

PAPER DETAILS

TITLE: ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL BAGLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL
ITAATIN ARACI ROLÜ: BİR KAMU ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

AUTHORS: Mehmet Orkun Ünsever,Emine Sener,Fatih Ferhat Çetinkaya

PAGES: 16-40

ORIGINAL PDF URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/3542546>

Atıf/Citation:

Ünsever, M. O., Şener, E. ve Çetinkaya, F. F. (2024). Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Örgütsel İtaatin Aracı Rolü: Bir Kamu Üniversitesi Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 25(1): 16-40. <https://doi.org/10.24889/ifede.1392034>

ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL İTAATIN ARACI ROLÜ: BİR KAMU ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ*

Mehmet Orkun ÜNSEVER, Emine ŞENER*** ve Fatih Ferhat ÇETİNKAYA******

ÖZ

Bu çalışmanın amacı, örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgütsel itaatın aracı rolünü belirlemektir. Nicel desende tasarlanan çalışmanın evrenini bir kamu üniversitesinde görev yapan akademik ve idari personel oluşturmaktadır. İlgili evrende araştırmaya katılan 425 gönüllü ile gerçekleştirilen çalışmada veriler; örgütsel adalet, örgütsel itaat ve örgütsel bağlılık ölçekleri ile toplanmıştır. Ölçeklerin geçerliliğini sınavabilmek için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ayrıca toplanan veriler, SPSS ve AMOS programları kullanılarak incelenmiştir. Araştırma hipotezlerini test etmek için Yapısal Eşitlik Modellemesinden ve aracı hipotezleri test etmek amacıyla da Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen geleneksel yaklaşımdan faydalanılmıştır. Araştırma sonucunda, örgütsel adaletin ve örgütsel itaatın örgütsel bağlılığı pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği, örgütsel adaletin de örgütsel itaat üzerindeki etkisinin pozitif yönde ve anlamlı olduğu, ek olarak örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgütsel itaatın kısmi aracılık etkisi olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel İtaat, Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık.

JEL Sınıflandırması: M10, M12, M54, J53.

THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL OBEDIENCE IN THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT: THE CASE OF A STATE UNIVERSITY

ABSTRACT

The aim of this study is to determine the mediating role of organizational obedience in the effect of organizational justice on organizational commitment. The population of the study designed in a quantitative pattern consists of academic and administrative staff working at a public university. The data in the study was conducted with 425 volunteers who agreed to participate in the research in the relevant population; It was collected with organizational justice, organizational obedience and organizational commitment scales. To test the validity of the scales, confirmatory factor analysis was applied, and the obtained data were used to test the research hypotheses using Structural Equation Modeling using SPSS and AMOS programs, and to test the mediating hypotheses, the traditional approach suggested by Baron and Kenny (1986) was used. As a result of the research, it was determined that organizational justice and organizational obedience affected organizational commitment positively and significantly, the effect of organizational justice on organizational obedience was positive and significant, and finally, organizational obedience had a partial mediating role in the effect of organizational justice on organizational commitment.

Keywords: Organizational Obedience, Organizational Justice, Organizational Commitment.

JEL Classification: M10, M12, M54, J53.

1. GİRİŞ

Adalet kavramı ve yönetim üzerindeki etkisine dair felsefî tartışmalar Aristo'ya kadar uzansa da bilimsel ve örgütsel düzeyde ele alınıp incelenmesi henüz yenidir. Adalet olgusuna dayalı olarak örgütsel adaletin ayrı bir çalışma alanı olarak ortaya çıkmasında 1960'lı yıllarda

* Bu çalışmanın Beşerî Bilimler Etik Standartlarına uygunluğu Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu tarafından değerlendirilmiş ve 02.03.2023 tarih ve 2023/02/08 karar no ile onaylanmıştır.

** Doktora Öğrencisi, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kırşehir, Türkiye. E-posta: orkununsever@yahoo.com, <https://orcid.org/0000-0003-3978-9056>

*** Sorumlu yazar. Doç. Dr., Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Kırşehir, Türkiye. E-posta: esener@ahievran.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-8903-1684>

**** Doç. Dr., Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Kırşehir, Türkiye. E-posta: ffcetinkaya@ahievran.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-2263-0479>

ortaya atılmış eşitlik teorisi önemli rol oynamaktadır. Eşitlik teorisi, bireyin örgüte getirdiği girdiler sonucu elde edeceği sonuçların adil olması gerektiği üzerine kuruludur. Bu açıdan bakıldığında, kökeni 1960'lı yıllar olan örgütsel adalet kavramının temelinde, özünde çalışanların ücretinin ve ödüllendirilmesindeki dağıtımın ne şekilde olması gerektiği konusundaki tavsiyelerin test edilmesi gayesiyle yapıldığı belirtilmektedir (Moç, 2018, s. 11).

Bireyler zamanlarının önemli bir kısmını geçirdikleri örgütlerde adalet kavramına ilişkin farklı açılardan görüş bildirebilirler. Örneğin ücretlerin adil olup olmadığı, kendilerine yönelik üstlerinin davranışlarındaki adalet, terfi konusundaki adalet bunlardan bazılarıdır. Bu durumda adaletin seviyesi de farklı algılayan çalışan bireylerin örgüte karşı tutumlarını şekillendirdiğinden, kavramın örgütler için önemini arttırmaktadır. Günümüzde sadece özel sektör kapsamında değil kamuda da bireylerin işin yürütülmesindeki önemi artmaktadır. Bu durumun ülke ekonomisi için de önemli olduğu görülebilmektedir. Ayrıca kamu hizmetlerinde oluşan çeşitlilik nedeniyle de yönetimin ve yöneticilerin sorumluluğu artmaktadır. Örgütsel bağlılığa olan ihtiyaç her zamankinden fazla olarak ortaya çıkmakta bunun nedeni olarak da değişen piyasa ve iş koşulları nedeniyle nitelikli bireylere, çalışma güçlerine, iş birliği ve sadakate olan ihtiyacın daha fazla artmasıdır. Örgütsel bağlılığı mevcut olan bireylerin sorumluluk duygusu, çalışma arzusu ve görevlerine yaklaşımları yüksek olacaktır ve bu da örgüt için daha az maliyet anlamına gelebilecektir.

Örgüte karşı içsel bağlanma oluşabilmesi için bağlanma ve sahiplenme duygularının artırılması için yöneticiler tarafından çaba sarf edilmesi gerekmektedir. Bu çaba çalışanların örgüt lehine daha uyumlu olması adına önemlidir çünkü örgütün düzgün işlemesi için üyelerinin uyumuna ihtiyaç duyulduğu bir gerçektir. Kurumsal düzeyde yaratılan ve paylaşılan değerler, performans artışı sağlayarak çalışanları daha iyi motive edebilir hatta küçük bir ekibi diğer örgüt unsurlarından daha iyi güçlendirebilir. Örgütsel uyum ile birlikte ele alınabilecek ve sosyal etki literatüründe yan yana görmeye alışık olduğumuz bir diğer unsur da örgütsel itaattir. Çoğu zaman uyum denilen kavram, itaati daha kolay hale getiren hızlandıran bir örtüdür. İtaatten ziyade uyum odaklı bir örgüt kültürü istenilen bir tablo olsa da negatif bir değişken olarak örgütsel davranış üzerindeki etkisinin veya aracılığının incelenmesi önem arz etmektedir.

Bu çalışmada, örgütsel davranış literatüründe önemli bir yer tutan ve sıkça çalışılan örgütsel adalet, örgütsel bağlılık olgularının örgütsel itaat olgusu ile ilişkisinin varlığını tespit edebilmenin yanı sıra örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel itaatin aracılık etkisi olup olmadığını tespit etmek amaçlanmıştır. Bu amaçla çalışma kapsamında sırasıyla şu sorulara yanıt aranmıştır. *“Örgütsel adalet değişkeni örgütsel bağlılık değişkeni üzerinde anlamlı bir şekilde etkili midir?”*, *“Örgütsel adalet değişkeni örgütsel itaat değişkeni üzerinde anlamlı bir şekilde etkili midir?”*, *“Örgütsel itaat değişkeni örgütsel bağlılık değişkeni üzerinde anlamlı bir şekilde etkili midir?”*, *“Örgütsel itaat değişkeninin örgütsel adalet değişkeni ile örgütsel bağlılık değişkeni arasındaki ilişkide aracılık rolü var mıdır?”*

Yapılan literatür taramasında araştırmaya konu olan değişkenlerin bir arada ele alınıp incelendiği özellikle itaat olgusunun, bağlılık olgusuna etkisine dair bir çalışmaya rastlanmamıştır. Yönetimci bir perspektiften arzu edilen bir sonuç olan itaat davranışının bağlılık davranışına olan etkisinin ortaya konulması ve örgütsel adaletin her iki değişkeni örgüt lehine dönüştürücü bir unsur olup olmadığının test edilmesi bu çalışmayı önemli kılmaktadır. Bu yönüyle ilgili literatüre katkı sağlamak ve var olan bilgileri sıvayıp geliştirerek özellikle yöneticilere yol göstermek adına önemli bir çalışma olmasının yanı sıra mevcut bazı örgütsel

Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Örgütsel İtaatin Aracı Rolü: Bir Kamu Üniversitesi Örneği

sorunların ortaya konulması ve çözüm üretilmesi ile yeni çalışmalara kapı aralama potansiyeli dikkate alındığında değerli bir araştırma olduğu düşünülmektedir.

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve örgütsel itaat kavramları literatüre dayalı olarak ele alınarak kuramsal ve kavramsal çerçeve oluşturulmuş ve ilgili değişkenler ilişkilendirilerek oluşturulan model, geçerliliği kanıtlanmış ölçekler ile toplanan verilerin analizi ile test edilmiştir.

2. LİTERATÜR VE HİPOTEZ GELİŞTİRME

2.1. Örgütsel Adalet

Adalet olgusu, bireyin ya da ait olduğu grubun adaletli ve dürüst biçimde davranış sergileyip sergilemediğini ortaya koymaktır (Altıntaş ve Şener, 2020). Örgütsel adaletle ilk odaklanma Adams'ın (1963,1965) çalışmalarında görülmektedir. Bu kavram, çalışanların bir örgüte “eğitim, çaba, deneyim, isteklilik vb. gibi girdiler getirdiğini ve bu girdiler sonucunda da çalışanların ödeme, muamele, terfi, özel ödül, kurumsal tanınma, dürüstlük, geri bildirim, adil ve doğru performans değerlendirmeleri gibi adil sonuçlar beklediğini kabul eden eşitlik teorisine dayanmaktadır” (Ceylan, 2016, s. 19; Lambert, 2003, s. 156). Bu konuda Scott ve diğerlerinin (2009) analizi oldukça kapsamlıdır; yöneticilerin farklı karar verme bağlamlarında sergileyebilecekleri çeşitli adalet biçimlerinin (dağıtıcı, prosedürel, bilgilendirici ve kişiler arası) içeriklerini dikkate almaktadır.

Örgütlerde yöneticilerin zaman zaman sergilenmek zorunda kaldığı zorunlu, işten çıkarmalar ve alıcıların finansal refahı veya kariyer beklentileri üzerinde etkileri olan olumsuz performans değerlendirmeleri olabilmektedir. Araştırmacıların üzerinde durduğu konulardan biri, yöneticilerin ne zaman ve neden bu yaptırımları kişiler arası duyarlılıkla ortaya koyma olasılıklarının daha yüksek olduğudur. Kişiler arası duyarlılık, bilgilendirici ve özellikle kişiler arası adalet ile, dağıtıcı ve prosedürel adaletten daha yakından ilişkilidir (Brockner vd., 2015, s. 106). Adalet araştırmacıları daha sonra etkileşimsel adaleti, prosedür adaletinden ayırmış ve nihayetinde etkileşimsel adaleti; Greenberg (1993), kişiler arası ve bilgisel adalet olarak ikiye ayırmıştır. Bu farklılaşma eğilimi, örgütsel adalet anlayışımızı ve insanların kuruluşlardaki adalet algılarını yönlendiren faktörleri önemli ölçüde zenginleştirmiştir (Le ve Pan, 2021, s. 21).

Adalet araştırmasının tarihsel incelemesinde, adalet biçimlerinin ilki ve en çok tanınanı, karar verme sonuçlarının adillığının bir değerlendirmesi olan dağıtım adaletidir. İkincisi, bu sonuçları belirlemek için kullanılan prosedürlerin adillığının bir değerlendirmesi olan prosedür adaletidir. Prosedür adaletini araştıran araştırmalar, prosedür adaleti algılarının genellikle kişiler arası unsurlardan etkilendiğini bulmuştur. Bu kişiler arası etkiler üçüncü bir boyut olarak görülebilir: Dağıtıcı adalet, sonuçların adillğine odaklanır ve örgütsel adaletin tanımlanması gereken ilk boyutudur. Etkileşim adaleti, kişinin üstleri tarafından kişiler arası muamelenin adillğini temsil eder. Ayrıca etkileşimsel adalet hem kişiler arası adaletin hem de bilgisel adaletin bir bileşimi olarak önerilmiştir (Hayashi vd., 2011, s. 174). Dağıtım adaleti, ödüller, üzerinde anlaşmaya varılan bir kurala göre belirli bir alıcı grubuna dağıtıldığında ortaya çıkar. En yaygın kurallar eşitlik, ihtiyaçlar ve adalettir. Eşitlik kuralına göre, tüm alıcılar aynı ödül miktarını alır. İhtiyaç kuralı, ödül miktarının alıcıların gereksinimlerine göre belirlenmesini şart koşar. Adalet kuralı, bireylerin diğerlerinin girdileri ve sonuçlarıyla ilgili olarak kendi girdileriyle orantılı sonuçlar elde etmelerini dikte eder (Warner vd., 2013, s. 1075). Prosedür adaleti, adil süreçlere odaklanır ve örgütsel adalet araştırmalarından ortaya çıkan ikinci adalet boyutudur. Prosedürel

adaletin örnekleri, kişinin karar vermede sahip olduğu söz derecesi ve karar verirken tutarlı kurallara uyulup uyulmadığıdır (Scandura, 1999, s. 28). Etkileşim adaleti, örgütsel prosedürler uygulandığında çalışanların üstlerinden gördükleri kişilerarası muamelenin kalitesine odaklanır (Seifert vd., 2010, s. 710). Bilgisel adalet, bir karar verme sürecinin prosedürel eylemlerinin açıklamalarına odaklanır. Bilgisel adaletin, sonuç algılarının belirlenmesine katkıda bulunduğu belirtilmektedir. Kişilerarası ve bilgisel adalet arasındaki ilişkilerin yüksek oranda ilişkili olduğu, ancak aynı yapı olarak kabul edilebilecek kadar yüksek olmadığı tespit edilmiştir (Jepsen ve Rodwell, 2012, s. 125).

2.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, bir bireyin kimliği ve belirli bir kuruluşa dâhil olma gücü açısından tanımlanmaktadır. Bu tür bir taahhüt genellikle en az üç faktörle tanımlanabilir: (1) Kuruluşun hedeflerine kuvvetli bir inanış ile değerlerini kabul; (2) kuruluş hesabına güçlü bir çaba sarf etme isteği ve (3) örgüte olan üyeliği sürdürme konusunda kesin bir arzu (Porter vd., 1973, s. 3-4). Allen ve Meyer (1990) tarafından ifade edilen şekliyle, örgütsel bağlılık, özellikle duygusal örgütsel bağlılık, çok değerli bir çalışan tutumudur. Bir çalışanın bir kuruluşla özdeşleşmesine ve katılımına odaklanır ve çalışan ile kuruluş arasındaki bağı vurgular (Morrow vd., 2012, s. 101). Diğer bir ifadeyle örgütsel bağlılık bireyin yer aldığı örgüte olan bağından ötürü göstermekte olduğu davranışsal eylemlerdir (Bozbayır vd., 2023).

1970'lerden bu yana, bağlılık konusuna ilişkin iki görüş literatüre egemen olmuştur. İlk görüş olarak, bir davranış şekli olarak örgütsel bağlılığın ifadesidir. Davranışsal yaklaşımda, araştırmanın odak noktası bağlılığın açık tezahürleridir. Bir çalışan, “batık maliyetler” (örneğin, yan haklar, yaş veya kıdeme bağlı maaş) nedeniyle bir kuruluşa bağlı hale gelir ve bu, kişinin ayrılması için çok maliyetlidir (Blau ve Boal, 1987). Bu bakış açısı Becker (1960) ve Salancik (1977) tarafından yapılan çalışmalarda açıkça belirtilmektedir. İkinci görüş ise bağlılık kavramını tutumsal bir yaklaşım olarak ifade eder; burada örgütsel bağlılık, “bir çalışanın belirli bir organizasyon ve hedefleri ile özdeşleştiği ve organizasyonunu kolaylaştırmak için örgüt üyeliğini sürdürmek istediği bir durum” olarak tanımlanır. Etzioni (1961) ve Kanter’in (1968) çalışmaları bahsedilen bu bakış açısını içermektedir (McDermott vd., 1996, s. 45; Zangaro, 2001, s. 14).

Başlangıçta Meyer ve Allen tarafından 1984 yılında, duygusal ve devam bağlılığı kavramları arasında duygusal bir bağlılık anlamını taşıyan, bağlı bulunulan örgüten ayrılma ile ilgili olarak ortaya çıkabilecek maliyetleri belirten ve örgüte katılım sağlama ile ilgili duygusal tarafı açıklayan duygusal bağlılık arasında bir ayrım yapılması önerilmiştir. Daha sonra Allen ve Meyer tarafından 1990 yılında, örgütten ayrılmama konusunda hissedilen bir zorunluluğu belirten bir diğer ayırt edici bir bağlılık şekli olan normatif bağlılık kavramı önerilmiştir (Meyer ve Stanley; 2001, s. 21; Özata ve Çetinkaya, 2020). Meyer ve Becker (2006) tarafından geliştirilen tanımda, örgütsel bağlılık, “bir kişiyi (bir örgüte) ve (o örgütle) ilgili bir eylem seyrine bağlayan bir güç” olarak tanımlanır. Meyer ve Allen’in (1997) belirttiği şekliyle, bağlılığın üç farklı bileşenden (duygusal, normatif ve devam bağlılığı) oluştuğu şeklindeki ortak görüş olsa da bu gücün kaynakları hakkında nispeten az şey bilinmektedir (Markovits vd., 2008, s. 485). Meyer ve Allen’in (1997) bu bahsedilen üç bileşen için getirdiği tanımlamalar şu şekildedir: Duygusal bağlılık; duygusal bağlanma, ait olma duygusu, üye olmaktan gurur duyma ve psikolojik sahiplenme duygusudur. Duygusal bağlılık, çalışanların çalıştıkları örgütte kendilerini rahat hissetme gereksinimlerini karşılayan iş deneyimlerine sahip olduklarında kendini gösterir

Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Örgütsel İtaatin Aracı Rolü: Bir Kamu Üniversitesi Örneği

(Henkin vd., 2003, s. 275). Devam bağlılığı, iki ana nedenden dolayı kuruluştaki üyeliğin devam etmesidir. Birincisi, maaş, emekli maaşı, faydalar veya tesisler gibi ayrılmanın algılanan maliyetleri; ikincisi ise alternatif iş fırsatlarının olmaması nedeniyledir. Bu bağlılık biçimi, çalışanın sisteme uyum sağlamanın faydalarının yanı sıra yapılacak fedakarlıklar veya ödenecek maliyetler olduğunu kabul etmesine dayanır. Bu bilişsel bir süreçtir. Maliyetler ve ödüller arasındaki denge, bir çalışanın sistemde kalması için ödüller yönünde dönmelidir (Manion, 2004, s. 170). Normatif bağlılık ise içinde yer alınan örgütün kültürü ve diğer sosyal anlamda kabul edilen kural ya da normlar nedeniyle istihdama devam etmek için içselleştirilmiş baskı veya zorunluluk duygusudur. Bu üç bileşen, farklı psikolojik durumları yansıtır. Bu nedenle, yapının her bir bileşeninin öncülleri ve sonuçları farklı olabilir (Gautam vd., 2001, s. 240).

Başka bir yaklaşım örgütsel bağlılığı, bir bireyin örgütle bağlantısının üç faktörle karakterize edilen göreceli gücü olarak tanımlar: örgütün değer ve amaçlarına yönelik güçlü bir kabul ve inanç; kuruluş hesabına önemli sayılabilecek çaba harcama istekliliği ve üyeliği devam ettirmek için güçlü bir istek. Bu yaklaşım bipolar yani iki uçlu yapıyı temsil etmektedir ve örgüte birey ya bağlıdır ya da değildir şeklinde ifade edilebilir, bu durumda örgütlere çalışan davranışları hakkında gelecek tahmini sunmaktadır (Tumulty vd., 1995, s. 62). Zangaro 2001 yılında ek bir bağlılık türü olarak yabancılaşma bağlılığının da olabileceğini öne sürmüştür. Bunun, bireylerin etkisinin veya kontrollerinin çok az olduğu veya hiç olmadığını hissettiklerinde meydana geldiğini belirtmektedir. Bu bireyler çoğu zaman düşük performans göstermektedir (Annakili ve Jayam; 2018, s. 18-19).

2. 3. Örgütsel İtaat

Yönetim olgusuyla hedeflerine ulaşmak isteyen bireyler, bir grubun üyesi olarak yer alırken çeşitli yönetim şekilleri ve davranış kalıpları ile günlük yaşamda meydana gelen olay ve durumları örgüt düzeyine taşımaktadır (Çetinkaya ve Altıntaş, 2021). Myers (2010) tarafından uyumun, kapsam yönüne ilişkin gerçekleştirilen çalışmada uyum (conformity) davranışı baskının neden olduğu eylem ya da sergilenen tutumun farklılaşması olarak tanımlanmış ve uyum kavramı “mantıklı (uyum ve itaat, adaptasyon) ve mantıksız (sürü davranışı) yönleriyle iki alt boyutla” ifade edilmiştir (Ertaş, 2019, s. 16).

İtaat, her yerde bulunması nedeniyle, sosyal psikolojide bir araştırma konusu olarak kolayca gözden kaçırılır. Ancak insan eylemini şekillendirmedeki rolü takdir edilmeden, bazı önemli davranışlar anlaşılamaz. Çünkü komuta altında gerçekleştirilen bir eylem, psikolojik olarak kendiliğinden olan eylemden tamamen farklı bir karaktere sahiptir. Denek için en büyük sorun, deneycinin amaçlarına kendilerini adadıktan sonra kendi eski süreçlerinin kontrolünü yeniden ele geçirmektir. Bunun gerektirdiği zorluk, incelenen durumdaki dokunaklı ve bir dereceye kadar trajik unsuru temsil eder, çünkü hiçbir şey, çabalayan ancak kendisi için önemli bir durumda kendi davranışını tam olarak kontrol edemeyen bir kişinin görüntüsünden daha kasvetli değildir (Milgram, 1973, s. 3).

Örgütsel yönetim alanındaki çoğu araştırmacının belirttiği gibi, her örgütün düzgün işleyişi, üyelerinin her birinin uygun davranışına ihtiyaç duyar. Bir şirketin sahiplerinin ve çalışanlarının inançlarını ve değerlerini uyumlu hale getirmek, rekabet avantajının önemli bir kaynağı olup çalışanların mutlu olması örgütün geneline yansıyan bir durumdur (Maruf ve Altıntaş, 2021). Gerçekten paylaşılan ve yaşanan değerler, performansı daha iyi motive edebilir

veya bir örgütü, hatta küçük bir ekibi diğer organizasyon unsurlarından daha iyi güçlendirebilir (Jimenez vd., 2015, s. 259).

Şirketler, çalışanları işe alırken en az iki uyum türünü değerlendirmekle ilgilenir. Kişi-örgüt uyumu, bir kişinin değerlerinin, kişiliğinin, hedeflerinin ve diğer özelliklerinin örgüt ile ne derece eşleştiğini ifade eder. Kişi-iş uyumu kavramıyla belirtilmek istenen, bir kişinin beceri, bilgi, yetkinlik ve diğer özelliklerinin işin talepleriyle eşleşme derecesidir (Bauer ve Erdogan, 2012, s. 106). Lunenberg (2011) tarafından yapılan tanıtımda, çalışanların davranışlarını düzenlerken aynı zamanda örgütün işlevselliğini arttıran örgütsel kurallar örgüt kültürünün önemli bir tahminleyicisi durumundayken hem de çalışanların örgüt ile iletişim kurmasını sağlayabilen yönlendirici ilkeler olarak yer alırlar (İlerler ve Gülova, 2020, s. 105). İlgili literatür incelendiğinde, kuralların farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Örneğin Reynaud (1992) tarafından örgütsel kurallar ikiye ayrılmıştır. Bunlardan ilki denetim fonksiyonuna tabi kurallardır. Bu kurallar örgüt stratejisi ile uyumlu olarak bireyin davranışını kontrol etmek ve yön vermek adına orta ve üst yönetim tarafından belirlenen kurallardır. Örgütte çalışan bireyler tarafından oluşturulan ve merkezi olmayan bir şekilde ortaya çıkan kurallar ise özerk kurallar olarak isimlendirilmektedir. Çalışanlar tarafından belirlenen bu kurallar da yine aynı şekilde örgütün stratejisi ile uyum içinde olmalıdır (Richebe ve Bensaid, 2002, s. 4).

Resmi örgütler genellikle, işin karmaşık teknik ilişkiler ve sınırları aşan değiş tokuş ağlarına gömüldüğü zaman ortaya çıkan koordineli ve kontrol faaliyeti içeren sistemleri olarak anlaşılır. Ancak modern toplumlarda resmi örgütsel yapılar oldukça kurumsallaşmış bağlamlarda ortaya çıkar. Rasyonel olarak ürettikleri anlaşılan ürün ve hizmetlerle birlikte meslekler, politikalar ve programlar oluşturulur. Bu, birçok yeni örgütün ortaya çıkmasına izin verir ve mevcut olanları yeni uygulama ve prosedürleri birleştirmeye zorlar (Meyer ve Rowan, 1977, s. 340). Resmi eylem, genellikle, örgütün önceden var olan kuralları çerçevesinde gerçekleşir. Çeşitli ofisler arasındaki önceden belirlenmiş ilişkiler sistemi, önemli derecede formaliteyi ve bu pozisyonların sahipleri arasında açıkça tanımlanmış sosyal mesafeyi içerir. Kurallara uyma, biçimcilik, hatta ritüelizm şeklinde, biçimselleştirilmiş prosedürlere titizlikle bağlı kalınması konusunda karşı konulmaz bir ısrarla ortaya çıkar (Merton, 1940, s. 560).

İtaat kavramına ilişkin yaklaşımlara bakıldığında, F tipi kişilik ve sağ kanat yetkeciliği kavramları bulunmaktadır. “Adorno ve diğerlerine (1950) göre yetkeci kişilik kavramının boyutlarından biri yetkeci boyun eğme olup bu tip itaat etme güç sahibi bir lidere olan ihtiyaçla ilgilidir” (Güldü, 2011, s. 30). Buna göre itaat genel bir tutumdur ve otorite figürleri kişiye göre değişmektedir. Adorno’nun bu kuramı Freudyen yaklaşımlara yer vermesi ve nicel verilerle doğrulanamayan psikoanalitik kurama fazlasıyla yer vermesi nedeniyle eleştiriler almıştır (Güldü, 2011, s. 30). Altmeyer (1996) tarafından “sağ kanat yetkeciliği” kavramında sağ kanat yetkeciliği yüksek olan bireylerin otorite olarak algıladığı kişilerin, kurumların ve benzeri unsurların emirlerini, talimatlarını koşulsuz kabul etme eğiliminde olmaktadır. İlgili kişilere göre bireyler otoriteye eleştiri getirmemeli olup en doğrunun otorite tarafından bilineceğini ve uygulayacağını düşünmektedirler (Turkoz vd., 2020, s. 843). Çoğu zaman uyum kavramının itaat kavramını daha hızlı ve daha kolay hale getiren bir örtü görevi gördüğü, örgütsel itaat dünyasının aynı zamanda örgütsel uyum dünyası da olduğu söylenebilecektir çünkü başkalarının itaati çevremizde belirgin olarak ortadadır (Ertaş, 2019, s. 104).

2.4. Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel İtaat İlişkisi

Literatürde örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında ilişkinin araştırıldığı birçok çalışmanın mevcut olduğu görülmektedir. Aşağıda bu çalışmalardan başlıcalarına yer verilerek ardından araştırma hipotezi sunulmuştur.

Poussard vd. (2017) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık anlamlı bir ilişkinin olduğu ve prosedürel adalet ile örgütsel bağlılık arasında özsaygısı yüksek olan kişiler bağlamında pozitif yönlü bir ilişki elde edilirken kendini değerli hissetmeyen bireylerde bu ilişki gözlenmemiştir. Örgüt ortamında adaleti algılayan kişilerin aynı zamanda güçlü örgütsel bağlılık duygularına da sahip oldukları görülmüştür. Jang vd. (2021) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım adaleti ve prosedürel adaletin bağlılığın artmasını sağladığı sonuçları elde edilmiştir. Diğer yandan prosedürel adalet kamu hizmetlerinde bir artmayı sağlarken dağıtım adaletinde tersi yönlü bir sonuç elde edilmiştir. Son olarak örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisinde kamu hizmeti değerinin aracı rol oynadığı belirlenmiştir.

Ghaderi vd. (2021) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığın iş tatmini kavramıyla olan ilişkisi incelenmiştir. Otel çalışanları üzerinde gerçekleştirilen bu çalışmada üç örgütsel adalet türünden dağıtım adaleti iş tatminiyle güçlü ve doğrudan pozitif yönlü ilişkiliyken, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti için doğrudan ve anlamlı bir ilişki belirlenmemiştir. Onlara göre bu sonuç, otel çalışanlarının, baş yöneticilerinin kaynakları nasıl tahsis ettiğini ve grup üyeleri arasında ödül ve maliyetlerin nasıl adil bir şekilde dağıtıldığını ve bunun da iş tatmini ile sonuçlandığını anlamalarının çok önemli olduğunu göstermektedir. Örgütsel bağlılıkla ilgili olarak da normatif bağlılık ile iş tatmini arasında güçlü bir ilişki olduğunu fark etmişler ancak örgütsel bağlılığın diğer yönlerinin etkili olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Onlara göre bu bulgu, örgütte kalmak zorunda olan bireylerin işe karşı pozitif davranış sergilediklerini ve dolayısıyla daha fazla iş doyumunu yaşamalarına yol açtığını göstermektedir. Bir diğer ifade de normatif bağlılık ayrıca, standartlara ve kişisel değerlere dayalı olarak örgüte karşı bir yükümlülük duygusu uyandırmaktadır şeklindedir. Kısaca literatürde, çalışanların adalet algısı örgütsel bağlılık artışa neden olmaktadır (Mert ve Şen, 2019). Bu bilgiler ışında bu çalışmada aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

Hipotez 1: *Örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkisi vardır.*

Araştırmanın değişkenlerinden olan örgütsel adalet ve örgütsel itaat ilişkisine ilişkin yapılmış çalışma yok denilecek kadar azdır. Bu noktada diğer değişkenler üzerinden bir varsayım oluşturmak amacıyla yapılan incelemede, Jameel vd. (2020) tarafından yapılan çalışmada örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Ortaokul öğretmenleri üzerinde yapılan bu çalışmada, özellikle prosedürel ve etkileşimsel adaletin bağlılık üzerinde önemli düzeyde etkisinin olduğu belirtilmiştir. Sözü edilen bu etkiyi olumlu ya da olumsuz olarak itaat algısının değiştirebileceği düşünülmektedir. Çalışanların örgüte karşı körü körüne itaat edip etmediği yani örgütün dağıtımsal ve prosedürel bazı eşitsizliklerinin yanlış olduğunu bile bile görmezden gelmesi ya da onlara uyması bağlılık algısının da form değiştirmesine neden olacaktır. Örgütsel davranış düzeyinde beklenen, çalışanların kurumla özdeşleşerek bağlılık geliştirmesidir. Bu süreçte de örgütsel adaletin önemli rolü olduğu düşünülmektedir. Polisler üzerinde yapılan bir çalışmada örgütsel düzeyde sergilenen adaletin,

itaat davranışını etkilediği bulunmuştur (Quinton vd., 2015). Belirtilenler ışığında örgütsel adaletin itaat üzerinde bir etkiye sahip olabileceği savıyla çalışmada şu hipotez geliştirilmiştir:

Hipotez 2: *Örgütsel adaletin örgütsel itaat üzerinde anlamlı etkisi vardır.*

Araştırmanın değişkenlerinden olan örgütsel bağlılık ve örgütsel itaat ilişkisini ortaya koyabilmek için Milgram'ın (1974) araştırmasının sonuçlarını anlamak için benimsediği açıklamadan yararlanılacaktır. Buna göre, otoriter bir sisteme dahil olan bir kişi, artık hareket etmekte özgür hissetmediği ve kendisini otorite tarafından sağlanan durum tanımını kabul ederek, başkalarının gereksinimlerini karşılaması gereken bir birey olarak görür. Böylece bir özne, daha yüksek statüdeki bir kişiden gelen direktiflere göre davranışını düzenlemeye istekli olduğu durumda birey artık kendi eylemlerinden sorumlu görülmez, başkalarının emirlerini yerine getiren bir araç olarak tanımlanır (Bocchiaro ve Zamperini, 2012, s. 282). İtaatin, emir verme yetkisinde olan kişinin verdiği emirleri yerine getirme, ona bağlı ve tabi olma, istenildiği biçimde hareket etme anlamları çıkarılabilmektedir. Boyun eğme, tabi olma ve alınan emre göre hareket etme noktasından bakıldığında itaatin, bireyin başkalarının isteğine göre davranma şekli ortaya çıkarak bu durum bireyin kişiliğinin önüne geçmektedir. Yıldırım (1999) tarafından ifade edilen şekliyle de itaat gönüllü bir kabullenme şeklidir. İtaatin öncesinde ve sonrasında akıl ve iradenin tercihi etkililiğini korumaktadır. Bu iki farklı tanımlamadan yola çıkılarak; aslında itaat kavramında insan aklının ve özgürlüğünün ikinci planda olduğu anlamı ortaya çıkmaz. Çünkü birey sergilemiş olduğu davranışlarında her zaman kendi iradesiyle hareket ederek, yapmış olduğu her davranış seçimiyle açıklar, hatta seçimde bulunmamayı bile bir tercih olarak gösterebilir. İradenin olmadığı davranışlar zorunlu olarak gerçekleştirilen eylemler olup, bireyin sorumluluğunu gerektirmez (Özkan ve Polat, 2016, s. 140). Birey örgüte ilişkin bağlılık kararında sözü edilen itaat mekanizmasının da etkili olduğu düşünülmekte ve belirtilenler ışığında örgütsel itaatin bağlılık değişkeni üzerinde bir etkiye sahip olabileceği savıyla çalışmada şu hipotez geliştirilmiştir:

Hipotez 3: *Örgütsel itaatin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkisi vardır.*

Çalışmanın diğer değişkeni olan itaat olgusunun yukarıda sözü edilen diğer iki değişkenle ilişkisine ilişkin doğrudan çalışmaya rastlanmamış olmakla birlikte Tenderis ve Uzunçarşılı (2022) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, toksik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü etkilediği, örgütsel itaatin işten ayrılma niyetini kısmi olarak etkilediği, yönetimin olumsuz davranış şeklinin üyelerin işten ayrılma niyeti konusunda bir etkiye sahip olduğu belirtilmektedir. Buna ek olarak, çarpıcı biçimde, Hume (2017, s. 110) “Siyasi Denemeler” adlı yapıtının “Yönetimin Kökeni” denemesinde şöyle demektedir:

İnsanlar, yönetici adıyla, görevi eşitlik hükümleri vermek, suçluları cezalandırmak, yolsuzluk ve şiddeti engellemek ve insanları ne kadar isteksiz olurlarsa olsunlar, gerçek ve kalıcı çıkarlarını düşünmeye zorlayan kişiler atarlar. Yani adaleti desteklemek için icat edilmesi gereken yeni görev itaattir ve eşitlik bağları sadakat bağıyla güçlendirilmelidir.

Her ne kadar Hume'un adalet olgusuna yüklediği misyon günümüz örgütsel koşulları ile doğrudan kıyaslanamasa da yöneticinin adaleti, bağlılık oluşturmak için tesis etmesi gerektiği ancak bu süreçte itaatin temel araç olduğunu ileri sürdüğü varsayımı da dikkate alınarak yukarıda

Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Örgütsel İtaatin Aracı Rolü: Bir Kamu Üniversitesi Örneği

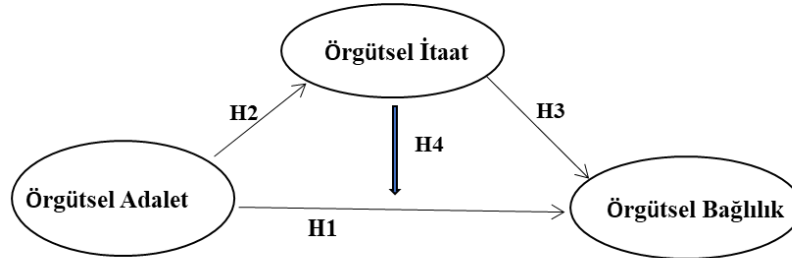
belirtilenler diğer hususlar ışığında, örgütsel adaletin itaat ve itaatin de bağlılık değişkeni üzerinde bir etkiye sahip olabileceği savıyla şu hipotez geliştirilmiştir:

Hipotez 4: *Örgütsel itaat, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin yönünü veya boyutunu değiştirmektedir.*

3. YÖNTEM

Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel itaatin aracılık rolünün araştırıldığı çalışmanın bu bölümünde, öncelikle örneklem ve ölçeklerine ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Elde edilen veriler Şekil 1’de sunulan araştırma model önerisi doğrultusunda analiz edilmiştir. Araştırma model önerisine göre örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel itaatin aracılık rolünün var olup olmadığı test edilmiştir.

Şekil 1: Araştırma Model Önerisi



3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Kırşehir Ahi Evran Üniversitesinde görev yapan 1619 kişiden oluşan idari ve akademik personel oluşturmaktadır. Evreni temsil edebilecek kişi sayısı, veri toplama aracıda yer alan soru sayısı ve Cochran (2007) tarafından önerilen örneklem hesaplama formülü dikkate alınarak yapılan hesaplamada 315 kişi iken, çalışmada 425 kişiye ulaşılmıştır. Bu açıdan ulaşılan kişi sayısı örneklemi temsil etmekte yeterlidir. Araştırma kapsamında ilgili kurumdan etik kurul izni ve anket uygulayabilmek için kurum izinleri formal süreçler işletilerek alınmıştır. Hazırlanan anket formu online olarak katılımcıların kurumsal e-postalarına kurum izin yazısı ve etik kurul onayı ile birlikte gönderilerek katılmaları sağlanmıştır. Araştırmaya gönüllü olarak katılan akademik ve idari personele ait demografik bilgilere ilişkin dağılım Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1’de de görüldüğü şekliyle katılımcıların, 124’ü kadın (%29,2’si) ve 301’i erkeklerden (%70,8’i) oluşmaktadır. Katılımcıların 349’u evli (%82,1), 76’sı bekarlardan (%17,9) oluşmaktadır. Katılımcıların öğrenim durumları incelendiğinde ilkokul mezunu 2 (%0,5), lise mezunu 22 (%5,2), ön lisans mezunu 22 (%5,2), lisans mezunu 105 (%24,7), yüksek lisans mezunu 87 (%20,4) ve doktora mezunu 187 (%44) kişiden oluşmaktadır.

Çalışanların hizmet durumlarına bakıldığında, 0-5 yıl hizmet süresi olan 43 kişi (%10,1), 6-10 yıl arasında hizmet süresi olanlar 58 kişi (%13,6), 11-15 yıl arasında hizmet süresi olanlar 132 kişi (%31,1), 16-20 yıl süreli çalışan sayısı 34 (%8) ve 21 yıl ve üstü hizmet süresi olanlar 158 (%37,2) kişiden oluşmaktadır.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Sosyo-demografik Değişkenler	n (N=425)	%
<u>Cinsiyet</u>		
Kadın	124	29,2
Erkek	301	70,8
<u>Medeni Durum</u>		
Evli	349	82,1
Bekar	76	17,9
<u>Hizmet süresi</u>		
0-5 yıl	43	10,1
6-10 yıl	58	13,6
11-15 yıl	132	1,1
16-20 yıl	34	8,0
21 yıl ve üstü	158	7,2
<u>Görev</u>		
İdari	181	42,6
Akademik	244	57,4
<u>Öğrenim Durumu</u>		
İlkokul	2	0,5
Lise	22	5,2
Ön lisans	22	5,2
Lisans	105	4,7
Yüksek lisans	87	0,4
Doktora	187	4,0
<u>Yaş</u>		
18-22	3	0,7
23-27	13	3,0
28-32	30	7,1
33-37	87	20,5
38-42	97	22,8
43-47	84	19,8
48 ve üstü	111	26,1

Kurumdaki görevleri bakımından çalışanların 181'i (%42,6) idari personel iken 244'ünü (%57,4) akademik personel oluşturmaktadır. Son olarak katılımcıların yaş dağılımları incelendiğinde, 18-22 yaş arası 3 (%0,7), 23-27 yaş arası 13 (%3), 28-32 yaş arası 30 (%7,1), 33-37 yaş arası 87 (%20,5), 38-42 yaş arası 97 (%22,8), 43-47 yaş arası 84 (%19,8) ve 48 yaş ve üzeri 111 (%26,1) kişiden oluşmaktadır.

3.2. Veri Toplama Araçları ve Geçerlilik Güvenirlik Analizleri

Araştırmada birincil veri toplama metotlarından biri olan anket tekniğinden faydalanılmıştır. Kullanılan anket dört bölümden oluşturulmuştur. Birinci bölümde, altı sorudan oluşan demografik özellikleri belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde, örgütsel adalet tutumuyla ilgili 20 soru yer alırken, üçüncü bölümde, 24 sorudan oluşan örgütsel bağlılık düzeyini belirlemeye yönelik sorular yer almıştır. Anketin son bölümünde ise 27 sorudan oluşan örgütsel itaat düzeyini ölçmeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi (DFA) kullanılarak elde edilmeye çalışılmıştır. Shao'ya (2002) göre doğrulayıcı faktör analizi için ölçeklerin normal dağılım göstermesi beklenmektedir. Normal dağılımın sağlanabilmesi açısından ise “çarpıklık ve basıklık değerlerinin -3 ve +3 arasında yer alması gerekmektedir” (Çavuşoğlu ve Durmaz, 2019, s. 309).

Çalışmada yer alan ölçeklerin güvenilirliği ise Cronbach Alfa değeri kullanılarak test edilmiştir. “Cronbach Alfa değerinin 0,60 ile 0,80 arasında olması durumu anketin güvenilir olduğunu, 0,80 ile 1 arasında değer alıyor olması durumu ise anketin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir” (Karagöz, 2019, s. 1003). Faktör analizine geçilmeden önce ilk olarak sorgulanan

Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Örgütsel İtaatin Aracı Rolü: Bir Kamu Üniversitesi Örneği

şeylerden biri uygunluk sınamaları kapsamında, örgütsel adalet ölçeği KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değeri 0,926, Barlett's küresellik testi ki-kare değeri ise 6827,910, serbestlik derecesi değeri 190 ve son olarak da p değeri <0,0001 olarak bulunmuştur. Örgütsel bağlılık ölçeğinde ise söz konusu değerler şu şekilde elde edilmiştir: KMO değeri 0,759, Barlett's küresellik testi ki-kare değeri 1488,804, serbestlik derecesi 66 ve p değeri <0,0001 olarak elde edilmiştir. Çalışmada yer alan bir diğer ölçek olan örgütsel itaat ölçeğine ilişkin veriler; KMO değeri 0,892, Barlett's küresellik testi ki-kare değeri 5548,194, serbestlik derecesi 231 ve son olarak da p değeri <0,0001 olarak elde edilmiştir. Bu değerler birlikte değerlendirildiğinde ölçeklerin faktör analizi için yeterli örneklem büyüklüğüne sahip oldukları, verilerin normal dağılım varsayımını karşıladıkları ve ölçeklerin faktör analizi için uygun oldukları söylenebilir.

Aşağıda Tablo 2'de her bir ölçeğe ait KMO ve Cronbach Alfa değeri ayrı ayrı verilmiştir.

Tablo 2: Ölçeklere İlişkin KMO ve Cronbach Alfa Değerleri

	KMO Değeri	Cronbach's Alfa Değeri
Örgütsel Adalet Ölçeği	0,926	0,944
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	0,759	0,797
Örgütsel İtaat Ölçeği	0,892	0,813

3.2.1. Örgütsel Adalet Ölçeği

Çalışmada kullanılan Örgütsel Adalet Ölçeği, Colquitt tarafından 2001 yılında geliştirilmiştir. Ölçek 20 maddeden oluşmaktadır ve ilgili ölçeğin Türkçeye çevrisi 2005 yılında Özmen vd. (2007) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçek 5'li Likert skalasındadır ve 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Örgütsel Adalet Ölçeğinde 1,2,3,4,5,6 ve 7. sorular *prosedürel adalet* boyutuna, 8,9,10 ve 11. sorular *dağıtım adaleti* boyutuna, 12,13,14,15 ve 16. sorular *kişilerarası adalet* boyutuna ve son olarak da 17,18,19 ve 20. sorular *bilgisel adalet* alt boyutuna aittir. İlgili ölçeğe ilişkin (20 madde) Cronbach Alfa değeri 0,944 olarak elde edilmiştir. Değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerleri +3 ve -3 arasındadır. Ölçekte yer alan 15. ifade ters kodlanmıştır. Örgütsel Adalet Ölçeğinde ayrıca modifikasyon indekslerine bakılarak kovaryans değerleri büyük olan değişkenler arasında kovaryanslar oluşturularak uyum iyiliği değerlerine ulaşılmaya çalışılmıştır (örneğin kişilerarası adalet ifadeleri (e13-e15) 13-15 arasında).

3.2.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Çalışmada yer alan Örgütsel Bağlılık Ölçeği, Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek toplam 24 maddeden oluşmaktadır ve 3 alt boyuta karşılık gelmektedir ayrıca 5'li Likert ölçeğidir. Ölçekte yer alan ifadelerden 5,6,8,9,12,18,19,24 nolu ifadeler ters kodlanarak analize dâhil edilmiştir. Ölçeğe ilişkin Cronbach Alfa değeri 0,797 olarak elde edilmiştir (12 madde). Duygusal bağlılık alt boyutuna ait 4,5,6 ve 8. sorular, devam bağlılığı boyutuna ait 9,13,14,15,16 nolu ifadeler ve son olarak da normatif bağlılık boyutuna ait 17,18 ve 24 nolu ifadelerde faktör yükleri literatürde sınır değer olarak kabul edilen 0,30'un altında yer aldığından doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçekten çıkarılmıştır (Büyüköztürk, 2002, s. 134). Ayrıca değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerleri +3 ve -3 arasında bulunmuştur. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinde ayrıca modifikasyon indekslerine bakılarak kovaryans değerleri büyük olan değişkenler arasında kovaryanslar oluşturularak uyum iyiliği değerlerine ulaşılmaya çalışılmıştır (örneğin devam bağlılığı ifadeleri (e13-e14) 11-12 arasında).

3.2.3. Örgütsel İtaat Ölçeği

Çalışmanın örgütsel itaat boyutu, Ertaş (2019) tarafından geliştirilen Örgütsel İtaat Ölçeği ile incelenmiştir. Söz konusu ölçek, 27 maddeden oluşan, 7'li likert ölçeğidir. Ölçekte 1,2,3,4,5,6,7,8,9 nolu ifadeler *körü körüne itaat* boyutunu, 10,11,12,13,14,15 nolu ifadeler *yıkıcı itaat* boyutunu, 16,17 ve 18 nolu ifadeler *sorgusuz itaat* alt boyutu, 19,20,21,22,23,24 nolu ifadeler *suç itaat* boyutunu oluştururken 25,26, ve 27 nolu ifadeler ise *zorlayıcı itaat* boyutunu oluşturmaktadır. Ölçekte yer alan ifadelerden körü körüne itaat alt boyutuna ait 1,3,4,5 nolu ifadeler ve suç itaat boyutuna ait 19 nolu soru ölçekten DFA sonucunda faktör yüklerinin 0,30'ın altında kalması sebebiyle analizden çıkarılmıştır. İlgili ölçekte yer alan ifadelerden 3,4,16,17,26 ve 27 nolu ifadeler ters kodlanarak analize dâhil edilmiştir. 22 maddeye ilişkin olarak elde edilen Cronbach Alfa değeri 0,813 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerleri +3 ve -3 arasında bulunmuştur. Örgütsel itaat ölçeğinde ayrıca modifikasyon indekslerine bakılarak kovaryans değerleri büyük olan değişkenler arasında kovaryanslar oluşturularak uyum iyiliği değerlerine ulaşılmaya çalışılmıştır (örneğin yıkıcı itaat ifadeleri (e16-e19) 12-15 arasında).

4. BULGULAR

4.1. Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerliliklerinin Test Edilmesi

Çalışmada yer alan ölçeklerin yapısal geçerliğini gözden geçirmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizinden (DFA) yararlanılmıştır. Bu doğrultuda örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve örgütsel itaat ölçekleri ile ilgili olarak yapılan DFA analizi diyagramları Şekil 2 ve 3'te, ilgili ölçeklere ilişkin faktör yüklenim sonuçlarına ise Tablo 3'te yer verilmiştir. Örgütsel adalet ölçeğine ilişkin faktör yüklerinin 0,426 ile 0,946 arasında değer aldıkları görülmektedir. Örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin faktör yükleri ise 0,335 ile 1,127 arasında değer almaktadır. Araştırmanın bir diğer ölçeği olan örgütsel itaat ölçeğinde ise faktör yükleri 0,441 ile 0,920 aralığında değer almaktadır, tüm ölçeklere ilişkin uygun değer aralığında olduğu görülen maddeler analizde yer almıştır. Ayrıca söz konusu ölçeklerin uyum iyilik değerleri de Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 3: Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

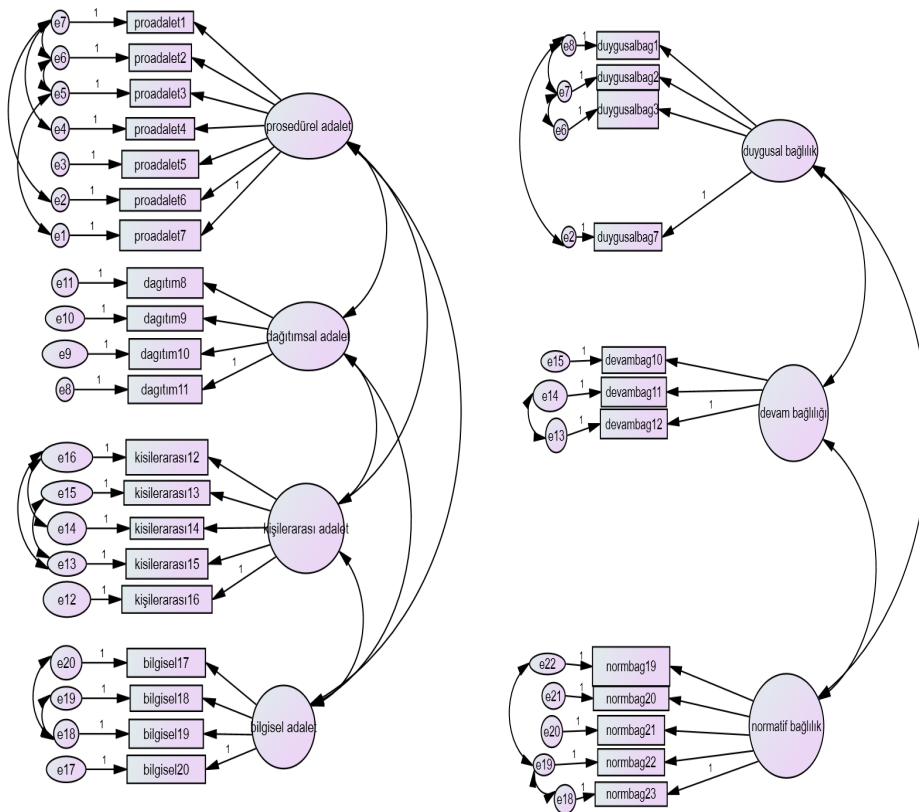
Örgütsel Adalet	Stand. Tahmin	Örgütsel Bağlılık	Stand. Tahmin	Örgütsel İtaat	Stand. Tahmin
prosedür 1	0,866	duygusal 1	1,127	kor 2	0,769
prosedür 2	0,426	duygusal 2	0,460	kor 6	0,785
prosedür 3	0,850	duygusal 3	0,335	kor 7	0,692
prosedür 4	0,736	duygusal 7	0,997	kor 8	0,761
prosedür 5	0,837	devam 10	0,502	kor 9	0,441
prosedür 6	0,428	devam 11	0,559	suç 20	0,811
prosedür 7	0,646	devam 12	0,912	suç 21	0,688
dağıtım 8	0,842	normatif 19	0,482	suç 22	0,818
dağıtım 9	0,836	normatif 20	0,490	suç 23	0,796
dağıtım 10	0,837	normatif 21	0,594	suç 24	0,733
dağıtım 11	0,786	normatif 22	0,766	yıkıcı 10	0,665
kişiler 12	0,873	normatif 23	0,417	yıkıcı 11	0,783
kişiler 13	0,708			yıkıcı 12	0,801

Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Örgütsel İtaatin Aracı Rolü: Bir Kamu Üniversitesi Örneği

kişiler 14	0,866	yıkıcı 13	0,766
kişiler 15	0,946	yıkıcı 14	0,722
kişiler 16	0,815	yıkıcı 15	0,706
bilgisel 17	0,842	zorlayıcı 25	0,696
bilgisel 18	0,819	zorlayıcı 26	0,520
bilgisel 19	0,876	zorlayıcı 27	0,847
bilgisel 20	0,780	sorgusuz 16	0,687
		sorgusuz 17	0,852
		sorgusuz 18	0,920

Faktör yüklenimleri bir diğer ifadeyle regresyon değerleri, gözlenen değişkenlerin gizil değişkenleri tahmin etme kuvvetini göstermektedir. Tabloda verilen faktör yüklenimi değerleri $p < 0,001$ olduğundan faktör yüklenimleri önemlidir. Analizde p değerlerinin önemli çıkması maddelerin, faktörlere doğru bir şekilde yüklendiği sonucunu ortaya koymaktadır. Ayrıca faktör yüklenim değerlerinin yani standardize regresyon katsayılarının yüksek olması da gizil değişkenleri tahmin etme gücünün yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

Şekil 2: Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği DFA Diyagramı

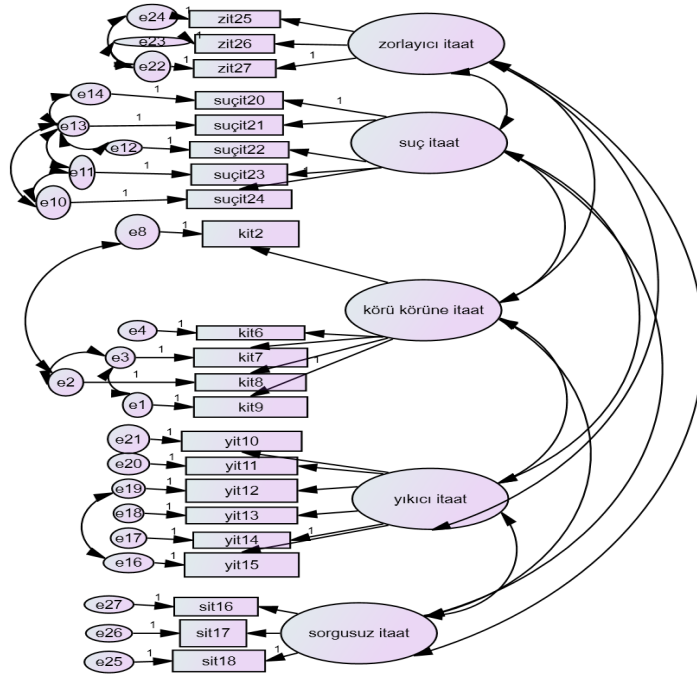


Tablo 4’te yer alan uyum iyiliği değerlerinin literatürde yer alan referans değerlerine yakın olduğu görülmektedir (CMIN/DF<5, RMSEA<0,10, CFI>0,90, GFI>0,85) (Erkorkmaz vd., 2012, s. 213-217; Karagöz, 2019, s. 1038).

Tablo 4: Ölçeklerin DFA Uyum İyiliği Değerleri

Ölçekler	CMIN/DF	GFI	CFI	RMSEA
Örgütsel Adalet	4,126	0,877	0,929	0,086
Örgütsel Bağlılık	4,791	0,928	0,882	0,095
Örgütsel İtaat	3,479	0,885	0,914	0,076

Şekil 3: Örgütsel İtaat Ölçeği DFA Diyagramı



4.2. Ölçeklere İlişkin Geçerlik Değerleri (AVE, CR, MSV ve ASV)

Araştırmada yer alan ölçeklerin geçerliliğinin belirlenmesinde kullanılan Cronbach Alfa katsayısı dışında ayrışma ve uyuşma geçerlilikleri olarak kabul edilen AVE (Açıklanan ortalama varyans) ve CR (Birleşik Güvenirlik) değerleri ile MSV (Maksimum Paylaşılan Varyansın Karesi) ve ASV (Paylaşılan Varyansın Karesinin Ortalaması) değerleri bulunmaktadır (Tablo 5-6-7). İç güvenilirlik kriteri olarak kabul edilen CR değerinin 0,7’den büyük olması gerekmekte olup bu araştırmada alt boyutlar için sağlanmakta (sadece örgütsel bağlılık ölçeğinin normatif boyutunda sağlanmamaktadır). Diğer yandan AVE değerinin ise 0,5’ten büyük olması gerekliliği ifade edilmekte ve bu araştırmada genel olarak sağlandığı görülmektedir (örgütsel itaat boyutunun körü körüne ve zorlayıcı itaat boyutlarında, örgütsel bağlılık ölçeğinin normatif bağlılık ve devam bağlılığı alt boyutlarında sağlanmamaktadır).

Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Örgütsel İtaatin Aracı Rolü: Bir Kamu Üniversitesi Örneği

Tablo 5: Geçerlik Değerleri (Örgütsel Adalet Ölçeği)

	CR	AVE	MSV	ASV	Kişilerarası	Prosedürel	Dağıtım sal	Bilgisel
Kişilerarası	0,925	0,714	0,806	0,552	0,845			
Prosedürel	0,867	0,500	0,572	0,500	0,715	0,707		
Dağıtım sal	0,895	0,682	0,432	0,395	0,581	0,645	0,826	
Bilgisel	0,898	0,689	0,806	0,603	0,898	0,756	0,657	0,830

Tablo 6: Geçerlik Değerleri (Örgütsel Bağlılık Ölçeği)

	CR	AVE	MSV	ASV	Devam	Duygusal	Normatif
Devam	0,708	0,465	0,220	0,204	0,682		
Duygusal	0,858	0,647	0,219	0,204	0,434	0,804	
Normatif	0,689	0,317	0,220	0,219	0,469	0,468	0,563

Tablo 7: Geçerlik Değerleri (Örgütsel İtaat Ölçeği)

	CR	AVE	MSV	ASV	Zorlayıcı	Körü körüne	Suçlayıcı	Yıkıcı	Sorgusuz
Zorlayıcı	0,736	0,491	0,446	0,276	0,701				
Körü körüne	0,824	0,492	0,738	0,425	-0,488	0,701			
Suçlayıcı	0,879	0,594	0,446	0,362	-0,668	0,608	0,771		
Yıkıcı	0,880	0,551	0,738	0,390	-0,520	0,859	0,546	0,742	
Sorgusuz	0,864	0,681	0,354	0,272	-0,384	0,595	0,577	0,505	0,825

AVE değerleri bazı boyutlar için 0,50 olarak belirlenen sınırın altındadır ancak CR değerleri kabul edilebilir sınırın (>0.70) üzerinde yer almıştır. Fornell ve Larcker'a (1981) göre de AVE değerinin 0,5'ten küçük olduğu, ancak kompozit güvenilirliğin (CR) 0,6'dan büyük olduğu durumlar söz konusu olduğunda, yapının yakınsak geçerliliği hala yeterlidir (Dede, 2019, s. 1934). Ayrıca tüm boyutlar için $CR > AVE$ değerleri elde edildiğinden dolayı boyutların yakınsak geçerliliğinin varlığından söz edilebilir. İraksak geçerlik için bazı değerler incelendiğinde ise AVE değerinin MSV değerinden büyük olması gerektiği koşulu örgütsel adalet boyutları incelendiğinde; kişilerarası, prosedürel ve bilgisel adalet alt boyutları kapsamında karşılanmamaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeği kapsamında ise iraksak geçerlik konusunda bir problem bulunmamaktadır. Örgütsel itaat alt boyutları kapsamında yapılan değerlendirme ise, körü körüne ve yıkıcı itaat alt boyutlarında $AVE > MSV$ koşulu sağlanamadığı yönünde olmaktadır. Bir diğer iraksak geçerlik koşulu olan $MSV > ASV$ koşulu ise tüm ölçekler için tüm alt boyutlarda sağlanmaktadır (Fornell ve Larcker, 1981, s. 39-50). Bu kapsamda yapılan geçerlik ve güvenilirlik analizleri söz konusu değişkenlerin aracılık analizlerinin gerçekleştirilebilmesi için uygunluğunu göstermektedir.

4.3. Değişkenler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Tablo 8'de yer alan değerlerin yorumlanmasında Evans (1996) tarafından gerçekleştirilen çalışmada yer alan "0.00-0.19: çok zayıf, 0.20-0.39: zayıf, 0.40-0.59: orta, 0.60-0.79: güçlü ve 0.80-1.00: çok güçlü" referans ilişki değerleri baz alınmıştır. Pearson korelasyon analizi sonucunda (Tablo 8) her üç boyut arasında da $p < 0,01$ anlamlılık seviyesine göre; örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde, örgütsel adalet ile örgütsel itaat arasında düşük düzeyde ve son olarak da örgütsel bağlılık ile örgütsel itaat arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur (Büyüköztürk vd., 2009, s. 121).

Tablo 8: Korelasyon Analizi

Ölçekler	Örgütsel adalet	Örgütsel bağlılık	Örgütsel itaat
Örgütsel Adalet	1		
Örgütsel Bağlılık	0,503**	1	
Örgütsel İtaat	0,277**	0,299**	1

Not: *p<0.01

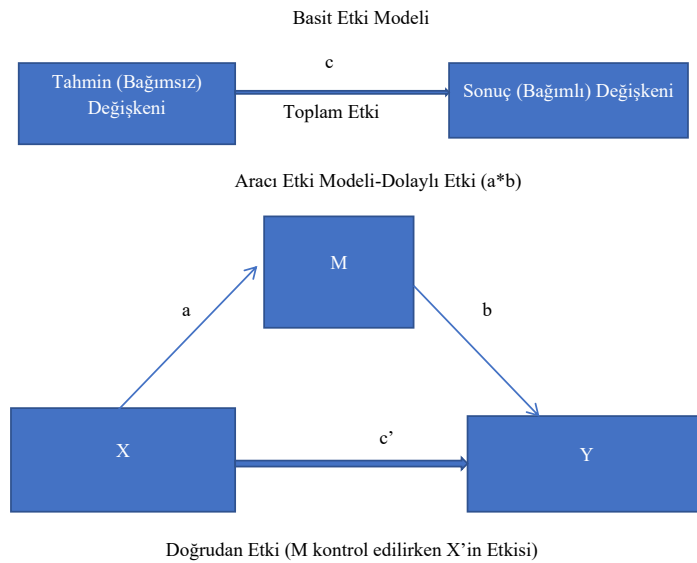
4.4. Araştırma Hipotezlerinin Test edilmesi

Bu çalışmadaki öncelikli amaç, aracı etkinin varlığının bulunup bulunmadığının tespit edilmesidir. Aracı etkide kasıt, değişkenler arasında hem bir sıralama hem de bir nedensellik varsayımıdır. Baron ve Kenny (1986) tarafından ifade edilen şekliyle standart regresyon analizinin aracı etki analizlerinde sınırlı kaldığı yönündeki eleştirilerinden de yola çıkılarak ilgili aracı etki analizi için daha iyi sonuç verebileceği düşünülen yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır.

İlk aşamada aracı değişken modele dahil olmadan bağımsız değişkenin (örgütsel adalet) bağımlı değişkeni (örgütsel bağlılık) doğrudan etkileyip etkilemediği incelenmiştir. İkinci adımda ise bağımsız değişken ile aracı değişken (örgütsel itaat) arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Sonraki adımda ise aracı değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkiye bakılarak son olarak dördüncü aşamada aracı değişken olan örgütsel itaat modele eklenmiş, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisine tekrardan bakılmıştır.

Şekil 4'te Baron ve Kenny'ye (1986) ait aracı etki modeli yer almaktadır. Bu modelde dört temel varsayım bulunmakta ve geleneksel yaklaşım olarak adlandırılmaktadır. Baron ve Kenny yöntemine göre ilk adımda bağımsız değişken olan örgütsel adaletin bağımlı değişken olan örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi anlamlı olmalıdır. İkinci adımda bağımsız değişken olan örgütsel adaletin aracı değişken olan örgütsel itaat üzerindeki etkisi anlamlıdır.

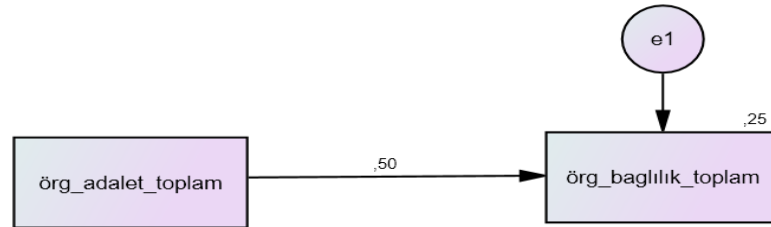
Şekil 4: Aracı Etki Modeli



Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Örgütsel İtaatin Aracı Rolü: Bir Kamu Üniversitesi Örneği

Üçüncü adımda ise ilk adımdaki örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık modeline aracı değişken olan örgütsel itaat değişkeninin eklenmesiyle birlikte birinci adımda örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin düşmesi beklenmektedir. Bunun yanı sıra dördüncü adım olarak Baron ve Kenny (1986) aracı değişken olan örgütsel itaatin bağımlı değişken olan örgütsel bağlılığı anlamlı olarak etkilemesini gerektiğini belirtmektedir. Şartların sağlanması durumunda üçüncü adımda bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi azalmış fakat etki hala anlamlı ise kısmi aracılıktan bahsedilmektedir. Eğer etki anlamsız hale gelmişse tam aracılıktan bahsedilebilir (Gürbüz ve Bayık, 2021, s. 4). Sözü edilen durum Şekil 4'te gösterilen X, Y, M yolları ile açıklanabilir.

Şekil 5: Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Gösteren AMOS Diyagramı



Araştırmada ilk olarak H1 hipotezini (örgütsel adalet-örgütsel bağlılık) gözden geçirmek amacıyla araştırmanın bağımsız değişkeni olan örgütsel adaletin dışsal, bağımlı değişken olan örgütsel bağlılığın ise içsel değişken olduğu yapısal model incelenmiştir (Şekil 5). Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) sonuçlarına bakıldığında, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı düzeyde ilişki bulunmuştur (Beta=0,503, p<0,01).

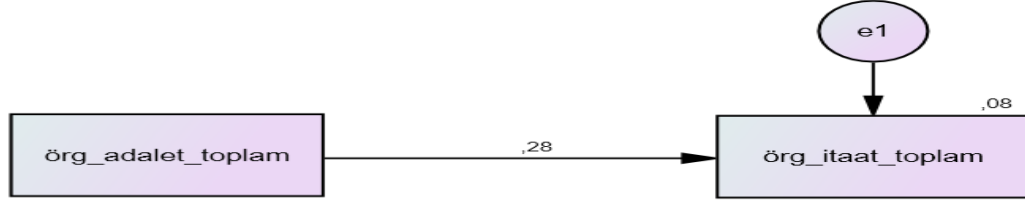
Tablo 9: Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Gösteren Katsayılar

			Std β	β	Std Hata	t	p	R ²
Örgütsel Bağlılık	←	Örgütsel Adalet	0,503	0,249	0,0221	11,983	***	0,253
Örgütsel İtaat	←	Örgütsel Adalet	0,277	0,318	0,054	5,935	***	0,077
Örgütsel Bağlılık	←	Örgütsel İtaat	0,299	0,129	0,020	6,456	***	0,090

Not: *p<0.01

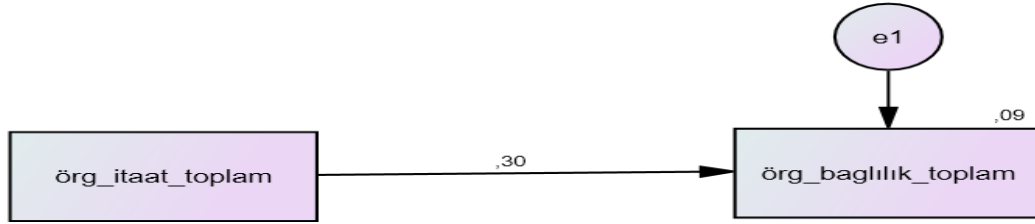
Ayrıca örgütsel adalet değişkeninin örgütsel bağlılık değişkenindeki toplam varyansın % 25,3'lük kısmını açıkladığı görülmektedir ($R^2 = 0,253$, $p < 0,01$). Bu analiz sonucunda (Tablo 9) “Örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkisi vardır.” şeklinde oluşturulan hipotez 1 kabul edilmiştir. Elde edilen bu sonuç literatürdeki benzer çalışmalarla paralel olarak görülmektedir (Bağcı, 2013; Jameel, 2020; Poussard, 2017; Şahin ve Kavas, 2016).

Şekil 6: Örgütsel Adaletin Örgütsel İtaat Üzerindeki Etkisini Gösteren AMOS Diyagramı



Araştırmanın H2 hipotezinin sınanabilmesi için örgütsel adalet ile örgütsel itaat arasındaki yol incelenmiştir (Şekil 6). Yapısal modelin ikinci aşaması olarak H2 (örgütsel adalet-örgütsel itaat) hipotezini test etmek amacıyla örgütsel adalet dışsal, aracı değişken olan örgütsel itaat ise içsel değişken olarak yapısal modelde yer almıştır. YEM sonuçlarına göre örgütsel adalet ile örgütsel itaat arasında (Beta= 0,277, $p<0,01$) pozitif yönde anlamlı ilişkinin varlığı anlaşılmıştır. Bu sonuçla birlikte araştırmanın 2. Hipotezi olan “*Örgütsel adaletin örgütsel itaat üzerinde anlamlı etkisi vardır.*” kabul edilerek, örgütsel adaletin örgütsel itaati açıklama gücü olan R kare değeri de 0,077 olarak elde edilmiştir.

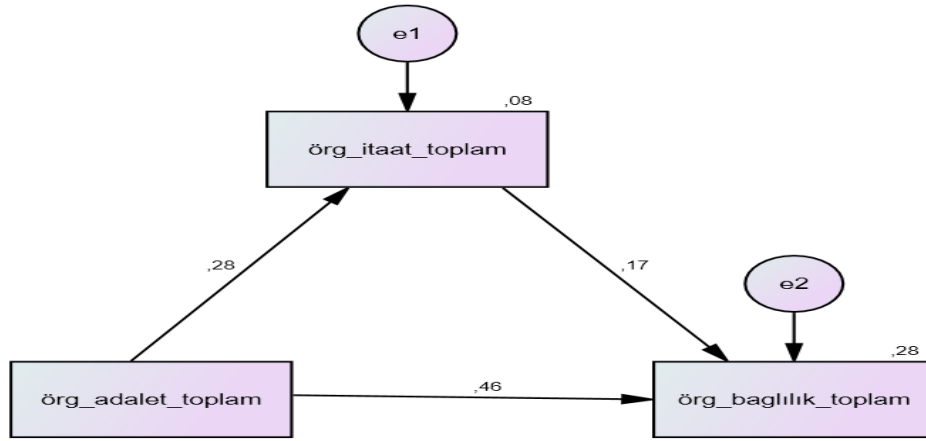
Şekil 7: Örgütsel İtaatin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Gösteren AMOS Diyagramı



H3 hipotezinin sınanabilmesi için örgütsel itaat ile örgütsel bağlılık arasındaki yol incelenmiştir (Şekil 7). Yapısal modelin üçüncü adımı olarak H3 (örgütsel itaat-örgütsel bağlılık) hipotezini test etmek amacıyla aracı değişken olan örgütsel itaat dışsal, bağımlı değişken olan örgütsel bağlılık içsel değişken olarak yapısal modelde yer almıştır. YEM sonuçlarına göre örgütsel itaat ile örgütsel bağlılık arasında (Beta=0,299, $p<0,01$) pozitif yönde anlamlı ilişkinin varlığı görülmüştür. Bu sonuçla birlikte araştırmanın 3. Hipotezi olan “*Örgütsel itaatin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkisi vardır.*” kabul edilerek, örgütsel itaat örgütsel bağlılığı açıklama gücü olan R kare değeri de 0,090 olarak elde edilmiştir.

Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Örgütsel İtaatın Aracı Rolü: Bir Kamu Üniversitesi Örneği

Şekil 8: Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Örgütsel İtaatın Aracılık Rolünü Gösteren AMOS Diyagramı



Araştırmada modelinin H4 hipotezini (örgütsel adalet-örgütsel itaat-örgütsel bağlılık) test etmek amacıyla bağımsız değişkenin örgütsel adalet, bağımlı değişkenin örgütsel bağlılık ve aracı değişkenin örgütsel itaat olduğu aracılı yapısal model gözden geçirilmiştir. Modele eklenen örgütsel itaat boyutu örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki yolu gösteren beta katsayı değerini 0,50'den 0,455'e indirmiştir ancak bu yoldaki anlamlılık devam etmektedir.

Tablo 10: Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Örgütsel İtaatın Aracılık Rolünü Gösteren Katsayılar

			Std β	β	Std Hata	t	p	R ²
Örgütsel İtaat	←	Örgütsel Adalet	0,277	0,318	0,054	5,935	***	0,077
Örgütsel Bağlılık	←	Örgütsel İtaat	0,173	0,075	0,018	4,040	***	0,090
Örgütsel Bağlılık	←	Örgütsel Adalet	0,455	0,226	0,021	10,615	***	0,281

Not: *p<0.01

Ek olarak toplam varyansın açıklanma oranını ifade eden R² değeri de modele örgütsel itaat değişkeninin eklenmesiyle birlikte artmıştır. Örgütsel adalet ve örgütsel itaat puanlarının bir bütün olarak örgütsel bağlılık puanlarındaki toplam varyansın %28,1'ini açıkladığı görülmektedir (R²=0,281, p<0,01). Katsayıdaki azalma bize aracılık etkisinin varlığını göstermektedir, anlamlılıkta bir değişme olmamış fakat katsayı düşüşü meydana gelmiştir, bu da bize aracılık etkisinin kısmi olabileceğini göstermektedir. Bu kısmi aracılık etkisi Sobel testi ile gözden geçirilmiştir. Sobel testi sonuçlarına göre z=3,339 ve p=0,0008 olarak elde edilmiş ve kısmi aracılık etkisi doğrulanmıştır.

Tablo 11'de araştırma hipotezlerine ilişkin yukarıda yapılan test sonuçlarına ilişkin değerlendirmeye yer verilmiştir. Buna göre Tablo 11 incelendiğinde, araştırma kapsamında oluşturulan tüm hipotezlerin kabul edildiği görülmektedir.

Tablo 11: Araştırma Hipotezlerinin Test Sonuçları

Hipotezler	Sonuç
Hipotez 1: Örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul Edildi
Hipotez 2: Örgütsel adaletin örgütsel itaat üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul Edildi
Hipotez 3: Örgütsel itaatin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul Edildi
Hipotez 4: Örgütsel itaat, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin yönünü veya boyutunu değiştirmektedir.	Kabul Edildi

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgütsel itaatin aracılık rolünü belirlemeye yönelik tasarlanan bu çalışmada, ilgili değişkenlere yönelik kurulan hipotezler, yapılan testler sonucunda kabul edilmiştir. Ancak örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgütsel itaatin aracılık rolünün kısmi olduğu belirlenmiştir.

Araştırma sonuçlarından ilki olan örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkisinin varlığı literatürde bazı çalışmaların sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Bunlardan biri olan Bağcı (2013) tarafından gerçekleştirilen araştırmada belirli adalet şekillerinin bazı bağlılık boyutları üzerinde etkisinin olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde, Öz ve Sağlam'ın (2019) çalışmasında ise örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramlarının alt boyutları arasında ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. İlgili araştırmada etkileşimsel adalet, işlemsel adalet, genel örgütsel adalet ve duygusal bağlılık düzeylerinin düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öte yandan ise dağıtımsal adalet, genel örgütsel bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeylerinin ise orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca sosyo-demografik değişkenler ile adalet ve bağlılık kavramları arasında anlamlı farklılıklar belirlenmiştir. Şahin ve Kavas (2016) öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmada öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarının yüksek olduğu bulgulanmıştır. Bal (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutlarının anlamlı bir ilişki sergilediği bulgulanmıştır.

Araştırmanın sonuçlarından biri de örgütsel adaletin örgütsel itaat üzerinde anlamlı etkisi olduğudur. İtaat davranışı, sinizm, sessizlik vb. diğer bazı istenmeyen örgütsel davranışların uzantısı olarak da karşımıza çıkabileceği düşünüldüğünde örgütsel adalet algısının olumlu olarak geliştirilmesinin önemi daha da artmaktadır. Zira literatürde örgütsel adaletin, sinizmin olumsuz etkilerini azalttığı (Mert vd., 2022) sosyal cesareti artırdığı belirtilmektedir. Dolayısıyla örgütsel adalet, bazı örgütsel çıktıları nasıl olumlu yönde etkileyebileceğimizi düşünmek için iyi bir başlangıç noktası olarak karşımıza çıkmaktadır (Mert vd., 2022).

Araştırmada elde edilen bir diğer sonuç ise örgütsel itaatin, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin yönünü veya boyutunu değiştirmesidir. Bu bağlamda Hume'un (2017) yöneticilere öğüdü olan "*adaleti desteklemek için icat edilmesi gereken yeni görev itaattir ve eşitlik bağları sadakat bağıyla güçlendirilmelidir.*" cümlesini tekrar düşünmek gerekmektedir. Hume'a (2017) göre liderin adil ve sağduyulu olması süreç içerisinde otoritesini pekiştirecek ve itaati doğuracaktır. Nihayetinde bir kez itaate alışan insanlar asla bu yoldan ayrılmayı düşünmezler. Belki modern dönem filozofunun söylediklerini bugünkü koşullarda test etmek ve yorumlamak sorunlu görünse de adalet, itaat ve sadakat olguları insanlığın evrensel ve kadim sorunsallarındandır. Bu çalışmada da adalet ve itaat arasında pozitif ilişki bulunmuş olması ve bağlılığa da aracılık etmesi bunu bir kez daha göstermektedir.

5.1. Araştırmanın Teoriye ve Uygulamaya Katkısı

Adil bir örgüt kültürü algısının tüm çalışanlarca içselleştirmiş olduğunun göstergelerinden biri çalışanların bağlılığıdır. Ancak bağlılıkta bireyin herhangi bir baskıya tabi olmadan örgüte karşı olumlu bir tutum sergilemesi söz konusudur. Bireyin örgüte ait olduğuna ilişkin dışardan bir güç ya da yaptırım yoktur (Şener, 2019). Buna karşılık bağlılığın boyutlarından biri olan normatif bağlılıkta ise birey örgüte ait olmayı bir zorunluluk olarak algılar. Tam bu noktada örgütsel itaatin ve bağlılık üzerindeki etkisinden söz edilebilir. Çünkü itaat davranışı uyma, kabullenme, benimseme gibi kavramları içerisinde barındırır, bireyin itaat altında içsel değerlendirmesinin ne olduğu ancak eylemsel tarafı ortaya çıktığında görülebilir. Örgütlerde de birçok rol ve davranış şekilleri dayatılmaktadır, bu roller ise çoğu zaman bireylerce yerine getirilmektedir. Bu da itaatin bir uzantısı olarak bağlılığın ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu sayede de iş ortamlarında verimlilik, performans artışı, sürdürülebilirlik gibi olumlu sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Ancak itaatin bir örgütte nasıl oluşturulduğu ya da görünümünün nasıl olduğunun anlaşılması önem arz etmektedir. İtaati ortaya çıkaran durum ortadan kalktığında ilişki ve sürecin nasıl işleyeceği önemlidir. Çünkü literatürde bahsedilen şekliyle itaat kavramı zaman içerisinde kişilerin pasifleştiği, bireyselliklerinin azaldığı durumlara neden olabilmektedir, bu da kavramın etkisinin olumludan olumsuzla geçebileceği bir durum yaratabilecektir. Yani kişinin duygu ve düşüncelerini tam olarak ifade edememesi durumunda başlangıçta belki bir sorun ortaya çıkmayacaktır ancak ileriki süreç hem birey hem de örgüt için istenmeyen durumlar ortaya çıkarabilecektir. Varoğlu (1993) “itaat olmaksızın duyulan bağlılık anarşi yaratmaktadır. Bağlılık olmadan gösterilen itaat ise örgütün ilerlemesini hızlandıracak önemli adımların atılmasını sağlamakta yetersiz kalacaktır.” demektedir. Çünkü çalışanların sadece itaat davranışı sergilemesi uzun vadede örgütsel yenilikçilik ve yaratıcılık için tehdit unsurudur.

Uzun vadede yöneticilerin, çalışanların itaat davranışına ihtiyaç duyduğu söylenebilir. Bu davranışın ortaya çıkmasını sağlayacak bir öncül olarak örgütsel adaletin göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Aynı perspektiften yöneticilerin çalışanların bağlılığını kazanmasının yolu olarak onların itaat etmesine zemin hazırlayacak adil bir iş ortamı tasarlaması kaçınılmazdır. Burada sözü edilen şekliyle itaat adil bir örgüt tasarısının kaçınılmaz sonucu olacaktır. Kavramsal olarak sosyal etkinin en çok olumsuzlanan sonuçlarından biri olan itaat asırlardır her yönetim kademesinin arzuladığı bir tutum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmanın sonucu olan örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa etkisinde oynadığı kısmı aracılık rolü hâlâ itaat olgusunu dikkatlice yaklaşmamız gerektiğini göstermektedir.

5.2. Sınırlılıklar ve Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler

Aracı değişken konusu birbiriyle ilişkili değişkenler arasında başlangıçta fark edilemeyen ilişkileri ortaya çıkarabilmek için önemli görülmektedir. Yapılan bu çalışma teorik olarak yapılacak olan yeni çalışmalarla daha farklı aşamaya taşınabilir. Örneğin çalışmada ulaşılan kısmi aracılık etkisi, farklı örneklem grupları, farklı ölçüm teknikleri kullanılarak belki de örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında itaat kavramının tam aracılık etkisinin olduğu sonuçlara da ulaşılmasını sağlayabilir. Bu çalışmada ortaya çıkan sonuç itaat olgusu her ne kadar olumsuz olarak algılsa da bağımlı ve bağımsız değişkenler olan örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi kuvvetlendiren bir rol oynamaktadır. Ancak bunun normatif bağlılık boyutuyla ilişkili olabileceği göz ardı edilmemelidir. Çünkü bu tablo olumlu örgütsel davranış

sergilenmesinin önünde bir engeldir. Öyle ki normatif uyumun bağlılığın önünde bir engel olduğu bir gerçektir.

Örgütsel düzeyde bağlılık çalışanların performansını artırıp olumsuz örgütsel algı ve tutumlarını azaltmaktadır. Bu nedenle yöneticiler için üzerinde durulması gereken bir olgudur. Çalışanların itaat davranışının bağlılığa dönüşebilmesi adına örgütsel güven, motivasyon ve katılım konularına önem verilmeli ve çalışanların sesliliği özendirilmelidir. Çalışanların olumlu örgütsel adalet algısı sergilemelerini sağlamak amacıyla örgütsel düzeyde dağıtım, etkileşim, işlem adaleti boyutları titizlikle ele alınmalı ve yöneticinin düzenleyici adalet yaklaşımını benimsemesi sağlanmalıdır.

KAYNAKÇA

- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18. <https://doi: 10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Altıntaş, M. ve Şener, E. (2020). Daire-i adaletten örgütsel adalete: lisansüstü tezlerle ilişkin bibliyometrik bir çalışma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(3), 1-14.
- Annakili, P. ve Jayam, R. (2018). How to increase organizational commitment through employees participation. *Eurasian Journal of Analytical Chemistry*, 13, 18-22.
- Bağcı, Z. (2013). Çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi: Tekstil sektöründe bir inceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(19), 163-184.
- Bal, V. (2014). Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Manisa'daki eğitim kurumlarında bir araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 1-9.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bauer, T. ve Erdoğan, B. (2012). *An Introduction to organizational behavior*. Creative Commons. 106.
- Bocchiaro, P., ve Zamperini, A. (2012). Conformity, obedience, disobedience: The power of the situation. *In Psychology-Selected Papers. IntechOpen*. 275-294.
- Bozbayır, O., Özata, M. ve Altıntaş, M. (2023). Yükseköğretim kurumlarındaki toksik liderlik davranışlarının akademik personelin örgütsel bağlılıkları üzerine etkisi. *Yükseköğretim Dergisi*, 13(1), 19-31. <https://doi: 10.2399/yod.23.1162964>.
- Brockner, J., Wiesenfeld, B. M., Siegel, P. A., Bobocel, D. R. ve Liv, Z. (2015). Riding the fifth wave. organizational justice as dependent variable. *Research in Organizational Behavior*, 35, 103-121.
- Büyüköztürk, Ş., Çokluk-Bökeoğlu, Ö. ve Köklü, N. (2009). *Sosyal bilimler için istatistik*. Pegem Akademi.
- Ceylan, A. K. (2016). İşgörenlerin örgütsel adalet algısının iş tatmini ve performans üzerine etkisi: güneydoğu anadolu bölgesi gıda sektörü örneği. [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Dicle Üniversitesi.
- Cochran, W. G. (2007). *Sampling Techniques*. John Wiley&Sons.

Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Örgütsel İtaatin Aracı Rolü: Bir Kamu Üniversitesi Örneği

- Çavuşoğlu, S. ve Durmaz, Y. (2019). Yeşil davranışlara karşı tutumun ziyaret niyetine etkisinde yeşil imajın düzenleyicilik rolü: Yeşil oteller örneği. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 29(2), 303-315.
- Çetinkaya, F. F. ve Altıntaş, M. (2021). Whistleblowing (erdemli raporlama) ve mantar yönetim arasındaki ilişki. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31(2), 781-793. [https://doi: 10.18069/firatsbed.815157](https://doi.org/10.18069/firatsbed.815157).
- Dede, N. P. (2019). Dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisinde lidere güvenin aracı rolü üzerine bir araştırma. *BMIJ*, 7(4), 1923-1943. <http://doi.org/10.15295/bmij.v7i4.1250>
- Erkorkmaz, Ü., Etikan, İ., Demir, O., Özdamar, K. ve Sanisoğlu, S. Y. (2012). Doğrulayıcı faktör analizi ve uyum indeksleri. *Türkiye Klinikleri*, 33(1), 210-223.
- Ertaş, G. (2019). *Örgütsel itaate paradoksal yaklaşım: Bir ölçek geliştirme çalışması* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Beykent Üniversitesi.
- Evans, J. D. (1996). *Straightforward Statistics for the Behavioral Sciences*. Pacific Grove, Brooks/Cole Publishing.
- Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gautam, T., Dick, R. V. ve Wagner, U. (2001). Organizational commitment in Nepalese settings. *Asian Journal of Social Psychology*, 4, 239-248.
- Ghaderi, Z., Tabatabaei, F., Khoshkam, M. ve Abadi, R. S. (2021). Exploring the role of perceived organizational justice and organizational commitment as predictors of job satisfaction among employees in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality&Tourism Administration*, 24(3), 415-444.
- Güldü, Ö. (2011). Sağ kanat yetkecilği ölçeği: Uyarlama çalışması. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(2), 27-51.
- Gürbüz, S. ve Bayık, M. E. (2021). Aracılık modellerinin analizinde yeni yaklaşım: Baron ve Kenny'nin yöntemi hala geçerli mi? *Türk Psikoloji Dergisi*, 37(88), 1-14.
- Hayashi, T., Odagiri, Y., Ohya, Y., Tanaka, K. ve Shimomitsu, T. (2011). Organizational justice, willingness to work, and psychological distress: Results from a private Japanese company. *Lippincott Williams&Wilkins*, 53(2), 174-180.
- Henkin, A. B. ve Marchiori, D. M. (2003). Empowerment and organizational commitment of chiropractic faculty. *Journal of Manipulative and Physiological Therapeutics*, 26(5), 275-281.
- Hume, D. (2017). *Siyasi denemeler*. Pinhan Yayıncılık.
- İlerler, T. G. ve Gülova, A. A. (2020). Örgütsel kurallar ve normlara uyma davranışına örgüt kültürü bağlamında kavramsal bir bakış. *İzmir Democracy University Social Sciences Journal*, 3(2), 104-129.
- Jameel, A. S., Mahmood, Y. N. ve Jwmaa, S. J. (2020). Organizational justice and organizational commitment among secondary school teachers. *Cihan University-Erbil Journal of Humanities and Social Sciences*, 4(1), 1-6.
- Jang, J., Lee, D. W. ve Kwon, G. (2021). An analysis of the influence of organizational justice on organizational commitment. *International Journal of Public Administration*, 44(2), 146-154. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1672185>
- Jepsen, D. M. ve Rodwell, J. (2012). Female perceptions of organizational justice. *Gender, Work and Organization*, 19(6), 723-740.

- Jimenez, C. R., Martos, M. C. V. ve Jimenez, R. M. (2015). Organizational harmony as a value in family businesses and its influence on performance. *Journal Business Ethics*, 126, 259-272.
- Karagöz, Y. (2019). *SPSS AMOS meta uygulamalı istatistiksel analizler*. Nobel Yayınları.
- Lambert, E. (2003). The impact of organizational justice on correctional staff. *Journal of Criminal Justice*, 31, 155-168.
- Le, H. ve Pan, L. (2021). Examining the empirical redundancy of organizational justice constructs. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 165, 21-44. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2021.03.004>
- Manion, J. (2004). Strengthening organizational commitment. *The Health Care Manager*. 23(2), 167-176.
- Markovits, Y., Ullrich, J., Dick, R. V. ve Davis, A. J. (2008). Regulatory foci and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 485-489.
- Maruf, M. ve Altıntaş, M. (2021). Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Mutluluğa Etkisi: Bir Kamu Üniversitesi Örneği. *ESAM Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi* 2(1), 129-155.
- McDermott, Laschinger, H. K. ve Shamion, J. (1996). Work empowerment and organizational commitment. *Nursing Management*, 27(5), 44-47.
- Mert, İ. S. ve Cem, Ş. E. N. (2019). Örgütsel destek, örgütsel adalet ve öz kendilik değerlendirmesinin psikolojik sermaye üzerindeki etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (36), 213-231.
- Mert, I. S., Sen, C. ve B Alzghoul, A. (2022). Organizational justice, life satisfaction, and happiness: the mediating role of workplace social courage. *Kybernetes*, 51(7), 2215-2232. <https://doi.org/10.1108/K-02-2021-0116>
- Merton, R. K. (1940). Bureaucratic structure and personality. *University of North Carolina Press*, 18(4), 560-568.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. ve 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.
- Meyer, J. W. ve Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *Chicago Journals*. 83(2). 340-363.
- Milgram, S. (1973). *Obedience to Authority. An Experimental View*. Tavistock.
- Moç, T. (2018). *Örgütsel adalet algısının çalışanların işte yabancılaşmaya etkisinde tükenmişliğin ve presenteizmin rolü*. [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Atatürk Üniversitesi.
- Morrow, P. C., McElroy, J. C. ve Scheibe, K. P. (2012). Influencing organizational commitment through office redesign. *Journal of Vocational Behavior*, 81, 99-111.
- Öz, C. S. ve Sağlam, T. (2019). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Gıda sektöründe bir araştırma. *International Journal of Economics, Business and Politics*, 3(2), 131-150.
- Özata, M., ve Çetinkaya, F. F. (2020). Algılanan örgütsel ayrımcılık ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: bir kamu üniversitesi örneği, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 55(4), 2225-2241. <https://doi.org/10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.20.10.1477>
- Özkan, R. ve Polat, B. (2016). İtaat kültürü ve din. *ZfW*, 8(3). 139-149.

Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Örgütsel İtaatin Aracı Rolü: Bir Kamu Üniversitesi Örneği

- Özmen Ö. N. T., Arbak, Y. ve Özer, P. S. (2007). Adalet verilen değerin adalet algılar üzerindeki etkisinin sorgulanmasına ilişkin bir araştırma, *Ege Akademik Bakış*, 7, 17-33.
- Porter, L. W., Steers, R. M. ve Boulian, P. V. (1973). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Individual Organizational Linkages*, 16, 1-21.
- Poussard, J. M., Roy, J. L. ve Erkmen, T. (2017). The moderating role of individual variables in the relationship between organizational justice and organizational commitment. *Personnel Review-Emerald Publishing*, 46(8),1635-1650.
- Quinton P, Myhill A, Bradford B, et al. (2015). Fair Cop 2: Organisational justice, behaviour and ethical policing. Ryton-on-Dunsmore: College of Policing. Available at: https://whatworks.college.police.uk/Research/Documents/150317_Fair_cop%202_FIN_AL_REPORT.pdf.
- Richebe, N. ve Bensaid, M. (2002). Organization rules, knowledge management and organizational learning. *Academic Tracks* .1-14.
- Scandura, T. A. (1999). Rethinking leader-member exchange: An organizational justice perspective. *Leadership Quarterly*, 10(1), 25-40.
- Seifert, D. L., Sweeney, J. T., Joireman, J. ve Thornton, J. M. (2010). The influence of organizational justice on accountant whistleblowing. *Accounting, Organizations and Society*, 35, 707-717.
- Sen, C., Mert, I. S. ve Abubakar, A. M. (2022). The nexus among perceived organizational support, organizational justice and cynicism. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(6), 1379-1379. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2020-2488>
- Şahin, R. ve Kavas, E. (2016). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesinde öğretmenlere yönelik bir araştırma: Bayat örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(14), 119-140.
- Şener, E. (2019). *Sivil Erdemin Peşinde Bir Üçleme. Uyum, Ahlak, Sesslilik*. Efe Akademi Yayınları.
- Tenderis, A. ve Uzunçarşılı, Ü. (2022). Toksik liderliğin örgütsel itaat aracılığıyla üretkenlik karşıtı iş davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri. *KOSBED*, 44, 25-53. <https://doi.org/10.35343/kosbed.1128175>
- Tumulty, G., Jernigan, L. E. ve Kohut, G. (1995). Reconceptualizing organizational commitment. *Journal of Nursing Administration*, 25(1), 61-65.
- Turkoz, G., Aksay, B. ve Gugercin, U. (2020). Örgüt otoritesine itaat: Dezoort ve Roskos-Ewoldsen'in itaat ölçeğinin uyarlanması. *Business and Economics Research Journal*, 11(3), 841-854. <https://doi.org/10.20409/berj.2020.285>
- Warner, J. C., Culatta, E. ve James, K. R. (2013). Gender and organizational justice preferences. *Sociology Compass*, 7(12), 1074-1084.
- Varoğlu, D. (1993). *Kamu sektörü çalışanlarının işlerine ve kuruluşlarına karşı tutumları, bağlılıkları ve değerleri*. [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Ankara Üniversitesi.
- Zangaro, G. A. (2001). Organizational commitment: A concept analysis. *Nursing Forum*, 36(2), 14-22.