



## ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET VE DUYGUSAL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

### Research About Relationship Between Organizational Justice and Emotional Commitment

Öğr. Gör. Gülşen KIRPIK

Adıyaman Üniversitesi, Kahta Meslek Yüksekokulu, gkirpik@adiyaman.edu.tr

Kırpık, G. (2018). "Algılanan Örgütsel Adalet ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", International Journal of Academic Value Studies, Vol:4, Issue:18; pp:89-103 (ISSN:2149-8598)

#### ARTICLE INFO

##### Article History

Makale Geliş Tarihi  
Article Arrival Date  
05/01/2017  
Makale Yayın Kabul Tarihi  
The Published Rel. Date  
22/01/2018

#### ÖZ

Hızlı değişim ve gelişmelerin yaşandığı günümüzde, işletmelerin rekabet avantajını elinde tutarak varlığını sürdürmeye çalışması, işgörenlerin sahip olduğu nitelikler ve örgüte ilişkin algılamaları ile doğrudan ilgili olmaya başlamıştır. Ancak, örgütsel adaletin nasıl algılandığı oldukça önemlidir. Örgütsel adaletle birlikte ulaşılmak istenen, meşru bir yönetsel yapının tesis edilerek işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarını özellikle de duygusal bağlılıklarını sağlamaktır. Örgütsel adalet ve duygusal bağlılık ilişkisi ve bunların etkileşimine ilişkin değerlendirmeler, işgörenlerin verimliliğini ve performanslarını etkileyen önemli konulardır.

#### Anahtar Kelimeler

Algılanan Örgütsel Adalet,  
Duygusal Bağlılık, Banka  
Çalışanları

#### Keywords

Perceived Organizational  
Justice, Emotional  
Commitment, Employees of  
Bank

Yukarıda belirtilen her iki konunun araştırılması ve ortaya çıkan sonuçların paylaşılması bu araştırmaya temel teşkil etmiştir. Diğer bir ifadeyle, işgörenlerin örgütlerine ilişkin duydukları bağlılığın, tesis edilen ve ya algılanan örgütsel adaletle ilişkisi araştırmanın çıkış noktasını oluşturmuştur. Bu bağlamda araştırmanın amacı, işgörenin algıladığı örgütsel adalet ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek ve işgörenin duygusal bağlılığı üzerinde algılanan örgütsel adaletin ne gibi bir etkisi olduğunu ortaya koymaktır.

Araştırma kapsamında, Adıyaman ili kamu ve özel banka çalışanları arasından 185 işgörenden anket yoluyla veriler toplanmıştır. Çalışmada kullanılan algılanan örgütsel adalet ölçeğinin güvenilirliği (Cronbach's alpha) %91.6 ve duygusal bağlılık ölçeğinin ise %95.2'dir. Çalışmanın sonucunda, işgören duygusal bağlılığı için algılanan örgütsel adaletin önemli bir etken olduğu ve algılanan örgütsel adalet ile duygusal bağlılık arasında önemli ve pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir

#### ABSTRACT

In today's fast-paced world of change and development, businesses' efforts to maintain their existence by holding on to their competitive advantage have begun to be directly related to qualities and the perceptions of employees about organization. However, how it perceives organizational justice is very important. It is the desire to be reached together with organizational justice, by establishing a legitimate managerial structure, in order to ensure that the organizational commitment of employees are particularly emotional. The relationship between organizational justice and emotional commitment and their interactions are important issues affecting the efficiency and performance of employees.

The investigation of both of the above mentioned issues and the sharing of the results have been the basis of this research. In other words, it is the starting point of research on relations of the emotional commitment of employees to their organizations with their established or perceived organizational justice. In this context, the purpose of the research is to determine the relationship between organizational justice and emotional commitment, which is perceived by employee, and to reveal the effect of the perceived organizational justice on the emotional commitment of employee.

Within the scope of the survey, data were collected through questionnaires from 185 public and private bank employees of Adıyaman province. The reliability of the perceived organizational justice scale used in the study (Cronbach's alpha) was 91.6% and the emotional commitment scale was 95.2%. As a result of the study, it has been determined that the perceived organizational justice for the employee's emotional commitment is an important factor, and that there is an important and positive relationship between perceived organizational justice and emotional commitment.

#### 1. GİRİŞ

Günümüzde işletmelerin rekabetçi dünyada varlıklarını sürdürebilmeleri, değişim ve gelişimlere ayak uydurabilmeleri, en önemli kaynaklarından birini oluşturan insan faktörünü etkili ve verimli bir şekilde kullanmalarına bağlıdır. Çünkü rekabet de başarının temel unsurları haline gelen maliyet,

inovasyon ve kalite konusunda insan faktörü doğrudan etki arz etmektedir. İnsan faktörünün göstereceği etkinin niteliği ise, örgüt tarafından oluşturulan aidiyet, liyakat, adiliyet ve şeffaflıklara dair uygulamalarla sağlanabilir. İşgörenlerin adalet algıları ve aidiyetleri ise diğerlerine nazaran daha fazla dikkate alınması gereken uygulamalardır. Yönetimin meşruiyet arz etmesi özellikle adaletli ve ya adil bir yönetimin sağlanmasına bağlıdır. Bu sayede sadakat ve aidiyet(özdeşleşme) de sağlanmış olur. Örgüt bünyesindeki belirlenen amaçların ve diğer birçok yönetim uygulamaların gerçekleşmesi örgüt ile çalışan hedefleri arasındaki uyuma bağlıdır.

Bu durum özellikle hizmet sektörünün öncüsü durumundaki bankacılık alanında çok bariz bir şekilde görülmektedir. Sektörde verimli çalışma ve etkinlik için örgütsel hedefler ile çalışan hedefleri arasında uyum sağlayacak bir yapının tesis edilmesi oldukça önemlidir. İşgören devir oranının azaltılmasında, işgörenlerin performans düzeyinin yükseltilerek verimliliğinin etkin olarak sağlanmasında ve örgütle kendilerini özdeşleştirerek örgütsel amaçları benimsemelerinde adil ve güvenilir bir ortamda çalıştıklarına dair olan inançları oldukça önemlidir. Ancak, örgüt yaşamında pek çok faktörden etkilenen işgörenlerin örgüte yönelik tutumlarında ve davranışlarında farklılıklar görülmektedir. Söz konusu faktörlerin bazıları işgörenlerin örgüte yönelik tutumlarını olumlu yönde etkilerken bazıları olumsuz yönde etkilemektedir. Olumlu etkiye sahip faktörlerin en önemlisi ve etkisi ise örgütsel adalettir.

Örgütsel adalet, örgüt ve çalışanlar için benzer şekilde etkili faydalar sağlama potansiyeline sahiptir. Bu faydalar, daha fazla güven ve bağlılık, gelişmiş iş performansı, daha yararlı vatandaşlık davranışları, gelişmiş müşteri tatmini ve azalmış uyumsuzlukları içerir (Cropanzano ve diğ., 2007: 34). Örgütsel adalet kadar örgütsel adalet algısı da dikkat edilmesi ve üzerinde durulması gereken bir konudur. Algılar gerçeğin kendisini değil, gerçeğin kavranma biçimini gösterir. Bu nedenle örgütsel adaletin çalışanlar tarafından farklı algılanması doğaldır. Küresel anlamda demografilerde yaşanan değişimler işgörenin algı, değer, tutum ve davranışları üzerinde de önemli değişikliklere sebep olmaktadır. İşgörenin örgütsel adalet algısındaki olumlu ya da olumsuz değişiklikler, örgütlerin başarısı üzerinde doğrudan etkilidir. Bu doğrultuda, ilk olarak işgörenin algıladığı örgütsel adalet düzeyi artırılmalıdır.

Duygusal bağlılık, işgörenlerin çalıştıkları örgütlere karşı maliyet, minnet ya da zorunlu nedenlerden değil, çalıştığı örgütü benimsemesinden dolayı içten ve severek bağlı olmasıdır. İşgörenlerin çalıştığı örgütün yönetim kaynaklı uygulamaları, iş ve işlemlerine karşı adalet algısının yüksek olması, örgütüne ilişkin olumlu his, tutum ve davranış geliştirmesine, örgütü sevmesine, dolayısıyla duygusal anlamda bağlanmasına yol açabilir. Bu nedenle, örgütsel adalet algısının farklılığının yönetilmesi, örgütün etkin ve verimli bir şekilde çalışması ve dolayısıyla başarısının sürekliliği açısından büyük önem taşımaktadır.

Bu çalışmada ele alınan temel konu, işgörenlerin örgütsel adaletle veya adaletsizliklerle ilgili algılamalarının duygusal bağlılıkla ilişkisini ortaya koymaktır. Yani örgütte çalışan işgörenlerin adaletsizlik algılamaları duygusal bağlılık düzeylerini olumsuz yönde etkilemekte midir? Ya da adalet algısının olumlu olması, duygusal bağlılık düzeyini arttırmakta mıdır? sorularına bu çalışmada cevap aranmaktadır. Bu bağlamda, algılanan örgütsel adalet ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki, bankacılık gibi hizmet ağırlıklı bir sektörde incelenmiştir.

## 2. ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET

“Hak” ya da “adalet” kavramı çalışması Plato ve Sokrates’e kadar uzanan felsefi bir ilgi konusudur. Konuşma dilinde “adalet” kavramı, zorunluluğu ya da yasallığı çağrıştırmaktadır. Felsefi sistem açısından adaletin ne olduğu ile ilgili bir görüş birliği sağlanamamıştır. Örneğin, Aristo, farklı rollere sahip kişilerin adaletin farklı olarak savunduğuna (demokratların özgürlüğü, oligarşi savunucularının zenginliği ya da diğerlerinin asil soydan gelmeyi esas almaları gibi) dikkat çekmiştir (Colquitt ve diğ., 2001: 425). Örgütsel bilimlerdeki araştırmalarda, adaletin sosyal olarak yapılandırıldığı düşünülmektedir. Yani, bir eylem, bilimsel araştırmaların temelinde bireylerin çoğunluğu tarafından kabul edildiği şekliyle tanımlanmaktadır (Cropanzano ve Greenberg, 1997: 4)

Örgütsel adaletle ilgili çalışmalar, Adams’ın eşitlik teorisi ile başlamaktadır (Titrek, 2009:552; Ögüt ve diğ., 2009; Erdinç, 2009; Seymen ve diğ., 2009; Yaylı ve Çöp, 2009; Efeoğlu ve İplik, 2011:346; Yean ve Yusof, 2016:799). Eşitlik teorisinde, kişilerin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik ya da eşitsizlikle ilgilidir (Titrek, 2009:552; Cihangiroğlu, 2011: 9). Adams’ın eşitlik teorisine (1963) göre, çalışanlar eşit muamele gördüklerini hissettiklerinde, daha fazla motive

olmaları olasıdır ve bu motivasyon pozitif iş davranış ve tutumlarına dönüşecektir (Yean ve Yusof, 2016:799).

Örgütsel adalet ile ilgili olarak literatürde genelde incelenen, örgütte kararların verilmesinde etkili olan süreçlerin ne kadar adil olduğuna ilişkin işgörenlerin algılamasıdır. Süreç ve düzenlemelerin özelliklerini inceleyen “yapısal boyut” ve bunların uygulanmasında çalışana nasıl davranıldığına ile ilgili “kişiler arası boyut” olmak üzere ikiye ayrılan örgütsel adalet algılaması, bazen bir bütün olarak bazen de iki bölüm halinde incelenmiştir (Erdinç, 2009: 166).

Geniş bir tanımla örgütsel adalet, kişinin örgütündeki iş ile ilgili uygulamalara dönük adalet algılamasıdır (Greenberg, 1996:24; Titrek, 2009:553; Tanrıverdi, Koçaslan ve Perdecı, 2017:535). Adaletin algı olarak tanımlanmasının nedeni, örgütteki adaletin değerlendirilmesi durumunun örgütün çalışana karşı ne kadar adaletli olduğuna bakılarak değil, çalışanın örgütün davranışlarını ne kadar adil bulduğu ile ilgili olmasıdır. Adalet özeldir yani kişinin algıladığı gibidir (Cropanzano ve Greenberg, 1997: 4).

Algılar gerçeğin kendisini değil, gerçeğin kavranma biçimini gösterir; bu nedenle örgütsel adaletin çalışanlar tarafından farklı algılanması doğaldır. Tüm çalışanlar aynı örgütsel ortamda bulunsalar ve dağıtımsal, işlemsel ya da etkileşimsel olarak aynı işlemlerle karşılaşsalar da, işgörenlerin örgütsel adaletle ilişkin algılamaları farklı olabilir. Bu nedenle, örgüt içinde gerçekte adaletin ya da adaletsizliklerin olup olmaması değil, çalışanlar tarafından nasıl algılandığı önemlidir.

Örgütsel adalet, 20. yüzyıldan beri örgütsel psikoloji, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış alanlarında yoğun çalışma yapılan bir konu (Greenberg, 1990) olup, kazanımların dağıtımı, dağıtım kararlarının verilmesinde kullanılan prosedürler ve bireyler arası ilişkileri yöneten sosyal norm ve kurallardan oluşmaktadır. Buna göre adaletin boyutları, dağıtımsal adalet (kabul edilen sonuçların doğruluğu), işlemsel adalet(karar verme yöntemlerinde kurallara uygunluk, doğruluk) ve etkileşimsel adalet (saygılı ve değerli davranışı gerektiren kişilerarası adalet ve kararlar için gerektiği kadar çok haklı nedenler sağlayan bilgisel adalet) olarak üç başlık altında incelenebilir (Arslantaş ve Pekdemir, 2007; Yürür, 2008; Cruceru & Macarescu, 2009; Ögüt ve diğ., 2009; Seymen ve diğ., 2009; O'Neill et al., 2011; Işık, Uğurluoğlu ve Akbolat, 2012; Ledimo, 2015; Yean & Yusof, 2016; Tanrıverdi ve diğ., 2017). Tablo 1.'de örgütsel adaletin boyutları ayrıntılı bir şekilde gösterilmiştir.

Tablo 1. Örgütsel Adaletin Bileşenleri

|   |
|---|
| <p>Dağıtımsal Adalet: Sonuçların Uygunluğu<br/>         Tarafsızlık (Dürüstlük): Çalışanları katkıları temelinde ödüllendirme.<br/>         Eşitlik (Denklik): Çalışanlara aşağı yukarı aynı maaşı sağlama.<br/>         İhtiyaç: Çalışanın şahsi gereksinimlerine dayalı bir fayda sağlama.</p>  |
| <p>İşlemsel Adalet: Tahsis İşlemlerinin Uygunluğu<br/>         Tutarlılık: Bütün çalışanlara aynı şekilde davranılması.<br/>         Ön Yargı Eksikliği: Hiçbir kişi ya da grubun ayırt edilmemesi ya da kötü davranılmaması.<br/>         Kesinlik: Kararların kesin bilgilere dayalı olması.<br/>         Düzeltme: Hataların tespiti için bir ayırt etme sürecinin ya da diğer mekanizmanın mevcut olması.<br/>         Etik: Mesleki davranış normlarının ihlal edilmemesi.</p> |
| <p>Etkileşimsel Adalet: Çalışanın Yetkili Şahıslardan Gördükleri Davranışların Uygunluğu<br/>         Kişilerarası Adalet: Bir çalışana itibarlı, nezaketli ve saygılı davranma.<br/>         Bilgi Niteliğinde Adalet: Konuyla ilgili bilgileri çalışanlarla paylaşma.</p>   |

**Kaynak:** Cropanzano ve diğerleri (2007: 36)

Dağıtımsal Adalet: Ahlaki ve nesnel olarak tanımlanan özellikler temelinde, kaynakların oransal payları belirli standartlarda belirli fonksiyonel kurallara ve hükümlere göre tanımlanan kişilere paylaştırılmasıdır (Cohen, 1987:20; Özmen ve diğ., 2007). Moorman'a (1991) göre dağıtımsal adalet, çalışanların elde ettikleri sonuçların adil olmasını, herkese hakkının verilmesini ifade eder. Dağıtımsal adalet örgütsel sonuçlardan duyulan adalet algısı (Cohen-Charash ve Specto, 2001), ödüllerin adil bir şekilde dağılımının derecesi (Hauenstein, McGonigle ve Flinder, 2002) ya da ödüllerin dağıtımının değerlendirilmesi (Törnblom ve Vermunt, 2007) ile ilgilidir.

İşlemsel Adalet: Örgütsel adaletin bu boyutuyla ilgili araştırmaların temelini, Thibaut ve Walker'ın (1975) “İşlemsel Adalet Teorisi” oluşturmaktadır (Shiminke vd., 1997; Arslantaş ve Pekdemir, 2007; Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009). Bu teoriye göre, çalışanlar süreçler (işlemler) üzerinde kontrollerinin olduğunu algıladıkları zaman yapılan işlemleri adil olarak görürler. Bu süreç kontrolünün etkisi adil

süreç etkisi veya söz hakkı etkisi olarak adlandırılır (Shiminke vd., 1997; Colquitt ve diğ., 2001; Arslantaş ve Pekdemir: 2007; Özmen ve diğ., 2007). İşlemsel adalet, kazanımlarla ilgili kararlarda kullanılan metotlar, mekanizmalar ve süreçlere ilişkin adalet algısıdır (Yürür, 2008: 298; Titrek, 2009: 554; Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009). Dağıtımsal adalet daha çok kararlara ilgili sonuçların adil olarak algılanması ile ilgiliyken, işlemsel adalet, bireylerin karar alma sürecine katılabilmeleri ve karar alma sürecindeki tarafsızlık veya objektiflikle ilgili algılarına işaret etmektedir. Araştırma sonuçları da bu iki adalet türü arasında güçlü bir korelasyon olduğunu ortaya koymaktadır (Cihangiroğlu, 2011:10).

Etkileşimsel Adalet: Örgütsel adaletin sosyal yönüne vurgu yapan etkileşimsel adalet, bireyler arası ilişkilere yapılan yatırımlar ve bu ilişkilerden elde edilecek çıktılara vurgu yapar. Etkileşimsel adalet, örgütsel uygulamaların insani yönü ile ilgilidir (Özmen ve diğ., 2007; Crucecu ve Macarescu, 2009; Cihangiroğlu, 2011). Adaletin kaynağı ve alıcısı arasındaki iletişim sürecinde nezaket, dürüstlük ve saygı gibi yönleri esas alır. Greenberg (1993) yayınlanan çalışması ile adalet algısına yeni boyutlar eklemiş ve etkileşim adaletini “kişilerarası” ve “bilgisel” adalet olmak üzere ikiye ayırmıştır (Özmen ve diğ., 2007; Cihangiroğlu, 2011). Birincisi “kişilerarası duyarlılık”, ikincisi ise, “açıklamalar” ya da “sosyal sorumluluk” boyutudur. Bunlardan ilki, kararın uygulanmasından sorumlu olan kişilerin, karardan etkilenen bireylere nazik ve saygın davranıp davranmamasıyla ilgilidir. İkinci boyut ise, dağıtım kararının altında yatan mantığın, kararın etkilediği bireylere açık ve yeterli derecede açıklanıp açıklanmaması ile ilgilidir (Cihangiroğlu, 2011:10).

### 3. DUYGUSAL BAĞLILIK

Örgütsel Bağlılık konusu, ilk kez 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmıştır. Whyte aşırı bağlılığın tehlikelerini dile getirdiği “örgüt insanı” adlı çalışmasında, örgütsel insanı sadece örgütte işgören değil, aynı zamanda örgüte ait olan kişi olarak tanımlamaktadır. Örgütsel bağlılık ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalardan en çok kabul görenleri ise Becker (1960), Mowday, Steers ve Porter (1979) ve Allen ve Meyer (1990), Becker, Randall and Riegel, 1995) dir. Yapılan yeni birçok araştırmada da bu araştırmacıların yaptıkları sınıflandırmalar kullanılmıştır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 6). Bağlılığın içeriğinin çok farklı olguları kapsamaması nedeniyle farklı modeller ileri sürülmüştür. Bu modeller içerisinde Meyer ve Allen’in modeli en yaygın kabul gören model olarak karşımıza çıkmaktadır (Cihangiroğlu, 2011: 10).

Duygusal bağlılık, çalışanın örgüte katılımı, örgüt ile özdeşleşmesi ve örgütle arasında duygusal bir bağ hissetmesi olarak tanımlanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990:2). Meyer ve Allen’in üç boyutlu örgütsel bağlılık modeline göre bağlılık üç boyutta incelenmiştir: Duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık (Ağca ve Ertan, 2008; Tak ve diğ., 2009; Seymen ve diğ., 2009; Saygan, 2011; Tanrıverdi ve diğ., 2017). Örgütün üyeleri, ilkinde örgütlerine “severek, isteyerek”, ikincisinde “zorunda oldukları” için, üçüncüsünde ise “yükümlü oldukları” için bağlanmaktadır. Duygusal bağlılık ile örgütlerine bağlananlar, “insanlar mükemmel ve iş eğlenceli olduğu için burada çalışıyorum” derken, normatif bağlılık ile bağlananlar “onlar bir işe ihtiyacım olduğunda beni işe aldılar, bu yüzden onlara borçlu olduğum için burada çalışıyorum” derler. Devamlılık bağlılığı ile bağlananlar ise “kazancı daha fazla olan başka bir işe gireceğimi bilsem ayrılırdım” demektedirler (Ağca ve Ertan, 2008:138)

Duygusal bağlılık, çalışanın örgüt ile duygusal bağı ifade etmektedir. Bu duygusal durum, ayrıca bireyin kimliği ile örgütün kimliği arasındaki bağ biçiminde de tanımlanmaktadır (Cihangiroğlu, 2011: 10). İşgörenlerin örgütlerine olan duygusal bağı, sadakatin ve bağlılığın önemli bir belirleyicisi olarak düşünülür. Örgütlerine duygusal olarak bağlı olan işgörenlerin örgütsel faaliyetlere bağlılıklarını ve örgütsel amaçları izlemede istekliliklerini artıran bir kimliğe ve aidiyet duygusuna sahip oldukları ve örgütte kalmayı arzuladıkları görülmektedir (Rhoades ve diğ., 2001:825).

### 4. ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET VE DUYGUSAL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Adalet sözcüğünün madeni para gibi iki yüzü vardır. Pozitif tarafında adaletin adil olarak algılanması söz konusudur ve bu algı pozitif davranışlara yol açar. Daha fazla iş tatmini, örgütsel bağlılık ve kararlara katılım sağlar. Ayrıca, işgörenlerin kendilerini örgütün değerli ve saygın üyeleri olarak hissetmelerini, çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle uyumlu ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmelerini sağlar (Özmen ve diğ., 2007; Yürür, 2008). Negatif tarafında ise adaletin olumsuz olarak algılanması sebebiyle, adalet eksikliğinin örgütler için problemlere neden olması muhtemeldir. Adaletsizliğin, örgütün amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran, çalışanın işe geç kalma, iş zamanını kasıtlı olarak kötüye

kullanma, kızgın bakışlar, hırsızlık, saldırganlık, sessiz kalma, dedikodu çıkarma, söylenti yayma, sözlü cinsel tacizde bulunma, intikam alma, talimatları yerine getirmeyi reddetme, daha düşük düzeyde performans gösterme gibi olumsuz sonuçlara yol açabildiği ve çalışanın moraline zarar verebildiği ile ilgili kesin kanıtlar mevcuttur (Cropanzano & Greenberg, 1997; Colquitt ve diğ., 2001; Cohen- Charash & Spector, 2001; Özdevecioğlu, 2003; Özmen ve diğ., 2007; Yaylı ve Çöp, 2009; O'Neill ve diğ., 2011; Yean & Yusof, 2016).

İş görenlerin adalet algılarının onların bağlılıkları üzerine olan etkisinin belirlenmesi örgütler için büyük önem arz etmektedir. Çünkü işgörenlerin adil olunmadığını düşündüğü bir örgüte kendisini bağlı hissetmesi kendisini örgütle özdeşleştirmesi mümkün olmayacaktır. Bağlılığın düşük olması örgütü her an terk etmeye hazır bireyleri ifade etmektedir. Bu durum örgütte işgören devrinin artmasına dolayısı ile verimliliğin düşmesine neden olmaktadır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 7). Organizasyona duygusal olarak bağlanan çalışanlarda görülen, standartların ötesi düzeyinde yüksek performans gösterme, devamsızlıkta azalma ve işten ayrılma olasılıklarının düşmesi gibi arzulanan örgütsel sonuçlar (Shore ve Martin, 1989; Rhoades ve diğ., 2001; Weiss, 2002; Ağca ve Ertan, 2008; Gül ve diğ., 2008; Turunç ve Çelik, 2010; Morrow, 2011; Cihangiroğlu, 2011) yapılan araştırmalarla desteklenmiştir. Yapılan çalışmalarda da görüleceği üzere, örgütsel adaletin örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanında inceleme konusu yapılmasının nedeni, adalet algılarının örgütsel davranış üzerindeki etkileri ile açıklanabilir.

Ayrıca, Tanrıverdi ve diğerleri (2017) tarafından 361 kamu personeli üzerinde anket yoluyla yapılan çalışmada, örgütsel adalet düzeyi ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bağcı (2013:179) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel bağlılığın her üç boyutunun da (duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığı) işlemsel adaletten etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. İşgörenlerin örgütlerine yönelik adalet algılarının geliştirilmesi yoluyla bağlılıklarının artırılabilirliği önerilmiştir. Bal (2014) tarafından yapılan çalışmada da, örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif boyutları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca, Ay ve Koç (2014) tarafından yapılan çalışma ile örgütsel adalet boyutları (dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet) ve örgütsel bağlılık seviyeleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bununla birlikte, Büyükyılmaz ve Tunçbiz (2016) tarafından yapılan çalışma sonucunda da, örgütsel adaletin her üç boyutunun da duygusal bağlılığı pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Algılanan örgütsel adalet ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik yapılan bu araştırmalara ilişkin olarak genel bir değerlendirme yapıldığında ortak bir sonuç olarak; örgütsel adalet ve duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ileri sürülebilir.

## 5. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Bu başlık altında; araştırmanın amacı ve sınırları, ana kütle ve örneklem, araştırma hipotezleri, veri toplama ve analiz yöntemi, verilerin analizi ve bulgular gibi konular yer almaktadır.

### 5.1. Araştırmanın Amacı ve Sınırlılıklar

Bu araştırmanın temel amacı, algılanan örgütsel adalet ve duygusal bağlılık arasında ne gibi bir ilişki ya da etkileşim olduğunu belirlemektir. Bu amaca bağlı olarak, araştırmada izlenen metodolojiye ilişkin bilgiler ve ayrıntılar verilmiştir. Literatüre bakıldığında yapılan çalışmaların çoğunlukla örgütsel adaletin, örgütsel bağlılık ile ilgili olumlu sonuçları üzerinde durulduğu görülmektedir. Ancak, örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılığın örgütler açısından sadakatin ve bağlılığın en önemli göstergesi olarak görülmesi sebebiyle, bu çalışmada algılanan örgütsel adaletin duygusal bağlılık üzerindeki etkisi incelenecektir.

Bu araştırmada ilgilenilen konu "algı düzeyinin" ölçümü ile incelenecektir. Algı kavramı kişiden kişiye değişen nitelikte, soyut ve subjektif bir olgu olduğu için bu durum araştırmanın bir kısıtlılığıdır. Bu durum birtakım belirsizlik ve soruna da yol açabilir. Diğer taraftan, ankete cevap veren kişilerin soruları doğru anlayıp doğru cevap verip veremeyecekleri konusundaki belirsizlik de bir diğer kısıtlılıktır. Ayrıca, zaman ve maliyet unsurları sebebiyle araştırmanın sadece Adıyaman il ve ilçeleriyle sınırlandırılmış olması bir diğer kısıtlılıktır. Ancak, özellikle soruların doğru anlaşılıp cevaplanması ile ilgili, bu çalışmanın diğer sektörlere göre yüksek eğitim seviyeli işgörene sahip banka işletmelerinde yapılması nedeniyle, katılımcıların konuları ve soruları doğru anladıkları ve cevapladıkları varsayılmıştır.

## 5.2. Anakütle ve Örneklem

Türkiye Bankalar Birliği'nin internet adresinden alınan verilere göre, Adıyaman il ve ilçelerinde faaliyet gösteren bankalarda çalışan toplam 438 işgören, bu çalışmanın anakütlesini oluşturmaktadır. Örneklem seçiminde basit tesadüfi yöntem kullanılmıştır. Bu kapsamda 300 anket formu kullanılmış, pilot uygulama anketleri ve hatalı anketler çıkarıldıktan sonra 185 kişilik anket formu değerlendirmeye alınmıştır. Örneklemi oluşturan bu 185 anket ana kütleinin %42,2'sine tekabül etmektedir.

## 5.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacına bağlı olarak test edilmekiçin aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

**H<sub>0</sub>:** Algılanan örgütsel adalet ve duygusal bağlılık arasında ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Algılanan örgütsel adalet ve duygusal bağlılık arasında ilişki vardır.

## 5.4. Veri Toplama ve Analiz Yöntemleri

Araştırmamızda, Adıyaman il ve ilçelerinde bulunan kamu ve özel sektör banka işletmelerinde çalışan işgörenlerin algıladıkları örgütsel adalet ile duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla, yüz yüze anket yöntemi kullanılarak, verilere birincil kaynaktan ulaşılması hedeflenmiştir. Hazırlanan anket formları, öncelikle pilot bir uygulamaya tabi tutulmuştur. Pilot uygulama sonrası, ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği belirlenmiş, banka işgörenlerinin de önerileri doğrultusunda gerekli düzenlemelerde yapıldıktan sonra anket sorularının son hali uygulamaya konulmuştur.

Veri toplama aracı olarak üç kısımdan oluşan anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın amacına ulaşabilmek için iki ölçek kullanılmıştır. Araştırma ölçeklerinin birincisi olan "Örgütsel Adalet Değerlendirme Ölçeği", Donovan, Drasgow ve Munson (1998) tarafından geliştirilen ve Wasti (2001) tarafından Türkçe'de geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanan 8 (sekiz) sorulu 5'li Likert tipi ölçektir.

Anketin ikinci bölümünde, duygusal bağlılık ölçeği olarak 1991 yılında ortaya atılan (Meyer ve Allen, 1991) ve 2000 yılında Wasti tarafından geliştirilen (Ağca ve Ertan, 2008) 8 (sekiz) sorudan oluşan 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Her iki ölçekte de bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki tüm ilişkilerin doğru yönlü olduğu iddia edilmektedir. Yani, işgörenlerin örgütlerini daha adil olarak algılamaları, işgörenlerin duygusal bağlılıklarını artıracaktır. Anketin üçüncü bölümünde işgörenlerin demografik özellikleriyle ilgili yedi (7) ve çalışılan bankanın kimliğine ilişkin bir (1) adet toplam sekiz (8) soru bulunmaktadır.

Veri toplama yöntemi ile elde edilen veriler, SPSS 22.0 programına aktarılarak analiz edilmiştir. Burada işgörenlerin algıladıkları örgütsel adalet ve duygusal bağlılıklarını ölçen sorulardan alınan sonuçlara ilişkin frekans dağılımları hesaplanmış ve sonrasında aralarındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon testi uygulanmıştır.

**Tablo 2. Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

| Anket Soru Grupları                       | Soru Sayısı | Cronbach's Alpha Değeri |
|---|-------------|-------------------------|
| Algılanan Örgütsel Adalet Boyutu Soruları | 8           | 0,916                   |
| Duygusal Bağlılık Boyutu Soruları         | 8           | 0,952                   |
| <b>Toplam Sorular</b>                     | <b>16</b>   | <b>0,943</b>            |

Ölçeklerin güvenilirliğini belirlemek amacıyla likert tipi ölçekler için en uygun olan (Akdemir ve Duman, 2016:349) Cronbach's alpha katsayısı SPSS 22.0 programıyla hesaplanmıştır. İşgörenin algıladığı örgütsel adaletle ait anketlerin güvenilirliği 0,916 olarak ve duygusal bağlılık anketlerinin güvenilirliği ise 0,952 olarak hesaplanmıştır. Hem algılanan örgütsel adalet hem de duygusal bağlılık anketlerine birlikte bakıldığında güvenilirlik 0,943 olarak hesaplanmıştır. Güvenilirlik sonuçlarına bakıldığında anket sorularının ve araştırma verilerinin yüksek güvenilirlikte olduğu görülmektedir.

## 5.5. Verilerin Analizi ve Bulgular

Bu çalışma kapsamında, ankete katılan işgörelere ilişkin olarak elde edilen tanımlayıcı istatistikler, daha sonra frekans dağılımlarına ilişkin bilgiler ve son olarak da araştırmada ileri sürülen hipotezleri test edebilmek üzere Korelasyon testleri tablolar yardımıyla incelenecek ve değerlendirilecektir.

### 5.5.1. Tanımlayıcı İstatistikler

**Tablo 3.** Tanımlayıcı İstatistiklerin Dağılımları

| TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER  |            |              |
|--|------------|--------------|
| KİŞİSEL BİLGİLER   | FREKANS    | %            |
| <b>Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları</b>                |            |              |
| Erkek  | 130        | 70,3         |
| Kadın  | 55         | 29,7         |
| <b>Toplam</b>  | <b>185</b> | <b>100</b>   |
| <b>Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları</b>            |            |              |
| Evli   | 114        | 61,6         |
| Bekar  | 71         | 38,4         |
| <b>Toplam</b>  | <b>185</b> | <b>100</b>   |
| <b>Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları</b>            |            |              |
| Lise   | 20         | 10,8         |
| Önlisans   | 28         | 15,1         |
| Lisans   | 127        | 68,6         |
| Lisansüstü   | 10         | 5,4          |
| <b>Toplam</b>  | <b>185</b> | <b>100,0</b> |
| <b>Katılımcıların Yaş Aralığına Göre Dağılımları</b>                 |            |              |
| 20-30yaş   | 96         | 51,9         |
| 31-40yaş   | 65         | 35,1         |
| 41-50yaş   | 20         | 10,8         |
| 51 yaş ve üzeri  | 4          | 2,2          |
| <b>Toplam</b>  | <b>185</b> | <b>100,0</b> |
| <b>Katılımcıların Kıdem Durumlarına Göre Dağılımları</b>             |            |              |
| 1-3yıl   | 73         | 39,5         |
| 4-9yıl   | 72         | 38,9         |
| 10yıl ve üzeri   | 40         | 21,6         |
| <b>Toplam</b>  | <b>185</b> | <b>100,0</b> |
| <b>Katılımcıların Görev Durumlarına Göre Dağılımları</b>             |            |              |
| Yönetici   | 28         | 15,1         |
| Müşteri Temsilcisi   | 145        | 78,4         |
| Yardımcı Hizmetler   | 12         | 6,5          |
| <b>Toplam</b>  | <b>185</b> | <b>100,0</b> |
| <b>Katılımcıların Eşlerinin Çalışma Durumlarına Göre Dağılımları</b> |            |              |
| Çalışıyor  | 59         | 51,7         |
| Çalışmıyor   | 55         | 48,3         |
| <b>Toplam</b>  | <b>114</b> | <b>100,0</b> |

Tablo 3'e göre katılımcıların %70,3'ünü (130 kişi) erkekler, %29,7'sini (55 kişi) bayanlar oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların medeni durum değişkenine göre dağılımı incelendiğinde, %61,6'sının (114 kişi) evli, %38,4'ünün (71 kişi) bekar oldukları görülmektedir. Katılımcıların eğitim değişkenine göre dağılımları dikkate alındığında, %74'ünün (137 kişi) lisans ve lisansüstü eğitime sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş değişkenine göre dağılımına bakıldığında 20-30 yaş aralığındaki işgörenlerin %51,9 (96 kişi) ile en fazla orana sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların kurumdaki kıdem durumu değişkenine göre dağılımları incelendiğinde %39,5'i (73 kişi) 1-3 yıl aralığında kıdeme sahipken, bunu %38,9 (72 kişi) ile 4-9 yıl aralığındaki çalışanlar ve %21,6 (40 kişi) ile 10 yıl ve üzeri aralığındaki çalışanlar takip etmektedir. Evli olan işgörenlerin eşlerinin çalışma durumu değişkenine göre evli işgörenlerin %51,7'sinin (59 kişi) eşinin çalıştığı, %48,3'ünün (55 kişi) ise eşinin çalışmadığı görülmektedir.

### 5.5.2. Frekans Tabloları

Bu başlık altında, algılanan örgütsel adalet ve duygusal bağlılık ile ilgili dağılımlara yer verilmiştir.

Tablo 4'te görüldüğü gibi, katılımcıların örgütsel adalet ile ilgili algı düzeylerine bakıldığında, büyük bir çoğunluğunun algıladığı örgütsel adaletle ilişkin olumlu cevaplar verdikleri görülmektedir. Katılımcıların algılanan örgütsel adalet açısından örgüt ve yöneticilerine ilişkin; sosyal hakların (lojman, eğitim ve araştırma hakkı, sosyal tesislerden yararlanma vs.) dağıtımında, gelir getiren hizmetlerin veya kaynakların dağıtımında, hak edenin terfi ettirilmesi konusunda, çalışma ortamının fiziksel olanaklarının dağıtımında, şikayetler ve sorun çözme mekanizmalarının işleyişinde, çalışan herkesle aynı hassasiyet ve özenle iletişim kurmalarında ve astları ile ilgili alınacak kararlarda adaletli davrandıklarını hissettikleri yönünde olumlu cevaplarla karşılaşmıştır. Buna göre, katılımcıların

algıladıkları örgütsel adalet yönünden, yöneticilerinden ve örgütlerinden memnun oldukları gibi bir düşünce ortaya çıkabilir.

**Tablo 4.** Algılanan Örgütsel Adalete İlişkin Dağılımlar

| Algılanan Örgütsel Adalet  | Ort  | Std.sapma | Kesinlikle Katılıyorrum |      | Katılıyorrum |      | Fikrim Yok |      | Katılmıyorum |      | Kesinlikle Katılmıyorum |     |
|--|------|-----------|-------------------------|------|--------------|------|------------|------|--------------|------|-------------------------|-----|
|  |      |           | F                       | %    | F            | %    | F          | %    | F            | %    | F                       | %   |
| Üst yöneticiniz, sosyal hakların (lojman, eğitim ve araştırma hakkı, sosyal tesislerden yararlanma vs.) dağıtımında adildir. | 2,0  | 1,0       | 62                      | 33,5 | 84           | 45,4 | 21         | 11,4 | 12           | 6,5  | 6                       | 3,2 |
| Üst yöneticiniz, gelir getiren hizmetlerin veya kaynakların dağıtımında adildir.   | 2,03 | 0,98      | 56                      | 30,3 | 91           | 49,2 | 20         | 10,8 | 12           | 6,5  | 6                       | 3,2 |
| Yöneticiler, hak edenin terfi ettirilmesi konusunda adildir.   | 2,29 | 1,04      | 44                      | 23,8 | 74           | 40,0 | 41         | 22,2 | 20           | 10,0 | 6                       | 3,2 |
| Yöneticiler, çalışma ortamının fiziksel olanaklarının dağıtımında adildir.   | 1,99 | 0,83      | 51                      | 27,6 | 96           | 51,9 | 28         | 15,1 | 8            | 4,3  | 2                       | 1,1 |
| Şikayetler ve sorun çözme mekanizmalarının işleyişi adildir.   | 2,30 | 0,98      | 36                      | 19,5 | 85           | 45,9 | 40         | 21,6 | 19           | 10,3 | 5                       | 2,7 |
| Yöneticiler çalışan herkesle aynı hassasiyet ve özenle iletişim kurarlar.  | 2,41 | 1,07      | 36                      | 19,5 | 79           | 42,7 | 34         | 18,4 | 30           | 16,2 | 6                       | 3,2 |
| Yöneticiler bütün astlarına saygı ve itibar gösterirler.   | 2,14 | 0,95      | 43                      | 23,2 | 96           | 51,9 | 27         | 14,6 | 14           | 7,6  | 5                       | 2,7 |
| Yöneticiler, astları ile ilgili alınacak kararlarda her kişiye aynı ölçüde bilgi verirler ve haklı nedenler gösterirler.     | 2,39 | 1,01      | 33                      | 17,8 | 81           | 43,8 | 41         | 22,2 | 25           | 13,5 | 5                       | 2,7 |

**Tablo 5.** Duygusal Bağlılığa İlişkin Dağılımlar

| Duygusal Bağlılık   | Ort. | Std.sapma | Kesinlikle Katılıyorrum |      | Katılıyorrum |      | Fikrim Yok |      | Katılmıyorum |     | Kesinlikle Katılmıyorum |     |
|---|------|-----------|-------------------------|------|--------------|------|------------|------|--------------|-----|-------------------------|-----|
|   |      |           | F                       | %    | F            | %    | F          | %    | F            | %   | F                       | %   |
| Bu kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.          | 1,65 | 0,75      | 86                      | 46,5 | 84           | 45,4 | 10         | 5,4  | 3            | 1,6 | 2                       | 1,1 |
| Bu kuruma karşı güçlü bir ait olma hissim var.                      | 1,75 | 0,79      | 79                      | 42,7 | 79           | 42,7 | 23         | 12,4 | 2            | 1,1 | 2                       | 1,1 |
| Bu kuruma kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum.               | 1,75 | 0,77      | 75                      | 40,5 | 89           | 48,1 | 14         | 7,6  | 6            | 3,2 | 1                       | 0,5 |
| Bu kurumun benim için çok özel bir anlamı var.                      | 1,78 | 0,85      | 80                      | 43,2 | 76           | 41,1 | 19         | 10,3 | 9            | 4,9 | 1                       | 0,5 |
| Kendimi bu kurumda ailenin bir parçası gibi hissediyorum.           | 1,78 | 0,83      | 76                      | 41,1 | 83           | 44,9 | 18         | 9,7  | 6            | 3,2 | 2                       | 1,1 |
| Bu kurumdaki işimi kendi özel işim gibi hissediyorum.               | 1,67 | 0,79      | 87                      | 47,0 | 81           | 43,8 | 11         | 5,9  | 3            | 1,6 | 3                       | 1,6 |
| Bu kurumun bir çalışmamı olmanın gurur verici olduğunu düşünüyorum. | 1,64 | 0,74      | 87                      | 47,0 | 82           | 44,3 | 12         | 6,5  | 2            | 1,1 | 2                       | 1,1 |
| Bu kurumun amaçlarını benimsiyorum.                                 | 1,67 | 0,81      | 90                      | 48,6 | 75           | 40,5 | 13         | 7,0  | 5            | 2,7 | 2                       | 1,1 |



Tablo 5'te görüldüğü gibi, katılımcıların duygusal bağlılık ile ilgili algı düzeylerine bakıldığında, büyük bir çoğunluğunun duygusal bağlılığa ilişkin olumlu cevaplar verdikleri görülmektedir. Katılımcıların duygusal bağlılık açısından örgütlerine ilişkin; örgütün sorunlarını kendi sorunları gibi hissetme, örgüte karşı güçlü bir ait olma hissi, örgüte kendini duygusal olarak bağlı hissetme, kendisi için örgütün özel bir anlamının olması, kendini örgütte ailenin bir parçası gibi hissetme, örgütteki işini kendi özel işi gibi hissetme, örgütün bir çalışanı olmanın gurur verici olduğunu düşünme ve örgütün amaçlarını benimseme gibi duygusal bağlılık faktörlerine ilişkin olumlu cevaplarla karşılaşmıştır. Buna göre, katılımcıların duygusal bağlılık yönünden, örgütlerinden tatmin oldukları gibi bir düşünce ortaya çıkabilir.

### 5.5.2. Korelasyon Testi

Bu başlık altında algılanan örgütsel adalet ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon testi yapılmıştır. Ancak, öncelikle hipotezlerin analizi için hangi korelasyon testinin uygulanacağını belirlemek amacıyla verilere normallik testi uygulanmıştır. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediği "Kolmogrov- Smirnov testi" ile hesaplanmıştır. Verilere uygulanan Kolmogrov-Smirnov Testi sonucunda, verilerin normal dağılım göstermediği sonucu tespit edilmiştir ( $p \leq 0,05$ ). Bu nedenle, bu çalışmada algılanan örgütsel adalet ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin analiz edilmesinde Pearson korelasyon testi yerine Spearman rho korelasyon testi uygulanmıştır.

**Tablo 6:** Algılanan Örgütsel Adalet ile Duygusal Bağlılık İlişkisi

|                               | Algılanan Örgütsel Adalet |        |        |        |        |        |        |        |
|-------------------------------|---------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                               | D1                        | D2     | D3     | D4     | D5     | D6     | D7     | D8     |
| Örgütün Sorunlarını Benimseme | ,336**                    | ,378** | ,375** | ,379** | ,402** | ,392** | ,377** | ,387** |
| Ait Olma Hissi                | ,326**                    | ,445** | ,440** | ,388** | ,427** | ,393** | ,468** | ,426** |
| Örgüte Duygusal Bağlılık      | ,337**                    | ,333** | ,385** | ,337** | ,375** | ,421** | ,445** | ,395** |
| Örgütün İfade Ettiği Anlam    | ,389**                    | ,379** | ,415** | ,364** | ,431** | ,393** | ,415** | ,421** |
| Ailenin Bir Parçası Olma      | ,338**                    | ,335** | ,356** | ,287** | ,357** | ,322** | ,337** | ,319** |
| Kendi İşini Gibi Benimseme    | ,383**                    | ,418** | ,394** | ,365** | ,449** | ,399** | ,456** | ,438** |
| İşinden Gurur Duyma           | ,413**                    | ,468** | ,506** | ,473** | ,530** | ,457** | ,475** | ,441** |
| Amaçları Benimseme            | ,352**                    | ,427** | ,454** | ,383** | ,503** | ,411** | ,448** | ,384** |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Tablodaki kısaltmalar:** **D1:** Sosyal hakların dağıtımında adalet, **D2:** Gelir getiren hizmetlerin veya kaynakların dağıtımında adalet, **D3:** Hak edenin terfi ettirilmesi konusunda adalet, **D4:** Çalışma ortamının fiziksel olanaklarının dağıtımında adalet, **D5:** Şikayetler ve sorun çözme mekanizmalarının işleyişinde adalet, **D6:** Yöneticilerin çalışan herkesle aynı hassasiyet ve özenle iletişim kurmalarında adalet, **D7:** Yöneticilerin bütün astlarına saygı ve itibar göstermeleri, **D8:** Yöneticilerin astları ile ilgili alınacak kararlarda adaletli davranmaları

Tablo 6'da algılanan örgütsel adalet ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye yer verilmiştir. Tablodaki algılanan örgütsel adaletin duygusal bağlılık üzerindeki etkileri incelendiğinde;

- Örgüte ilişkin sosyal hakların dağıtımı konusunda yöneticilerinin adaletli olduğunu algılayan işgörenlerin; örgütün sorunlarını benimsemesi, örgüte ait olduğunu hissetmesi, örgüte duygusal bağlılık hissetmesi, örgütün özel bir anlamı olduğunu hissetmesi, örgütsel açıdan ailenin bir parçası olduğunu hissetmesi, örgütün işini kendi işi gibi benimsemesi, işinden gurur duyması ve örgütün amaçlarını benimsemesi arasında anlamlı ve doğru yönlü bir ilişki bulunmaktadır.
- Örgüte ilişkin gelir getiren hizmetlerin veya kaynakların dağıtımında yöneticilerinin adil olduğunu algılayan işgörenlerin; örgütün sorunlarını benimsemesi, örgüte ait olduğunu hissetmesi, örgüte duygusal bağlılık hissetmesi, örgütün özel bir anlamı olduğunu hissetmesi, örgütsel açıdan ailenin bir parçası olduğunu hissetmesi, örgütün işini kendi işi gibi benimsemesi, işinden gurur duyması ve örgütün amaçlarını benimsemesi arasında anlamlı ve doğru yönlü bir ilişki bulunmaktadır.
- Örgüte ilişkin hak edenin terfi ettirilmesi konusunda yöneticilerinin adil olduğunu algılayan işgörenlerin; örgütün sorunlarını benimsemesi, örgüte ait olduğunu hissetmesi, örgüte duygusal bağlılık hissetmesi, örgütün özel bir anlamı olduğunu hissetmesi, örgütsel açıdan ailenin bir parçası olduğunu hissetmesi, örgütün işini kendi işi gibi benimsemesi, işinden gurur

duyması ve örgütün amaçlarını benimsemesi arasında anlamlı ve doğru yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

- Örgüte ilişkin çalışma ortamının fiziksel olanaklarının dağıtımında yöneticilerinin adil olduğunu algılayan işgörenlerin; örgütün sorunlarını benimsemesi, örgüte ait olduğunu hissetmesi, örgüte duygusal bağlılık hissetmesi, örgütün özel bir anlamı olduğunu hissetmesi, örgütsel açıdan ailenin bir parçası olduğunu hissetmesi, örgütün işini kendi işi gibi benimsemesi, işinden gurur duyması ve örgütün amaçlarını benimsemesi arasında anlamlı ve doğru yönlü bir ilişki bulunmaktadır.
- Örgüte ilişkin şikayet ve sorun çözme mekanizmalarının işleyişinde yöneticilerinin adil olduğu algılayan işgörenlerin; örgütün sorunlarını benimsemesi, örgüte ait olduğunu hissetmesi, örgüte duygusal bağlılık hissetmesi, örgütün özel bir anlamı olduğunu hissetmesi, örgütsel açıdan ailenin bir parçası olduğunu hissetmesi, örgütün işini kendi işi gibi benimsemesi, işinden gurur duyması ve örgütün amaçlarını benimsemesi arasında anlamlı ve doğru yönlü bir ilişki bulunmaktadır.
- Yöneticilerinin örgütte çalışan herkesle aynı hassasiyet ve özenle iletişim kurmaları konusunda adil olduğunu algılayan işgörenlerin; örgütün sorunlarını benimsemesi, örgüte ait olduğunu hissetmesi, örgüte duygusal bağlılık hissetmesi, örgütün özel bir anlamı olduğunu hissetmesi, örgütsel açıdan ailenin bir parçası olduğunu hissetmesi, örgütün işini kendi işi gibi benimsemesi, işinden gurur duyması ve örgütün amaçlarını benimsemesi arasında anlamlı ve doğru yönlü bir ilişki bulunmaktadır.
- Yöneticilerinin bütün astlarına saygı ve itibar göstermeleri konusunda adil olduklarını algılayan işgörenlerin; örgütün sorunlarını benimsemesi, örgüte ait olduğunu hissetmesi, örgüte duygusal bağlılık hissetmesi, örgütün özel bir anlamı olduğunu hissetmesi, örgütsel açıdan ailenin bir parçası olduğunu hissetmesi, örgütün işini kendi işi gibi benimsemesi, işinden gurur duyması ve örgütün amaçlarını benimsemesi arasında anlamlı ve doğru yönlü bir ilişki bulunmaktadır.
- Yöneticilerinin astları ile ilgili alınacak kararlarda adil olduklarını algılayan işgörenlerin; örgütün sorunlarını benimsemesi, örgüte ait olduğunu hissetmesi, örgüte duygusal bağlılık hissetmesi, örgütün özel bir anlamı olduğunu hissetmesi, örgütsel açıdan ailenin bir parçası olduğunu hissetmesi, örgütün işini kendi işi gibi benimsemesi, işinden gurur duyması ve örgütün amaçlarını benimsemesi arasında anlamlı ve doğru yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Bu sonuçlara göre; algılanan örgütsel adalet ve duygusal bağlılık arasında önemli ve pozitif bir ilişki vardır. Bu bağlamda, **H<sub>0</sub>**: “Algılanan örgütsel adalet ve duygusal bağlılık arasında ilişki yoktur” hipotezi red edilerek, bunun yerine **H<sub>1</sub>**: “Algılanan örgütsel adalet ve duygusal bağlılık arasında ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre, işgörenlerin algıladığı örgütsel adalet düzeyleri arttıkça duygusal bağlılıkları artmakta, duygusal yönden örgüte bağlı işgören ise işini severek yapacağından iş tatmin ve performans etkinlik düzeyi artmakta ve dolayısıyla örgütün başarısı da artmaktadır.

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütsel adalet ve duygusal bağlılık ilişkisi, üzerinde çok az çalışılmış olması ve konunun ilgi çekiciliği sayesinde yurtdışındaki birçok araştırmanın konusunu oluşturması sebebiyle çalışmamızın konusunu oluşturmaktadır. Bu bağlamda çalışmanın amacı, örgütsel adalet ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırmada, Donovan, Drasgow ve Munson (1998) tarafından geliştirilen ve Wasti (2001) tarafından Türkçe’de geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanan “Örgütsel Adalet Değerlendirme Ölçeği” ile 1991 yılında ortaya atılan (Meyer ve Allen, 1991) ve 2000 yılında Wasti tarafından geliştirilen (Ağca ve Ertan, 2008) “Duygusal Bağlılık Ölçeği” kullanılarak, algılanan örgütsel adalet ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir.

Bu çalışma ile örgütsel adalet ve duygusal bağlılık ölçeklerinin özellikle bankacılık sektöründe belirlenen örneklem üzerinden test edilmesi ve bunlar arasındaki ilişkinin analizi gerçekleştirilmiştir. Yapılan çalışma ile literatüre her iki konu ile ilgili teorik ve uygulamalı katkı sağlanmıştır. Teorik olarak vurgulanan örgütsel adalet ve duygusal bağlılık ilişkisi yapılan araştırma sonuçlarıyla desteklenmektedir. Yapılan araştırma sonucunda bu ilişkinin varlığı tespit edilmiş ve örgütsel adalet ile duygusal bağlılık arasında doğru yönlü ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir ifadeyle, örgütsel adalet uygulamaları arttıkça işgörenlerin duygusal bağlılıkları artmaktadır. Nihai olarak,

örgütsel adalet ile duygusal bağlılık arasında ilişkinin olduğu sonucu ortaya çıkmış ve bu sonuca göre çalışmamız amacına ulaşmıştır.

Örgütsel adalet çalışanların bireysel gelişimlerine yönelik ve geliştirilebilir uygulamalar olarak değerlendirildiğinde, bu çalışmada işgörenlerin duygusal bağlılık, verimlilik, etkinlik ve iş tatminine yönelik aşağıdaki tespitlerde bulunulmuştur:

Bu doğrultuda ilk olarak, katılımcıların kişisel özelliklerine istinaden şu sonuçlara ulaşılmıştır; katılımcılar büyük oranda genç yaş ortalamasına sahip, erkek, lisans mezunu, müşteri temsilcisi pozisyonunda çalışan ve 10 yıl altında kıdeme sahip işgörenlerdir. Araştırmaya katılan işgörenlerin bu özelliklerine bakıldığında, genç eğitilmiş aktif bir çalışma hayatına sahip, ailevi sorumlulukları olan, kariyerlerini kurmuş, günümüz iş piyasası koşullarında iyi bir çalışma ortamına sahip ve bu sektörde çalışmaktan da memnun oldukları yapılan anket sırasındaki görüşmelerden de anlaşılmıştır.

Algılanan örgütsel adaletle ait frekans verileri incelendiğinde, bankacılık sektöründe çalışan işgörenlerin çoğunlukla, fiziksel olanakların dağıtımı, eğitim, araştırma, sosyal haklardan yararlanma ve gelir getiren hizmetlerin dağıtımı gibi sorulara olumlu cevap verdikleri görülmektedir. Bu durumda örgütte özellikle fırsat eşitliği sağlandığı sonucunu beraberinde getirir. Böyle bir sonuç örgütsel adalet sağlanması için özellikle değerlendirilmesi gereken etkili uygulamaların neler olabileceğine yönelik bir sonuç olarak kabul edilebilir.

Duygular, örgütsel yaşamı harekete geçiren çok karmaşık faktörlerden biridir. Duygusal bağlılık ise, işgörenin örgüte yönelik hisleri ile ilgili olduğundan örgütlerin iş, işlem ve süreçlerinde başarılı olabilmeleri için kilit faktör, işgörenlerin duygularının, işi severek yapmalarına yol açacak olumlu algılara ve davranışlara kanalize edecek şekilde yönetilmesi ve örgüt hedefleri doğrultusunda yönlendirilmesidir. Duygusal bağlılığa ilişkin frekans verileri incelendiğinde de, işgörenlerin çoğunlukla kurumlarının bir çalışanı olmaktan gurur duydukları, kurumun işini kendi işi gibi ya da kurumun sorununu kendi sorunu gibi algıladıkları ve dolayısıyla yaptıkları işi sevindikleri ve duygusal olarak bağlı oldukları görülmektedir. Bu durum işgörenlerin örgütlerine bağlı, morallerinin yüksek, beklenti ve ihtiyaçlarının karşılandığı, motivasyon ve iş tatmini sağlandığı sonucunu doğurmaktadır.

Algılanan örgütsel adalet ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi ölçtüğümüz korelasyon testi incelendiğinde, algılanan örgütsel adalet ile duygusal bağlılık değişkenlerinin hepsinde olumlu ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuçlara göre örgütsel adaletin sağlanması ve güçlendirilmesine ilişkin yapılan olumlu uygulamalar aynı şekilde duygusal bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Genel bir ifadeyle örgütsel adalet ve duygusal bağlılık arasında doğru yönlü ilişki söz konusudur. Bulunan söz konusu sonuçlar, Ay ve Koç, (2014); Bağcı, (2013); Bal, (2014); Cropanzano ve diğ. (2007); Özmen ve diğ., (2007); Tanrıverdi ve diğ. (2017); Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, (2009); Yürür, (2008) ve bu alanda çalışan diğer araştırmacıların literatürde yaptıkları çalışmaları destekler niteliktedir. Bu sonuçlar, bir örgütte duygusal bağlılığın sağlanması için örgütsel adaletin mutlak suretle sağlanması gerektiği sonucunu doğurmaktadır. Şayet bir işletmede örgütsel adalet sağlanmaz veya bu konuda bir zafiyet yaşanırsa bu durum işgörenlerin duygusal bağlılığına olumsuz yansır. Duygusal bağlılığın azalması; işgörenlerde motivasyon kaybı, etkisiz ve verimsiz çalışma, çatışma, nitelikli işgörenlerin kaybedilmesi vb. gibi bazı olumsuz durumların ortaya çıkmasına sebep olabilir. Bu olumsuz durumların ortaya çıkmaması veya önüne geçilmesine yönelik başlıca öneriler;

- ✓ Liyakat esasına dayalı görev dağıtımı,
- ✓ Örgütsel adalet algılarına ilişkin duyguların güçlendirilmesi,
- ✓ Adil bir performans değerlendirme sisteminin tesis edilmesi,
- ✓ Çalışanlara kariyer imkanlarının eşit sunulması,
- ✓ Fırsat eşitliğinin sağlanması,
- ✓ Motivasyon artırıcı uygulamaların geliştirilmesi
- ✓ Ödül ve ücretlendirmede adil davranılması,
- ✓ Sosyal hak ve menfaatlerin paylaşımında ve dağıtımında eşitliğin sağlanması,
- ✓ Başarıya dayalı terfi sisteminin geliştirilmesi,
- ✓ Tüm işgörenlerin örgüte ait olan her türlü fiziki ve sosyal imkanlardan faydalanması,
- ✓ Gelen şikayetlerin değerlendirilmesinde adil ve hızlı çözümün sağlanması,
- ✓ Örgütsel yapıda etkin ve hızlı bir iletişim sisteminin oluşturulması,
- ✓ Şeffaf ve hesap verilebilirliğin olduğu bir yönetim tarzı,

- ✓ Çalışanlar arası ilişkilerde nezaket ve iyi niyet ahlak kurallarına uyum,
- ✓ Tüm yönetsel kararların temelinde hak ve adaletten ayrılmama
- ✓ Örgütün tamamında hakkaniyet ve adiliyet arz eden uygulamaların mutlak suretle hakim kılınmasının gerekli olduğu vb. şeklinde uygulamalar sıralanabilir.

Yukarıda belirtilen uygulamalar hayata geçirilmeden önce işgörenlerin algıladıkları örgütsel adalete ilişkin duygu ve düşünce sistemlerini etki altına almak için mevcut algı durumlarının belirlenmesi oldukça önemlidir. Örgütsel adalet kavramının oluşmasının ilk basamağını işgören algısı oluşturmaktadır. Algılanan örgütsel adalet, işgörenlerin örgütte çalıştığı süre içerisinde sosyal hakların dağıtımında, gelir getiren hizmetlerin veya kaynakların dağıtımında, hak edenin terfi ettirilmesinde, çalışma ortamının fiziksel olanaklarının dağıtımında, şikayet ve sorun çözme mekanizmalarının işleyişinde, yöneticilerin çalışan herkesle aynı hassasiyet ve özenle iletişim kurmasında, yöneticilerin bütün astlarına saygı ve itibar göstermelerinde ve yöneticilerin astları ile ilgili alınacak kararlarda algıladığı benzerliklerden oluşmaktadır. İşgörenin örgütsel adalete ilişkin algıladığı benzerlikler ise zaman içerisinde adalet ya da adaletsizlik algısına dönüşecektir ve bu durum çalışanın örgüte karşı bazı olumlu ya da olumsuz duygular hissetmesine yol açabilir. Bu durumun önlenmesi, işgörenlerin etkili ve verimli bir çalışmaya ulaşması için örgütsel adaletin mutlak suretle sağlanması ile tesis edilebilir.

Ayrıca örgütün başarısının sürekliliği açısından belirlenen algısal durum düzeylerine göre gerekli düzeltici ve iyileştirici önlemlerin alınması önerilebilir. İşgören tarafından örgütsel adalete ilişkin önyargılı ve yanıltıcı bir algı durumunda, işgörenin tutum ve davranışlarında da olumsuz sapmalar oluşabilir. Örgütsel adaletin algılanması ile ilgili olumsuz ve yanılgılı yönelimlerin oluşmaması için işgörenin öncelikle kendi kişilik özelliklerini tanıması, kendisini iyi anlaması gerekir. Kendini iyi anlayan işgören diğerlerinin tutum ve davranışlarını da daha doğru algılar.

Gelecekte yapılacak araştırmalarda diğer sektör çalışanları ile mukayeseli bir araştırma yapılabilir. Çalışma bankacılık sektörüyle sınırlandırılmayarak hizmet ve diğer sektör çalışanlarına uygulanabilir. Her iki değişken konuları farklı çalışma alanları ile ilişkilendirilerek araştırma yapılmak suretiyle literatüre farklı katkılar sağlanabilir. Çalışmanın bağımlı ve bağımsız değişkenlerinin sayıları artırılarak örgütsel adalet ve duygusal bağlılığın farklı etkilerini araştırmak faydalı olabilir.

Örgütsel adalet ve duygusal bağlılıkla ilgili araştırma yapacak araştırmacılara bir diğer tavsiye ise; henüz netlik kazanmamış konularından olan çok yönlü değişkenler ile olan ilişkisi, etki mekanizmalarının neler olduğu ve farklılık arz eden faktörlerle olan ilişkileri ve rolü de incelenebilir nitelikte konular arasında sayılabilir. Yapılan araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Sonraki çalışmalarda yararlı olacağı düşünülen farklı araştırma yöntem tekniklerinden görüşme, gözlem kullanılabilir.

Nihai olarak, araştırmada örgütsel adaletin duygusal bağlılıkla olan ilişkisi ve bu ilişkinin yönü ve anlamı incelenmiştir. Bu bağlamda araştırma amacına ulaşmıştır. Araştırma amacına uygun olarak örgütsel adalet ve duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü ciddi bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

## KAYNAKÇA

AĞCA, V. ve ERTAN, H. (2008), "Duygusal Bağlılık İçsel Motivasyon İlişkisi: Antalya'da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme", Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C.X ,S II, 135-156.

ALLEN, N. J., MEYER, J. P., (1990), "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization" , Journal of Occupational Psychology, 63: 1-18.

ARSLANTAŞ, C. C. ve PEKDEMİR, I. (2007), "Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma", Sosyal Bilimler Dergisi, 1, 261-286.

AY, G., KOÇ, H. (2014). "Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Bağlılık Düzeyi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Öğretmenler Üzerinde Bir İnceleme", İşletme Araştırmaları Dergisi, 6(2), 67-90.

BAĞCI, Z. (2013). "İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi", Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Cilt 9, sayı 19, 163-184.

- BAL, V. (2014). "Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Manisa'daki Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma", Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi, 6(1), 1-9.
- BECKER, H. S. (1960), "Notes on the Concept of Commitment", American Journal of Sociology, Sayı 66, s. 32-40.
- BECKER, T. H., RANDALL, D. M. and RIEGEL, C. D. (1995), "The Multidimensional View of Commitment and The Theory of Reasoned Action: A Comparative Evaluation - Includes Appendix", Journal of Management, Winter.
- BÜYÜKYILMAZ, O. ve TUNÇBİZ, B. (2016). "Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Araştırma", Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 7 (14), 89-113.
- CİHANGİROĞLU, N. (2011), "Askeri Doktorların Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Analizi", Gülhane Tıp Dergisi, 53, 9-16.
- COHEN, R.L. (1987), "Distributive Justice: Theory and Research", Social Justice Research, 1(1) pp.19-40.
- COHEN-CHARASH, Y. and SPECTOR, P. E. (2001), "The Role of Justice in Organizations: A Meta-analysis", Organizational Behavior and Human Decision Processes, Volume 86, Issue 2, Pages 278-321.
- COLQUITT, J. A., CONLON, D. E., WESSON, M. J., PORTER, C. O. L. H. and Ng, K. Y. (2001), "Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research", Journal of Applied Psychology, Vol. 86, No. 3, Pages 425-445.
- CROPANZANO, R. and GREENBERG, J. (1997), "Progress in organizational justice: Tunneling through the maze", International Review of Industrial and Organizational Psychology, New York: John Wiley & Sons.
- CROPANZANO, R., BOWEN, D. E., and GILLIAND, S.W. (2007), "The Management of Organizational Justice", Academy of Management Perspectives, November, Pages 34-48.
- CRUCERU, R. and MACARESCU, C. (2009), "Interactional Justice: The Link Between Employee Retention And Employment Lawsuits", Romanian Economic Business Review, Vol. 4, Issue 4, Pages 95-102.
- DONOVAN, M. A., DRASGOW, F. and MUNSON, L. J. (1998). The perceptions of fair interpersonal treatment scale: The development and validation of a measure of interpersonal treatment in the workplace. Journal of Applied Psychology, 83, 683-691
- EFEYOĞLU, İ. E ve İPLİK, E. (2011), "Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik İlaç Sektöründe Bir Uygulama", Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 20, Sayı 3, Sayfa 343-360.
- ERDİNÇ, S.B. (2009), "Turizm İşletmelerinde Çalışan Muhasebe Personelinin Örgütsel Adalet Algılamaları ve Adalet Türlerinin Performans Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi", 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs, 165-170.
- GREENBERG, J. (1990), "Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow", Journal of Management, Vol.16, s.399-432.
- GREENBERG, J. (1996), "The Quest for Justice on the Job: Essays and Experiments", Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- GÜL, H., OKTAY, E. ve GÖKÇE, H. (2008). "İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründeki Bir Uygulama", Akademik Bakış, Sayı 15.
- HAUNSTEIN, Neil M., A., MCGONIGLE; Tim, and FLINDER; Sharon W., (2002). "A Meta-Analysis of The Relationship Between Procedural Justice and Distributive Justice: Implications For Justice Research", Employee Responsibilities and Rights Journal, Vol. 13, No. I, Pp. 39- 56.
- İŞİK, O., UĞURLUOĞLU, Ö. ve AKBOLAT, M. (2012). "Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi", Doğu Üniversitesi Dergisi, 13(2), 254-265.

- LEDIMO, O. (2015), "Generational Differences Organizational Justice Perceptions: An Exploratory Investigation Across Three Generational Cohorts", *Foundations of Management*, Volume 7, Pages 129-141.
- MEYER, J. P. And ALLEN, N. J. (1991), "A three-component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- MOORMAN, Robert H. (1991), "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?" *Journal of Applied Psychology*, 76 (6), pages 845-855.
- MORROW, P. C. (2011), "Managing organizational commitment: Insights from longitudinal research", *Journal of Vocational Behavior*, 79, 18-35.
- MOWDAY, R.T., STEERS, R.M. and PORTER, L.W., (1979), "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, N.14, 224-247.
- O'NEILL, T. A., LEWIS, R. J. and CARSWELL, J. J. (2011), "Employee personality, justice perceptions, and the prediction of workplace deviance", *Personality and Individual Differences*, Volume 51, Issue 5, Pages 595-600.
- ÖĞÜT, A, KAPLAN, M. ve BİÇKES, D. M. (2009), "Algılanan Örgütsel Adalet ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Otel İşletmeleri Örneğinde Bir Analizi", 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs, 158-164.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. (2003), "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 21, Temmuz-Aralık 2003, ss. 77-96.
- ÖZMEN, Ö. N.T., ARBAK, Y. ve ÖZER, P. S. ( 2007), "Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma", *Ege Akademik Bakış*, 7 (1), 17-33.
- RHOADES, L., EISENBERGER, R. and ARMELI, S. (2001), "Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, 86(5): 825-836.
- SAYĞAN, F. N. (2011), "Relationship between affective commitment and organizational silence: A conceptual discussion", *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, Vol 3, No 2, 2011 ISSN: 1309-8063 (Online)
- SCHIMNKE, Marshall, Mureen L. Ambrose, Terry W. Noel (1997): 'The Effect of Ethical Framework on Perception of Organizational Justice', *Academy of Management Journal*, 40:5, 1190-1207.
- SEYMEN, O. A., GİRĞİN, G. K., GİRİTLİOĞLU, İ. ve AKSU, M. (2009), "İşgörenlerin Etkileşim Adaleti Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Çanakkale İlinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma ", 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs, 171-180.
- SHORE, L. M., MARTIN, H. J. (1989), "Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions", *Human Relations*, Volume 42, Number 7, pp. 625-638.
- TAK, B., ÇİFTÇİOĞLU, B. A., ACAR, D. ve BAĞRICI, A. (2009), " "Yabancı Yazın-Bağımlı Olma" Üzerine Bir Tartışma: Türkçe Örgütsel Bağlılık Yazınının Genel Profili ", 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs, 39-44.
- TANRIVERDİ, H., KOÇASLAN, G. ve PERDECİ, O. (2017). "Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Arasındaki İlişki", *Ulakbilge*, Cilt 5, Sayı 11, Volume 5, 533-555.
- TİTREK, O. (2009), "Okul Türüne Göre Okullardaki Örgütsel Adalet Düzeyi", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt: 6:2, 551-573.
- TÖRNBLOM, K. and Vermunt, R. (2007). *Distributive And Procedural Justice: Research And Social Applications*, Ashgate Publishing, Ltd., Isbn 0754647668, 9780754647669 <https://www.routledge.com/Distributive-and-Procedural-Justice-Research-and-Social-Applications/Tornblom-Vermunt/p/book/9780754647669> adresinden ulaşıldı (E.T.:06.12.2017)

TURUNÇ, Ö. ve ÇELİK, M. (2010), “İşgörenlerin Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi”, *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt 17, Sayı 2, 183-206.

WASTI, S. A. (2000), “Meyer ve Allen’in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Erciyes Üniversitesi, 401-410.

WASTI, S. A. (2001). “Örgütsel adalet kavramı ve tercümebir ölçeğin Türkçe’de güvenilirlik ve geçerlik analizi, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1, 33-50.

WEISS, H. M. (2002), “Deconstructing Job Satisfaction Seperating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences”, *Human Resource Management Review*, Vol.12, ss.173-194.

YAYLI, A. ve ÇÖP, S. (2009), “Türkiye ve Polonya’da Turizm Sektörü İşgörenlerinin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarının Karşılaştırılması”, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs, 181-188.

YAZICIOĞLU, İ. ve TOPALOĞLU, I. G. (2009), “Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1/1, ss. 3-16.

YEAN, T. F., YUSOF, A. A. (2016). Organizational Justice: A Conceptual Discussion, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219, 798-803.

YÜRÜR, S. (2008), “Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve İşgörenlerin Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.13, S.2, s.295-312.

#### LİNKLER

<https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/veri-sorgulama-sistemi/illere-ve-bolgelere-gore-bilgiler/73> 06.11.2017