göre personelin ayrılma niyeti haricindeki diğer tüm faktörlerle daha güçlü ilişkiye sahip olduğu görülmüştür.

Jiang (2015, s.73), dağıtım adaletinin duygusal bağlılığı etkilemek için süreç adaleti ile etkileşime girip girmediğini, örgütsel güvenin duygusal bağlılık ve bu iki adalet türü arasındaki ilişkiye etkisini ve örgütsel güvenin adalet algısının duygusal bağlılık üzerindeki interaktif etkisini düşürüp düşürmediğini incelemiştir. Veriler, Çin, Güney Kore ve Avustralya'daki 65 üniversitedeki 706 çalışandan toplanmış ve uluslararası bir karşılaştırma yapılmıştır. Avusturalya'da dağıtım adaleti, duygusal bağlılığı etkilemek için süreç adaleti ile etkileşime girmektedir. Sonuçlar ayrıca Avustralya'da örgütsel güvenin, duygusal bağlılıkla dağıtım adaleti arasındaki ilişkiyi yönettiğini, ancak duygusal bağlılıkla süreç adaleti arasındaki ilişkiyi yönetmediğini ortaya koymaktadır. Aksine, Güney Kore ve Çin'de örgütsel güven, adalet ve bağlılık ilişkisi üzerinde bir etkiye sahip değildir.

Barling ve Philips (1993, s.649), dağıtım adaletinin mi yoksa süreç adaletinin mi örgütsel çıktıların daha etkili bir belirleyicisi olduğunu araştırmışlardır. Süreç adaletini literatürdeki sınıflandırmalara da uygun olarak ilişkisel ve yasal olmak üzere iki kola ayırmışlardır. Kanada'daki 213 tam zamanlı öğrenciye uyguladıkları anket sonucunda elde ettikleri veriler ilişkisel adaletin yönetime güven, duygusal bağlılık ve çekilme davranışları üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Yasal süreçler sadece yönetime güveni etkilemektedir ve dağıtım adaletinin ise 3 çıktıdan hiçbirisi üzerinde etkisi saptanamamıştır.

Hackett, Bycio ve Hausdorf (1994, s.15) çalışmalarında Meyer ve Allen'ın (1991) 3 bileşenli örgütsel bağlılık modelinin yapı geçerliliğini değerlendirmişlerdir.

2.301 hemşireden elde edilen verilerin doğrulayıcı faktör analizi bulguları bağlılık kavramının duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç

gruba ayrıldığını doğrulamıştır. Ayrıca bu bağlılık gruplarının bağlılığın öncülleri ve sonuçları ile beklenen farklılaşmış ilişkisi hem hemşire örnekleminde hem de 80 otobüs operatörünü içeren örnekleme doğrulanmıştır. Bununla birlikte bağlılık türlerinin iş performansı ölçütleriyle genel olarak güçlü veya farklılaşmış bir ilişkisi tespit edilememiştir.

Büyük bir gıda şirketindeki birinci düzey yöneticilerin performansı ile duygusal bağlılıkları (kuruluşla duygusal bağ, bütünleşme ve katılım), devam bağlılıkları (kurumdan ayrılma ile ilgili algılanan maliyetler) ve iş tatmini arasındaki ilişki Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin ve Jackson (1989, s.152) tarafından incelenmiştir. Bağlılık ve memnuniyet puanları yöneticilerin mevcut amirlerinden elde edilen üç performans endeksi ile ilişkilendirilmiştir. Öngörüldüğü gibi, duygusal bağlılık üç performans ölçüsünün tümü ile olumlu ilişkiye sahip iken devam bağlılığı ise bunlar ile negatif olarak ilişkilidir. İş tatmini, performans ile anlamlı bir korelasyon göstermemiştir. Buna göre, isteğe dayalı bağlılık ile ihtiyaca dayalı bağlılık arasında ayırım yapılması önemlidir ve örgüt çalışanlarının duygusal bağlılıklarını arttırmak için örgütsel çabaları desteklenmelidir.

Martin ve Bennett (1996, s.98) ABD’de finans sektöründe çalışmakta olan 1985 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmalarında tatmin ve bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiş ve adalet algısını ise tatmin ve bağlılığın gelişmesinde odak noktası olarak kabul etmiştir. Araştırmalarının bulguları, süreç ve dağıtım adaletinin örgütsel bağlılık ile pozitif yönlü anlamlı ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir. Süreç adaleti, örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir. Örgütsel bağlılık, bireylerin elde ettikleri ile değil politikaların ve sonuçların elde edilmesini sağlayan süreçlerin algılanan adaleti ile belirlenmektedir. Birey, örgütün süreçlerini adaletli olarak algılamadığında ona bağlanma gereği duymamaktadır. Bununla birlikte adil süreçler, zayıf çıktılar nedeniyle ortaya çıkabilecek tatminsizliğin; bağlılığı erozyona uğratmasını da engellemektedir.

Gürpınar (2006, s.8) tarafından çalışanların örgütsel adalet algıları, örgütsel bağlılıkları, lider üye etkileşimi ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkinin araştırıldığı doktora tezinin bulguları çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Bunun yanı sıra, örgütsel adalet algısı ve lider üye etkileşimi arasında pozitif

anlamalı bir ilişki bulunmuş ve bu ilişkinin %57'lik kısmının dağıtım adaleti boyutu tarafından sağlandığı saptanmıştır.

Dailey ve Kirk (1992, s.305) dağıtım adaleti, süreç adaleti, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışmışlardır. Bilgi işlem alanında çalışan 88 kişi üzerinde test ettikleri hipotezleri sonucunda elde ettikleri bulgular, etkin olmayan performans değerlendirme ve planlama sistemlerinin çalışanların örgütsel adaletsizlik algılamalarına yol açtığını ifade etmektedir. Çalışanların bu adaletsizlik algılamaları nedeniyle işten ayrılma niyetleri daha yüksek olmaktadır. Böylece örgütsel adalet algısının çalışanın işten ayrılma niyetinin güçlü bir yordayıcısı olduğu açıkça ortaya konmuştur.

Loi, Hang-yue ve Foley (2006, s.101), Hong Kong'daki 514 özel sektör çalışanı üzerinde yaptıkları çalışmalarında sosyal değişim perspektifi ve örgütsel destek temeline dayanarak çalışanların adalet algıları, algılanan örgütsel destek, örgütsel bağlılık ve ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Bulgular, hem süreç adaleti hem de dağıtım adaletinin örgütsel destek algısının gelişmesine katkı sağladığını, örgütsel destek algısının ise süreç ve dağıtım adaletinin bağlılık ve ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde aracılık rolü olduğunu göstermektedir. Örgütsel bağlılığın ayrılma niyeti ile negatif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur.

Pare ve Tremblay (2007, s.326), Kanada'da bilişim sektöründe faaliyet gösteren şirketlerde çalışan 394 kişi üzerinde uyguladıkları çalışmalarında tanıma, yetkinlik gelişimi, adil ödüller ve bilgi paylaşım uygulamalarının işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü bir ilişkide olduğunu bulmuşlardır. Yazarlar ayrıca, süreç adaleti, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ve vatandaşlık davranışlarının, yüksek katılımlı insan kaynakları uygulamalarının yüksek vasıflı profesyonellerin işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisine kısmen aracılık ettiğini gözlemlemişlerdir.

Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009, s.3) turizm işletmelerinde çalışan 426 otel çalışanı ile yürüttükleri araştırmalarında adalet duygusu ile örgüte bağlılık arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlamaktadır. Bulgular, örgütsel adalet duygusu, adalet unsurları ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişki olduğunu göstermektedir. Adaletin üç boyutu ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki bulunmuştur.

Uğurlu ve Üstüner (2011, s.434) tarafından yapılan çalışma ise

öğretmenlerin bağlılığı üzerinde yöneticilerin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi olup olmadığını araştırmaktadır. Araştırmalarının bulguları yöneticilerin etik liderlik davranışlarının örgütsel adaleti etkilemekte olduğunu ve öğretmenlerin örgüte bağlanmalarını sağladığını göstermektedir. Yöneticilerin etik liderlik davranışı esnasında adaleti sağlamaları öğretmenlerin örgütlerine bağlanmalarının temelini oluşturmaktadır.



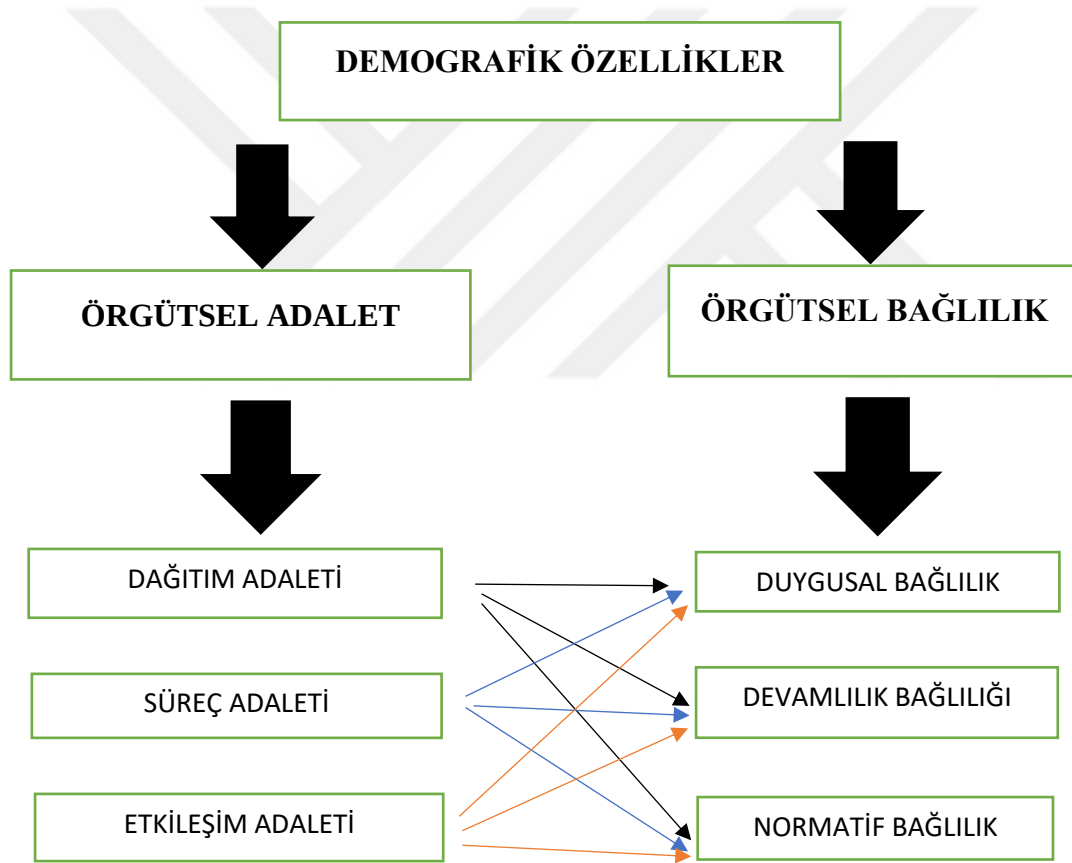
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada, katılımcıların demografik özelliklerinden yola çıkılarak, banka çalışanlarının örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılık duyguları ile bu iki değişkenin alt boyutları ve sınıflandırmaları arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma modeli kurulmuştur.

Şekil 2. Araştırmanın Modeli



3.2. Araştırmanın Örneklemi

Araştırma Ankara ilinde özel bir bankada gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında bankanın personel şube ve ilgili birimlerinden alınan bilgilere göre toplam 250 kişiden oluşmaktadır. Araştırmada basit tesadüfî örnekleme yöntemi kullanılarak anket formu araştırmacı tarafından katılımcılara yüz yüze ve e-posta yoluyla uygulanmıştır. Bırakılan 350

tane anketten 60 tanesi geri toplanmıştır. Hatalı ve eksik doldurulan anketler değerlendirmeye alınmayarak, 250 anket ile analiz yapılmıştır.

3.3. Araştırmanın Amacı ve Araştırma Kapsamında Kurulan Hipotezler

Bu çalışma ile banka çalışanlarının örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık düzeylerinin tespit edilip çeşitli sosyodemografik değişkenlere göre incelenmesi ve örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki hipotezler sorgulanmıştır:

H1: Araştırmaya katılan bankacıların örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Araştırmaya katılan bankacıların örgütsel adalet algıları, örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde etkilidir.

H3: Araştırmaya katılan bankacıların örgütsel bağlılık düzeyleri çeşitli sosyodemografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

H4: Araştırmaya katılan bankacıların örgütsel adalet algıları çeşitli sosyodemografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

3.4. İstatistiksel Analiz

Değişkenlerin normal dağılıma uyup uymadığı Shapiro-Wilk testi ile test edilmiştir ve normal dağılıma uyan değişkenler ortalama±standart sapma değerleri verilmiştir. Ölçekler üzerindeki demografik farkların analizinde Bağımsız Örneklem t Testi ve ANOVA (Tek Yönlü Varyans Analizi) kullanılmıştır. Ölçekler arasındaki ilişkiler Pearson Korelasyon katsayısı ile ölçekler arası etkiler ise Çoklu Doğrusal Regresyon ve Basit Doğrusal Regresyon Analizleri ile incelenmiştir. İstatistiksel analizler IBM SPSS Statistics 20.0 programında yapılmıştır. Anlamlılık düzeyi 0,05 alınmıştır.

3.5. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada veri toplamak amacıyla Kişisel Bilgi Formu, Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Örgütsel Adalet Ölçeği kullanılmıştır.

3.5.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmada yer alan katılımcıların cinsiyetleri, yaşları, eğitim düzeyleri, kardeş sayıları, evde kaçınıcı çocuk oldukları, evde yaşadıkları kişi sayıları, aileleriyle birlikte zaman geçirme durumları, aileleriyle birlikte aktivitelerde bulunma durumları, ev içinde koyulan kurallara uyma durumları, ailelerinden çok arkadaşlarıyla zaman geçirip geçirmeme durumları gibi sosyodemografik bilgilerini toplamak amacıyla 10 sorudan oluşan kişisel bir bilgi kullanılmıştır.

3.5.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel bağlılık algısının ölçümü için Allen ve Meyer (1990) tarafından hazırlanan “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeğin Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık olmak üzere üç ana alt boyutu bulunmaktadır. Ölçek 24 maddeden oluşmakta olup, maddelere alınan yanıtlarda 5’li likert tipi ölçek kullanılmıştır.

3.5.3. Örgütsel Adalet Ölçeği

Örgütsel adalet düzeylerinin ölçümü için Colquitt (2001) tarafından hazırlanan ve geçerliliği ve güvenilirliği yüksek olması nedeniyle literatürdeki diğer çalışmalarda da sıklıkla kullanılan “Örgütsel Adalet Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeğin Etkileşim Adaleti, Dağıtım Adaleti ve Süreç Adaleti olmak üzere üç ana alt boyutu bulunmaktadır. Ölçek 20 maddeden oluşmakta olup, maddelere alınan yanıtlarda 5’li likert tipi ölçek kullanılmıştır.

3.5.4. Ölçeklerin Faktör Yapısı

Faktör analizi, birbirleriyle ilişkili çok sayıdaki değişkeni az sayıda, anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler haline getiren ve yaygın olarak kullanılan çok değişkenli istatistiksel tekniklerden biridir. Faktör analizi yöntemlerinden, faktörlerin elde edilmesinde en yaygın olarak kullanılanı Temel Bileşenler Analizi’dir. Bu yöntemde, değişkenler arasındaki maksimum varyansı açıklayan birinci faktör hesaplanır. Kalan maksimum miktardaki varyansı açıklamak için ikinci faktör kullanılır. Bu durum böyle devam eder. Burada önemli olan nokta, analiz sonucu elde edilen elde edilen faktörlerin arasında korelasyon olmaması, başka bir deyişle elde edilen faktörlerin orthogonal olmasıdır (Kalaycı, 2010: 321).

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçütü gözlenen korelasyon katsayıları büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştıran bir indekstir. KMO oranının 0,5'in üzerinde olması gerekir. Oran ne kadar yüksek olursa veri seti faktör analizi yapmak için o kadar iyidir denilebilir. KMO değerleri ve yorumları aşağıdaki gibidir (Kalaycı, 2010: 325).

KMO Değeri	Yorum
0,9	Mükemmel
0,8	Çok İyi
0,7	İyi
0,6	Orta
0,5	Zayıf
0,5'in altı	Kabul Edilemez

KMO testi “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” için %88 (0,889) ‘dür. $0,889 > 0,50$ olduğundan ölçek faktör analizi için uygundur. İkinci bakacağımız test Bartlett testidir. Bartlett testi ölçek için anlamlıdır. ($p < 0,001$) Bu demektir ki değişkenler arasında yüksek korelasyonlar mevcuttur ve kullanılan ölçek içinde veri seti faktör analizi için uygundur.

Faktör sayısını belirlemede değişik yöntemler söz konusu olsa da bu çalışmada özdeğer istatistiği (Eigenvalue) 1’den büyük olan faktörler anlamlı olarak alınmıştır.

Veri seti Temel Bileşenler Faktör Analizi ile analiz edildiğinde öz değeri birden yüksek 3 faktör elde edilmiştir.

Faktör analizinde aynı yapıyı ölçmeyen maddelerin ayıklanmasında aşağıda belirtilen ölçütler uygulanır. Bunlar;

- Maddelerin yer aldıkları faktördeki yük değerlerinin yüksek olması gerekir. Faktör yük değerinin 0,45 ya da daha yüksek olması seçim için iyi bir ölçüdür.
- Maddelerin tek bir faktörde yüksek yük değerine, diğer faktörlerde ise düşük yük değerine sahip olması istenir. Yüksek iki yük değeri arasındaki farkın ise en az 0,10 olması önerilir.
- Maddelerin ortak faktör varyanslarının 1’e yakın ya da 0,66’nın üzerinde olması çok iyi bir çözümdür. Ancak uygulamada bunu karşılamak genellikle zordur. Faktör

analizinde düşük ortak varyansa sahip olan değişkenler (Örneğin; 0,50'nin altında) analizden çıkarılarak, faktör analizi yeniden yapılabilir.

- Literatüre göre içeriğinde üç ve daha az madde olan faktörler genelde zayıf ve değişkendir.

Veri seti bu ölçütler göz önünde bulundurularak Davranışsal Finans Ölçeği Dik (Varimax) Döndürme sonuçlarının ardı ardına yapılan 3 faktör analizi ile incelenmesi sonucunda sorunlu maddelerin ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir. Bu şartlar altında ölçekten çıkarılan maddeler şunlardır:

- Madde 16 hiç bir faktör altında 0,40 faktör yükü eşiğini aşamadığı için,
- Madde 9, madde 15 ve madde 22 için faktör yükleri arası fark 0,10'un altında kaldığı için ölçekten çıkarılmıştır.

Böylece ölçekten 4 madde çıkarılmıştır.

Tablo 1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Faktör 1: Duygusal Bağlılık (Açıklanan Varyans=22,731)	Faktör Yüğü
Madde 2	0,851
Madde 5	0,847
Madde 6	0,835
Madde 8	0,742
Madde 7	0,721
Madde 4	0,721
Madde 1	0,702
Madde 3	0,768
Faktör 2: Devam Bağlılığı (Açıklanan Varyans=20,222)	
Madde 10	0,853
Madde 11	0,830
Madde 12	0,795
Madde 14	0,776
Madde 13	0,654
Faktör 3: Normatif Bağlılık (Açıklanan Varyans=19,650)	
Madde 19	0,757
Madde 18	0,745
Madde 23	0,723
Madde 20	0,647
Madde 24	0,635
Madde 17	0,621
Madde 21	0,528

Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nde özdeğer istatistiği (Eigenvalue) 1'den büyük olan 3 faktör söz konusudur. Birinci faktör toplam varyansın %22,731'ini, birinci ve ikinci faktörler birlikte toplam varyansın %42,953'ünü açıklamaktadır. Üç faktör ise toplam varyansın % 62,603'ünü açıklamaktadır.

KMO testi "Örgütsel Adalet Ölçeği" için %94 (0,942) 'dür. $0,942 > 0,50$ olduğundan ölçek faktör analizi için uygundur. İkinci bakacağımız test Bartlett testidir. Bartlett testi ölçek için anlamlıdır. ($p < 0,001$) Bu demektir ki değişkenler arasında yüksek korelasyonlar mevcuttur ve kullanılan ölçek içinde veri seti faktör analizi için uygundur.

Temel Bileşenler Faktör Analizi sonucunda özdeğer birden yüksek 3 faktör elde edilmiş, ölçeğin orijinal yapısı bozulmamış ve öçekten herhangi bir soru çıkarılmamıştır.

Tablo 2. Örgütsel Adalet Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Faktör 1: Etkileşim Adaleti (Açıklanan Varyans=29,120)	Faktör Yüğü
Madde 12	0,847
Madde 14	0,836
Madde 13	0,822
Madde 16	0,775
Madde 17	0,758
Madde 18	0,651
Madde 15	0,632
Madde 20	0,625
Madde 19	0,584
Faktör 2: Dağıtım Adaleti (Açıklanan Varyans=24,014)	
Madde 9	0,845
Madde 11	0,834
Madde 8	0,752
Madde 10	0,652
Faktör 3: Süreç Adaleti(Açıklanan Varyans=21,412)	
Madde 4	0,772
Madde 5	0,770
Madde 3	0,725
Madde 1	0,639
Madde 6	0,630
Madde 2	0,607
Madde 7	0,572

Örgütsel Adalet Ölçeği'nde özdeğer istatistiği (Eigenvalue) 1'den büyük olan 3 faktör söz konusudur. Birinci faktör toplam varyansın %29,120'sini, birinci ve ikinci faktörler birlikte toplam varyansın %53,134'ünü açıklamaktadır. Üç faktör ise toplam varyansın % 74,546'sını açıklamaktadır.

3.6. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Ölçeklerin güvenilirliği için Alfa (α) modeli (Cronbach Alpha Coefficient) kullanılmıştır. Bu yöntem faktör analizi sonucu ölçekte yer alan soruların homojen bir yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediğini araştırır. 0 ile 1 arasında değer alan bu katsayı (Cronbach) alfa katsayısı olarak adlandırılır. Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı sıfır değerine yaklaştıkça güvenilirlik düzeyi azalmakta, bire yaklaştıkça güvenilirlik düzeyi artmaktadır. Aldığı değerlere göre aşağıda ifade edildiği gibi değerlendirilir

0.80 – 1.00 Yüksek Güvenilirlik

0.60 – 0.79 Güvenilir

0.40 – 0.59 Düşük Güvenilirlik

0.00 – 0.39 Güvenilir Değil

Bu çalışma grubu için kullanılan Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı $Cra = 0,922$, Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin duygusal, devam ve normatif bağlılık alt boyutlarının iç tutarlılık katsayısı sırasıyla 0,919, 0,865, 0,820, Örgütsel Adalet Ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı $Cra=0,940$ ve Örgütsel Adalet Ölçeği'nin etkileşim, dağıtım ve süreç alt boyutlarının ise iç tutarlılık katsayısı sırasıyla 0,962, 0,928, 0,868 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler kullanılan ölçeklerin oldukça güvenilir olduğunu ifade etmektedir. Herhangi bir soru çıkarıldığında elde edilen alfa katsayılarının genel güvenilirlik katsayısı Alfa ile karşılaştırdığımızda hesaplanan değerlerin genel Alfa değerleri olan 0,922, 0,919, 0,065, 0,820, 0,940, 0,962, 0,928 ve 0,868'e çok yakın ya da daha düşük olduğu saptanmıştır. Bu durum bütün ifadelerin ölçekte yer alması gerektiğini ifade eder. Çünkü ilgili soru ölçekten çıkartıldığında elde edilen alfa değeri genel alfadan yüksek çıkıyor ise o soru güvenilirliği azaltan bir sorudur ve ölçekten çıkartılması gerekebilir. Aksi durum söz konusu ise yani hesaplanan alfa, genel alfa değerinin altına düşüyor ise o soru ölçekte yer alması gereken önemli bir sorudur (Kalaycı, 2010: 320).

3.7. Bulgular

Katılımcıların Özellikleri

Araştırmada yer alan katılımcıların özellikleri aşağıdaki Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3. Katılımcıların Özellikleri

	Değişken	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Cinsiyet	Erkek	85	55,556	55,556
	Kadın	68	44,444	100
Yaş	20-25	24	15,686	15,686
	26-31	45	29,412	45,098
	32-37	48	31,372	76,47
	38-43	21	13,725	90,195
	44+	15	9,805	100
Medeni Durum	Evli	98	64,052	64,052
	Bekar	50	32,68	96,732
	Diğer	5	3,268	100
Eğitim Durumu	Lise	3	1,960	1,960
	Ön lisans	3	1,960	3,92
	Lisans	91	59,478	63,398
	Yüksek lisans	49	32,026	95,424
	Doktora	7	4,575	100
Çalışma Süresi	0-5 yıl	27	17,647	17,647
	6-10 yıl	66	43,138	60,785
	11-15 yıl	41	26,797	87,582
	16-20 yıl	4	2,614	90,196
	21+ yıl	15	9,804	100
Şirketteki Pozisyon	Gişe ve Operasyon	71	46,406	46,406
	Müşteri Temsilcisi	46	30,065	76,471
	Yönetmen Yardımcısı	21	13,725	90,196
	Yönetmen	15	9,804	100

Araştırma kapsamında 85’i erkek (%55,55) 68’i (%44,44) kadın olmak üzere 153 banka çalışanı yer almaktadır.

Katılımcıların %15,68’i 20-25 yaş aralığında, %29,41’i 26-31 yaş aralığında, %31,37’si 32-37 yaş aralığında, %13,72’si 38-43 yaş aralığında, geriye kalan %9,8’i ise 44+ yaş grubunda yer almaktadır.

Katılımcıların %64,05'i evli, %32,68'i ise bekdir. Geriye kalan %3,26'lık kısmın ise ya eşi vefat etmiştir ya da eşinden ayrılmıştır.

Katılımcıların %59,478'i lisans eğitim düzeyine, %32,026'sı yüksek lisans eğitim düzeyine, %4,57'si doktora eğitim düzeyine sahiptir. Lise ve önlisans eğitim düzeyine sahip olan katılımcıların oranı ise ayrı ayrı %1,960 düzeyindedir.

Katılımcıların %17,647'si 0-5 yıl çalışma süresine, %43,138'i 6-10 yıl çalışma süresine, %26,797'si 11-15 yıl çalışma süresine, %2,614'ü 16-20 yıl çalışma süresine, %9,804'ü 21+ yıl çalışma süresine sahiptir.

Katılımcıların şirketteki pozisyonları incelendiğinde ise %46,406'sının gişe ya da operasyon görevlisi, %30,065'inin bireysel müşteri temsilcisi, %13,725'inin yönetmen yardımcısı ve %9,804'ünün ise yönetmen olduğu görülmektedir.

Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Tablo 4. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Duygusal Bağlılık Eğilimi	Ortalama	Standart Sapma
Bu kurumla aramda duygusal bir bağ hissediyorum.	3,89	1,15
Kurumuma karşı güçlü bir aidiyet hissediyorum.	3,92	1,02
Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum.	3,98	1,06
Bu kurumda çalışmanın gurur verici olduğunu düşünüyorum.	4,12	1,25
Bu kurumun benim için çok önemli kişisel bir anlamı var.	3,67	1,26
Bu kuruma bağlandığım kadar bir başka kuruma bağlanabileceğimi düşünmüyorum.	3,67	1,11
Emekli olana kadar bu kurumda çalışmak beni çok mutlu eder.	4,02	1,13
Bu kurumun karşılaştığı her problemi kendi problemimmiş gibi hissedirim.	3,72	0,08
Duygusal Bağlılık	3,87	1,01
Devam Bağlılığı Eğilimi	Ortalama	Standart Sapma
Şu an işimden ayrılmam beni maddi zarara uğratar.	4,12	1,23
Şu anda işimden ayrılmaya karar versem, hayatım altüst olur.	3,45	1,14
İşimden ayrılmak istesem de şu anda ayrılmak benim için çok zor olurdu.	3,74	1,12
Şu anki işimden ayrılmayı düşünemem, çünkü çok az seçeneğim olduğunu hissediyorum.	2,85	1,17
Bu kurumda kalmayı hem istiyorum hem de buna ihtiyacım var.	3,15	1,15

Devam Bağlılığı	3,46	1,16
Normatif Bağlılık Eğilimi	Ortalama	Standart Sapma
Sürekli iş değiştirmek benim açımdan etik dışı bir davranıştır.	3,56	1,11
Bu kurumda çalışmaya devam ediyor olmamın en önemli nedenlerinden biri sadakate önem vermemdir.	2,65	0,99
Bu kurumda çalışmaya devam ediyor olmamın en önemli nedenlerinden biri kurumuma karşı ahlaki bir sorumluluk hissetmemdir.	2,94	1,09
İnsanların emekli olana kadar aynı işte çalıştığı dönemlerde her şey daha iyiydi.	3,12	1,24
Koşulsuz bir şekilde kendini bir kuruma adamanın mantıklı olduğuna inanıyorum.	2,39	1,19
Bir insanın çalıştığı kuruma her zaman sadık kalması gerektiğine inanıyorum.	3,45	1,04
Başka bir kurumdan daha iyi bir iş teklifi alsam bile buradan ayrılmanın doğru olmayacağını düşünürüm.	2,45	1,12
Normatif Bağlılık	2,93	1,11

Çalışma üzerinde yapılan genel bir analiz ile örgütsel bağlılık ile ilgili sorulara alınan yanıtların ortalamasının araştırma konusu kişilerde 2,39'un üzerinde olduğu görülmüştür. Beşli likert ölçeklerde ortalamanın 1.00-2.33 (Düşük); 2.34-3.66 (orta) ve 3.67 üstü (yüksek) olmak üzere üç kesimde incelenebilmektedir. Bu duruma göre, ortalamalar katılımcıların duygusal bağlılık düzeylerinin yüksek seviyede, devam bağlılık düzeylerinin orta ya da yüksek seviyede, normatif bağlılık düzeylerinin ise orta seviyede olduğunu ortaya koymaktadır.

Katılımcıların Örgütsel Adalet Düzeyleri

Tablo 5. Katılımcıların Örgütsel Adalet Düzeyleri

Etkileşim Adaleti Eğilimi	Ortalama	Standart Sapma
Amirim bana saygılı davranır.	3,81	1,01
Amirim bana nazik davranır.	3,75	1,09
Amirim bana değer verir.	3,87	0,1
Amirim benimle olan iletişimde samimidir.	3,75	1,03
Amirim yaptığım işin süreçleriyle ilgili mantıklı açıklamalar yapar.	3,76	1,05
Amirim işimle ilgili süreçleri bana ayrıntılarıyla açıklar.	3,69	1,01
Amirim bana haksız yorum ve eleştiriler yapmaz.	3,92	0,1

Amirim bilgileri paylaşırken anlayabileceğim dilden konuşur.	3,89	0,06
Amirim işimle ilgili ayrıntıları bana zamanında söyler.	3,74	0,04
Etkileşim Adaleti	3,79	0,61
Dağıtım Adaleti Eğilimi		
Kazancım yaptığım işe uygundur.	2,48	1,22
Kazancım gösterdiğim performansın hakkıdır.	2,53	1,21
Kazancım kurumuma yaptığım katkıyı yansıtır.	2,61	1,23
Kazancım işim için gösterdiğim çabayı yansıtır.	2,56	1,32
Dağıtım Adaleti	2,54	1,24
Süreç Adaleti Eğilimi		
Kurumumda kararlar tarafsızca alınır.	3,56	1,03
Kurumumda alınan kararlar doğru ve tutarlı bilgiye dayanır.	3,61	0,99
Kurumumda alınan kararlar çalışanlar arasında ayrım gözetmeksizin uygulanır.	2,82	1,22
İşimle ilgili alınan kararlara itiraz edebilirim ve düzeltilmesini isteyebilirim.	2,74	1,19
İşimle ilgili karar verilirken fikirlerimi ve duygularımı söyleyebilirim	3,14	1,14
Yapılan işe ulaşılan sonuç üzerinde etkim vardır.	3,36	1,11
Kurumumdaki tüm iş ve işlemler etik ve ahlaki standartlara uygundur.	3,41	1,03
Süreç Adaleti	3,23	1,1

Katılımcıların etkileşim adaleti düzeyleri yüksek seviyede, dağıtım ve süreç adaleti düzeyleri ise orta seviyededir.

Ölçekler Arası İlişkiler

Tablo 6. Ölçekler Arası Korelasyon Katsayıları (Pearson Korelasyon Analizi)

	Etkileşim Adaleti	Dağıtım Adaleti	Süreç Adaleti	Örgütsel Adalet Ölçeği
Duygusal Bağlılık	0,485**	0,302**	0,628**	0,614**
Devam Bağlılığı	0,254**	0,178**	0,217**	0,263**
Normatif Bağlılık	0,339**	0,247**	0,446**	0,429**
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	0,456**	0,312**	0,538**	0,553**
<i>Pearson Korelasyon Analizi **p<0,01 düzeyinde anlamlı</i>				

Yapılan analiz sonucunda örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutları ile örgütsel adalet ölçeği ve alt boyutları arasında doğrusal aynı yönlü ilişki olduğu saptanmıştır. Yani

katılımcıların örgütsel bağlılık ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarından aldıkları puanlar arttıkça, örgütsel adalet ölçeği ve örgütsel adalet ölçeği alt boyutlarından aldıkları puanlarda artmaktadır. Ya da katılımcıların örgütsel bağlılık ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarından aldıkları puanlar azaldıkça, örgütsel adalet ölçeği ve örgütsel adalet ölçeği alt boyutlarından aldıkları puanlarda azalmaktadır.

Regresyon Analizi Sonuçları

Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Yordanması

Tablo 7. Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Örgütsel Adalet Tarafından Yordanmasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	β	t	p	VIF
Örgütsel Adalet	0,559	13,014	<0,001	1,304
	R Kare	F	p	Durbin-Watson
	0,298	182,256	<0,001	1,714

Basit Doğrusal Regresyon Analizi, $p < 0,05$

Tablo 7 incelendiğinde örgütsel bağlılık düzeyinin örgütsel adalet ile açıklandığı görülmektedir. ($F=182,256$; $p < 0,001$) Örgütsel bağlılık düzeyindeki değişimin yaklaşık %30'u örgütsel adalet ölçeği tarafından açıklanmaktadır. ($R^2 = 0,298$) Katılımcıların örgütsel adalet algıları örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir.

Tablo 8. Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Örgütsel Adalet Boyutları Tarafından Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	β	t	p	VIF
Etkileşim Adaleti	0,323	4,99	<0,001	1,314
Dağıtım Adaleti	0,058	1,265	0,214	1,305
Süreç Adaleti	0,401	7,821	<0,001	1,345
	R Kare	F	p	Durbin-Watson
	0,336	65,472	<0,001	1,515

Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi, $p < 0,05$

Tablo 8 incelendiğinde örgütsel bağlılık düzeyinin bir bütün olarak örgütsel adalet boyutları ile açıklandığı görülmektedir. ($F=65,472$; $p < 0,001$) Örgütsel bağlılık düzeyindeki değişimin %33'ü etkileşim, dağıtım ve süreç adaleti tarafından açıklanmaktadır. ($R^2 = 0,336$) Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t teti sonuçları incelendiğinde göreceli

anlam sırasının sırasıyla süreç adaleti ($\beta=0,401$) ve etkileşim adaleti ($\beta=0,323$) olduğu görülmüştür. Dağıtım adaletinin ise örgütsel bağlılık üzerinde etkisi tespit edilememiştir.

Duygusal Bağlılık Düzeyinin Yordanması

Tablo 9. Duygusal Bağlılık Düzeyinin Örgütsel Adalet Tarafından Yordanmasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	β	t	p	VIF
Örgütsel Adalet	0,586	14,414	<0,001	1,204
R Kare				
0,365				
F				
228,364				
p				
<0,001				
Durbin-Watson				
1,544				
<i>Basit Doğrusal Regresyon Analizi, $p<0,05$</i>				

Tablo 9 incelendiğinde duygusal bağlılık düzeyinin örgütsel adalet ile açıklandığı görülmektedir. ($F=228,364$; $p<0,001$) Duygusal bağlılık düzeyindeki değişimin %36'sı örgütsel adalet ölçeği tarafından açıklanmaktadır. ($R^2 = 0,365$) Katılımcıların örgütsel adalet algıları duygusal bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir.

Tablo 10. Duygusal Bağlılık Düzeyinin Örgütsel Adalet Boyutları Tarafından Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	β	t	p	VIF
Etkileşim Adaleti	0,468	5,997	<0,001	1,216
Dağıtım Adaleti	0,038	0,701	0,612	1,207
Süreç Adaleti	0,251	9,385	<0,001	1,301
R Kare				
0,401				
F				
89,504				
p				
<0,001				
Durbin-Watson				
1,687				
<i>Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi, $p<0,05$</i>				

Tablo 10 incelendiğinde duygusal bağlılık düzeyinin bir bütün olarak örgütsel adalet boyutları ile açıklandığı görülmektedir. ($F=89,504$; $p<0,001$) Duygusal bağlılık düzeyindeki değişimin %40'ı etkileşim, dağıtım ve süreç adaleti tarafından açıklanmaktadır. ($R^2 = 0,401$) Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t teti sonuçları incelendiğinde görece anlam sırasının sırasıyla etkileşim adaleti ($\beta=0,468$) ve süreç adaleti ($\beta=0,251$) olduğu görülmüştür. Dağıtım adaletinin ise duygusal bağlılık üzerinde etkisi tespit edilememiştir.

Devam Bağlılığı Düzeyinin Yordanması

Tablo 11. Devam Bağlılığı Düzeyinin Örgütsel Adalet Tarafından Yordanmasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	β	t	p	VIF
Örgütsel Adalet	0,025	5,128	<0,001	1,002
	R Kare	F	p	Durbin-Watson
	0,063	26,318	<0,001	1,583

Basit Doğrusal Regresyon Analizi, $p < 0,05$

Tablo 11 incelendiğinde devam bağlılığı düzeyinin örgütsel adalet ile açıklandığı görülmektedir. ($F=26,318$; $p < 0,001$) Devam bağlılığı düzeyindeki değişimin %6'sı örgütsel adalet ölçeği tarafından açıklanmaktadır. ($R^2 = 0,063$) Katılımcıların örgütsel adalet algıları devam bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir.

Tablo 12. Devam Bağlılığı Düzeyinin Örgütsel Adalet Boyutları Tarafından Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	β	t	p	VIF
Etkileşim Adaleti	0,121	1,627	0,004	1,314
Dağıtım Adaleti	0,059	1,059	0,298	1,305
Süreç Adaleti	0,1	1,636	0,104	1,602
	R Kare	F	p	Durbin-Watson
	0,071	9,64	<0,001	1,59

Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi, $p < 0,05$

Tablo 12 incelendiğinde devam bağlılığı düzeyinin bir bütün olarak örgütsel adalet boyutları ile açıklandığı görülmektedir. ($F=9,64$; $p < 0,001$) Devam bağlılığı düzeyindeki değişimin %7'si etkileşim, dağıtım ve süreç adaleti tarafından açıklanmaktadır. ($R^2 = 0,071$) Örgütsel adalet boyutlarından etkileşim adaleti devam bağlılığını pozitif yönde etkilemektedir, ancak süreç adaleti ve dağıtım adaleti boyutları devam bağlılığı üzerinde bir etkiye sahip değildir.

Normatif Bağlılık Düzeyinin Yordanması

Tablo 13. Normatif Bağlılık Düzeyinin Örgütsel Adalet Tarafından Yordanmasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	β	t	p	VIF
Örgütsel Adalet	0,437	9,586	<0,001	1,004
	R Kare	F	p	Durbin-Watson
	0,19	93,33	<0,001	1,808

Basit Doğrusal Regresyon Analizi, $p < 0,05$

Tablo 13 incelendiğinde normatif bağlılık düzeyinin örgütsel adalet ile açıklandığı görülmektedir. ($F=93,330$; $p < 0,001$) Normatif bağlılık düzeyindeki değişimin %19'u örgütsel adalet ölçeği tarafından açıklanmaktadır. ($R^2 = 0,190$) Katılımcıların örgütsel adalet algıları normatif bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir.

Tablo 14. Normatif Bağlılık Düzeyinin Örgütsel Adalet Boyutları Tarafından Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	β	t	p	VIF
Etkileşim Adaleti	0,318	5,613	<0,001	1,621
Dağıtım Adaleti	0,07	1,4	0,198	1,325
Süreç Adaleti	0,316	5,556	<0,001	1,672
	R Kare	F	p	Durbin-Watson
	0,201	34,984	<0,001	1,909

Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi, $p < 0,05$

Tablo 14 incelendiğinde normatif bağlılık düzeyinin bir bütün olarak örgütsel adalet boyutları ile açıklandığı görülmektedir. ($F=34,984$; $p < 0,001$) Normatif bağlılık düzeyindeki değişimin %20'si etkileşim, dağıtım ve süreç adaleti tarafından açıklanmaktadır. ($R^2 = 0,201$) Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t teti sonuçları incelendiğinde görece anlam sırasının sırasıyla etkileşim adaleti ($\beta=0,318$) ve süreç adaleti ($\beta=0,316$) olduğu görülmüştür. Dağıtım adaletinin ise duygusal bağlılık üzerinde etkisi tespit edilememiştir.

Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin, Örgütsel Bağlılık Ölçeği Boyutlarının, Örgütsel Adalet Ölçeğinin ve Örgütsel Adalet Ölçeği Boyutlarının Çeşitli Sosyodemografik Değişkenlere Göre İncelenmesi

Tablo 15. Cinsiyet Bakımından Ölçeklerden Alınan Puanların İncelenmesi (Bağımsız Örneklem t-Testi)

Ölçekler	Cinsiyet	Ortalama±Standart Sapma	p
Duygusal Bağlılık	Kadın	3,38±0,82	0,645
	Erkek	3,45±0,91	
Devam Bağlılığı	Kadın	3,67±0,89	0,041
	Erkek	3,44±1,03	
Normatif Bağlılık	Kadın	3,55±0,72	0,705
	Erkek	3,45±0,86	
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Kadın	3,5±0,65	0,564
	Erkek	3,46±0,82	
Etkileşim Adaleti	Kadın	3,66±0,99	0,204
	Erkek	3,81±0,89	
Dağıtım Adaleti	Kadın	3,56±1,14	0,569
	Erkek	3,62±1,16	
Süreç adaleti	Kadın	3,16±0,89	0,715
	Erkek	3,21±0,86	
Örgütsel Adalet Ölçeği	Kadın	3,29±0,75	0,18
	Erkek	3,36±0,72	

Bağımsız Örneklem t-Testi, p<0,05

Kadınların devam bağlılık düzeyleri erkeklere göre daha yüksektir. Diğer ölçek puanları ise cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 16. Yaş Bakımından Ölçeklerden Alınan Puanların İncelenmesi (ANOVA Testi)

Ölçekler	Yaş	Ortalama±Standart Sapma	p	Tukey
Duygusal Bağlılık	18-25	3,36±0,86	0,215	-
	26-33	3,34±0,85		
	34-41	3,45±0,87		
	42-49	3,30±0,91		
	50-57	3,56±0,61		
	58-65	4,11±0,27		
Devam Bağlılığı	18-25	3,67±1,03	0,456	-
	26-33	3,52±0,91		
	34-41	3,73±0,92		

	42-49	3,52±0,95		
	50-57	3,44±1,02		
	58-65	3,61±0,84		
Normatif Bağlılık	18-25	3,38±0,68	0,075	-
	26-33	3,35±0,78		
	34-41	3,64±0,82		
	42-49	3,45±0,76		
	50-57	3,62±0,62		
	58-65	3,86±0,57		
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	18-25	3,42±0,72	0,156	-
	26-33	3,36±0,68		
	34-41	3,57±0,73		
	42-49	3,39±0,72		
	50-57	3,55±0,56		
	58-65	3,90±0,35		
Etkileşim Adaleti	18-25	3,35±1,13	0,365	-
	26-33	3,74±0,94		
	34-41	3,78±0,87		
	42-49	3,69±1,02		
	50-57	3,75±0,85		
	58-65	4,06±0,24		
Dağıtım Adaleti	18-25	2,21±1,14	<0,001	1-4
	26-33	2,22±0,94		1-5
	34-41	2,49±0,88		1-6
	42-49	2,79±1,02		2-4
	50-57	2,79±0,85		2-5
	58-65	2,80±0,26		2-6
Süreç adaleti	18-25	2,90±0,82	0,244	
	26-33	3,10±0,82		
	34-41	3,33±0,83		
	42-49	3,14±0,90		
	50-57	3,14±0,84		
	58-65	3,56±0,47		
Örgütsel Adalet Ölçeği	18-25	2,98±1,15	0,079	-
	26-33	3,34±0,98		
	34-41	3,39±1,19		
	42-49	3,33±1,16		
	50-57	3,38±1,02		
	58-65	3,82±0,51		

ANOVA Testi, $p<0,05$

42-49, 50-57 ve 58-65 yaş grubunda yer alan katılımcıların dağıtım adaleti algıları 18-25 ve 26-33 yaş grubunda yer alan katılımcılardan daha yüksektir. Diğer ölçek puanları ise yaşa göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 17. Medeni Durum Bakımından Ölçeklerden Alınan Puanların İncelenmesi (ANOVA Testi)

Ölçekler	Medeni Durum	Ortalama±Standart Sapma	p
Duygusal Bağlılık	Evli	3,38±0,86	0,465
	Bekar	3,36±0,83	
	Diğer	3,71±0,78	
Devam Bağlılığı	Evli	3,64±0,95	0,845
	Bekar	3,53±1,02	
	Diğer	3,32±0,77	
Normatif Bağlılık	Evli	3,5±0,78	0,265
	Bekar	3,45±0,80	
	Diğer	4,09±0,56	
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Evli	3,47±0,68	0,402
	Bekar	3,43±0,73	
	Diğer	3,65±0,48	
Etkileşim Adaleti	Evli	3,74±0,96	0,812
	Bekar	3,69±0,91	
	Diğer	3,75±1,06	
Dağıtım Adaleti	Evli	1,17±1,11	0,68
	Bekar	1,11±1,16	
	Diğer	1,4±1,10	
Süreç adaleti	Evli	1,17±0,84	0,909
	Bekar	3,15±0,87	
	Diğer	3,21±1,01	
Örgütsel Adalet Ölçeği	Evli	3,34±0,73	0,754
	Bekar	3,3±0,74	
	Diğer	3,65±0,86	

ANOVA Testi, $p<0,05$

Katılımcıların örgütsel bağlılık ölçeği, örgütsel bağlılık alt boyutları, örgütsel adalet ve örgütsel adalet alt boyutlarından aldıkları puanlar medeni durumlarına göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 18. Eğitim Düzeyi Bakımından Ölçeklerden Alınan Puanların İncelenmesi (ANOVA Testi)

Ölçekler	Eğitim Düzeyi	Ortalama±Standart Sapma	p	Tukey
Duygusal Bağlılık	Lise	3,45±0,63	0,659	-
	Önlisans	3,42±0,99		
	Lisans	3,28±0,82		
	Yüksek lisans	3,15±0,78		
	Doktora	3,16±0,91		
Devam Bağlılığı	Lise	3,81±0,88	0,896	-
	Önlisans	3,78±1,22		
	Lisans	3,69±0,88		
	Yüksek lisans	3,54±0,90		
	Doktora	3,52±1,05		
Normatif Bağlılık	Lise	3,50±0,42	<0,001	1-3
	Önlisans	3,46±0,8		1-4
	Lisans	3,15±0,7		1-5
	Yüksek lisans	3,16±0,69		2-3
	Doktora	2,98±0,8		2-4 2-5
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Lise	3,56±0,55	<0,001	1-3
	Önlisans	3,48±0,86		1-4
	Lisans	3,09±0,65		1-5
	Yüksek lisans	3,12±0,69		2-3
	Doktora	3,05±0,52		2-4 2-5
Etkileşim Adaleti	Lise	3,62±1,00	0,065	-
	Önlisans	3,65±1,06		
	Lisans	3,78±0,9		
	Yüksek lisans	3,52±0,97		
	Doktora	3,56±0,95		
Dağıtım Adaleti	Lise	3,14±1,23	0,456	-
	Önlisans	3,16±1,36		
	Lisans	3,06±1,1		
	Yüksek lisans	3,09±1,05		
	Doktora	3,15±1,08		
Süreç adaleti	Lise	3,42±1,09	0,596	-
	Önlisans	3,36±1,01		
	Lisans	3,36±0,76		
	Yüksek lisans	3,32±0,88		

	Doktora	3,31±0,66		
	Lise	3,49±0,91		
	Önlisans	3,46±0,89		
Örgütsel Adalet Ölçeği	Lisans	3,52±0,75	0,089	-
	Yüksek lisans	3,41±0,66		
	Doktora	3,47±0,78		
ANOVA Testi, $p<0,05$				

Lise ve önlisans eğitim düzeyine sahip olan katılımcıların normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık düzeyleri lisans, yüksek lisans ve doktora eğitim düzeyine sahip olan katılımcılardan daha yüksektir. Diğer ölçek puanları ise eğitim düzeyine göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 19. Çalışma Süresi Bakımından Ölçeklerden Alınan Puanların İncelenmesi (ANOVA Testi)

Ölçekler	Çalışma Süresi	Ortalama±Standart Sapma	p	Tukey
	0-5 yıl	3,30±0,98		
	6-10 yıl	3,48±0,86		
Duygusal Bağlılık	11-15 yıl	3,39±0,91	0,402	-
	16-20 yıl	3,25±0,77		
	21+	3,41±0,86		
	0-5 yıl	3,68±0,88		
	6-10 yıl	3,45±0,87		
Devam Bağlılığı	11-15 yıl	3,39±0,95	0,044	1-5
	16-20 yıl	3,39±1,01		
	21+	2,15±0,83		
	0-5 yıl	3,65±0,88		
	6-10 yıl	3,47±0,79		
Normatif Bağlılık	11-15 yıl	3,55±0,81	0,968	-
	16-20 yıl	3,54±0,72		
	21+	3,46±0,68		
	0-5 yıl	3,62±0,59		
	6-10 yıl	3,54±0,77		
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	11-15 yıl	3,48±0,73	0,847	-
	16-20 yıl	3,46±0,62		
	21+	3,45±0,72		
	0-5 yıl	3,44±0,71		
Etkileşim Adaleti	6-10 yıl	3,65±0,99	0,339	-

	11-15 yıl	3,74±0,91		
	16-20 yıl	3,69±0,8		
	21+	3,66±1,05		
Dağıtım Adaleti	0-5 yıl	2,33±0,58	0,069	-
	6-10 yıl	2,43±1,10		
	11-15 yıl	2,54±1,14		
	16-20 yıl	2,39±1,02		
	21+	2,84±1,16		
Süreç adaleti	0-5 yıl	2,88±0,55	0,985	-
	6-10 yıl	3,21±0,9		
	11-15 yıl	3,16±0,8		
	16-20 yıl	3,09±0,88		
	21+	3,20±0,83		
Örgütsel Adalet Ölçeği	0-5 yıl	3,50±0,69	0,63	-
	6-10 yıl	3,36±0,85		
	11-15 yıl	3,38±0,69		
	16-20 yıl	3,24±0,63		
	21+	3,54±0,77		
ANOVA Testi, $p<0,05$				

0-5 yıl çalışma süresine sahip olan katılımcıların devam bağlılık düzeyleri 21+ süredir çalışan katılımcılardan daha yüksektir. Diğer ölçek puanları ise çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 20. Çalışılan Pozisyon Bakımından Ölçeklerden Alınan Puanların İncelenmesi (ANOVA Testi)

Ölçekler	Çalışılan Pozisyon	Ortalama±Standart Sapma	p	Tuke y
Duygusal Bağlılık	Gişe ve Operasyon	3,30±0,69	0,45 2	-
	Müşteri Temsilcisi	3,46±0,86		
	Yönetmen	3,36±0,9		
	Yardımcısı	3,24±0,77		
	Yönetmen	3,24±0,77		
Devam Bağlılığı	Gişe ve Operasyon	3,60±0,86	0,76 3	-
	Müşteri Temsilcisi	3,40±1,02		
	Yönetmen	3,43±0,69		
	Yardımcısı	3,43±0,69		
	Yönetmen	3,55±1,2		
Normatif Bağlılık	Gişe ve Operasyon	0,84	0,45 8	-
	Müşteri Temsilcisi	3,30±1,06		

	Yönetmen Yardımcısı	3,65±0,98		
	Yönetmen	3,59±1,21		
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Gişe ve Operasyon	3,66±0,69	0,95 2	-
	Müşteri Temsilcisi	3,56±0,98		
	Yönetmen	3,45±0,59		
	Yardımcısı			
	Yönetmen	3,48±0,83		
Etkileşim Adaleti	Gişe ve Operasyon	3,79±0,88	0,25	-
	Müşteri Temsilcisi	3,39±1,14		
	Yönetmen	3,65±1,25		
	Yardımcısı			
	Yönetmen	3,95±0,75		
Dağıtım Adaleti	Gişe ve Operasyon	2,45±1,01	0,036	1-4
	Müşteri Temsilcisi	2,59±1,22		1-5
	Yönetmen	3,01±1,25		2-4
	Yardımcısı			
	Yönetmen	3,06±1,02		2-5
Süreç adaleti	Gişe ve Operasyon	3,15±0,88	0,98 8	-
	Müşteri Temsilcisi	3,24±1,03		
	Yönetmen	3,35±1,05		
	Yardımcısı			
	Yönetmen	3,05±0,79		
Örgütsel Adalet Ölçeği	Gişe ve Operasyon	3,20±0,69	0,25 6	-
	Müşteri Temsilcisi	3,10±0,70		
	Yönetmen	2,99±0,61		
	Yardımcısı			
	Yönetmen	3,27±0,72		
ANOVA Testi, $p<0,05$				

Yönetmen yardımcısı ve yönetmen pozisyonunda görev alan katılımcıların dağıtım adaleti algıları gişe, operasyon ve müşteri temsilciliği pozisyonunda çalışan katılımcılardan daha yüksektir. Diğer ölçek puanları ise katılımcıların pozisyonuna göre farklılık göstermemektedir.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütle psikolojik bütünleşmesi ve özdeşleşmesine ilişkin bir kavramdır. Örgütte adaletin olması örgütün çalışanlarına bağlı olduğunu gösterir. Örgütün çalışanlarına bağlılığı ise onların örgüte bağlanmalarında büyük ölçüde etkilidir. Çalışanlar örgüt içinde alınan kararları adil olarak algıladıklarında bunun karşılığı olarak örgüte daha çok bağlanırlar, daha fazla iş tatmini ve ekstra rol davranışları gösterirler. (Gözen, 2007). Bu araştırma ile de banka çalışanlarının örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeyleri belirlenmiş, aralarındaki ilişki ve etki ortaya konulmuştur. Araştırmanın ikinci amacı doğrultusunda ise banka çalışanlarının örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeylerinin çeşitli değişkenler bakımından değişip değişmediği tespit edilmiştir.

Bu amaçları gerçekleştirmek için de banka çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin ve örgütsel adalet düzeylerinin tespiti açısından araştırmada ilk olarak banka çalışanlarının duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutlarına ilişkin ortalama puanları, ardından ise etkileşim, dağıtım ve süreç boyutlarına ilişkin ortalama puanları incelenmiştir. Meyer, Allen ve Smith (1993)'e göre çalışanların bağlılıklarını daha iyi anlayabilmek için üç bağlılık boyutunun birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir. Çünkü bir birey, bu bağlılık boyutlarını aynı anda, farklı derecelerde gösterebilir. Araştırmanın bulgularına göre banka çalışanlarının en fazla gösterdikleri bağlılık boyutunun duygusal bağlılık olduğu görülmektedir. Duygusal bağlılığı sırasıyla devam bağlılığı ve normatif bağlılık izlemektedir. Brown (2003)' e göre, literatürde bu boyutların önem derecesine ilişkin en çok istenilen durum, çalışanlarda öncelikle yüksek duygusal bağlılık, daha sonra normatif bağlılık ve en son da devam bağlılığının olmasıdır (Boylu, Pelit ve Güçer, 2007). Üç bağlılık türü arasında çalışanlar ve yöneticiler için en çok tercih edileni duygusal bağlılıktır. (Meyer ve Allen, 1991). Banka çalışanlarının en yüksek bağlılığı duygusal bağlılıkta, en düşük bağlılığı da normatif bağlılıkta göstermesi kısmen sevindirici bir bulgudur.

Ertürk'ün (2003) gemi inşa sektöründe yaptığı çalışmanın ortalaması süreç adaleti için 3,22, dağıtım adaleti için 3,21, etkileşim adaleti için 3,41 olarak bulmuştur. Eker (2006) İskenderun Demir Çelik fabrikasında yaptığı çalışmasında ortalamaları süreç adaleti için 3,21, dağıtımsal adalet için 3,21, etkileşimsel adalet için 3,88 olarak bulmuştur. Bizim tez çalışmamızda ise süreç adaleti için 3,23, dağıtım adaleti için 2,54, etkileşim adaleti için 3,79 bulunmuş olup bugüne kadar yapılan çalışmalara verilen cevapların ortalaması ile yapmış olduğumuz çalışmanın sorularına verilen cevapların ortalaması benzerlik göstermektedir.

Örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen bu çalışmada elde edilen bulgulara dayanılarak örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında ve örgütsel adalet boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Karabay'ın (2004) çalışmasında belirttiği gibi yapılan çalışmalarda bağlılığı etkileyen adalet boyutlarının sıralanmasına bakıldığında önce işlemsel adalet, daha sonra etkileşim adaleti ve son olarak dağıtım adaleti yer almaktadır. Bizim yapmış olduğumuz çalışmada da örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel adalet sıralamasında aynı sonuç elde edilmiştir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre ise etkileşim ve süreç adaletinin örgütsel bağlılık ve alt boyutlarını yordadığı, dağıtım adaletinin ise örgütsel bağlılık ve alt boyutlarını yordamadığı bulgulanmıştır. Benzer sonuçlar Uğurlu ve Üstüner (2011) tarafından gerçekleştirilen çalışmada da görülmektedir.

Banka çalışanların adalet algılarının yaş değişkenine göre farklılaşma durumuna bakıldığında farklılaşmanın dağıtım adaleti boyutunda gerçekleştiği ve 42-49, 50-57 yaş grubunda yer alan katılımcıların dağıtım adaleti algılarının 18-25 ve 26-33 yaş grubunda yer alan katılımcılardan yüksek olduğu görülmektedir. Çalışanların adalet algısının yaşa göre farklılaşması Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009) tarafından yürütülen ve örgütsel adalet algının kuşaklara göre farklılaşma durumunu inceleyen çalışmasında elde ettiği bulgulara benzerdir.

Çalışanların adalet algılarının çalışılan pozisyona göre farklılaşma durumuna bakıldığında dağıtım adaleti boyutunun pozisyona göre farklılaştığı görülmektedir. Yönetmen yardımcısı ve yönetmen pozisyonunda görev alan katılımcıların dağıtım adaleti algıları gişe, operasyon ve müşteri temsilciliği pozisyonunda çalışan katılımcılardan daha yüksektir. Benzer bulgular Jiang (2015) tarafından bir kamu kuruluşunda yürütülen tez çalışmasında da görülmektedir.

Bağlılık düzeylerinin cinsiyete göre farklılaşması incelendiğinde devam bağlılığı boyutunda bir farklılaşma olduğu görülmektedir. Buna göre, kadınların devam bağlılığının erkeklerden yüksek olduğu görülmüştür. Bağlılık ile ilgili yapılan araştırmaların çoğunda cinsiyetin bağlılıkla oldukça güçlü bir ilişkiye sahip olduğu ve kadınların erkeklere göre daha bağlı olduğu bulunmuştur (Angle ve Perry, 1981; Grusky, 1966; Hrebiniak ve Alutto, 1972). Grusky (1966, s.502), bu ilişkiyi kadınların genel olarak kuruluştaki konumlarına ulaşmak için daha fazla engelin üstesinden gelmek zorunda kaldıklarını ve böylece örgütsel üyeliğin onlar için daha önemli hale geldiğini belirterek açıklamaktadır.

Bağlılık ve alt boyutlarının kurumda çalışma süresi değişkenine göre farklılaşma durumu incelendiğinde devam bağlılığı boyutunda farklılaşma olduğu görülmektedir. 0-5 yıl çalışma süresine sahip olan katılımcıların devam bağlılık düzeyleri 21+ süredir çalışan katılımcılardan daha yüksektir.

Bağlılık ve alt boyutlarının eğitim değişkenine göre farklılaşma durumu incelendiğinde normatif ve örgütsel bağlılık boyutlarının eğitime göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Lise ve ön lisans eğitim düzeyine sahip olan katılımcıların normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık düzeyleri lisans, yüksek lisans ve doktora eğitim düzeyine sahip olan katılımcılardan daha yüksektir. Yani eğitim düzeyi ile bağlılık ters orantılı olarak düşünülmektedir. (Angle ve Perry, 1981; Steers, 1977). Bu ters ilişkinin, eğitim düzeyi yüksek bireylerin beklentilerinin de daha yüksek olması ve kurumun bu beklentileri karşılayamamasından kaynaklanabileceği ileri sürülmektedir. Banka çalışanlarının örgütsel bağlılığında örgütsel adaletin etkinliği ele alınırken duygusal bağlılığın ve kurum etiketine ilişkin bağlılığın yüksek olduğu ancak bunun da yaş ve eğitim düzeyine göre farklılık gösterdiği anlaşılmıştır. Genç yaş grubunun normatif bağlılık ileri yaş grubunun duygusal bağlılık gösterdiği anlaşılmıştır. Banka çalışanlarının görece sosyal statü avantajlarının da bu bağlılıkta etkili olduğu görülmüştür.

KAYNAKÇA

- Adams, J. S. (1965). *Inequity in social exchange. In Advances in experimental social psychology*. Academic Press.
- Adiloğulları, İ. (2011). *Profesyonel futbolcularda duygusal zekâ ile örgütsel bağlılık ilişkisi*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Akyürek, Ç. E., Toygar, Ş. & Şener, T. (2013). Örgütsel kültür ve alt kültürün örgütsel bağlılığa etkisi: sağlık işgörenleri üzerine bir araştırma. *Ankara Sağlık Hizmetleri Dergisi*, 12(2), 58.
- Alexander, S. & Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research*, 1(2), 177-198.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Altan, İ. (2015). *Özel eğitim ve rehabilitasyon merkezlerinde işgören eğitim personelinde iş doyumunun genel ruh sağlığı düzeyine etkisinin branş çerçevesinde karşılaştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ambrose, M. L. (2002). Contemporary justice research: A new look at familiar questions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 803-812.
- Angle, H. L. & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 1-14.
- Arlı, D. (2011). *Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgüt kültürü algıları ve örgütsel güven düzeyleri açısından incelenmesi*. Doktora Tezi, Ege Üniversitesi SBE, İzmir.
- Arslan, V., Aslantaş, M. & Aksoy, C. (2016). Adaletin çalışma hayatındaki yansıması: Örgütsel adalet. *International Journal of Innovative Strategical Social Research*, 1(1), 19-32.
- Atakan, M. M. & Ersoy, A. (2015). Spor bilimleri fakülteleri ve beden eğitimi ve spor yüksekokullarında işgören akademik personelin örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeylerinin incelenmesi. *Spor Bilimleri Dergisi*, 26(3), 90-104.
- Bağcıoğlu, Z. (2007). *İşgörenlerde motivasyon ve örgütsel bağlılık*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel stratejilerin temeli örgütsel bağlılık kavram, kuram, sebep ve sonuçlar*. Ankara: Gazi Kitap Evi.
- Balay, R. (2000). *Özel ve resmi liselerde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel sosyalleşme kuram strateji*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Barling, J. & Phillips, M. (1993). Interactional, formal, and distributive justice in the workplace: An exploratory study. *The Journal of Psychology*, 127(6), 649-656.
- Basım, H. N. & Şeşen, H. (2009). Örgütsel adalet algısı-örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde iş tatmininin aracılık rolü. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi*, 808.
- Baş, G. & Şentürk, C. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(1), 29-62.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59.
- Beugre, C. D. (1998). *Managing fairness in organizations*. London: Quorum Books Westport, Greenwood Publishing Group, Incorporated.
- Beugre, C. D. (1998). *Managing fairness in organizations*. London: Quorum Books Westport, Greenwood Publishing Group, Incorporated. Connecticut.
- Beugré, C. D. (2007). *A cultural perspective of organizational justice*. IAP.
- Bies, R. J. & Shapiro, D. L. (1988). Voice and justification: Their influence on procedural fairness judgments. *Academy of Management Journal*, 31(3), 676-685.
- Bies, R.J. & Moag, J.S. (1986). *Interactional justice communication criteria of fairness*. Greenwich: JAI, Research on Negotiation in Organizations.
- Blau, G. (2001). Testing the discriminant validity of occupational entrenchme. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 86.
- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193-206.
- Bos, (2001). Fundamental research by means of laboratory experiments is essential for a beter understanding of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 256.
- Boylu, Y., Pelit, E. & Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, 44(511), 55-74.

- Brams, S. J. & Taylor, A. D. (1996). A procedure for divorce settlements. *Mediation Quarterly*, 13(3), 191-205.
- Brown, B. B. (2003). *Employees' organizational commitment and their perception of supervisors' relations-oriented and task-oriented leadership behaviors*. Doctor of Philosophy, The Faculty of the Virginia Polytechnic Institute, State University.
- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(1), 1 34.
- Chan, M. (2000). Organizational justice theories and landmark cases. *International Journal of Organizational Analysis*, 8(1), 15.
- Cho, Y. K. & Lewis, G. B. (2011). Turnover intention and turnover behavior: Implications for retaining federal employees. *Review of Public Personnel Administration*, 20(5), 1-20.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386.
- Colquitt, J. A. (2012). *The Oxford handbook of organizational psychology*. Oxford University Press.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425.
- Cowherd, D. M. & Levine, D. I. (1992). Product quality and pay equity between lower-level employees and top management: An investigation of distributive justice theory. *Administrative Science Quarterly*, 37(2), 303-304.
- Cropanzano, R. & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. *International review of industrial and organizational psychology*, 12, 317-372.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E. & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S. D. & Bobocel, R. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 164-209.

- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R. & Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 164-209.
- Crosby, F. (1976). A model of egoistical relative deprivation. *Psychological Review*, 83(2), 85.
- Dailey, R. C. & Kirk, D. J. (1992). Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover. *Human Relations*, 45(3), 305-317.
- Demirsoy, E. (2009). *Beden eğitimi öğretmenlerinin iş doyumu ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of Social Issues*, 31(3), 137-149.
- Doğan, E. (2013). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Doğan, S. & Kılıç, S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37-61.
- Dolu, B. (2011). *Bankacılık sektöründe işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma*. Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Eker, G. (2006). *Örgütsel adalet algısı boyutları ve iş doyumu üzerindeki etkileri*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Elovainio, M., Kivimäki, M., & Vahtera, J. (2003). Personality as a moderator in the relations between perceptions of organizational justice and sickness absence. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 380.
- Erdoğan, A. (2013). *Kurum karnesi, iş doyumu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler: Maliye bakanlığı merkez teşkilatı örneği*. Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Eren, H. & Bal, M. D. (2015). Hemşirelikte örgütsel bağlılık. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 1, 44-50.
- Eroğlu, F. E. (1998). *Davranış bilimleri*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eroğlu, G. (2009). *Örgütsel adalet algılaması ve iş tatmini hakkında bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi SBE, Denizli.

- Eskiyörük, D. (2015). *Örgütsel iletişim*. İstanbul: Cinius Yayınları.
- Farlin, D. B. Mc. & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35, 635.
- Farlin, D. B. Mc. & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35, 635.
- Ferrie, J. E., Kivimaki, M. & Head, J. (2005). A comparison of self-reported sickness absence with absences recorded in employers' registers: Evidence from the whitehall study. *Occupational and Environmental Medicine*, 62(2), 75.
- Folger, R. & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. USA: Sage Publications Inc.
- Folger, R. & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.
- Folger, R. (1986). *Rethinking equity theory: A referent cognitions model*. New York: Plenum.
- Folger, R. (1998). *Fairness as moral virtue*. Psychology Press.
- Folger, R. G. & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource Management*. Sage.
- Gören, T. (2012). *İlköğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri*. Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Gözen, E. D. (2007). *İş tatmini ve örgütsel bağlılık sigorta şirketleri üzerine bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Greenberg, J. & Bies, R. J. (1992). Establishing the role of empirical studies of organizational justice in philosophical inquiries into business ethics. *Journal of Business Ethics*, 11(5-6), 433-444.
- Greenberg, J. & Colquitt, J. A. (2013). *Handbook of organizational justice*. Psychology Press.

- Greenberg, J. & Folger, R. (1983). Procedural justice, participation, and the fair process effect in groups and organizations. *In Basic Group Processes Springer, New York, NY.*
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review, 12*(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management, 16*(2), 399-432.
- Greenberg, J. (1993). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 54*(1), 81-103.
- Greenberg, J. (2004). Stres fairness to fare stres: Managing workplace stres by promoting organizational justice. *Organizational Dynamics, 33*(4), 354.
- Greenberg, J. (2006). Losing sleep over organizational justice: attenuating insomniac reactions to underpayment inequity with supervisory training in interactional justice. *Journal of Applied Psychology, 91*(1), 57.
- Grusky, O. (1966). Career mobility and organzational commitment. *Administrative Science Quarterly, 11*, 488-503.
- Gül, H. (2003). Davranışsal bağlılık yaklaşımı ve değerlendirmesi. *Celal Bayar Üniversitesi Bf Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 10*, 7-88.
- Gümüş, S. & Sezgin, B. (2012). *Motivasyonun örgütsel bağlılığa ve performansa etkisi.* İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Günlük, M. (2010). *Muhasebecilerin mesleki ve örgütsel bağlılık, iş memnuniyeti ve işten ayrılma eğilimleri üzerine bir araştırma.* Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 3*(1), 48-75.
- Gürpınar, G. (2006). *An empirical study of relationships among organizational justice, organizational commitment, leader-member exchange, and turnover intention.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Hackett, R. D., Bycio, P. & Hausdorf, P. A. (1994). Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology, 79*(1), 15.

- Homans, G.C. (1961). *Social behaviour: Its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace & World, Inc.
- Hrebiniak, L. G. & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 555-573.
- İnce, M. & Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- İşçimen, D. (2012). *Y kuşağı işgörenlerin iş yaşamından beklentilerinin karşılanma düzeyi ile kurumsal bağlılık arasındaki ilişkiye bir örnek uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Behçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Jawahar, I. M. (2002). A model of organizational justice and workplace aggression. *Journal of Management*, 28, 811-834.
- Jiang, Z. (2015). The relationship between justice and commitment: The moderation of trust. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 7(1), 73-88.
- Kamiloğlu, B. (2014). *Sağlık işgörenlerinde iş doyum ve örgütsel bağlılık (merkez efendi devlet hastanesi hemşerileri örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kart, M. (2015). *Örgütsel sinizm*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kaya, F. T. (2005). *İş doyum ve örgütsel bağlılık: Polis akademisi başkanlığı'nda bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kaya, P. A. (2000). *Sosyal adaletin teorik çerçevesi üzerine bir değerlendirme*.
- Kuş, H. H. (2015). *İlköğretim okullarında çalışmakta olan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ile yaşam doyum düzeyleri arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Leventhal, G. S. (1976). *The distribution of rewards and resources in groups and organizations*. In *Advances in experimental social psychology*. Academic Press.
- Leventhal, G. S. (1980). *What should be done with equity theory?* Springer, Boston, MA.
- Levy, P. E. (2001). Let's not forget the organization in organizational justice: it just wouldn't be fair. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 273-278.
- Lind, E. A. & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. Springer Science & Business Media.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. Chicago: Rand McNally.

- Loi, R., Hang-Yue, N. & Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 101-120.
- Makro, E., Mika, K. & Jussi, V. (2004). Job decision latitude, organizational justice and health: Multilevel covariance structure analysis. *Social Science & Medicine*, 58, 1660.
- Martin, C. L. & Bennett, N. (1996). The role of justice judgments in explaining the relationship between job satisfaction and organizational commitment. *Group & Organization Management*, 21(1), 84-104.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M. & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738-748.
- Mayer, R. C. & Schoorman, F. D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 35(3), 671-684.
- McFarlin, D. B. & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35(3), 626-637.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D. & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 152.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845.
- Mottaz, C. J. (1985). The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 26, 365-385.
- Mueller, C., Boyer, E., Price, J. & Iverson, R. (1994). Employee attachment and noncoercive conditions of work. *Work and Occupations*, 21, 179-212.
- Northcraft, G. B. & Neale, M. A. (1990). *Organizational behavior management challenge*. New York: The Dryden Press.

- Noyan, F. (2009). *Çok aşamalı yapısal eşitlik modellerinin iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine bir uygulama*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Oksay, A. (2011). *Uzman hekimlerde iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Isparta ili örneği*. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Öztutku, H. (2008). *Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 37(2), 79-97.
- Öztürk, İ. (2014). *İnfaz koruma memurlarının iş doyumu ve örgütsel bağlılıklarını belirlemeye yönelik bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük.
- Özvecioğlu, M. & Aktaş, A. (2007). Kariyer bağlılığı, mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılığın yaşam tatmini üzerindeki etkisi: İş-aile çatışmasının rolü, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28, 1-20.
- Özyer, K. & Alici, İ. (2015). Duygusal zekâ ile örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi üzerine ampirik bir araştırma, *Zeitschrift Für Die Welt Der Türken/Journal Of World Of Turks*, 7, 69-85.
- Paré, G. & Tremblay, M. (2007). The influence of high-involvement human resources practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals' turnover intentions. *Group & Organization Management*, 32(3), 326-357.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603.
- Posthuma, R. D., Maertz, C. P. & Dwarkin, J. (2006). Procedural justice's relationship with turnover: explaining past inconsistent findings. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 815.
- Roberts, J. A., Coulson, K. R. & Chonko, L. B. (1999). Salesperson perceptions of equity and justice and their impact on organizational commitment and intent to turnover. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 7(1), 1-16.

- Roch, S. G. & Shanock, R. L. (2006). Organizational justice in an exchange framework. Clarifying organizational justice distinctions. *Journal of Management*, 32(2), 299-322.
- Sadker, M. & Sadker, D. (1992). Ensuring equitable participation in college classes. *New Directions for Teaching and Learning*, 1992(49), 49-56.
- Saldamlı, A. (2009). *İşletmelerde örgütsel bağlılık ve işgören performansı*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Samadov, S. (2006). *İş doyumunu ve örgütsel bağlılık: özel sektörde bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Sarıboğa, M. (2017). *Nepotizm örgütsel bağlılık ve iş doyumuna etkisi ve otel işgörenleri üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Seymen, O. A. (2008). *Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt kültürü tipleri üzerine bir araştırma*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sığrı, Ü. (2007). İş görenlerin örgütsel bağlılıklarının meyer ve allen tipolojisiyle analizi: kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 261-278.
- Skinner, E. A. (1996). A guide to constructs of control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(3), 549.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 46-56.
- Sürgevil, O. (2007). *Çalışma yaşamında örgütsel bağlılık*. Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Sweeney, P. D. & McFarlin, D. B. (1993). Workers' evaluations of the "ends" and the "means": An examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55(1), 23-40.
- Şencan, N. S. (2011). *Türkiye ilaç sanayinde işgören yöneticilerin örgütsel bağlılık ve iş doyumlarına yönelik bir araştırma*. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Şenturan, Ş. (2014). *Örnek olaylarla örgütsel davranış*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Şimşek, H. (2013). *Toplam kalite yönetimi kuram, ilkeler, uygulamalar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Tang, Li-Ping T., Lsarsfield, B. & Linda, J. (1996), Distributive and proeedural justiee as related to satisfaetion and commitment. S.A.M. *Advanced Management Journal*, 6(3), 25-32.
- Thibaut, J. & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Thibaut, J. W. & Walker, L. (1978). A theory of procedure. *California Law Review*, 66, 541-566.
- Tutar, H. (2016). Örgütsel davranış (örgüt teorileri ve çağdaş yaklaşımlar açısından). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tyler, T. R. (1987). Conditions leading to value-expressive effects in judgments of procedural justice: A test of four models. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(2), 333.
- Tyler, T. R. (1989). The psychology of procedural justice: a test of the group-value model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(5), 830.
- Tyler, T. R., Rasinski, K. A. & Spodick, N. (1985). Influence of voice on satisfaction with leaders: Exploring the meaning of process control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(1), 72.
- Uğurlu, C. T. & Üstüner, M. (2011). Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41(41).
- Uğurlu, C. T. & Üstüner, M. (2011). Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41(41).
- Usta, I. & Küçükaltan, D. (2012). Ödüllendirmenin örgütsel bağlılığa etkisi: İstanbul'daki beş yıldızlı, otel işletmelerinde bir araştırma. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 71-89
- Uygur, A. & Koç, H. (2010). Örgütsel sadakat ve örgütsel bağlılık: Siyasi partiler açısından bir analiz. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 79-94.
- Uygur, A. (2015). *Örgütsel bağlılık ve işe bağlılık*. Ankara: Barış Kitap.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Walster, E., Berscheid, E. & Walster, G. W. (1973). New directions in equity research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25(2), 151.

- Walster, E., Berscheid, E. & Walster, G. W. (1973). New directions in equity research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25(2), 151.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfacion, separating evalutions, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12, 173-194.
- Weiss, H. M., Suckow, K. & Cropanzano, R. (1999). Effects of justice conditions on discrete emotions. *Journal of applied psychology*, 84(5), 786.
- Welbourne, T. M., Balkin, D. B. & Gomez-Mejia, L. R. (1995). Gainsharing and mutual monitoring: A combined agency-organizational justice interpretation. *Academy of Management Journal*, 38(3), 881-899.
- Williams, K. D. & Sommer, K. L. (1997). Social ostracism by coworkers: Does rejection lead to loafing or compensation? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23(7), 693-706.
- Williams, K. D. & Sommer, K. L. (1997). Social ostracism by coworkers: Does rejection lead to loafing or compensation? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23(7), 693-706.
- Wilson, D. S. & Sober, E. (1998). Multilevel selection and the return of group-level functionalism. *Behavioral and Brain Sciences*, 21(2), 305-306.
- Yavuzdemir, T. (2013). *Kamu mevzuatındaki yeni düzenlemelerin sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algısı üzerine etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Bülent Ecevit Üniversitesi SBE, Zonguldak.
- Yazıcıoğlu, İ. & Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 3-16.
- Yürür, ř. (2005). *dllendirme sistemleri ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin analizi ve bir uygulama*. Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

EK 19. Tez Değerlendirme Formu

Aksaray Üniversitesi Tez Değerlendirme Formu		
Öğrencinin Adı Soyadı:		EVET
Kapak		
1	Tez Başlığı tutanaktaki başlıkla aynı mı?	
2	Kapakdaki ay ve yıl savunmaya girilen tarihle tutarlı mı?	
3	Kapak format kılavuzdaki kapak formatına uygun mu?	
4	Kapakta yazılan tüm yazılar doğru olarak verilmiş mi?	
İçindekiler		
5	Sayfa numaraları tam verilmiş mi?	
6	Şekil, Çizelge vb. listeleri verilmiş mi? Sıralaması doğru mu?	
7	Özet, Abstract, Giriş, Sonuçlar vb. bölümler var mı?	
8	Yazım hataları kontrolü yapıldı mı?	
Giriş		
9	Hazırlanan tezin önemini anlatıyor mu?	
10	İkinci ve Üçüncü dereceden başlık içermemeli kuralına uyuldu mu?	
Özet/Abstract		
11	Kılavuza uygun mu?	
12	Ay ve yıl savunmaya girilen tarihle tutarlı mı?	
13	Özet; tek sayfa, tek aralık, tek paragraf kuralına uygun olarak yazıldı mı?	
14	Bilim kodu, sayfa adedi, anahtar kelimeler ve tez danışmanı yazıldı mı?	
Kaynakça		
15	Kaynakların tamamına metin içinde atıf yapıldı mı?	
16	Kaynak formatı Kılavuzdaki kaynak formatına uygun olarak hazırlanmış mı?	
17	Atıf formatı kılavuzdaki atıf formatına uygun mu?	
Atıf Yöntemi APA 6 ☐ CMS ☐		
Genel Değerlendirme		
18	Etik Beyan açıklaması okundu, uyuldu ve imzalandı mı?	
19	Kabul/Onay sayfası kılavuzdaki formata uygun olarak düzenlenmiş mi?	
20	Kabul /Onay sayfasında belirtilen oy birliği/oy çokluğu seçeneklerinden uygun olanı savunmayla tutarlı olacak şekilde belirlenmiş mi?	
21	Sayfa kenar boşluklar ve sayfa numaraları kılavuzdaki formatına uygun mu?	
22	Paragraf boşlukları ve metin satır aralığı kılavuza uygun olacak şekilde düzenlenmiş mi?	
23	Başlık yazımları kılavuzdaki başlık formatlarına uygun mu?	
24	Yazı tipi ve boyutu kılavuzdaki yazı tipi ve boyutu formatına uygun mu?	
25	Şekil, Çizelge vb. açıklama ve numaralandırmaları kılavuzdaki formata uygun olarak yazılmış mı?	

Bu tezin tarafımdan “Tez yazım kuralları” okunarak dikkatlice hazırlanmış olduğunu ve doğabilecek her türlü olumsuzluktan sorumlu olacağımı kabul ederim.

Öğrencinin imzası