

**T.C.  
İstanbul Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı  
Davranış Bilimleri Bilim Dalı**

**Yüksek Lisans Tezi**

**KURUMSAL ADALET VE ADALET ALGISININ  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

**Alper Berber**

**Enstitü No: 2501040006**

**İstanbul, 2008**

**T.C.  
İstanbul Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı  
Davranış Bilimleri Bilim Dalı**

**Yüksek Lisans Tezi**

**KURUMSAL ADALET VE ADALET ALGISININ  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

**Alper Berber**

**Enstitü No: 2501040006**

**Danışman Öğretim Üyesi  
Yrd. Doç. Dr. Güven Ordun**

**İstanbul, 2008**

**ONAY**

## ÖZ

# KURUMSAL ADALET VE ADALET ALGISININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Yazar: Alper Berber

Yüksek Lisans Tezi: Davranış Bilimleri Anabilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Güven ORDUN

Mart 2008, 83 Sayfa, 46 Kaynak

Araştırmada, kurumsal adalet bileşenlerinin; dolayısıyla kişilerin adalet algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırmada adalet ve bağlılık için ayrı birer ölçek kullanılmış, Türkiye'nin çeşitli bölgelerinde mağazaları olan bir kurumun çalışanlarına uygulanmıştır. Adalet ölçeği araştırmada görüleceği üzere ayrıca geliştirilmiş olup, bağlılığı ölçmek için Meyer ve Allen' in Kurumsal Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma, toplam dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, araştırmanın amacı, kapsamı ve kısıtlarıyla ilgili bir ön tanıtımı yer almaktadır. İkinci bölümde, araştırmanın kuramsal temeli ele alınmıştır. Ölçümü yapılacak olan kurumsal adalet ve örgütsel bağlılıkla ilgili literatürde yer alan teorik bilgiler anlatılarak, bu iki kavramın daha önce ilişkilendirildiği araştırmalara da yer verilmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünde, araştırmanın yapılış yöntemiyle ilgili bilgiler yer almaktadır. Ölçüm biçimi, ölçekler, ölçeklerle ilgili kısıtlılık ve önkabuller ile araştırmada kullanılan istatistik analiz yöntemleriyle ilgili detaylı bilgiler verilmiştir.

Araştırmanın son bölümü ise, yapılan ölçümler sonucu ortaya çıkan bulgularla ilgilidir. Yapılan ölçümlerin sonuçları bu bölümde detaylı olarak verilmiş olup, bu sayısal verilerin yorumları ve tüm bu araştırmanın sonucunda elde edilenler ile ilgili sonuç bölümünde anlatımlar yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Adalet, bağlılık, sistem adaleti, kural adaleti, dağıtım adaleti, etkileşim adaleti, işlem adaleti, eşitlik teorisi, sosyal mübadele teorisi, duygusal bağlılık, normatif bağlılık, kronik bağlılık.

## **ABSTRACT**

### **THE EFFECT OF JUSTICE PERCEPTIONS AND INSTITUTIONAL JUSTICE ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT**

Author: Alper Berber

MA, Behavioral Sciences

Adviser: Yrd. Doç Dr. Güven Ordun

March 2008, 83 Pages, 46 References

In this research, the effect of the components of organizational justice - also can be defined as justice perception – onto organizational commitment. In the study, two separate scales for justice and commitment is used and applied onto the employees of a company that has stores in various regions of Türkiye. As seen in the study, the justice scale was newly developed. For commitment, the Organizational Commitment Scale of Meyer and Allen is used. The research consists of four chapters. In the first chapter, there is an introduction part explaining the aim, the scope, the importance and the limitations of the study. In the second chapter, the Theoretical Base of the study is involved. There are theoretical information about organizational justice and organizational commitment and researches that has correlated these two topics. In the third chapter of the study, there are explanations about the methodology of the making of the research. Detailed information is given about the scales, scaling, limitations and assumptions and statistical analyze methods used in the study.

The final chapter of the research is about the findings about the application and analyzes. Not only the results of the measurements are given in detail, but also the comments of the numerical data and everything produced as a result of the research are explained in detail.

**Keywords:** Justice, commitment, systemic justice, procedural justice, interactional justice, distributive justice, equity theory, social exchange theory, affective commitment, normative commitment, continuance commitment.

## ÖNSÖZ

Araştırmamız, kurumlardaki adalet kavramından yola çıkmaktadır. Adalet, toplumların geleneklerinden ve ahlak anlayışından kaynak bulan bir tutumdur. Bir topluluk için adaletli olarak nitelendirilen bir kavram, o topluluğun bütününün adalet görüşüne göre şekillenir. Sayısal olarak düşünüldüğünde, topluluğu oluşturan bireylerin algıladığı adillik derecesinin ortalamasının adillik göstergesi olarak ele alınabileceğini söylemek mümkündür.

Bu noktada, kurumun adaletli olması konusunda kişilerin düşüncelerinin kişinin iş perspektifine ne şekilde etki edeceği düşüncesiyle yola çıkılarak, işletmeler ile ilgili fayda yaratabilecek bir araştırma yapma fikri oluşmuştur. Bu aşamada adaletin etki ettiği faktörler ile ilgili literatür taranmış, sonucunda da iş süreçlerine etkisi son derece fazla olan, literatürde sıkça araştırılmış ancak iş yaşantısında uygulamaya dönüştürme aşamasında üzerinde fazla durulmayan örgütsel bağlılık konusunun ele alınmasına karar verilmiştir.

Araştırmada öncelikli olarak adalet çeşitlerinin farklı başlıklar altında bir aya gelip gelmediği, kurumlar ve altındaki farklı büyüklükteki birimleri ne derecede etkilediği üzerinde durulmuştur. Sonrasında sayısal değerlendirmeler yapılmış ve araştırmada öncekilerden farklı sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırma SABRİ ÖZEL firmasının Türkiye'deki otuz mağazasında yapılmıştır. Araştırmanın en zorlu kısmı, merkez kanadında bir yetkilinin firma adaleti üzerine mağaza çalışanlarını sorgulaması olmuştur. Ancak yanıtların değerlendirme hatalarından bağımsız olarak oluşturduğu dağılım tablolarından ve yapılan incelemelerden anlaşılmıştır. Bu noktada, araştırmamda benden desteğini esirgemeyen, yapılan anketleri tam bir görev bilinci ile bana ulaştıran tüm SABRİ ÖZEL Mağazaları yöneticilerine teşekkür ederim.

Anket sorularını objektif bir bakışla ve samimiyetime inanarak yanıtlayan ve aslında en büyük katkıyı yapan SABRİ ÖZEL Mağazaları çalışanlarına ayrıca teşekkür ederim..

Riskli gözükken bir araştırmayı mağazalarda uygulamam konusunda sınırsız hareket edebilmemi sürekli destekleyen, mertebesinde olacak herhangi bir insanın aksine her daim beni rahatlatmış ve önümü açmış olan SABRİ ÖZEL Genel Müdürü Ali ÇAKIR' a ve tez araştırmamın başlangıcında danışmanlığımı yapan, araştırmanın temellerini attıktan sonra emekliye ayrılan hayat rehberim, idolüm ve dolaylı kariyer danışmanım Prof. Dr. İlhan ERDOĞAN' a olan minnettarlığımı sözcüklere sığdırmak zor.

Son olarak, Davranış Bilimleri derslerini gördüğüm yıldan tezi teslim ettiğim son güne kadar hem eğitim konularında hem de manevi anlamda bana yardımcı olan tüm öğretim görevlilerine teşekkür ederim.

## İÇİNDEKİLER

Öz .....	iii
Abstract .....	iv
Önsöz.....	v
İçindekiler.....	vi
Tablolar Listesi.....	ix
Şekiller Listesi .....	x
GİRİŞ .....	1
I. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ, KAPSAMI ve KISITLARI .....	4
A. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ .....	4
B. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI .....	6
C. ARAŞTIRMANIN KISITLARI .....	6
II. KURAMSAL TEMEL .....	8
A. KURUMSAL ADALET .....	8
1. DAĞITIM ADALETİ.....	11
a. Eşitlik Teorisi.....	11
b. Eşitsizliğin Tanımı .....	13
2. İŞLEM ADALETİ.....	15
a. Kural Adaleti.....	17
b. Sistem Adaleti .....	18
3. ETKİLEŞİM ADALETİ.....	21
a. Kişilerarası Adalet.....	22
b. Bilgi Adaleti .....	23
4. ADALETLE İLGİLİ KAVRAMLAR .....	24
a. Yardım Etme Davranışı – İşlem Adaleti İlişkisi .....	25
b. Bireysel Yükselme – Örgütsel Adalet İlişkisi .....	25
c. Katkıda Bulunma – Adalet – Performans İlişkisi .....	26
d. Sapkın ve Üretime Mani Davranışlar .....	27
e. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı .....	28

B. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	29
1. MEYER – ALLEN MODELİ.....	31
a. Duygusal Bağlılık .....	32
b. Kronik Bağlılık .....	34
c. Normatif Bağlılık.....	35
2. BAĞLILIKLA İLGİLİ KAVRAMLAR .....	37
a. Performans .....	37
b. Kariyer.....	38
c. Personel ve İlişkileri .....	39
d. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı .....	40
e. İşgücü Devir Hızı.....	41
C. ADALET İLE BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	43
1. DAĞITIM ADALETİ – BAĞLILIK İLİŞKİSİ.....	44
2. İŞLEM ADALETİ – BAĞLILIK İLİŞKİSİ.....	45
3. ETKİLEŞİM ADALETİ – BAĞLILIK İLİŞKİSİ.....	47
III. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	48
A. ARAŞTIRMANIN TASARIMI VE MODELİ.....	48
B. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ.....	49
1. TEMEL HİPOTEZ .....	49
2. ALT HİPOTEZLER.....	49
C. ARAŞTIRMA ÖNKABULLERİ .....	52
D. ARAŞTIRMANIN UYGULANDIĞI ANAKÜTLENİN TANITIMI .....	52
E. ÖLÇÜM ARACI ve DEĞİŞKENLER .....	53
F. UYGULAMA SAFHASI .....	56
G. UYGULANAN İSTATİSTİK ANALİZLER .....	57
IV. BULGULAR ve SONUÇ BÖLÜMÜ.....	58
A. GEÇERLİLİK ve GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ SONUÇLARI .....	58
B. ARAŞTIRMA ANKETİ ÖLÇEKLERİ .....	60
C. HİPOTEZLERİN YORUMLANMASI .....	62



SONUÇ VE ÖNERİLER .....	71
KAYNAKÇA.....	74
EKLER .....	84
EK A. KURUMSAL ADALET ÖLÇEĞİ YAPILANDIRMA ANKETİ.....	84
EK B. KURUMSAL ADALET ÖLÇEĞİ .....	88
EK C. KURUMSAL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ .....	90

**TABLolar LİSTESİ**

Tablo 1. Adalet Ölçeği Pilot Araştırma Madde Dağılım Tablosu .....	54
Tablo 2. Adalet Ölçeği Madde Dağılım Tablosu.....	55
Tablo 3. Adalet Çeşitlerine Göre Ölçek Madde Dağılım Tablosu.....	56
Tablo 4. Adalet Ölçeğinin Madde Geçerliliği Analizi.....	59
Tablo 5. Adalet Ölçeğinin Güvenilirliği Analizi.....	60
Tablo 6. Adalet Ölçeğinin Pilot Araştırma Sonucundaki Son Hali .....	61
Tablo 7. Adalet Ölçeğinin Pilot Araştırma Öncesi Son Hali.....	63
Tablo 8. Adalet Faktörlerinin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi Özet Tablosu .....	64
Tablo 9. Adalet Faktörlerinin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi Katsayılar Tablosu.....	64
Tablo 10. Adalet Faktörlerinin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi Anova Tablosu .....	65
Tablo 11. Adalet Faktörlerinin Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisi Özet Tablosu.....	65
Tablo 12. Adalet Faktörlerinin Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisi Katsayılar Tablosu .....	66
Tablo 13. Adalet Faktörlerinin Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisi Anova Tablosu .....	66
Tablo 14. Medeni Halin Adalet ve Bağlılık ile İlişki Tablosu .....	68
Tablo 15. Medeni Hal ile İlgili Grup İstatistikleri .....	69
Tablo 16. Mağaza İçi Görevin Adalet ve Bağlılık ile İlişki Tablosu .....	69
Tablo 17. İş Tecrübesi Süresinin Adalet ve Bağlılık ile İlişki Tablosu .....	70

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

Şekil 1. Eşitlik Teorisi Modeli.....	12
Şekil 2. Aritmetik Eşitlik.....	13
Şekil 3. Eşitsizlik Durumu.....	13
Şekil 4. Bağlılık Oluşum Şeması.....	32
Şekil 5. Araştırma Model Diyagramı.....	48
Şekil 6. Araştırma Sonucu Diyagramı.....	67

## GİRİŞ

Şirketi çalışanlarının sergilediği davranışların iş verimliliğinde ne kadar önemli olduğu hakkında ilk sözlerin söylendiği ve ilk deneysel çalışmaların yapıldığı Hawthorne Araştırmaları üzerinden yıllar geçti. Bugün gelinen noktada, sosyal sınırlara girmiş her kavram, çalışanların zihinlerini kurcalayan her yargının muhakemesi ve yargılanması yapılmakta; üzerine deneysel araştırmalar yapılarak yoruma açık ve sürekli değişecek bir bilim ortamına ışık tutacak çerçeveler ve düşünce kalıpları oluşturulmaktadır.

İnsanların kendileriyle ilgili kararlarını alırken rasyonel olamadığı, duygularıyla hareket ettikleri bilinen bir gerçektir. Bu faktör, yıllar yılı çalışanlarla ilgili olarak sürdürülen faaliyetlere ışık tutmuştur. Çalışanların iş performansını yüksek tutmak, istikrarlı kadroya sahip bir şirket olmanın en önemli yolunun, kişilerin hislerine ortak olmak olduğu, yöneticilerin kendi düşünce ve duygularını yönetmeyi öğrenerek, bu şekilde daha bütünleştirici ve makul yaklaştığı çalışanlarının da duygularını yönetmeye çaba göstermesi gerekliliği kabul edilmiştir. Bunu sağlamak adına da, davranış bilimlerinin tüm verilerinden faydalanılmış, örgütsel davranış ayrı bir bilim olarak önem kazanmış, kendi bünyesine diğer sosyal bilim dallarından uyarladığı başlıklar altında bu konularla ilgili çalışmıştır.

Yüzyılımız, bireylerin kişisel istek ve ihtiyaçlarının ön plana çıkartıldığı, mevcut tüm imkanların bu yolda seferber edildiği bir yüzyıldır. Küreselleşmeyle birlikte insan kitlelerinin dünyanın hemen her noktasında olan ve bitenden haber olduğu bir dönemde, küresel rekabetin ve farklı kültürlerin de etkisiyle insanların karşısına yeni ve farklı mal ve hizmetler çıkmaktadır. Kişilerin kendileri için bu mal ve hizmetler arasından seçtiklerinin, o kişiyle ilgili belli konulardaki algıları etkilediği, bugün o kişinin lüks olarak kullandığı mal veya hizmetin ilerleyen dönemlerde somut ihtiyaçlara dönüştüğü bir dönemdeyiz. Sadece çalışanlar kısmında değil, artık müşteri kısmında da duygulara hakim olmak gerekmektedir.

İktisatta çokça atıf yapılan Pareto analizinde, yaklaşık %20'lik bir kesimi oluşturan sürekli müşterilerin, kazancın yaklaşık %80'ini oluşturduğundan bahsedilir. Sürekli müşteri olmak, o firmaya duyulan bir yakınlığın, bir bağlılığın sonucu olarak karşımıza çıkar.

Yine müşteri gözüyle baktığımız zaman, kurumların çalışanları da kurumların müşterileridir. Dahası, bu çalışanların kurumla ilgili yorum ve konuşmalarda bulunacağı tüm yakın çevresi de, kurumdan haberdar hale geleceği için aslında bu çevredeki her bir birey de potansiyel müşteriler haline gelirler. Bu çalışanların üzerinden kurumlar algılanacağı için de, bu çalışanlar kuruma ne derece bağlılarsa, kurumu o derece etkili ve olumlu bir şekilde yansıtacaklardır. Yine yapıya bağlı ve istikrarlı çalışanlara sahip bir kurum, kendi yapısını ve kültürünü istediği konumlara getirebilecek ve bu durumu kendi lehine kullanabilecektir.

Sadece bu konu bile bağlılığın ne kadar önemli ve üzerinde durulması gereken bir kavram olduğunu ispat için yeterlidir. Bunun yanında, bağlılığın iş performansının yüksekliği ve sürekliliğine, kişilerin kurum bünyesinde iş yaşantılarına devam etmeleri konusunda da birçok olumlu etkisi olacağını söylemek gerekir.

Elbette, çalışan kadrosunun tamamının kendisine olumlu yönde bağlılığının bulunması, kurumun amaçlarına ulaşması için yeterli olmayacaktır. Kurumların sürekliliğini sağlayabilmek, hedeflerine ulaşmasını sağlamak adına, kurumların belirli alanlarda düşünce kalıplarının ve bir takım kural ve prosedürlerinin de oluşmuş olması gerekir. Bu kural ve prosedürler her zaman doğrudan biçimlendirilmiş ve yazılı olmayabilir. O sosyal toplulukta yer alan kişilerin belli zamanlarda belli ortak tutum ve davranışlar gösteriyor olması, yani kültürün oluşmuş olması bu yapının kurulmasında yeterli olacaktır.

Kurumların küresel rekabetinden ve iletişim teknolojilerinin gelişmesiyle her konuda kişilerin haberdar olma düzeylerinin arttığından bahsetmiştik. Bu gibi etkiler sadece bireyler üzerinde etkilerini göstermezler. Onlarca sosyal topluluğun birbirleriyle iletişim halinde olması, her birinin kültür öğelerinin de birbirleri üzerinde etkili olmasını getirir. Sosyal bilimlerde belirsizliğin veya bir kavram üzerindeki etkilerin beklenenden fazla olması sonucunda, bu etkilerin doğuracağı tepkilerin de birbirlerinden farklılaşacak olması doğaldır.

Kişilerin iş yaşantıları üzerinde, sadece biçimsel ve davranışsal kavramların etkisinden söz etmek de yeterli olmayacaktır. Bu noktada da, insan faktörü son derece önem kazanmaktadır. Kurumlar kural ve prosedürlere bağlı hareket edebileceği gibi, kişiler kural ve prosedürlere bağlı iş yaşantılarını devam ettirebilir; diğer çalışanların da tutum ve davranışlarından en az bunlar kadar etkilenmesi kaçınılmazdır. Burada-

ki insan faktörü, hem yöneticiler, hem de çalışma arkadaşları için sayılabilecek özelliklerden meydana gelir ve bu özellikler, kişinin çalışma yaşantısını birinci derecede etkileyecek kararlar ve sonuçları doğurabilir.

İşte bu kararlar ve sonuçlar, insanlar tarafından ne şekilde algılanıyorsa, kişilerin iş yaşantıları ve iş hayatına bakışları da o şekilde biçimlenir. Bu biçimlenmede rol alan algılar arasında, kararın haklılığı da en sıklıkla sorgulanan kavramlardan biridir. Haklı olduğunu düşünme ve bunu değerlendirme sırasında, kişilerin ve kurumların adaleti de sorgulanmış olur. Böylece de, bireyin kurum, yöneticiler ve çalışma arkadaşlarıyla ilgili adalet algısı oluşur.

Bu algılar, birbirinden birbirine etkileyen ve birbirleriyle ilişkili olan faktörler olsa da, kesin çizgilerle birbirlerinden ayrıldığı yerler de vardır. Kişilerin, insan olarak olsun, özelliklerinin gerektirdiği sebeplerle olsun, hak ettiğine inandığı bazı çalışma koşulları vardır. Bu koşullar çerçevesinde çalışıyor olması, kişinin işyeri adaleti hakkında ve/veya karar verici mercilerin adaleti hakkında olumlu düşünmesine sebep olacaktır. Bunun aksi durumlarda, işin idare ve yürütülmesiyle ilgili aşamalarda karşılaşılan sonuçlar ve kararlarla ilgili de olumsuz gelişmede, kişi farklı bir adalet algısı da geliştirebilir.

Bu adalet algısıyla hareket eden bireyin, bu algısının davranış ve tutumları üzerinde etkisi olacağı da muhtemeldir. Araştırmamızda da, bireylerin adalet algısının literatürde tanımlı ve geçerli birer faktör oluşturan çeşitlerinin, kuruma olan bağlılığın çeşitlerini ne şekilde ve ne derece etkilediğine değinilecektir.

Araştırma, uzaktan yönetim uygulanan bir kurumda yapılan anket çalışmaları üzerinden veriler toplanmıştır. Bu konuyla ilgili olarak literatür taraması yapılmış, daha önce gerçekleştirilmiş araştırmalarda incelenmiş olanlar içinde kullanılmış tüm faktörlerden yeni bir adalet ölçeği geliştirilmiş, bağlılığı ölçen hazır ve literatürde bir ölçekle birlikte bir anket formu haline getirilerek, kurumda çalışan her kademedeki çalışanlara uygulanmıştır.

## I. BÖLÜM

### ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ, KAPSAMI ve KISITLARI

Araştırmayla ilgili ilk adım olan bu bölümde, araştırmanın ana hatları aktarılacaktır. Araştırma hazırlanırken yola çıkılış amacı, araştırmanın ne gibi anlam ve önem içerdiği, araştırmanın kapsamını ve son olarak araştırmanın sınırlılıkları ve kısıtları, bu bölümde detaylarıyla aktarılacaktır.

#### A. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Adalet ve bağlılık kavramları, yabancı literatürde çokça işlenmiş, üzerlerinde durularak örgütsel davranış kavramları arasında yerlerini almış, kendi başlarına birer önemli konulardır. Bu iki konunun ilişkileri hakkında da birçok araştırma yapılmış, halihazırda alt başlıklarının bazıları arasında ilgi saptanmıştır.

Ancak konu, Türk iş yaşantısı, Türkiye ekonomisi ve Türk çalışanlar olunca, buradaki yapıya, bu iki faktörün ne derece etkiyebileceği; kişilerin iş yaşantısı ve şirketlerin faydası adına bu tür bir araştırmanın ne getirebileceğini de açıklamak gerekmektedir.

Kültürümüzde hala yerleşik durumda olan kamu sektörü ve devlete bağlı kurumlarda çalışma eğiliminin yavaş yavaş terk edilerek, en az devlet kurumları kadar güvenilir özel teşebbüslerin de insanların zihninde yer etmeye başladığı bir dönemde bu araştırma yapılmaktadır. Tabii ki, hala firmalardaki en büyük eksiklik, firmada çalışan bir kişinin, işini meslek olarak benimseyerek, yıllarca istikrarlı bir şekilde çalışmasının önünde engellerin varlığıdır. Bunu aşabilmek adına, firmaların yapabilecekleri daha sınırlı kalmaktadır.

Meslek sahibi olmayan bir çalışanın firmaya faydalı bir çalışan ve bir uzman haline getirilmesi, ciddi maliyetler gerektiren bir süreçtir. Bu süreci tamamlamasının hemen ardından, kişi firmaya tam anlamıyla fayda üretmeye geçtiği dönemlerde firmadan ayrılır veya iş değiştirme kararı verirse, bu hem firma için, hem yeni bir yol takip etme kararı veren çalışan için sıkıntı yaratmaktadır.

İşte bu verimsizliğin önüne geçmenin en önemli yollarından birisi, kişilerin duygusal bağlılığını sağlayarak firmada kalıcı olmalarını desteklemektir. Bunu planlayan üst yönetimler ve insan kaynakları uzmanlarının, kişinin iş etki alanını oluşturan yöneticiler, kurum ve grup üyeleri üçgenini iyi inceleyerek, bu üçgende bulunan bileşenlerin çalışanlar adına olumlu olarak algılanabilmesini sağlaması gerekmektedir. Bu bileşenler ile, kişinin gündelik iş yaşantısı idare edilmektedir.

Bu noktada da, kişilerin kendilerini güvende hissetmeleri çok önemlidir. Zaten ülke içindeki iş arayan nüfusun önemli bir bölümünün kamu sektörüne yönelmesinin belki de en önemli nedeni, kişilerin kendini güvende hissetme isteği ve belirli standartların dışına çıkılmayacak olunmasıdır. Bir kişi, işyerinde aynı konumda bulunduğu başka bir kişiyle şartlarının farklı olmasını hoş karşılamayacaktır. Yine benzer bir şekilde, yöneticisinin veya çalışma grubunun, çalışma arkadaşına davranıldığı gibi kendisine de davranmasını isteyecektir. Bu şekilde bir davranışı özel sektörde görme konusunda güveni olmayan bir kişi, iş güvencesi olmadığını düşünerek mevcut durumuna kalıcı bir iş ve bir pozisyon olarak bakmayacaktır. Bunun yanında, dışarıda duyduğu başka iş tecrübelerinde, insanlara daha iyi şartların sunulup, daha adil davranıldığı düşüncesine kapıldığı anda da, firmayla ilişkisini kesme fikri aklından geçmeye başlayacaktır. Bu aşama da, firma açısından tehlike çanlarının çaldığı bir aşamadır.

Araştırmamızda işte bu güven irdelenecek, firma çalışanlarının işletmelerinde devamlılık arz etmelerinde, onların kariyer yollarını mevcut firmalarında çizmeleri için firmaların kişilere neler sunması gerektiği hakkında veriler ortaya konulacaktır. Kişilerin neleri adaletsiz olarak algılayabilecekleri, algılanan adaletsizliğe ne gibi tepkiler gösterebilecekleri de araştırmamızda konu edilmiştir. Burada değinilenlerden yola çıkarak, işletmeler çalışanlarının kendilerini adaletli görüp görmediklerine karar verebileceklerdir. Adalet algısının olumluya dönüşmesiyle ilgili çalışmaların yapılmasının ardından da, işletmeler araştırmamızda sayısal verilerle ortaya çıkacak olan bağlılık ilişkilerini inceleyerek; çalışanların kurumsal bağlılıklarının ne şekilde firma lehine yönlendirilerek, işe katkıyı ve verimliliği artırma konusunda önemli adımlar atabilmiş olacaklardır.

Özetle araştırmamız, yukarıda bahsedilen maliyetsiz ama kritik tedbirlerin alınmasıyla ilgili bir yol haritası sunmayı amaçlamıştır.



## B. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırmaya içerik olarak bakıldığında, adalet çeşitlerinin algılanış biçiminin örgütsel bağlılığı Meyer-Allen modeli çerçevesinde nasıl etkilediği konusunda yapılmış bir araştırmadır. Bağlılığı etkileyen dolaylı faktörler ve örgüt kültürünün diğer öğeleri göz ardı edilmiştir.

Araştırma, dört yıldır kendi mağazaları üzerinden çalışmaya başlamış olan Sabri Özel Tekstil firmasında yapılmıştır. Türkiye’de perakende alanı olarak önemli yerlerin hemen hepsinde mağazalarının olması, yeni yapılanmada olması nedeniyle ara birimlerin oluşmamış olup mağazaların İstanbul’daki merkeze bağlı olarak işlerini devam ettirmesi de, bu seçimin isabetli olduğunun bir göstergesidir. Bölge sorumluları, koordinatörlükleri ve birimleri var olan bir yapıda, kişilerin kurum ve yöneticilerle ilgili algıladıklarının kişilere bağlı etkilerin araştırmaya doğrudan tesir etme olasılığı matematiksel anlamda daha fazla olacaktır.

Çalışmaya katılanlar, firmanın kendine ait mağazalarında çalışan personelidir. üretimde çalışan yaklaşık 1000 kişi, idari bölümde mağazacılık alanı dışında çalışan yaklaşık 40 kişi ile, Franchise mağazalar çalışanlarının tamamı kapsam dışında bırakılmıştır.

Araştırmanın veri toplaması 11 Ocak – 17 Şubat 2008 tarihleri arasında yapılmıştır. Adalet konusunun teorik araştırmasıyla başlayan yazım sürecinin ilk başlangıcı ise Temmuz 2007’ye kadar uzanmaktadır.

## C. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırma yapılırken, şartlardan ve araştırma modelinden kaynaklı bir takım sınırlar ve kısıtlar da ortaya çıkmıştır.

Araştırma yapılırken, araştırmanın konusu olan adalet ve bağlılık kavramlarıyla ilgili doğrudan bilgi alınmış olan, bu konularla ilgili yapılmış olan araştırmaların kaynakçalarında sıkça görülen makale ve tezlere ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu iki konu hakkında temelleri atmış olan yazarların, sürekli üzerine koyarak ortaya koydukları eserler var olduğu için, bunların takip edilmesi tercih edilmiştir. Kaynakçalarda rastlanıp da ulaşılamamış olsa da, o kaynağa atıf yapan aynı araştırmacı veya araştırmacıların

farklı eserlerinden faydalanılarak kaynakçaya dahil edilmiştir. Bu nedenle, yeni model tasarımları ve farklı perspektifleri kullanma amacıyla ağırlıklı olarak yabancı kaynaklar kullanılmıştır.

Araştırma, 13 farklı şehirde bulunan mağazalarda yapılmış ve anketlerin sağlıklı doldurulması inisiyatifi mağaza müdürlerine bırakılmıştır. Firma çalışanları üzerinden anket formları kişilere ulaştırılmıştır. Bu nedenle, mağazadaki her bir çalışanın, anket formlarını merkezin veya mağaza yöneticisinin etkisi ve manipülasyonu altında kalmadan doldurmuş olmaları ve adalet alt başlıklarında bahsi geçen yöneticileri, her çalışanın birden fazla yönetici olarak algılamış olması ve sadece mağazadaki yöneticiler düşünülerek anketin doldurulmuş olması gibi sorunların olabileceği saptanmıştır. Bu duruma karşı, kişilere ankette yazılanların şirket verisi olarak kişiler adına tek tek saklanmayacağı, kişilerden isimlerinin istenmediği; sadece araştırmanın sonuçlarını etkileyebilecek bazı ayırıcı özelliklerin formlarda yazılı olması gerektiği belirtilmiştir.

Bunun yanında, mağaza yönetimini doğrudan etkileyen alışveriş merkezi uygulamaları ve yönetimlerinin adalet algılarını etkileyebilecek olası farklı uygulamaları da göz ardı edilmiştir.

## II. BÖLÜM

### KURAMSAL TEMEL

Araştırmanın deneysel bölümüne geçmeden önce, ölçeklerin hazırlanması ve önerilerin ortaya atılmasına gerekçe olan kavramları detaylarıyla incelemek uygun olacaktır. İlk önce adaletin ne olduğu, hangi kavramları içerdiği ve adaletle ilgili tutum ve davranışlar üzerindeki neden-sonuç ilişkisi irdelenecektir. Daha sonra bağlılık kavramına bakılarak, bağlılığın çeşitlerini oluşturan faktörler incelenecektir. Her iki konunun ilişkilendirildiği araştırmalar, ortak değindikleri kavramlar da bu bölümde ele alınacak diğer başlıkları oluşturmaktadır.

#### A. KURUMSAL ADALET

Adalet, köken olarak Antik Yunan dönemine kadar giden bir kavramdır. Tanrıça Themis ile özdeşleşen adalet kavramı, bir elinde kılıç, diğer elinde terazi bulunan ve gözü bağlı bir kadın olarak resmedilmiştir. Kılıç, yaptırımın caydırıcılığını; terazi, adaletin herkese eşit dağıtıldığını; gözü bağlı olması, tarafsızlığını; kadın olması ise bağımsızlığını simgeler.

Yazılı kaynaklara bakıldığında ise, adaletle ilgili bilinen ilk önemli yapıtın, Nikomakean Etiği olduğu görülür. Aristo' nun etikleri arasında önemli yere sahip olan adalet, sosyal yaşamın temel taşı ve tüm erdemler arasında en fazla kavrama yeteneği gerektirenidir. Aristo'nun adalet kavramı genel adalet ve kişisel adalet olarak ikiye ayrılmıştır.<sup>1</sup>

Kaynak atamadaki adaleti neyin belirlediği hakkında Aristo adil bir kaynak atamasının hak etme derecesine göre yapılması gerekliliğini "Tüm insanlar dağıtımda adil olanın hak edişe göre dağıtım olduğunu bilir." diyerek savunmuştur.

Buna dayanarak, Aristo'nun varsayımının deneysel olarak açıklanabilir olup olmadığını sorgulamak mümkündür.

<sup>1</sup> Wikipedia, "Nicomachean Ethics[Nikomakean Etikleri]", 21.06.2007, <[http://en.wikipedia.org/wiki/Nicomachean\\_Ethics](http://en.wikipedia.org/wiki/Nicomachean_Ethics)>, par. 2.

Aristo'nun bu öngörüsünün deneysel kanıtı, araştırmanın iki tamamlayıcı akımından alınmıştır. Önce eşitlik teorisini test eden araştırma, performanslarının hak ettiği ölçüde ücret aldığına inanmayan kişilerin nasıl tepki gösterdiklerini incelemiştir. Belirli alanlarda, birçok çalışma sonucunda katkıları için düşük ücreti ödenen insanlar (ödülleri kendileriyle kıyaslanabilir diğer insanlara bağlı olarak karşılaştırdığında) kendilerine haksız davranıldığına inanırlar, tatminsizlik bildirirler ve düzenli olarak performanslarını düşürerek eşitsiz durumlarını asgariye indirmeye çalışırlar. İlginç bir biçimde veriler, hak ettiklerini düşündüklerinden daha yüksek seviyelerde ödüller alan insanların da haksızlığa uğradıklarına inandığını, daha doğrusu haksız biçimde faydalandırıldıklarını göstermiştir. İnsanların kendi ilişkili hak edişlerine hassasiyeti olmayan atamalara olumsuz tepki göstermesi, aslında Aristo'nun adalet kurgusunda erdemin önemine bakan söylemiyle uyuşmaktadır. Paralel bulgular daha proaktif bir uyumlaştırma kullanarak araştırmacılar tarafından takip edilmektedir. Aslında, bu araştırmanın doğrudan bir yorumunda ödülleri dağıtan insanlar, genellikle alıcının hak edişlerini algılamalarıyla orantılı olarak atamalar yapmanın pratiğini takip ederler. Bu bulgu, hak etmenin önceliğini haklılığın bir kriteri olarak gören Aristo felsefesini de benzer bir şekilde desteklemektedir.

Bunun ötesinde, araştırma hak etmenin algılandığı tavırdaki önemli karmaşıklığı insanların tanıdığını bulmuştur. Belirli koşullar altında, özellikle işyerindeyken, hak eden performansın, performans katkıları çerçevesinde ölçülebilir olduğu bulunmuştur. Ancak, bunun yanında hak edilen ödülün illa ki farklı performansla bağlı olmadığı tipik sosyal kurgular ve enstantaneler olabilir. Bir kişi bir ödülü, başka performans katkısı olmadan, sırf birey olduğu için hak edebilir. Yine de, araştırmalar kaynakları kendisi ve yakın bir arkadaşı arasında bölen insanların performans farklılıklarına bakma ve herkese eşit biçimde davranma eğiliminde olduğunu göstermiştir.

Dolayısıyla, bu bölümdeki hak edilen noktası bir kişinin bir görevi ne kadar iyi yaptığı değil, o kişinin partner olmaya ne kadar uygun olduğudur.

İlginç bir biçimde, Aristo hak edişi neyin belirlediğine ilişkin fikirlerin farklarının olasılığını anlayabilmiştir çünkü bu, değişik insanların gözünde farklı konumlanabilir. Greenberg'e göre Aristo spesifik olarak, insanların aynı tür hak edişleri belirlemediklerini, ancak demokratların bunu özgür insanların durumuyla, oligarşi destekçilerinin

refahla ( veya asil doğmakla) ve aristokrasinin destekçilerinin ise mükemmellekle tanımladığını söylemiştir.<sup>2</sup>

Bu bakış açısı her ne kadar günümüzde epey farklılaştıysa da, insanların hak ediş performanslarını belirleyen bakış açılarından değişik alternatiflere yönelebileceği konusu aynı kalmıştır. Buna çok önemli bir örnek olarak cinsiyet ayrımcılığını görmek mümkündür. Kadınlar, birebir aynı işi yaptıkları erkeklere kıyasla daha düşük ücret almaktadır. Erkekler, genele yaygın bir kanı olarak kadınlardan daha değerli katkılar yapıyorlarmış gibi görülürler. Bunun nedeni de, sadece onların erkek olmasıdır.

Elbette, cinsiyet ayrımcılığı kadar ırk ve yaş konusunda da insanların belirli hak ediş algıları var olup, bu sebepler dolayısıyla kişileri olması gerekenden farklı değerlendirebilmektedir. Söz gelimi, beyaz Anglosakson ırkından olanlar ve genç insanların, diğer sosyal gruplara göre daha yüksek ücretlendirmeyi hak ettikleri düşünülmektedir.

Bu durum, ahlak filozoflarının adillik bireylerin kendi yerel özelliklerini yaratan karakteristiklerini göz ardı ederek herkesi eşit kabul etmesiyle ilgili söyledikleriyle çelişmektedir. Bunun nedeni insan doğasından gelmektedir. İnsanların kendi ellerinde olmadan edindikleri, doğuştan gelen güzellik, cinsiyet, ırk vb. diğer genetik özellikler olarak sayılabilecek bir takım özellikleri vardır. İnsanlar, bunlar gibi rasgele özellikler nedeniyle ödül verilmesi konusunda isteksizken, bu “doğal kura” da kendilerine çıkan ödüllerin faydalarından yararlanmanın adil olduğu konusunda hemfikirdir.

Günümüzde ise, adalet kavramının birçok faktöre uygulanabilmesi mümkündür. Adalet genel ve kişisel olmanın dışında, bireyin bir parçası olduğu sosyal yapıların, grupların ve kurumların adaletinden de bahsedilebilir. Araştırmamızda incelenecek konu da, kurumlar içindeki bireylerin, kurumsal yapı içinde algılayacağı adalet ve bu adaletin türleri olacaktır.

Birçok araştırmacı adalet ve adillik terimlerini ikame şekilde kullanmışlardır. Bu sözcüklerin yanında eşitlik ve haklılık da adillik ve adalet yerine kullanılacak kavramlardır. Adalet türlerine inildiği zaman, bu türler de adalet ismiyle anılacaktır. Çeşitli

---

<sup>2</sup> Jerald GREENBERG, Robert J. BIES, "Establishing the Role of Empirical Studies of Organizational Justice in Philosophical Inquiries into Business Ethic [Örgütsel Adaletle İlgili Deneysel Çalışmaların Rolünü Felsefik Araştırmalarda İş Ahlakı İçine Kurma]", *Journal of Business Ethics*, 11:433-444,1992.

araştırmalar sonucunda, ismen birbirinden farklı, ancak farklı faktör grupları altında toplanmış adalet çeşitleri olduğu görölmektedir.

Bunlardan dağıtım ve işlem adaleti, üzerine en çok araştırma yapılan çeşitlerdir. Bu iki adalet çeşidinden sonra, üçüncü bir adalet çeşidinin varlığı ortaya çıkmıştır. Bu adalet türü de, adaletin sosyal tarafı olarak da tanımlanan etkileşim adaletidir.

## 1. DAĞITIM ADALETİ

Dağıtım adaleti, bir çalışanın, kendisini başka bir çalışanla kıyaslamasıyla ilgilidir. Adams'ın Eşitlik Teorisi'ne (1965) dayanır. Buna göre bir kişi, adalet algısını, kendisiyle denk gördüğu başka bir kişiyi kendisiyle kıyaslayarak oluşturur. Bu kıyaslamayı yaparken de, genel girdi-çıkıtları göz önüne alır.

1960'lardan başlayarak, adalet araştırması öncelikle dağıtım adaleti üzerinde yoğunlaşmıştır. Adams'ın bu konunun temellerini atan çalışması, dağıtım adaletinin eşitlik teorisini ortaya atmıştır.

### a. Eşitlik Teorisi:

Eşitlik teorisi, adillik değerlendirmelerinin çıktıların olağan seviyesine değil, girdi-çıkıtı oranlarının sosyal kıyaslarına bağlı olduğunu söylemektedir. Adams, adaleti değerlendirirken, bireylerin katkılarının (girdiler) oranını ekonomik veya sosyal telafilerle (çıkıtı) tayin ettiklerini ve aralarındaki oranı eşdeğer gördüğu diğer kişilerle karşılaştırdıklarını iddia etmektedir. Eşitlik teorisine göre, nispi olarak hem çok fazla(aşırı telafi) hem de çok az (fazla telafi) adaletsiz olarak değerlendirilir.

Genellikle, bireyler adaletsizliği, girdiyi (az çalışmak gibi) veya çıkıtıyı (firmadan çalmak) değerştirerek azaltmaya çalışırlar. Adalet perspektifi tamamen kişiye bağlı bir süreçtir. Her ne kadar Adams eşitlik teorisini genel adalet teorisi olarak nitelediyse de, bu teori iş örgütlerinin şartları ve çevresinde geliştirilmiştir. Örgütsel ortamda, girdilerin kapsamına tecrübe, nitelik ve çaba girer; çıkıtı ise tasarruf, promosyon ve farklı biçimlerdeki kabullerden oluşur.

Eşitlik teorisi, örgütsel adalet araştırmasının temeli olarak görünmektedir. 1975'ten başlayarak, adaletle ilgili çalışmalar öncelikle dağıtım adaleti üzerine yoğunlaşmak-

taydı. Bu araştırmaların çoğu, Adams'ın iki yönlü, kişilerarası oranlamaların temelini oluşturduğu eşitsizlik teorisine bağlı olarak hazırlanmaktaydı. Genellikle, Adams'ın teorisi "sosyal mübadele teorisi" başlığı altında, bir tarafın diğerine bir şeyler sağlama ve böylece, karşılığında ayrıca bir şeyler alması anlamını içeren temel teoriyi işaret etmekteydi. Örneğin, çalışanların işverenle bir değişim ilişkisi vardır. Çalışan, işveren için çalışırken zaman ve çaba tüketirken, karşılığında, işveren ücret ve farklı biçimlerde yatırımlar sağlamaktadır.

Fujishiro'ya göre, bu teoriyi analiz ederken, Adams iki temel noktayı anlamak istemiştir:<sup>3</sup>

- Neden ve ne zaman bu tarz değişimler çalışana adil veya adaletsiz gözükür?
- Kendisine adaletsiz davranıldığını düşünen çalışanlar neler yapar?

Adams, çıktıların adil olup olmadığının belirlenmesinin bir yolunun, bir kişinin çıktıların girdilerine oranlanarak; ikinci bir kişiyle kıyaslanması olduğunu iddia etmiştir.

$$\frac{\text{A'nın Ödülleri} - \text{A'nın Maliyetleri}}{\text{A'nın Yatırımları}} = \frac{\text{B'nin Ödülleri} - \text{B'nin Maliyetleri}}{\text{B'nin Yatırımları}}$$

**Şekil 1:** Eşitlik Teorisi Modeli

Girdilerin iyi ve cinsiyet ayrımı gözetmeyen bir tarifi şu şekilde listelenmiştir:

Kişinin değişim tarafında eğitimi, zekası, tecrübesi, eğitimi, yetenekleri, uzmanlığı, yaşı ve etnik altyapısı, sosyal statüsü ve iş için harcadığı çaba vardır. Özel durumlarda diğer özellikler de ilişkili olabilmektedir. Bu özellikler, kişinin değişimdeki girdileri olarak algılandığı, karşılığında adil bir çıktı beklediği kavramlardır.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Kaori FUJISHIRO, "FAIRNESS AT WORK: ITS IMPACTS ON EMPLOYEE WELL-BEING"[İşyerinde Adillik: Çalışanların Refahı Üzerindeki Etkisi]", Yüksek Lisans Tezi, *Ohio State Üniversitesi*, 2005, s.5.

<sup>4</sup> Valerie Collins WHERLEY, "The Relationship of Undergraduate Students' Perceptions of Interactional Justice to Academic Performance, Organizational Commitment, and Organizational Trust at the University of Connecticut"[Connecticut Üniversitesi'nde Lisans

## b. Eşitsizliğin Tanımı:

Eşitsizliği tanımlamak için, Adams iki faktörlü aritmetik bir eşitlik kullanmıştır. İlk faktör (p), eşitliği veya eşitsizliği yaşayan bireyi temsil etmektedir. İkinci faktör (a) ise, kişinin değişim ilişkisinde olduğu veya hem kendisinin hem de onun üçüncü bir kişiy-

$$\frac{O_P}{I_P} = \frac{O_A}{I_A}$$

le değişim ilişkisine girdiği birisini temsil etmektedir.

**Şekil 2:** Aritmetik Eşitlik

Eşitlikte O harfi çıktıları, I harfi ise girdileri temsil etmektedir. Eşitsizlik ise aşağıdaki durumlarda yaşanır:

$$\frac{O_P}{I_P} < \frac{O_A}{I_A} \qquad \frac{O_P}{I_P} > \frac{O_A}{I_A}$$

**Şekil 3:** Eşitsizlik Durumu

Eşitlik teorisi ile ilgili olarak, ortaya atıldığı günden itibaren birçok araştırma yapıldı. Eşitlik teorisinden yola çıkılarak kuramlar ortaya atıldı ve yorumlar çeşitlendirildi. Ancak, popülerliği 1980'in ortalarında azalmaya başladı. Bazı metodolojik eleştiriler ışığında, eşitlik teorisinin öngörüselleştirilmesi sorgulanmaktaydı. Bunun muhtemel nedeni de eşitlik teorisinin örgütsel davranış araştırmacıları için önemli bir dezavantaj olarak, insanların eşitsizliğe tepkileri hakkında belirli öngörüler sağlamaması olmuştur.

Teori iki farklı olası tepki çeşidi öngörmektedir: davranışsal ayarlamalar (performans düzeyini değiştirmek) ve zihinsel ayarlamalar (girdi ve/veya çıktı değerlemelerini değiştirmek). Ancak, eşitlik teorisi bu tepkilerin her birinin hangi koşullarda gerçekleş-



şecğini belirleyemez. Eşitlik teorisinin bu kısıtlamaları örgütsel adalet araştırmalarının işlem adaleti karşısındaki önemini değişikliğe uğratmıştır.<sup>5</sup>

Eşitlik teorisinde kıyas yapılan kişi, farklı bir kurumdaki farklı alanda çalışan birisi de olabilir. Bu tür kıyaslamalar yapılırken, neredeyse tüm demografik özelliklerin farklı olabileceği gözlenmiştir. Sadece, cinsiyet bu özelliklerden ayrı olmak üzere, kıyaslayan tarafından benimsenmektedir.

Eşitlik teorisi adaletsizliğe tepkileri inceleyen birçok teorik ve deneye dayalı çalışmanın temelini oluşturmuştur. Adams, bireylerin algılanan eşitsizliğe tepkilerini sınıflayabilmek için bir model geliştirmiştir.

Adams'a göre, bireyler adaletsizliği iki şekilde telafi edebilirler. Bunlardan birincisi girdileri ve çıktıları değiştirmek şeklinde, bir diğeri ise zihinsel değerlendirmeler ve davranışsal değişikliklerle olabilmektedir. Bu şekilde, bireyler reel eşitliği veya psikolojik eşitliği yeniden sağlamayı seçebilirler. Maddi eşitsizlik ile ilgili bir örnek ile teoriyi somutlaştırmak mümkün olacaktır:

Hak ettiğinden daha düşük ücret aldığını hisseden bir birey, daha yüksek değerlendirmiş gibi tekrar değerlendirerek zihinsel olarak veya organizasyondan çalarak davranışsal olarak işyerinden kazancını arttırabilir. Bu duruma paralel bir biçimde, düşük ücretlendirme hissine kapılan birinin bir alternatif tepkisi de daha değersiz olacak biçimde değiştirerek zihinsel olarak veya daha az iş yaparak davranışsal olarak işyerine yaptığı katkıyı azaltabilecektir.

Araştırmacılar eşitlik teorisini iki temel değerler dizisi içinde incelemişlerdir: üretkenlik deneyleri ve tekrar atama deneyleri. Üretkenlik deneylerinde, katılımcılar olması gerekenden yüksek ya da düşük ücretlendirildiklerine inandırılarak, ilerleyen zamanlardaki nitel ve nicel üretkenliklerini bağımlı ölçek olarak incelenmiştir.

Üretkenlik deneylerinin sonuçları, eşitlik teorisinin öngörülerıyla genel olarak örtüşmektedir. Yeniden atama deneylerinde ise, katılımcılar ikiye ayrılarak gruplanarak kendilerine görevler verilmiş; bu görevlerin sonucunda iki kişiden biri daha yüksek veya daha düşük olarak ücretlendirilmiştir. Bu ödemeyi takiben, katılımcılara ödül verilmiş ve bu ödüllerin grup üyelerine dağıtılması istenmiştir.

Genellikle, yüksek ödeme yapılan katılımcılar ödülün daha azını kendilerine ayırmışlar; düşük ödeme yapılan katılımcılar ise kendileri için ödülün daha yüksek bir pay almışlardır.

---

<sup>5</sup> Fujishiro, s.6.

Çoğu bölüm için, araştırma eşitlik teorisini desteklemiştir. Ancak, eşitlik teorisinin bir eleştirisi, bu araştırma için kısmen de olsa doğrulanmıştır. Eşitlik teorisinde, bireylerin adaletsizliğe olan tepkilerinin, eşitliği tekrar sağlama isteği ile güçlendiği söylenmektedir. Ancak, bireyler adaletsizliğe karşı aşırı motivasyon veya misilleme arzusuyla da tepki gösterebilmektedir. Bireylerin adaletsizliğe olan tepkileri, kaynakların daha uygun bir biçimde dağılımına neden olsa da, misilleme arzusu üzerine kurulu olabildiği de ispatlanmıştır.<sup>6</sup>

Bazı ufak kusurlarına rağmen, eşitlik teorisi örgütsel adalet literatürüne gözle görülür bir katkı yapmıştır. En temel katkılarından biri, çalışanların algılanan haksızlıklara davranışsal tepkileri olabileceği gibi, zihinsel tepkileri de olabileceği konusudur. Zihinsel tepkiler bireylerin adaletsizliğe karşı düşüncelerini göstermektedir, ancak davranışsal tepkiler bireyin adaletsizliğe karşı gözle görülebilir tepkilerini ele alır. Eşitlik teorisindeki deneysel bölüm eşitsizliğe davranışsal tepkileri test etmiş, ancak zihinsel tepkileri göz önüne almamıştır. Eşitlik teorisindeki işe benzer olarak, adaletsizliğe tepkiler üzerine yapılan araştırmaların neredeyse tamamı davranışsal tepkilere odaklanmıştır. Çalışanların adaletsizliğe zihinsel tepkileri hakkında bilinenler çok daha azdır.

## 2. İŞLEM ADALETİ

Bu adalet çeşidi de, kurum içindeki süreçlerin ve prosedürlerin uygulama ve yürütülmesiyle ilgili algılanan adalet olarak tanımlanabilecek işlem adaletidir. İşlem adaleti, adalet sonuçlarını tanımlamakta kullanılan prosedür ve araçların tümünün algılanan adillğine verilen addır.<sup>7</sup> Bu algılama sürecinde, kişi kendisiyle ilgili veya kurum işleyişiyle ilgili verilen kararları göz önüne alacaktır.

İşlem adaleti ile ilgili fikirlerin ilk ortaya atıldığı dönemlerde, bu konuyla ilgilenen araştırmacıların en sık atıf yaptığı kavram, sosyal mübadele teorisi olmuştur.

<sup>6</sup> Harjinder GILL, "Reactions To Injustice: Development and Validation of a Measure [Adaletsizliğe Tepkiler: Bir Ölçeğin Geliştirilmesi ve Geçerli Hale Getirilmesi]", Doktora Tezi, *Bati Ontario Üniversitesi Lisansüstü Çalışmalar Fakültesi*, 2005, s.7-9.

<sup>7</sup> Beril ERDOĞAN, Maria L. KRAIMER, Robert C. LIDEN, "Procedural Justice as a Two-Dimensional Construct [İki Boyutlu Bir Yapı Olarak İşlemsel Adalet]", *The Journal of Applied Behavioral Science*, Sayı. 37, s.206.

Sosyal mübadele teorisi, ilk olarak Blau tarafından 1964 yılında geliştirilmiştir. Mübadele kavramı, bu teoride iki farklı açıdan incelenmiştir. Bunlardan birisi olan sosyal mübadelede, alışveriş aşamasında alışverişe kaynaklık eden tarafın karşılık beklentisi yoktur. Bu ilişki biçiminde, alışverişe konu olan faktörler herhangi bir biçimde pazarlığı yapılmayan veya birbirleriyle kıyaslanmayan kavramlardır. Bu kavramlar, maddi olarak anlatılmayacak ve karşılığı beklenmeyecek olsa da, ileriki dönemler için tarafları yükümlülük altında bırakabilecektir. Bahsi geçen yükümlülükler belirli standartlara sahip değildir.

Bireyler; örgütlerinin onların iyi olmasını gözetmesi ve örgüte buldukları katkılara değer vermesine ilişkin inançlar geliştirmektedirler. Bu bağlamda bireylerin örgütlere çabalarını, düşüncelerini ve fiziksel güçlerini kattıklarından; bunun karşılığı olarak ise örgütten birtakım getiriler beklediklerinden söz edilebilecektir.

Çalışanlar organizasyona girerken, sosyal mübadele teorisini kabul ederek girerler. Bu bağlamda, örgüt çalışanları, örgütün kendilerinden beklenen davranışı ekonomik mübadele davranışı göstermeye zorlayana kadar iş tanımları dışında çaba sarf edeceklerdir. Dolayısıyla, sosyal mübadele teorisi açısından çalışanların kontrat üstü bir performans sergilemesi, adaletli muamele ve tatminkar çalışma şartlarına karşı gösterilen bir davranıştır. Bunun aksi durumunda ise misilleme, devamsızlık ve işten ayrılma davranışları sergilenebilecektir.<sup>8</sup>

İşlem adaleti işlenirken, araştırmacıların üzerinde durduğu konulardan biri de, işlem adaleti olarak kişilerin ne algıladığı olmuştur. Kurallar ve prosedürlerin bir kurumda var olması ve bu kural ve prosedürlerin tüm çalışanlar tarafından biliniyor olması, kural ve prosedürler ile ilgili konuyu tam anlamıyla kapsayan bir tanımlama olmayacaktır. Kurallar ve prosedürlerin var olması kadar, onların uygulanış biçimleri de önem arz etmektedir. Burada yorumlama devreye girebileceği gibi, kural ve prosedürleri uygulayıcıları üzerinden algılayacak kişiler de olacaktır.

Herhangi bir karar verilirken bile, farklı değişkenler düşünülerek yorumlanmak suretiyle bir sonuca ulaşılabilirken, yargı ve hükümlerin de yoruma açık olmaları olağandır. Dolayısıyla, bir kural yorumlanma şekline göre farklı sonuçlar ortaya koyabilmektedir. Bundan yola çıkarak, kural ve prosedürlerin adil sonuçlar vermesinin yalnızca düzen ve yapılarına bağlı değil, uygulayıcılarına da bağlı olduğunu söylemek müm-

<sup>8</sup> Sait GÜRBÜZ, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2006, 3(1), s.52-53.

kündür. Yani, işlem adaletinde yalnızca kural ve prosedürler değil, karar alma mekanizmaları da göz önüne alınmalıdır.

Araştırmalarda, işlem adaleti hakkında, kural ve prosedürlerin yapısal özellikleri ve karar vericilerin bu kural ve prosedürleri uygulama şekli olarak iki farklı biçimde ele alınması gerekliliğinden bahsedilmektedir. Ancak çoğu araştırma, bu iki biçimi tek bir başlık altında ele almış, işlem adaletini bölümlere ayırmamıştır. Araştırmamızda, literatürde bahsi geçen tüm adalet türleri ölçümleneceği için, işlem adaletinin kural ve prosedürleri yapısal olarak inceleyen kural adaleti ve karar verme sürecinde kullanılan bu kural ve prosedürlerin uygulanış biçimini inceleyen sistem adaleti olarak iki farklı başlık altında ele alınması daha uygun görülmüştür.

#### **a. Kural Adaleti:**

Kural adaleti, kuralların yapısal olarak adil bir düzene hükmetmesi durumunda ortaya çıkan adalet türüdür. Kişi, kurumda oluşturulmuş kural ve prosedürleri adil olarak algıladığı takdirde, kurumda kural adaleti olduğuna ilişkin bir algı geliştirmiş olacaktır.

Kişiler, eğer kural ve prosedürlerin oluşumuna katkıda bulunduğunu düşünürlerse daha yüksek kural adaleti algılayacaklardır. Kural ve prosedürler aracılığıyla kendileriyle ilgili bir fayda yaratıldığını düşünen çalışanların adalet algılarının kuvvetli olması hakkında farklı bir durum daha vardır. Kurum içinde mevcut kural ve prosedürlerle terfi etmiş kişiler, yine yüksek kural adaleti algısı geliştireceklerdir. Bunun nedeni de, kişilerin terfi ettikleri kurum ortamının adaletli olduğuna inanma ihtiyacı hissetmeleridir. Kişi, her zaman, herkesin eşit şartlarda olduğu adil bir ortamda yaşadığına inanma eğilimindedir. Aksi bir durum olduğu durumda ise, başka yerlerde suç aramakta, konuyla ilgili kurbanlar bulmaktadır. Mevcut ortamda terfi etmiş biri için ise durum farklı olmayacak, kişi kurumda adaletin varlığıyla ilgili olumlu bir algı geliştirecektir.

Adil dünya hipotezi örgütsel seviye ve sistemin işlem adaleti hakkında teklif edilen bağlantıyla ilgili başka bir açıklama sunmaktadır. Bu hipoteze göre, bireyler hakkı olanı elde ettikleri bir dünyada yaşadıklarına inanma ihtiyacı hissetmektedir. Buna dayanarak, örgütte daha üst kademelere gidildikçe daha yüksek kural adaleti algılandığı gözlemlenir. Bu kişiler, örgütte yüksek yerlere gelme nedenlerinin örgütsel kurallar ve prosedürler olduğuna inanmak isterler. Aksine inanırlarsa, terfi etmelerinin şansa dayalı olduğunu veya gerçek performansları yerine yönetimde bıraktıkları

izlenimin göz önüne alındığını kabul etmek zorunda kalacaklardır. Bu durum, yüksek dereceli bir pozisyonun değerini düşürerek düşünsel uyumsuzluğa neden olacağı için, örgüt kuralları ve prosedürleri dahilinde düşük seviyelerde adalet algılamaya neden olacaktır.<sup>9</sup>

## **b. Sistem Adaleti:**

Sistem adaleti ise, kural ve prosedürlerin yapısından ziyade, insanın psikolojik ve karakteristik özellikleri ve algılamalarını esas alan bir adale çeşididir. Literatürde işlem adaleti başlığı altında vurgu yapılan ve teoriler geliştirilen konular da, daha ziyade sistem adaletiyle ilgili olanlardır. Bunlardan en çok bilineni, Leventhal'in adalet algısı çeşitlendirmesidir.

Özdevecioğlu, Leventhal' in örgüt içindeki algılanan adaleti etkileyen faktörlerini 6 gruba ayırmıştır.<sup>10</sup>

**Tutarlılık kuralı:** Dağıtım kararlarıyla ilgili alınacak kararların birbirleriyle tutarlı olması kuralıdır. Bu tutarlılık, aynı nitelikteki kişilere benzer dağıtımın yapılmasıyla olabileceği gibi, aynı kişiye yapılan dağıtımlar arasında da geçerli olması gereken bir durumdur.

**Önyargılı olmamak kuralı:** Dağıtımda veya işlemde örgüt çalışanlarına önyargılı olmamak kuralıdır. Önyargılı olmak, sadece değerlendirilen kişiyle ilgili önyargılar taşımayı ifade etmemektedir. Aynı zamanda, bir kişiye karşı yanlı tutum göstermek de bu maddenin altında değerlendirilmektedir.

**Doğruluk kuralı:** Bilgilerin doğruluğu ile ilgili kuralıdır. Bilgiler, farklı kaynaklar tarafından doğrulanabilir olduğu sürece, kişilerde adalet duygusunu uyandırmak mümkün olacaktır.

**Düzeltebilme kuralı:** Alınan bazı kararlara çalışanların itiraz edebilmeleri veya o kararları düzeltirebilme haklarının olması ile ilgili kuralıdır. Kararların belirli çerçeve-

<sup>9</sup> ERDOĞAN, 209.

<sup>10</sup> Mahmut ÖZDEVECİOĞLU, "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21(2003), s.79.

ler dahilinde esnetilebilir veya değiştirilebilir olması, kişiye hareket alanı sağlar ve bu müdahale edilebilir ortam, kişinin yüksek adalet algılamasına neden olur.

**Temsilcilik kuralları:** Çalışanları etkileyecek kararların alınmasında onlardan temsilciler seçilmesi ve sorulmasıyla ilgili kuraldır. Bu şekilde çalışanların alınan karara katkısı sağlanarak fikir zenginliği de edinmek mümkün olacaktır.

**Etik kural:** Özellikle dağıtım ve işlemle ilgili alınacak kararların, çalışanların etik değerleri ile aynı yönde olması gerektiğine ilişkin kuraldır.

Bireyler, örgütlerinde işlem adaletsizliği algılayarsa, kişiler veya adaletsizliğin kaynağından ziyade bütün bir organizasyona yönelik tepkilerde bulunurlar.

Kişi, sistem adaleti algısı üzerinden hem yöneticileriyle ilgili, hem de üyesi olduğunu düşündüğü grupla ilgili tutum geliştirir.

Daha sonraki dönemlerde yapılan araştırmalarda ilişki adaletinin rolünü genişletilmiştir. Bunu yaparken Lind ve Tyler'ın ilişki adaleti olarak tanımladıkları kavramın kısa süreli ilişkilerde önem taşıdığı söylenmiştir çünkü bir kişi otoritenin niyetini belirlenmiş bir ilişki veya etkileşim ile davranılmış olmasıyla değerlendirir.

Tyler, bir grup içindeki sosyal süreçlerin teknik adilliği hakkındaki bilgiyle iletişim sağlayan üç anahtar ilişki faktörünü vurgulamıştır. Bunlar güven, tarafsızlık ve ko-numlamadır. Bu bakış açılarının işlem adaleti yargıları üzerinde bağımsız bir etkiye sebep olduğunu göstermiştir. Tyler'a göre tarafsızlığı değerlendirirken, insanlar otoritenin bir seviye oynama alanı yaratıp yaratmadığı üzerinde dururlar. Tarafsızlık; dürüstlük ve önyargılardan bağımsız olmaya yatkındır. Bu sebeple, tarafsız karar verme gerçekler üzerine odaklanır; fikirler, kısmi katılımlar veya bireysel ilgi için benzer durum geçerli olmayacaktır. Tyler'ın tarafsızlık bakışı, Leventhal'ın önyargı bakışından bir biçimde farklılaşmaktadır. Leventhal'ın bakışı işlevseldir, Tyler'ın bakışı ise ilişki temellidir.

Bunun yanında, Tyler'a göre tarafsızlık, herhangi bir kararın araçsallığına bağlı değildir. Daha ziyade bir otoritenin karar vermesiyle ilgili yolları temsil eder. Temel olarak, otoriteler genelde çoğu kişiye olabildiğince adil olan sonuçları destekleyen davranış standartlarına olumlu yaklaşmışlardır.

Söz hakkı, bir kişinin grup içindeki algısını etkileyebilir çünkü o kişiye grubun yaşan-tısının içine aktif bir şekilde katılması fırsatını vererek, dinlenmeye degecek kadar değerli görünmesini sağlar.

Deneysel bir çalışmada, statü tanıma ve tarafsızlığın, işlem adaletiyle söz hakkı ara-sındaki ilişkiyi düzenlediği ortaya çıkmıştır. Bu yüzden, söz hakkı aynı zamanda ön-celikli ilişki hükümlerini de aktif hale getirir çünkü bir kişinin grup içindeki kimlik hissi-ni çeşitlendirmektedir.

Güven, otoritenin maksadıyla ilgili inançları içerir. İnsanlar yönetim tarafında yardım-sever bir yaratılış ortaya çıktığında, insanlar otoritenin adil ve makul olmaya çalıştı-ğını düşüneceklerdir. Uzun vadede ise, çalışanların otoriteyle hareket edebilmesi için güvenilebilir olması gerekmektedir.

İşlem adaleti iki teoriye dayanmaktadır: kontrol teorisi ve grup-değer modeli. Kontrol teorisi, bireylerin kendilerine ne olduğunu kontrol etme isteği duyduğunu söylemek-tedir. Bir prosedürün bireyler için önemli sonuçları olduğunda, pasif olup bir karar verici tarafından kontrol edilmektense, karar verme sürecinin bir parçası olmayı ter-cih ederler. Grup-değer modeli, insanların kendi gruplarının değerli üyeleri olarak görölmek istediklerini söylemektedir.<sup>11</sup> Sonuç olarak, grupları tarafından değer ve-rilme ve kabul edilme derecelerine karar vermek için bazı işaretler ararlar. Bireyler, gruplarının saygı duyulan ve değerli görölen üyeleri olduklarını düşündüklerinde daha yüksek işlem adaleti algılarlar.

İşlem adaleti ile ilgili grup-değer modellerini, işlem adaletinin insanların grup içinde ne kadar değerli hissettiğini gösterdiği için önemli olduğunu söylenerek revize edil-miştir. Franz'a göre Tyler ve Lind'in ilişki adaleti perspektiflerini şu tahminle özetle-miştir:<sup>12</sup>

"Bir süreç olumlu ve tam işleyen bir ilişkiyi gösterir duruma gelene kadar adil olarak yorumlanır. Eğer bir süreç bir kişinin otorite veya kurumla ilişkisinin olumsuz oldu-ğunu gösterirse, süreç haksız olarak gözükür.

Bu durum, kişilerin başka insanların fikrinde nasıl olduklarını doğrudan iletişim yoluyla veya kişilerin hareketlerinden, imalarından, söylentilerden, bir takım işaret ve sembolden öğrenmeye çalışacaklarını, bu konuya insanların dikkat ettiklerini gös-

<sup>11</sup> ERDOĞAN, s.207-208.

<sup>12</sup> Cheryl FRANZ, "A Cross-Cultural Study of Employee Empowerment and Organizational Justice[Çalışanı Güçlendirme ve Örgütsel Adalet ile İlgili Kültürler Arası Bir Çalışma]",Yüksek Lisans Tezi, *Wayne State Üniversitesi Psikoloji Anabilim Dalı*, 2004, s.10.

termiştir. Kurum ve otoritelerden gelen bu tarz alametleri değerlendirerek, bireyler kendilerine haksızlık edilip edilmediği hakkında tutum geliştirirler.

İşlem adaleti, adalet çeşidi olarak detaylı araştırılmaktan ziyade, adaletin diğer kavramlarla olan ilişkilerinde sıkça atıf yapılan adalet çeşididir. Bunun da nedeni, işlem adaletinin kurum karakteristiğini oluşturan kurallar, prosedürler ve karar mercileri ile ilgili olması ve kişilerin kurum ile ilgili algılarında en belirleyici olan faktörlerle ilgili olarak birçok örgütsel davranış ve davranış bilimleri konularının var olmasıdır.

### 3. ETKİLEŞİM ADALETİ

Örgütsel adalet yapısındaki bir sonraki gelişme, etkileşim adaletinin ortaya çıkartılması olmuştur. Etkileşim adaleti, adaletin sosyal tarafına ve prosedürler gerçekleştirilirken çalışanların kişilerarası davranışlarının önemine dikkati çekmiştir. Etkileşim adaleti için, adaletin sosyal boyutu tanımlamaları da yapılmıştır.

Etkileşim adaleti, sistem adaletiyle benzer gözükebilir. Sistem adaletinde, kişilerin karar alma mekanizmalarını algılayış biçimi ele alınmakta idi. Etkileşim adaletinde ise, kişilerin arasındaki iletişimin niteliğinden bahsedilmektedir. Yine ağırlıklı olarak, çalışanlar ile yöneticileri arasında olduğu gibi taraflar hiyerarşik kademelerde farklı yerlerde bulunan kişilerdir. Ancak, etkileşim adaleti, kararın ne olduğu ve nasıl alındığından ziyade, kararın kişilere nasıl aksettirildiğine ve yöneticilerin astlarına ne şekilde davrandığına bakar.

Kwak, etkileşim adaletinin iki bileşenden oluştuğunu belirtmiştir: Kişilerarası adalet ve bilgi adaleti.<sup>13</sup> Önemli sayıda araştırmada, etkileşim adaleti kendi başına bir adalet türü olarak ele alınmışsa da, adalet konusuyla ilgili sürekli araştırma yapan uzmanlar, Greenberg'in sınıflamasının üzerinden konuyu ele almışlardır. Etkileşim adaleti başlığı altındaki konular, araştırmamızda da bu iki başlık altında ayrı ayrı incelenecektir.

---

<sup>13</sup> Ann KWAK, "The Relationships of Organizational Injustice With Employee Burnout and Counterproductive Work Behaviours: Equity Sensitivity As A Moderator[Örgütsel Adaletsizliğin İşçi Tükenişi ve Üretim Karşıtı İş Davranışlarıyla İlişkisi: Düzenleyici Eşitlik Hassasiyeti]", Yüksek Lisans Tezi, Central Michigan Üniv. Psikoloji Bölümü, 2006, s.10-11.



### a. Kişilerarası Adalet:

Kişilerarası adalet, insanların birbirlerine olan yaklaşımlarının kişilerde yarattığı algıyla oluşan bir adalet çeşididir. Kişilerarası adalet, “çalışana kurum temsilcilerinin kibar ve saygılı davranması” olarak da tanımlanabilir.

Kurum temsilcileri, çalışanın gözünde kurumun göstergesi, kurumu simgeleyen, genellikle çalışan kişinin hiyerarşik olarak üstünde bulunan kişilerdir. Bu tanımda bahsi geçen kibarlık ve saygı kavramları, kişinin üslubu ve belli başlı davranışlarıyla ilgili değildir.

Kişilerarası adalet, kişilerarası kazanımları belirleyenlerin çalışanlara ne ölçüde nezaket, değer ve saygı gösterdiğine ilişkin kişilerarası tavırlarla ilgili ve dağıtım adaleti ile ilişkilidir.

Kişilerarası adalet algısı birincil olarak çıktılara yönelik tepkilerle ilgilidir. Duygusallık bireylerin arzulanmayan çıktılarla ilgili daha olumlu hissetmelerine neden olabilmektedir.

Kernan ve Henges, çalışan girdileri, kurbanın desteği, dahil olma ve iletişim kalitesi özelliklerinden her birinin, çalışanların kişilerarası adalet algılarıyla ilişkili olduğunu bulmuştur.<sup>14</sup>

Yöneticilerin zamanında geribildirim yapmaması, çalışanlarda adalet algısını düşüren bir etki yapacaktır. Kişi, değerlendirilen davranışının, değerlendirmeden uzun bir süre sonra kendisine iletildiğini, bunun da yöneticiler tarafından önemsenmemesi nedeniyle yapıldığını düşünüp kurumdaki adaletin yeterli olmadığına kanaat getirir. Bunu fark ederek duruma hassasiyet gösteren yöneticiler daha saygılı, dolayısıyla da kişiler arasında daha adil olarak algılanacaktır.

Araştırmalar sonunda, etkili yöneticilerin performans bilgisi toplamak adına daha fazla çaba harcadığı, geribildirim belirlenen sıklıklarla verildiğinde daha etkili olduğunu bulmuşlardır.

Colquitt'in yaptığı analizde, kişilerarası adaletin lider değerlemesiyle kuvvetli bir şekilde ve iş tatminiyle, yönetim otoritesini değerlendirmeye ve örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla orta şiddette ilişkisi vardır.

Kişilerarası adalet ve yönetime güler yüz arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur.

<sup>14</sup> M.C. Kernan ve P.J. Hanges, "Survivor Reactions to Reorganization: Antecedents and Consequences of Procedural, Interpersonal and Informational Justice [İşletmede Kalanların Değişim Mühendisliğine Tepkileri: İşlem, Kişilerarası ve Bilgi Adaletlerinin Öncelikleri ve Sonuçları]", Journal of Applied Psychology, 87(5), 2002,s.916-928.

## **b. Bilgi Adaleti:**

Bilgi adaleti, kazanımların dağıtımını ve bu dağıtımlarla ilgili süreçlere ilişkin çalışanlara ne kadar bilgi verildiği ve açıklama yapıldığı ile ilgili ve işlem adaleti ile ilişkilidir. Karar süreci ile ilgili yapılan açıklamalar, sürecin yapısal yönünü değerlendirmeye yönelik bilgiler içerdiklerinden bilgi adaleti sürece yönelik tepkileri etkilemektedir.

Bilgi adaleti, işlem adaletinin sosyal tarafına bakarak kararların nasıl verildiği ve sağlanan bilgilerin kaynağı hakkında açıklama yapılmasıyla ilgilidir. Bu şekilde, kurum içinde olanlar hakkında bilgilendirilen kişiler de, o kurumla ilgili daha yüksek adalet algılayacaklardır. Bilgi adaleti, kişiler için kısmi sonuçlar veren konulara odaklanır kişilerin olumsuz sonuçlara gösterecekleri tepkileri belirli bir düzeye indirger. Örneğin, sigara içmeye karşı kurallar konulduğuna dair duyurular yapılarak, kurala uyulmasına ilişkin fikir birliğinin istendiği bir üslupla konuya yaklaşım, kişilerin bu durumu bir tehdit unsuru olarak görmesinin önüne geçecektir. Kişilere açıklama yapmak önemlidir çünkü bu konu hem insanların fikirlerine işaret eder hem de karar ve sonuçların makul olabilecek şekilde düzenlenebileceğini gösterir.<sup>15</sup>

Bilgi adaletinin üzerinde yöneticiye güven kavramının önemli etkisi vardır. Her ne kadar araştırmalarda yöneticiye güven ile yöneticinin algılanan adaleti ilişkisi yüksek de çıksa, adaletle asil ilişkilendirilmesi gereken konu doğrudan bir lidere olan güvendir.

Bies ve Moag, etkileşim adaleti için adil davranışın beklentilerini karşılamak için tecrübe edilmesi gereken dört kriter tanımlamışlardır:

- 1) Saygı(kibar olma)
- 2) Tamamlama (bir açıklama sağlama)
- 3) Düzgünlük(düzensiz işaretlerden kendini alıkoyma)
- 4) Doğruluk(Dürüst ve samimi olma)

Kişilerarası adalet, adalet sürecindeki hassasiyeti belirtmekte ve saygı ile tamamlama kriterlerini temsil etmektedir. Bilgi adaleti ise, atama süreci sırasında bireylere

---

<sup>15</sup> Francesca POULOS, "Teachers' Perceptions of Procedural Fairness: Their Impact on Teachers' Efficacy and Commitment"[Öğretmenlerin İşlem Adaleti Algısı ve Bu Algının Öğretmenlerin Etkililiği ile Bağlılığı Üzerindeki Etkisi]" , Yüksek Lisans Tezi, *Connecticut Üniversitesi*, 2004, s.48.

sunulan açıklamaların yeterliliğini içermektedir ve doğruluk ile düzgünlük kriterlerini temsil etmektedir. Etkileşim adaleti, üstlere yöneltilmiş vatandaşlık davranışları ve üstlerin başarı değerlendirmeleri gibi denetim referanslı çıktılarla ilintili olarak gösterilmektedir. Denetim referanslı modele bakarak, aynı zamanda kişilerarası veya bilgisel adaletin, otoritenin değerlendirmesinin bir tahmini ve bireye yönlendirilmiş örgütsel vatandaşlık davranışları olduğunu bulunmuştur. Ancak buna ek olarak, denetim referanslı modelden farklı bir biçimde, kişilerarası veya bilgi adaleti aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgüte doğru yönlendirilmesini, geri çekilme ve olumsuz tepkileri de öngörülmektedir.<sup>16</sup>

Statü ve konum tanınması, yönetimdeki insanların kişilerarası davranış kalitesine göre değişmektedir. Buna aynı zamanda etkileşim adaleti olarak da bakmak mümkündür. İnsanlar kibar bir biçimde, kendilerine hassasiyet ve saygı gösterilerek davranıldığında, sosyal konumlarını olumlu algılamaya yatkın olurlar. Diğer taraftan, bir kişi yönetici tarafından saygısızca veya kaba davranıldığında, o kişi kendini değersiz, sıradan ve gruptan dışlanmış hisseder. Bu koşullar altında, kişi kendisine adil davranıldığına inanmaz.<sup>17</sup>

Adalet algılamalarının sonuçları böylece üç temel alanda incelenebilir. Bunlardan birincisi, dağıtım adaletsizliği ile ortaya çıkan “sonuçlara yönelik tepkiler”. İkincisi işlem adaletsizliği ile ortaya çıkan “bütün bir organizasyona tepkiler”. Üçüncüsü de kişiler arası iletişim adaletsizliğinden doğan “yöneticilerine karşı tepkiler”.<sup>18</sup>

#### 4. ADALETLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Adalet türleriyle ilgili araştırma yaparken, araştırmacılar adalet üzerinde birçok ölçüm ve araştırma yapmışlardır. Bunların sonucunda da, adalet türlerinin her birinin, davranışsal kavramlarla korelasyonları ve negatif korelasyonları olduğu bulunmuştur.

<sup>16</sup> Ann KWAK, “The Relationships of Organizational Injustice With Employee Burnout and Counterproductive Work Behaviours: Equity Sensitivity As A Moderator[Örgütsel Adaletsizliğin İşçi Tükenişi ve Üretim Karşıtı İş Davranışlarıyla İlişkisi: Düzenleyici Eşitlik Hassasiyeti]”, Yüksek Lisans Tezi, *Central Michigan Üniv. Psikoloji Bölümü*, 2006, s.10-11.

<sup>17</sup> Franz, 12.

<sup>18</sup> Özdevecioğlu.

Dağıtım adaletinin, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışıyla korelasyonları güçlüdür. Dağıtım ve işlem adaletinin örgütte kalma niyeti ile olumsuz, üretim karşıtı iş davranışıyla nispeten olumsuz korelasyonları vardır. İşlem adaleti, performansla ve örgüte yöneltilmiş örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilişkili bulunmuş; ancak belirli bireylere yöneltilmiş vatandaşlık davranışlarıyla ilişkisiz bulunmuştur.

İşlem ve etkileşim adaleti türleri, duygusal bağlılık ile pozitif, devam bağlılığı ile negatif ilişkili bulunmuşlardır. Üç adalet bileşeni de örgütsel güven ile pozitif ilişkili olarak bulunmuşlardır.

Teorik ve deneysel araştırmalar göstermektedir ki, adaletsizlik algısı saldırganlık, stres, sapkınlık ve tatminsizliğe yol açmaktadır.<sup>19</sup>

Franz'a göre Sweeney ve Mc Farlin, dağıtım adaletinin işyerindeki ödül dağıtımını ve ücret tatmini gibi kişisel referanslı çıktılarla ilişkisi olduğunu belirtmişlerdir.<sup>20</sup>

### **a. Yardım Etme Davranışı – İşlem Adaleti İlişkisi:**

Bireysel seviyedeki adalet algıları ve bireysel performans arasındaki ilişkiyle ilgili araştırmalar, genellikle karışık veya dikkate alınmayacak sonuçlar verirler. Ancak, performansın bir alt faktörünün, yardım etme davranışının, işlem adaletiyle pozitif ilişkili olduğu saptanmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışının bileşenleri içinde, yardım etme davranışı en kapsamlı ve ayrıntılı olarak incelenenidir. Yardım etme davranışı, bir kişinin iş tanımının gerektirmediği keyfi davranışları da kapsamaktadır. Sosyal mübadele teorisi, yardım etme davranışıyla bireysel adalet arasındaki ilişkiyi açıklamakta kullanılmıştır: Örgütün prosedürlerini adil olarak gören çalışanlar karşılıklı olarak yardım etme amaçlı davranırlar.<sup>21</sup>

### **b. Bireysel Yükselme – Örgütsel Adalet İlişkisi:**

Kendi yükselmelerini gözeten bireyler, güç ve başarı hedefleriyle ilgilenirler. Güç değerleri statü, prestij ve kaynak kontrolünün üzerinde durur. Başarı değerleri zaferi vurgular. Daha üretken çalışanların ödüllendirilmesi, örgütün örgütsel başarıya katkıda bulunanlara değer veriyor olmasına işarettir. Örgüt içinde tanınma, daha yüksek performans gerçekleştirilerek sağlanır. Bireysel yükseliş başarı ve tanınırlık için

<sup>19</sup> Gill, s.6-7.

<sup>20</sup> Franz, s. 11.

<sup>21</sup> Stefanie E. NAUMANN and Nathan BENNETT, "The Effects of Procedural Justice Climate on Work Group Performance[İşlemsel Adalet İkliminin Çalışma Grubu Performansı Üzerindeki Etkisi]", SMALL GROUP RESEARCH, Cilt 33 Sayı 3, Haziran 2002, s.362-363.

gayret göstermeyi gerektirdiği için, bu değerleri uygun gören insanlar aynı zamanda performans-ilişkili atama prensiplerini tercih etme eğilimindedirler.

Bireysel üstünlük değerleri, birilerine yakın insanların refahı hakkında ve tüm insanlar ve çevre için ilgi gerektirir. Bireysel üstünlük değerleri eşitlikçi ve toleranslı niteliktedir. Bireylerin performansını ödüllendirmek, örgütün ekonomik olarak katkıda buldukları müddetçe çalışanlara değer verdiği ama örgütün onlara insan olarak ilgi göstermediği şeklinde çalışanlara yansır. Bireysel ekonomik performansın temelleri üzerinden farklı muamele göstermek, bu ilişkisel ilgiyle yakından ilintili değildir. Bu yüzden, bireysel üstünlüğü gözeten insanlar performans ilişkili atama normlarını adaletsiz olarak algılayacaktır.<sup>22</sup>

### **c. Katkıda Bulunma – Adalet – Performans İlişkisi:**

Astların adalet algısı, üst yönetimin örgütteki adaletin sürekliliğini sağlama niyeti olmadığı sürece mümkün gözükmemektedir. Bunun bir ölçüsü, önemli astların örgütsel etkinliklere katılımıdır. Katılımla faydacı davranışsal sonuçlar arasındaki olumlu ilişki, birçok araştırmacı tarafından ortaya atılmıştır. Sık katılım; ileri iletişim, güven ve beraberlik ve dolayısıyla, performansta artışa yol açar. Aynı biçimde, astların örgütsel etkinliklere yüksek katılımı, astların performansında gelişime yol açan adalet algılarına olumlu yansır.

İşlem adaleti astların, prosedürlerin adilliği algılarına dayanır. Üstlerin açıklama yapması, güven seviyesi, geribildirim sıklık ve çeşitleri ve ulusal kültür gibi değişkenlere bağlıdır. İşlem adaleti isteği, katılım önceliklerinden biri olabilir.

Üstlerin, astlarının işyerlerinde kullanılan prosedürlerin adilliğine önem verdiklerinin farkında olması gerekir. Üstlerin görevi, performansı arttırmak için astlarından azami çabayı istemeleri olduğuna göre; örgütlerde kullanılan prosedür ve süreçlerin astları tarafından adil olarak görüldüğüne emin olmalıdırlar. Bunun yanında da, örgüt içindeki adaleti sağlamakla yükümlüdürler.

---

<sup>22</sup> Ronald FISCHER, Peter B. SMITH, "Values and Organizational Justice: Performance- and Seniority-Based Allocation Criteria in the UK and Germany[Değerler ve Örgütsel Adalet: İngiltere ve Almanya'da Performans ve Kıdem Temelli Atama Kriterleri]", Journal of Cross-Cultural Psychology, 2004(35), s.672.

Örneğin işverenler, bütçeleme süreci sırasında adaleti göstermek için, teşvik edici ücret kontrol sistemleri geliştirme sırasında yüksek çalışan katılımı arayacaklardır. Bunun yanında, geliştirilmiş çalışan katılımı sonucunda bütçeden yüksek tatmin duyma, iş tatmini ve performansı ortaya çıkacaktır. Yüksek katılımın tatmin ve performans üzerinde olumlu bir etkisi olduğu söylenmektedir.

Yukarıda bahsedilenler ışığında denebilir ki, yüksek işlem adaleti, astların yüksek katılıma neden olur.<sup>23</sup>

#### **d. Sapkın Ve Üretime Mani Davranışlar:**

Çalışmalar sonucunda, işyerinde eşitliğe aykırı davranıldığını düşünen çalışanların sapkın davranışlar göstererek bu duruma tepki gösterdikleri ortaya çıkmıştır. Sapkın davranışlar olarak genellenebilecek bu tepkiler arasında, üretimde çalışan personelin algıladığı eşitsizlikle ilişkili olarak ortaya çıkan örgütsel misilleme davranışı, haksız biçimde düşük ücret ödenmesiyle ilişkili olarak ortaya çıkan hırsızlık davranışı, örgütsel adaletsizliğe karşı ortaya çıkan sabotaj ve çeşitli nedenlerle ortaya çıkan intikam, provokasyon ve anti-sosyal davranışlar sayılabilir.<sup>24</sup>

Bu tepkiler örgütlerle ilgilidir ve her tepki hem eşitlik teorisi hem de sosyal mübadele teorisi bu kavramları adalet ile ilişkilendirmiştir. Eşitlik teorisi, bireylerin dağıtım adaletsizliğine ya çekilmeyi arttırma, görev performansını düşürme ve örgütsel vatandaşlık davranışını düşürme gibi eylemlerle girdileri azaltarak, ya da hırsızlık gibi üretime mani davranışlarla birlikte çıktılarını da arttırarak karşı koyduklarını belirlemiştir. Benzer şekilde, sosyal mübadele teorisi, bireylerin fayda getirici davranışların alışverişini ölçtüktan sonra, görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışını azaltarak ve çekilmeyle üretime mani davranışları arttırarak adaletsizliğe tepki gösterdiğini söyler.<sup>25</sup>

Bu tür davranışlarla adalet algısı arasında ters korelasyon vardır. Kişinin adaleti algılayışı ne kadar yüksek olursa, kişi çalıştığı yerde o derece az üretime mani ve sap-

<sup>23</sup> Chong M.LAU, Edmond W.LIM, "The Relationship Between Procedural Justice And Managerial Performance: The Effect Of Participation [İşlemsel Adalet ve Yönetmel Performans İlişkisinde Katılımın Etkisi]", *British Accounting Review*, 2002(34), s.4-5.

<sup>24</sup> Kwak, 30.

<sup>25</sup> Brent A. SCOTT, Jason A. COLQUITT, "An Examination of Equity Sensitivity, Exchange Ideology, and the Big Five [Örgütsel Adaletin Etkileri, Bireysel Farklılıklarla mı Birbirlerine Bağlıdır? Eşitlik Hissi, Değişim İdeolojisi ve Büyük Beşlinin İncelenmesi]", *Group Organization Management*, 2007(32), 290.

kın davranışlar gösterir. Adalet algısı ne kadar düşerse, bu davranışlar o derece artacaktır. Kişi, kendisine kurumdan elde ettiklerinin, kuruma kattıklarından az olduğuna kanaat getirirse, bu dengesizliği kendine göre düzeltmek isteyebilmekte ve iş sürecindeki girdilerini azaltabilmektedir. Bu şekilde, kişi kendince adaleti sağlamaktadır.

### **e. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı:**

Eski Yunan filozofları zamanından beri, adalet ile fedakarlık kavramları sıkça bir arada kullanılmışlardır. İlkçağda Aristo ve yeniçağda Hobbes tarafından irdelenen bu konular, kendini beğendirmenin ve fayda maksimizasyonu öngörmenin çalışanların temel felsefeleri olduğu günümüzde, iş yaşamının sosyal tarafını irdelemek için önemli araçlar haline gelmişlerdir. Bu konuda yapılan araştırmaların tamamının bir değerlendirmesi yapıldığı zaman, ortaya şöyle bir yargı cümlesi çıkmaktadır: "Kişiler bir örgütte adil davranıldıklarını düşündüklerinde, o örgüt için fedakar davranışlarda bulunmaktan kaçınmazlar."<sup>26</sup>

İsimleri prososyal davranışlar, fedakarlık gösterisi, rol bilinci ve örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) gibi farklı konulardan bahseden birbirinden tamamıyla farklı kavramlar da olsa, tüm bu sosyal faktörler adalet algısı ve çıktıların kişilere dağıtımıyla ilgilidir. Yalnızca anlatım biçimi olarak değişkenlik göstermektedir.

Bu konuların teorisyenlerinin beklentileri, işlem adalet veya dağıtım adaleti konusundaki algısı olumsuz doğru yönelmiş bir kişinin, ÖVD' nı gerçekleştirmeyeceği yönünde olacaktır. Birçok araştırma da bu duruma atıf yapmıştır. Ancak, Greenberg'e göre, farklı adaletsiz durumlar içerisinde kişilerin ÖVD bileşenlerinden hangisini veya hangilerini ihlal ettiği yönünde bir veri toplama metodunun kullanılması veya adalet ile ÖVD'nin ilişkilendirilebileceği durumların ele alındığı mülakatlar ile kişilerin hangi durumları adaletli, hangilerini adaletsiz olarak algılayabilecekleri araştırılmalıdır.<sup>27</sup> Ancak bu şekilde, ÖVD ve adalet arasındaki ilişkinin net boyutu ortaya çıkacaktır.

Sonuç olarak, adalet algısı ile ÖVD arasında kuvvetli bir ilişkinin varlığı birçok araştırmayla sabit görülmüş olup, bu iki kavram arasındaki ilişki vaka çalışmalarıyla daha fazla netlik kazanabilecektir.

<sup>26</sup> Jerald GREENBERG, "Justice and Organizational Citizenship: A Commentary on the State of the Science [Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık: Bilimin Mevcut Durumunda Bir Yorum]," *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 1993, s.250.

<sup>27</sup> A.e., s. 254.

## B. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

. Bağlılık, yabancı literatürde kelime anlamı olarak aidiyet, sadakat, birliktelik gibi kavramlarla çoğu zaman karıştırılmıştır. Bu sözcüklerle anlam yakınlığı olsa da, bağlılığın ifade ettiği yakınlık düzeyi, bu kavramların dışında bir boyutu işaret etmektedir.

Gonzalez ve Guillen, en önemli bağlılık modellerinden birinin bulucuları olan Meyer ve Allen'in, bağlılık tanımını şu şekilde aktarmıştır:<sup>28</sup>

*İşlerin olumlu veya olumsuz gittiği durumlarda çalışma arzusunu kesintisiz destekleyen zihinsel ve duygusal bir süreçtir.*

Bir başka tanım da şu şekilde yapılmıştır:<sup>29</sup>

*Örgütsel bağlılık paylaşılan değerler, örgütte kalma isteği ve örgüt adına çaba sarfetme isteği gibi faktörlerin şekillendirdiği, örgütle oluşturulan duygusal bir bütünleşmedir.*

Meyer ve Allen' a göre bağlılığın anlamı iki açıdan değerlendirilmelidir. Birincisi değişken bir kavramla birey arasındaki ilişkiyi tanımlayan, bağlılığın doğasını açıklamak için harcanan çabadır. İkincisi bireyin bağlı hale geldiği kavramları birbirinden ayırmaya yönelik girişimleri kapsar.

Bağlılık iki temel başlıkta incelenebilir: tutumsal ve davranışsal bağlılık. Tutumsal bağlılık bir kavramla bireyin kendi ilişkisini düşünme işlemine odaklanır. Davranışsal bağlılıkta ise bireyler bir aksiyon planına bağlanmaya başlayan kişiler olarak görülürler. Kişilerin örgütte kapalı olmasına neden olan süreçle ve bununla nasıl başa çıkılacağıyla ilgilidir.

<sup>28</sup> Tomas F. GONZALEZ, Manuel GUILLEN, "Organizational Commitment: A Proposal for a Wider Ethical Conceptualization of 'Normative Commitment'[Örgütsel Bağlılık: "Normatif Bağlılık" ın Daha Geniş ve Etik Kavramlaştırılması İçin Bir Teklif]", *Journal of Business Ethics*,2008(78), 402.

<sup>29</sup> Natalie J.ALLEN, John P. MEYER, "Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers'Commitment and Role Orientation[Örgütsel Sosyalleşme Taktikleri: İşe Yeni Başlayanların Bağlılık ve Rol Oryantasyonlarının Uzun Soluklu Bir Analizi]",*Academy of Management Journal*, Aralık 1990,33(4), s.849.



Bağlılık dinamik ve çok anlamlı bir kavramdır. Belirli kültürel ve sosyal konulara indirgeniş dinamiklerce şekillendirilir. Bu yüzden, bağlılık kolayca ve akılcı yöntemlerle kontrol edilemez.

Güven temelli bağlılık, bağlılık biçimi içinde kendinden başka perspektiften bakmayla ilgilidir. Bağlılık sadece kişisel nedenlerle ilgili değil, kişi haricinde nedenler için de önemlidir.

Yeni İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) modeli çalışanlardan yüksek bağlılık ve bununla beraber proaktif davranışlar geliştirmelerini ve harcadıkları çaba seviyesini kurum için "kontrat üstü" ne çıkarmalarını beklemektedir. Çalışan bağlılığı, kademe yönetimi ve insan kaynakları fonksiyonu arasında paylaşılan bir sorumluluk olsa da, bu durum İKY' ni geleneksel personel yönetiminden ayıran önemli farklardan biridir. Diğer taraftan, bağlılık kabullenilmiş bir çalışan inancıdır ve "yumuşak İKY" ve yüksek güvenli örgüt kültürü ile beraber anılır.

Çalışanlar göstermiştir ki, onlara göre, örgütlerindeki diğer personel de çalışan bağlılığının önemli olduğunu düşünmektedir. Çalışan bağlılığı İKY teorisine sıkı sıkıya bağlı gibi gözükse de, günümüzde İKY çalışanlarıyla ilişkisi hakkındaki rolü ile ilgili az şey bilinmektedir. Çalışanlara göre bağlılık duyan meslektaşları bağlılık duymayanlardan ayrılmaktadır.

Çalışanların örgütsel bağlılıkları, çevresel faktörlerden çok az etkileniyormuş gibi görünür. Yine de bu bağlılığı etkileyen bir takım çevresel faktörlerden söz etmek mümkündür.

Muhtemelen bu tür bağlılığı incelemenin en popüler metodu, bireyin çalıştığı örgüte karşı tutum ve duyguları hakkında uğraşmak olacaktır. Tutumsal bağlılığın tanımı "bir bireyin belli bir örgüte dahil olması ve buna ilişkin tanımlamaların ilişkili kuvveti"dir. Kimlik, katılım ve sadakat olarak üç bileşenle ifade edilir. Örgütün amaç ve değerlerinin kabulü ve bunları anlayıp bunlara güçlü bir inanç duyma, örgüt lehine çabalamaktır.

Hayal kırıklığı, korku, endişe ve fevri davranışlar kontrol edilmediği zaman, birçok problemin nedeni olabilirler. Bu tür duyguların yoğun ve sürekli olması, gergin, savunmacı ve sınırlandırılmış bir iklim yaratır. Böyle bir ortamda çalışanlar arasında işbirliği, dayanışma, işe bağlılık ve iş tatmini erozyona uğrar.<sup>30</sup>

<sup>30</sup> Sosyal Hizmet Uzmanı Web Sitesi, "İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ TERİMLERİ SÖZLÜĞÜ", t.y., <<http://www.sosyalhizmetuzmani.org/insankaynaklariyonetimi2.htm>>, (10.04.2005),yak. 1. ekran.

Araştırmalar sonucunda, bağlılığın oluşumu sırasında üç aşamanın birbirinden ayrıştığı belirlenmiştir. Bunlar yeni başlangıç sırasındaki öngörü, çalışmaya başladıktan sonraki kabullenme ve kariyerin zirve ile bitişi dönemlerindeki sağlamlaştırma-  
dır.<sup>31</sup>

## 1. MEYER-ALLEN MODELİ

Tüm bağlılık modelleri içinde en çok atıfta bulunulan, en çok üzerinde araştırma yapılan ve en standartlaşmış bağlılık modeli Meyer-Allen modelidir. Birçok farklı bağlılık modeli var ve geliştiriliyor olsa da, bunların çoğu da araştırmalar içinde Meyer-Allen kategorileriyle karşılaştırılmışlardır. Bu da modelin en yaygın ve geçerli bağlılık modeli olduğunun kanıtıdır. Bu modelde bağlılık üç farklı grupta incelenmiştir.<sup>32</sup>

Meyer ve Allen üç bileşenli modellerini, o zamanki tek boyutlu örgütsel bağlılık modelleri arasında benzerliklerin ve farklılıkların olduğunu temel alarak geliştirmişlerdir. Hepsinde ortak olduğu düşünülen, bağlılığın bireyi örgüte kenetlediği ve işgücü devrini bu şekilde azalttığıdır. Bunlar arasındaki önemli farklılıklar, bağlılığı özelleştirmede etkili olan zihin yapılarıdır. Bu zihin yapıları üç ayrışabilir temayı yansıtmaktadır: örgüte duygusal bağlılık, ayrılmanın anlaşılır maliyeti ve kalma zorunluluğu. Meyer ve Allen, bu zihin yapılarından en az birine bağlılığın dahil olabileceğini düşünerek her üçünü de modelleri içine katmışlardır. Bu birbirinden farklı zihin yapıları tarafından özelleştirilen bağlılık çeşitlerinin birbirinden ayrışabilmesi adına, onları şimdiki bilinen isimleriyle; duygusal bağlılık, kronik bağlılık ve normatif bağlılık olarak etiketlemişlerdir.

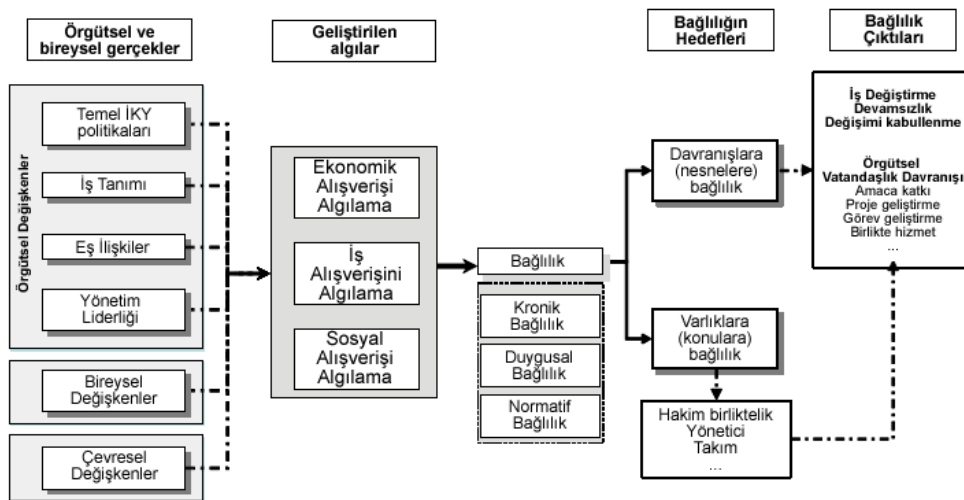
Model oluşturulduktan sonraki dönemlerde, araştırmacılar tarafından model tekrar gözden geçirilmiş, kanıtların genellikle bu modelin boyutları göz önüne alındığında

<sup>31</sup> D. Ramona BOBOCEL, John P. MEYER, Natalie J. Allen, "Development of Organizational Commitment During the First Year of Employment: A Longitudinal Study of Pre- and Post-Entry Influences[Çalışmanın İlk Yılında Örgütsel Bağlılık Gelişimi: Başlangıç Öncesi ve Sonrası Etkileriyle İlgili Bir Çalışma", Journal of Management, Aralık 1991, 17(4), s.718.

<sup>32</sup> John P.MEYER, "Commitment in the Workplace[İşyerinde Bağlılık]", (29.11.2000), <[http://www.findarticles.com/p/articles/mi\\_qa3711/is\\_199911/ai\\_n8869130](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_qa3711/is_199911/ai_n8869130)>, (20.04.2005), par. 3.

yapıyı desteklediği bulunmuştur. Ancak yine de, duygusal ve normatif bağlılığın ayrı birer boyut olduğu ve kronik bağlılığın kendi başına ayrı bir alt bağlılık bağılığı oluşturduğu hakkında fikir ayrılıkları yaşanmıştır. Her ne kadar, doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda duygusal ve normatif bağlılık birbirinden ayrılmış iki boyut olarak ortaya çıksa da, bu iki bağlılık çeşidi arasındaki korelasyon genellikle yüksek çıkmaktadır.

Kronik bağlılığın boyutlaşmasıyla ilgili sonuçlar çeşitlidir. Bazı çalışmalar kronik bağlılığı tek bir boyut olarak açıklarken, bazıları da biri ayrılmayla ilişkili göze alınan fedakarlıkları yansıtan, diğeri de alternatif iş olanaklarının olmayışını gösteren iki boyut altında ele almaktadır.<sup>33</sup>



Şekil 4: Bağlılık Oluşum Şeması

### a. Duygusal Bağlılık:

Duygusal bağlılık, en idealize edilmiş bağlılık çeşididir. Bir kavrama duygusal olarak bağlı olmak demek, tanımların ötesinde davranmak demektir. Duygulardan bahsedilmesinin nedeni, duygusal bağlılık tutumunun rasyonellikten uzak olması değil; tanımlanabilir ilişki boyutunda beklenenin üzerinde fayda sağlanması, kişinin kimliği

<sup>33</sup> Lynne HERSCHOVITCH, John P. MEYER "Commitment In the Workplace [Genel Bir Model Üzerinden İşyerinde Bağlılık]", *Human Resource Management Review*, 2001, 11, 305.

ile kendini tanımlama şeklinin bağlı olduğu kavrama dayanıyor olması ve bu tutumu kişinin tamamen kendi isteğiyle gerçekleştirmesidir..

Duygusal bağlılık gelişimine göz atarsak, örgütlerin çalışanlara destek olması, fikir ve katkılarına değer vermesi ve herkese adil davranılması yoluyla, örgütlerin bağlılığı sağlayacağı söylenebilir.

Duygusal bağlılık özellikleri genellikle kişinin karakteri veya iş çevresi nitelikleri baz alınarak ortaya konur. Kişinin karakterinin, özellikle başarı ve eğitim ihtiyacının bağlılığı etkilediğini keşfedilmiştir. Her ne kadar araştırmalar olumlu bazı çağrışımları ortaya çıkardıysa da aslında demografik değişkenler ve duygusal bağlılık arasındaki ilişki zayıftır. Çalışmalar göstermiştir ki; yaş, görev süresi ve bağlılık arasında olumlu bir ilişki vardır. Bu, tanımların gelişim sürecinin bir yansımasıdır. Bu bulgular, görev süresi uzun, tecrübeli çalışanların, dönemlik kontratla çalışanlara göre daha fazla örgütsel bağlılığa sahip olduğu inancını destekler. Ancak, bir çalışmada, bu iki grup arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Örgütsel bağlılığı karşılaştıran iş çevresi niteliklerine bakarak, üzerinde durulan değişkenler olarak örgüt yapısı, örgüt iklimi ve insan kaynakları süreçlerini sayılabilir. Örneğin örgüt yapısı alanında, rol çatışması ve ikili anlamlılığın bağlılıkla korelasyonu vardır. Görevin kendisine dayalı sorumluluğun da bağlılık üzerinde olumlu etkisi olduğu söylenmektedir.<sup>34</sup>

Allen ve Meyer, iş tecrübesi önceliklerinin, özellikle bir çalışanın psikolojik ihtiyaçlarını gideren önceliklerin rahat ve rekabetçi hissettirmesi gerektiğini söyler. Bağlılık, otonomi ve güvenin yüksek olduğu örgütlerde yüksek çıkmıştır. Bazı araştırmacılar da bireyin diğerleriyle sosyal birlikteliği ne kadar fazla olursa, bağlılığın da o kadar yüksek olduğunu savunmaktadır. İç değişkenlik, eğitim ve iş güvenliği konusunda olumlu algıları olan katılımcılar, psikolojik olarak örgüte daha çok bağlıdır. Sosyal ilişkili öğrenmeyi iyi yapan çalışanların bağlılığı daha fazladır.

Çalışanların değerli ve önemli gördüğü iş tecrübeleri, duygusal bağlılığa yönelimi sağlar.

Duygusal bağlılık en çok çalışanın iş tecrübeleri doğasından etkilenir. Araştırma bulguları, duygusal bağlılığı izole etmenin önemini tekrar vurgulamıştır. Duygusal Bağlılığın oluşumunda üç önemli ana başlıkta değişkenler tanımlanmıştır. Bunlar kişisel hasletler, iş seçim hasletleri ve işten beklentilerdir.<sup>35</sup>

<sup>34</sup> Meyer, par. 10.

<sup>35</sup> Meyer v.d., 719.

## b. Kronik Bağlılık:

Bazen çalışanlar işlerinden ayrılmayı düşünmeye başlarlar. Ancak bazı sebeplerden dolayı bunu gerçekleştiremezler. En önemli nedenlerinden biri de bunu göze alamamalarıdır. Çünkü gerek çevrenin ona işi hakkında verdiği geribildirimler, gerekse de o iş için harcanmış maddi manevi varlıklar, kişinin bunu göze almasını imkansız hale getirir. Bunun sonucunda da kişi, işine veya örgütüne kronik bağlılık duymaya başlar. Kronik bağlılık seri halde olaylara devam edilebilir olmasıyla ilgili algı tarafından özelleştirilmektedir.<sup>36</sup>

Kronik bağlılık genellikle iki öncelikli alandan bahseder: Yatırımlar ve alternatifler. Yatırımlar aktivitelerin devamsız olduğu durumda bir şeylerin kaybedilmesiyle sonuçlanacak, kişiyi bir eylemler bütününe bağlayan olaylardır. Bağlı olunan kavramı bırakmak bir takım yatırımların kaybedilmesine sebep olacaktır (Zaman, efor gibi). Alternatifler ise çalışanların uygun ve uygulanabilir olduğuna inandığı seçeneklerdir. Kronik bağlılık, alternatif sayısıyla negatif ilişkilidir. Meyer ve Allen, yatırım ve alternatifler sebebiyle ayrılma maliyetinin çalışanlar tarafından düşünülmemesi durumunda kronik bağlılığın var olmayacağını belirtmektedir.

Çalışanın başka yerlerdeki fırsatları ve yaşamının çalıştığı işte kalma kararı almasına neden olan tarafları, çalışanın iş durumuna tutumunun bileşimini oluşturur.

Kişilerin örgütten ayrılmayı düşünmeye başlaması bazı faktörlere bağlıdır. Bu faktörler; ücret, özgürlük, statü, sorumluluk ve yükselme fırsatıdır. Bu alandaki diğer çalışanlar, bireyleri örgütsel yatırımların sayısı ve geri dönüşleri hakkında sorgulamanın daha uygun bir ölçüm aracı olacağını söylemektedir. Alternatif çalışma fırsatlarının algılanış biçimi de hesaba katıldığında, bu elemanlar Kronik Bağlılık Ölçeği' ni oluşturur.

Kronik bağlılık farklı bir durum ortaya koymaktadır. Bazı bulgular kronik bağlılığın iş performansı ile ilişkisinin olumsuz olduğunu ortaya koyduğu için, kronik bağlılığın olumlu sonuçlar verip vermediğine ilişkin sorunlar oluşmuştur.

Kronik bağlılık, bireylerin örgütten ayrılmasını zorlaştıran herhangi bir faktörden etkilenebilir. Her ne kadar esas maliyetler (faydalanılan belirli bir alandan mahrum kalma, kişisel ilişkilerin zedelenmesi gibi) son derece belirgin olsa da, Meyer ve Allen

---

<sup>36</sup> Herschovitsch, 316.

iki genel başlık altında şu özellikleri tanımlamıştır: Uygun alternatif çalışma fırsatının olmayışı ve birey örgütten ayrılırsa kaybedeceği yatırımlar veya dolaylı kazançları.

Meyer, yerleşik çalışanlarda alternatifler ve yatırım hacimlerinin kronik bağlılık ile anlamlı bir şekilde ilişkili olduğunu bulmuştur.<sup>37</sup>

Kronik bağlılık özel sektör çalışanlarından çok devlet çalışanlarına özgü gibidir. Eğitim ve tecrübe yatırımları yetersiz ve geçersiz, işi bırakma, para, statü ve iş güvenesi yatırımları güçlü olan çalışanlar genellikle yüksek kronik bağlılık gösterir.

### c. Normatif Bağlılık:

Yukarıdaki iki bağlılık tipinden farklı olarak, çalışanlar işine veya örgütüne yine bağlılık gösterir, fakat burada gönüllülükten ziyade bir alışkanlık söz konusudur. Kültürel veya ailevi değerlerin kendisine aşılma biçiminden dolayı kişi, bağlandığı kavrama normları olan bir bağlılık duymaya başlar. Normatif bağlılık, bir kişinin belirli bir hedef (örgütte kalıcı olma, bir amacı gerçekleştirmek için çalışma gibi) doğrultusunda hareket etme zorunluluğu olduğunu hissetmesiyle şekillenen bir süreçtir. Normatif bağlılık: birey uygun hareket etmeyi belirleyen normlar bütünü kabullendiğinde ve/veya birey fayda elde etmesiyle karşılık verme ihtiyacını tecrübe ettiğinde ortaya çıkar ve gelişir.<sup>38</sup>

Normatif Bağlılığın tanımını yapmak gerekirse, "Örgütsel amaç ve ilgi alanlarına yönelik normatif iç baskıların toplulaşması ve bireylerin doğru ve ahlaklı bir şekilde davranma biçiminin yalnız bu şekilde olduğuna inanmasıdır." Bu tür bağlılık, bir bireyin kişisel zorunluluklarının gücü üzerine kuruludur.

Normatif bağlılık sosyalleşme alanı, örgütün yatırımları ve psikolojik kontratların geliştirilmesiyle mümkün olur. Birinin ailesindeki erken sosyalleşme, kültür ve yeni çalışanlar olarak sosyalleşme, bireyde baskı oluşturarak normatif bağlılığı geliştirir. Bireyler neyin değerli görüldüğünü öğrenip bir örgüte sadık olmayla ilgili inançları benimsiyorsa, kişisel bir bağlılık yatkınlığı geliştiriyor demektir. Örgütler kendi değer sistemlerini, seçim ve işe alım süreçlerini de benzer sadakatle tanımlarlar. Ayrıca, bazı yazarlar, örgütün yaptığı yatırımların net bir karşılığı olmamasının bir zorunluluk hissi yaratacağını söylemiştir.

<sup>37</sup> Meyer v.d., 721.

<sup>38</sup> Herschovitsch.

Normatif bağıllık kavramı, kişilerin kendilerini uygun davranış biçimi bu olduğu için bir örgüte bağlandıklarına işaret eder. Bu yapı için üç maddeden oluşan bir ölçek geliştirilmiştir. Daha sağlam bir versiyon olan Normatif Bağıllık Ölçeği ise 1990' da Allen-Meyer tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçek, üçü olumsuz toplam sekiz maddeden oluşmuştur. Bu tür ifadeler, Yanıtlayıcılar arası çelişkileri gidermek adına bağıllık literatüründe çok sık kullanılır.

Normatif bağıllığın doğası, yani örgütte kalmak için zorunluluk hissetme, devlet mensuplarıyla ilişkili ancak sözleşmeli çalışan kavramıyla tersi gitmektedir.

Bağıllıkla ilgili araştırma yapan birçok bilim adamının fikir birliği yaptığı konu, insanların her birinde bağıllığında, Meyer-Allen modelindeki her bir bağıllık çeşidi belirli oranlarda oluşmuş durumdadır. Buna göre duygusal bağlı davranışları sergileyen kişi, kendini örgütün odak noktası olarak gören bir normatif olabileceği gibi, aynı biçimde kibirli davranan bir duygusal bağlı kişinin kibri karşı tarafa devamlılık bağıllığı davranışı olarak yansıyabilir.

Bunun yanında, bağıllık duyulan kavramların birbirlerine etkileri bir hayli fazladır. İşine kronik bağıllık gösteren bir birey, şirketinde başlayan takım çalışması sonucunda takıma duygusal bağıllık göstermeye başladığı varsayılırsa, bu duygusal bağıllık, işe gösterilen kronik bağıllığı yumuşatarak duygusal bağıllığa dönüştürebilir. Bunun tersinin de olabilmesi mümkündür.

Bağıllık konusunda dikkat edilmesi gereken olay, bir kişinin bir konuyla ilgili üç tip bağıllığı birden geliştirebileceğidir. Bunlardan hangisinin derecesi daha fazla ise, o etkisini daha çok hissettirecek ve kişi o bağıllık türüne göre değerlendirilecektir. Bunun yanında bir şeye duyulan bağıllık, onunla bağlantılı başka kavramlara duyulan bağıllıktan da etkilenir. Bu şekilde düşünüldüğünde, her insanın bağıllık profili aslında birbirinden farklıdır. Bu durum, "Bağıllık durumsaldır." diye de nitelenebilir.

Üç bağıllık çeşidi içinde, duygusal bağıllık en çok arzulanan biçim olup, her örgüt tipine de uygundur. Bunun en önemli sebeplerinden birisi, performansın sayısal olarak motivasyon ile değil, duygusal bağıllıkla ilişkili olmasıdır. Örgütler duygusal bağıllığı etkilemek için adımlar atarken, kronik bağıllık ve normatif bağıllığın kontrol edilebilirliği daha azdır.

## 2. BAĞLILIKLA İLGİLİ KAVRAMLAR

Bağlılığın, özellikle işverenler tarafından en çok tercih edilmesi beklenen bağlılık türü olan duygusal bağlılığın, kişinin çalışma düzenini etkilediğinden dolayı, bu tempoyla ilgili kavramlar üzerinde de etkili olacağı veya bu kavramların bağlılığı etkileyeceği şüphesizdir.

Bağlılık literatüründe, örgütsel bağlılık başka birçok faktörlerle ilişkili olarak tanımlanmıştır. Bu ilişkiler, sınıflara ayrılmış olup, değişik kategoriler altında tanımlanmaktadır.

Bu kategorileri sıralı halde belirtmek gerekirse:<sup>39</sup>

- Tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılar (İş tatmini, adalet vb.)
- Çalışan davranışları (Devamsızlık, iş değiştirme, performans vb.)
- Kişisel özellikler (yaş, cinsiyet, başarı ihtiyacı)
- Çalışanın iş ve rol ilişkili faktörleri (aşırı iş yükü, astların becerileri)

Bağlılığın etkili olduğu veya bağlılığa etki eden yukarıdaki örnekler dışında da birçok faktör sayılabilir. Bağlılıkla ilişkili olup adalet algısına etki eden bazı faktörler, bu konu başlığı altında ayrıca incelenmiştir.

### a. Performans:

Yapılan araştırmalar sonucunda, performans ile motivasyon arasında doğrudan bir ilişki bulunamamıştır. Çalışanların motivasyonunu yüksek tutmak ve para güdüsü olmadan motivasyonu arttırmak bir problem olarak düşünülebilir. Ancak çalışanlar arasındaki hoşnutsuzluk kamu sektörüne oranla özel sektörde daha fazla maaş verilmesine rağmen çözülememiştir.

Kişileri çalışmaya isteklendiren, morallerinin iyi, performanslarının yüksek olmasını sağlayan psikolojik etmenle ilgili uzun araştırmalar yapılmıştır.

<sup>39</sup> Hyung-Ryong LEE, "An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry"[Otelcilik Sektöründe Lider-Üye Mübadelesi, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Devamsızlık Eğilimleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Deneysel Bir Örgütsel Adalet Çalışması] , Yüksek Lisans Tezi, *Virginia Üniversitesi*, 2000, s.63.



Bazı firmalar bu sorunun üstesinden çalışanlarının işe olan bağlılığıyla, işin güvenli ve esnek olmasıyla gelmiştir. İşine duygusal bağlılık duyan çalışanlar, performanslarını daha yukarıya çıkartıp, işletmelerini daha iyi yerlere getirmişlerdir.

Bu durum işe bağlılık anlamında yüksek dereceli ilişkileri işaret ederken, örgütsel bağlılık ile performans ilişkisi aynı ölçüde kuvvetli değildir. Uygur'a göre, bu konuda yapılmış fazla sayıda araştırma olmadığı gibi, yapılan araştırmada örgütsel bağlılık ile performans arasında zayıf bir ilişki vardır.<sup>40</sup>

Bunun sebebi, kişilerin performans düzeylerinin, daha ziyade iş temelli tutumlardan etkilenmesidir. Kişilerin kariyerlerinde hangi noktalara gelebileceği, iş tanımlarının ne şekilde düzenlendiği, örgütün hangi aşamasında hangi statüde konumlandırılabilceği hakkında bilgi sahibi olması, performansını belirleyici temel etmenlerdir. Bunlar da, örgütün bütününden çok, kişinin iş ve meslek algısına yansıtacak; bu noktada da düşüncesiyle daha paralel olarak işe olan bağlılığı etkilenecektir.

## b. Kariyer:

Kişinin kariyer planı göstereceği bağlılık açısından önemlidir. Kariyerine önem veren bir kişi eğer işletmeyi ve işini kariyeri için geçilmesi gereken bir yol olarak görüyorsa, o kişi duygusal bağlılık gösteriyor demektir. Ancak, işi kariyer planına ters veya kariyerini umursamayan bir kişi de yeterince etkili çalışmayabilir. Bu da işletme çıkarlarının önemli zararlar getirir.

Mevcut bulgulara göre, duygusal bağlılık ve kariyer bağlılığı öyle bir noktada etkileşim gösterirler ki, hem örgütlerine hem de kariyerlerine bağlı kişiler en yüksek performansı gösterirler. Kariyere bağlılık dört alt başlıkta incelenir:<sup>41</sup>

**Çifte Bağlılar:** Çifte bağlı olan kişiler hem örgütlerine hem de kariyerlerine bağlı kişilerdir.

**Örgütçüler:** Örgütçülerin ortalamanın üzerinde sadece kendi örgütlerine bağlıları vardır.

<sup>40</sup> Akyay UYGUR, "Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir alan Araştırması", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2007(1), s.82.

<sup>41</sup> Mark SOMERS, "Exploring the relationship between commitment profiles and work attitudes, employee withdrawal, and job performance [Bağlılık profilleri ile iş tutumları, geri çekilme ve iş performansı arasındaki ilişkiyi irdelemek]," t.y., <<http://www.findarticles.com/p/articles/>>, (23.03.2007).

**Kariyerciler:** Örgütçülere zıt bir profil çizerek öncelikle kendi kariyerlerine bağlılık gösterirler.

**Umursuzlar:** Umursuz çalışanlar ne örgütlerine ne de kariyerlerine bağlı kalırlar.

Yüksek derecede devamlılık bağlılığı ve kariyer bağlılığının en olumlu sonuçlara yol açacağı çıkarımı şüphelidir. Çünkü yüksek seviyede yapılan yatırımlar kronik bağlılıkla birleşince kişiye hapsedilmiş hissiyatı verebilir. Diğer örgütler bir kişinin kendi örgütünden beklediği faydaları olduğu gibi sağlayamaz. Bunun sonucunda da kariyercilerin (yüksek kariyer, düşük devamlılık bağlılığı) en olumlu iş tutumlarını göstermeleri, çifte bağlıların da örgütçülerden (yüksek devamlılık, düşük kariyer bağlılığı) daha olumlu iş tutumları göstermeleri beklenir. Örgütçüler, kariyercilerden daha az devamsızlık davranışı, iş arama aktivitesi ve geri çekilme niyetinde bulunurlar. Ayrıca araştırmalar, çifte bağlıların örgütlerinden ayrılmayı en az düşünen grup olduğunu göstermiştir.

Örgütler tutumsal bağlılığı daha kolay etkileyebilirken, normatif ve kronik bağlılığı sözleşmeli işgücünün varlığı sebebiyle etkilemesi zordur. Kronik ve normatif bağlılığın bu tip çalışanlarda görülmesi pek olası değildir çünkü bu çalışanlar işe devam edip etmeme kararını vermekte özgür değillerdir.

Alternatif fırsatlar hakkında bilgi sahibi olma, çalışanın homo-economicus mantığında davranmasını mümkün kılar.

### c. Personel ve İlişkileri:

Çalışanların işletmelerine olan bağlılıkları iş yaşantılarını etkileyeceği gibi, çalışma arkadaşları ve statüsünü de etkileyen özellikler gösterebilir.

Yöneticiler her ne kadar firmanın stratejik fonksiyon planına bağlılık duymaları gerekiyorsa da, çok yüksek derecede sadakat ve bağlılık onları ilkel, riskli veya etik olmayan bir aksiyon planına kilitleyebilir. Makul seviyede duyulan bağlılık gerçekçi ve ihtiyatlıdır.

Küçülmede temel fikir birçok firmanın daha az insanla çok daha iyi işler yapabileceğidir. Meyer ve Allen, küçülen firmalarda çalışanlar ve "kurtulanlar" hakkında bazı şeyler söylemişlerdir. Küçülmenin çalışanların bağlılığı üzerine potansiyel etkisi ol-

duğu görüşünü savunmuşlardır.<sup>42</sup> Örgütler, çalışanları işlerinin zenginleşeceğine razı ederek yüksek seviyede duygusal bağlılığı yaymayı deneyebilir. Bunun yanında, küçölmeyle yaratılan belirsizlik, kurtulanlara yalnızca ne kaybedeceklerini, bir sonraki küçölme adımında gözden çıkartacaklarını belirtir. Maliyetler üzerine böyle bir odaklılık devamlılık bağlılığını arttırabilir. Kurtulanlar ayrıca firmada barındıkları için mutluluk hissedebilirler ve normatif bağlılık hissini geliştirebilirler. Orta kademe yöneticiler kolektif bağlılık ve kalite konseyiyle meslektaşlarından destek bekler. Bağlılık yöneticilerinin değişime bağlanması demektir çünkü bu biçimde bağlılığın değerli ve hissi açıdan önemli olduğuna inanırlar. Bağlılığın duygusallık ve ahlakının bileşenleri güven içine gömülmüştür.

#### d. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı:

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), ilk araştırıldığı 1983 yılından itibaren çeşitli araştırmacılar tarafından incelenmiştir. Tanımları kısmi değişikliklere uğradıysa da, temelde bahsedilen konu değişmemiş, daha ziyade ÖVD'nin kişilerin iş tanımının ötesinde, iş süreçleri, kural ve prosedürler dahilinde mevcut durumdan daha iyisini yapmak için fazladan çaba göstermesi olarak tanımlanmıştır. Hatta ÖVD, toplu sevk ve idarenin en eski zamanlardan beri uygulanan askeri nizamdan birçok temelini alan yönetim bilimi gibi, *iyi asker sendromu* adıyla da nitelendirilmiştir. Burada emir-komuta zincirinden şaşmayan bir askerin, bazı durumlarda zeka ve stratejilerini kullanarak, yapması gerekenin ötesinde çaba sarf ederek başarılı olmaya çalıştığı anlatılmıştır.<sup>43</sup>

Örgütsel bağlılık, üzerinde çalışma yapılan ilk yıllarda, çalışan bireyler ile örgütleri arasında psikolojik bir bağ olarak ifade edilmiştir. Tutumların davranışlara neden olabileceğini göz önüne alındığında örgüt hakkındaki olumlu tutumların, olumlu davranışlara sebep olacağı ve böylece duygusal bağlılığı yüksek çalışanların bu tutumlarının örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine yol açabileceği kestirilebilir. ÖVD ve duygusal bağlılık ilişkisi konusunda yapılar birçok araştırma bu ilişkiyi destekler niteliktedir. ÖVD teorisini ilk ortaya atan kişi olan Organ, ÖVD ile örgütsel bağ-

<sup>42</sup> Anna-Maija LAËMSA vd., " The nature of managerial commitment to strategic change [Yönetimsel bağlılığın doğasının stratejik değişimle ilişkisi]", *Leadership & Organization Development Journal*, 21(6), s.300.

<sup>43</sup> Sait GÜRBÜZ, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Bahar 2006, 3(1), s.50.

lilik arasındaki ilişkiyi bireyin bağlılığı nasıl algıladığına göre değiştiğini söylemiştir. Eğer birey bağlılığı bir davranış niyet, tutum veya motivasyonel (güdüsel) bir etkileşim olarak görürse ÖVD sergilemesi yüksek olacaktır. Schappe yaptığı incelemede iş tatmini, algılanan adalet ve örgütsel bağlılığın ÖVD'nin bir öncülü (antecedent) olduğunu bulmuştur. Dyne, Cummings ve Parks ise iş tatmini ile örgütsel bağlılığın ÖVD'ni etkileyen en önemli değişkenler olduğunu ortaya koymuşlardır. Bilindiği gibi duygusal bağlılık amaçlarına duyulan yüksek inanç ve kabullenme ile örgüt üyeliğini devam ettirmek için duyulan yüksek istekle açıklanmaktadır. Çünkü duygusal bağlılık biçimsel ödül sisteminde tanımlanmayan davranışların gösterilmesine neden olmaktadır. Gürbüz'ün aktarmalarına göre, Allen ve Meyer'e göre örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri muhtemeldir. Ayrıca Aryee ve Heng'in araştırmalarına göre bağlılık ile fazladan rol davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.<sup>44</sup>

ÖVD ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olmadığına ilişkin araştırma sonuçları varsa da, kişinin örgüt için tanımlı olandan fazla çaba sarf etmesi, örgütle ilgili gönüllü olarak iş tanımları dışına çıkması örgütsel vatandaşlık davranışını tanımlayan bir cümledir. Bağlılık başlığı altında belirtilen kontrat üzerine çıkma kavramı da düşünülürse, bağlılık ile ÖVD arasındaki ilişki daha net bir biçimde ortaya çıkacaktır.

### e. İşgücü Devir Hızı:

Örgütsel bağlılığı çalışanlarına kazandırmış firmalarda işgücü devir oranları düşük miktarlarda seyrederken, bunu yeterince başaramamış firmalarda bu oran bir hayli yüksektir.

Örgütler, çalışanlarının memuriyet süresini arttırmak için şu yollara başvurabilirler:<sup>45</sup>

- Çalışanları örgütü başarılı kılmaktan sorumlu tutarak, onlardan öncelikle böyle bir başarıyı gerçekleştirme yollarını tanımlamalarını istemek.
- Örgüt içinde bireysel gelişim imkanları sunmak.
- Açıkça tanımlanmış bir gelişme/başarı planı yapmak
- İş sorumluluklarını yerine getirmek için kişileri uygun yetkilerle donatmak.

<sup>44</sup> A.e., s. 61.

<sup>45</sup> Mark DURKIN. "The effects of organizational change on employee psychological attachment [Örgütsel değişimin çalışanın duygusal bağlılığı üzerine etkileri]," *Journal of Managerial Psychology*, 15(2), 1999, s.127–37.

- Bireysel başarı için fırsatlar yaratmak.
- Çalışanın bilgi, yetenek ve becerilerini iyi bir biçimde kullanmak.
- Amaçlar ve örgütsel hedeflerle ilgili sağlıklı iletişim ortamını sağlamak.
- Departmanların geliştirme bölümlerinin örgütte stratejik öneme sahip olduklarını vurgulamak.
- Örgütün yönlendirdiği alan hakkında çalışanlardan destek almak.
- Güvene dayalı liderlik modelleri ve bunlara bağlı etik iş aktiviteleri kurmak.

Özetlenirse, bir çalışanın örgüt içindeki çalışma süresini arttırmanın en iyi yolu, sahiplenme, yakın ilişki kurma, kişisel gelişim, iletişime ve bunların alt dallarına önem vermektir.

Devamsızlık ve işi bırakmanın düşük bağlılığı göstermekte yeterli olduğunu söyleyemeyiz çünkü bunlar bağlılıkla ilişkisiz bileşenler içermektedir.

Tutumsal bağlılık modelini kullanan çalışma bulguları, bu bağlılığın iş değişim oranıyla ilişkisinin negatif olduğunu göstermektedir.

İlişkili değişkenler örgütsel bağlılık, çalışan performansı ve grup performansını işlem veya dağıtım adaletiyle olduğundan daha yüksek eşik değeri elde edilmektedir. Bu durumda yöneticilerin çalışanlarına destek vermesi için yapmaları gereken en önemli şey, onlara adil davranarak güçlü bir liderlik gösterebilmektir. Aynı zamanda, duygusal bağlılığın dönüşümsel liderlikle ve değişik örgütsel adalet çeşitleriyle de ilişkileri bulunmuştur.<sup>46</sup>

Örgütsel bağlılık, yönetimden tatminkarlık ve yönetime güven gibi örgütsel referanslı sonuçların işlem adaletiyle uyumlu olduğu bulunmuştur. Bireyler, kurallar açısından adil bir tavırda kararların verildiğine inandıkları zaman, daha yüksek seviyelerde örgütsel bağlılık, yöneticilere daha yüksek güven, daha seyrek devamsızlık niyeti, yönetimden daha yüksek tatmin, daha yüksek iş tatmini ve daha yüksek performansın ortaya çıktığı saptanmıştır.<sup>47</sup>

---

<sup>46</sup> Laryssa TOPOLNYTSKY v.d., "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences [Örgüte Duygusal, Kronik ve Normatif Bağlılık: Öncelikler, İlişkiler ve Sonuçlar Hakkında Analizler]", *Journal of Vocational Behavior*, 2002, 61, 56.

<sup>47</sup> John C. SHAW, Jason A. COLQUITT v.d., "Justice and Personality: Using Integrative Theories To Derive Moderators of Justice Effects [Adalet ve Kişilik: Adaletin Etkilerini Belirleyen Faktörlerin Saptanması İçin Tamamlayıcı Teorilerin Kullanılması]" *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(2006), s.115.

## C. ADALET İLE BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Bağlılık ve adaletin ilişkisi üzerine, önceki dönemlerde de bir takım araştırmalar yapılmış, iki kavram arasında ilişkiler olduğu söylenmiş veya iddia edilmiştir. Bu söylemler, zaman zaman sayısal olarak kanıtlanmış olsa da, teorik olarak referans alınan noktalarda, belli başlı araştırmalar göze çarpmaktadır. Adaletin var olduğu bir ortamda, herkese eşit muamele yapılmasının kurallarla ve yönetici inisiyatifleriyle desteklenen bir yerde kendisini huzurlu hissedecek bir çalışan için, adalet olgusu duygusal bağlılığı arttırıcı etki yaratacaktır. Kurumun kendisine adil olarak katkı yaptığını, bu katkının da kendi çabasıyla kıyaslandığında fazla olduğunu düşünen kişi ise, normatif bağlılık geliştirebilecektir. Bunun yanında, adalet ile bağlılığının üçüncü derece ilişkilerle de kanıtlanabilmesi mümkündür. Tek bir kavramın, hem adalet, hem de bağlılık ile negatif korelasyonu olmasından yola çıkarak, adalet ve bağlılık kavramlarının birbirleriyle ilişkili olduğunu iddia etmek de mümkün olabilecektir.

Sadece teorik açıklamalardan yola çıkıp mantık kurularak bu tarz yorumlar yapılabilir olsa da, farklı araştırmada bu kavramların nasıl ele alındığına ayrı ayrı bakmak faydalı olacaktır. Bu bölümde, bu araştırmaların üzerinden, bağlılık ve adalet ilişkisine değinilecektir.

Bağlılık, araştırmada daha önce kendi başlığı altında tanımlamıştı. Adaletle ilişkisi göz önüne alınarak, bağlılık tekrar tanımlanırsa, "beklenti ve eşitlik koşulları sağlanmadığı veya çalışmadığı bir durumda, davranışsal yönlenmeyi yöneten bir dengeleyici güç" olarak tanımlanacaktır.<sup>48</sup>

Eğer insanlar değişimi örgüte aşılacak istediği haliyle ve adil olarak algılayorsa, işe ve değişime duygusal bağlı hale gelirler. Eğer adil davranılmak, karşılık vermek için bir zorunluluk yaratırsa, çalışanlar değişime karşı normatif bir bağlılık geliştirerek, örgüte aşılacak için çaba gösterir.<sup>49</sup>

<sup>48</sup> Francesca POULOS, "Teachers' Perceptions of Procedural Fairness: Their Impact on Teachers' Efficacy and Commitment"[Öğretmenlerin İşlem Adaleti Algısı ve Bu Algının Öğretmenlerin Etkililiği ile Bağlılığı Üzerindeki Etkisi] , Yüksek Lisans Tezi, *Connecticut Üniversitesi*, 2004, s.52.

<sup>49</sup> Laryssa TOPOLNYTSKY, "Commitment In An Era of Change: The Role of Perceived Culture, Culture Fit, and Justice"[Değişim Çağında Bağlılık: Algılanan Kültür, Kültür Uyumu ve Adaletin Rolü] , Doktora Tezi, *Bati Ontario Üniversitesi*, 2002, s.34.

Adalet algısı bilişsel bir kavram olması nedeniyle ve kişilerin tutumlarına etki etmesi sebebiyle, adalet ile bağlılığın ilişkisi, bağlılığa etki eden faktörler arasında ilk kategori altında; tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılar başlığı altında yer almaktadır.

Genel bir yargı, dağıtım adaletinin çeşitli belirsiz sonuçlar hakkında öngörülerde bulunması, diğer taraftan işlem adaletinin de kurum veya otoriteler hakkındaki tutumlar üzerinde yer yer güçlü etkilerinin var olduğudur. Örgütsel bağlılık veya yönetime güven bu tutumlar arasında sayılabilir.<sup>50</sup>

Adalet ile bağlılığın ilişkileri incelenirken, kavramlar yalnızca yönetici-kurum adaleti veya örgüte-mesleğe bağlılık diye sınıflandırılmamış; adalet ve bağlılığın başlıkları altında açıklanan çeşitlerinin ayrı ayrı ilişkileri üzerine araştırmalar yapılmıştır. Bundan yola çıkarak, adalet çeşitlerine göre açılan başlıklar altında adaletin bağlılıkla ilişkilerinin incelenmesi uygun görülmüştür.

## 1. DAĞITIM ADALETİ-BAĞLILIK İLİŞKİSİ

Dağıtım adaleti algısının yüksek olduğu durumlarda, aynı nitelikte ve pozisyondaki kişilere aynı standartlarda dağıtımın yapıldığı algılanmaktadır. Bu durum muhakeme edilirken, sadece aynı şirket sınırları içindeki kişiler değil, farklı şirketlerdeki farklı konumlardaki kişilerin de, hem maddi hem de manevi getirileri göz önüne alınır.

Aracı algılar teorisi, bireylerin mevcut iş tecrübelerini farklı koşul ve durumlarda neler olabileceği üzerine değerlendirdiğini söylemektedir.

Bundan yola çıkarak, dağıtım adaletinin ücret tatmini gibi örgütsel sonuçlar için güçlü bir tahmin aracı olduğu ve örgütsel bağlılık üzerinde büyük bir etkisi olduğunu söylemek mümkündür.<sup>51</sup>

Dağıtım adaletsizliğinde değişim ve örgüte karşı duygusal bağlılıkta düşüş gözlenir. Eğer işlem adaleti ve kişilerarası adalet yüksek algılanırsa, örgütsel bağlılıktaki düşüş asgariye indirilebilir.

<sup>50</sup> A.e., s. 61.

<sup>51</sup> Valerie Collins WHERLEY, "The Relationship of Undergraduate Students' Perceptions of Interactional Justice to Academic Performance, Organizational Commitment, and Organizational Trust at the University of Connecticut"[Connecticut Üniversitesi'nde Lisans Öğrencilerinin Etkileşim Adaleti Algısının Akademik Performans, Örgütsel Bağlılık ve Örgüte Güven ile İlişkisi]", Yüksek Lisans Tezi, *Connecticut Üniversitesi*, 2004, s.31-32.

İşlem adaleti kısmında da ayrıca anlatılacağı üzere, dağıtım adaletinin kişi ölçeğindeki davranışsal faktörler üzerinde etkili olacağı, işlem adaletinin ise kurum ve yönetici ölçeğindeki faktörlere etki edeceği belirtilir. Ancak bazı araştırmalar, dağıtım adaletinin kişisel seviyedeki sonuçları yanında örgütsel seviyedeki sonuçlarının da olduğunu söylemektedir. Örgütsel bağlılık da bunlardan biridir.<sup>52</sup>

## 2. İŞLEM ADALETİ-BAĞLILIK İLİŞKİSİ

Bağlılık ile ilişkisi en sık irdelenen adalet türü, işlem adaletidir. İşlem adaleti, örgütün tamamını temsil eden, örgütün kontrolünde olan faktörleri içermektedir. Bu nedenle de, örgüte karşı bir duygusal bağ söz konusu olduğunda da, örgütü en güçlü temsil eden faktörlerin bu bağın oluşmasına önemli katkı yapacağı açıktır.

Folger ve Konovsky'e göre işlem adaleti algıları örgütsel bağlılık ve yöneticilerin yönetimine güven ile ilişkilidir. Farklı bir biçimde söylenirse, örgütsel bağlılığı sağlamak isteyen, kararlarına güvenilmesini isteyen ve bu ortamı etkili bir biçimde kullanmak isteyen yöneticiler, işlem adaletini sağlamak üzerinde dikkatli bir biçimde durmalıdırlar.<sup>53</sup>

Poulos'a göre Tyler ve Lind, spesifik kararlara dayalı sonuçlardan ziyade uzun vadeli perspektifler isteyen örgütsel bağlılık gibi kavramlarla işlem adaletinin ilişkili olduğunu bulmuştur.<sup>54</sup>

Lee'ye göre ise Tyler ve Lind, işlem adaletinin insanların çalışanlarıyla daha geniş ilişkiler kurması için bir temel olarak kullanılabileceğini, bu şekilde örgüte olan sadakatlerini geliştirebileceklerini keşfetmiştir. Bu bağlamda, birçok çalışma adillik algısı

<sup>52</sup> Suzanne Sawyer MASTERSON, "A Trickle-Down Model of Organizational Justice: Relating Employee and Customer Perceptions of and Reactions to Organizational Fairness"[Örgütsel Adaletin Bir Birikim Modeli: Örgütsel Adillığe Karşı Çalışan ve Müşteri Tepkileriyle Algılarını İlişkilendirme] , Yüksek Lisans Tezi, *Maryland Üniversitesi*, 1998, s.10.

<sup>53</sup> R.FOLGER ve M.A.KONOVSKY, "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions[Ücret Yükseltme Kararlarında İşlem ve Dağıtım Adaleti Etkileri]," *Management Journal*, 32(1), Mart 1989, s.128.

<sup>54</sup> Francesca POULOS, "Teachers' Perceptions of Procedural Fairness: Their Impact on Teachers' Efficacy and Commitment"[Öğretmenlerin İşlem Adaleti Algısı ve Bu Algının Öğretmenlerin Etkililiği ile Bağlılığı Üzerindeki Etkisi] , Yüksek Lisans Tezi, *Connecticut Üniversitesi*, 2004, s.48.



ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi destekleyerek, işlem adaletinin örgütsel bağlılığa katkısını belirlemiştir.<sup>55</sup>

Mc Farlin ve Sweeney tarafından yürütülen bir araştırmada, bir örgütün prosedürlerinin adillığının, çalışanlara sunulan kişisel sonuçların adillikinden daha fazla örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu bulunmuştur.<sup>56</sup> Bu açıklamadan çıkartılabilecek fikir, işlem adaletinin dağıtım adaletiyle olan korelasyonunun, örgütsel bağlılık ile olan korelasyonundan daha düşük olduğu olacaktır.

İşlem adaletinin grup-değer modeli, mübadele ve eşitlik teorileriyle desteklenmektedir. Değer açıklama fırsatı ve bireyin adil davranışına önem kazandıran bu model, bireyin statüsünü grup üyesi olarak tanımaktadır.

Model grup kimliği ve grup prosedürlerinin normlarını tahmin eder ve grup sadakati ile bağlılığın, grup süreçlerinin işlem adaletinin bireyler tarafından değerlendirilmesinden güçlü bir şekilde etkilendiğini öngörür. Grup olarak alınan kararlar, bireyler için sonuçlar verse de kişiler bu kararları adaletsiz olarak algılamaz.

Grup-değer modeline göre, işlem adaletinin olumlu algıları, grup normlarını destekleme ve bireyin grup içi teşhisini güçlendirecektir. Tam tersine, olumsuz işlem adaleti algısı bireyin gruba bağlılığını ve grupta teşhisini zayıflatacaktır.<sup>57</sup>

Grup-değer modeli yaklaşımında, stratejik karar vermenin olumlu işlem adaleti algıları yüksek seviyede örgütsel bağlılığa yol açmaktadır.

**Teşhis:** Yakın ilişki için isteğe bağlı olarak bir grup veya örgüte dahil olmak.

**İçselleştirme:** Örgütsel ve kişisel değerlere dayalı dahil olmak.

Her iki özellik de örgütsel bağlılık ve işlem adaletinin grup-değer modelinin özellikleridir. Teşhis ve içselleştirme, örgüte psikolojik bağlılık için temel oluşturacaktır. Bu

<sup>55</sup> Hyung-Ryong LEE, "An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry"[Otelcilik Sektöründe Lider-Üye Mübadelesi, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Devamsızlık Eğilimleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Deneysel Bir Örgütsel Adalet Çalışması] , Yüksek Lisans Tezi, *Virginia Üniversitesi*, 2000, s.60.

<sup>56</sup> Dean B. McFARLIN ve PAUL D. SWEENEY, "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction With Personal and Organizational Outcomes[Kişisel ve Örgütsel Sonuçları Tahmin Edici Olarak Dağıtım ve İşlem Adaleti]", *Academy of Management Journal*, 35(3), 1992, s.627.

<sup>57</sup> James Patrick JOHNSON, "Strategic Decision-Making, Commitment, and Organizational Justice: Implications for the Control and Performance of International Joint Ventures"[Stratejik Karar Verme, Bağlılık ve Örgütsel Adalet: Uluslararası Eş Ortaklıkların Kontrol ve Performansı İlgili Bir Araştırma] , Doktora Tezi, Güney Carolina Üniversitesi, 1997, s.84.

iki faktör, grup veya örgütsel bağlılığı sağlamak için gereklidir. Buna ek olarak, algılanan örgütsel destek, birey için olumlu örgütsel destek algıları, örgüte yüksek bağlılığa neden olur.<sup>58</sup>

### 3. ETKİLEŞİM ADALETİ-BAĞLILIK İLİŞKİSİ

Etkileşim adaleti, araştırmaların birçoğunda işlem adaletinin bir uzantısı olarak tanımlanmaktadır. Kişilerarası ve bilgi adaleti olarak ikiye ayrıldığında ise, bu iki tip adalet algısının bir tanesi dağıtım adaletinin, bir diğeri de işlem adaletinin sosyal yönü olarak tanımlanabilir. Ancak literatürde, etkileşim adaletinin temel bileşeni olan iletişimle bağlılığın birbirleri üzerine etkileri üzerinde durulmuş, sonucunda ise iletişimin etkileşim adaletiyle olan yakınlığından örgütsel bağlılık ile ilişkilendirilmiştir. Buna göre, etkileşim adaleti olarak da tanımlanabilecek etkili iletişimin duygusal ve normatif bağlılıkla ilgisi olmasının sebepleri vardır. İyi iletişim, çalışanların örgütteki rollerini netleştirmeye yarar. Bu da, kişilerin kendilerinin değişimin neresinde olduklarını görmelerine ve değişim çabalarında inisiyatif kullanmaya sevk eder.<sup>59</sup>

---

<sup>58</sup> Aynı, s.85.

<sup>59</sup> Laryssa TOPOLNYTSKY, "Commitment In An Era of Change: The Role of Perceived Culture, Culture Fit, and Justice"[Değişim Çağında Bağlılık: Algılanan Kültür, Kültür Uyumu ve Adaletin Rolü] , Doktora Tezi, Batı Ontario Üniversitesi, 2002, s.34.

### III. BÖLÜM

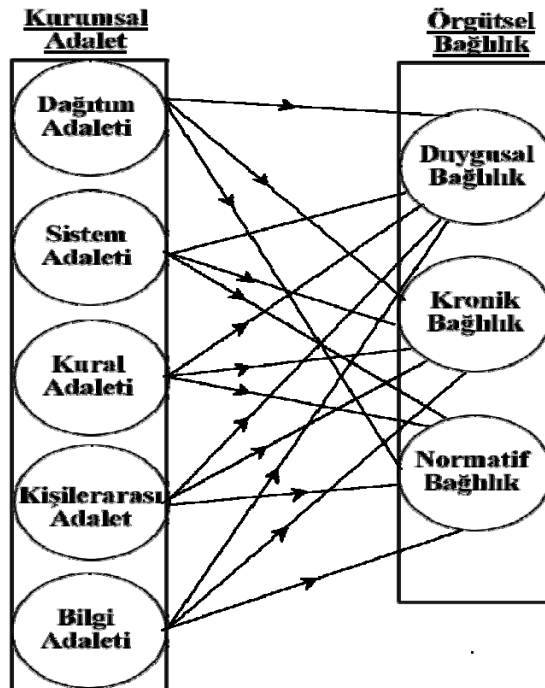
## ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

### A. ARAŞTIRMANIN TASARIMI VE MODELİ

Araştırma, bireylerin adalet algısının üyesi oldukları örgüte olan bağlılıkları üzerindeki etkilerini araştırmayı hedeflemektedir. Araştırma, doğrudan pratiğe dökülebilir bir amacı olmayıp, konuları hakkındaki mevcut kuramlara katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

Araştırmanın veri toplaması, hem adalet konulu hem de bağlılık konulu iki tane tutum ölçeği üzerinden yapılacaktır. Araştırmada sadece kağıt kalem testi şeklinde gerçekleştirilecek nicel ölçekler kullanılacaktır.

Araştırma, iki değişken arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaya yönelik tasarlandığından dolayı, sonuç çıkartıcı bir araştırmadır.



Şekil 5: Araştırma Model Diyagramı

## B. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

Araştırmada, algılanan adalet boyutlarının, örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri araştırılacaktır. Buna yönelik olarak, adalet algısının bağımsız bir değişken olacağı düşünüldüğünde, onun etki etmesiyle değişeceğini iddia ettiğimiz bağıllığın da bağımsız değişkenler olarak değerlendirilerek, bunun üzerinden temel hipotez ve alt hipotezler oluşturulacaktır.

### 1. TEMEL HİPOTEZ

Çalışanların işyeri kural ve prosedürleri ile tüm karar verme mekanizmaları hakkındaki adillik görüşünün olumlu yönde olması, kişiye güven unsuru oluşturarak, firmaya olan bağıllığını da bu yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

Buna paralel olarak da, temel hipotez şu şekilde kurulmuştur:

$H_0$ : Çalışanların algıladıkları adalet düzeyi ile örgüte olan bağıllığı arasında bir ilişki yoktur.

$H_1$ : Çalışanların algıladıkları adalet düzeyi ile örgüte olan bağıllığı arasında bir ilişki vardır.

### 2. ALT HİPOTEZLER

Adalet algısını oluşturan alt faktörler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi sorgulayacak alt hipotezler oluşturulması gerekmektedir.

Dağıtım adaletini konu alan ilk alt hipotezi şu şekilde tanımlayabiliriz:

$H_0$ : Çalışanların algıladıkları dağıtım adaleti düzeyi ile örgüte olan bağıllığı arasında bir ilişki yoktur.

H<sub>1</sub>: Çalışanların algıladıkları dağıtım adaleti düzeyi ile örgüte olan bağlılığı arasında bir ilişki vardır.

Sistem adaletini konu alan alt hipotezi şu şekilde tanımlayabiliriz:

H<sub>0</sub>: Çalışanların algıladıkları sistem adaleti düzeyi ile örgüte olan bağlılığı arasında bir ilişki yoktur.

H<sub>1</sub>: Çalışanların algıladıkları sistem adaleti düzeyi ile örgüte olan bağlılığı arasında bir ilişki vardır.

Kural adaletini konu alan alt hipotezi şu şekilde tanımlayabiliriz:

H<sub>0</sub>: Çalışanların algıladıkları kural adaleti düzeyi ile örgüte olan bağlılığı arasında bir ilişki yoktur.

H<sub>1</sub>: Çalışanların algıladıkları kural adaleti düzeyi ile örgüte olan bağlılığı arasında bir ilişki vardır.

Bilgi adaletini konu alan alt hipotezi şu şekilde tanımlayabiliriz:

H<sub>0</sub>: Çalışanların algıladıkları bilgi adaleti düzeyi ile örgüte olan bağlılığı arasında bir ilişki yoktur.

H<sub>1</sub>: Çalışanların algıladıkları bilgi adaleti düzeyi ile örgüte olan bağlılığı arasında bir ilişki vardır.

Beşinci ve son olarak, adalet çeşitlerine ilişkin olarak kişilerarası adaleti konu alan alt hipotezi şu şekilde tanımlayabiliriz:

H<sub>0</sub>: Çalışanların algıladıkları kişilerarası adalet düzeyi ile örgüte olan bağlılığı arasında bir ilişki yoktur.

H<sub>1</sub>: Çalışanların algıladıkları kişilerarası adalet düzeyi ile örgüte olan bağlılığı arasında bir ilişki vardır.

Araştırma sırasında, araştırmayla ilgili faktörlere etki edeceği düşünülen bazı demografik veriler de toplanmıştır. Bu değişkenler üzerinden de hipotezler oluşturulacaktır.

İlk demografik değişken ile ilgili hipotez, şu şekilde tanımlanmıştır:

H<sub>0</sub>: Çalışanların algıladıkları adalet düzeyi ve örgüte olan bağlılıklarının, çalışanın cinsiyete göre farklılık göstermez.

H<sub>1</sub>: Çalışanların algıladıkları adalet düzeyi ve örgüte olan bağlılıklarının, çalışanın cinsiyete göre farklılık gösterir.

Demografik değişkenler ile ilgili bir diğer hipotez de şu şekilde tanımlanmıştır:

H<sub>0</sub>: Çalışanların algıladıkları adalet düzeyi ve örgüte olan bağlılıklarının, çalışanın yaşına göre farklılık göstermez.

H<sub>1</sub>: Çalışanların algıladıkları adalet düzeyi ve örgüte olan bağlılıklarının, çalışanın yaşına göre farklılık gösterir.

Demografik değişkenler ile ilgili üçüncü hipotez, şu şekilde tanımlanmıştır:

H<sub>0</sub>: Çalışanların algıladıkları adalet düzeyi ve örgüte olan bağlılıklarının, çalışanın görevine göre farklılık göstermez.

H<sub>1</sub>: Çalışanların algıladıkları adalet düzeyi ve örgüte olan bağlılıklarının, çalışanın görevine göre farklılık gösterir.

Demografik değişkenler ile ilgili dördüncü hipotez, şu şekilde tanımlanmıştır:

H<sub>0</sub>: Çalışanların algıladıkları adalet düzeyi ve örgüte olan bağlılıklarının, çalışanın iş tecrübesine göre farklılık göstermez.

H<sub>1</sub>: Çalışanların algıladıkları adalet düzeyi ve örgüte olan bağlılıklarının, çalışanın iş tecrübesine göre farklılık gösterir.

Demografik değişkenler ile ilgili beşinci ve son hipotez ise, şu şekilde tanımlanmıştır:

H<sub>0</sub>: Çalışanların algıladıkları adalet düzeyi ve örgüte olan bağlılıklarının, çalışanın firma geçmişine göre farklılık göstermez.

H<sub>1</sub>: Çalışanların algıladıkları adalet düzeyi ve örgüte olan bağlılıklarının, çalışanın firma geçmişine göre farklılık gösterir.

## C. ARAŞTIRMA ÖNKABULLERİ

Araştırmada veri toplanırken ve araştırma tasarımı oluştururken, bazı faktörlerin etkileri göz ardı edilmiş, standart olmayan bazı veriler tek tipmiş gibi hareket edilmiştir.

Araştırmada her mağazada aynı görevi yapan kişilerin hepsinin aynı sorumluluk düzeyinde ve aynı yoğunlukta çalıştığı kabul edilmiştir. Mağazaların yapısı, işgücü devri, müşteri profili ve büyüklüğüne göre personel yapısı ve kişilere göre yönetim tarzı değişiklik göstermektedir. Tüm bu faktörler eşit dağıtılmış gibi ele alınmıştır.

İkinci bir önkabul ise, firma kural ve prosedürlerinin herkese aynı şekilde aktararak, hepsinin her mağazada birebir aynı uygulandığıdır. Aktarım sürecinde yaşanan olası sıkıntılar, iletişim konusundaki kişisel veya sistemsel yanlışlıklar bu araştırma için göz ardı edilmiştir.

## D. ARAŞTIRMANIN UYGULANDIĞI ANAKÜTLENİN TANITIMI

Araştırma, Sabri Özel Tekstil firması mağazalarında uygulanmıştır. Bu mağazalar Coğrafi olarak Doğu Anadolu Bölgesi hariç diğer bölgelere dağılmış olarak yer almaktadır. Mağaza sayısının en fazla olduğu iki bölge Marmara Bölgesi ve İç Anadolu Bölgesi'dir.

Araştırmaya mağazalarda çalışan mağaza müdürleri, müdür yardımcıları, yönetici adayları, reyon şefleri, satış danışmanları ile temizlik görevlileri dahil edilmiştir. Bura temizlik görevlisi olarak bahsi geçen kişiler, gün içinde haftanın belli saatlerinde sürekli temizlikle uğraşan, şirketin sigortalı çalışanlarıdır.

Anket formları, mağazada çalışanların tamamı üzerinde uygulanma amacı ile mağazalara gönderilmiştir. Burada örneklem olarak değil, anakütlenin tamamı üzerinden ölçüm yapmak hedeflemiştir.

## E. ÖLÇÜM ARACI ve DEĞİŞKENLER

Araştırmada iki tane ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeklerden bir tanesi Meyer ve Allen'ın geliştirdiği ve bağlılık faktörlerinin sıralandığı ölçektir. Bu ölçek olduğu gibi korunmuş, toplam 18 maddelik bir bağlılık ölçeğiyle bağlılık araştırması yapılmıştır. Yapılan araştırmalarda, ölçeğin bağlılığı ölçme konusunda sıkça kullanıldığı ve yeterli olduğu fark edilmiştir.

Örgütsel adalet ölçeğiyle ilgili olarak da bir ölçek geliştirme çalışması yapılmıştır. Literatürde sıklıkla kullanılan Colquitt<sup>60</sup> ve Moorman<sup>61</sup> ölçeklerinden sırasıyla 1 ve 6 adet madde alınmıştır. Bu iki ölçek, adalet ile ilgili araştırmalarda en çok kullanılan iki ölçektir. Colquitt'in ölçeğindeki maddelerin bir kısmı da Moorman'dan alıntı yapılmıştır. Bu iki ölçek dışında, bu ölçeklerin değinmediği bazı maddeler ölçeğe konulmuş, araştırmalarda farklı çeşitlerde adaletlerle ilgili ortaya çıkan sorular da anket formuna eklenmiştir. Tüm soruların adet olarak ön ankate dağılımları Tablo-1'de verilmiştir.

Bu tabloda verilen bazı adalet çeşitlerinin bazı araştırmalarda, literatürün genelinin aksine, daha farklı incelenmesinden dolayı tüm adalet çeşitleri tablolarda listelenmiştir. Örneğin etkileşim adaleti, kural ve bilgi adaletinin oluşturduğu bir kavramdır ve genellikle bu iki faktörden ayrılmış gibi değerlendirilmez.

Ancak Roch ve Shanock<sup>62</sup>, etkileşim adaletini üçüncü ve ayrı bir sosyal adalet boyutu olarak görerek, ölçeklerinde etkileşim adaletine ayrıca maddeler atamışlardır. Bu durumdan farklı olarak, etkileşimin geri kalan maddeleri de kişilerarası ve bilgi adaletlerinin içeriyor gözükmediği faktörleri göstermektedir.

<sup>60</sup> J.A.COLQUITT, "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure[Örgütsel Adaletin Boyutlarından Hareketle Bir ölçeğin Yapısal Geçerliliğini Saptama]", *Journal of Applied Psychology*, Vol.86 No.3; 386-400, 2001.

<sup>61</sup> R.H.MOORMAN, "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?", *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855,1991.

<sup>62</sup> Sylvia G. Roch ve Linda R. Shanock, "Organizational Justice in an Exchange Framework: Clarifying Organizational Justice Distinctions[Mübadele yapısı içinde örgütsel adalet: Örgütsel adalet ayrımlarını ortadan kaldırma]", *Journal of Management*,32, 2006.



**Tablo-1:** Adalet Ölçeği Pilot Araştırma Madde Dağılım Tablosu

	Dağıtım	Kural	Sistem	Kişilerarası	Bilgi	Etkileşim	TOPLAM
R.H.Moorman	6	7					13
J.A.Colquitt	1			3	4	1	9
Fatma Yıldırım <sup>63</sup>	2						2
Janset Özen İşbaşı <sup>64</sup>	4			4			8
Sezer Cihan Günaydın <sup>65</sup>			1				1
R.E. Pfaltzgraff			6				6
N.Ramamoorthy, P.C.Flood			2	1	1		4
R.Folger, M.A.Konovsky			3				3
Diğer*				1	2		3
Marko Elovainio v.d.				1			1
Sylvia G. Roch and Linda R. Shanock						9	9
<b>TOPLAM</b>	<b>13</b>	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>59</b>

Bunun dışında, her bir başlık içinde yer almayan “Kararların gerekçesini açıklar.”, “Çalışmanın sonuçları ile ilgili bilgilendirir.” ve “Performans geliştirmeme yardımcı olur.” gibi maddeler de iradi olarak ölçeğe yerleştirilmiştir. Bu şekilde toplam 59 maddeli olan ölçek anakütleden rastgele seçilen 33 kişiye uygulanarak, veriler toplanmıştır. Bu anketler beşli Likert ölçeğine göre hazırlanmış formlar olup, derecelendirme 5 puan “Her Zaman”, 1 puan da “Hiçbir Zaman” olacak şekilde derecelendirilip maddelenmiştir. Bu haliyle uygulandıktan sonra, veriler istatistik analize tabi tutularak, temsil gücü zayıf olan maddeler ölçekten çıkartılmıştır. Geriye kalan maddelerin dağılımları *Tablo-2*'de gösterildiği gibidir.

Ancak, faktörler altındaki dağılım bu tabloda gözüktüğü gibi olmamıştır. Farklı başlıklar altında gözükken bazı maddeler, aynı grup altında kümelenmiştir.

<sup>63</sup> Fatma YILDIRIM, Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi, Doktora Tezi, *Ankara Üniversitesi*, 2002.

<sup>64</sup> Janset Özen İŞBAŞI, Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü, Yüksek Lisans Tezi, *Akdeniz Üniversitesi*, 2000.

<sup>65</sup> Sezer Cihan GÜNAYDIN, İşletmelerde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Değişkenlerinin Politik Davranış Algısı ve İşbirliği Yapma Eğilimine Etkisini İnceleyen Bir Çalışma, Yüksek Lisans Tezi, *Marmara Üniversitesi*, 2001.

Tablo-3' te görülebileceği gibi dağıtım ve sistem adaleti altındaki maddelerin kümelенmesinde bir değışiklik olmamıştır.

Kural adaletinden bir madde ve kişilerarası adaletten dört madde, bilgi adaletinin diğer beş faktörüyle aynı yerde kümelенmişlerdir. Etkileşim başlığındaki maddeler, farklı bir yerde kümelенmemişlerdir. Ancak, buradaki maddelere bakıldığı zaman, "Hakkımdaki özel bilgileri kimseye paylaşmaz.", "Tutarlı sözler söyleyip tutarlı davranır.", "Bir konuyu gizli tutma konusunda güvenilirdir." gibi maddelerle karşılaşmaktayız.

**Tablo-2:** Adalet Ölçeği Madde Dağılım Tablosu

	Dağıtım	Kural	Sistem	Kişilerarası	Bilgi	Etkileşim	TOPLAM
R.H.Moorman	1	7					8
J.A.Colquitt	1			1	2	1	5
Fatma Yıldırım							0
Janset Özen İşbaşı	1			1			2
Sezer Cihan Günaydın			1				1
R.E. Pfaltzgraff <sup>66</sup>			4				4
N.Ramamoorthy, P.C.Flood <sup>67</sup>				1	1		2
R.Folger, M.A.Konovsky <sup>68</sup>							0
Diğer*				1	2		3
Marko Elovainio v.d. <sup>69</sup>							0
Sylvia G. Roch and Linda R. Shanock						2	2
<b>TOPLAM</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>27</b>

<sup>66</sup> R.E. Pfaltzgraff, "Intergroup Structures, Systemic Justice and Organizational Withdrawal: The Development of New Constructs and Preliminary Investigation of a Model[Gruplarası yapılar, sistem adaleti ve örgütsel geri çekilme: Yeni Yapıların Geliştirilmesi ve Yeni Bir Modelin Araştırılması]", Yüksek Lisans Tezi, Ohio State Üniversitesi Psikoloji Anabilim Dalı, 1998.

<sup>67</sup> N.Ramamoorthy ve P.C.Flood,"Gender and Employee Attitudes: The Role of Organizational Justice Perceptions[Cinsiyet ve Çalışan Özellikleri: Örgütsel Adalet Algısı Rollerini]British Journal of Management, Vol.15, 247-258, 2004.

<sup>68</sup> R.Folger ve M.A.Konovsky, "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions [Ücret Yükseltme Kararlarında İşlem ve Dağıtım Adaleti Etkileri]" , Management Journal, 32(1), Mart 1989.

<sup>69</sup> Marko Elovainio v.d.,"Organizational Justice. Evidence if a New Psychosocial Predictor of Health[Sağlığın yeni bir psikososyal tahminicisi]", American Journal of Public Health, 92(1),2003. 105-108.

**Tablo-3:** Adalet Çeşitlerine Göre Ölçek Madde Dağılım Tablosu

	<b>Dağıtım</b>	<b>Kural</b>	<b>Sistem</b>	<b>Kişilerarası</b>	<b>Bilgi</b>	<b>Etkileşim</b>	<b>TOPLAM</b>
İlk Dağılım	3	7	5	4	5	3	<b>27</b>
Son Dağılım	3	6	5	3	10		<b>27</b>

Bu maddelere bakıldığında ve literatürde geçen tanımlara bir göz gezdirildiğinde, yöneticilerin astlara değer vererek, onlara saygı gösterme sonucunda, astların adalet algısında olumlu yönde değişikliğe neden olması tanımına uygun başlıklar olduğunu görürüz. Bu tanım da kişilerarası adalet tanımına birebir uymaktadır. Etkileşim adaletinin de genellikle kişilerarası ve bilgi adaleti olarak iki parça halinde incelendiği düşünülürse, geçmiş araştırmalarla tutarlılığı sağlayabilmek adına, bu değişikliğin yapılması daha uygun gözükmiştir.

## F. UYGULAMA SAFHASI

Anket soruları hazır olduktan sonra, firma mağaza müdürlerine e-posta ile gönderilmiş, geri dönüşler ya e-posta yoluyla veya çıktı olarak teslim alınmıştır. Burada göz önüne alınan en önemli konu, katılımcıların anketleri rahat edebilecekleri, tesir altında kalmadan yanıtlayabilecekleri bir ortamda doldurmalarıdır.

Tüm mağaza çalışanları sayısı toplamı 187 kişidir. Anket formları, tüm mağazalara gönderilmiştir. Araştırmanın sonlanacağı zamana kadar elimize 146 adet anket formu geçmiştir. Bunlardan 14 tanesinin adalet bölümü olmadığı için, 30 tanesi ise değerlendirilemeyecek sayıda eksik veri girildiğinden dolayı geçersiz sayılarak değerlendirilmeye alınmamıştır. Bir kısmında demografik bilgi eksikleri kalmıştır. Onlar da, mağaza müdürleriyle koordineli olarak veya çalışanların şirket sistemine kayıtlı bilgilerine ulaşılarak tamamlanmıştır.

Sonuçta teste tabi tutulmak için hazır olan 102 tanesi de analize tabii tutulmuştur. Tüm mağazalardan toplam geriye dönüş oranı %55'tir. Bu sayı, analizleri uygulayacak imkanı sağlayan sınırlarda olduğu için de, geri dönüş olmayan mağazaların anket formları yok sayılmıştır.

## G. UYGULANAN İSTATİSTİK ANALİZLER

Araştırma anketiyle ilgili tüm istatistik ve analizler, SPSS 15.0 programı ile hazırlanarak hesaplanmıştır. Bu programa veriler istenen biçimde girilerek, pilot araştırma sürecinden hipotezlerin test edilmesine kadar da aynı programdan yararlanılmıştır. Kurumsal adalet ölçeğini oluşturan maddelerin seçiminde faktör analizi kullanılmıştır. Pilot araştırma sonuçları öncelikle faktör analizine tabi tutulmuştur. Temsil yeteneği zayıf olan maddeler elendikten sonra, Varimax rotasyonu yapılarak analiz tekrar edilmiştir. Bu şekilde 7 aşamalı bir analizin ardından, temsil yeteneği en kuvvetli olan maddeler, örgütsel adalet skalasına yerleştirilerek ana araştırma formu hazırlanmıştır.

Bu ölçeğin hem pilot araştırma safhasında, hem de gerçek araştırma sırasında geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiştir. Bunun test edilmesi için de, yine SPSS paket programı kullanılmıştır.

Tez araştırmasında üç farklı istatistik analiz uygulanmıştır.

Öncelikle araştırma anketlerindeki veriler toplandıktan sonra, faktörlere ve hipotezlerle bağlı olarak analizler uygulanmıştır.

Bağımsız adalet değişkeninin, bağımlı bağlılık değişkeni üzerindeki etkisini görebilmek için regresyon analizi yapılmıştır. Bu analiz, her bir adalet alt faktörü için, tüm bağlılık değişkenleri üzerinde uygulanmıştır. Demografik özelliklerin, tez konusunu oluşturan kavramlarla olan ilişkilerinin ise, ANOVA ile analizi yapılmıştır. Her adalet ve bağlılık faktörünün de birbiriyle korelasyonu hesaplanarak, bu faktörlerden anlamlılık seviyesinde ilişkili olanlar ve olmayanlar tespit edilmiştir.

Alternatif bulgularla ilgili yorum yapmayı kolaylaştırması açısından, tanımlayıcı istatistik metotlarına da başvurulmuştur.

## IV. BÖLÜM

### BULGULAR VE SONUÇ BÖLÜMÜ

Bu bölümde, istatistik analiz sonuçları açıklanacak ve yorumlanacaktır. Bu bölümde pilot araştırma için yapılmış olan faktör analizlerine, esas araştırma için yapılmış olan regresyon analizlerine, korelasyon analizlerine, güvenilirlik analizlerine, varyans analizlerine ve diğer tanımlayıcı istatistik bilgilerine yer verilmiştir.

#### A. GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ SONUÇLARI

Bir ölçeğin geçerli olması demek, ölçtüğü birimi gerçekten doğru birimlerle ve doğru şekilde ölçmesi demektir. Bir ölçeğin güvenilirliği ise, ölçeğin her kullanıldığında aynı sonucu vermesi anlamına gelir.<sup>70</sup>

Dolayısıyla, bir ölçeğin sadece geçerli veya sadece güvenilir olması, o ölçeğin her zaman ve her koşulda bizi doğruya götüreceği anlamına gelmemektedir. Eğer bir ölçek, daha önceki bir araştırmada geçerliliğini ve güvenilirliğini kanıtlamış bir ölçek olsa bile, toplumun değişmesi, ortamın değişmesi, kültürün değişmesi gibi birçok beşeri faktör sonucunda mevcut olan geçerlilik ve güvenilirliğini kaybedebilir.

Bu sebeple, ölçeklerin bu analizlerinin araştırmaya uygunluğunun kesinlikle test edilmesi gerekmektedir.

Araştırmamızda kullandığımız örgütsel adalet ölçeğinin geçerlilik analizi sonuçları, Tablo-4' te özetlenmiştir.

Tabloda görüldüğü gibi, adalet ölçeğinin maddelerinin ortalama ve varyansları birbirlerine çok yakın sonuçlar vermiştir. Maddelerden herhangi biri ölçekten çıkartıldığı takdirde oluşacak Cronbach-Alfa katsayılarında da 0,96'ya varan çok yüksek sayılar elde edilmiştir. 0,70 civarının bile kabul edilebilirliği olduğu düşünülürse, bu sayıların istenilen sonuçları verdiğini söylemek zor olmayacaktır.

<sup>70</sup> Hüner Şencan, *Sosyal Bilimler Araştırmalarında Kullanılan Ölçeklerin Geçerliliği ve Güvenilirliği*, Yayınlanmamış Ders Notu, İÜ İşletme Fakültesi, 2004, 5.

**Tablo-4:** Adalet Ölçeğinin Madde Geçerliliği Analizi

Madde-Toplam İstatistikleri	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach-Alfa Değeri
Bil3	108,6667	285,6042	0,748901	0,957613
Bil2	108,7576	285,7519	0,757903	0,957573
Kşl4	108,8485	281,8201	0,749853	0,95743
Bil7	108,9697	279,4678	0,752772	0,957369
Kşl5	108,7879	283,9223	0,795262	0,957229
Bil5	108,6667	287,3542	0,647581	0,958341
Kur1	108,6364	286,1136	0,816958	0,957319
Kşl1	108,697	286,3428	0,815171	0,957351
Kşl9	109,0606	281,2462	0,625698	0,958753
Bil8	109,0606	281,2462	0,729131	0,957597
Kur4	108,7576	289,1269	0,593481	0,95876
Kur5	108,9091	284,0852	0,618956	0,958643
Kur2	108,7576	291,5019	0,505874	0,959422
Kur6	108,6667	284,7292	0,782798	0,95736
Kur3	108,8182	282,5909	0,668455	0,958171
Kur7	108,8485	281,8826	0,720558	0,957678
Sis1	109	281,25	0,707547	0,957801
Sis4	109,3333	278,6667	0,725509	0,957661
Sis3	109,2424	280,5644	0,650847	0,958471
Sis6	109,0909	278,2727	0,68057	0,958239
Sis2	108,6667	289,1042	0,556736	0,95906
Dğt4	109,3636	282,0511	0,663113	0,958244
Dğt7	109,3333	283,6667	0,640756	0,958425
Dğt13	109,303	283,9053	0,639379	0,958432
Etk1	108,5455	296,0057	0,398926	0,960082
Etk7	108,6364	291,9261	0,569586	0,958966
Etk2	108,9394	281,8712	0,745566	0,957466

**Not.** Kısaltmalar ve anlamları: DğtX = Dağıtım Adaleti X numaralı maddesi,  
KurX = Kural Adaleti X numaralı maddesi, SisX = Sistem Adaleti X numaralı maddesi,  
EtkX = Etkileşim Adaleti X numaralı maddesi, KşlX = Kişilerarası Adalet X numaralı maddesi.

Bir sonraki tablo olan Tablo-5'te de, bu ölçeğin geçerlilik katsayısını görebilmek mümkün olacaktır. Bu katsayıdan da anlaşılabilir olan, 27 maddesinin 0,70'in üzerindeki bu katsayıyla güven sınırları içinde kaldığı ve bu ölçeğin kullanılabileceğidir.

**Tablo-5:** Adalet Ölçeğinin Güvenilirliği Analizi

Güvenilirlik İstatistikleri	
Cronbach Alpha	Madde Sayısı
0,959623	27

## B. ARAŞTIRMA ANKETİ ÖLÇEKLERİ

Araştırma anketi ölçeklerinden bağlılığa ait olanı aslı bozulmadan uygulanmış, diğeri ise değişik ölçek maddelerinden uyarlanmış bir ölçektir. Öncelikle, örgütsel adalet ölçeğinin hazırlanmasında geçilen süreçleri, pilot araştırma safhasından itibaren ele almak gerekmektedir.

İlk aşamada 59 maddeden oluşan adalet ölçeği, 33 kişiye uygulandıktan sonra, faktör analizine tabi tutulmuştur.

Tabloda, ilgisi düşük olan, diğer faktörlerle kümelenmeye girmeyen maddeler çıkartılarak tekrar analize tabi tutulmuştur.

Bu analiz, anlamlılık seviyesi yeterince yüksek olana kadar devam ettirilmiştir. Toplamda yedi aşamadan geçen faktörler, 14 farklı küme altında toplanmış 59 maddeden, 5 farklı küme altında toplanmış 27 farklı maddeye indirgenmiştir. Son faktör matrisi ise Tablo-6'daki gibi oluşmuştur.

Burada görüldüğü gibi, faktörler beş başlık altında kümelenmiştir. Bu kümeler göz önüne alınarak son ölçeğin yerleştirmeleri ve başlık altında toplamaları yapılmıştır.

Numaralara göre adalet türü başlıkları şu şekilde oluşturulmuştur:

- 1 – Bilgi adaleti
- 2 – Kural adaleti
- 3 – Sistem adaleti
- 4 – Kişilerarası adalet
- 5 – Dağıtım adaleti

Yukarıda verilen sayılar ve karşılıkları uyarınca, sorular gruplanarak nihai anket formundaki adalet ölçeğinde, belirlenen başlıklar altında gruplanmıştır.

**Tablo-6:** Adalet Ölçeğinin Pilot Araştırma Sonucundaki Son Hali

Döndürülmüş Bileşen Matrisi					
	Bileşen				
	1	2	3	4	5
Bil3	0,893452				
Bil2	0,822702				
Kşl4	0,81679				
Bil7	0,79021		0,433072		
Kşl5	0,76245				
Bil5	0,757268				
Kur1	0,745886				
Kşl1	0,694459				
Bil8	0,654601				
Kşl9	0,648688				
Kur4		0,807152			
Kur5		0,805529			
Kur2		0,74203			
Kur6	0,575599	0,665702			
Kur3		0,650256		0,493456	
Kur7	0,504263	0,647327			
Sis1			0,845658		
Sis4			0,832135		
Sis3			0,814465		
Sis6			0,736176		
Sis2			0,605727	0,475356	
Etk1				0,895423	
Etk7	0,481775			0,720567	
Etk2	0,439137			0,695752	
Dğt1				0,669997	
Dğt4					0,83439
Dğt7					0,827631
Dğt13					0,761681
Veri Çıkarma Yöntemi: Öncelikli Bileşen Analizi					
Döndürme Yöntemi: Kaiser Normalleştirilmeli Varimaks.					
Döndürme yedi elemde birleştirildi.					

**Not.** Kısaltmalar ve anlamları: DğtX = Dağıtım Adaleti X numaralı maddesi,  
KurX = Kural Adaleti X numaralı maddesi, SisX = Sistem Adaleti X numaralı maddesi,  
EtkX = Etkileşim Adaleti X numaralı maddesi, KşlX = Kişilerarası Adalet X numaralı maddesi.



## C. HİPOTEZLERİN YORUMLANMASI

Araştırmadan elde edilen verileri yorumlamak için iki farklı analiz kullanılmıştır. Öncelikle, adalet ve bağlılık faktörleri birbirleriyle korelasyon analizine sokularak, ilişkileri irdelenmiştir. Daha sonra da, araştırmamızın asıl konusu olan, adalet kavramının bağlılık üzerindeki etkisini araştırırken de, adalet faktörleriyle bağlılığı regresyona tabi tutulmuştur.

Öncelikle, Tablo-7' de gösterilen ilişkiler matrisini inceleyelim. Burada, kronik bağlılık dışındaki tüm faktörlerin birbiriyle ilişkili olduğu gözükmektedir. Adalet çeşitlerinin bir sağlamasını da yapmak gerekirse, her biri bir adalet çeşidinin iki ayrı alt başlığı olan kural adaleti ile sistem adaleti ve bilgi adaleti ile kişilerarası adaletin, kendi aralarındaki korelasyon katsayılarının tablodaki en büyük değerler olduğu gözükmektedir. Aynı şekilde, zıt kavramlar olarak literatürde bahsi geçen duygusal bağlılık ve kronik bağlılık da düşük korelasyonlara sahiptir.

Bu tabloda ilişkili olan kavramlar kadar, ilişkili olmayan kavramları da iyi analiz etmek gerekecektir. Örneğin, kronik bağlılığın adalet çeşitleriyle olan ilişkilerinin katsayılarının, zıt kavramı olan duygusal bağlılıktan bile düşük olması, kronik bağlılığı olan bir kişinin kurum adaleti algısının duyduğu bağlılık ile uzaktan yakından ilgili olmadığını; diğer iki bağlılık üzerinde ise etkili olabileceklerini bu tablodan çıkartmak mümkün olacaktır.

Adalet ile bağlılık kavramları korelasyonlarına göz atıldığı zaman, net yorumlanabilir veriler gözükecektir. Örneğin, duygusal bağlılık ile en yüksek korelasyon katsayılarına sahip iki adalet türü, dağıtım ve kural adaletidir. Yani, aynı konumdaki kişilere eşit şekilde davranılır ve kurumdaki kurallar ve prosedürler adil bir biçimde uygulanırsa, bunun kişilerde önemli derecede duygusal bağlılık yaratacağı görülmektedir.

Normatif bağlılığa bakıldığında ise, sistem ve bilgi adaletinin daha ön plana çıktığını görmek mümkün olacaktır. Yani, konulan kural ve prosedürler adil ise ve bunları gerekçeli bir şekilde bilgi vererek çalışanlarla paylaşmak, kişilerde normatif bağlılığı arttırıcı önemli bir faktör haline gelecektir.

**Tablo-7: Adalet ve Bağlılık Faktörlerinin İlişki Matrisi****Adalet ve Bağlılık Faktörleri Korelasyon Tablosu**

		Dağıtım Adaleti	Kural Adaleti	Sistem Adaleti	Bilgi Adaleti	Kişilerarası Adalet	Duygusal Bağlılık	Kronik Bağlılık	Normatif Bağlılık
Dağıtım Adaleti	Pearson Korelasyonu	1	,591*	,591*	,645*	,449*	,574*	,059	,454*
	Anlamlılık (Çift Kuyruk)	,	,000	,000	,000	,000	,000	,553	,000
	N	102	102	102	102	102	102	102	102
Kural Adaleti	Pearson Korelasyonu	,591*	1	,751*	,671*	,602*	,484*	,041	,423*
	Anlamlılık (Çift Kuyruk)	,000	,	,000	,000	,000	,000	,681	,000
	N	102	102	102	102	102	102	102	102
Sistem Adaleti	Pearson Korelasyonu	,591*	,751*	1	,572*	,579*	,437*	,067	,441*
	Anlamlılık (Çift Kuyruk)	,000	,000	,	,000	,000	,000	,503	,000
	N	102	102	102	102	102	102	102	102
Bilgi Adaleti	Pearson Korelasyonu	,645*	,671*	,572*	1	,780*	,487*	,046	,451*
	Anlamlılık (Çift Kuyruk)	,000	,000	,000	,	,000	,000	,649	,000
	N	102	102	102	102	102	102	102	102
Kişilerara: Adalet	Pearson Korelasyonu	,449*	,602*	,579*	,780*	1	,392*	,080	,381*
	Anlamlılık (Çift Kuyruk)	,000	,000	,000	,000	,	,000	,423	,000
	N	102	102	102	102	102	102	102	102
Duygusal Bağlılık	Pearson Korelasyonu	,574*	,484*	,437*	,487*	,392*	1	-,007	,504*
	Anlamlılık (Çift Kuyruk)	,000	,000	,000	,000	,000	,	,943	,000
	N	102	102	102	102	102	102	102	102
Kronik Bağlılık	Pearson Korelasyonu	,059	,041	,067	,046	,080	-,007	1	,312*
	Anlamlılık (Çift Kuyruk)	,553	,681	,503	,649	,423	,943	,	,001
	N	102	102	102	102	102	102	102	102
Normatif Bağlılık	Pearson Korelasyonu	,454*	,423*	,441*	,451*	,381*	,504*	,312*	1
	Anlamlılık (Çift Kuyruk)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,
	N	102	102	102	102	102	102	102	102

\*\*Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır. (Çift kuyruk)

**Not.** Kısaltmalar ve anlamları: N = Anakütle.

Şimdi de, tezin esas konusu olan regresyon grafiklerine bir göz atalım.

Duygusal bağlılıkla ilgili hipotez sonuçları *Tablo-8* ve *Tablo-9*'da görülmektedir.

**Tablo-8:** Adalet Faktörlerinin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi Özet Tablosu

**Model Özet Tablosu**

Model	R	R Kare	Ayarlanmış R Kare	Standart Hata
1	,608 <sup>a</sup>	,369	,336	,56060

a. Öngörü Değerleri: (Değişken), Kişilerarası adalet, Dağıtım adaleti, Sistem adaleti, Kural adaleti, Bilgi adaleti.

**Not.** Kısaltmalar ve anlamları: R = Çoklu Korelasyon Katsayısı

Tablo-8' e bakıldığı zaman, adalet faktörlerinin hepsinin, duygusal bağlılığın tamamını değiştirme derecesinin 0,369 etkili olduğu görülmektedir.

Tablo-9' daki verilere göz atıldığında ise, regresyon analizine girmiş adalet başlıklarından dağıtım adaletinin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir.

**Tablo-9:** Adalet Faktörlerinin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi Katsayılar Tablosu

**Katsayılar<sup>a</sup>**

Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Anlam
		B	Std. Hata	Beta		
Adalet Türü	(Sabit)	1,963	,392		5,009	,000
	Dağıtım	,258	,074	,406	3,466	,001
	Kural	,155	,133	,160	1,160	,249
	Sistem	2,114E-03	,099	,003	,021	,983
	Bilgi	5,955E-02	,126	,075	,474	,636
	Kişilerarası	5,335E-02	,136	,054	,393	,695

a. Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık

Yukarıdaki bilgiler ışığında, duygusal bağlılığı şu şekilde formüle dökülebilmek mümkün olacaktır:

$$\text{Duygusal Bağıllık} = 1,963 + 0,258 \text{ Dağıtım Adaleti} + 0,155 \text{ Kural Adaleti} + 0,002114 \text{ Sistem Adl.} + 0,005955 \text{ Bilgi Adl.} + 0,005335 \text{ Kişilerarası Adalet}$$

**Tablo-10:** Adalet Faktörlerinin Duygusal Bağıllık Üzerindeki Etkisi Anova Tablosu

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama Karesi	F	Anlam
1 Regresyon	17,658	5	3,532	11,237	,000 <sup>a</sup>
Rezidüel	30,170	96	,314		
Toplam	47,827	101			

a. Öngörü Değerleri: (Değişken), Kişilerarası adalet, Dağıtım adaleti, Sistem adaleti, Kural adaleti, Bilgi adaleti.

b. Bağımlı Değişken: Duygusal Bağıllık

**Not.** Kısaltmalar ve anlamları: df = Serbestlik Derecesi, F = Hesaplanan Varyans Değeri

Normatif bağıllıkla ilgili hipotez sonuçları *Tablo-11* ve *Tablo-12*'de görülmektedir.

**Tablo-11:** Adalet Faktörlerinin Normatif Bağıllık Üzerindeki Etkisi Özet Tablosu

**Model Özet Tablosu**

Model	R	R Kare	Ayarlanmış R Kare	Standart Hata
1	,524 <sup>a</sup>	,274	,237	,56203

a. Öngörü Değerleri: (Değişken), Kişilerarası adalet, Dağıtım adaleti, Sistem adaleti, Kural adaleti, Bilgi adaleti.

**Not.** Kısaltmalar ve anlamları: R = Çoklu Korelasyon Katsayısı

Tablo-11' e bakıldığı zaman, adalet faktörlerinin hepsinin, normatif bağıllığın tamamını değıtirme derecesinin 0,274 olduğu görülmektedir.

Tablo-12' deki verilere göz atıldığında ise, regresyon analizine girmiş adalet başlıklarından hiçbirinin normatif bağıllık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

**Tablo-12:** Adalet Faktörlerinin Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisi Katsayılar Tablosu**Katsayılar<sup>a</sup>**

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Anlam
	B	Std. Hata	Beta		
Adalet (Sabit)	1,743	,393		4,436	,000
Türü Dağıtım	,122	,075	,205	1,633	,106
Kural	3,385E-02	,134	,037	,253	,800
Sistem	,123	,099	,177	1,248	,215
Bilgi	,122	,126	,164	,969	,335
Kişilerarası	3,348E-02	,136	,036	,246	,806

a. Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık

Yukarıdaki bilgiler ışığında, normatif bağlılığı şu şekilde formüle dökülebilmek mümkün olacaktır:

$$\text{Normatif Bağlılık} = 1,743 + 0,122 \text{ Dağıtım Adaleti} + 0,03385 \text{ Kural Adaleti} + 0,123 \text{ Sistem Adl.} + 0,122 \text{ Bilgi Adl.} + 0,03348 \text{ Kişilerarası Adalet}$$

**Tablo-13:** Adalet Faktörlerinin Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisi Anova Tablosu**ANOVA<sup>b</sup>**

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama Karesi	F	Anlam
1 Regresyon	11,473	5	2,295	7,264	,000 <sup>a</sup>
Rezidüel	30,325	96	,316		
Toplam	41,798	101			

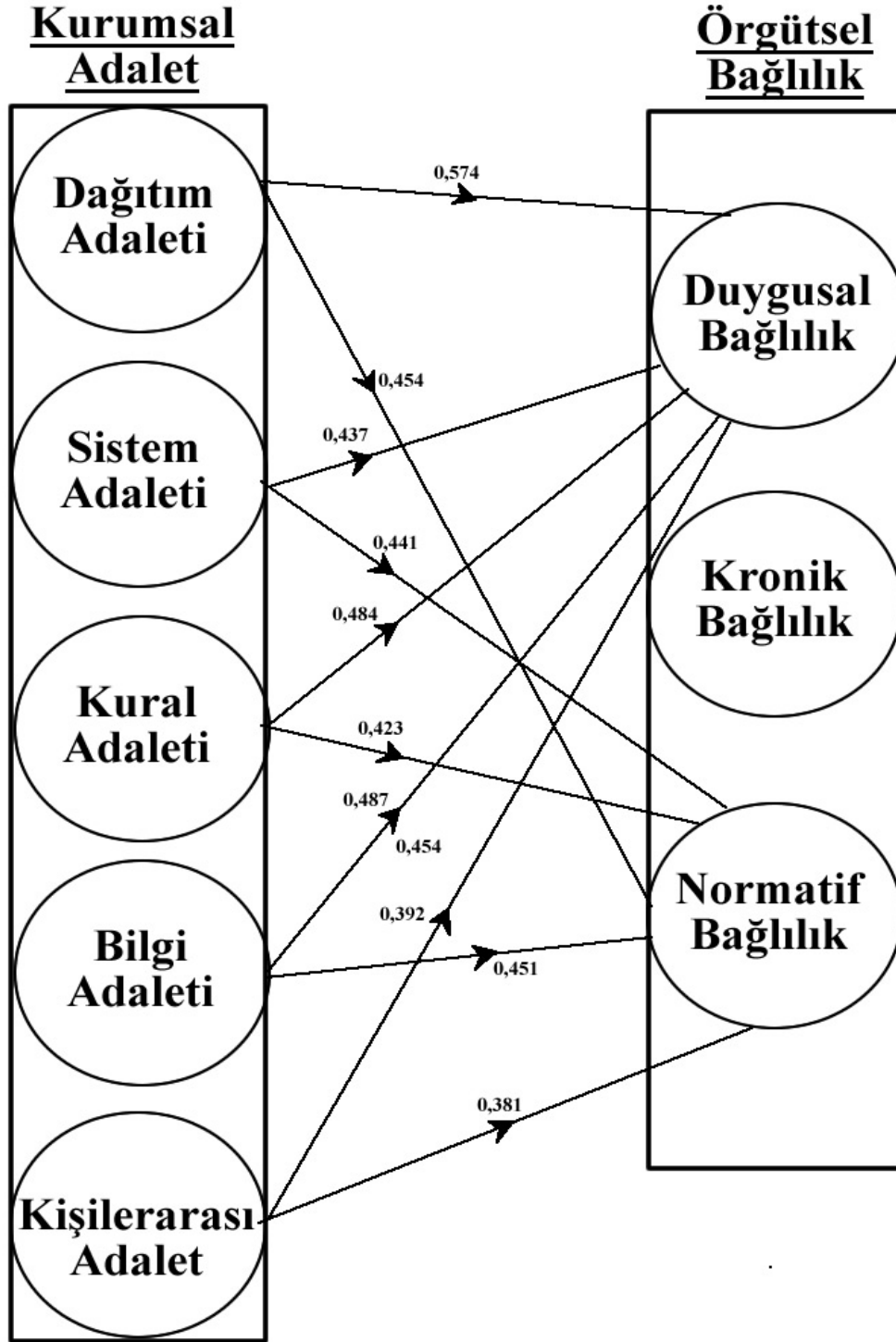
a. Öngörü Değerleri: (Değişken), Kişilerarası adalet, Dağıtım adaleti, Sistem adaleti, Kural adaleti, Bilgi adaleti.

b. Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık

**Not.** Kısaltmalar ve anlamları: df = Serbestlik Derecesi, F = Hesaplanan Varyans Değeri

Kronik bağlılıkla korelasyonu olmayan kavramların, regresyona tabi tutulması anlamlı olmadığı için, regresyon analizi yapılmasına gerek görülmemiştir.

Bu bilgiler ışığında, araştırmamızdaki ilk modeli tekrar kurgularsak, ilişkisi gözükten faktörlerin aralarındaki korelasyonların katsayılarının da eklenmesiyle, Şekil-7'deki gibi bir kavram haritasıyla karşılaşıyoruz.



Şekil 6: Araştırma Sonucu Diyagramı

Demografik değişkenleri adalet ve bağlılık faktörleriyle test edildiğinde de, anlamlı sonuçlara rastlanmıştır. Tablo 14' te, medeni halin adalet ve bağlılık çeşitleriyle ilişkisini gösterilmektedir. Tabloya bakıldığı zaman, medeni halin dağıtım adaleti algısıyla anlamlı bir ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

**Tablo-14:** Medeni Halin Adalet ve Bağlılıkla İlişki Tablosu

**ANOVA - Medeni Halin Adalet ve Bağlılıkla İlişkisi**

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Karesi	F	Anlam
Dağıtım Adaleti	Gruplararası	5,258	1	5,258	4,644	,034
	Gruplar dahili	113,225	100	1,132		
	Toplam	118,482	101			
Kural Adaleti	Gruplararası	,247	1	,247	,486	,488
	Gruplar dahili	50,905	100	,509		
	Toplam	51,152	101			
Sistem Adaleti	Gruplararası	,181	1	,181	,212	,646
	Gruplar dahili	85,553	100	,856		
	Toplam	85,734	101			
Bilgi Adaleti	Gruplararası	,623	1	,623	,831	,364
	Gruplar dahili	74,947	100	,749		
	Toplam	75,570	101			
Kişilerarası Adalet	Gruplararası	,014	1	,014	,028	,867
	Gruplar dahili	49,269	100	,493		
	Toplam	49,283	101			
Duygusal Bağlılık	Gruplararası	1,489	1	1,489	3,214	,076
	Gruplar dahili	46,338	100	,463		
	Toplam	47,827	101			
Kronik Bağlılık	Gruplararası	,030	1	,030	,054	,817
	Gruplar dahili	55,112	100	,551		
	Toplam	55,142	101			
Normatif Bağlılık	Gruplararası	,007	1	,007	,018	,894
	Gruplar dahili	41,790	100	,418		
	Toplam	41,798	101			

**Not.** Kısaltmalar ve anlamları: df = Serbestlik Derecesi, F = Hesaplanan Varyans Değeri

Tablo 15' te, mağaza içi görevin adalet ve bağlılık çeşitleriyle ilişkisini gösterilmektedir. Bu ayırım yapılırken, mağazada tanımlı her iş bölümüne bir sayı verilmiş, buna göre de analizler yapılmıştır. Tabloya bakıldığı zaman, mağaza içi görevin etkileşim adaleti alt başlıkları olarak da tanımlayabileceğimiz bilgi ve kişilerarası adalet algı-

sıyla anlamlı bir ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durum da, yöneticilerin tutum ve davranışlarının, aynı görevde bulunan kişiler için benzer şekilde algılandığını göstermektedir.

**Tablo-15:** Medeni Hal ile İlgili Grup İstatistikleri

**Grup İstatistikleri**

	Medeni Hal	N	Ortalama	Standart Sapma	Std. Hata Ortalama
Dağıtım	Bekar	73	3,2101	1,06520	,12467
Adaleti	Eveli	29	3,7134	1,06117	,19705

**Tablo-16:** Mağaza İçi Görevin Adalet ve Bağlılıkla İlişki Tablosu

**ANOVA - Mağaza İçi Görevin Adalet ve Bağlılıkla İlişkisi**

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Karesi	F	Anlam
Dağıtım Adaleti	Gruplararası	11,879	6	1,980	1,764	,115
	Gruplar dahili	106,604	95	1,122		
	Toplam	118,482	101			
Kural Adaleti	Gruplararası	5,595	6	,932	1,945	,081
	Gruplar dahili	45,557	95	,480		
	Toplam	51,152	101			
Sistem Adaleti	Gruplararası	6,713	6	1,119	1,345	,245
	Gruplar dahili	79,021	95	,832		
	Toplam	85,734	101			
Bilgi Adaleti	Gruplararası	20,697	6	3,450	5,972	,000
	Gruplar dahili	54,873	95	,578		
	Toplam	75,570	101			
Kişilerara sı Adalet	Gruplararası	8,217	6	1,369	3,168	,007
	Gruplar dahili	41,066	95	,432		
	Toplam	49,283	101			
Duygusal Bağlılık	Gruplararası	3,082	6	,514	1,091	,374
	Gruplar dahili	44,745	95	,471		
	Toplam	47,827	101			
Kronik Bağlılık	Gruplararası	4,952	6	,825	1,562	,167
	Gruplar dahili	50,189	95	,528		
	Toplam	55,142	101			
Normatif Bağlılık	Gruplararası	3,784	6	,631	1,576	,163
	Gruplar dahili	38,014	95	,400		
	Toplam	41,798	101			

**Not.** Kısaltmalar ve anlamları: df = Serbestlik Derecesi, F = Hesaplanan Varyans Değeri



Tablo 16' da, iş tecrübesinin adalet ve bağlılık çeşitleriyle ilişkisini gösterilmektedir. Burada, kişilerin toplam iş tecrübelerinin süresini ay bazında değerlendirerek, analizde çalışılan toplam süre, ay sayısına dönüştürülmüştür.

Sonuçlara bakıldığında, iş tecrübesinin sistem adaleti algısı üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Bunu da, kişilerin iş tecrübelerine bağlı olarak, yöneticilerini değerlendirme konusunda benzer süreli iş tecrübesi olan kişilerin kurumun sistem adaletiyle ilgili ortak tutum geliştirdiği söylenebilir.

**Tablo-17: İş Tecrübesi Süresinin Adalet ve Bağlılıkla İlişki Tablosu**

**ANOVA - İş Tecrübesi Süresinin Adalet ve Bağlılıkla İlişkisi**

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Karesi	F	Anlam
Dağıtım Adaleti	Gruplararası	49,405	37	1,335	1,237	,224
	Gruplar dahili	69,077	64	1,079		
	Toplam	118,482	101			
Kural Adaleti	Gruplararası	19,668	37	,532	1,081	,386
	Gruplar dahili	31,484	64	,492		
	Toplam	51,152	101			
Sistem Adaleti	Gruplararası	43,451	37	1,174	1,778	,022
	Gruplar dahili	42,283	64	,661		
	Toplam	85,734	101			
Bilgi Adaleti	Gruplararası	31,187	37	,843	1,215	,243
	Gruplar dahili	44,383	64	,693		
	Toplam	75,570	101			
Kişilerara sı Adalet	Gruplararası	22,087	37	,597	1,405	,115
	Gruplar dahili	27,196	64	,425		
	Toplam	49,283	101			
Duygusal Bağlılık	Gruplararası	20,565	37	,556	1,305	,173
	Gruplar dahili	27,262	64	,426		
	Toplam	47,827	101			
Kronik Bağlılık	Gruplararası	15,769	37	,426	,693	,885
	Gruplar dahili	39,373	64	,615		
	Toplam	55,142	101			
Normatif Bağlılık	Gruplararası	13,757	37	,372	,849	,701
	Gruplar dahili	28,040	64	,438		
	Toplam	41,798	101			

**Not.** Kısaltmalar ve anlamları: df = Serbestlik Derecesi, F = Hesaplanan Varyans Değeri

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Araştırmamızda kurumsal adalet ve örgütsel bağlılık kavramlarını geniş bir biçimde incelenerek, ilişkili oldukları konular üzerinde durulmuştur. Bunun öncelikli nedeni, araştırmanın iki bacağından *etkiyen faktörlerin* yer aldığı adalet kanadında daha belirgin olarak ortaya çıkmak üzere; bu iki kavramın ölçümlerinin doğrudan ifadelerle yapılmasının sağlıklı olduğunun, kavramlarla ilgili yapılan birçok araştırmada kanıtlanmış veya söylenmiş olmasıdır. Dolayısıyla, bu kavramları yansıtan başka kavramlar üzerinde ve hatta her iki kavramın ilişkisi üzerinde ayrı bir ana başlık altında durarak, bu yansıtıcı etki üzerinden kavramları daha detaylı tanımlamaya çalışılmıştır.

Örgütsel adalet ile ilgili, literatürde karşılaşılan adalet türü sınıflamalarının bir adım ötesine geçilmiştir. Adalet ile ilgili tek, iki, üç veya dört çeşit olarak sınıflandığı sayısı araştırma daha önce yapılmış ve analiz edilmişse de<sup>71</sup>, literatürün bütününe kapsayan, toplamda altı farklı sınıflamanın yer aldığı bir ayrıma rastlanmamıştır. Araştırmamızda bundan yola çıkılarak bir adalet ölçeği geliştirilmiş, yapılan analiz sonucunda adalet faktörlerinin beş farklı başlık altında kümelendiği tespit edilmiştir.

Literatürde, bu ayrımların tamamını teorik anlamda yapmasına rağmen, başlık olarak üç veya dört farklı adalet başlığı kullanan araştırmalara rastlanmıştır. Ancak, adalet algısını farklı boyutlarda etkileyen faktörlerin her birinin farklı başlıklar altında sınıflanması ve bunun sayısal olarak ispatı açısından, kurumsal adalet ve adalet algısı literatürüne farkı bir bakış açısı ve yeni bir ölçek kazandırılmıştır.

Bu başlıklar altında değerlendirilen adalet kavramının bağlılık üzerindeki etkisi sayısal olarak test edilmiş, sonuçta adaletin bağlılık üzerinde önemli ölçüde etkili olduğu bulunmuştur.

Bağlılık çeşitlerinden duygusal bağlılık üzerinde adaletin etkili olduğu bulunmuş, adalet çeşitlerinden dağıtım adaletinin ise, tek başına duygusal bağlılığın üzerinde anlamlı ölçüde etkisinin olduğu saptanmıştır. Bu da göstermektedir ki, bağlılık çeşitlerinden kurumlar için en arzulanabilir model olan duygusal bağlılığı sağlamak için,

<sup>71</sup> Donald E. CONLON v.d, "Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research[Yeni Binyılda Adalet: 25 Yıllık Örgütsel Adalet Araştırmalarının Analiz ve Yorumları]," *Journal of Applied Psychology* , 86(3), Haziran 2001, s.425-445.

aynı konumdaki kişiler arasında farklı uygulamalar gözetirken dikkatli olunması gerekmektedir. Zira dağıtım adaleti algısının düşük olması durumu, duygusal bağlılığı doğrudan etkileyeceği için, bunun dışında kalan konuların sağlıklı ilerlemesi bile, kişilerin dağıtımların adil olmayan şekillerde yapıldığına ilişkin muhtemel algılarını etkilemeyecektir. Bunun dışında, adaletin her aşamada duygusal bağlılığın üzerinde etkili olması ve toplam adalet algısı olarak bakıldığında, bağlılık üzerinde yüzde kırk düzeyinde etkili olması, adaletin duygusal bağlılık üzerinde etkili olduğuna ispattır.

Kronik bağlılık, adalet çeşitlerinin hiçbiri ile ilişkili bulunmamıştır. Buradan da bir sonuç çıkartmak mümkündür. Alternatifleri kısıtlı ve ayrılmanın marjinal maliyetine katlanamayan kronik bağlı bir kimsenin, kurumdaki adalet düzeyi ile ilgili algısı, onun kurumdan ayrılma düşüncesi üzerinde anlamlı bir etki yaratmamaktadır. Bu durumda, adaletli davranma sürecini etkin kılma metotlarıyla, kronik bağlı kişilerin tutumlarını değiştirmeye çalışmak etkili olmayacaktır.

Normatif bağlılığa bakıldığında ise, kişilerin adalet algısının normatif bağlılık üzerinde kayda değer bir etkisi olduğunu görmekteyiz. Bu noktada, kişilere adil bir biçimde dağıtımın yapılarak, kural ve prosedürlerle bunun teşvik edilmesinin ve yöneticiler tarafından karar ve karar verme prosedürlerinin kişiye nezaketle ve bilgilendirici bir şekilde sebeplerinin anlatılmasının; ayrı ayrı kişilerde bir karşılık verme hissi uyardığını söylemek mümkün olacaktır. Adalet algısı kurum adına olumlu olan bir birey, kendisine hakkını teslim eden bir kurumdan ayrılma düşüncesini, yukarıda anlattıklarımız ışığında ahlak dışı bulabilecek, hatta aklına bile getirmeyebilecektir.

Duyusal bağlılık üzerinde dağıtım adaletinin anlamlı etkisinden bahsedilmişti. Dağıtım adaleti ölçeği oluştururken, ilk aşamada maddelenen yükselme, sorumluluk düzeyi ve çalışma programı gibi unsurların yer aldığı maddeler, ölçek oluştururken anlamlı sonuçlar vermemiş, adalet ölçeğimizde bu kavramların yer aldığı maddeler anlamlı sonuçlara ulaşmamıştır. Burada ön plana çıkan kriter, kişinin ve kendini kıyasladığı diğer çalışanların ücretleri olmuştur.

İlişki katsayılarına bakıldığında, duygusal bağlılıkla en yüksek ilişkisi olan diğer iki adalet türünün kural ve bilgi adaleti olduğunu görmekteyiz. Bu da, kişilere adil dağıtımın yapılmasından sonra, kişiler hakkında adil dağıtım sağlayacak karar alma mekanizmalarını oluştururken kural ve prosedürlerin düzgün olarak hazırlanması,

daha sonra da bu kural ve prosedürlerin yorumlanarak karar alınması sırasında, kişiye bu kararların sonuçlarıyla ilgili açıklayıcı bilginin verilmesi gerektiği sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Özet bir cümleyle son noktayı koymak gerekirse, adalet algılarının bağlılık üzerinde kurumlara ve ilgiyle dayalı bir ağırlığı olduğu fikri ortaya çıkmıştır. Yönetici ve karar mercilerinin hak-hukuk-adalet gibi kavramlarla ilgili olumlu algılanmalarının anahtarı, kurumsallaşma adına gerekli adımların atılması, kurallar ve prosedürlerin oluşturulması, kurum kültürüne yatırım yapılması, kurumla ilgili sınıflanabilir her olgunun en alt kademedен en üstüne kadar kurumun her üyesine benimsetilmesi gerekmektedir.

Adalet ve bağlılıkla ilgili hakkında araştırmamızdan sonra, her iki kavramın ortak olarak ilişkili olduğu kavramlar üzerinden bu iki kavramın arasındaki ilişki test edilebilir. Kurum kültürü ve kurumsallaşma çalışmalarının bu iki faktörü ne ölçüde etkilediği hakkındaki çalışmalar, ortaya konulan sonucun perçinlenmesini sağlayacaktır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili her iki kavramın da ilişkisi olduğu da göz önüne alınırsa, ulus devletleri benzeri bir yapılanmaya giren firmalarda, kuruma ait bileşenlerin oluşturulmasında bireylerin tutum ve algılarının rolleri üzerine yapılacak araştırmalara da, bu çalışmamız ışık tutacaktır.

## KAYNAKÇA

- ALLEN, Natalie J. ve MEYER, John P. "Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers' Commitment and Role Orientation [Örgütsel Sosyalleşme Taktikleri: İşe Yeni Başlayanların Bağlılık ve Rol Oryantasyonlarının Uzun Soluklu Bir Analizi]." *Academy of Management Journal*. Aralık 1990. 33(4).
- BOBOCEL, D. Ramona v.d. "Development of Organizational Commitment During the First Year of Employment: A Longitudinal Study of Pre- and Post-Entry Influences [Çalışmanın İlk Yılında Örgütsel Bağlılık Gelişimi: Başlangıç Öncesi ve Sonrası Etkileriyle İlgili Bir Çalışma." *Journal of Management*. Aralık 1991. 17(4).
- COLQUITT, J.A. "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure [Örgütsel Adaletin Boyutlarından Hareketle Bir Ölçeğin Yapısal Geçerliliğini Saptama]." *Journal of Applied Psychology*. 86(3). 2001.
- CONLON, Donald E. v.d. "Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research[Yeni Binyılda Adalet: 25 Yıllık Örgütsel Adalet Araştırmalarının Analiz ve Yorumları]." *Journal of Applied Psychology*. 86(3). 2001.
- DURKIN, Mark. "The effects of organizational change on employee psychological attachment [Örgütsel değişimin çalışanın duygusal bağlılığı üzerine etkileri]." *Journal of Managerial Psychology*. 15(2). 1999.

- ELOVAINIO Marko v.d. "Organizational Justice. Evidence If a New Psychosocial Predictor of Health [Sağlığın yeni bir psikososyal tahmincisi]." *American Journal of Public Health*. 92(1). 2003.
- ERDOĞAN Beril v.d. "Procedural Justice as a Two-Dimensional Construct [İki Boyutlu Bir Yapı Olarak İşlemsel Adalet]." *The Journal of Applied Behavioral Science*. Sayı 37.
- FISCHER, Ronald ve SMITH, Peter B. "Values and Organizational Justice: Performance- and Seniority-Based Allocation Criteria in the UK and Germany [Değerler ve Örgütsel Adalet: İngiltere ve Almanya'da Performans ve Kıdem Temelli Atama Kriterleri]." *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 2004(35).
- FOLGER R. ve KONOVSKY, M.A. "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions [Ücret Yükseltme Kararlarında İşlem ve Dağıtım Adaleti Etkileri]." *Management Journal*. 32(1). Mart 1989.
- FRANZ, Cheryl. "A Cross-Cultural Study of Employee Empowerment and Organizational Justice[Çalışanı Güçlendirme ve Örgütsel Adalet ile İlgili Kültürler Arası Bir Çalışma]." Yüksek Lisans Tezi. *Wayne State Üniversitesi Psikoloji Anabilim Dalı*. 2004.

- FUJISHIRO, Kaori. "FAIRNESS AT WORK: ITS IMPACTS ON EMPLOYEE WELL-BEING[İşyerinde Adillik: Çalışanların Refahı Üzerindeki Etkisi]." Yüksek Lisans Tezi. *Ohio State Üniversitesi*. 2005.
- GILL, Harjinder. "Reactions To Injustice: Development and Validation of a Measure [Adaletsizliğe Tepkiler: Bir Ölçeğin Geliştirilmesi ve Geçerli Hale Getirilmesi]." Doktora Tezi. *Batı Ontario Üniversitesi Lisansüstü Çalışmalar Fakültesi*. 2005.
- GONZALEZ, Tomas F. ve GUILLEN, Manuel. "Organizational Commitment: A Proposal for a Wider Ethical Conceptualization of 'Normative Commitment' [Örgütsel Bağlılık: "Normatif Bağlılık" ın Daha Geniş ve Etik Kavramlaştırılması İçin Bir Teklif]." *Journal of Business Ethics*. 2008(78).
- GREENBERG, Jerald ve BIES, Robert J. "Establishing the Role of Empirical Studies of Organizational Justice in Philosophical Inquiries into Business Ethic [Örgütsel Adaletle İlgili Deneysel Çalışmaların Rolünü Felsefik Araştırmalarda İş Ahlakı İçine Kurma]." *Journal of Business Ethics*.11:433-444.1992.
- GREENBERG, Jerald. "Justice and Organizational Citizenship: A Commentary on the State of the Science [Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık: Bilimin Mevcut Durumunda Bir Yorum]." *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 6(3). 1993.

- GÜNAYDIN, Sezer Cihan. "İşletmelerde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Değişkenlerinin Politik Davranış Algısı ve İşbirliği Yapma Eğilimine Etkisini İnceleyen Bir Çalışma." Yüksek Lisans Tezi. *Marmara Üniversitesi*. 2001.
- GÜRBÜZ, Sait. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma." *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 2006. 3(1).
- HERSCHOVITCH, Lynne ve MEYER, John P. "Commitment In the Workplace [Genel Bir Model Üzerinden İşyerinde Bağlılık]." *Human Resource Management Review*. 2001(11).
- İŞBAŞI, Janset Özen. "Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü." Yüksek Lisans Tezi. *Akdeniz Üniversitesi*. 2000.
- JOHNSON, James Patrick. "Strategic Decision-Making, Commitment, and Organizational Justice: Implications for the Control and Performance of International Joint Ventures [Stratejik Karar Verme, Bağlılık ve Örgütsel Adalet: Uluslararası Eş Ortaklıkların Kontrol ve Performansı İle İlgili Bir Araştırma]." Doktora Tezi. *Güney Carolina Üniversitesi*. 1997.



- KERNAN, M.C. ve HANGES, P.J. "Survivor Reactions to Reorganization: Antecedents and Consequences of Procedural, Interpersonal and Informational Justice [İşletmede Kalanların Değişim Mühendisliğine Tepkileri: İşlem, Kişilerarası ve Bilgi Adaletlerinin Öncelikleri ve Sonuçları]." *Journal of Applied Psychology*. 87(5). 2002.
- KWAK, Ann. "The Relationships of Organizational Injustice With Employee Burnout and Counterproductive Work Behaviours: Equity Sensitivity As A Moderator [Örgütsel Adaletsizliğin İşçi Tükenişi ve Üretim Karşıtı İş Davranışlarıyla İlişkisi: Düzenleyici Eşitlik Hassasiyeti]." Yüksek Lisans Tezi. *Central Michigan Üniv. Psikoloji Bölümü*. 2006.
- LAËMSA , Anna-Maija vd. "The nature of managerial commitment to strategic change [Yönetmel bağılılığın doğasının stratejik değişimle ilişkisi]." *Leadership & Organization Development Journal*. 21(6).
- LAU, Chong M. ve LIM, Edmond W. "The Relationship Between Procedural Justice And Managerial Performance: The Effect Of Participation[İşlemsel Adalet ve Yönetmel Performans İlişkisinde Katılımın Etkisi]." *British Accounting Review*. 2002(34).

- LEE, Hyung-Ryong. "An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry" [Otelcilik Sektöründe Lider-Üye Mübadelesi, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Devamsızlık Eğilimleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Deneysel Bir Örgütsel Adalet Çalışması]." Yüksek Lisans Tezi. *Virginia Üniversitesi*. 2000.
- MASTERSON, Suzanne Sawyer. "A Trickle-Down Model of Organizational Justice: Relating Employee and Customer Perceptions of and Reactions to Organizational Fairness [Örgütsel Adaletin Bir Birikim Modeli: Örgütsel Adillığe Karşı Çalışan ve Müşteri Tepkileriyle Algılarını İlişkilendirme]." Yüksek Lisans Tezi. *Maryland Üniversitesi*. 1998.
- McFARLIN, Dean B. ve SWEENEY, Paul D. "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction With Personal and Organizational Outcomes [Kişisel ve Örgütsel Sonuçları Tahmin Edici Olarak Dağıtım ve İşlem Adaleti]." *Academy of Management Journal*. 35(3). 1992.
- MEYER, John P. "Commitment in the Workplace [İşyerinde Bağlılık]".(29.11.2000).<[http://www.findarticles.com/p/articles/mi\\_qa3711/is\\_199911/ai\\_n8869130](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_qa3711/is_199911/ai_n8869130)>. (20.04.2005).

- MOORMAN, R.H. "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? [Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: Adalet algısı çalışan vatandaşlığını etkiler mi?]." *Journal of Applied Psychology*. 76. 1991.
- NAUMANN, Stefanie E. ve BENNETT, Nathan. "The Effects of Procedural Justice Climate on Work Group Performance [İşlemsel Adalet İkliminin Çalışma Grubu Performansı Üzerindeki Etkisi]." *Small Group Research*. 33(3). Haziran 2002.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut. "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. " *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 21(2003).
- PFALTZGRAFF, R.E. "Intergroup Structures, Systemic Justice and Organizational Withdrawal: The Development of New Constructs and Preliminary Investigation of a Model [Gruplararası yapılar, sistem adaleti ve örgütsel geri çekilme: Yeni Yapıların Geliştirilmesi ve Yeni Bir Modelin Araştırılması]." Yüksek Lisans Tezi. *Ohio State Üniversitesi Psikoloji Anabilim Dalı*. 1998.

- POULOS, Francesca. "Teachers' Perceptions of Procedural Fairness: Their Impact on Teachers' Efficacy and Commitment"[Öğretmenlerin İşlem Adaleti Algısı ve Bu Algının Öğretmenlerin Etkililiği ile Bağlılığı Üzerindeki Etkisi]." Yüksek Lisans Tezi. *Connecticut Üniversitesi*. 2004.
- RAMAMOORTHY N. ve FLOOD, P.C. "Gender and Employee Attitudes: The Role of Organizational Justice Perceptions [Cinsiyet ve Çalışan Özellikleri: Örgütsel Adalet Algısı Rollerini]." *British Journal of Management*. 15(2004).
- ROCH, Sylvia G. ve SHANOCK, Linda R. "Organizational Justice in an Exchange Framework: Clarifying Organizational Justice Distinctions [Mübadele yapısı içinde örgütsel adalet: Örgütsel adalet ayrımlarını ortadan kaldırma]." *Journal of Management*. 2006(32).
- SCOTT, Brent A. ve COLQUITT, Jason A. "An Examination of Equity Sensitivity, Exchange Ideology, and the Big Five [Örgütsel Adaletin Etkileri, Bireysel Farklılıklarla mı Birbirlerine Bağlıdır? Eşitlik Hissi, Değişim İdeolojisi ve Büyük Beşlinin İncelenmesi]." *Group Organization Management*. 2007(32).
- SHAW, John C. ve COLQUITT, Jason A. v.d. "Justice and Personality: Using Integrative Theories To Derive Moderators of Justice Effects [Adalet ve Kişilik: Adaletin Etkilerini Belirleyen Faktörlerin Saptanması İçin Tamamlayıcı Teorilerin Kullanılması]." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.100(2006).

- SOMERS, Mark. "Exploring the relationship between commitment profiles and work attitudes, employee withdrawal, and job performance [Bağlılık profilleri ile iş tutumları, geri çekilme ve iş performansı arasındaki ilişkiyi irdelemek]." t.y. <<http://www.findarticles.com/p/articles/>>. (23.03.2007).
- Sosyal Hizmet Uzmanı Web Sitesi. "İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ TERİMLERİ SÖZLÜĞÜ." t.y. <<http://www.sosyalhizmetuzmani.org/insankaynaklariyonetimi2.htm>>. (10.04.2005).
- ŞENCAN, Hüner. "Sosyal Bilimler Araştırmalarında Kullanılan Ölçeklerin Geçerliliği ve Güvenilirliği." Yayınlanmamış Ders Notu. *İÜ İşletme Fakültesi*. 5(2004).
- TOPOLNYTSKY, Laryssa v.d. "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences [Örgüte Duygusal, Kronik ve Normatif Bağlılık: Öncelikler, İlişkiler ve Sonuçlar Hakkında Analizler]." *Journal of Vocational Behavior*. 2002(61).
- TOPOLNYTSKY, Laryssa. "Commitment In An Era of Change: The Role of Perceived Culture, Culture Fit, and Justice" [Değişim Çağında Bağlılık: Algılanan Kültür, Kültür Uyumu ve Adaletin Rolü]." Doktora Tezi. *Batı Ontario Üniversitesi*. 2002.

- UYGUR, Akyay. "Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir alan Araştırması". *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. 2007(1).
- WHERLEY, Valerie Collins. "The Relationship of Undergraduate Students' Perceptions of Interactional Justice to Academic Performance, Organizational Commitment, and Organizational Trust at the University of Connecticut [Connecticut Üniversitesi'nde Lisans Öğrencilerinin Etkileşim Adaleti Algısının Akademik Performans, Örgütsel Bağlılık ve Örgüte Güven ile İlişkisi]." Yüksek Lisans Tezi. *Connecticut Üniversitesi*. 2004.
- WIKIPEDIA. "Nichomachean Ethics[Nikomakean Etikleri]." 21.06.2007.<[http://en.wikipedia.org/wiki/Nicomachean\\_Ethics](http://en.wikipedia.org/wiki/Nicomachean_Ethics)>.
- YILDIRIM, Fatma. Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi. Doktora Tezi. *Ankara Üniversitesi*. 2002.

## EKLER

### EK A. KURUMSAL ADALET ÖLÇEĞİ YAPILANDIRMA ANKETİ:

**AÇIKLAMA:** Aşağıdaki anket formu, kurumsal adalet ile ilgili veri toplamak için hazırlanmıştır.

Adalet konusu, bu araştırmada kişinin bulunduğu kurumun temel taşlarıyla ilgili adil-lik perspektifinde baktığında edindiği izlenim ve düşünceleri irdelemektedir.

Bu araştırmada, anket formunu dolduran kişilerin kim olduğunun herhangi bir önemi yoktur. Formun sonundaki bilgilerin tam doldurulması yeterli olacaktır. Orada istenenler de, anketi dolduran kişinin kim olduğunu belirlemek için değil, araştırmayı yönlendirebilecek verilerle soruların birbiriyle paralel olduğu için araştırmaya eklenmiştir.

Araştırmayı kurumun adalet düzeyinin kişilerin gözünde düşük ya da yüksek olması değil, elde edilen verilerin sayısal değerlerinin birbirleriyle ilişkili olup olmadığı şekillendirecektir. Dolayısıyla, buradaki sorularda adalet algınızla ilgili tüm sorulara gerçek düşüncelerinizi yansıtmamız, araştırmanın sağlığı açısından gereklidir.

Bu araştırma, Sabri Özel şirketinin iç dinamiklerinden bağımsız bir bilimsel araştırmadır. Bilimsellik ve sonuçların objektifliğini herhangi bir biçimde etkilememesi adına da, şirketle doğrudan veya dolaylı herhangi bir ilgi bulunmaması, araştırmanın sağlığı açısından bir öncelik olarak kabul edilmiştir. Araştırmanın bitimine kadar da, bu ilkeler doğrultusunda hareket edilecektir.

Araştırmanın sonunda istenen bilgilerin verilmesi, araştırmanın verilerinin tamamlanabilmesi açısından gereklidir. Aynı biçimde, yanıt verilirken maddelerin dikkatli okunarak derecelendirmenin anket formuna düzgün yansıtılabilmesi çok önemlidir.

**KULLANIM TALİMATLARI:** Anket formunda, adalet çeşitleri başlıkları altında soru maddeleri vardır. Bu maddeler, başlığı altında buldukları adalet türüyle ilişkili yargıları ifade etmektedirler. Yargının karşılaşıma veya uygulanma sıklığıyla ilgili de, her maddenin sonunda kutucuklar bulunmaktadır. Yargı okunduktan sonra, yargı hangi sıklıkta gerçekleşiyorsa, buna uygun kutucuğa (X) işaretinin konulması gerekecektir.

Her yargıya sadece tek bir yanıt verilmesi gerekmektedir.

Anket formu doldurulunca, uygulayıcı hakkında anketin en altında bazı bilgiler istenmektedir. Bu bilgilerin de eksiksiz bir biçimde ve istendiği biçimde doldurulması, araştırmanın sağlığı açısından gereklidir.

	Her Zaman	Genellikle	Zaman Zaman	Nadiren	Hiçbir Zaman
<b>Dağıtım Adaleti:</b>					
<i>Tanım: Getiri dağıtımının kurum tarafından adil olarak yapılmasıdır.</i>					
Kurumda uygulanan kural ve prosedürlerle ilgili olarak;					
Eğitim ve mesleki donanımım karşılığında üstlendiğim görevler adildir.					
Sorumluluklarıma bağlı olarak yararlandığım kaynaklar yeterlidir.					
Tecrübeme bağlı olarak yetki düzeyim yeterlidir.					
Gösterdiğim çabaya karşılık aldığım ücret yeterlidir.					
Başarılarım karşılığında gördüğüm itibar tamdır.					
Strese katlanmam sonucu takdir edilmekteyim.					
Performansıma bağlı olarak aldığım maddi imkanlar yeterlidir.					
Diğerleriyle karşılaştırıldığında çalışma programım adildir.					
Diğerleriyle karşılaştırıldığında üstlendiğim sorumluluk düzeyi adildir.					
Kurumun kaynaklarını kullanma imkanım diğerleriyle aynıdır.					
Yükselme ve ilerleme fırsatım diğerleriyle eşit düzeydedir.					
Diğerleriyle karşılaştırıldığında bana tanınan tolerans aynıdır.					
Bu sektördeki farklı kurumlarda çalışan meslektaşlarımla ücretleriyle kıyasladığımda kendi ücretim adildir.					
<b>Kural Adaleti</b>					
<i>Tanım: Edinimleri tanımlamak için kullanılan karar yapıcı kural ve prosedürlerin adaletidir.</i>					
Kurumda uygulanan kural ve prosedürler;					
Yöneticinin karar alabilmesi için gerekli olan doğru bilgileri sağlar.					
Çalışanların, iş ilişkilerinde bir haksızlığa uğramaları durumunda kendilerine korumalarına yardımcı olur.					
Yöneticinin karar alırken karardan etkilenecek tüm çalışanları gözönünde bulundurmasını sağlar.					
Tüm kararların tutarlı biçimde alınabilmesi için gerekli standartların oluşmasını sağlar.					
Karardan etkilenecek kişilerin fikirlerinin dikkate alınmasını sağlar.					
Yöneticinin, aldığı kararlara ve uygulamalarına yönelik sonuçları düzenli olarak çalışanlara iletmesini sağlar.					
Çalışanların alınan kararlara yönelik yöneticiden ek bilgi veya açıklama istemelerine izin verir.					



	Her Zaman	Genellikle	Zaman Zaman	Nadiren	Hiçbir Zaman
<b>Sistem Adaleti</b>					
<i>Tanım: Kurumdaki kural ve prosedürlerin, karar vericileri tarafından adil olarak uygulanmasıdır.</i>					
Kurumda uygulanan kural ve prosedürlerle ilgili;					
Kararlar alınırken kararlardan etkilenen tüm tarafların görüşlerine yer verilir.					
Kimsenin örgütteki sistemi kendi yararına kullanmasına imkan vermez.					
Önemli kararlar alınırken, örgüt tüm çalışanlarının fikrini göz önüne alır.					
Örgüt, tüm çalışanların sisteme eşit müdahale hakkı olmasını garanti eder.					
Çalışanlar değişim aradıkça, örgüt kendini bu arayışa göre ayarlar.					
Örgütün tüm kuralları örgüt içinde her yerde eşit derecede uygulanır.					
Örgüt, daima kilit gündem maddelerine odaklı hareket eder.					
Firmamdaki yöneticiler ödüllendirmede kullanılan kriterlerden taviz vermezler.					
Firmada, hak etmedikleri halde ödüllendirilen veya cezalandırılan çalışanlara rastlanır.					
Yöneticiniz, işi ne kadar iyi yaptığınızı hakkında geribildirim verir.					
Yöneticiniz, sizden bekleneni net biçimde ortaya koyar.					
Yöneticiniz, üstlerinizle birlikte gelişim için amaçları gözden geçirir.					
<b>Kişilerarası Adalet</b>					
<i>Tanım: Kişiyne yöneticilerin nazik ve duyarlı yaklaşılmasıdır.</i>					
Yöneticilerim,					
Çalışana açık ve anlayışlı davranır.					
Çalışanın ihtiyaçlarına önem verir.					
Çalışana saygılı davranır.					
Performans geliştirmeme yardımcı olur.					
Performansıyla ilgili doğru bilgilendirir.					
Haklarımıza saygı gösterir.					
Bizimle ilişkisinde karşılıklı iletişime önem verir					
Çalışmalarımızı yakından izler.					
Düşük performansla çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için destek sağlar.					
Kararların nedenleri ve muhtemel sonuçlarını açıklar.					

	Her Zaman	Genellikle	Zaman Zaman	Nadiren	Hiçbir Zaman
<b>Bilgi Adaleti</b>					
<i>Tanım: Kurumdaki kural ve prosedürler ve alınan kararlarla ilgili kişiye açıklama ve gerekçelendirme yapılmasıdır.</i>					
Yöneticilerim,					
İletişimde samimidir.					
Kural ve politikaları gerektiği ölçüde açıklar.					
Doğru zamanda gerekli bilgilendirmeyi yapar.					
İletişimde kişisel ihtiyaçları dikkate alır.					
Değişiklikleri çalışanlara zamanında bildirir.					
Kararların gerekçesini açıklar.					
Çalışmanın sonuçları ile ilgili bilgilendirir.					
Kararları etkilenen kişilerle paylaşır.					
<b>Etkileşim Adaleti</b>					
<i>Tanım: Kararları konumlandırmaktan sorumlu kişilerle etkileşim halindeyken, kişilere davranış biçiminin niteliğidir.</i>					
Yöneticilerim,					
Hakkımdaki özel bilgileri kimseyle paylaşmaz.					
Tutarlı sözler söyleyip tutarlı davranır.					
Başkalarına performansım hakkında adil tanımlamalar yapar.					
Benimle olan anlaşmalarında dürüştür.					
Yöneticim işyerinde bana adil olmayan suçlamalarda bulunmuştur.					
Eleştirileri yerindedir.					
Bir konuyu gizli tutma konusunda güvenilirdir.					
Sözünde durmaz.					
Ona bir konu hakkında soru sorduğunda zamanında yanıt verir.					
Benden, kendimi rahatsız hissetmeme yol açan konularda birşeyler yapmamı ister.					
<b>Yaşınız:</b>	<b>Cinsiyetiniz: Erkek / Bayan</b>		<b>Medeni Durumunuz: Evli / Bekar</b>		
<b>Göreviniz:</b>					

## EK B. KURUMSAL ADALET ÖLÇEĞİ:

**AÇIKLAMA:** Aşağıda verilen yargıların gerçekleşme sıklığına ve size uygunluğuna göre, her maddenin karşısındaki kutulardan yalnızca birini "X" ile işaretleyin.

<b>Dağıtım Adaleti:</b>	Her Zaman	Genellikle	Zaman Zaman	Nadiren	Hiçbir Zaman
<i>Tanım: Getiri dağıtımının kurum tarafından adil olarak yapılmasıdır.</i>					
Gösterdiğim çabaya karşılık aldığım ücret yeterlidir.					
Performansıma bağlı olarak aldığım maddi imkanlar yeterlidir.					
Bu sektördeki farklı kurumlarda çalışan meslektaşlarımla ücretleriyle kıyasladığımda kendi ücretim adildir.					

<b>Kural Adaleti:</b>	Her Zaman	Genellikle	Zaman Zaman	Nadiren	Hiçbir Zaman
<i>Tanım: Edinimleri tanımlamak için kullanılan karar yapıcı kural ve prosedürlerin adaletidir.</i>					
<b>Kurumda uygulanan kurallar ve prosedürler,</b>					
Tüm kararların tutarlı biçimde alınabilmesi için gerekli standartların oluşmasını sağlar.					
Karardan etkilenecek kişilerin fikirlerinin dikkate alınmasını sağlar.					
Çalışanların, iş ilişkilerinde bir haksızlığa uğramaları durumunda kendilerine korumalarına yardımcı olur.					
Yöneticinin, aldığı kararlara ve uygulamalarına yönelik sonuçları düzenli olarak çalışanlara iletmesini sağlar.					
Yöneticinin karar alırken karardan etkilenecek tüm çalışanları gözönünde bulundurmasını sağlar.					
Çalışanların alınan kararlara yönelik yöneticiden ek bilgi veya açıklama istemelerine izin verir.					

<b>Sistem Adaleti:</b>	Her Zaman	Genellikle	Zaman Zaman	Nadiren	Hiçbir Zaman
<i>Tanım: Kurumdaki kural ve prosedürlerin, karar vericileri tarafından adil olarak uygulanmasıdır.</i>					
Kararlar alınırken kararlardan etkilenen tüm tarafların görüşlerine yer verilir.					
Örgüt, tüm çalışanların sisteme eşit müdahale hakkı olmasını garanti eder.					
Önemli kararlar alınırken, örgüt tüm çalışanlarının fikrini göz önüne alır.					
Örgütün tüm kuralları örgüt içinde her yerde eşit derecede uygulanır.					
Kimsenin örgütteki sistemi kendi yararına kullanmasına imkan vermez.					

<b>Bilgi Adaleti</b>	Her Zaman	Genellikle	Zaman Zaman	Nadiren	Hiçbir Zaman
<i>Tanım: Kurumdaki kural ve prosedürler ve alınan kararlarla ilgili kişiye açıklama ve gerekçelendirme yapılmasıdır.</i>					
<b>Yöneticilerim,</b>					
Doğru zamanda gerekli bilgilendirmeyi yapar.					
Kural ve politikaları gerektiği ölçüde açıklar.					
Performans geliştirmeye yardımcı olur.					
Çalışmanın sonuçları ile ilgili bilgilendirir.					
Performansıyla ilgili doğru bilgilendirir.					
Değişiklikleri çalışanlara zamanında bildirir.					
Yöneticinin karar alabilmesi için gerekli olan doğru bilgileri sağlar.					
Çalışana açık ve anlayışlı davranır.					
Düşük performansla çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için destek sağlar.					
Kararları etkilenen kişilerle paylaşır.					

<b>Kişilerarası Adalet</b>	Her Zaman	Genellikle	Zaman Zaman	Nadiren	Hiçbir Zaman
<i>Tanım: Kişiye yöneticilerin nazik ve duyarlı yaklaşılmasıdır.</i>					
<b>Yöneticilerim,</b>					
Hakkımdaki özel bilgileri kimseyle paylaşmaz.					
Bir konuyu gizli tutma konusunda güvenilirdir.					
Tutarlı sözler söyleyip tutarlı davranır.					

## EK C. KURUMSAL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ:

**AÇIKLAMA:** Aşağıdaki maddeleri okuyarak, her yargının karşısındaki kutulardan size en uygun olanını "X" ile işaretleyiniz.

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyor Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
<b>Duygusal bağlılığı belirlemeye yönelik ifadeler aşağıdaki şekildedir:</b>					
Kariyerimin geri kalan bölümünü bu işletmede geçirmekten mutluluk duyarım.					
Bu kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.					
Bu kurumda "ait olma" duygusunu güçlü bir biçimde hissetmiyorum.					
Bu kuruma ilişkin duygusal olarak bir bağlılık hissetmiyorum.					
Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.					
Bu kurumun benim için önemli bir anlamı var.					

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyor Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
<b>Kronik bağlılığın ölçülmesine yönelik ifadeler aşağıdaki şekildedir:</b>					
Bu kurumda kalmam istek kadar bir gerekliliğin de sonucudur.					
Eğer istesem bile benim için bu kurumu şu anda bırakmak çok zor.					
Eğer şu an bu kurumdan ayrılırsam hayatım büyük ölçüde alt üst olur.					
Bu kurumdan ayrılabilmeyi düşünmek için çok az alternatifim var.					
Bu kuruma kendimden çok fazla yatırım yapmasaydım başka bir kurumda çalışmayı düşünebilirdim.					
Bu kurumdan ayrılmanın en olumsuz sonuçlarından biri değerlendirilebilecek çok az alternatif olmasıdır.					

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyor Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
<b>Normatif bağlılık ile ilgili ifadeler aşağıdaki şekildedir:</b>					
Bu kurumda kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.					
Eğer avantajıma olsaydı dahi şu anda kurumdan ayrılmayı doğru bulmuyorum.					
Bu kurumdan ayrıldığım takdirde kendimi suçlu hissedeceğim.					
Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
Şu anda bağlı bulunduğum kurumdan ayrılmamam çünkü kurumdaki diğer çalışanlara karşı sorumluluklarım var.					
Bağlı bulunduğum kuruma çok şey borçluyum.					

**Yaşınız:**

**Cinsiyetiniz:** Erkek / Bayan

**Medeni Durumunuz:** Evli / Bekar

**Göreviniz:**

**İş Tecrübeniz:** Ay/Yıl

**Bu Firmadaki Geçmişiniz:** Ay/Yıl