


# Örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa etkisi: özel bir işletmenin satış personeli üzerinde bir araştırma

*The effect of organizational justice on organizational commitment: a study on the sales personnel of a private business*

Nurdan Çolakoğlu<sup>1</sup> 

Ersan Dikili<sup>2</sup> 

Mustafa Aslan<sup>3</sup> 

1 Prof. Dr., İstanbul Arel Üniversitesi, Mühendislik-Mimarlık Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü, İstanbul, TÜRKİYE E-mail: [nurdancolakoglu@arel.edu.tr](mailto:nurdancolakoglu@arel.edu.tr)

2 İstanbul Arel Üniversitesi Doktora Öğrencisi, TÜRKİYE E-mail: [ersandikili@hotmail.com](mailto:ersandikili@hotmail.com)

3 Dr., İstanbul Arel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, İstanbul, TÜRKİYE E-mail: [maslan@hotmail.com](mailto:maslan@hotmail.com)

## Öz

Örgütler açısından hayati öneme sahip örgütsel adaletin, yine aynı derecede önemli bir başka değişken olan örgütsel bağlılığa etkisinin incelendiği bu çalışma, İstanbul ilinde, perakende sektöründe faaliyet göstermekte olan tek bir işletmenin, sadece satış personelinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Diğer çalışmaların aksine, bu çalışmanın sadece bir tek işletmede ve bir tek departmanda, yaklaşık aynı görev unvanına sahip katılımcılarla yapılmasından dolayı araştırmadan elde edilen sonuçlar, diğer çevresel ve örgütsel değişkenlerin etkilerinden arındırıldığı için önemlidir. Elde edilen sonuçlar bilgi adaletinin duygusal bağlılığı etkilediğini, dağıtım adaletinin hem duygusal hem de devam bağlılığını etkilediğini, işlem adaletinin de sadece normatif bağlılığı etkilediği ortaya konulmuştur.

**Anahtar kelimeler:** Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık, Devam Bağlılığı, Duygusal Bağlılık, Normatif Bağlılık

**JEL kodları:** M19

## Abstract

In this study, which was carried out in a retail company located in the province of Istanbul, the effect of organizational justice, which has vital importance to organizations, on organizational commitment, which is another equally important organizational variable, was examined. Unlike other studies, this study was carried out with the participation of employees of a specific department and the same position of a single business organization. The results obtained from the research are significant because they are free from the effects of other environmental and organizational variables. The study results revealed that informational justice affects affective commitment, distributive justice affects both affective and continuance commitment, and procedural justice affects only normative commitment.

**Keywords:** Organizational Justice, Organizational Commitment, Continuance Commitment, Affective Commitment, Normative Commitment

**JEL codes:** M19

**Citation/Atıf:** ÇOLAKOĞLU, N., DİKİLİ, E. & ASLAN, M. (2021). Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Özel Bir İşletmenin Satış Personeli Üzerinde Bir Araştırma. Journal of Life Economics. 8(1), 101-109, DOI: [10.15637/jlecon.8.1.10](https://doi.org/10.15637/jlecon.8.1.10)

## 1. GİRİŞ

İster bilinçli olsun ister bilinçsiz, dünyadaki bütün canlılar yaşamlarını devam ettirebilmek için örgütlenirler ve bu sayede hayatta kalırlar. Arıların, karıncaların koloniler halinde yaşaması, kurtların sürüler halinde avlanması, balıkların sürüler halinde dolaşması, içgüdüsel veya bilinçli bir şekilde bu hayatta kalma mücadelesinin bir yansımasıdır.

İnsanlar da tarih sahnesinde ilk görüldükleri günden itibaren örgütlenmeye, örgütlü bir yaşam sürdürmeye başlamışlardır. Kişilerin varlıklarını sürdürebilmelerinin temelinde örgütler, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmelerinin temelinde de üyeleri, yani kişiler vardır ve bunlar birbirlerinin ayrılmaz parçalarıdır. O yüzden insanoğlu ilk günden beri hep en iyi örgüt yapısının ve yönetim uygulamalarının ne olduğu üzerine düşünmüş, Eflatun'un yazdığı Devlet, Yusuf Has Hacıb'ın yazdığı Kutadgu Bilig (Devlet olma bilgisi) ve Makyaveli'nin yazdığı Prens kitapları da bu yönde yazılmıştır. Hatta ortaya çıkan tüm ideolojiler, dinler ve akımlar, aslında hep bu "en iyi örgüt yapısı ve yönetim uygulamaları" ile ilgilidir.

Günümüzde de yapılan tüm örgüt teorileriyle ilgili çalışmalar, en iyi örgüt yapısının ve yönetim uygulamalarının özelliklerini ortaya çıkarmaya yöneliktir. Tek bir farkla, Taylor'ın yazdığı *Bilimsel Yönetimin İlkeleri* kitabına kadar tüm çalışmalar, içerisinde ölçülebilme, değerlendirilebilme ve yanlılanabilme gibi bilimsel yaklaşım ve özellikleri taşımadığından bilim olarak değil de öğüt, sanat gibi değerlendirilirken, Taylor'dan sonra bilim olarak kabul edilmiş ve bilimsel çalışmalar yapılmaya başlanmıştır.

Aileden devlete, aile reisinden veya kabile reisinden devlet başkanına, şirketlerden uluslararası ve uluslar üstü örgütlere, tüm örgütlerde belli bir yapı, düzen ve sistem vardır. Bu sistemi ayakta tutan birçok kavram olmakla birlikte bunların en önemli ikisi; sistemin bir bütün olarak işleyişindeki adalet ve üyelerinin o örgüte olan bağlılıklarıdır.

Kişilerin üyesi oldukları örgütlerin uygulamalarından algıladıkları adalet, bir başka deyişle örgütsel adalet, onların o örgüte olan bağlılıklarını da etkilemektedir. Bu çalışmamız, İstanbul'da perakende sektöründe faaliyet göstermekte olan bir işletmenin, sadece belirli bir bölgede bulunan şubelerinde çalışan ve bu şubelerden sadece satış personelinin katılımıyla yapılmış ve onların çalıştıkları kurumun uygulamalarından algıladıkları örgütsel adaletin, kuruma olan bağlılıklarına etkisi incelenmiştir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, araştırmamızın konusu olan Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet kavramları ele alınıp, neden çalışanın örgütsel algısının, çalışanın örgütsel bağlılığına etki etmesi gerektiği anlatılacaktır.

### 2.1. Örgütsel Bağlılık

Türk Dil Kurumu büyük sözlüğüne göre bir şeye "... *karşı sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat*", Meriem-Webster sözlüğüne göre ise "*bir zorunluluk veya duygusal olarak mecbur olma*" olarak tanımlanan bağlılık, örgütsel düzeyde ele alındığı zaman, bireyin üyesi olduğu örgütle sağladığı psikolojik bütünleşmeyi ve özdeşleşmeyi ifade eden bir kavram (Drummond, 2000:70) olarak ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışan, örgütün amaç ve hedeflerini içselleştirerek, örgüt ile bütünleşerek, tüm maddi kaygılarını bir tarafa bırakıp işine devam etme isteği duyar (Güney, 2015:277), kendini psikolojik olarak yaptığı işe bağlı hisseder (İnce ve Gül, 2005) ve kendini örgütün bir parçası olarak görür (Bakan, 2011:8). Böyle bir çalışan çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi, daha verimli ve etkin olması, rekabet ortamında güç kazanması için çabalar (Kıray, 2011). Bu bağlamda örgütsel bağlılık, örgütsel başarıya ulaşmada kritik bir faktördür (O'Reilly, 1989).

Örgütsel bağlılık ile ilgili modellerden en çok kabul gören ve çalışmalarda kullanılan model, Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilmiş olan örgütsel bağlılık modelidir (Işık vd., 2013). Bu model örgütsel bağlılığı duygusal, normatif ve devam bağlılığı olmak üzere üç farklı boyutta ele alıp incelemektedir.

Bu modele göre *duygusal bağlılık* örgüt ile kurulan duygusal bağın yanı sıra çalışanın kendi kimliğini örgüt ile tanımlamasını ifade etmektedir (Meyer vd., 2002). Çalışanın kendisini örgütün bir parçası olarak gördüğü duygusal bağlılıkta tüm ilişkiler, kişinin maddi ihtiyaçlarından ziyade duygusal bağlılık temelinde şekillenmekte ve kişi, isteyerek örgütte kalmaya devam etmektedir (Balay 2000).

Çalışanın üyesi olduğu örgüte yaptığı yatırımları ve işten ayrıldığı taktirde yaşayacağı olumsuzlukları düşünerek örgütte kalma niyetini belirten *devam bağlılığı* (Ingersoll vd. 2000; Bayram, 2005) ise, kişinin istemese de örgütte kalmasına neden olmaktadır (Gül, 2003:45).

Örgüte karşı duyulan sorumluluk, yükümlülük sonucu (Wasti, 2000) ortaya çıkan ve çalışanın örgütte kalma yönünde algıladığı zorunluluk ise *normatif bağlılık* (Meyer vd., 2002) olarak ifade edilmektedir.

Bir başka deyişle duygusal bağlılıkta örgütte kalma isteğe, devam bağlılığında ihtiyaçlara ve normatif bağlılıkta ise yükümlülüğe dayanmaktadır (Obeng ve Ugboro 2003).

## 2.2. Örgütsel Adalet

Toplumda kişilerin haklarına ne kadar riayet edildiğinin, kişilere ne kadar eşit davranıldığı ve haklarının teslim edildiğinin bir ölçüsü olan adalet (Özer ve Urtekin, 2007), örgüte uyarlandığında, ödül ve cezaların ne şekilde belirlendiği, nasıl yönetildiği ve dağıtımının nasıl yapıldığı ile ilgili kuralları kapsamakta (Yıldırım, 2003) ve *örgütsel adalet* olarak ifade edilmektedir.

Çalışanların, örgütün yönetiminin uygulamalarına bakarak, bu uygulamaları diğer örgütlerle ve diğer çalışanlarla, bazen de olması gerektiğini düşündükleri uygulamalarla kıyaslayarak bir örgütün adaletli olup-olmadığını hakkında yargıya varırlar. Oluşan bu yargı, çalışanın örgüt ile ilgili adalet algısı oluşturmaktadır.

Tanımdan da anlaşılacağı üzere örgütsel adaletin 3 boyutu vardır:

Çalışanların ücret, terfi, ödül gibi örgütün sahip olduğu kaynakların ne kadar âdil ve hakkaniyetli dağıtıldığı ile ilgili algısı *dağıtım adaleti*; terfi, ceza, çalışma şartları, performans değerlendirme gibi süreç, usul ve politikalarla ilgili algısı *işlem adaleti* boyutlarını oluşturmaktadır. Çalışanların kendilerine yapılan muamelelerle ilgili algısı da *etkileşim adaleti* boyutunu oluşturmaktadır.

*Etkileşim adaleti* boyutu iki kısımda ele alınmaktadır. Yöneticilerin çalışanlara gösterdiği saygı ve aldıkları kararları çalışanlarına nasıl aktardıkları, nasıl söyledikleri ile ilgili olan *kişilerarası adalet* olarak, ücret, terfi ve benzeri kazanımlarla ilgili kararların nasıl alındığı ile ilgili olan ise *bilgi adaleti* (veya bilgisel adalet) olarak tanımlanmıştır (İçerli, 2010; Çolak ve Erdost, 2004: 60).

Dolayısıyla, çalışanın örgütsel adalet algısının, örgütsel bağlılığı olumlu ve anlamlı yönde etkilemesi beklenmelidir. Bu bağlamda hipotezimiz

**H<sub>1</sub>: Çalışanın örgütsel adalet algısı, örgütsel bağlılığı olumlu yönde ve anlamlı düzeyde etkiler.**

*Çalışanın algıladığı (a) dağıtım, (b) etkileşim – kişilerarası (c) etkileşim – bilgisel ve (d) işlem adaleti, çalışanın (1) duygusal bağlılığını, (2) devam bağlılığını ve (3) normatif bağlılığını olumlu yönde ve anlamlı düzeyde etkiler.*

## 3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmada araştırmanın amacı ve öneminin yanı sıra kullanılan ölçekler, ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleriyle hipotez testlerine yer verilmektedir.

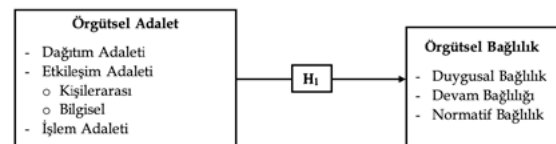
### 3.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Şu ana kadar örgütsel bağlılıkla ilgili yapılmış olan çalışmalar genelde birçok sektörü ve birçok işletmeyi aynı anda ele almakta ve bu çalışmalarla genel sonuçlara gidilmeye çalışılmaktadır. Ancak sosyal bilimlerde yapılan çalışmalar genelde algıyı ölçtüğünden, bu genel yapılmış çalışmalara katılan deneklerin sahip oldukları çevresel koşulların, çalışma koşullarının, ücret baremlerinin, amirlerinin birbirlerinden farklı olmasının neden olabileceği olası etkilerin göz ardı edilmesi anlamına gelmektedir.

Dolayısıyla bu araştırmanın, çevresel ve çalışma koşulları aynı olan tek bir işletmede, aynı işi yapan kişilerin katılımıyla yapılmasının, belirtilen farklılıkların olası etkilerini minimize edeceği ve sonuçlarının da daha sağlıklı olacağı değerlendirilmektedir. Çalışmanın yapıldığı işletmenin isteği üzerine adı telaffuz edilmemekle birlikte, işletme perakende sektöründe faaliyet göstermektedir. Bu araştırma da İstanbul'un sadece belli bir bölgesinde faaliyet gösteren şubelerindeki çalışanlarla gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın amacı, bir işletmenin, belli bir bölümünde çalışanların algıladıkları örgütsel adaletin, örgütsel bağlılıklarına olan etkisini tespit edebilmektir. Bu amaca yönelik oluşturulan araştırma modeli, Şekil 1'de verilmiştir.

**Şekil 1. Araştırma Modeli**



### 3.2. Araştırmanın Yöntemi ve Ölçme Araçları

Araştırmanın yapıldığı bölgede, işletmeye ait tüm satış personeline anket formları elektronik ortamda dağıtılmış ve veriler 5-9 Mayıs 2019 tarihleri arasında toplanmıştır. Araştırmada tam sayım yapılmış olup, toplam 142 katılımcının tümüne ulaşılmıştır. Katılımcıların doldurdukları anket formlarının görsel olarak incelenmesi sonucu 11'i analiz dışı bırakılmış ve sadece 131 anket analizlere dâhil edilmiştir.

Anketin birinci bölümünde katılımcılara cinsiyetleri, yaşları, pozisyonları ve kıdemleri sorulmuştur. İkinci bölümde, ülkemizde en çok kullanılan örgütsel adalet ölçeklerinden biri olan, Colquitt tarafından (2001) tasarlanıp Özmen, Arbak ve Özer (2005) tarafından Türkçeye uyarlanıp geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış olan ölçek kullanılmıştır. Ölçek toplamda 20 sorudan oluşmakta ve örgütsel adaleti dört boyutta ölçümlenmektedir. Katılımcıların ankette verilen sorulara, (1) Çok Az, (2) Az, (3) Kısmen, (4) Yeterince ve (5) Büyük Ölçüde seçenekleri bulunan ordinal ölçek ile cevap vermeleri sağlanmıştır.

Üçüncü bölümde ise Meyer & Allen (1990) tarafından geliştirilmiş örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları Wasti (2000) tarafından yapılmıştır. Ölçek toplamda 20 ifadeden oluşmakta ve örgütsel bağlılığı üç boyutta ölçümlenmektedir. Katılımcılara, ankette verilmiş olan ifadelere ne derece katıldıkları, (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Fikrim Yok, (4) Katılıyorum ve (5) Kesinlikle Katılıyorum seçenekleri bulunan 5'li Likert ölçeği ile ölçümlenmiştir.

### 3.3. Katılımcılar

Araştırmaya katılan satış personeline ait demografik özellikler Tablo 1'de verilmiştir. Katılımcıların çoğunluğu üniversite mezunu olup, lisansüstü eğitim gören 15 katılımcının tümü takım lideri olarak görev yapmaktadır. 24 katılımcı da hangi pozisyonda çalıştığını belirtmemiştir. Katılımcılardan 84'ü erkek, 47'si ise kadındır ve çoğunluğu 26-34 yaş grubu arasındadır.

**Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri**

		f	%
Cinsiyet	Erkek	84	64,1
	Kadın	47	35,9
Yaş	18-25 Arası	14	10,7
	26-35 Arası	77	58,8
	36-45 Arası	34	26,0
	46 ve Üzeri	6	4,6
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	1	0,8
	Lise	15	11,5
	Üniversite	100	76,3
	Lisansüstü	15	11,5
Pozisyon	Takım Lideri	15	11,5
	Uzman yardımcısı	26	19,8
	Uzman-Kıdemli Uzman	66	50,4
	Cevaplanmamış	24	18,3
TOPLAM		131	100,0

### 3.4. Verilerin Analizi

Bu araştırma kapsamında toplanmış olan veriler, SmartPLS 3.2.9 Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Bu kapsamda ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizleri, yapısal geçerlilik testleri ve yol analizleriyle modelin açıklama düzeyi incelenmiştir.

### 3.5. Bulgular

Hipotez testlerinden önce kullanılan ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizleri ve araştırma modelindeki değişkenlerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri SmartPLS 3.2.9 yapılmıştır. Geçerlik ve güvenilirlik analizleri kapsamında iç tutarlılık güvenilirliği (internal consistency reliability), birleşme geçerliliği (convergent validity) ve ayırışma geçerliliği (discriminant validity) analizleri gerçekleştirilmiştir.

İç tutarlılık güvenilirliğinin tespitinde Cronbach Alfa ve birleşik güvenilirlik (CR: Composite Reliability) katsayıları göz önüne alınmıştır. Birleşme geçerliliğinin doğrulanmasında da faktör yükleri ve açıklanan ortalama varyans (AVE: Average Variance Extracted) değeri kullanılmıştır. Faktör yükleri için eşik değer 0,70 alınmış ve bu değere eşit veya bu değerden büyük olması şartı aranmıştır. Cronbach Alfa değerinin 0,60 veya üzeri (Lyberg vd., 1997), birleşik güvenilirlik katsayısının da 0,70 veya üzeri, açıklanan ortalama varyans değerinin de 0,50 veya üzeri bir değer olması beklenmektedir (Hair vd., 2006; Hair vd., 2014; Fornell ve Larcker, 1981).

Hair vd. (2014), faktör yüklerinin 0,708 veya üzeri bir değer olması gerektiğini, faktör yükü 0,40'ın altında olan ifadelerin ölçüm modelinden çıkarılması, 0,40 ile 0,70 arasında olan ifadelerin ise AVE ya da CR değerlerinin eşik değerin altında olması durumunda ölçüm modelinden çıkarılması gerektiğini belirtmişlerdir. Yapılan analizler sonucunda, faktör yükleri 0,40'ın altında olan Duygusal Bağlılıkta 4, Devam Bağlılığında 2 ve Normatif Bağlılıkta da 2 ifade modelden çıkartılmıştır.

**Tablo 2. Değişkenlere Ait DFA, Cronbach Alfa, CR ve AVE Değerleri**

Değişken	İfade	Faktör Yükü	Cronbach Alfa	CR	AVE
Dağıtım Adaleti	Dağıtım1	0,825	0,903	0,932	0,775
	Dağıtım2	0,875			
	Dağıtım3	0,914			
	Dağıtım4	0,904			
İşlem Adaleti	İslem1	0,783	0,886	0,910	0,595
	İslem2	0,747			
	İslem3	0,868			
	İslem4	0,818			
	İslem5	0,835			
	İslem6	0,538			
	İslem7	0,764			
Kişilerarası Adalet	Etkilesim1	0,921	0,912	0,937	0,752
	Etkilesim2	0,951			
	Etkilesim3	0,939			
	Etkilesim4	0,593			
	Etkilesim5	0,88			
Bilgi Adaleti	Etkilesim6	0,926	0,924	0,946	0,815
	Etkilesim7	0,903			
	Etkilesim8	0,915			
	Etkilesim9	0,866			
Devam Bağlılığı	DevamBağlılığı2	0,787	0,804	0,858	0,550
	DevamBağlılığı3	0,690			
	DevamBağlılığı4	0,710			
	DevamBağlılığı6	0,651			
	DevamBağlılığı8	0,852			
Duygusal Bağlılık	DuygusalBağlılık1	0,850	0,790	0,858	0,554
	DuygusalBağlılık2	0,503			
	DuygusalBağlılık6	0,759			
	t_DuygusalBağlılık7	0,757			
	t_DuygusalBağlılık8	0,802			
Normatif Bağlılık	NormatifBağlılık1	0,808	0,609	0,835	0,717
	NormatifBağlılık4	0,883			

Tablo 2'deki değerler ışığında, değişkenlerin birleşme geçerliliklerinin sağlandığı söylenebilir.

Ayrışma geçerliliğinin tespiti için Henseler vd. (2015) tarafından önerilen HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio) kriteri kullanılmıştır. HTMT kriterine göre araştırmada yer alan tüm değişkenlere ait ifadelerin korelasyonlarının ortalamasının, yine aynı değişkene ait ifadelerin korelasyonlarının geometrik ortalamalara oranları, içerik olarak birbirine yakın olan kavramlarda 0,90'nın, içerik olarak birbirine uzak kavramlarda ise 0,85'in altında olması gerekmektedir.

Yapılan analizler sonucunda, *Kişilerarası Adalet* ve *Bilgi Adaleti* arasındaki değerin 0,871 olduğu tespit edilmiştir (bkz. Tablo 3). Fakat bu iki kavram birbirlerine çok yakın kavramlar (her ikisi de Etkileşim Adaletinin alt boyutlarıdır) olduklarından ve değerin de 0,90'dan küçük olması sebebiyle modelden herhangi bir ifade çıkartılmamış ve ayrışma geçerliliğinin sağlandığı sonucuna varılmıştır.

HTMT değerleri Tablo 3'te verilmektedir.

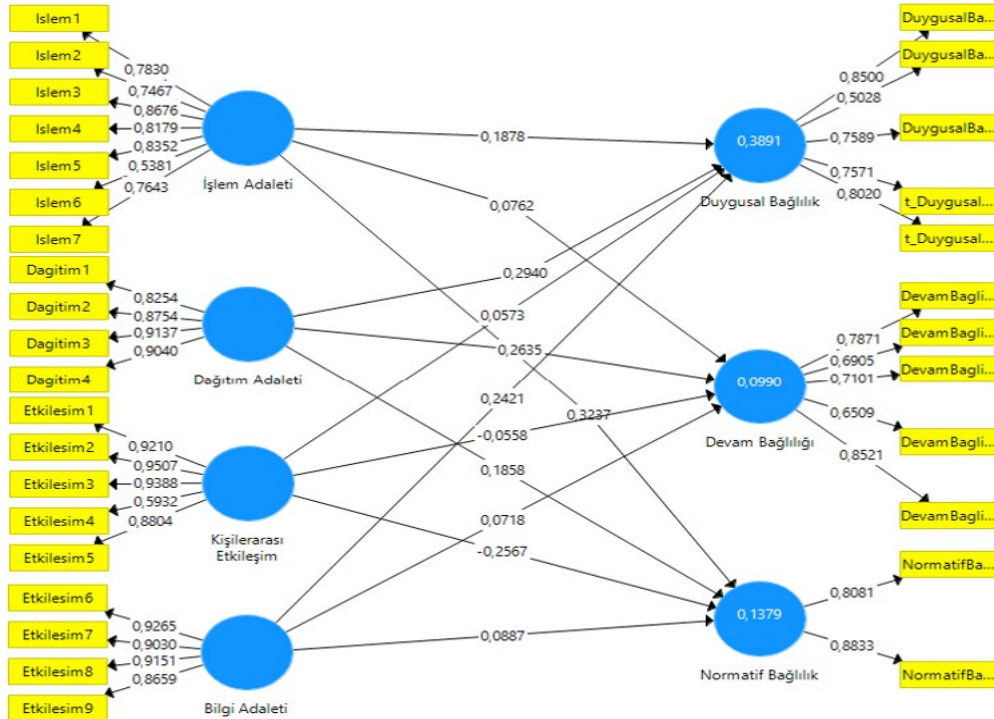
**Tablo 3. HTMT Değerleri**

	1	2	3	4	5	6	7
Bilgi Adaleti							
Dağıtım Adaleti	0,355						
Devam Bağlılığı	0,160	0,324					
Duygusal Bağlılık	0,573	0,558	0,565				
Kişilerarası Adalet	0,871	0,411	0,164	0,556			
Normatif Bağlılık	0,192	0,360	0,662	0,588	0,131		
İşlem Adaleti	0,666	0,536	0,206	0,563	0,711	0,373	

1- Bilgi Adaleti; 2- Dağıtım Adaleti; 3- Devam Bağlılığı; 4- Duygusal Bağlılık; 5- Kişilerarası Adalet; 6- Normatif Bağlılık; 7- İşlem Adaleti

VIF (Varyans Büyüme Faktörü) değerlerinin de 5'ten küçük olması, değişkenler arasında çoklu doğrusallık olmadığı (Rahman vd., 2016) şeklinde değerlendirilmiştir.

**Şekil 2. Kullanılan Ölçeklerle Oluşturulmuş Araştırma Modeli**



Şekil 2’de verilmiş olan araştırma modelimizde, her bir ifadeye ait faktör yükü ilgili okun üzerinde, katsayıları değişkenler arasındaki oklarda ve her bir ölçeğin  $R^2$  değeri de gizil yapıyı temsil eden mavi dairenin içerisinde gösterilmektedir.

Modelimizin tahmin gücü ( $Q^2$ ) ve bağımlı değişkenlerdeki değişimi açıklama düzeyi ( $R^2$ ) hesaplanmış ve Tablo 4’te raporlanmıştır. Tablo 4 dikkate alındığında,  $Q^2$  değerinin sıfırdan büyük olması (Hair vd., 2014), ayrıca bağımlı değişkenlerimize ait  $R^2$  değerlerinin 0,10 ve yukarısında olması, modelimizin geçerli olduğu sonucunu ortaya koymaktadır (Falk ve Miller, 1992; Hair vd., 2019).

**Tablo 4. Modele Ait  $Q^2$  ve  $R^2$  Değerleri.**

	$Q^2$	$R^2$
Devam Bağlılığı	0,035	0,099
Duygusal Bağlılık	0,192	0,389
Normatif Bağlılık	0,079	0,138

### 3.6. Hipotez Testleri

Araştırma modelinin analiz edilmesinde kısmi en küçük kareler yol analizi (PLS-SEM) kullanılmıştır. Veriler SmartPLS 3.2.9 istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir (Ringle vd., 2015). Araştırma modeline ilişkin; yol katsayılarının ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerinin anlamlılıklarını değerlendirmek için yeniden örnekleme (bootstrapping) ile örneklemden 5000 alt örneklem alınarak t-değerleri hesaplanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 5’te raporlanmıştır (istatistiki düzeyde anlamlı olmayan etkiler tablodan çıkartılmıştır).

**Tablo 5. Yol Analiz Sonuçları**

	$\beta$	$\epsilon$	$\sigma$	t	p
Bilgi Adaleti -> Duygusal Bağlılık	0,284	0,284	0,099	2,86	0,004
Dağıtım Adaleti -> Devam Bağlılığı	0,302	0,325	0,083	3,631	0,000
Dağıtım Adaleti -> Duygusal Bağlılık	0,302	0,298	0,090	3,363	0,001
İşlem Adaleti -> Normatif Bağlılık	0,222	0,233	0,099	2,238	0,025

$\beta$ : Yol Katsayısı;  $\epsilon$ : Standart Hata Terimi;  $\sigma$ : Standart Sapma; t: t İstatistik Değeri; p: Anlamlılık Düzeyi

Analiz sonuçları incelendiğinde, Kişilerarası Adalet boyutunun, örgütsel bağlılığın hiçbir boyutuna

istatistiki düzeyde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Bilgi ve Dağıtım Adaleti boyutları Duygusal Bağlılık boyutuna (sırasıyla  $\beta=0,284$ ;  $p=0,004$  ve  $\beta=0,302$ ;  $p=0,001$ ), İşlem Adaleti boyutu Normatif Bağlılık boyutuna ( $\beta=0,222$  ve  $p=0,025$ ) ve yine Dağıtım Adaleti boyutunun Devam Bağlılığı boyutuna ( $\beta=0,302$  ve  $p=0,000$ ) etki ettiği görülmektedir.

Dolayısıyla  $H_{1a1}$ ,  $H_{1a2}$ ,  $H_{1c1}$  ve  $H_{1d3}$  kabul edilmiş, diğerleri ise reddedilmiştir.

Bulunan sonuçlar literatür ile kıyaslanmaya çalışılmış ama ne yazık ki literatürde erişilebilen çalışmaların bir tanesi hariç hepsinde ilişki (korelasyon) çalışıldığından (etki çalışıldığını iddia eden çalışmalarda dâhi bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini raporlayan regresyon analiz tablosu yerine, değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon tablosu mevcuttu) kıyaslama yapılamamıştır.

Vedat Bal (2014) tarafından yapılan ve çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini araştıran çalışmada ise sadece öğretmenlerin amirleriyle ve diğer çalışanlarla olan ilişkileri örgütsel adalet boyutları olarak alınmıştır. Yapılan çalışmada kullanılan örgütsel adalet boyutlarından *Amirlerle İlişkiler* boyutunu Bilgi Adaleti ve İşlem Adaleti olarak, *Çalışanlarla İlişkiler* boyutunu ise *Kişilerarası Adalet* boyutu olarak değerlendirirsek, Bal’ın (2014) bulduğu sonuçlar ile bu çalışmada bulunan sonuçların paralellik arz ettiği söylenebilir. Bal, sadece *Amirlerle İlişkiler* boyutunun *Duygusal Bağlılık* ve *Normatif Bağlılık* boyutları üzerinde etkisini tespit edebilmiş, *Çalışanlarla İlişkiler* boyutunun ise örgütsel bağlılığın hiçbir boyutu üzerinde etkisini tespit edememiştir.

## 4. SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Örgütler açısından çok önemli olan iki değişken olan örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık hem çalışanların örgütle aralarındaki ilişki hem de örgütün devamlılığı için hayati kavramlardır. Çalışanların örgütlerine bağlılık duymamaları, onların işten ayrılma, kaytarma ve işe soğuma gibi olumsuz tutum ve davranışlarda bulunmalarının önündeki en büyük engellerden biridir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütsel amaçları içselleştirir ve bu amaçları gerçekleştirmek için çalışarak örgüte rekabet gücü kazandırır.

Çalışanların örgütsel adalet algısı ise onların çalıştıkları örgüte karşı oluşturdukları tutum ve davranışlara temel oluşturan örgütsel değişkenlerin en önemlilerinden biridir. Bu açıdan bakıldığında,

çalışanların algıladıkları örgütsel adaletin, onların örgütsel bağlılıklarına etkisi yadsınmaz.

Çalışanların algıladıkları örgütsel adaletin, örgütsel bağlılıklarına olan etkisinin araştırıldığı bu çalışmanın hem teoriye hem de uygulamaya katkıları mevcuttur.

### ***Teoriye Katkısı***

Google Scholar kullanılarak yapılan Türkçe literatür taramasından elde edilen sonuçlar incelendiğinde, örgütsel adalet algısının, çalışanların örgütsel bağlılığı üzerine yapılmış olan çalışmaların çok azının sadece belli bir sektör üzerine yapıldığı görülmektedir. Sadece bir işletme üzerinde yapılan çalışmaya ise rastlanmamıştır. Bu durum farklı çevresel ve örgütsel koşulların, araştırmaya katılan kişilerin algılarındaki olası etkilerinin göz ardı edilmesine sebep olmaktadır. Bir başka deyişle, çalışanların algılarını etkileyebilecek diğer çevresel ve örgütsel değişkenler kontrol altında tutulmadan yapılmış olan çalışmalardan elde edilen sonuçların genelleştirilmesi, hele hele sektör veya bölge ayırımı gözetilmeksizin genelleştirilmesinin çok sağlıklı olmayacağı aşikârdır.

Bu çalışma sadece bir tek işletme üzerinde yapılmış olması ve işletmenin de sadece belli bir bölgesinde bulunan şubelerinde çalışan ve sadece satış personelinin katılımıyla yapılmış olması, diğer çalışmalara nazaran çevresel ve örgütsel farklılıkları en azından minimize etmesi açısından önemlidir. Bu bağlamda bulunan sonuçlar da Türkçe literatüre katkı açısından önemlidir.

Literatür taraması sonucu erişilen çalışmalarda (sadece bu iki değişkenin ele alındığı çalışmalar dikkate alınmıştır, moderatör veya aracı değişkenlerin olduğu çalışmalar, karşılaştırmanın doğru olmayacağı düşüncesiyle dikkate alınmamıştır), çalışanların algıladıkları örgütsel adaletin, onların örgütsel bağlılıklarına etkisi üzerine yapılmış bir çalışmaya rastlanmamıştır (erişilebilen çalışmalar etki yerine aralarındaki ilişkiyi, korelasyon tablosuna bakarak yorumlayan çalışmalardır), dolayısıyla bu etkiyi ortaya koyması bakımından çalışmamız, literatürdeki bir boşluğu doldurmaktadır.

Bulduğumuz sonuçları göz önüne aldığımızda, örgüt kaynaklarının adil bir şekilde dağıtılmasının, yani dağıtım adaletinin, çalışanların örgütle bütünleşmelerini anlamlı ve olumlu yönde etkilediği söylenebilir. Aynı şekilde dağıtım adaleti, çalışanların devam bağlılığını da anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir. Yani çalışanların işten ayrılma

niyetlerini de azaltmakta ve dolayısıyla da örgüt kültürünü bilen, örgütle bütünleşmiş çalışanların örgütte çalışmaya devam ederek, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine yapacakları katkıyı arttırmış olmaktadır.

Benzer bir şekilde bilgi adaleti de yani çalışanların ücret, terfi ve benzeri kazanımlarla ilgili alınan kararları adil olarak algılamaları da onların örgüt ile bütünleşmesine, kendilerini örgüt kimliğiyle tanımlamaların anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

Çalışanın örgütün izlediği usul ve politikaların ne derece adil olduğu ile ilgili olan işlem adaleti boyutu ise onların sadece normatif yani ifa ettikleri görevlerin kendilerine yüklediği sorumluluklardan dolayı hissedilen bağlılığı anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

### ***Uygulamaya Katkısı***

Örgütlerin en önemli ve en değerli kaynağı insandır, dolayısıyla örgütler açısından bu değerli kaynağı elde tutabilmek, onların performanslarını en yüksek seviyede değerlendirebilmek bir keyfiyet değil, zarurettir.

Bu açıdan bakıldığında, özellikle nitelikli personelin örgüte bağlılığının sağlanması yöneticiler açısından elzemdir. Bu çalışmanın sonuçları da göstermektedir ki çalışanların yöneticilerden bekledikleri şey, onların adil olmalarıdır. Çalışanların algıladıkları örgütsel adalet, yöneticilerin örgüt içerisindeki uygulamaları ve aldıkları kararların, çalışanlar tarafından ne kadar adaletli olarak algılandığıyla ilgilidir. Dolayısıyla yöneticilerin, uygulamaları ve aldıkları kararları çalışanlarla doğru bir şekilde paylaşmaları, herhangi bir olumsuz yoruma veya adalet algılarının bozulmasına mahal vermeyecek şekilde açıklayıcı olmaları, nedenlerini iyi bir şekilde anlatmaları önemlidir. Bu şekilde yapıldığı takdirde çalışanların örgütsel adalet algısı, en kötü kararda veya uygulamada bile eğer yönetici adilse bozulmayacaktır ve çalışanların örgüte olan bağlılıkları zarar görmeyecek, aksine artacaktır.

### ***Çalışmanın Kısıtları***

Bu çalışmanın bazı kısıtları da mevcuttur. Hem örgütsel adalet hem de örgütsel bağlılık ile ilgili veriler tek bir kaynaktan yani aynı kişilerden toplanmış ve değerlendirilmiştir. Dolayısıyla da bu değerlendirme şekli öznelidir. Hem bağımsız hem de bağımlı değişkenin aynı kaynaktan toplanması sonucunda oluşabilecek "ortak yöntem varyansı" hatasının



varlığını tespit edebilmek için Harman tek-faktör testi (Podsakoff ve Organ, 1986) uygulanmıştır. Bu test sonucunda elde edilen değer %30,11 olmuştur. Bu değer %50'den küçük olduğu için ortak yöntem varyansı hatasının olmadığı sonucuna varılmıştır.

Bir başka kısıt da çalışanlara mesai saatleri dâhilinde anket uygulanmıştır. Dolayısıyla kişilerin anlık duygu ve düşünceleri, verdikleri cevaplarda etkili olmuş olabilir.

### Gelecekteki Araştırmalar İçin Öneriler

Benzer çalışmaların farklı bir sektörde ama yine sadece bir tek firma ve sınırlandırılmış bir lokasyonda ve sadece belli bir gruba yapılması, sonuçların karşılaştırılabilmesi açısından önemlidir. Ayrıca araştırma modeline örgüt kültürü, kişi iş uyumu, psikolojik sahiplenme gibi hem örgütsel hem de kişisel değişkenler eklenerek araştırmalar derinleştirilebilir. Bu şekilde örgütsel bağlılığı etkileyen değişkenler ve etkileme düzeyleri ortaya konulabilir.

### KAYNAKÇA

- ALLEN, N.J. & MEYER, J.P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1-18.
- BAKAN, P.D. (2011). *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- BAL, V. (2014). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Manisa'daki Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 1-9
- BALAY, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- BAYRAM, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-129.
- COLQUITT, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- ÇOLAK, M. & ERDOST, H. (2004). Örgütsel Adalet: Literatür İncelemesi ve Gelecek Çalışmalar İçin Bazı Öneriler. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22 (2), 51-84.
- DRUMMOND, H. (2000). *Introduction to Organizational Behavior*, New York: Oxford University Press.
- FALK, R. F. & MILLER, N. B. (1992). *A Primer for Soft Modeling*. Akron: University of Akron Press
- FORNELL, C. & LARCKER, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39-50.
- GÜL, H. (2003). Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirilmesi. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(1), 73-83.
- GÜNEY, P. D. (2015). *Örgütsel Davranış*. 3 Baskı. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- HAIR, J. F., BLACK, W. C., BABIN, B. J., ANDERSON, R. E., TATHAM, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- HAIR, J. F., TOMAS, G., HULT, M., RINGLE, C. M. & SARSTEDT, M. (2014). *A Primer on Partial Least Square Structural Equations Modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage.
- HAIR, J. F., RISHER, J. J., SARSTEDT, M., & RINGLE, C. M. (2019). When to Use And How to Report The Results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
- HENSELER, J., RINGLE, C.M. & SARSTEDT, M. (2015), A New Criterion For Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modelling, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115-135.
- INGERSOLL, G. L., KIRSCH, J. C., MERK, S. E. & LIGHTFOOT, J. (2000). Relationship of Organizational Culture and Readiness for Change to Employee Commitment to the Organization. *The Journal of Nursing Administration*. 30(1), 11-20.
- IŞIK, O., UĞURLUOĞLU, Ö., & AKBOLAT, M. (2012). Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13 (2) 2012, 254 – 265.
- İÇERLİ, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92
- İNCE, M. & GÜL, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- KIRAY, A. (2011). *Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Çanakkale.
- LYBERG, L., BIEMER, P., COLLINS, M., DE LEEUW, E., DIIPPO, C., SCHWARZ, N. & TREWIN, D. (1997). *Survey measurement and process quality*. New York: Wiley.
- MEYER, J., STANLEY, D. J., HERSCOVITCH, L., & TOPOLNYTSKY, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- O'REILLY, C., (1989), Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations, California Management Review, <http://carmine.se.edu/cvonbergen/Corporations,%20Culture%20and%20Commitment.pdf> (Erişim Tarihi: 15/04/2015).
- OBENG, K. & UGBORO, I. (2003). Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study. *Journal of the Transportation Research Forum*. 57(2), 83-98.
- ÖZER, P. S., URTEKİN, G. E. (2007). Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28, 107-125.
- ÖZMEN, Ö. N. T., ARBAK, Y., SÜRAL & Ö. P. (2007). Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 7(1), 17-33.
- PODSAKOFF, P. M. & ORGAN, D. W. (1986). Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
- RAHMAN, O, WONG, K. K., & YU, H. (2016). The Effects of Mall Personality and Fashion Orientation on Shopping Value and Mall Patronage Intension. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 28, 155-164.
- RINGLE, C.M. & WENDE, S., & BECKER, J.M. (2015). *SmartPLS 3*. Erişim Adresi: [www.smartpls.com](http://www.smartpls.com) (Erişim Tarihi: 29/11/2019).
- WASTI, S.A. (2002). Affective and Continuance Commitment to the Organization: Test of an Integrated Model in the Turkish Context. *International Journal of Intercultural Relations*. 26, 525-550.
- YILDIRIM, F. (2003). Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ile Örgütsel Adalet, Örgüt Temelli Özsaygı ve Bazı Kişisel ve Örgütsel Değişkenlerin İlişkisi. *Mülkiye Dergisi*, 27 (239), 371-402.