



## İBB Spor İstanbul'da Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Algılarının Örgütsel Bağlılık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Buna Yönelik Bir Uygulama

### The Effects of Perception of Organizational Justice and Organizational Trust on The Organizational Commitment Behaviour in IMM Spor İstanbul and a Purposeful Implementation

Arif Çetin<sup>1</sup>

Salih Güney<sup>2</sup>

#### Öz

Çalışmanın amacı örgütsel adalet, örgütsel güven algılarının İBB Spor İstanbul'da çalışanların örgütsel bağlılık davranışları üzerine etkilerini incelemektir. Araştırmanın örneklemini, İBB Spor İstanbul'a bağlı 40 spor tesisinde rastgele seçim yöntemi kullanılarak seçilen %54,9'u (n:225) erkek ve %45,1'i (n:185) kadın personeller oluşturmuştur. Araştırmada veri toplama aracı olarak Niehoff ve Moorman tarafından geliştirilen örgütsel adalet; Hoy ve Tschannen-Moran tarafından geliştirilen yöneticiye güven; Daboval, Comish, Swindle ve Gaster tarafından geliştirilen örgüte güven; Allen, Meyer ve Smith tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçekleri kullanılmıştır. Değişkenler; faktör analizi, korelasyon analizi ve Yapısal Eşitlik Modeli-Kısmi En Küçük Kareler ile test edilmiştir. Araştırma sonucunda, örgütsel adalet ve örgütsel güven algılamaları ile örgütsel bağlılık davranışı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Yol analizi sonucunda ise dağıtımsal adalet ile duygusal bağlılık arasında, yöneticiye güven ile normatif bağlılık arasında, örgüte güven ile duygusal bağlılık arasında ve son olarak kuruma güven ile normatif bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Sonuç olarak, çalışanların yüksek organizasyonel güven ve örgütsel adalet algılarının, örgütsel bağlılığını artmasına neden olacağı söylenebilir.

#### Anahtar Sözcükler

İBB Spor İstanbul, Örgütsel adalet, Örgütsel güven, Örgütsel bağlılık

#### Abstract

The aim of this study is to examine the effects of the perception of organizational justice and organizational trust on the organizational commitment behaviours of employees of IMM Spor İstanbul. The sample of the study was 54.9% male (n:225) and 45.1% female (n:185) employees working in sports facilities of IMM Spor İstanbul who were randomly selected from 40 sports facilities. In the research, the organizational justice scale is developed by Niehoff and Moorman; the perception of trust in supervisor scale is developed by Hoy and Tschannen-Moran; the perception of trust in organizational scale is developed by Daboval, Comish, Swindle and Gaster and the organizational commitment scale is developed by Allen Meyer and Smith. The relationship is tested with factor analysis, correlation analysis and SEM Partial Least Squares. The results show that organizational justice and organizational trust are positive and have a high relationship

**1 Sorumlu Yazar:** Arif Çetin (Öğr. Gör.), İstanbul Aydın Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, İstanbul, Türkiye.  
E-posta: arifcetin1985@yahoo.com ORCID: 0000-0002-7430-4803

**2 Salih Güney (Prof. Dr.),** İstanbul Aydın Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, İstanbul, Türkiye.  
E-posta: salihguney@aydin.edu.tr ORCID: 0000-0002-7565-5541

**Atf:** Cetin, A. ve Guney, S. (2019). İBB Spor İstanbul'da çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel güven algılarının örgütsel bağlılık davranışı üzerindeki etkisi ve buna yönelik bir uygulama. *Istanbul Management Journal*, 87, 93-109.  
<http://doi.org/10.26650/imj.2019.87.0004>

with organizational commitment. As a result of the path analysis, there was significant relationship between distributive justice and affective commitment, supervisor trust and normative commitment, organizational trust and affective commitment, and organizational trust and normative commitment. In conclusion, it can be reported that employees' high organizational trust and organizational justice perceptions result in an increased organizational commitment.

**Keywords**

IMM Spor İstanbul, Organizational Justice, Organizational Trust, Organizational Commitment

**Extended Summary****Research Problem**

The aim of this study is to examine the effects of the perception of organizational justice and organizational trust on the organizational commitment behaviours of employees of the İstanbul Metropolitan Municipality (IMM) Spor İstanbul.

**Research Questions**

The research questions were set according to this objective:

- a) What is the effect of Organizational Justice perception on Organizational Commitment Behaviour?
- b) What is the effect of Organizational Trust perception on Organizational Commitment Behaviour?
- c) What is the effect of Managerial Trust perception on Organizational Commitment Behaviour?

**Background**

This study analyses frequently discussed organizational attitudes and behaviours in the literature, direct and indirect effects of organizational justice, organizational trust and organizational commitment by means of a holistic model. Especially the discipline in the field of organizational behaviour at sports organizations in Turkey, those issues are rarely examined. Therefore, this research aimed to fill this gap. Hence, it is important to determine the extent to which these three concepts, which seem to be theoretically relevant to each other, are related in these organizations.

**Methodology**

The sample of the study is composed of male and female employees working in sports facilities in IMM Spor İstanbul who were randomly selected from 40 sports facilities.

The following scales were used in this study: A scale developed by Niehoff and

Moorman as organizational justice scale that examines the organizational justice scale in three sub-dimensions such as distribution justice, procedural justice and interactional justice; perception of trust in supervisor scale developed by Hoy and Tschannen-Moran; perception of trust in organizational scale developed by Daboval, Comish, Swindle and Gaster and organizational commitment scale that is also developed by Allen Meyer and Smith as organizational commitment scale and examines in three dimensions which are affective commitment, the commitment of continuation and normative commitment. The relationships between organizational justice, organizational trust and organizational commitment were tested with factor analysis, correlation analysis and SEM Partial Least Squares.

### **Results and Conclusions**

The results show that organizational justice and organizational trust are positive and have a high relationship with organizational commitment. As a result of the path analysis, there was a significant relationship between the sub-dimensions of the distributive justice and affective commitment, supervisor trust and normative commitment, organizational trust and affective commitment, and also organizational trust and normative commitment, while there was no significant relationship between other sub-dimensions of the organizational justice, trust and commitment.

In conclusion, it can be reported that employees' high organizational trust and organizational justice perceptions result in an increased organizational commitment.

## **İBB Spor İstanbul'da Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Algılarının Örgütsel Bağlılık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Buna Yönelik Bir Uygulama**

Önemli finansal kesintiler göz önüne alındığında, çoğu belediye iştirak teşekkülü (BİT), daha verimli hale gelmek için artan baskılarla karşı karşıyadır. Bu bağlamda bu tür teşekküller, çalışanların maliyetlerini en aza indirmek için onların motivasyonunu ve katılımını en üst seviyeye çıkarmayı hedeflemektedirler. Dolayısıyla, örgütlerdeki bağlılık, adalet ve güven kavramları, örgütsel performansı geliştirmek için etkili faktörler olup örgütlere karşı bağlılığı yüksek düzeyde olan çalışanlar, performanslarında ekstra çaba sarf etmek için daha fazla isteklidirler. Örgütsel bağlılıkları yüksek olan çalışanlar örgütlerin verimliliğini etkileme potansiyeline sahiptir. Örgütlerin başarısı, çalışanların adalet ve güven algıları ile bağlılıkları ile yakından ilişkilidir.

Örgütsel adalet kavramı, ilk kez Greenberg tarafından ortaya atılan bir kavramdır. Çalışanların; örgütsel uygulamaların, süreçlerin ve kararların adil olup olmadığıyla ilgili algılamalarını ve bu algılamaların örgüt içerisinde çalışan davranışları üzerindeki etkilerini ele almıştır (Greenberg, 1990). Örgütsel adalet, örgütlerin içindeki kararların ve karar verme süreçlerinin adil olup olmadığı ve bu algılamaların davranış üzerindeki etkileri hakkında bireylerin algılamalarına atıfta bulunan bir çatı kavramdır (Lavelle, Rupp ve Brockner, 2007).

Örgütsel adalet, örgüt yaşamında çok sayıda olumlu çıktılarla ilişki içinde olduğu bir değişken olarak da karşımıza çıkmaktadır. Örneğin, örgütsel adalet ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelendiği bir araştırmada; dağıtım adaleti, etkileşimsel adalet ve kişisel zamanın iş tatmini ile pozitif bir ilişkisinin olduğunu bulmuştur (Usmani ve Jamal, 2013). Çalışanlar, daha fazla iş yapmaya ve adil bir şekilde muamele gördüklerine inandıkları zaman daha yüksek performans sergilemeye istekli olmaktadır (Köse, 2014). Örgütsel adaletin, çalışanların yenilikçi iş davranışları üzerinde güçlü ve olumlu bir etkiye sahip olduğu ileri sürülmüştür (Akram, Lei, Haider, Hussain ve Puig, 2016). Örgütsel adaletin bazı küçük ve orta ölçekli işletmelerde çalışanların davranışlarını ve performansını etkilediğini göstermektedir (Swalhi, Zgoulli ve Hofaidhllaoui, 2017). Çalışmalar ayrıca adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı ile güçlü bir bağa sahip olduğunu göstermiştir (Tziner ve Sharoni, 2014; Gürbüz, Ayhan ve Sert, 2016). Örgütsel adalet algısı yüksek olduğunda, çalışanların örgütlere ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik olumlu tutumlarını arttırabilir (Özbek, Yoldash ve Tang, 2016). Dolayısıyla, örgütsel yaşamda özellikle çalışanlar üzerinde uygulandığında birçok olumlu ya da olumsuz sonuçlara yol açtığı gözlemlenen örgütsel adalet kavramı örgütlerde adil bir şekilde ele alındığında çalışanlar, görevlerini daha iyi yapar hale gelir.

Örgütsel güven, çevresel ve ekonomik değişimlere bağlı olarak dış çevreye uyum ve çalışma ortaklıklarına duyulan ihtiyacının artması, takım halinde çalışmalarını

başarısına duyulan inancın yükselmesi, çalışan münasebetleri onların beklentilerinde zamanla ortaya çıkan değişiklikler bu kavramın önemini artırmıştır. Bu kavram çalışanların örgüt uygulamalarına karşı isteklerini de kapsamakta olup kişilerden çok kurumlara odaklıdır (Demircan ve Ceylan, 2003). Organizasyonlarda güven temelli ilişki biçimlerinin geliştirilmesi, örgütlerde çalışanların hem yöneticisine hem de örgütüne güvenmesi ve duygusal boyutta kurumlarına bağlanması, üstlendikleri görev ve sorumluluklar kendi kişisel beklentilerini karşılaması, örgütlerin iyi yönlerini konuşan ve herhangi bir eleştiride bulunmayan çalışanların örgütlerde olabilmesi gibi konuları içerir (Dirks ve Ferrin, 2002; Chen, Hwang ve Liu 2012). Bu hususların örgütler tarafından başarılması ancak ve ancak güveni oluşturacak çeşitli faktörlerin içselleştirilmesi sonucunda meydana gelir (Demircan ve Ceylan, 2003). Bunun için de çalışanların örgütün prosesleri, plan ve stratejileriyle ilgili açık ve doğru bilgilendirmeleri ile oluşturabilir.

Örgütlerde güven oluşturmak, karşılıklı ilişkilerin doğası nedeniyle sosyal alışveriş ilişkileri geliştirmenin önemli bir bileşenidir. Örneğin, çalışanlar, örgüte güvendiklerinde örgütleri için daha fazla çaba harcamakta ve daha olumlu bir iş performansına sahip olmaktadır (Aryee, Budhwar ve Chen, 2002). Araştırmacılar, örgütsel adalet (Aryee, Budhwar ve Chen, 2002), insan kaynakları uygulamaları (Whitener, 2001), lider üye değişimi (Loi ve Ngo, 2009) ve iletişim (Gilbert ve Tang, 1998) gibi çeşitli güven öncülleri olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca, örgütlere duyulan güven; örgütsel bağlılık, iş doyumu ve işte kalma niyetleri gibi çeşitli iş tutumları gibi çeşitli çalışan davranışlarıyla ilgilidir.

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütleriyle birlikte yaşadıkları tecrübeler neticesinde oluşan bağlıdır. Örgütsel Davranış literatüründe, araştırmacılar tarafından büyük ilgi gören bir değişkendir (Mowday, Porter ve Steers, 1982). Örgütsel davranış literatüründe bu kavramın öne çıkmasının nedenleri arasında, bağlılığın çalışanların örgütlerindeki davranışlarını belirleyen önemli bir faktör olduğu kabul edilmektedir (Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky, 2002; Meyer ve Herscovitch, 2001). Bağlılık, çalışanları kuruluşa bağlayan ve organizasyonun başarılı olmasına yardımcı olan faktördür (Fornes, Rocco ve Wollard, 2008). Çünkü, örgütlerine bağlı olan çalışanlar genellikle örgütleriyle uyum içinde olduklarını hissederler.

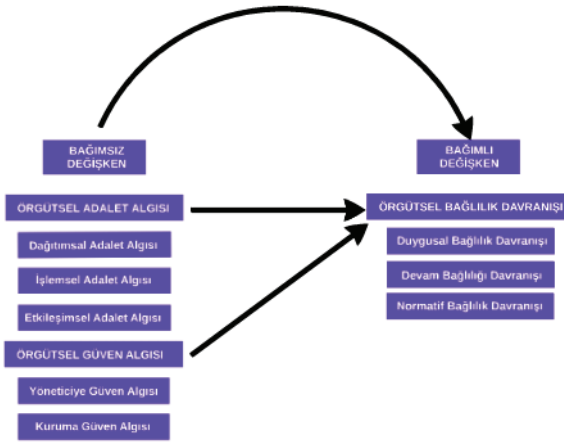
Bu kavramı ele alan ilk araştırma Whyte tarafından 1956 yılında yapılmıştır. Bu çalışmada Whyte, fazla örgüt bağımlısı kişinin tanımını yapmış ve örgüt için olası zararları üzerine çalışmıştır (Dolu, 2011). Sonrasında ise, başta Porter, Mowday, Steers, Allen, Meyer ve Becker olmak üzere pek çok araştırmacı söz konusu kavramı çeşitli yönlerden ele alarak geliştirmişlerdir (Gündoğan, 2009). Bu alandaki araştırmalar temel olarak örgütlerine bağlı bir işgücü oluşturmak ve bunu sürdürmek için örgütsel bağlılık ve bunun sonuçları arasında bir ilişki kurma ihtiyacından kaynaklanmıştır. Ayrıca

bağlılığın; iş performansı (Chen, Silverthorne ve Hung, 2006), çalışan memnuniyeti Powell ve Meyer, 2004) gibi olumlu örgütsel sonuçlarla ilişkili olduğu bulunmuştur.

Bu bağlamda, çalışanların örgütsel bağlılık davranışını doğrudan etkileyen değişkenler arasında yer alan örgütsel adalet ve güven algılarını inceleyen belediyeye bağlı spor örgütlerinde ve bağlı iştirak teşekküllerinde oldukça az rastlanılmaktadır. Dolayısıyla İstanbul Büyükşehir Belediyesi'ne bağlı iştirak teşekküllerinden İBB Spor İstanbul yapılması bu kavramların yerel yönetimler ve bağlı iştirak teşekküllerinde uygulanmasını görmek önemli bir husus olarak düşünülmektedir. Bu amaçla, örgütsel adalet, örgütsel güven algılarının İBB Spor İstanbul'da çalışan personelin örgütsel bağlılık davranışları üzerine etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır.

## Yöntem

Araştırma modelinin merkezinde örgütsel bağlılık bulunmaktadır. Araştırmada örgütsel bağlılığı etkileyen üç esas faktör olduğu tespit edilmiştir. Bunlar; örgütsel adalet, kuruma güven, yöneticiye güvendir. Ayrıca, karar vericinin kişisel ve örgüt içindeki durumunu yansıtan demografik değişkenler bağlamında; yaşı, cinsiyeti, eğitim seviyesi, çalışma süresi, bulunduğu konum ve çalıştığı bölüm kullanılmıştır.



Çalışmamız;

1.  $H_1$  : İBB Spor İstanbul personelinin örgütsel adalet algılarının-dağıtım adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet- duygusal bağlılık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi mevcuttur.

2.  $H_2$  ; İBB Spor İstanbul personelinin örgütsel adalet algılarının dağıtım adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet- devam bağlılık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi mevcuttur.

3.  $H_3$  :İBB Spor İstanbul personelinin örgütsel adalet algılarının dağıtım adalet,

işlemsel adalet, etkileşimsel adalet- normatif bağlılık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi mevcuttur.

4.  $H_4$  : İBB Spor İstanbul personelinin yöneticiye güven algısı ile duygusal bağlılık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi mevcuttur.

5.  $H_5$  : İBB Spor İstanbul personelinin yöneticiye güven algısı ile devam bağlılık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi mevcuttur.

6.  $H_6$  : İBB Spor İstanbul personelinin yöneticiye güven algısı ile normatif bağlılık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi mevcuttur.

7.  $H_7$  : İBB Spor İstanbul personelinin kuruma güven algısı ile duygusal bağlılık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi mevcuttur.

8.  $H_8$  : İBB Spor İstanbul personelinin kuruma güven algısı, devam bağlılık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi mevcuttur.

9.  $H_9$  : İBB Spor İstanbul personelinin kuruma güven algısı, normatif bağlılık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi mevcuttur.

### **Araştırma Örneklemi**

Bu araştırmada, araştırma grubu rastgele seçim yöntemi ile oluşturulmuştur. Bu yöntemle seçilen katılımcıların %54,9'u (n=225 kişi) erkek olup, %65,1'i (n=267 kişi) evlidir. En büyük yaş grubu %57,6 (n=236 kişi) ile 25-34 yaş grubu olup; katılımcıların %63,9'u (n=262 kişi) lisans mezunudur. Araştırmaya katılanlar arasında pozisyon olarak en baskın grubun %45,1 (n=185 kişi) ile öğretmenler olduğu görülmektedir. Bununla birlikte katılımcıların iş hayatındaki toplam çalışma sürelerine bakıldığında %41,7 (n=171 kişi) kişi ile 6-10 yıllık toplam deneyime sahip grup başı çekmektedir. İBB Spor İstanbul'daki çalışma süresi için ise %42,7 (n=175 kişi) ile 1-5 yıllık grubun en büyük çoğunluğu oluşturduğu anlaşılmaktadır.

### **Veri Toplama Araçları**

İBB Spor İstanbul personelinin kuruma ve kurum yöneticilerine yönelik adalet algıları Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve Türkçe 'ye çevirisi, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Polat (2007) tarafından yapılan, 19 maddeli ve 3 boyutlu-dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel- "örgütsel adalet ölçeği" ile ölçülmüştür.

Çalışanların yöneticilere güven algısı, Hoy ve Tschannen-Moran (2003) tarafından geliştirilen ve Türkçe 'ye çevirisi, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Polat (2007) tarafından yapılan, 16 maddeli ve tek boyutlu "okullarda meslektaşlara güven ölçeği" ile ölçülmüştür. Ölçek 16 maddeden ve tek boyuttan oluşmaktadır.

Çalışanların kuruma/örgüte güven algısı, Daboval, Comish, Swindle ve Gaster' in (1994) tarafından geliştirilen ve Türkçe 'ye çevirisi, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Polat (2007) tarafından yapılan, "örgütsel güven ölçeği" ile ölçülmüştür. Kuruma güven algısı ölçeği 21 maddeden ve tek boyuttan oluşmaktadır.

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini ölçme amacıyla Allen ve Meyer (1991) tarafından geliştirilen ve Türkçe 'ye çevirisi, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Yıldırım (2002) tarafından yapılan 24 sorudan oluşan “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği 8 sorudan oluşan “duygusal bağlılık”, 8 sorudan oluşan “devam bağlılığı”, 8 sorudan oluşan “normatif bağlılık” alt boyutlarından oluşmaktadır.

Tüm ölçekler, 5'li Likert tipi cevaplar üzerinden değerlendirilmiş olup doğrulayıcı faktör analizi ile geçerliliğine bakılıp güvenilirliği incelenmiştir.

Ölçek, doğrulayıcı faktör analizi ile geçerliliğine bakılıp güvenilirliği incelenmiştir. Araştırmada; Kleijnen, Ruyter ve Wetzels'in (2007) çalışmaları izlenerek, tüm değişkenler için reflektif ölçekler kullanılmaktadır. Başlangıç olarak SmartPLS programı kullanılarak ölçüm araçlarının psikometrik özelliklerini değerlendirebilmek amacıyla; herhangi bir yapısal ilişkinin olmadığı boş (null) bir model hesaplanmıştır. Güvenilirliğin hesaplanmasında cronbach alfa, bileşik güvenilirlik (CR) ve hesaplanan ortalama varyans (AVE) parametrelerinden faydalanılmaktadır. Anketteki sorunlu maddelerin elenmesinin ardından duygusal bağlılık dışındaki tüm ölçümler için cronbach alfa ve PLS tabanlı CR değerinin eşik değeri olan 0,70'in üstünde seyrettiği ve AVE değerlerinin de eşik değeri 0,50'yi aştığı görülmektedir. Duygusal bağlılık ise 0,612 alfa değeri ile yine de kabul edilebilir bir değere sahiptir.

Tablo 1

*Cronbach Alfa, Bileşik Güvenilirlik ve Hesaplanan Ortalama Varyans Değerleri*

Değişken	$\alpha$	CR	AVE
Dağıtımsal Adalet	0,911	0,931	0,693
Devam Bağlılığı	0,741	0,837	0,564
Duygusal Bağlılığı	0,612	0,781	0,543
Etkileşimsel Adalet	0,917	0,942	0,801
İşlemsel Adalet	0,934	0,944	0,654
Normatif Bağlılık	0,792	0,864	0,613
Örgüte Güven	0,947	0,953	0,516
Yöneticiye Güven	0,958	0,962	0,663

Ölçümlerin ilgili kavramlar üzerindeki standardize edilmiş yüklemeleri doğrulayıcı faktör analizi (CFA) ile hesaplanarak yakınsak geçerlilik de test edilmiş tüm ölçümlerin kendi faktörlerine 0,60'ı aşan bir standardize yükleme gösterdiği bulunmuştur.

İlaveten ölçümlerin ilgili kavramlar üzerindeki standardize edilmiş yüklemeleri doğrulayıcı faktör analizi (CFA) ile hesaplanarak yakınsak geçerlilik de test ve tüm ölçümlerin kendi faktörlerine 0,60'ı aşan bir standardize yükleme gösterdiği bulunmuştur. Bunu takiben ölçümlerin ayrışma geçerliliği de Fornell ve Larcker'in (1981) ifade ettiği üzere, her bir değişken için hesaplanan AVE değerinin karekökü, değişken çiftleri arasındaki latent faktör korelasyonlarının ile karşılaştırılarak değerlendirilmektedir. Değişkenler arasında birebir korelasyonlar yer almaktadır. Diagonal olarak parantez içinde ise AVE değerlerinin karekökü verilmektedir. AVE değerlerinin karekökü, korelasyon çiftlerinden yüksektir. Böylece ölçümlerimizin gerekli geçerlik ve güvenilirlik kriterlerini karşıladığı söylenebilir.



## Verilerin Analizi

Araştırmada ele alınan ölçümleri ve yapısal değişkenleri analiz etmek amacıyla “Yapısal Eşitlik Modeli” (SEM) kapsamında Partial Squares (PLS-Smart 2.0 paket programı) usulü yöntem olarak tercih edilmiştir. PLS yönteminde diğer SEM yöntemlerinden olan Analysis of Moment Structures (AMOS) ve Linear Structural Relations (LISREL) gibi kovaryans temelli klasik bakış biçimlerinden farklı bir şekilde bileşen temelli yeni bir usul ve yaklaşımı temsil eder. SEM uygulamaları içerisinde kovaryans temelli klasik yaklaşımlar en fazla 8 latent/gizli değişkenli modellerde ve buna ek olarak büyük örneklem gruplarında uygun bir özellik taşıırken bileşen temelli SEM yaklaşımlarında (PLS) daha küçük örneklem gruplarıyla ve de karmaşık modellerde (PLS modelinde latent/gizli değişken sayıları için bir üst limit belirtilmemektedir) için optimum bir analiz yöntemi olarak literatürde yer alır (Tenenhaus, 2008). Benzer şekilde, bileşen temelli SEM yaklaşımı (PLS), kovaryans temelli SEM yaklaşımlarından (AMOS, LISREL gibi) farklı olarak normal dağılım varsayımını da içermemektedir (Chin, 2001). Araştırma modelinde sekiz adet gizli değişken mevcuttur. Laurent faktör sayımız da dikkate alındığında görece olarak karmaşık modellere uygulanması önerilen bir yaklaşım olan bileşen tabanlı SEM'in (PLS) kullanılması araştırmamız açısından daha uygun görülmüştür.

Ayrıca araştırmada örgütsel adalet algılamaları ile örgütsel bağlılık davranışı alt boyutları tek bir kompozit değişken yerine 3 boyutlu olarak incelemek daha uygun görülmüştür. Geçmiş çalışmalara paralel olarak, her iki değişkenin alt boyutları kompozit (ya da second order) bir değişken olarak ele almak yerine, örgütsel adalet için -dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel; örgütsel bağlılık için ise -duygusal, devam ve normatif- olmak üzere 3 boyutlu olarak ele alınmakta; değişkenler arası her bir boyutun birbirleri üzerine nasıl etki ettiği analiz edilmektedir.

## Bulgular

Örgütsel adalet –dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel– algıları, yöneticiye güven ve kuruma güvenin örgütsel bağlılık-duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerindeki ilişkilere bakmak için öncelikle Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablo 2  
Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7	8
Dağıtımsal adalet (1)	3,399	,910	(0,832)							
İşlemsel adalet (2)	3,379	,972	,615**	(0,751)						
Etkileşimsel adalet (3)	3,476	,880	,514**	,535**	(0,737)					
Yöneticiye güven (4)	3,437	,840	,519**	,536**	,595**	(0,895)				
Örgüte güven (5)	3,385	,754	,462**	,428**	,424**	,521**	(0,809)			
Duygusal bağlılık (6)	3,558	,781	,479**	,458**	,467**	,525**	,555**	(0,783)		
Devam bağlılığı (7)	3,506	,835	,211**	,208**	,223**	,255**	,259**	,357**	(0,719)	
Normatif bağlılık (8)	3,495	,834	,428**	,425**	,439**	,502**	,484**	,461**	,427**	(0,814)

\*: p < .05, \*\*p < .01

Tablo 2’deki sonuçlara göre, örgütsel adalet ve güven algılarının tüm boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları arasında pozitif yönde bir ilişki söz konusudur. Buna ilaveten, AVE değerlerinin karekökü, korelasyon çiftlerinden yüksektir. Böylece ölçümlerimizin gerekli geçerlik ve güvenilirlik kriterlerini karşıladığı söylenebilir.

Araştırmanın hipotez testlerin, yol analizinin ve yapısal modelin sonuçlarını içeren tablolar şu şekildedir:

Tablo 3  
Yol Analizi Sonuçları

Hipotez	İlişkiler	$\beta$	Sonuçlar
1. H <sub>1a</sub>	Dağıtımsal adalet → Duygusal bağlılık	0,175*	Kısmen Desteklendi
2. H <sub>1b</sub>	İşlemsel adalet → Duygusal bağlılık	-0,048	
3. H <sub>1c</sub>	Etkileşimsel adalet → Duygusal bağlılık	0,017	
4. H <sub>2a</sub>	Dağıtımsal adalet → Devam bağlılığı	0,023	Desteklenmedi
5. H <sub>2b</sub>	İşlemsel adalet → Devam bağlılığı	0,024	
6. H <sub>2c</sub>	Etkileşimsel adalet → Devam bağlılığı	-0,031	
7. H <sub>3a</sub>	Dağıtımsal adalet → Normatif bağlılık	0,100	Desteklenmedi
8. H <sub>3b</sub>	İşlemsel adalet → Normatif bağlılık	-0,027	
9. H <sub>3c</sub>	Etkileşimsel adalet → Normatif bağlılık	0,041	
10. H <sub>4</sub>	Yöneticiye güven → Duygusal bağlılık	0,126	Desteklenmedi
11. H <sub>5</sub>	Yöneticiye güven → Devam bağlılığı	0,116	Desteklenmedi
12. H <sub>6</sub>	Yöneticiye güven → Normatif bağlılık	0,261**	Desteklendi
13. H <sub>7</sub>	Kuruma güven → Duygusal bağlılık	0,368**	Desteklendi
14. H <sub>8</sub>	Kuruma güven → Devam bağlılığı	0,116	Desteklenmedi
15. H <sub>9</sub>	Kuruma güven → Normatif bağlılık	0,206*	Desteklendi

Tabloda gösterildiği üzere sonuçlar, hipotezlerimizin bir kısmını doğrular niteliktedir. Adalet algılarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerine bakıldığında; sadece dağıtımsal adaletin duygusal bağlılık üzerinde ( $\beta = 0,175$ ,  $p < 0,05$ ) pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu, böylece H<sub>1a</sub>’nın desteklendiği görülmektedir. Ancak ilginç bir şekilde bu çalışmada diğer adalet algıları ile örgütsel bağlılık boyutları arasında direk ve anlamlı ilişkilerin varlığına dair kanıt sağlanamamaktadır. Yol analizi sonuçları, yöneticiye güvenin örgütsel normatif bağlılık üzerinde ( $\beta = 0,261$ ,  $p < 0,01$ ) direkt ve anlamlı bir ilişkinin varlığını göstererek H<sub>5</sub>’i desteklemektedir. Ancak yöneticiye güven ile duygusal ve devam bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin varlığı görülmemektedir. Bununla birlikte bulgular kuruma güven ile duygusal bağlılık ( $\beta = 0,368$ ,  $p < 0,01$ ) ve normatif bağlılık ( $\beta = 0,206$ ,  $p < 0,01$ ) arasında direk ve anlamlı bir ilişkilerin varlığını göstererek H<sub>7</sub> ve H<sub>9</sub>’u desteklemektedir. Ancak bulgular, kuruma güven ile devam bağlılığı arasında direk ve anlamlı bir ilişkinin varlığını desteklememektedir.

Tablo 4  
Yapısal Model

Yapısal Model			
R <sup>2</sup>	Endojen Değişkenler	Uyum İndisleri	
0,335	Duygusal bağlılık	NFI	0,849
0,065	Devam bağlılığı	Ki-kare	5,395,231
0,275	Normatif bağlılık	SRMR	0,050

Yapısal modele bakıldığında modelin bir bütün olarak duygusal bağlılık üzerindeki değişimin %34 'unu ( $R^2 = .335$ ), devam bağlılığı üzerindeki değişimin %07 'sini ( $R^2 = .065$ ) ve normatif bağlılık üzerindeki değişimin ise %28'ini ( $R^2 = .275$ ) açıkladığı görülmektedir. Uyum indislerine bakıldığında ise NFI 0,849 olarak hesaplanmaktadır. NFI değeri 0,9-1 arasında mükemmel, 0,8-0,9 arasında iyi bir model olarak değerlendirilmekte; dolayısıyla bizim modelimizin NFI açısından kabul edilebilir sınırlarda olduğu görülmektedir. SRMR değerinin de 0,08'den küçük olması gerekmektedir. Bu model için SRMR değeri 0,050 olarak hesaplanmakta olup bu değer yine modelin gerekli eşik değerlerini sağladığını ortaya koymaktadır. Ki-kare değerimiz de 5.395,231 olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla modelimiz, uyum indisleri noktasından da "kabul edilebilir" bir model olarak değerlendirilmektedir.

### Tartışma

Araştırmalarda teorik olarak birbiri ile alakalı görünen bu üç kavramın spor örgütlerinde birbirleriyle ne derecede ilişkili olduğunu saptamak, spor örgütlerinin süreçlerini yönetmek açısından oldukça önemlidir. Örgütsel çıktının en önemli kaynağı olan insan ögesini doğrudan ve dolaylı olarak etkileyen bu değişkenler, spor örgütlerinin amaçlarını gerçekleştirmesinde önemlidir. Bu üç değişkenin spor örgütlerindeki düzeyini saptamak ve bunlar arasındaki ilişkiyi ortaya koymak, spor örgütlerinin etkinliği ve verimliliği açısından da büyük önem taşımaktadır. Ayrıca araştırma bulguları; spor örgütlerinin ve spor yöneticilerinin, çalışanlarının örgütsel bağlılık davranışını artırmak amacı ile kurumlarında ve çalışma şartlarındaki iyileştirmeleri göstermesi düşünülmektedir.

Çalışan verimliliğinin artması, dolayısı ile kurumun verimliliğinin artması hem kurum hem belediye hem de ülke kaynaklarına önemli katkılarda bulunacaktır. Bu çalışmayla, bu üç kavramın etkisini İBB Spor İstanbul üzerinden sorgulayıp, mevcut durumu ortaya koyarak yönetim alan yazınında farklı örgüt türleri üzerinde uygulanmış benzer çalışma sonuçları ile karşılaştırma yapılmasına olanak tanınması düşünülmektedir.

Çalışmamızın ilk çıktısı, örgütsel adalet ve örgütsel güvenin bağımsız değişkenleri ile örgütsel bağlılığın bağımlı değişkeni arasında bulunan pozitif yönde olumlu ilişkidir. Çalışanların örgütsel güven ve adalet algıları arttıkça örgütsel bağlılık davranışlarının arttığı istatistiksel olarak gözlemlenmiştir. Pek çok araştırma sonucu örgütsel bağlılığın,

örgütsel güvenin ve örgütsel adaletin birbiriyle ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır (Korsgaard ve Roberson, 1995, Ghimire, 2018). Bu noktada, çalışanların gereken görevleri yerine getirmeleri için, yöneticilerin adil bir yönetim tarzı benimsemeleri ve güvenli bir çalışma ortamı oluşturmaları önemlidir. Bu şekilde, çalışanlar yüksek bir bağlılık davranışı geliştirebilirler. Çalışanların yöneticilerine ve örgüte karşı algıladıkları güven ile örgütsel adalete dayalı bir ilişki geliştirilmesi çalışanların iş tatminini ve motivasyonunu artırıp örgütün verimliliğini pozitif bir şekilde etkileyebilir. Dolayısıyla çalışanların örgütlerinde örgütsel güven ve adalet algılarına sahip olmaları ve çalıştıkları örgütlere karşı yüksek düzeyde bağlılık davranışı göstermeleri örgütlerin hedeflerine ulaşması açısından son derece önemlidir (Özer, Akyürek ve Başbakkal, 2006, Pan, Chen, Hao ve Bi, 2018). Bu, yöneticilerin çalışanlarına karşı adaletsiz davranma, iş atamalarının eşit olmayan dağıtımını ve haksız ödül-ceza dağıtımları gibi güven algılamalarına neden olabilir ve örgüt iklimine zarar veren davranışlardan uzak durmalarını sağlayabilir.

Çalışmamızın hipotez testlerinden çıkan sonuçlar incelendiğinde ise dağıtımsal adalet ile duygusal bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunurken; işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet ile duygusal bağlılık arasında doğrudan ve anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet ile devam bağlılığı arasında ise doğrudan ve anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Örgütsel bağlılığın son boyutu olan normatif bağlılık ile dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet boyutlarında da doğrudan ve anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Yöneticiye güven ile duygusal bağlılık ile devam bağlılığı arasında doğrudan ve anlamlı bir ilişki bulunamazken normatif bağlılık ile pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Kuruma güven ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuşken, devam bağlılığı ile kuruma güven arasında doğrudan ve anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ayrıca, bağımsız değişkenler ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkilerin her biri bu çalışmada istatistiksel olarak analiz edilmiş olup işlemsel adalet ve etkileşimsel adaletin bağlılığın alt boyutları ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında herhangi bir ilişkiyi açıklayamadığı görülmektedir.

Dağıtım adaletinin, prosedür ve etkileşimsel adaletten ziyade örgütsel bağlılığın daha güçlü bir yordayıcısı olduğu da gözlenmiştir. Bu bulguya dayanarak, çalışanların adil davranışı algıladığında, organizasyona olan bağlılıklarının artacağı açıktır. Literatür incelendiğinde örgütsel adaletin örgütsel bağlılığın önemli bir göstergesi olduğu görülmektedir. Meydan, Basım ve Çetin (2011) ile Mendryk (2017) örgütsel adalet ve devam bağlılığı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Tanrıverdi, Koçaslan ve Egriboz (2019) yaptıkları çalışmada, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık davranışı arasında olumlu bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Orpen'in (1994), önceki çalışmalarını destekleyen bir sonuca ulaşmış olup işlemsel ve dağıtım adaletinin örgütsel bağlılık üzerinde bir etkisi olmuştur. Chegini ve arkadaşları (2019) örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Benzer şekilde,

diğer çalışmalar örgütsel adalet boyutları ile çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir (Çarıkçı ve Küçüksemen, 2018; Yıldız ve Atilla, 2019). Bu noktada, yöneticilerin ödülleri gibi her türlü kazancı dağıtmakta adil olmaları, performans değerlendirme, ödüllendirme, cezalandırma, terfi gibi kararları adil bir şekilde yapıyor oluşu, çalışma programlarının adil bir şekilde uygulanması iş yükleriyle kazançlarının doğru orantılı olduğu unutulmamalıdır. Çalışanların dağıtım adaleti ile ilgili olumsuz algılarının iş performanslarını etkileyeceği de göz önünde bulundurulmalıdır. Dağıtım adaleti eksikliğini algılayan çalışanların uyumlu çalışma ortamını bozup performansı düşürebilir. Bu durum da çalışanların örgütsel bağlılık davranışını olumsuz yönde etkileyebilir.

Araştırma bulgularına göre, bu çalışma prosedür adaletinin örgütsel bağlılığı öngörmediğini göstermiştir. Dolayısıyla bu bulgu örgüt bünyesinde uygulanan prosedürlerin hakkaniyet boyutunun çalışanın aldığı kişisel sonuçların adaletliliğine kıyasla örgütsel bağlılık üzerinde önemsiz bir etkiye sahip olabileceğini ortaya koymuştur. Yani, örgütte çalışanların birbirleriyle olan ilişkileri ve örgüt prosedürlerinin adil olması gibi hususlar, örgütsel bağlılık üzerinde bir farklılık yaratmamıştır. Bu ilginç bulgunun olası bir açıklaması İBB Spor İstanbul istihdam uygulamalarına ve sosyo-kültürel yapılanmasına bağlanabilir. Önceki araştırmalar, adalet algıları ile buna benzer bulguların elde edilmesinin altında yatan ana sebebin kültürel farklılıklar olduğunu tespit etmişlerdir (Pillai, William ve Tan, 2001; Reithel, Baltes ve Buddhavarapu, 2007, Subramanian, 2019).

Yapılan bazı çalışmaların aksine, etkileşimsel adalet ve örgütsel bağlılık boyutları arasında doğrudan bir ilişki bulunamamıştır. Bu nedenle çalışma, bu değişkenlerin ilişkili olmadığını belirten diğer çalışmalarla paralellik göstermektedir (Manogram, Stauffer ve Conlon, 1994). Bu bulgular iki faktörle açıklanabilir, bunlardan biri genel, diğeri ise içeriksel boyuttur.

Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki korelasyon incelendiğinde, aralarında yüksek düzeyde olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu bulguya dayanarak, çalışanların kurumlarına ve yöneticilerine güvendikleri zaman, kuruluşlarına karşı olumlu bir tutum sergiledikleri ve örgütlerine olan bağlılıklarının arttığını ortaya koymaktadır. Bu bulgu örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştıran diğer çalışmalarla da paralellik göstermektedir (Dirks ve Ferrin; 2001; Aksoy, 2019). Agun (2011) örgütsel güven algısı ve duygusal bağlılık düzeyleri arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki bulmuştur. Aynı çalışmada, çalışanların duygusal bağlılık düzeylerindeki değişimin %48,2'sinin örgütsel güven algılarına bağlı olduğu sonucuna varılmıştır. Benzer şekilde Uzun (2018) örgütsel güven ve duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Narin ve arkadaşları (2019), örgütsel güvene yönelik alınan cevaplar ile duygusal bağlılık ile ilgili olarak alınanlar arasında

güçlü bir pozitif ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Seçilmiş ve Kılıç (2017), çalışanların kurumlarına olan güveni arttıkça, işten ayrılma niyetlerinin azaldığını bulmuşlardır. İşten ayrılma niyetinde azalma, çalışanların örgütlerine olan bağlılığını artırma anlamına gelir. Ancak, Demirel (2008) tarafından yapılan bir başka çalışmada ise güven algısı ile duygusal ve devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Demircan ve Ceylan (2003), duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı arasında anlamlı ilişkiler saptamışlardır, ancak hepsinin en güçlü ilişkisi duygusal bağlılık ile normatif bağlılık arasında olmuştur.

Bu çalışmadan elde edilen bulgulara dayanarak, çalışanların yüksek örgütsel adalet ve örgütsel güven algılarının örgütsel bağlılığın artmasına neden olacağı açıktır. Benzer şekilde, diğer çalışmalar, çalışanların örgütsel güven boyutları ile örgütsel bağlılığı arasında pozitif bir ilişki bulmuştur (Dirks ve Ferrin, 2001; Çubukçu ve Tarakçıoğlu 2010, Günüşen, Z. ve Karabulut, 2017). Literatürdeki diğer çalışmalarda olduğu gibi, bu çalışmada da örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

### Sonuç

Sonuç olarak, literatürdeki diğer çalışmalarla benzer şekilde, bu çalışmada örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur. Bu bağlamda yöneticiler, tutum ve davranışlarından sürdürülebilir bir tutarlılık, ilişkilerinde şeffaf olduklarında, çalışanlarına karşı kibar davrandığında, iletişim kanallarını açık tuttuğunda ve çalışanlarına ilgi gösterdiğinde çalışanların güven algılarını olumlu etkileyebilirler. Adalet ve güven algısının yüksek olduğu kurum için çalışanlar daha yüksek taahhütlere sahip olacaklardır. Bu hem çalışanların performans seviyelerini hem de kuruluşun üretkenliğini artıracaktır. Çalışanlar, kuruluşlarına bağlı kalmak zorunda hissetmemekle yükümlüdür, ancak yöneticiler, duygusal sorumluluk seviyelerini artırmak için çalışmalılardır. Ayrıca, yöneticiler çalışanların duygusal bağlılıklarını artıracak süreç ve yöntemler geliştirmelidirler.

Bu çalışma örgütsel adalet ve örgütsel güven algılarının ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin olumlu ve anlamlı olduğunu ve çalışanların örgütsel bağlılık davranışlarının bu iki değişken ile birlikte arttığını ortaya koymuştur. Ayrıca, çalışanların örgütlerine güven algılarının örgütsel bağlılık davranışları üzerinde diğer boyutlara göre daha fazla artırdığı sonucunu ortaya çıkarmıştır. Bu araştırmanın bulgularına dayanarak, çalışanların yüksek düzeydeki örgütsel adalet ve örgütsel güven algılarının daha yüksek bir örgütsel bağlılık davranışıyla sonuçlanabileceği söylenebilir.

**Finansal Destek:** Yazarlar bu çalışma için finansal destek almamışlardır.

## Kaynakça/References

- Agun, H. (2011). Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., Hussain, S. T., & Puig, L. C. M. (2016). The Effect of Organizational Justice on Knowledge Sharing: An Empirical Evidence from The Chinese Telecommunication Sector. *Journal of Innovation Knowledge*, 2, 134–145.
- Aksoy, C. (2019). The relationship between organizational justice, supervisor support, organizational trust, and organizational commitment: A research in aviation sector. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 349–356.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organisation. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behaviour*, 23(3), 267–285.
- Chegini, Z., Janati, A., Asghari-Jafarabadi, M., & Khosravizadeh, O. (2019). Organizational commitment, job satisfaction, organizational justice and self-efficacy among nurses. *Nursing Practice Today*.
- Chen, J. C., Silverthorne, C., & Hung, J. Y. (2006). Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America. *Leadership and Organization Development Journal*, 27(4), 242–249.
- Chen, T. Y., Hwang, S. N., & Liu, Y. (2012). Antecedents of the voluntary performance of employees: clarifying the roles of employee satisfaction and trust. *Public Personnel Management*, 41(3), 407–420.
- Çarıkçı, I., & Küçüksemen, E. (2018). Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığa etkisi: kamu çalışanları üzerine bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1–24.
- Demircan, N., & Ceylan, A. (2003). Örgütsel güven kavramı: nedenleri ve sonuçları. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2), 139–150.
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: tekstil sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma yönetim ve ekonomi. *Yönetim ve Ekonomi*, 5(2), 179–195.
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: tekstil sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 179–194.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12(4), 450–467.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87, 611–628.
- Dolu, B. (2011). Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Fornes, S. L., Rocco, T. S., & Wollard, K. K. (2008). Workplace Commitment: A Conceptual Model Developed from Integrative Review of the Research. *Human Resource Development Review*, 7(3), 339–357.
- Ghimire, B. E. (2018). Relationship among trust, justice and organizational commitment at hospitals in Nepal. *Pravaha*, 24(1), 31–38.



- Gilbert, J.A., & Tang, T. L. (1998). An Examination of organizational trust antecedents. *Public Personnel Management*, 27, 321–338.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–342.
- Gündoğan, T. (2009). Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Günüşen, Z. ve Karabulut, T. (2017). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(31), 425–440.
- Gürbüz, S., Ayhan, O., & Sert, M. (2016). Organizational justice and organization citizenship behaviour relationship: A meta-analysis on studies in Turkey. *Türk Psikoloji Dergisi*, 31, 61–79.
- Hoy, W. K., & Tschannen M. M. (2003). The conceptualization and measurement of faculty trust in schools: the omnibus t-scale, studies in learning and organizing schools, information age publishing. *Greenwich*, 7, 181–208.
- Korsgaard, M. A., & Roberson, L. (1995). Procedural justice in performance evaluation: the role of instrumental and non-instrumental voice in performance appraisal discussions. *Journal of Management*, 21(4), 657–669.
- Köse, A. P. D. T. (2014). The effect of employees' perceptions of organizational justice on organizational citizenship behaviour: An application in Turkish Public hospital. *Journal of Human Resources*, 2, 129–148.
- Lavelle, J. J., Rupp, D. E., & Brockner, J. (2007). Taking a multifocal approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behaviour: The target similarity model. *Journal of Management*, 33(6), 841–866.
- Loi, R., & Ngo, H. (2009). Work outcomes of relational demography in chinese vertical dyads. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(8), 1704–1719.
- Manogram, P., Stauffer, J., & E. Conlon, E. (1994). Leader-Member Exchange As A Key Mediating Variable Between Employee's Perceptions Of Fairness And Organizational Citizenship Behaviour. Annual Meeting Of The Academy Of Management, Dallas.
- Mendryk, I. (2017). The impact of procedural and distributive justice upon organization commitment of age-diversified employees. Research results. *Annales Universitatis Mariae Curie-Sklodowska, Sectio H, Oeconomia*, 51(3), 107.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299–326.
- Meyer, J. P., 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 Behaviour*, 61, 20–52.
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). Employee organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. New York: Academic Press.
- Narin, İ., Boz, D. ve Duran, C. (2019). Örgütsel güven ve iş tatmininin örgütsel bağlılık ile ilişkisi: Kamu sektöründe örnek bir uygulama. *Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi*, 6(33), 555–568.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behaviour. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527–556.
- Orpen, C. (1994). The effects of organizational and individual career management on career success. *International Journal of Manpower*, 15 (1), 27–37.



- Özbek, M. F., Yoldash, M. A., & Tang, T. L. P. (2016). Theory of Justice, OCB, And Individualism: Kyrgyz Citizens. *Journal of Business Ethics*, 137, 365–382.
- Özer, S., Akyürek, B. ve Başbakkal, Z. (2006). Hemşirelerin Ağrı ile İlgili Bilgi, Davranış ve Klinik Karar Verme Yeteneklerinin İncelenmesi. *Ağrı*, 18(4), 36–43.
- Pan, X., Chen, M., Hao, Z., & Bi, W. (2018). The Effects of Organizational Justice on Positive Organizational Behavior: Evidence from a Large-Sample Survey and a Situational Experiment. *Frontiers in Psychology*, 8.
- Pillai, R., William, E. S., & Tan, J. J. (2001). Are scales tipped in favour of procedural or distributive justice? An investigation of US, India, Germany, and Hong Kong (China). *International Journal of Conflict Management*, 12(4), 312–332.
- Polat, S. (2007). Örgütsel Güven, Adalet ve Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algıları. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Powell, D. M., & Meyer, J. P. (2004). Side-Best theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 65, 158–159.
- Reithel, S. M., Baltes, B. B., & Buddhavarapu, S. (2007). Cultural Differences in Distributive and Procedural Justice: Does A Two-Factor Model Fit for Hong Kong Employees? *International Journal of Cross-Cultural Management*, 7(1), 61–76.
- Seçilmiş, C., & Kılıç, İ. (2017). Örgütsel güven, iş-aile çatışması ve işten ayrılma niyeti ilişkisinin belirlenmesi: seyahat acentelerinde bir uygulama. *Turizm Akademik Dergisi*, 4(1), 65–79.
- Subramanian, K. R. (2019). Cultural differences and perception of fairness in organizations. *International Journal of Research in IT and Management (IJRIM)*, 9(1), 8–17.
- Swalhi, A., Zgoulli, S., & Hofaidhllaoui, M. (2017). The influence of organizational justice on job performance: the mediating effect of affective commitment. *Journal of Management Development*, 36(4), 542–559.
- Tanrıverdi, H., Koçaslan, G. ve Egriboz, N. (2019). Örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyeti arasındaki ilişki. *Journal of International Social Research*, 12(62), 1604–1614.
- Tenenhaus, M. (2008). Component-Based structural equation modelling. *Total Quality Management & Business Excellence*, 19(7-8), 871–886.
- Tziner, A., & Sharoni, G. (2014). Organizational citizenship behaviour, organizational justice, job stress, and work family conflict: Examination of their inter-relationships with respondents from a non-western culture. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 30, 35–42.
- Usmani, S., & Jamal, S. (2013). Impact of distributive justice, procedural justice, interactional justice, temporal justice, spatial justice on job satisfaction of banking employees. *Review of Integration Business and Economy Research*, 2, 351.
- Uzun, T. (2018). Okullarda Algılanan Örgütsel Destek, Örgütsel Güven, Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiler. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 8(15), 958–987.
- Whitener, E. M. (2001). Do high commitment human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modelling. *Journal of Management*, 27(5), 515–535.
- Yıldırım, F. (2002). Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara.
- Yıldız, A. ve Atilla, G. (2019). Örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık düzeyine etkisi: otel çalışanları üzerinde bir araştırma. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(19), 39–64.

