

T.C
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE
ETKİLERİ: KAYSERİ İMALAT SANAYİNDE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DİDEM İÇÖZ

DANIŞMAN

Yrd. Doç. Dr. AYŞE CİNGÖZ

İşletme Anabilim Dalı

NEVŞEHİR
Eylül 2014

Bütün hakları saklıdır.

Kaynak göstermek koşuluyla alıntı ve gönderme yapılabilir.

© Didem İÇÖZ, 2014

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Didem İÇÖZ

İmza :



TEZ KAVUZUNA UYGUNLUK SAYFASI

“Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: Kayseri İmalat Sanayinde Bir Uygulama” adlı yüksek lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.



Tezi Hazırlayan

Didem İÇÖZ



Danışman

Yrd. Doç. Dr. Ayşe CİNGÖZ



İşletme Ana Bilim Dalı Başkanı

Prof. Dr. Emir ERDEN

TEZ ONAY SAYFASI

Yrd. Doç. Dr. Ayşe CİNGÖZ danışmanlığında Didem İÇÖZ tarafından hazırlanan “**Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: Kayseri İmalat Sanayinde Bir Uygulama**” adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında **Yüksek Lisans** Tezi olarak kabul edilmiştir.

02... / 09... / 2014

JÜRİ:

Danışman : Yrd. Doç. Dr. Ayşe CİNGÖZ

Üye : Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

Üye : Yrd. Doç. Dr. Hüsniye AKILLI

A. Cingöz
Şevki Özgener
Hüsniye Akilli

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 16.09.2014 tarih ve 2014.36.480 sayılı Kararı ile onaylanmıştır.

16... / 09... / 2014...

Doç. Dr. Alper ASLAN
Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Tez konumun seğiminde bana yardımcı olan ve tezimin geręekleŐmesinde benden yardımlarını esirgemeyen hocam Yrd. Doç. Dr. Ayşe CİNGÖZ'e sonsuz teşekkür ederim. ÇalıŐmamda emei geçen Prof. Dr. Mahmut ÖZDEVECİOĞLU hocama teŐekkürlerimi sunarım. ÇalıŐmamda bana yol gösteren değerli hocam Prof. Dr. Şevki ÖZGENER'e teŐekkürü bir borę bilirim. Tez çalıŐmamın baŐlangıcından bu yana her zaman bana destek olduklarını bildiğim sevgili aileme ve bu çalışmada emei geçen herkese sonsuz teŐekkürlerimle...

2014 NEVŞEHİR

Didem İÇÖZ

**ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ÜZERİNE ETKİLERİ : KAYSERİ İMALAT SANAYİNDE BİR
UYGULAMA**

Didem İÇÖZ

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Eylül, 2014

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ayşe CİNGÖZ

ÖZET

Algılanan örgütsel adalet; örgütlerdeki uygulamaların çalışanlarca adil olarak algılanmasıdır. Çalışanlar elde ettikleri kazanımları diğer çalışanların elde ettiği kazanımlarla karşılaştırır. Bu kazanımların hakkaniyete uygun şekilde dağıtılması çalışanlarda adalet algısının oluşmasına neden olurken tersi bir durumda ise, çalışan hak ettiği kazanımı elde edemediğini düşünerek adaletsizlik kavramının örgüt içerisinde egemen olmasına neden olur. Ayrıca bu durum çalışanlarda; kızgınlık, kırgınlık, öfke gibi olumsuz duyguların artmasına da yol açar. Örgütsel bağlılık ise, çalışanların örgütüyle özdeşleşmesi ve örgütte kalma isteği şeklinde ifade edilebilir. Çalışanlar örgüt içerisinde uygulamalarda adaletin varlığına inanırsa örgütte kalmak için çaba sarf edecek ve örgütüne karşı olumlu tutum ve davranış geliştireceklerdir.

Bu kapsamda çalışmanın amacı, örgütsel bağlılık ve onun öncülü olarak görülen, örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkinin kuramsal açıdan incelenmesi ve adaletin örgüte olan bağlılığa etkisinin uygulamalı olarak belirlenmesidir.

Bu amaca ulaşabilmek için Kayseri ilinde faaliyet gösteren büyük ölçekli 5 imalat işletmesinde çalışan idari personelin algıladıkları adaletin, örgütlerine olan bağlılığı nasıl etkilediği araştırılmıştır. Bu 5 firmada yer alan 250 idari personele anketler uygulanmıştır.

Araştırma sonucunda, araştırmaya katılan idari personelin; örgütsel adaletin alt boyutu olan dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet algıları ile örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal, normatif ve devam bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiştir. Özelden genele gidilerek genel bir sonuca ulaşılmaya

alışılmıştır. Araştırma sonucunda, algılanan adalet boyutları içerisinde yer alan etkileşimsel adalet boyutunun diğer adalet boyutlarına oranla bağlılık türlerini en yüksek düzeyde açıklayan boyut olduğu tespit edilmiştir. Araştırma bulgularına göre, dağıtım adaleti ve işlem adaletinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ama anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Buna karşın, etkileşim adaletinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

Çalışmanın bazı kısıtları olduğu belirtilmiştir. Çalışma yapmayı arzulayan araştırmacılara ve çalışanlarının bağlılığını yükseltmek isteyen işletme yöneticilerine bazı önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler : Örgütsel Adalet, Dağıtım Adaleti, Etkileşimsel Adalet, İşlem Adaleti, rgtsel Bağlılık, Duygusal Bağlılık, Normatif Bağlılık, Devam Bağlılığı

**THE EFFECTS OF THE PERCEIVED ORGANIZATIONAL JUSTICE ON
THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT: THE CASE OF
MANUFACTURING INDUSTRY IN KAYSERİ**

Didem İÇÖZ

Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Graduate School of Social Sciences

M.B.A. Thesis, September 2014

Supervisor : Yrd. Doç. Dr. Ayşe CİNGÖZ

ABSTRACT

Perceived organizational justice; the practices in organizations is perceived as fair by employees. Employees compare the gains they have achieved with the gains achieved by other employees. While equitable distribution of these gains causes justice perception, on the other hand employees causes to dominate the concept of injustice within the organization. In addition this case leads to increase negative emotions like as anger, resentment, and fury on employees. Organizational commitment can be expressed in the form of employees identify with the organization and request to stay in the organization. If employees believe in the existence of justice in applications within the organization, they in the will endeavor to stay in organization and will develop positive attitudes and behaviors for their organization.

In this context, the purpose of this study, the relationship between organizational commitment and perceived organizational justice is investigated from theoretical perspective and the effect of commitment to the organization of justice is determined as a practical application

To achieve this goal, comprehended justice of administrative staff who works in 5 large-scaled manufacturing companies operate in Kayseri was searched that how affects the interdependence to their organization. Questionnaires were applied to 250 administrative staff who work in this 5 companies.

As a result of research, administrative staff involved in research; the relationships distributive justice, procedural justice and interactional justice

perceptions which are sub-dimensions of organizational justice between emotional, normative and continuance commitment which are sub-dimensions of organizational commitment have examined. A general conclusion has been tried to reach by going from specific to general. As a result of research, the interactional justice dimension that in the perceived justice dimensions compared with other justice dimensions the dimension which is describing the highest level of commitment types has been determined. According to research results, it is determined that distribution justice and procedural justice have a positive but not a meaningful effect on the organizational commitment. On the contrary, it is determined that interactional justice has a positive effect on the organizational commitment.

Also in this study, stated that the limitations of this thesis and some suggestions have been made to researchers who want to study and managers who want to increase the commitment of employees.

Key Words : Organizational Justice, Distribution Justice, Interactional Justice, Procedural Justice, Organizational Commitment, Affective Commitment, Normative Commitment, Continuance Commitment

İÇİNDEKİLER

TELİF HAKKLI	i
BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI	ii
TEZ KLAVUZUNA UYGUNLUK SAYFASI	iii
TEZ ONAY SAYFASI.....	iv
TEŞEKKÜR	v
ÖZET.....	vi
ABSTRACT	viii
İÇİNDEKİLER	x
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET

1.1.ADALET KAVRAMININ TANIMI VE ÖNEMİ.....	4
1.2.EŞİTLİK KAVRAMININ TANIMI.....	7
1.3.ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMININ TANIMI	11
1.4. ALGILANAN ADALET İLE GERÇEK ADALET ARASINDAKİ FARK	12
1.5.ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI VE TANIMI	14
1.6. ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ BOYUTLARI.....	16
1.6.1. Dağıtım Adaleti	17
1.6.2. İşlem Adaleti	18
1.6.3.Etkileşimsel Adalet	19
1.7.ÖRGÜTSEL ADALET TEORİLERİ	20
1.7.1. Reaktif İçerik Teorileri.....	21
1.7.2. Proaktif İçerik Teorileri.....	22
1.7.3. Reaktif Süreç Teorileri	23

1.7.4. Proaktif Süreç Teorileri	24
1.8. ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	25
1.8.1. Demografik ve Kişisel Özellikler.....	26
1.8.2. Örgütsel Faktörler	28
1.9.ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN SONUÇLARI	31

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ TANIMI	36
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLGİLİ KAVRAMSAL SINIFLANDIRMA.....	46
2.2.1. Tutumsal Bağlılık.....	46
2.2.1.1. Kanter'in Yaklaşımı.....	47
2.2.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı.....	48
2.2.1.3. O' Reilly Chatman ve Caldwell Yaklaşımı	49
2.2.1.4. Penley ve Gould Yaklaşımı	49
2.2.1.5. Allen ve Meyer Yaklaşımı.....	50
2.2.1.5.1. Duygusal Bağlılık	51
2.2.1.5.2. Devam Bağlılığı	51
2.2.1.5.3. Normatif Bağlılık	52
2.2.2. Davranışsal Bağlılık	52
2.2.2.1 Becker Yaklaşımı.....	52
2.2.2.2 Salancik Yaklaşımı	53
2.2.3. Çoklu Bağlılık	54
2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	54
2.3.1.Bireysel Faktörler	56
2.3.1.1. Demografik Faktörler	56
2.3.1.2. İş ve Çalışma Hayatına İlişkin Faktörler	59

2.3.2. İş ve Role İlişkin Faktörler	59
2.3.3. İş Deneyimi ve Çalışma Ortamına İlişkin Faktörler	62
2.3.4. Örgüt Yapısına İlişkin Faktörler	65
2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI.....	68
2.4.1. Düşük Örgütsel Bağlılık.....	68
2.4.2. İlimli Örgütsel Bağlılık.....	69
2.4.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık	69
2.5. ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ	72

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİLERİ : KAYSERİ İMALAT SANAYİNDE BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	77
3.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI	78
3.3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	79
3.3.1. Örneklem.....	79
3.3.2. Araştırmanın Hipotezi	80
3.3.3. Veri Toplama Yöntemi.....	81
3.3.4. Verilerin Analizi ve Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi.....	82
3.3.4.1. Demografik Verilere İlişkin Analiz Sonuçları	83
3.3.4.2. Örgütsel Adaletin Algılarına İlişkin Bulgular	85
3.3.4.3.Örgütsel Bağlılığa İlişkin Analiz Sonuçları	88
3.3.4.4. Hipotez Testleri	91
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	96
KAYNAKÇA	99
EKLER.....	115
ÖZGEÇMİŞ.....	119

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı Tanımları	39
Tablo 2.2. Örgütsel Bağlılık Kavramının Gelişim Süreci	43
Tablo 2.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	47
Tablo 2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	56
Tablo 2.4. Örgütsel Bağlılığın Olası Sonuçları	72
Tablo 3.1. Ankete Katılanların Yaş Dağılımları.....	84
Tablo 3.2. Ankete Katılanların Cinsiyetleri	84
Tablo 3.3. Ankete Katılanların Çalışma Süreleri	85
Tablo 3.4. Ankete Katılanların Medeni Durumu	85
Tablo 3.5. Ankete Katılanların Eğitim Durumu	85
Tablo 3.6. Ankete Katılanların İş Yerlerindeki Unvanlara Göre Dağılımı	86
Tablo 3.7. Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamalarına İlişkin Aritmetik Ortalamalar ve Standart Sapmalar.....	87
Tablo 3.8. Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Aritmetik Ortalamalar ve Standart Sapmalar	89
Tablo 3.9. Algılanan Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları ve Tanımlayıcı İstatistikler	92
Tablo 3.10. Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları	94

GİRİŞ

İnsanların örgüt içerisindeki tutum ve davranışları iş süreçlerine ilişkin çıktılarının adil olup olmadığına ilişkin algılarıyla şekillenmektedir. İş süreçlerinin çıktılarının adil olarak dağıtıldığı algısı çalışanın örgütüne olan bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir. Özellikle çalışanın örgütünden elde ettiği maddi ve manevi kazanımların adil oluşu çalışanı örgütüne bağlı kılmaktadır.

Örgütsel bağlılık yöneticilerin, çalışanlardan beklemiş olduğu davranış biçimidir. Yüksek düzeyde örgütüne bağlılık gösteren çalışanlar örgütün hedef ve amaçlarına ulaşmada fayda sağlarken düşük bağlılık gösteren çalışanların örgüt çıkarlarına zarar verdikleri düşünülmektedir.

Örgütsel bağlılık bireylerin örgütsel amaçları ve değerleri kabullenmesi, örgütsel amaçlara ulaşılması yönünde çaba sarf etmesi ve örgüt üyeliğini devam ettirme arzusudur (Durna, Eren 2005, s.211). Örgütsel bağlılık temel olarak örgütün amaç ve değerlerini kabullenmek ve inanmak, örgüt hedeflerine ulaşmada gönüllü olma ve örgütün bir üyesi olarak kalmada istekli olmaktır. Özetle; örgütsel bağlılık bireyin örgüt ile özdeşleşmesi örgüt üyeliğini devam ettirme arzusu olarak tanımlanabilir.

Çalışanların örgüte olan bağlılıkları üzerinde etkili olan örgütsel faktörleri; demografik faktörler, iş, çalışma ve örgüt ortamına ilişkin faktörler başlığı altında incelenebilir (Özdevecioğlu 2003, s.115).

Demografik faktörler; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem, bireyin psiko-sosyal özellikleri, başarı güdüsü, kontrol odağı, içsel motivasyon, çalışma değerleri, merkezi yaşam ilgisi gibi başlıklar altında incelenmektedir.

İş ve role ilişkin faktörler; işin içeriği, iş kapsamı, rol çatışması ve rol belirsizliği alt faktörlerinden oluşmaktadır. Katılımcı yönetim, parasal ödüllendirme sistemleri, aşırı iş yükü, iş stresi, grup bilinci, yetkilendirme ve otonomi sistemleri, öğrenme fırsatı da bu faktörlerde yer almaktadır.

İş deneyimi ve çalışma ortamına ilişkin faktörler; personel-yönetici arasındaki ilişkiler, örgütsel iklim, müşteri odaklı bir örgüt atmosferi, örgütsel adalet, örgütün güvenilirlik düzeyi ve son olarak da iş tatminidir.

Örgüt yapısına ilişkin faktörler; örgüt büyüklüğü, formalleşme derecesi, kontrol derecesi, sendikalaşma oranı, örgüt imajı, toplam kalite yönetimi uygulamaları, esnek çalışma saatleri, ücret sistemi ve kariyer imkanlarıdır. Bu faktörler içerisinde kendine yer edinen örgütsel adalet bireyler için örgüt içerisinde büyük önem arz etmektedir. Örgütsel adalet örgüt içerisinde ücretlendirmenin, ödüllendirmenin ve cezalandırmanın nasıl yapılması gerektiği, bu sistemin uygulanmasında kararların nasıl alındığı, kararların doğruluğu, bireyleri nasıl etkilediği ve algılama biçimleri olarak ifade edilmektedir (İçerli 2010, s.69). Bireyler örgütlerde alınan kararların doğruluğunun yanında kendileri gibi kararlardan etkilenenler arasında bir ayırımın yapıp yapılmadığına da dikkat etmektedir (Bağcı 2013, s. 165). Bireyler örgütsel kararlar ya da yapılan faaliyetlerde adaletsizlik algıarlarsa örgüte olan tutum ve davranışlarını değiştirebilmektedir. Bireyin adaletsizlik algısı dargınlık ve kızgınlık hislerinin artmasına bunun sonucunda da tepki olarak iş aksatma, devamsızlık, sabotaj gibi birçok olumsuz tutum ve davranış geliştirmesine sebep olmaktadır. Aksi bir durumda ise bireyler örgüt içerisinde adilane bir sürecin işlediğini algıarlarsa tutum ve davranışlarını ona göre şekillendirecek ve çalışanların genel anlamda paylaşılan değerler, örgütte kalma arzusu ve örgüt adına çaba sarf etmeye isteklilik biçiminde tutumlarını değiştirerek örgüte olan bağlılıklarını güçlendireceklerdir. Başka bir ifadeyle örgütsel adalet algısı bireylerin örgüte olan bağlılıklarının önemli bir belirleyicisi konumundadır.

Bu kapsamda, tez çalışmasının amacı, örgütsel bağlılık ve onun öncülü olarak görülen, örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkinin kuramsal açıdan incelenmesi ve algılanan örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa etkisinin uygulamalı olarak belirlenmesidir.

Bu doğrultuda üç bölümden oluşan çalışmanın birinci bölümünde; adalet kavramının tanımı ve algılanan örgütsel adalet hakkında genel bilgiler verilmiştir. Adaletin benzer kavramlardan farklılığı, eşitlik, algılanan adalet ile gerçek adalet arasındaki farklılıklar, algılanan örgütsel adalet kavramları ve tanımları, algılanan

örgütsel adaletin boyutları ve kuramları, algılanan örgütsel adalet algısını etkileyen faktörler ile sonuçları üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın ikinci bölümünde; örgütsel bağlılık kavramı ve örgütsel bağlılık hakkında genel bilgiler verilmiştir. Bu başlık altında örgütsel bağlılık kavramı için yapılan tanımlar ve gelişimi üzerinde durulmuştur. Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan kavramsal sınıflandırma, örgütsel bağlılığını etkileyen faktörler ve son olarak da örgütsel bağlılığın sonuçları üzerinde durulmuştur. Çalışmaya kaynaklık etmesi nedeniyle algılanan örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerine etkisini belirlemeye yönelik daha önceden yapılan çalışmaların literatür taramalarına da yer verilmiştir.

Çalışmanın son bölümü ise algılanan örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerine etkisini belirlemeye yönelik araştırmanın sonuçlarına ayrılmıştır. Bu bölümde Kayseri’de faaliyet gösteren örnek kapsamındaki işletmelerde algılanan örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerine etkileri incelenmeye çalışılmıştır. Bu çalışmalar anket yöntemiyle yapılmıştır. Yapılan anketler sonucu elde edilen verilen tamamlayıcı istatistikler, korelasyon ve regresyon analizleri yardımıyla değerlendirilmiş ve sonuçlar yorumlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET

Adalet, geçmişten günümüze süre gelen ve önemini devam ettiren kavramların biridir ve algılanan örgütsel adaletin temelini oluşturmaktadır. Örgütsel adalet; örgüt içerisinde elde edilen maddi ve manevi kazanımların (ödülleri cezalar, terfiler vs.) nasıl alındığı, çalışanlara nasıl bildirildiği ve bu kararların çalışanlar tarafından algılanış biçimiyle ilgilidir. Bu çerçevede çalışmanın birinci bölümünde öncelikli olarak adalet ve örgütsel adalet kavramının alt boyutları üzerinde durularak algılanan örgütsel adalet konusu açıklanmaya çalışılacaktır.

1.1.ADALET KAVRAMININ TANIMI VE ÖNEMİ

Yönetim yazını incelendiğinde “adalet” kavramı üzerine birçok araştırmanın yapılmış olduğu ve kavramın literatürde kendine büyük bir yer edindiği gözlemlenmiştir. Yapılan bu araştırmalar, Warner vd. (2005, p.91), Schappe (1998, p.493), Al-Zu’bi (2010, p.102), adaletin iş tatmini üzerine etkisi, örgütsel vatandaşlık davranışı (Moorman,1991, p. 845), Folger&Konovsky (1989, p.116), maaş artışlarının dağılımındaki adaletin uygulanmasında kullanılan prosedürlerin örgüte ve yöneticiye karşı güven duygusunun artırdığı ile ilgilidir.

Adalet kavramı Adams’ın (1965) eşitlik teorisine dayanan ve daha sonra bireyin örgütteki uygulamalarına atıfta bulunan bir kavramdır (Greenberg, 1996, p.24). Eşitlik teorisinden yola çıkan araştırmacılar örgüt içinde adalet konusuyla ilgilenmeye başlamışlardır (Mowday, 1987, pp.89-110). Adalet kavramı Aristo, Platon, Socrates, Nozick ve Rawls gibi felsefecilerin uzun yıllar dikkatini çekmiş, birçok araştırmacının üzerinde çalışmalar yaptıkları ve önemle durdukları bir konudur (Greenberg and Bies, 1992, p.433). Günümüzde üretim araçları ve

teknolojilerinde görülen pozitif gelişmeler sonlanmadıkça; örgütsel adalet kavramı araştırmalara konu olmaya devam edecektir.

Üzerinde en çok durulan ve sayısız teoriler üretilen adalet kavramının zamanla hukuki, siyasi ve felsefi alanda tanımları yapılmaya başlanmıştır. Büyük bir öneme sahip olan adalet kavramının davranış bilimleri alanında araştırılması ise özellikle 20.yy ikinci yarısında örgüt çalışmalarıyla başlamıştır. Felsefi alanda çağlar boyunca adalet nedir? sorusu genel de davranış bilimleri, özeldde ise örgütsel davranış alanında öznel tanımlanan bir kavram haline gelmiştir (Sandal, 2012, s.28).

Geçmişte adalet kavramı uzun yıllarca filozofların ilgisini çekmiştir. Antikçağ felsefesinin sistemini kuran Aristoteles ve Platon tarafından da ele alınmıştır. Aristoteles adalet kavramını; evrensel (yasal olan, geleneğe ve ahlaka uygun) ve özel olmak (doğru ve eşit) üzere ikiye ayırmıştır. Kanunlara uyma anlamına gelen adalet aynı zamanda bir erdemdir. Aristoteles bu tür ayrımında ilgisini özel adalete yöneltir. Adil olan insan maddi varlıklardan (servet, para vs.) kendine düşeni alırken, adil olmayan insan kendi payına düşenden daha fazlasını alan insan olarak nitelendirmiştir. Özel adaleti maddi varlıkların insanlar arasında adil olarak paylaşılması gerektiğini savunmuştur. Bu anlamda adalet iki ya da daha fazla kişiye kendi payına düşen miktarın ne azını ne de fazlasını vermektir. Platon adalet kavramını; *“Herkesin kendi üzerine düşeni yapması ve kendi payına sahip olmasıdır.”* şeklinde tanımlamıştır. Bunun olumsuz biçimini ise adaletsizlik olarak adlandırmıştır. Sonuç olarak, Aristoteles ve Platon adaletin en yüksek erdem olduğunu savunmuştur. Bununla birlikte hukukun adalet, hukuksuzluğun ise adaletsizlik olarak betimlenmesidir (Topakkaya, 2008, s.31). Görüldüğü üzere felsefe alanında adalet eşitlik kavramıyla tanımlanabilmektedir. Herkesin her haktan eşit bir şekilde pay almasıdır. Hukuk açısından adalet ise, adaletsizliğin olmadığı somut durumlar toplamı olarak ifade edilmektedir.

Adalet kavramını ele alan diğer felsefeciler ise David Hume ve John Rawls'dır. Hume ve Rawls 'ın adalet teorileri birbirinden farklı olsa da, adaleti erdem olarak ele almaları ortak noktaları gibi gözükmektedir. Hume adaletin sağlanabilmesi için iki soru sorar: *İlk soru* adalet kurallarına nasıl ulaşıldığının, bu kurallara uymaya ya da uymamaya anlamsal ifadeler yüklemenin nedenlerinin neler olduğudur? *İkinci soru ise;* neden erdem kelimesinin adalet kavramı ile erdemsizlik kelimesine ise

adaletsizlik gibi kavramlar yüklenerek açıklanmaya çalışıldığı? Hume adalet ve adaletsizlik arasındaki farkı göz önüne almak için kişisel çıkar ve ahlakın farklı temel oluşturduğunu söyler (Gülcan, 2010, s.282). Bu da gösteriyor ki erdem ve erdemsizlik kavramının temelini adalet kavramı oluşturmaktadır.

Rawls'ın da değindiği adalet kuralları toplumun benimsediği kurallar olmasındaki neden, insanların zamanla bazı kurallar olmadan toplum içerisinde yaşamının imkansız olduğunu farkına varmış olmalarıdır. Bu nedenle. Rawls'ın değindiği adalet ; “ birbirine ters düşen düşüncelerin olduğu bir ortamda ve çıkarların yoğun yaşandığı eylemlerin erdemi olarak ifade edilir.” Toplumda insanların birbiri üzerindeki haklarının bastırılacağı umut edilir. Rawls'a karşıt bir düşünce yaratan Hume 'a göre ise adalet faydayla ilgilidir. Rawls aynı zaman da adalet kavramı ile ilgili olmayıp doğruluğu gerektirdiğini savunurken Hume adaletin ve eşitliğin birbirine benzer olduğunu benimsemiştir. Bu durum gösteriyor ki adalet, adil olmakla benzer görülmüş ve adil olmak herkese eşit davranmak anlamında kullanılmıştır. Burada adaletin eşitlik olduğu varsayılmıştır (Gülcan, 2010, s.282). Sonuç olarak adalet ile ilgili görüşlerin genelinde adil olmak adaletin en büyük erdemidir. Hak edene hak ettiğinin verilmesi, neyin doğru neyin yanlış olduğunun belirlenmesidir. Diğer bir ifadeyle farklı görüşler arasında hakka uygunluk ve eşitlik düşüncesidir.

Adaletle ilgili ileri sürülen görüşler, adaletin insanlar için büyük önem arz ettiğini göstermiştir. Bu nedenle, ortaya çıkan bulgusal adalet teorisi insanların özellikle temel sosyal çıkmazlarla ilgili sosyal tabanlı kimlik problemlerini ve sosyal iç bağımsızlıkları ile ilgili potansiyel problemlerle karşılaştıklarında adaletli yargılamalara ihtiyaç duyduklarını öne sürer. Esas olarak, temel sosyal çıkmaz; birinin önemli ilişki ve gruplardan hariç tutulmamak veya istismar edilmemek için diğerlerine güvenip güvenmemesi gerektiğidir. Bulgusal adalet teorisi insanların adalet bilgisi aradıklarını savunur. Adaletin önemli hale geldiğinin kanıtı bulgusal adalet teorisinin, “*İnsanlar otoritelerle ilişkilerinde zorluk hissederler çünkü bir başka insana yetkiyi teslim etme, kötüye kullanma veya muaf tutulma olasılığını arttırır.*” Bu nedenle de teori insanların bir grup, örgüt veya toplum içindeki pozisyonlarını değerlendirmelerine yardımcı olması için otoritelerin kendi üzerlerindeki adaletli yaklaşımlarına baktıklarını savunur (Van den Bos, 2001, p.

257). Diğer bir deyişle, teori, otorite olarak nitelendirilen yöneticilerin bireylere yetki devrinden kaynaklanan düzensizliğin çözümlü için en yaygın yaklaşımın adaletin önemine ve etkilerine atıfta bulunmak olduğunu öne sürmektedir.

Adalet konusu, işgörenler açısından iki nedenden dolayı önemlidir. *Birincisi*; adalet işgörelere kazançlarını maksimize etme imkanı sunar. Çalışanlar uzun vadede kazançlarının artırmak için kısa vadedeki kazançlarından vazgeçebilirler. Kısa vadeli kazançlar onlar için önemsiz hale gelebilir. Bu görüş “kişisel çıkar modeli” veya “araçsal model ” olarak bilinir. Adalet zaman içerisinde çalışanların kişisel çıkarların maksimize eden araç olarak görülür ve böylece bu durumda istenilen kazanımların adil paylaşımı gerçekleşebilir. *İkincisi* ise ilişkisel model olarak bilinen ve psikolojik açıklamalarla adalet kavramını ifade eden unsur olmakta ve adaleti çalışanların itibarlarına karşılık gelen saygıyı ifade etmektedir (Keklik ve Us, 2013,s.146). Özetle; ilk bakışta adalet kavramı ile eşitlik kavramı biri biriyle aynı gibi algılansa da; adalet daha çok örgüt içi ödül ve ceza sistemi ile; eşitlik ise ödül ve cezaların uygulanmasında herhangi bir ayrıcalık gözetmeksizin herkese uygulanmasını ifade etmektedir.

1.2.EŞİTLİK KAVRAMININ TANIMI

Adalet perspektifi, eşitlik yönetimi uygulamasında bahsedilen tanımlamalardan farklı bir yaklaşım sunmaktadır. Bu ilke örgütlerde insanlar tarafından oluşturulan yapıların dağılımında kişisel değerlerin önemini dikkate alır. Bu yapılar içerisinde iki ana perspektif, eşitlik ve adalet dikkate alınmıştır. Deutsch’e göre eşitlik bireylerin eşit değerlerine dayalı ve bunların herhangi bir fayda ve sorumluluğu eşit olarak faydalandığı dağıtılabılır bir kavramdır. Adalet ise bireylerin bireysel girdilerine bağlı olarak dağıtılmaktadır. Dar bir yorumla eşitlik bireylerin potansiyel ve gerçek katkıları açısından, ve girdilerine göre ödülleri dağıtabilmek için, bireyler arasındaki farklılıkları keşfetmek amacıyla tasarlanmış kurallar ve sistemler ile ilgilidir. Ancak bu tip sistemler bireylerin ve sistemlerin içinde çalıştıkları gerçek durumları dikkate almaz ayrıca bu kuralları kimin oluşturduğunu sorgulamadığı gibi bu kuralların adaletli olup olmadıklarını da tespit etmez Kısacası adalet, olay ya da olayları değerlendirip yargılama perspektifi olmakla birlikte; her

birey veya çalışma ortamı için gerçek şartlar dikkate alınmadığından; eşitlik prensibine olan güven azalabilmektedir (Van den Bos, 2001, p.255).

Eşitlik teorisi, ilk olarak 1965 yılında Adams tarafından gündeme getirilmiştir. Adams kişilerin adil olup olmadığını dikkate alarak kişilerin nasıl kararlar verdiği ile ilgili bir teori sunmuştur. Adams, kişilerin adalete ilişkin algılamalarını “eşitlik denklemi” adını verdiği bir eşitlikle ortaya koymaya çalışmıştır. Bu denklem ise şu şekilde ifade edilmiştir (Faulke, 2002, p.11) :

$$\frac{\text{Algılanan girdileri (A) (Kendisi)}}{\text{Algılanan çıktılar (A) (Kendisi)}} = \frac{\text{Algılanan girdileri (B) (Başkası)}}{\text{Algılanan çıktılar (B) (Başkası)}}$$

Bu teori; çalışanların kendilerini diğer çalışanlarla kıyasladıkları zaman eşitlik duygusunu yaşayıp yaşamadıklarıyla ilgilidir. Adams tarafından geliştirilen bu teoriye göre, bireylerin iş başarısı ve tatmin olma dereceleri yer almış olduğu organizasyonla ilgili olarak algıladığı eşitliğe bağlıdır. Adams’ın bu teorisinde, çıktılar (output) ve girdiler (input) olmak üzere iki değişken mevcuttur. Katkılar içerisine çabalar, yatırımlar dahil edilir. Yatırımlar işgörenlerin eğitim seviyeleri, bilgi ve deneyimleri, becerileriyle örgüte sağlamış oldukları girdiler bütünüdür. Kazanımlar ise çalışanların örgüte sağlamış oldukları katkılar sonucunda işverenlerin çalışana sağlamış oldukları ücret, terfi, sosyal haklar gibi çıktılarından oluşmaktadır (Sayın, 2009, s.4). Kısacası çalışanlar örgüt içerisindeki kendi çıktılarıyla diğer çalışanların çıktılarını karşılaştırdıklarında bunlar arasında eşitlik olup olmadığına bakarlar. Eşitlik varsa tatmin olacaklarını öngörür.

$$\begin{array}{ccc} \text{Algılanan girdileri (A) (Kendisi)} & & \text{Algılanan girdileri (B) (Başkası)} \\ \text{-----} & < & \text{-----} \\ \text{Algılanan çıktıları (A) (Kendisi)} & & \text{Algılanan çıktıları (B) (Başkası)} \end{array}$$

Yukarıdaki formüle göre çalışanlar kendi girdi ve çıktılarını diğer iş arkadaşlarının girdi ve çıktılarıyla kıyaslar. Elde ettiği çıktının diğer çalışanların çıktılarından düşük olması durumunda bu eşitsizliği farklı yollarla gidermeye çalışır. Yani çalışanın kendisi (A), başkasından (B) daha az ücretlendirildiğini düşünüyor ise dört bileşenden birinde değişiklik yaparak eşitliği sağlamaya çalışacaktır (Faulke, 2002, p.11). Bu dört bileşen şunlardır (Karademir ve Çoban, 2010, s.52) :

- Ücretinden artış isteyerek kendi çıktılarını artırabilir.
- Daha az verimli olarak girdilerini azaltabilir.
- Çalışan diğer bir kişinin ücretini değiştirmek için işvereni ikna ederek diğer kişinin çıktılarını azaltabilir.
- Diğer bir kişiye baskı yapılarak onun girdilerini arttırabilir.

Görüldüğü üzere çıktıların eşit dağıtılmadığını düşünen işgören ücret artışı isteyebilir. Bu durumda, çıktılarını artırabilir. İşgören daha az çalışarak iş verimini düşürebilir. Ya da diğer işgörenlerin ücretlerini değiştirebilmek için işverenini ikna ederek diğer kişilerin elde edeceği çıktıları azaltma yoluna gidebilir. Başka bir yol olarak ise, diğer işgörenleri baskı altında tutarak, onların girdilerini arttırmaya çalışabilir.

Algılanan girdileri (A) (Kendisi) Algılanan girdileri(B)(Başkası)

----- > -----

Algılanan çıktıları (A) (Kendisi) Algılanan çıktıları (B) (Başkası)

Yine Faulke (2002, p.11)'e göre yukarıdaki formülden anlaşılacağı gibi B A dan daha az ücretlendiriliyor ise çalışanın kendisi A suçluluk duygusuna kapılarak ve iki oranda şu dört bileşenden birine ya da birkaçının değiştirerek eşitliği sağlamaya çalışacaktır. Bu durumda, dört alternatif söz konusu olur. Bunlar (Karademir ve Çoban, 2010, s.53) :

- İşvereninden bir düzeltme isteyerek kendi girdilerinin azaltılmasını isteyebilir.
- B 'nin girdilerini artırmaya çalışabilir.
- İşinde daha fazla çaba sarf ederek katkılarının artırmaya çalışabilir.
- A, B' ye yardımda bulunarak girdilerini azaltmasına sağlayabilir.

Kısaca, işgören işvereninden bir düzeltme isteyerek kendi girdilerini azaltıp diğer işgörenin girdilerini arttırmaya çalışır. Başka bir alternatif yol ise işinde daha fazla emek sarf edip katkılarını artırabildiği gibi diğer işgörene yardım ederek girdilerini de azaltabilir.

Eğer eşitsizlik algılanmışsa, çalışan sonuçta kızgınlık gibi duygusal reaksiyonlar verebilir. Adams eşitsizliğin çözülmesi için çeşitli yollar öne sürmüştür Bu yollar aşağıdaki gibi sıralanmıştır. Ancak bireyin biri yerine diğer yolu seçtiğinde ne olacağı konusu henüz açıklığa kavuşmamıştır. Bu yollar şunlardır (Horwath, 2011, pp.4-5) :

- Çalışan girdilerini düşürebilir. (Çalışanlar işlerine gereken önemi vermeyip daha yavaş çalışarak girdilerini azaltabilirler.)
- Çalışan çıktılarını arttırmaya çalışabilir. (Yükselme isteyebilir.)
- Çalışan bir diğeri çalışanın daha fazla çalışmasını böylece oranları eşitlemeyi isteyebilir.

- Çalışan değerinin çıktılarının azaltılmasını isteyebilir.
- Çalışanlar daha farklı daha uygun yollar seçebilir. Ancak bu diğer seçim aynı kategorideki bir çalışanla olmayabilir. Kişiler kendilerini şirket dışı kişilerle de karşılaştırabilirler. (Örneğin; aynı işteki çalışma arkadaşları ile kendilerini kıyaslayabilir.)
- Çalışanlar algısal olarak yaptıkları karşılaştırmayı saptırabilirler. (Çalışanlar aslında olmadıkları halde kendilerinin eşitlenebilir bir durumda oldukları konusunda kendilerini ikna etmeyi sonlandırabilirler.)
- Çalışanlar işten ayrılabilirler.

Eşitsizlik algısı, her birey için farklı davranışlara yol açabilir. Dolayısıyla, çözüm yol ve yöntemleri de her birey için farklı olmalıdır.

Kısacası; Adams'a göre, çıktılar (output) ve girdiler (input) oranında meydana gelen eşitsizlik algısı, çalışanlarda negatif bazı duyguların oluşması sonucunu doğuracaktır. Eşitsizlik algısının yarattığı olumsuzluklar çalışanın hak ettiğinden fazlasını ya da hak ettiğinin altında bir kazanım elde etmesine neden olmaktadır. Beklenenin altında elde edilen kazanımlar, çalışanlarda öfke kontrolünü de olanaksız kılmaktadır(Örneğin çalışanların işten ayrılması (kovulması) dış çevrede çalıştığı kurum hakkında karalama politikası izlemesine neden olacaktır. Beklenenden daha fazla katkı elde etmesi çalışanda suçluluk duygusuna da yol açabilir (Töremen ve Tan, 2010, s.65). Örneğin; beklemediği bir zamanda elde ettiği bir maaş artışı, çalışanın suçluluk duygusundan kurtulmak için çok çalışmasına ve işinde üstün bir başarı göstermesine neden olabilir.

1.3.ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMININ TANIMI

Adalet kavramını sosyal bilimciler ve felsefeciler farklı tanımlamaktadır. Felsefede adalet ile ilgili kurallar ve normatif tanımlar geliştirilmeye, etik kararlar verilirken uyulması gereken ilkeler ve standartlar oluşturulmaya çalışılırken sosyal bilimciler ve örgüt bilimcilere göre bir davranışın adil olması, bireyin o davranışı adil bulması ile ilgilidir (Yürür, 2012, s.190). Bu subjektif bir tanımlamadır ve adaletin algısal olduğunu açıklamaktadır. Sonuç olarak sosyal bilimciler örgütsel adaletin tanımını kişilerin algılarına dayanması şeklinde ifade etmişlerdir.

Bir eylemin adil olması bireyin onu adil olarak algılaması ile mümkündür. Örgütsel adalet, felsefi adalet içeriğinde ayrılması gerekirken yine de çeşitli yerlerde normatif adalet teoriler alanı ile ilgili olarak kalmaktadır. Örgütsel adalet en genel düzeyde işyerindeki adaletin algılanması üzerine odaklanan psikolojik yönü olan bir konudur. (Marion, 2008, pp.93-126). Yani bu örgütsel düzenlemelere uygulanan psikolojik adalettir.

Literatür incelendiğinde, örgütsel adalet kavramını Greenberg (1987), Blakely (2005) ve Pillai (1999), Cropanzano ve Greenberg (1993), Donovan, Drasgow ve Munson (1998) tarafından farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir (Atalay, 2010, s.42). Örgütsel adalet; çalışanların örgüt içerisinde karşılaştıkları tutum ve davranışları algılama şeklinde ifade edilmiştir. Başka bir ifadeyle, eşitliğin ve doğruluğun otorite tarafından korunması, çalışanlara etik davranılması ve çalışanın bireysel ve örgütsel sonuçları adil olarak algılamasıdır. Örgüt içerisindeki adalet sağlanmasında örgüt içi ilişki önem arz etmektedir. Yöneticiler ve çalışanlar arası ilişkiler olmak üzere örgüt içi ilişki iki boyuttan oluşmaktadır. Çalışanların yöneticilerle olan ilişkisinde algıladıkları örgütsel adalet, davranışların adil olarak algılanması olgusunda toplanır.

Ayrıca örgütsel adalet çerçevesi bireylerin kendi işlerindeki tecrübelerinin farklı yönlerini araştırmalarına da yardımcı olur. İlk oluşumlar sadece çıktılarının algılanan doğrulukları çevresinde odaklanırken (dağıtımsal adalet), sonradan bunlara çıktıları tespit etmek için kullanılan prosedürlerin doğruluğunu içeren adalet (prosedürel (işlemsel adalet)), saygılı ve hassas davranış (kişiler arası adalet) ve yeterli iletişim (bilgisel adalet) gibi yeni boyutlar eklenmiştir (Marion, 2008, p.93). Görüldüğü üzere, çalışanların örgütsel uygulamaların adil olup olmadığı yönündeki algılar; çalışanların örgüt içerisinde yöneticileri ile olan ilişkileri, doğruluk anlayışı, örgüt içerisinde kendisine ve diğer çalışanlara karşı verilen önemin etkisi ile şekillenmektedir.

1.4. ALGILANAN ADALET İLE GERÇEK ADALET ARASINDAKİ FARK

Algılanan adalet, prosedürlerin ve işlemlerin ilgili örgütteki varlığı ve örgüt içerisinde uygulanmasıdır. Algılanan adaletin diğer bir odak noktası; örgüt çalışanlarının, yöneticilerini adaletli, samimi ve yapılan işle ilgili verilecek kararlarda

mantıki ve akılcı biri olduğunu algılaması ile ilgilidir. Araştırmacılar örgütsel adaleti; dağıtımçı, işlemsel ve etkileşimsel adalet olarak üçe ayırmışlardır. Dağıtımsal adalet bir örgütteki çıktılarının dağıtımının adaletli olarak algılanmasına işaret eder. Örneğin ödeme artışları, promosyonlar ve ileriki çalışmalar, eğitimler için yapılan seçimlerin adaletli algılanıp algılanmamasını kapsar. İşlemsel adalet ise, bir örgütte yapılan çıktılarının dağıtımı ile ilgili değişim kararı hakkında algılanan adaleti işaret eder. Etkileşimsel adalet ise, bireyin (çalışanın) yöneticisinden aldığı kararlarda kişiler arası davranış kalitesine ve prosedürlerin kanunlaştırılmasını işaret eder (Jernigan, Beggs and Calvasina 1998, p.27).

Özetle örgütlerdeki adalet bilinci; yönetici rolünü üstlenen kişinin, çalışma ortamındaki samimi ve akılcı davranışlarıyla, çalışanlar hakkında oluşturduğu pozitif kanaatlerle bağlantılı olarak sağlanabilir.

Literatürde yer alan örgütsel adaletle ilgili genel bulgular; dağıtım adaletinin bireylerin elde ettiği çıktılarının objektif veya eşitlik temeline göre dağılımını, bireylerin bu dağılımı adaletli ve adaletsiz olarak algılaması şeklinde ifade edilirken, prosedürel adaletin, karar alınırken uygulanacak prosedürlerin yapısal özellikleriyle ilgili adalet algılaması olduğu belirtilmişlerdir. Çalışanların kaynakların ve ödüllerin dağılımında, örgütün adaletli veya adaletsiz olduğuna dair algılamaları örgüte karşı tutum ve davranışlarını değiştirmesine sebep olmaktadır. İşlem adaletsizliğinin algılanması örgüte yönelik tepkilerinde oluşmasına neden olmaktadır. Örgütsel adalet ile ilgili araştırma yapan Greenberg kültürün hem adalet algıları, hem de bu algılamaların çalışanların tavır ve davranışları üzerinde etkili olduğunu ileri sürer. Buna göre bazıları çalışanların örgütsel prosedürleri ve kişiler arası davranış şekillerini algıladıklarında bu prosedürlerin adalet olarak kanunlaştırıldığını kabul edecekler ve örgüt için yararlı tavırlar sergileyeceklerdir. Buna göre örgütsel adaletin pozitif olarak algılanması çalışanların örgüte olan tepkileriyle ilgili olduğu sonucuna varılmıştır. Son olarak literatürde örgütsel işlemler uygulanırken bireylerin maruz kaldığı tutum ve davranışların niteliği etkileşimsel adalet olarak ifade edilmiştir (Acquaah and Tukamushaba, 2009, p.361; Özdevecioğlu, 2003, ss.79).

Özetle, gerçek adalet örgüt içerisinde adaletin tüm boyutlarının sağlanıyor olmasıdır. Algılanan adalet ise adaletin tüm boyutlarının sağlanması sonucunda

çalışanların elde ettikleri kazanımları ihtiyaçları doğrultusunda tam ve adil bir şekilde dağıtıldığına inanmasıdır.

1.5.ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI VE TANIMI

Örgütsel adaletle ilgili yapılan çalışmaların temelleri Adams'ın “Adalet Teorisi “ ile başlamaktadır. Adams teorisine göre; çalışanlar emek harcıyarak örgüte yaptıkları katkının karşılığı olarak elde ettikleri çıkarları başka örgütte çalışanların elde ettikleri çıkarlar ile kıyaslayacaklarını belirten bir teori ortaya koymuştur (Yeniçeri vd., 2009, s.84). Bu teoride, örgütte çalışanlar, kendi çalışmaları sonucu elde ettiği kazanımlarla, başka örgütlerde benzer durumda çalışanların elde ettiği kazanımları karşılaştırılır. Bu karşılaştırma sonunda çalışanlar örgütleriyle, yöneticileriyle ve işleriyle ilgili tutumlar geliştirirler. Görüldüğü üzere, bu tutumların temelinde işgörenlerin örgütlerine ve örgütlerdeki uygulamalara ilişkin adalet algılamaları vardır. Bu noktada, örgütsel adalet, bireylerin örgütlerdeki uygulamalarla ilgili olarak adalet algılamalarıdır (Özdevecioğlu, 2003, s.79).

Adams'ın eşitlik kuramı, bireylerin örgüte yaptıkları katkılar karşılığında aldıkları ödüllerin benzeri katkılarda bulunan diğer çalışanlara verilen adil ya da adile yakın olduğu inancındaysalar, kendilerine yapılan muamelenin adil ve eşit olduğu kanısına varıp motive olacaklarını belirtmektedir. İşgörenler yönetimde kendilerine yapılan işlemin adil olduğunu, kazandıkları girdiler ve elde ettikleri çıktılar oranına göre değerlendirilirler. İşe ilişkin girdiler çalışanın eğitimi için katlandığı maliyetler, deneyimler, iş yapabilme çabalarını ve yeteneklerini kapsar. İşe dair çıktılar ise; çalışanın performansı karşılığında aldığı ücretler, örgüt içerisinde benimsenme, sosyal yardımlar ve terfilerdir (Şimşek, 2002, s.219). Girdiler ve elde edilen çıktılarına yönelik kıyaslamalarda bu dengeni olması, algılanan örgütsel adaleti pozitif yönde etkileyebilir.

Eşitlik kuramında Barling and Michell (1993), mukayese ölçütü olarak alınan girdi-çıkıtı oranları, çalışanın bağlı bulunduğu örgütteki çalışma grubundaki kişilerin girdi-çıkıtı oranları ile mukayese edilebileceği gibi başka grupların ortalaması ile de mukayese edilir. Bu mukayese sonucunun, adil ya da adile yakın olması grup içerisinde adaletin sağlandığı sonucunu verir. Adil muamele görmediği, kanısında olan birey durumunu düzeltmek için ya girdilerini azaltacak ya da çıktılarını arttırma

çabası içine girecektir. Algılanan eşitsizliği azaltma ya da gidermede kullanılan yöntemleri şunlardır (Özdevecioğlu, 2003, s.78) :

- **Girdileri değiştirme:** Çalışan algılama şekline göre örgüte sunduğu girdilerin miktarını azaltıp artırma yoluna gidebilir. Çalışan kendisine yapılan ödemenin yetersiz olduğunu düşündüğünde sarf ettiği çabayı azaltmaya, devamsızlığını ise arttırmaya yönelir.

- **Sonuçları değiştirme:** Çalışanlar bazen örgütten elde ettikleri sonuçları değiştirme yolunu seçebilirler. Hak ettiği bir ücretin altında ödüllendirildiğini düşünen çalışan ücret miktarının artırılmasını veya telafi edici başka bir isteği gündeme getirebilirler.

- **Algıları çarpıtma veya saptırma:** Çalışanlar adil bulmadıkları girdi çıktı oranlarını değiştirme de başarılı olmadıkları zaman, adalete ilişkin algıları yön değiştirir.

- **İşi bırakma:** Çalışanlar adil bulmadıkları girdi çıktı oranlarını değiştirme de başarılı olmadıkları zaman, işi terk etmeye yönelirler. Bu yolu seçen çalışan yeni işinde girdi-çıkıtı beklentisi içinde bulunması olağandır.

Örgüt içerisinde çalışanlar elde ettikleri kazanımların ve karşılaştıkları muamelelerin adil olmadığı sonucuna vardıklarında örgütte birtakım olumsuz tutum, davranış sergilemektedir. Örgütsel adalet algısının negatif olması girdi ve çıktılarının değiştirilmesine, hatta örgütsel sabotajlara başvurmalarına neden olabilmektedir. Ayrıca, işe olan bağlılığı azaltmakta, bağlılığın azalması ise devamsızlığın artmasına ve işten ayrılmalarına sebep olmaktadır.

Barling and Michelle (1993), iş görenler kendileri ile diğer çalışanlar arasında kıyaslama yaptıktan sonra kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, bir takım sosyal olanaklardan kendisinin de diğerleriyle eşit şekilde yararlanmasını beklerler. Ancak, adalet algılamasının odak noktası sadece kazanımlar ve bu kazanımların karşılaştırılması değildir. Örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ve kişiler arasındaki etkileşim de adalet algılamasının odağında bulunmaktadır (Özdevecioğlu, 2003, s.78).

Adalet, ortaya çıkan ödül ve cezaların nasıl uygulanacağı, nasıl dağıtılacağına dair kuralları içeren sosyal normlar olarak da tanımlanabilmektedir. Yani adalet, bu sosyal normlarda yer alan ödül ve cezaların nasıl dağıtılması gerektiği ve dağıtılırken de hangi dağıtım kanallarının kullanılması gerektiğini gösteren kabul görmüş bir ölçü şeklinde belirtilebilir (Folger and Cronpanzano, 1998, p.2). Kısacası, örgütsel adaleti ödüllendirmenin ve ceza uygulamalarının hangi ölçülerde ve ne şekilde uygulanacağını bir ifadesi olarak görmek mümkündür.

1.6. ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ BOYUTLARI

Literatür incelemesi yapıldığında, araştırmacıların örgütsel adaletin boyutları konusunda fikir birliğine varamadıkları göze çarpmaktadır. Bazı çalışmalarda ikili olarak yapılan dağıtımsal ve işlemsel ayırım, araştırmacılar arasında tartışma yaratmıştır. Martocchio ve Judge (1995) gibi bazı araştırmacılar ise bu tartışma içerisine yer almazken, Moorman (1991) ve Colquitt (2001), Bies ve Shapiro (1988), Cohen-Charash ve Spector'un (2001), Greenberg (1993) gibi bazı araştırmacıların çalışmalarında ayrımlar mevcuttur (Özmen vd., 2007, s.23). Bu ayrımlar yapılırken araştırmacıların dayanak noktalarının açık olarak belirtilmediği görüşü savunulmuştur. Yapılan bazı çalışmalarda, örgütsel adaletin üçüncü bir boyutunun etkileşimsel adalet olduğunu ifade edilmiştir. Bazı araştırmacılara göre ise, işlemsel adaletin bir alt bileşeni etkileşimsel adalet olduğu görüşü ortaya atılmıştır. Ayrıca işlemsel adalet ve etkileşimsel adaletin birbirlerinden farklı etkiye sahip olduğu da belirtilmiştir. Bu adalet boyutlarının farklı etki yarattığı sonucu zamanla doğrulanmıştır. Dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet arasında güçlü bir ilişki olduğu ancak birbirinden ayrı olgular olduğunu belirtilmiştir. Etkileşimsel adalet kişilerarası adalet ve bilgisel adalet olarak ifade edilmiş olup zaman içerisinde işlemsel, kişilerarası ve bilgisel adalet boyutlarının ayrılığı doğrulanmıştır (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010, s.201).

Örgütsel adaletin boyutlandırılması konusunda Greenberg (1987, pp. 9-22), adalet teorilerini iki boyutu olduğunu belirtmiştir. Bu boyutlar; tepkisel ve süreçseldir. Tepkisel adalet dağıtım adaletini, süreçsel adalet ise etkileşimsel adaletin özelliğini taşımaktadır.

Örgütsel adalet ölçeğindeki eksiklikler çalışanların iş ortamlarındaki ilişkileri ne kadar adil olarak algıladıklarını belirlemede yetersiz kalması nedeniyle yeni bir

ölçeğin geliştirilmesine zemin hazırlamıştır. Örgütsel adaletin boyutlandırılmasında; dağıtım, işlemsel, kişilerarası ve bilgisel adalet olmak üzere yapılan dörtlü ayırım ile dağıtım, işlemsel ve etkileşim olarak ele alınan üçlü ayırım dikkat çekmektedir. Bu adalet boyutları aşağıda açıklanmıştır (Gürbüz,Mert, 2009, s.120 ; Wasti, 2001, s.33 ; Çakır, 2005,s.45) :

1.6.1. Dağıtım Adaleti

Dağıtım adaleti çalışanların yer aldığı örgütte kendilerinin katmış olduğu değerlere ilişkin hak ettikleri ideal olan miktarın alınmasını ifade etmektedir. Hak edilen ideal ölçü ücret olabileceği gibi performans iletimi (geri besleme), çalışma koşulları, terfiler ve sosyal haklar da olabilir (Doğan, 2002, ss.69-76). Çalışanlar elde ettikleri ücret, çalışma koşulları, terfiler ve sosyal hakları hak ettiklerini düşündükleri gibi hak etmediklerini de düşünebilmektedirler. Kendileri ile bir başka çalışanı kıyaslayabilirler ve bu kıyaslama sonucunda kendilerinin emeklerinin karşılığını alamadıklarını düşünürler. Bu bağlamda, onların tutum ve davranışları değişiklik gösterebilir. Dağıtım adaletin de olması gereken, herkese hak ettiğini vermek ve adil bir ölçünün kullanıldığını benimsetmektir (Özdevecioğlu, 2004, s.185). Görüldüğü üzere, çalışanlar emeklerinin karşılığı olarak hak ettikleri ücreti almanın yanı sıra; çalışma koşullarının iyileştirilmesi, daha iyi sosyal haklar; eğitim düzeyi ve iş tecrübesine göre görevde yükselmeyi istemektedir.

Dağıtım adaleti, Adams'ın eşitlik teorisine dayanmaktadır. Bu teoriye göre çalışan kendisini diğer çalışanlar ile kıyaslamaktadır. Çalışanlar işlerine eğitim, çaba, emek gibi girdiler sunduklarında çalışmalarının yani emeklerinin karşılığı olarak maaş, terfi, prim gibi birtakım çıktılar elde ederler. Algılama oranı: bir çalışanın kendi işinden elde ettiği şeyin eşitlik veya denklik tanımını için işine koymuş olduğu şey ile yapılan karşılaştırmadır. Çalışanın emeklerinin sonucunda elde ettikleri çıktılar ile işlerine sundukları girdinin oranı, adaletin yani eşitliğin sağlandığını gösterdiği gibi adaletsizliğinde ortaya çıkmasına neden olur. Başka bir ifade ile çalışanlar işverenlerinden elle tutulur sonuçlar beklerler. Bu sonuçların adaletli olup-olmadığı dağıtım adaleti kararı ile belirlenir. Çalışanın adaletsizlik algıları memnuniyetsizliği de beraberinde getirebileceği gibi çalışanın adalet algısı ise iş de verimliliği ve sadakati de arttırabilir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010, s.201).

Netice itibariyle, çalışanların daha uzun ve başarılı çalışmalarının sonucunda maaş artışı, prim, terfi gibi somut kazanımlar elde etmek isterler. Bu kazanımların dağıtımı ile ilgili verilen yönetsel kararların adaletli olması dağıtım adaletiyle ilgilidir.

1.6.2.İşlem Adaleti

Dağıtım adaleti, çalışanların hak ettikleri ödüllerin dağıtımına nasıl tepki verdiklerini açıklasa bile ortaya çıkan prosedürleri dikkate almaması nedeniyle, dağıtım adaleti algısının işlem adaleti algısına kaymasına neden olmuştur. İşlem adaleti, çalışanların iş yerinde elde ettikleri kazanımları belirlemek için kullanılan yöntemlerin ve çalışma koşullarına yönelik olarak alınan kararlarda doğruluk ve dürüstlüğün ne şekilde uygulandığına ilişkin adalet algılamasıdır. İşlem adaleti, objektif ve doğru bilgiyle hareket etme gerekirse kararı yeniden gözden geçirme ve değiştirebilmedir (Efeoğlu ve İplik, 2011, s.346). Dolayısıyla, işlem adaleti; çalışanlara yönelik uygulamada doğru bilgilerin ve tespitlerin dikkate alınarak belirlenmesini tercih eder.

Ücret ile ilgili bir karar alınırken işverenin veya örgütün takip ettiği politikalar ve işlemlerin ne derece adil olduğu, bu politika veya işlemlere çalışanların ne derece güven duyduğu işlem adalet kavramının konusudur. Çalışanlar karar verme süreçlerinin adil olmadığına inandıklarında, iş yerlerine olan bağlılıkları azalmakta, kendilerine ait olmayan eşyaları izinsizce kullanmakta ya da alıkoymaktadır. İş değiştirme isteklerini sıklıkla gündeme getirmekte, daha az performans göstererek işyerlerinin de çalışma verimliliğini düşürmektedirler. Ayrıca, ekstra vatandaşlık davranışı gösterme ihtimalleri de azalmaktadır. Çalışanlar kendilerine nasıl muamele yapıldığını dikkat etmektedirler. Yani, işlem algıları işverenleriyle olan ilişkilerini düzenlemede rol oynamaktadır (Yıldırım, 2007, s.256). Kısaca, çalışan örgüt içerisinde işverenin ya da yöneticisinin kendisine karşı takındığı tavrı önemsemekte olup; olumsuz davranışlar karşısında işyerine ait eşyaları izinsiz kullanma, iş yavaşlatma ve isteksiz çalışma, devamsızlık gibi davranışlar göstermektedir.

İşlem adaleti iki temel boyutta ele alınmaktadır. Birinci boyut, karar alma sürecinde kullanılan yöntemler ve uygulamaların yapısal özellikleriyle ilgilidir. Herhangi bir konu hakkında karar alınmadan önce çalışanların fikirlerini önemseyerek söz hakkının verilmesi İkinci boyut ise, karar alma sürecinde kullanılan

yöntemlerin ve uygulamaların karar alıcılar tarafından uygulanma biçimi ile ilişkilidir (Özdevecioğlu, 2003, s.79).

Bir işlemin adil olarak düşünülmesi için birkaç özelliğe sahip olması gerekmektedir. Yani adalet algılamalarını etkileyecek altı unsurdan söz etmek mümkündür. Bunlar (Yıldırım, 2007, s.258) :

- Tutarlı olma,
- Tarafsız olma,
- Tam ve doğru olma,
- Hatalı bir durum olduğunda düzeltilebilir olma,
- İlgili tüm kişileri temsil ediyor olma,
- Etik standartlar temeline dayanıyor olmasıdır.

Görüldüğü üzere, işlemlerin ve alınan kararların adaletli algılanması için tutarlı, tarafsız, tam, doğru, düzeltilebilir, etik standartlarda olması ayrıca örgüt çalışanlarını temsil etmesi gerekir.

1.6.3.Etkileşimsel Adalet

Etkileşimsel adalet, örgüt içerisindeki adaletin sosyal yönünün ön plana çıkarır. Çalışanın diğer insanlarla olan etkileşiminden kaynaklanan duygusal ve sosyal desteğin niteliği ile ilgilidir (Colquit vd., 2001, p.427). Bu kavram Bies ve Shpiro 1987'e göre örgütsel işlemler sırasında çalışanların karşılaştığı davranışların niteliği, Brockner'a göre ise bireylerarası iletişim ve insan kaynaklarının kararlara katılımı şeklinde tanımlanmıştır (Atalay, 2010, ss.45).

Etkileşimsel adalet, örgütsel uygulamaların insani yönüyle ilgilidir. Örgütsel prosedürlerin işleyişinde çalışanlara yönelik davranışların kalitesi ya da kalitesizliği olarak da ifade edilebilir. Literatürde, etkileşimsel adalet algıları iki alt boyuttan meydana gelmektedir. Birincisi, enformasyonel adalet ikincisi ise, kişiler arası adalet olarak ifade edilmiştir. Enformasyonel adalet; karar alma sürecine ilişkin kurallar ve prosedürlerin açıklanması ve uygulanması üzerine odaklanan adalettir. Yöneticilerin, prosedürlerin açıklanmasında içten olmaları ve bir art niyet olmaksızın bilgiyi paylaşmaları, prosedürleri gerçekçi bir enformasyon temel ve sağlam bir mantık

ilişkisi üzerine kurmuş olmaları, yasal faktörlerle belirlemeleri gerekmektedir. Kişiler arası adalet ise, bireylere ne kadar saygılı, nazik, kibar ve onurlu davranıldığı ve otoriteler tarafından itibar gösterildiğini ifade etmektedir (Keskin vd., 2008, s.99). İşverenin çalışanına karşı ilgi göstermesi durumunda olumsuz bir davranışın bile adil olarak algılanabileceği saptanmıştır. Çalışanın olumsuz davranışa gösterdiği tepki kişiler arası adalet ile ilişkilidir. Çalışanın verdiği olumsuz tepkilerin derecesi, uğradıkları zarara ve kararı veren işverenin uygunsuz davranışına göre değişkenlik göstermektedir (İplik, 2009, s.109). Örgütte sağlanan etkileşimsel adaletin fazla olması çalışanların birey olarak kendilerine saygı duyulduğunu ve örgüt amaçlarını gerçekleştirmede önemli katkılar sağlayabildikleri duygusuna kapıldıklarını ifade edebilir.

1.7.ÖRGÜTSEL ADALET TEORİLERİ

Örgütsel adalet teorileri iki ana soruya cevap üretmeye çalışır: *Birincisi*; adalet neden insanları ilgilendirir? *İkincisi ise*, adaletli yargılamalar nasıl yapılır? Her iki soruda örgütsel adaletin anlaşılması için önemlidir ve bunlar adaletli yargılamaların nasıl yapıldığı ile ilişkilidir? Bu iki teori tipi; işlem teorileri ve içerik teorileridir. Yapılan incelemeler sonucunda artan dikkatleri üzerine çeken bir üçüncü konu ise, insanların diğer adalet algılarına neden ve nasıl tepki verdikleridir. Dolayısıyla, son zamanlarda geliştirilen bütünleştirici teoriler adalet yargılamalarının nasıl ve niçin yapıldığı ve insanların adaletli yargılamalara niçin tepki gösterdikleri ile ilgili üç soruyu da araştırmaktadır (Greenberg, 1987, p.10). Sonraki bölümde, bu konular ile ilgili teorileri üzerinde ayrıntılı durulmuştur. Örgütsel adalet teorileri, iki ana ve bağımsız boyutta ele alınmıştır. Bunlar reaktif ve proaktif boyutlardır. Adaletin reaktif teorisi, algılanan istemeyen durumlardan insanların kaçma çabalarını gösterir. Bu tip teoriler, adaletsizliğe karşı tepkileri inceler. Buna karşılık proaktif teoriler ise adaleti geliştirmek üzere tasarlanan davranışlar üzerinde odaklanırlar. Örgütsel adalet teorilerinin örgütsel adalet boyutlarından yer alan; dağıtım adaleti bir haksızlığın varlığı söz konusu olduğunda oluşan tepkileri incelemekte, çalışanların haksızlık durumlarından kaçınmaları hatta uzak durmalarının gerekliliğini konu almaktadır. İşlemsel adalet ve işlemsel adalet ile birlikte düşünülen etkileşimsel adaleti ise örgüt içerisinde adaleti sağlama girişimleri adaletli durumlar yaratma çabaları üzerine yoğunlaşmaktadır. Dolayısıyla, dağıtım adaleti reaktif özellik

gösterirken, işlemsel ve etkileşimsel adalet, proaktif özellik göstermektedir. Reaktif-proaktif boyutunun ve süreç-içerik boyutunun birbirinden bağımsız olduğu düşünülmüştür. Bu iki boyut bir araya getirildiğinde, birbirinden farklı 4 tür adalet sınıfı ortaya çıkmaktadır. Bunlar; reaktif-içerik teorileri, proaktif-içerik teorileri, reaktif-süreç teorileri ve proaktif-süreç teorileridir (Greenberg, 1987, p.12).

1.7.1. Reaktif İçerik Teorileri

Çalışanların adil olmayan davranışlara karşı nasıl tepki verdikleri üzerine odaklanan kavramsal adalet teorisidir. Örgütlerle ilgili en popüler adalet kavramları bu kategoride yer almaktadır. Bu teoriler arasında dağıtım adaleti teorisi, eşitlik teorisi göreceli mahrumiyet teorisi sayılabilir (Greenberg, 1987, s.9). Bu teorilerde ortak nokta çalışanların haksızlığa uğradığı zaman birtakım olumsuz duygular göstererek tepki vermelerine neden olur. Reaktif içerik teorisi, çalışanların hak ettikleri ödüllerini ve bu ödüllerin dağıtımında haksızlığa uğradıklarında nasıl tepki gösterdikleri üzerinde durmuştur. Dağıtımda eşit davranıldığı zaman adaletin sağlanması gerekirken, eşit davranış sergilenmediği durumlarda çalışanda adaletsizlik algısı oluşmaktadır. Denkliğin gerçekleştiği durumlarda ise dağıtım adaleti sağlanmaktadır. Bu denklik, kazanç yatırım ve karın hesaplanması ve mukayesesiyle belirlenmektedir. Çalışanların yaptıkları yatırımlar ile hak ettikleri ücretleri diğer çalışanların yaptığı yatırımlar ve onların hak etmiş oldukları ödüller ile mukayese edilir. Çalışanın yapmış olduğu bu mukayese oranı birbirine eşitse kendisine adil davranıldığı kanısına varır. Bu oran eşit olmadığında kendisine adil davranılmadığı düşüncesine kapılır. Bu teoride yatırım olarak ifade edilenler çalışanların deneyimleri, kıdemleri, performansları, yaşları, cinsiyetleridir. Ödüllendirme ise ücret, terfi, prim, işle ilgili çalışana sağlanan haklar, terfilerdir (İçerli, 2010, s.72). Yani çalışanlar adalet dağıtımında eşit davranılıp davranılmadığını; kendileri ile başkaları hakkında yapılan uygulamaları mukayese ederek anlamaya çalışırlar.

Eşitlik teorisi, dört temel görüşten oluşmaktadır. *Birincisi*; çalışanlar elde ettikleri ödüllerini maksimize etmeye çalışacaklardır. *İkincisi*; çalışanlar birbirleri arasında ödüllerini ve ücretleri adil bir şekilde paylaşmak için kabul edilmiş olan bir sistemi geliştirerek ortak ödülü maksimize edeceklerdir. *Üçüncüsü*; çalışanlar kendilerine adil davranılmadığını hissettiklerinde psikolojik sorunlar yaşayacaklardır. *Dördüncü*; kendilerini adaletten uzak bir ilişki içinde bulanlar adaleti tekrar

sağlamaya çalışacaklardır. Bu durumda, çalışan kendi girdi veya kazanımlarını değiştirerek ya da çalışan kendi düşüncelerine farklı anlamlar yükleyerek psikolojik eşitlik sağlamaya çalışacaktır (İyigün, 2012, s.55).

Son olarak göreceli mahrumiyet teorisi adil dağıtımdan yararlanamayan kişinin yaşadığı durumu açıklayan bir teoridir. Çalışanların yaptıkları iş karşısında aldıkları ödüllerden daha iyisini hak ettikleri düşüncelerine kapıldıkları zaman bunun mahrumiyete yol açacağını savunmuştur. Bu mahrumiyet durumunun şiddet içeren olumsuz davranışlara yol açacağı iddia edilmektedir (İçerli, 2010, s.73).

Bu teorilerin hepsinin ortak noktası çalışanların adaletsizlik karşısında vermiş oldukları olumsuz tepkilerdir. Bu tepkiler, kaynakların ve ödüllerin adaletsiz dağıtımından kaynaklanmaktadır. Çalışanlar kendilerinin ortaya koydukları girdiler ile elde ettikleri kazanımları diğer çalışanların kazanımlarıyla karşılaştırmakta kazanımların birbirine eşit olmaması durumunda çalışanların yoksunluk ve küskünlük duygularına kapılmalarına sebep olmaktadır. Bu da çalışanda depresif hareketlerin artmasına ve şiddet içeren davranışlar sergilemesine yol açmaktadır.

1.7.2. Proaktif İçerik Teorileri

Kazanımların adil ve adil olmayan dağılımına, çalışanların gösterdikleri tepkileri konu alan reaktif içerik teorilerinin aksine, proaktif içerik teorileri çalışanların, kazanımların dağılımındaki adaleti sağlama çabaları üzerine durmuştur. Bazı araştırmacılara göre kazanımların eşit olarak dağıtıldığı bazen de çalışanın istekleri doğrultusunda dağıtılarak ihlal edildiği üzerinde durmuştur. Bu gibi ihlaller uygun şartlar altında tamamen adil olarak algılanabildiği görüşünü kabul eden Leventhal kendi adalet modelinin oluşturmuştur (Greenberg,1987,p.10). Proaktif içerik teorisinin temelleri Leventhal'ın "Adalet Yargı Kuramı " ile ortaya atılmıştır. Leventhal adil ödül dağılımının olduğu yerde bireylerin faal bir çaba içerisinde olduklarını belirtmiştir. Uzun vadede tüm bireylerin kazançlı çıkması için alınan ödüllerin çalışanın katkılarıyla orantılı olması gerektiğini savunmuştur (Yürür, 2012, s.208).

Lerner'in "Adalet Güdüsü Kuramı" proaktif içerik kuramı içerisinde yer almaktadır. Lerner'a göre eşit temelli paylaşım dört ilkeyle açıklanmaktadır. Bunların birincisi; rekabet ilkesidir. Dağıtımın kişilerin çalışmalarındaki

verimliliklerine göre yapılması gerektiğini savunmuştur. İkinci ilke eşitlik ilkesi olup, çalışanlara dağıtım yapılırken eşit ve adil bir şekilde dağılımın yapılmasını uygun görmüştür. Üçüncü ilke ise eşit paylaşım ilkesidir. Dağıtımın göreceli katkılara dayanılarak yapılmasıdır. Son ilke ise Marksist adalet ilkesi dağıtımların kişilerin ihtiyaçları ön planda tutulması gerektiğini vurgulamıştır (Çöp, 2008, s.31).

Leventhal'ın adil dağıtım yaklaşımına göre bireyler karşılaştıkları durumlara göre adil dağıtım kararları verebilmek için farklı dağıtım kuralları uygulayabilmektedir (Yürür, 2012, s.208). Bu yaklaşım proaktif içerik teorisini açıklamaya yardımcı ise de bir diğer proaktif içerik teorisi olan Lerner'in adalet güdüsü teorisi göreceli olarak Leventhal'e göre daha etiktir. Lerner'e göre adalet insanoğlunun en önde gelen kaygısıdır ve kar maksimizasyonu yolunda adalet arayışı bir yanılgıdır. Leventhal'ın aksine Lerner genel olarak takip edilen 4 prensip belirlemiştir (Greenberg, 1987, p.10) :

a) *Rekabet*; dağıtımın ve paylaşımın performans çıktıları baz alınarak yapılmasıdır.

b) *Eşitlik*; dağıtımların eşit bir şekilde yapılmasıdır.

c) *Eşit paylaşım*; dağıtımın karşılaştırmalı katkılara göre yapılmasıdır.

d) *Marksist adalet*; dağıtımın ihtiyaçlara göre yapılmasıdır.

Adalet güdüsüne göre, dağıtım kararları verilirken takip edilmesi gereken adalet taraflar arasındaki ilişkilerin doğasına bağlıdır Bu teori yakın bir arkadaşıyla ilgili dağıtım kararı alan bir yöneticinin bu insanın ihtiyaçlarına vurgu yapacağını tahmin etmektedir. Benzer olarak daha uzak bir ilişki durumunda, yöneticiler karşıdaki kişileri bir birey olarak görmekte eşitlik ilkesini doğrultusunda dağıtım yapacağı beklenmektedir. Eşitlik durumu da karşıdaki insanın rolü(görevi) göz önünde bulundurularak yapılmaktadır. Üzerinde durulan görüşlerde bazı farklılıklar olmasına karşın iki teoride kişilerin çeşitli konularda ödülleri nasıl dağıtacağına dair bazı önermelerde içermektedir (Greenberg, 1987, pp.10-11).

1.7.3. Reaktif Süreç Teorileri

Kararların alınmasında kullanılan süreçlerin adil olup olmadığına odaklanan teoriler (çalışana hak ettiğinin verilmesinde kullanılan yöntemler) ile çalışanların hak ettiği kazanımlarda dağıtım kararlarının adil olduğuna odaklanan teoriler arasında

ayrım çok belirgin değildir. Reaktif süreç teorileri, yukarıdaki iki teoriden de tamamen farklı olup yasal prosedürlerden türetilmiştir. Bu teori, yasal prosedürlerde çıkan anlaşmazlıkların giderilmesi amacıyla Thibaut ve Walker (1975) tarafından ortaya atılmıştır. Süreçlerde davalı, davacı ve aracı olmak üzere üç taraf ve anlaşmazlık çözümünde ise iki aşama, tanımlaması yapılmıştır. Birinci aşama, delillerin sunulduğu süreç kontrolüdür. İkinci aşama, anlaşmazlık sonucunun belirlenmesin de kontrol gücü olan karar kontrolüdür. Kullanılan prosedürler her aşamada farklılık gösterir. Bu teori, çalışanların kararlar alınırken ne şekilde tepki gösterdikleri ile ilgilenmektedir (Greenberg, 1987, p.13).

Thibaut ve Walker'in modeline göre davalı, davacı ve aracı taraflar kendilerine kontrol olanağı veren işlemlerden kendilerine kontrol olanağı vermeyen işlemlere göre daha fazla tatmin olmaktadır. Sonuç olarak süreç kontrolü sağlayan işlemler de alınan kararların daha adil olduğu görüşü savunulmuştur (Toplu, 2010, s.6).

Bu teoriye göre, anlaşmazlıkların çözümün de üç ayrı taraf bulunmaktadır. Bunların ilk ikisi anlaşmazlığa düşen davalı ve davacı olarak nitelendirilen taraflar olup üçüncüsü ise aracılık yapan (hakimler) taraftır. Anlaşmazlıkların çözümüne ilişkin aşamalar; delilerin ortaya konduğu süreç aşaması ve delillerin kullanıldığı karar aşamadır. Süreç ve karar kontrolünde kullanılan yöntemler, her aşamada farklılık gösterir. Yöntemler (otokratik, meditasyon ve pazarlık) üçüncü tarafa aracılara (hakimlere) verilen kontrolle tanımlanmaktadır. Hem karar, hem süreçler verilirse otokratik yöntemler, karar verilip süreçler verilmezse hakem kararı yöntemleri, süreçler verilip karar hakkı verilmezse meditasyon yöntemleri, her ikisi de verilmezse pazarlık yöntemleri kullanılmaktadır (Ateş, 2004, s.15). Süreç kontrolü sunan yöntemlerle alınan kararların daha adil olduğu, süreç kontrolü sunmayan hukuksal yöntemlerle alınan aynı kararlara oranla insanlar tarafından daha kolay kabul edilmektedir.

1.7.4. Proaktif Süreç Teorileri

Proaktif süreç teorisi, dağıtım odaklı olup dağıtımın adil bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için hangi prosedürlerin kullanılması gerektiğine dair sorulara cevap aramaktadır. Bu sınıflandırmada en baskın görüş Leventhal, Karuza ve Fry'nin (1980) "Dağıtım Tercihi Teorisi"dir. Bu teori çalışanların belirli prosedürlerin

amaçlarına ulaşmada yardımcı olması beklentisi içerisinde olduklarını belirtilirken amaca ulaşmada yardımcı olması beklenen prosedürün en çok tercih edilen olmasına dikkat edildiği üzerinde de durdurmuştur. Örgüt içerisinde adalete ulaşmada bir takım özelliklerin olması gerektiği savunulmuştur. Şunlardır (İçerli, 2010, s.78; Greenberg, 1987, p.14) :

- Karar vericilere seçilme olanağının tanınması için fırsatlara izin vermek,
- Tutarlı kuralları takip etmek,
- Eksiksiz ve gerçek bilgiye dayanmak,
- Karar verme gücünün yapısını tanımlamak,
- Çalışanları önyargılara karşı koruyarak güvenlik tedbirleri almak,
- Çalışanların itiraz ettikleri konuların neler olduğu hakkında bilgi edinilmesi için itirazların değerlendirmeye alınmasını sağlamak,
- Prosedürdeki düzeltme ya da değişiklik yapılabilmesi için olanak sağlamak,
- Yaygın olarak kabul edilen ahlak ve etik kuralların açığa çıkarmak.

Sonuç itibariyle, adalete ulaşma konusunda yardımcı olabilecek prosedürler; çalışanların haklarında karar verecek kişiyi seçme hakkı tanıma, tutarlı kurallara dayanma, eksiksiz ve gerçek bilgiye dayanma, karar verme gücünün yapısını tanımlıyor olmak, çalışanları önyargılara karşı koruyarak güvenlik tedbirleri almak, kişilerin itirazlarının neler olduğu hakkında bilgi edinme ve itirazlar hakkında gerekli değerlendirilmelerin yapılması, prosedürlerde değişiklik yapma olanağı tanımak ve yaygın kabul gören ahlaki etik standartlara bağlı olmaktır. Bu nedenle örgütte kararların verilmesinde ve çalışanlar arasında adil uygulamaların gerçekleştirilmesinde bu prosedürler tercih edilebilmektedir.

1.8. ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Algılanan örgütsel adaletin bireysel ve örgütsel düzeyde farklı öncülleri söz konusudur. Adalet algısı, algılayanın özelliklerinden etkilenmiştir. Bu algısal ifadeler

zamanla tutuma dönüşmektedir. Tutumların da bireylerin davranışlarının belirleyicisi olduğu kabul edilmektedir. Dolayısıyla, örgütsel adaletin, bireylerin davranışlarını belirleyen bir takım özelliklerinin ortaya çıkmasında etkili olduğu görülmektedir. Davranışları belirleyen bireysel özellikler, demografik ve kişisel özelliklerden oluşmaktadır. Demografik özellikler kişinin yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu, medeni durumu, kıdemi, çalışma süresi ve unvanıdır. Kişisel özellikler ise pozitif ve negatif duygusallıkla birlikte benlik duygusu olan özgüvendir (Karademir ve Çoban, 2010, s.53).

Adalet algısını etkileyen faktörlerin bir kısmı ise örgüte ilişkindir. Adalet algısını etkileyen örgütsel değişkenler ise ücret ve ödül sistemi, örgüt yapısı, örgütsel iletişim, iş tatmini gibi faktörlerdir (Çakır, 2005, s.13). Bu değişkenler aşağıda ayrıntılı ele alınmaktadır.

1.8.1. Demografik ve Kişisel Özellikler

Örgütsel adaletin çalışanlar için önemi incelendiğinde, çalışanların adalete ilişkin potansiyel kaygıları vardır. Bu kaygılar zamanla gerçek kaygıya dönüşmektedir. Bu durumların ilki çalışanın istenmeyen bir kazanım ya da sonuç elde etmesidir. Çalışanın istediği bir kazanımı elde ediyor olması fakat prosedürlerin adil olup olmadığı ile ilgilenmiyor olmasıdır. İkinci durum, örgütte meydana gelen bir değişimdir. Değişim, çalışanın adalet konusuyla daha yakından ilgilenmesine neden olmaktadır. Üçüncü durum kaynakların kıt olmasıyla ilgilidir. Örgütte yeterince kaynağın bulunması bunların nasıl dağıtıldığı çalışanı fazla ilgilendirmemektedir. Kaynakların kıt olması durumunda çalışan kaynağın adaletli dağıtılmasının yanında adaletin tanımlanma şekliyle de ilgilenir. Dördüncü durum çalışanlar arasındaki farklılıklardır. Çalışanlar için adalet bazı durumlarda diğer çalışanlara göre daha önemli hale gelmektedir (Cihangirlioğlu ve Yılmaz, 2010, s.200).

Araştırmacıların ortak bir noktada birleşmeleri çalışanların adaleti nasıl algıladığı ve neyi ne kadar adil bulduğu ile ölçülebileceği fikri oluşmuştur. Çalışanların adalete ilişkin algıları buldukları durumları, kültürleri vs. itibariyle farklılık arz edebilmektedir. Bu sonuçtan hareketle çalışanların yaşları, cinsiyetleri, eğitim düzeyleri, kıdemleri, unvanları algıladıkları adalet algıları ile yakından ilişkilidir. Algılanan örgütsel adalet ile demografik özellikler arasındaki ilişki

literatür de incelendiğinde kadın çalışanların örgüt içerisindeki adalet algılarının erkek çalışanlara göre daha düşük olduğu görülmektedir. Ayrıca örgütlerde cinsiyet ayrımcılığının yapıyor olduğu kanısı çalışanlarda adalet algısının düşük düzeyde gerçekleşmesine sebep olmaktadır. Yaş ile algılana örgütsel adalet incelendiğinde iki değişken arasında hiçbir ilişkinin olmadığını sonucuna varılmıştır (Yürür, 2008, s.300).

Başka bir araştırmada örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutu ile cinsiyet, yaş, medeni durum, unvan gibi değişkenler arasında anlamlı bir ilişki söz edilmezken eğitim ve çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu ilişki incelendiğinde eğitim seviyesi artan çalışanın dağıtımsal adalet algısı daha yüksek olurken eğitim seviyesi düşük çalışanın adalet algısı da düşük olmaktadır. Çalışma süreleri incelendiğinde de bazı farklılıklar ortaya çıkmış kıdem süresi arttıkça dağıtımsal adalet algısının daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Kıdemi artan çalışanda alınan ücretin, ödülün, zam veya terfinin adilane bir şekilde dağıtılmadığı algısı daha yüksektir. Algılanan örgütsel adaletin işlemsel boyutu ele alındığında cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim gibi değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunmamış unvan değişikliğinde anlamlı bir ilişkinin varlığından söz edilmiştir. Üst düzey çalışanların çalışma koşullarına yönelik olarak alınan kararlarda izlenen strateji ve politikaların adil olduğu inancı unvanı düşük olan çalışana oranla daha yüksektir. Algılanan örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutu ile cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, unvan arasında bir ilişkinin olmadığı çalışanlar örgüt içerisinde izlenen stratejilerde alınan kararlarda yöneticilerin kendilerini karşı tutum ve davranışlarında cinsiyet, yaş, unvan, medeni durum gibi değişkenlerle ilgili olmadığı sonucuna varılmıştır (Tetik, 2012, s.247).

Sonuç olarak yaş, cinsiyet, medeni durum gibi değişkenler ile örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutu arasındaki ilişki sorgulandığında değişkenler arasından bir ilişki olmadığı yönünde bulgular elde edilmiştir. Eğitim seviyesi ile örgütsel adalet arasındaki bir ilişkinin varlığından söz edilmiştir. Kıdem süresi ile adalet algıları arasında ilişki örgütteki ödüllendirme sistemi (ücret, terfi) ile ilgili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutu arasındaki ilişki de yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, unvan arasında ilişkinin varlığından söz edilmemiştir. Unvan dışında cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim gibi değişkenler ile

örgütsel adaletin işlemsel boyutu incelenmiş bu değişkenler ile adaletin işlemsel boyutu arasında ilişki bulunmamıştır.

Yukarıda bahsi geçen değişkenlerin yanı sıra, bireylerin negatif ve pozitif duygusallığı da adalet algısını etkilemektedir. Özdevecioğlu (2004) tarafından yapılan çalışmada, olumlu ve duygusal durumdaki eğilimi ifade eden pozitif duygusallık ve olumsuz eğilimleri ifade eden negatif duygusallığın dağıtım, işlem, kişiler arası etkileşim adaleti üzerine etkileri incelenmiş ve pozitif duygusallık ile dağıtım, işlem, kişiler arası etkileşim adaleti arasında pozitif ve aynı yönde ilişkinin varlığından söz edilmiştir. Yani pozitif duygusallık arttıkça algılanan örgütsel adalet algısı artmaktadır. Negatif duygusallığın dağıtım, işlem, etkileşim adaleti üzerine etkileri incelendiğinde aralarındaki ilişkinin de negatif olduğu kısacası negatif duygusallık arttıkça araların da algılanan örgütsel adalet algısı da azaldığı sonucuna varılmıştır. Pozitif duygusallıktan en çok etkilenen adalet boyutunun kişiler arası etkileşim adaleti olduğu en az etkilenen adalet boyutunun ise dağıtım adaleti olduğu gözlemlenmiştir. Negatif duygusallıktan en çok etkilenen adalet boyutu dağıtım adaleti olurken, en az etkilenen adaletin ise kişiler arası etkileşim adaleti olduğu, işlem adaletinin ise orta derecede etkilenen adalet boyutu olduğu şeklinde açıklanmıştır (Özdevecioğlu, 2004, s.198).

Kişisel özellikler içerisinde sayılan pozitif ve negatif duygusallıkla birlikte benlik duygusu olan özgüvende algılanan örgütsel adaleti etkilemektedir. Demografik özelliklerin adalet algısını etkilemesinin yolu kendi çıkarları gibi adalet algılarını etkileyebilecek yönü benmerkezci önyargılarıdır. Bireylerin örgüt dışından birisi ile etkileşiminde, örgüt içinden birisi ile olan etkileşimine nazaran daha fazla benmerkezci olabileceğini göstermiştir (Cohen-Charash and Spector, 2001, p.302).

1.8.2. Örgütsel Faktörler

Algılanan örgütsel adaleti etkileyen faktörlerin bir kısmı da örgüte ilişkin değişkenlerdir. Örgütsel faktörler başlığı altında yer alan değişkenler yönetici çalışan veya çalışanların kendi aralarındaki ilişkilerden kaynaklanmaktadır. Uygun ödül sistemi (ücret), yönetsel destek, örgüt içi iletişim, örgütsel kültür, iş özellikleri (özerlik ve risk alma) biçimsel kontrol mekanizması, örgütsel yapı ve kurallardır (Gürbüz vb., 2010, s.132).

Ücret sisteminin adalet algısı üzerine önemli etkileri mevcuttur. Ücret düzeyi arttıkça çalışanlar arasında dağıtılan ücretin daha adilane olduğu düşüncesi de yaygınlaşmıştır. Ücret düzeyi yüksek olanların ücret doyumları da yüksek olmaktadır. Orta, düşük ve yüksek düzeylerde ücret artışının çalışmada yarattığı etki ele alındığında ücretlerinde yüksek artış görülen çalışanların adalet algısının yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir. Çalışanların ücretlerindeki düşük düzeydeki artışlar adalet algısında düşük olarak algılanmalarına neden olmaktadır. Çalışanların örgütten elde ettikleri ücretin yüksek düzeyde olması tamamen ödüllendirme sisteminin yapısı ile ilişkilidir. Çalışanların örgüt içerisindeki kariyer basamaklarından yukarıya doğru çıktıklarında daha fazla ücret ve ücret dışı gelir elde edeceklerdir. Bu durumda ödüllendirme sisteminin geleneksel hiyerarşiyi desteklediği anlamındadır. Çalışanın örgüt içerisinde ilerlemesi daha fazla ücret ve ücret dışı gelir elde edeceğini gösterir (Çakır, 2005, s.116; Yürür, 2008, s.301). Örgüt içerisindeki adalet algısı çalışanların almış oldukları ücretle paralellik göstermektedir. Örgüt çalışanın almış olduğu ücretin yüksek olması örgütte adaletin varlığından söz edilmesine, ücretin istenilen düzeyde olmaması ise adaletin düşük olarak algılanmasına sebep olmaktadır.

Örgüt yapısı, algılanan işlem adaletinin belirleyicileri arasında öneme sahiptir. Örgütün yapısal anlamda belirleyicileri biçimselleştirme ve merkezileştirme. Biçimselleştirme örgüt içerisindeki kuralların, prosedürlerin, süreçlerin yazılı hale getirilmesidir. Örgüt içerisinde yaygın olarak kullanılan biçimsel prosedürler, kurallar daha önceden belirlenmiş kurallar olduğundan dolayı yöneticilerin daha objektif biçimde karar almalarına sebep olmaktadır. Bunun sonucunda da yüksek düzeyde biçimselleştirme örgütlerde belirsizliği asgari düzeye indirdiğinden çalışanların kişisel çıkarlarını gözetmeleri de asgari düzeye inmektedir. Biçimselleştirme dereceleri azami olan örgütlerde kararların biçimsel prosedürlere dayalı olarak alınması nedeniyle biçimselleştirmenin işlem adaleti üzerine etkisi vardır. Örgüt yapısının belirleyicilerinden bir diğeri ise merkezileşmedir. Merkezileşme karar verme yetkisinin ve gücünün örgütteki sosyal unvanlara göre dağılımıdır. Hiyerarşik bir yapıda karar alma yetkisinin üst kademe de toplanması yüksek düzeyde merkezileşmenin varlığına işaret eder. Karar alma yetkisinin tüm çalışanlarda toplanması ise örgüt içerisinde düşük düzeyde merkezileşmenin varlığından söz edilebileceğini ifade eder. Merkezileşme derecesinin işlem adaletine ilişkin algılar üzerine etkisi olmaktadır. Merkezileşme kararlara katılmada algılanan

işlem adaleti üzerinde olumlu etki yaratırken, karar alma yetkisinin sadece üst kademe de toplanması ise olumsuz yönde etkilemektedir (Altıntaş, 2007, s.157). Çalışanların örgüt içerisinde karar alma sürecine katılabilmeleri adalet algılarını olumlu yönde etkilerken, karar alma yetkisinin hiyerarşinin en üstünde yer alan bir kişi de toplanması çalışanların alınan kararlara karşı adaletin olup olmadığının sorgulanmasına neden olmaktadır.

Örgütsel adalet, örgüt içerisinde üst kademe olarak ifade edilen yöneticilerin çalışanlar ile arasında ayırım gözetmeksizin ilişkilerin geliştirilmesinde çalışanların kişiliğine, hak ve yükümlülüklerine, değerlerine saygılı davranmaktır. Örgütsel adalet, yönetici ve çalışan arasındaki iletişimde belirleyici bir rol üstlenmektedir. Yöneticilerin, örgüt içerisinde çalışanlarla sürekli dayanışma içerisinde olması örgüt içerisinde adilane bir sürecin işlediğinin göstergesidir. Yani örgüt yöneticileri çalışanları ile etkin, sağlıklı ve çok yönlü bir iletişim kurmalı, biçimsel prosedürlerin, kuralların işleyişinde karşılıklı güven ortamı yaratılmalı ve herkese eşit ve adil davranılmalıdır. Demirel'e göre adalet düzeyinin artması örgüt içinde sosyal ilişkilerinde geliştiğinin göstergesidir. Yönetici ve çalışan arasında algılanan örgütsel adaletin yönetici ve çalışan ilişkileri arasında pozitif bir ilişki olduğu ve örgütsel adaletin yönetici ve çalışan ilişkilerini olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir (Demirel, 2009, s.144). Yani, yönetici ve çalışan arasında açık bir iletişim algılanan örgütsel adaleti olumlu yönde etkilemektedir.

Örgüt içerisinde adalet algısı çalışanların işine olan memnuniyet derecelerinin artmasında önemli rol üstlenmektedir. Örgütten elde edilen ücret, terfi, ödül gibi çıktıların adil bir şekilde dağıtımı, dağıtım adaleti ile ilgili olurken, bu çıktıların dağıtımıyla ilgili belirlenen politikalar ve süreçlerin adil bir şekilde işlemesi işlemsel adaleti, kişiler arası ilişkilerde karar mercilerinin sergilemiş oldukları tutum ve davranışlarda etkileşimsel adaleti oluşturmaktadır. Örgüt içerisinde adilane bir sürecin işlediğine dair oluşan algı ve bu algının artması çalışanların işlerine karşı memnuniyet derecelerinin de artmasına yol açmaktadır (Çetin vd., 2001, s.74). Çalışanın örgütte kendisine haksızlık yapıldığı algısı iş tatminini olumsuz yönde etkilemektedir. İş doyumunu ile yapılan haksızlık algısı arasında negatif yönlü ilişki mevcuttur. Her çalışan ihtiyaçları doğrultusunda çalıştığı örgütten bir şeyler bekler. İş tatmini de bu beklentileri karşılama ile ilgilidir. Çalışan ile örgüt arasında yapılan

anlaşma gereği örgüt çalışandan belli bir hizmet beklerken çalışan örgütünden de belli çıktılar elde etmeyi umut eder. Bu çıktılar genellikle hizmetin karşılığı olan ücret, prim, terfi gibi maddi ve manevi haklardır. Çalışan bu hakların kendisine ve diğer çalışanlar arasında eşitliğin olduğunu ve adilane bir dağıtımın gerçekleştiğini düşünür. Çalışan üzerinde haksızlık düşüncesi ortadan kalkar. Eğer çalışan örgütte kendisinin haksızlığa uğradığı düşüncesine kapılırsa örgütüne karşı güven duygusu azalır. Örgütüne karşı olumsuz tutumlar içerisine girer. Bu davranışların bütünü de çalışanın iş doyumunun olumsuz yönde etkilenmesine sebep olur (Yıldırım, 2007, s.273).

1.9.ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN SONUÇLARI

Adalet algılamalarının sonuçları dağıtımın adil olmadığı zaman ortaya çıkan “sonuçlara yönelik tepkiler”, işlem adaletsizliğinin yaratmış olduğu “bütün bir organizasyona tepkiler” ve kişiler arası iletişimde adaletin sağlanamadığı durumda ortaya çıkan “yöneticilerine karşı tepkiler” dir (Özdevecioğlu, 2003, s.79).

Çalışanlar emeklerinin karşılığında elde ettikleri çıktıların yani ödül ve cezaların adil dağıtılıp dağıtılmadığı ile yakından ilgilenmekte olup sürekli olarak da diğer çalışanlar ile kendilerini karşılaştırma ihtiyacı hissetmektedirler. Ödül ve cezaların herkese eşit uygulanıp uygulanmadığını, kendileri adına alınan kararların nedenlerini öğrenmek istediklerini, işverenlerinin kendilerine ne derece nazik davrandığı, değer verdiği ve saygı gösterdiği ile ilgilendiklerini ve bunlara yönelik olarak tutum sergiledikleri söylenebilir. Olumlu algıların örgüte olan bağlılığı, verimliliği, örgüte olan sadakati, örgütsel vatandaşlık davranışını geliştirdiği belirtilmektedir. Olumsuz algıların varlığı mevcut olduğunda yani örgütün adil olmadığına karar verdiği takdirde örgüte veya örgütün çıkarlarına zarar verme yolunu seçecektir. Çalışanların işten ayrılmaları artacak, verimlilik düşecek, saldırgan bir tutum izleyecekleri belirtilmiştir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010, s.304).

Genel olarak bakıldığında algılanan adalet, güven ve örgüte olan bağlılığı artırır. Güven diğer tarafa karşı saygıdeğer hale gelme isteğidir. Buna göre adaletin üç bileşeni (dağıtım, işlem ve etkileşim) de güveni ön görmektedir (Greenberg, 2005, p.43).

Güven, işlemsel adalet, dağıtımsal adalet arasındaki ilişkinin anlaşılmasında kullanılan bir yapıdır. İşlemsel adalete bağlı olarak gelişen ve dağıtımsal adalet ile etkileşen güven bu etkileşim sonucunda kaynak dağıtımına ilişkin kararlara karşı oluşan tepkileri belirlemektedir. Çalışanın yöneticiye karşı duyduğu güven yöneticinin adilane davranması ile ilgili olup çalışanlarda bağlılık duygusunun artmasına neden olmaktadır. Bağlılık sonucunda da çalışanın beklenenin dışında performans göstermesine sebep olacaktır. Örgüt içerisindeki güven duygusu çalışanın iş tatminini de etkilemektedir. Çalışanlarda güven duygusunun artması işten beklentilerinin ve işini yapmaktan dolayı duyduğu hazın artmasına sebep olmaktadır. Ayrıca çalışanın yeteneklerin de ve becerilerinde de olumlu etkiye sahiptir. Çalışanda gelişen yetenekler ve beceriler sonucu ulaştığı olumlu duygular iş tatmini olarak nitelendirilir. Çalışan güven duygusu ile birlikte bu olumlu duygulara daha çabuk ulaşır (Yeniçeri vd., 2009, s.89). Kısacası çalışanın yöneticisine karşı geliştirdiği güven duygusu; iş tatmini ve yeteneklerinin gelişmesinde olumlu etki yaratmaktadır.

Örgütsel güven örgüt çalışanlarının iş tatminlerine ve algılanan örgüt içi etkinliklerine bağlı olmaktadır. Örgüt içi güven birlikte hareket etmeyi örgütlerde ben merkezci olarak değil de biz olarak çalışmayı, guruplar arası birlikteliği öngörür bunun yanı sıra performans değerlendirme, belirli bir amaç etrafında toplanma, çalışan tatmini sağlama, örgütsel bağlılık geliştirme gibi örgütsel faaliyetlerde önemli role sahiptir (İşcan ve Sayın, 2010, s.202). Örgütsel güven işbirliğini de beraberinde getirir.

Ayrıca adalet iş performansını arttırır. Adalet zamanla güçlü insan ilişkileri yaratır. Bu da daha yüksek iş performansı ile motive olmuş çalışanlar olarak ifade edilir. Performans değerlendirme sisteminde dağıtım adaleti, çalışanın elde ettiği kazanımlarını sergilemiş olduğu performansa göre gerçekçi ve doğru olarak alıp almadığı ile ilgilidir. Dağıtım adaletinin uygulandığı örgütlerde yöneticiler performansa dayalı olarak çalışanlara ödül ve cezalar dağıtır. Performans değerlendirmesi sonucu çalışanlara ücret, terfi gibi yöneticilerin belirlemiş olduğu ödüllendirme sistemleri uygulanır. Çalışanlar örgütten elde ettikleri kazanımların performans değerlendirme sonuçları ile uyduğunu görmek isteyecektir. Performanslar herhangi bir ödül sistemi ile ilişkilendirilmediği takdirde çalışanlar için performanslarının değerlendirilmiş olması anlam ifade etmeyecektir. Çalışanın

örgütten performansı sonucu örgütten elde edeceği kazanımlar yani ücret artışı, prim, ikramiye vb. maddi unsurların yanında terfi, statü gibi manevi unsurların ödüllendirme sistemi içerisinde yer alması ve çalışanın ödüllendirme sisteminin örgüt içerisinde adilane şekilde algılanıyor olması yüksek iş tatminine bununla birlikte çalışanın performansının artmasına sebep olacaktır. Örgütlerin örgütsel prosedürleriyle ilgili olarak çalışanların adilane algılamaları çalışan rotasyonların da çalışan ve yönetici işbirliğinin gerçekleşmesi, çalışanların karar mekanizmalarında bilgi ve deneyimleri neticesinde kararlara katılımlarının sağlanmasında, çalışan ve yönetici arasında etkin bir geri bildirim yaşanması, performans değerlendirmede söz hakkına sahip olmaları adilane bir performans sisteminin işlediğinin göstergesi olacaktır. Performans değerlendirmede yönetici ve çalışan arasında gerçekleşen iletişimin kalitesi de önemlidir. Yöneticinin performans değerlendirmede çalışanı nasıl değerlendirdiği, çalışanına gereken zamanın ayrılmadığı, çalışanın eksikliklerinin neden olduğu konusunda çalışanı bilgilendirmediği, performans da verilen puanların neye göre verildiği açıkça beyan edilmediği takdirde çalışanın kendi performansını değerlendirmede adilane bir sürecin işlemediği düşüncesine kapılacaktır (Tan ve Çetin, 2011, s.4).

Adalet çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışlarını teşvik eder. Örgütsel vatandaşlık davranışları formal iş tanımlarının ötesinde çalışan davranışlarıdır. Örgüt içerisindeki faaliyetlere karşı örgüt çalışanlarının adalet algılamaları sonucunda, çalışanların iş yeri politikalarına uymada daha istekli olduklarını, daha bilinçli hareket ettiklerini ve diğerlerine karşı daha çok başkasını düşünen davranışlarda bulduklarını göstermiştir (Greenberg, 2005, p.42).

Çalışanlar örgütteki sosyal ortamlardan diğer örgüt çalışanlarını değil örgütün kendisini sorumlu tutarlar. Örgüt içerisinde algıladıkları adalet neticesinde örgütsel vatandaşlık davranışını sergileyip sergilemeyeceklerine karar verirler. Örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkabilmesi için yöneticiler tarafından örgüt içerisinde sosyal ortamların iyileştirilmesi gerekir. Çalışan kazanımları ile örgütsel vatandaşlık davranışlarını arttırmak mümkün değildir. Bunun için kazanımların dağıtımında alınan kararların adilliği ön plana çıkmaktadır (Şeşen ve Basım, 2010, s.172).

Örgütte çalışanların adalet algılamaları pozitif yönde ise, kazanımların dağıtımının adil olduğu algısı yaygın olmakta ve çalışanın örgüte olan bağlılığı artmaktadır. Performansları yükselmekte bununla birlikte etkin ve verimli bir şekilde işlerini yürütmektedirler. Kazanımların dağıtımlarının adil olunmadığı düşüncesi algının negatif yönde oluşmasına neden olur. Bunun sonucunda da örgüt çalışanlarının performanslarının düşmesine, adaletsizliği ortadan kaldırmak için yöneticilerin çalışanlar arasında kişiye ve duruma göre farklı davranmasına neden olmaktadır. Bu adaletsizliği algılayan çalışan tutumlarını davranışa dönüştürerek iş tanımında belirtilen görevleri tam zamanında yapmadığında dolayı ödüllerden mahrum kalacak bununla birlikte vatandaşlık davranışından vazgeçecektir (Karaman ve Aylan, 2012, s.42). Örgüt içerisinde adaletsizliğin yaşanması çalışanların iş performanslarının olumsuz yönde etkilenmesine ve istenmeyen olumsuz durumların meydana gelmesine zemin hazırlamaktadır.

Adalet müşteri memnuniyeti ve bağlılığı sağlar. Örgütsel vatandaşlık davranışından ilham alan adalet, başkalarını daha fazla düşünen yapıya sahip bir çalışan takımı demektir. Diğer çalışanlara yardımcı olan ve ihtiyaçlarını daha iyi dinleyen ve daha çok dikkate alan ve etkin çalışan müşteri hizmetleri demektir (Greenberg, 2005, p.43).

Müşteri hizmetlerinin etkin çalışması örgütsel bağlılığı beraberinde getirir. Örgüt içerisinde iç müşterinin (işgörenin) adil ücret, ödül ve terfide tatmin, örgütsel uygulamalar, çalışma ortamı ve ergonomik koşullarda tatminin sağlanması aralarında nedensellik ilişkisi çerçevesinde dış müşterilerinin tatminine de etki etmektedir. Dış müşterinin örgütü benimsemesi ve ihtiyaçlarını karşılaması sonucunda örgütün sürekli müşterisi olmakta yani örgüte olan bağlılığını artırmaktadır. (Naktiyok ve Küçük 2003, s.241). Kısacası, adilane kazanımlarla tatmini sağlanana iç müşterinin örgüte olan bağlılığı artmaktadır. Bununla birlikte performansı ve örgüt içerisindeki verimliliği artmaktadır. Dış müşteriye karşı daha kaliteli hizmet sunabilmektedir. Böylece aldığı hizmetten memnun olan dış müşterinin memnuniyeti maksimum düzeye ulaşmaktadır.

Örgüt içerisinde de algılanan adalet yukarıda belirtilen şekilde olumlu sonuçlar doğururken, adaletsizlik algısı ise olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Çalışanların örgütlerindeki adaletsizlik algısı ilk önce davranışlara yansımaktadır. Bu davranışlar

saldırgan davranışlar olup örgüt içerisinde ve dışarısındaki ikili ilişkilere zarar vermektedir. Çalışanlarda misilleme hırsızlık gibi pek çok davranış bozukluklarına da neden olmaktadır (Özdevecioğlu, 2003, s.81). Çalışanlardaki adaletsizlik algısı memnuniyetsizliği de yol açmaktadır.

Çalışanlar örgütlerinde adaletsizliği algıladıkları zaman gönüllü olarak yaptıkları işleri artık istekli bir şekilde yapmadıkları ya da saklama eğilimi içerisine girdikleri görülmüştür. Adalet algılamalarının çalışanlar da yüksek olması, motivasyonlarının artmasına tükenmişlik düzeylerinin azalmasına sebep olmaktadır. Tükenmişliğin etkileşim içinde olduğu diğer bir faktör örgütsel bağlılıktır. Tükenmişlik ile örgüt içerisinde adalet algılaması ve örgütsel bağlılık da değişmektedir. Adalet algısı bağlılık üzerinde olumlu etkiye sahipken iki faktörün birlikte tükenmişlik üzerine olumsuz etkileri olmaktadır. Yöneticilerin adil davranmadığını düşünen çalışanın bağlılık düzeyinde bir düşüş tükenmişlik duygularında artış gözlenir. Tersine durumda ise bağlılıkların artmasına tükenmişlik duygularında azalmaya neden olmaktadır. Çalışan performansının ve verimliliğin artması yöneticilerin adilane davranışları ve çalışanlarda oluşan olumlu adalet algısı ile gerçekleşmektedir (Meydan vd., 2011, s.181).

Örgüt çalışanlarının adaletsizlik algıları kendilerinde hayal kırıklığı, motivasyon kaybı, işine karşı soğuma örgüt içerisinde iletişimin kopmasına, çatışmaların artmasına, çalışanın örgütüne karşı olumsuz duygular beslemesine ve olumsuz tutum ve davranış olarak ifade edilen sinizme yol açmaktadır. Çalışanlarda oluşan dağıtım adaletsizliğine yönelik algılamalar çalışanların çabalarına karşı adil karşılık bulamadıkları yöneticilerin örgütlerin veya çıkarları doğrultusunda uygun bulunan üçüncü kişileri feda edileceği düşüncesi yer alacaktır. Örgüt çalışanlarında sinizm duygusu artacaktır (Kutunis ve Çetinel 2010, s.187). Sonuç olarak alınan dağıtım kararlarının yöneticilerin çıkarları doğrultusunda değil de çaba harcayan kişiye verildiği algısı çalışan da adalet algısını arttırırken sinizmi azaltacaktır.

Sonuç olarak, örgütlerde algılanan adaletsizlik çalışanın örgütsel güvenin azalmasına, iş tatmininin olumsuz yönde etkilenmesine, saldırgan davranışların ortaya çıkmasına, misilleme, hırsızlık gibi birçok davranış bozukluklarının ortaya çıkmasına, sinizme, tükenmişliğe, çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışından

vazgeçmesine, örgütsel bağlılığın azalması gibi pek çok olumsuz faktörlere neden olmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık çalışanın örgütüne olan bağlılık derecesini ifade etmektedir. Dolayısıyla çalışmanın bu bölümünde, örgütsel bağlılık kavramının tanımı yapılarak bağlılığın alt boyutları üzerinde durulacaktır. Bağlılık kavramının alt boyutlarından yararlanılarak örgütsel bağlılık kavramı açıklanmaya çalışılacaktır.

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ TANIMI

Örgütsel bağlılık kavramının gün geçtikçe önem kazanması araştırmacıların kavram üzerinde yoğun bir şekilde çalışmasına neden olmuştur. Örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasında araştırmacıların fikir birliğine varamadığı literatürde yer alan farklı tanımlar ve içeriklerden anlaşılmaktadır.

Örgütsel bağlılık üzerinde çalışmalar yapan Meyer ve Allen (1997, p.11) örgütsel bağlılığın psikolojik bir boyuta sahip olduğunu belirlemişlerdir. Örgütsel bağlılığı, çalışan ile örgütü arasındaki ilişkiyi gösteren, çalışanların örgütteki üyeliğini devam ettirme kararı almalarını sağlayan davranış olarak ifade etmişlerdir. Mowday vd.(1982, p.27) örgütsel bağlılığı, bireylerin örgütün değerini, amaçlarını benimseme, örgüt yararına önemli derecede gönüllü çaba harcama, örgüt üyeliğini sürdürmeye güçlü bir istek duyma olarak tanımlanmaktadır.Mowday örgütsel bağlılığı karakterize eden özellikleri ise şu şekilde sıralamışlardır (Özdevecioğlu, 2003, s. 114) :

- Çalışanın örgüt amaçlarını ve değerlerini kabul etme ve bu değerlere sıkı sıkıya bağlılık,
- Çalışanın örgütü için kayda değer şekilde çalışma isteğinin olması,

- Çalışanın örgüt üyeliğinin devam etmesi konusunda kararlı bir yapıya sahip olmasıdır.

Çalışanlar örgüt amaçlarının kabul etmekte ve bu amaçlara ve hedeflere bağlılık bildirmektedir. Çalışanlar örgütte kalmak için dikkate değer şekilde çalışmakta ve örgütün bir parçası olmak için çaba göstermektedir. Yapılan ilk çalışmalar bu şekilde iken daha ileriki safhalardaki çalışmalarda, örgütsel bağlılığı çalışanların duygusal olarak kendi tercihleri ile örgütte kalma arzusu olarak tanımlayan duygusal bağlılık, çalışanların örgütlerinden ayrılmaları sonucunda oluşacak maliyetin kendilerini olumsuz etkilemesi sonucunda örgütte istekten çok zorunlu olarak kalması şeklinde ifade eden devam bağlılığıdır (Özdevecioğlu, 2003, s.114). Son olarak, çalışanın ahlaki değer duygusuyla örgütten ayrılmama gerektiği ve örgütüne bağlılık hissettikleri normatif bağlılık şeklinde üç boyutta ele alınmıştır.

Örgütsel bağlılık; bireysel veya alt gruplardan çok, örgütün çıkarlarını önemseme ve onları koruyacak şekilde davranış gösterme eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Balay, 1999, s.238). Başka bir ifadeyle örgüt çalışanlarının örgütlerin değer yargılarına olan inançlarını, çalışanların örgütün devamlılığı için sağladıkları katkıları, örgütteki konumları ve bu konumlarına olan istekleri, sadakatleri olarak ifade edilebilir (Kitapçı, 2006, s.75).

Örgüt çalışanın örgüte olan bağlılığı, örgütün amaç ve değerlerine olan bağlılığını kabullenmesiyle ölçülür. Örgütsel değerler, sorumluluk, kültür, güven, adalet, bağlılık gibi kavramlar olup çalışanların tepkilerini belirlemede, analiz etmede sonuçlar çıkarmada örgüt sahiplerine kaynaklık etmektedir. Değerler örgüt problemlerinin çözümünde yol gösterici olup, örgütün amaçlarını da ifade etmektedir. Örgüt amaçları; çalışanların morallerini yüksek tutarak örgüte karşı memnuniyetleri arttırmak, hataları minimize etmek ve minimum hatayla maksimum düzeyde üretim yapmaktır. Aynı zamanda öngörülen hedefleri gerçek hedeflere ulaştırmaktır. Verimli ve etkin bir üretim yapabilmek, başarı elde etmek yeniliklere açık, örgüt değerlerine bağlı ve duyarlı, örgüt çalışanlarıyla mümkün olmaktadır (Vurgun ve Öztop, 2011, s.218).

Örgütsel bağlılık kavramına açıklık getiren tanımlara ek olarak literatür taramasında örgütsel bağlılık kavramının daha ayrıntılı bir şekilde gösterimi Tablo: 2.1' de yer almaktadır.

Tablo 2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı Tanımları

ARAŞTIRMACILAR	TARİH	ÖNERME		
		1	2	3
Becker	1960		Yan Fayda(Side-Bet)	
Grusky	1966		Ödüllendirme	
Kanter	1968	Devam	Uyum	Kontrol
Sheldon	1971	Sosyalleşme	Yatırım	
Porter v.d	1974	Duygusal	Devam	
Weiner&Gechman	1977	Sosyalleşme		Zorunlu
Salanick&Staw	1977	Tutumsal	Davranışsal	
Mathieu&Zajac	1990	Tutumsal	Devam	
Allen&Meyer	1990-1991-1997	Duygusal	Devam	Zorunlu

Kaynak : (Yağcı, 2007, s.117).

Tablo 2.1.'e göre bağlılık ile ilgili literatürde iki genel ayrımın varlığından söz edilmektedir Bunlar (Yağcı, 2007, s.117) :

- a) Tutumsal ve davranışsal yaklaşım
- b) Duygusal ve devam yaklaşımıdır.

Örgütsel bağlılık kavramı yan faydalar kuramıyla açıklanmıştır. Örgüte olan bağlılığın gücü örgütten elde edilen ödüller sonucunda oluşmaktadır. Örgüte olan yatırımlar olarak da ele alınan bağlılık; örgüt çalışanlarının örgütle özdeşleşmesi ve bundan haz duyması şeklinde de ifade edilmiştir. Ayrıca bağlılığın beklentileri aşan kabul görmüş sosyal davranışlar olduğu da belirtilmiştir. Bağlılık devam, uyum ve kontrol bağlılığı olarak ele alınmıştır. Çalışanların istemli ve geri dönüşü olmayan davranışlarının tutumsal bağlılık ile sonuçlanacağı ifade edilmiştir. Örgütün amaçlarını benimseyen çalışanın örgütten ayrılması sonucunda oluşan maliyet nedeniyle örgütte kalma zorunluluğu olarak belirtilmektedir (Gül,2002,s.37).

Araştırmacılar bağlılığı farklı şekilde tanımlamışlardır. Bağlılık yan faydalar (Side-Bets) kuramıyla açıklamaktadır. Yan faydalar kişinin davranışlarında tutarlı olmasıdır. Birey işletmede geçirdiği süre boyunca yan faydalar edinir. Örgüte yatırım yapar. Bu yan faydalar işletme ödeme planı, kıdem tazminatı vb. olabilir. Bir bireyin örgütte çalışma süresi arttıkça kişinin örgüte olan faydası da artacaktır. Birey örgüte ait birtakım çalışma düzenini öğrenmiş ve geliştirmiş olacak aynı zamanda örgüte olan bağlılığı da artmış olacaktır. Bireyler bağlılığın artmasıyla birlikte ekonomik ve sosyal faydaların artacağı beklentisi içerisine girdiği gibi bu elde ettiği yan faydaları da kaybetme korkusu bununla birlikte ekonomik kayıplarında olabileceği düşüncesiyle birey örgüte olan bağlılığını devam ettirecektir (Yıldız, 2011, s.218).

Örgüte olan bağlılık, bireyin örgüte olan bağının gücü olarak ifade edilmiştir. Çalışanın örgüte olan bağının gücü, örgütten aldığı ödüller ve örgütte geçirdiği süre içerisinde elde ettiği deneyimlerdir. Bireyin örgütünden elde ettiği ödül ne kadar büyük olursa örgüte olan bağlılığı da o kadar büyük olmaktadır. Bu da gösteriyor ki elde edilen ödül ile örgüte olan bağlılık paralellik göstermektedir (Grusky, 1966, p.489).

Örgütsel bağlılık, devama yönelik bağlılık, uyum bağlılığı ve kontrol bağlılığı olarak sınıflandırılabilir (Yağcı, 2007, s.118). Devam bağlılığı, bireyin örgütüne

kendisini adamasıdır. Uyum bağıllığı örgüt içerisindeki diğer çalışanlara duyulan bağıllık olarak ifade edilmiştir. Son olarak kontrol bağıllığı ise bireyin örgütün normlarına olan bağıllığıdır (Sığı,2007,s.263).

Bireyin örgütünü olumlu bir şekilde değerlendirmesi ve örgütünün amaçları doğrultusunda hareket etmesi şeklinde ifade edilen bağıllık yatırımlar olarak da ele alınmıştır. Örgüte olan yatırımlarının yetersizliği bağıllığı azaltmaktadır (Sheldon, 1971, p.143).

Örgütsel bağıllık, bireyin örgütüyle özdeşleşme derecesi” olarak ifade edilmiştir (Yağcı, 2007, s.116). Diğer bir deyişle bireyin örgüt üyesi olabilmek için güçlü bir istek duyması, bireyin örgüt yararı için daha fazla çaba sarf etmesi ve örgütte maksimum faydaya ulaşması, örgüte olan sadakati bireyin firma değerlerini benimsemesi, örgütle bütünleştiği zaman örgüt üyeliğinden büyük bir haz duymaları olarak ifade edilir.

Bağıllık davranışları, bağıllığın konusuyla ilgili resmi ve\veya özel normları(normatif beklentiler, güdüler) aşan toplumsal kabul gören davranışlardır (Singh, Gupta and Venugopal 2008, p.60). Özel normlar beklentiler ve güdülerden oluşur. Bunlar normatif inançlar olarak nitelendirilirler. Normatif inançlar örgüt ve hatta toplum içerisinde fark edilen baskıcı bir tutum sergiler. Bireyler örgüt içerisinde ya da toplumda her yaptığı hareketin nasıl karşılanacağı konusunda hep gel-gitler yaşar (Erten, 2002, s.223) .

Örgütsel bağıllık, tutumsal bağıllık ve davranışsal bağıllık olarak sınıflandırılabilir. Ancak bu olguların birbirinden tamamen farklı olduğunu düşünülebilir (Staw and Salancik, 1977, p.1). Davranışsal bağıllık bireyin davranışlarını kontrol altında tutan bir güç olarak ifade edilmiştir. Tutumsal bağıllık ise, bireyin örgütünü içselleştirip örgütüne bağlanması şeklinde tanımlanmıştır (Sığı,2007,s.263). Yani örgütsel bağıllık, çalışanların kendi davranışsal eylemleri neticesinde isteğe bağlı olarak gelişmektedir (Gül 2002, s.39).

Mathieu and Zajac örgütsel bağıllığı, tutumsal ve hesapçı bağıllık olarak sınıflandırmıştır. Tutumsal bağıllık örgüt çalışanlarının örgütteki durumlarını analiz etmeleri sonucu oluşan ve çalışanı örgüte bağımlı kılan duygusal tepkidir. Çalışanın

örgüt ile bütünleşmesi örgüte olan yüksek sadakat olarak da ifade edilebilir. Bununla birlikte iş performansının yüksek olması yani, işe olan devamsızlığın azalması, işten uzaklaşma ve ayrılmaların ortadan kalkması gibi olumlu davranışlarla sonuçlanmaktadır (Kök, 2006, s.298).

Devam bağlılığı ise, örgüt ile çalışanlar arasındaki ilişkidir. Çalışanlar örgüte sağladıkları katkı sonucunda örgütte kalmalarının kendileri için bir zorunluluk olduğuna inanmaktadır. Devam bağlılığı duyan bir çalışan örgütten ayrılmasının kendisine daha az seçenek sunacağını da düşünmektedir. Bu nedenle çalışanın örgüte olan bağlılığı artmaktadır (Bayram, 2005, s.133).

Allen and Mayer ise üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini geliştirmişlerdir. Bu modele göre birinci boyut çalışanın örgüte karşı duyduğu duygusal bağlılıktır. Örgüt çalışanları örgütteki devamlılıklarını sürdürmek için içlerinden gelen devam etme duygusuyla hareket ettikleri ve örgütlerin amaç ve değerlerini kabul etmeleri örgüte duygusal olarak bağlanmalarına sebep olmaktadır. Modelin ikinci boyutu çalışanlar örgütten ayrıldıkları takdirde bu ayrılmanın yaratacağı maliyet unsuru nedeniyle algılama boyutunu ortaya çıkaran devam bağlılığıdır. Örgüt çalışanı ihtiyaçlarını karşılamak için çalışmaya ihtiyacı vardır. Bu yüzden çalışan örgüte olan bağlılığı devam ettirmek zorundadır. Modelin üçüncü yani son modeli ise çalışanın örgütüne karşı kendini borçlu hissetmesiyle ortaya çıkan normatif bağlılıktır. Çalışan ahlaki sorumluluklarını yerine getirmek örgütteki devamlılığını sürdürür (İşcan ve Naktiyok 2004, s.185).

Literatür taraması yapıldığında örgütsel bağlılığın tanımlarının yanı sıra örgütsel bağlılığın gelişimine katkıda bulunan birçok araştırmacının ve bulgularının yer aldığı gözlemlenmiştir. Bu araştırmacılar ve bulguları Tablo 2.2' de yer almaktadır.

Tablo 2.2. Örgütsel Bağlılık Kavramının Gelişim Süreci

YIL	ARAŞTIRMACILAR	BULGULAR
1956	Whyte	Fazla örgüt bağımlısı kişinin tanımını yapmış ve örgüt için olabilecek zararları üzerine çalışmıştır.
1958	March & Simon	Örgüte bağlılığın değişimsel modelini adapte etmişlerdir.
1958	Morris & Sherman	Yine örgüte bağlılığın değişimsel modeli üzerinde araştırma yapmışlardır.
1960	Gouldner	Örgüte bağlılığı güçlendirmek için karışıklığın önemi üzerinde durmuşlardır.
1961	Etzioni	Bağlılığın sınıflandırmasını yapmıştır.
1964	Lodahl	Sosyal ilişkilerin örgüte bağlılığı pozitif yönde etkilediğini tespit etmiştir.
1964	Katz	İyi işleyen bir örgüt için örgüte bağlılığın önemini tespit etmiştir.
1966	Grusky	Eğitim, cinsiyet ve bağlılık ilişkilerini incelemiştir.
1966	Grusky	Ödüllendirme ve beklentilerin çalışanların bağlılıklarını üzerindeki etkisini incelemiştir.
1967	Downs	Örgüte fazla bağlı kişileri "fanatik" olarak nitelendirdi ve örgüte olan zararlarını incelemiştir.
1968	Mintzer	Faydacı örgütlerin çalışanlarının bağlılıklarını düşürdüğünü tespit etmiştir.
1970	Patchen	Örgüte özdeşleşme kelimesini örgüte bağlılığı açıklamak için kullanmıştır.
1970	Patchen	Örgüte karşı grup tutumlarının örgüt bağlılığı ile ilgili olduğunu tespit etmiş Aynı sonucu örgüte bağımlılık ve güven değişkenleri için de tespit etmiştir.
1970	Schein	Örgüte bağlılığının, örgütsel verimliliğin önemli göstergelerinden birisi olduğunu bulmuştur.
1970	Steers	Aynı şekilde örgüte bağlılığının, örgütsel verimliliğin önemli göstergelerinden birisi olduğunu ortaya koymuştur.
1970	Campbell, Dunette	Örgüt ikliminin, örgüt bağlılığı üzerinde bağımsız bir Lawler and Weick etkisi olduğunu bulmuşlardır.
1971	Lee	Olumlu üst-ast ilişkisinin örgüte bağlılığı artırdığını bulmuştur.
1971	Sheldon	Hedef ve değer bütünlüğünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisini belirtmiştir.
1972	Herbiniak & Alutto	Değişimsel bağlılık modelini adapte etmişlerdir.
1972	Herbiniak & Alutto	Cinsiyet ve bağlılık ilişkisini üzerinde çalışmışlardır.
1972	Hall & Shnider	Göreve bağlı olan değişim ve sorumluluğun örgüte bağlılığı artırdığını bulmuşlardır.
1974	Buchanan	Örgüte bağlılığın tutumsal modelini adapte etmişlerdir.

Tablo 2.2. Örgütsel Bağlılık Kavramının Gelişim Süreci (Devamı)

1974	Buchanan	Kişinin örgüt içinde çalıştığı yıllar boyunca, sahip olduğu iş deneyimlerinin doğası ve kalitesi örgüte bağlılığı belirlemede önemli bir etken olduğunu bulmuştur.
1974	Porter	Örgüt bağlılığına tutumsal yaklaşım modelini öne sürmüştür.
1975	Dubin	Kişisel ilgilerin örgüte bağlılıkla ilişki içinde olduğunu tespit etmiştir.
1975	Etzioni	Faydacı örgütlerin kötü etkilerini ortaya koymuştur.
1975	Steers	Örgüt bağlılığının, örgütsel verimliliğin göstergelerinden birisi olduğunu belirtmiştir.
1976	Steers	Personel devri ve örgüt bağlılığı arasındaki ilişkiyi incelemiştir.
1977	Steers	Örgüt bağlılığı üzerine bir model geliştirmiştir.
1977	Steers	Örgüte bağlı çalışanların, örgüte kalıcı ve güvenli bir iş gücü sağladıklarını ortaya koymuştur.
1977	Salancik	Rol belirsizliğinin sorumluluğu ve dolayısı ile örgüte bağlılığı düşürdüğünü bulmuştur.
1977	Salancik	Örgütün değerleri hakkında çalışana bilgi veren iletişim sürecinin çalışanın örgüte bağlılığını artırdığını bulmuştur.
1977	Salancik & Staw	Davranışsal bağlılık modelini ileri sürmüşlerdir.
1978	Salancik & Pfeffer	Örgüt tarafından çalışan üzerinde uygulanan kontrolün örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu bulmuşlardır.
1978	Kidron	Güçlü kişisel iş ahlakının örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu tespit etmiştir.
1978	Koch & Steers	Görevin içeriği, geri bildirim, sorumluluk ve otonominin örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu bulmuşlardır.
1979	Mowday	Örgüt bağlılığına psikolojik yaklaşıma adapte etmiştir.
1979	Mowday & McDade	Çalışma başlamadan önceki bilginin örgüt bağlılığını belirlemedeki önemini belirtmişlerdir.
1979	Bartol	Rol çatışması rol belirsizliği ve ağır rol yükünün örgüt bağlılığı ile ilişki içinde olduğunu bulmuştur.
1979	Gould	Örgütsel bütünleşme kelimesini örgüt bağlılığı anlamında kullanmıştır.
1979	Morris & Koch	Rol çatışması rol belirsizliği ve rol yükünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisi konusunda çalışmışlardır.

Tablo 2.2. Örgütsel Bağlılık Kavramının Gelişim Süreci (Devamı)

1975	Etzioni	Faydacı örgütlerin kötü etkilerini belirtmiştir.
1975	Steers	Örgüt bağlılığının, örgütsel verimliliğin göstergelerinden birisi olduğunu belirtmiştir.
1976	Steers	Personal devri ve örgüt bağlılığı arasındaki ilişkiyi incelemiştir.
1977	Steers	Örgüt bağlılığı üzerine bir model geliştirmiştir.
1977	Steers	Örgüte bağlı çalışanların, örgüte kalıcı ve güvenli bir iş gücü sağladıklarını bulmuştur.
1977	Salancik	Rol belirsizliğinin sorumluluğu ve dolayısı ile örgüte bağlılığı düşürdüğünü bulmuştur.
1977	Salancik	Örgütün değerleri hakkında çalışana bilgi veren iletişim sürecinin çalışanın örgüte bağlılığını artırdığını bulmuştur.
1977	Salancik & Staw	Davranışsal bağlılık modelini ileri sürmüşlerdir.
1978	Salancik & Pfeffer	Örgüt tarafından çalışan üzerinde uygulanan kontrolün örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir.
1978	Kidron	Güçlü kişisel iş ahlakının örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu tespit etmiştir.
1978	Koch & Steers	Görevin içeriği, geri bildirim, sorumluluk ve otonominin örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.
1979	Mowday	Örgüt bağlılığına psikolojik yaklaşım adapte etmiştir.
1979	Mowday & McDade	Çalışma başlamadan önceki bilginin örgüt bağlılığını belirlemedeki önemini belirtmişlerdir.
1979	Bartol	Rol çatışması rol belirsizliği ve ağır rol yükünün örgüt bağlılığı ile ilişki içinde olduğunu tespit etmiştir.
1979	Gould	Örgütsel bütünleşme kelimesini örgüt bağlılığı anlamında kullanmıştır.
1979	Morris & Koch	Rol çatışması rol belirsizliği ve ağır rol yükünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisi konusunda çalışmıştır.

Tablo 2.2. Örgütsel Bağlılık Kavramının Gelişim Süreci (Devamı)

1980	Morris & Steers	Eğitimin örgüt bağlılığı üzerindeki etkisi alanında çalışmışlardır.
1980	Morris & Steers	Örgüt büyüklüklerinin ve kontrol alanlarının örgüte bağlılıkla ilişki içinde bulunmadıklarını bulmuşlardır.
1980	O'Reilly & Caldwell	Çalışmak için o örgütü seçmenin örgüte bağlılığı belirlemede önemli olduğunu tespit etmişlerdir.
1980	Pfeffer & Lawler	Kariyerin başlangıcındaki iş alternatiflerinin varlığının önemini belirtmişlerdir.
1981	Korman	Bağlılık ve özel hayat ilişkilerini incelemiştir.
1981	Rowan	Örgüte fazla sadakatin zararları üzerinde durmuştur.
1981	Rhodes & Steers	Algılanan ödeme eşitliği ve bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir.
1981	Morris & Sherman	Başarma ihtiyacı başarma duygusu ve yüksek derecedeki ihtiyaçların örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelemişlerdir.
1981	Morris & Sherman	Yaş ve kıdemin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini belirtmişlerdir.
1981	Angle & Perry	Yenilik ve yaratıcılık için yüksek derecede örgüte bağlı kişilerin önemli olduğunu belirtmişlerdir.
1981	Angle & Perry	Yaş-kıdem ilişkisinin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelemişlerdir.
1981	Scholl	Beklentiler ve eşitlik durumlarında bağlılığın nasıl bağımsız olarak ortaya çıktığını tanımlamıştır.
1981	Morris & Sherman	Yaş ve kıdemin bağlılık üzerindeki etkisini incelemişlerdir.
1982	Mowday	Örgüt bağlılığının süreç modelini geliştirmişlerdir.
1982	Morris & Sherman	Örgüte bağlılığın psikolojik modelini adapte etmişlerdir.
1983	Morrow	Bağlılığa ilişkin teorileri ve araştırmaları gözden geçirmişlerdir.
1983	Rusbult & Farrell	Örgüt bağlılığının yetki modelini geliştirmişlerdir.

Kaynak : (www.ikakademi.com/12.01.2013)

Kısacası, örgütsel bağlılık birçok araştırmacı tarafından ele alınmış olup farklı görüşler öne sürülerek tanımı yapılmaya çalışılmıştır. Kavram olarak ele alınan örgütsel bağlılık birçok bulguyla ilişkilendirilmiş gelişimini katkı sağlanmıştır.

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLGİLİ KAVRAMSAL SINIFLANDIRMA

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan literatür çalışmasında bağlılık kavramının tutumsal, davranışsal ve çoklu bağlılık olmak üzere üç farklı türde incelendiği görülmüştür (Gül, 2002, s.50).

Tablo 2.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI		
TUTUMSAL BAĞLILIK	DAVRANIŞSAL BAĞLILIK	ÇOKLU BAĞLILIK
1. Kanter'in Yaklaşımı	1.Becker'in Yaklaşımı	
2. Etzioni'nin Yaklaşımı	2.Salancik Yaklaşımı	
3. O' Relly ve Chatman'ın Yaklaşımı		
4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı		
5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı		

Kaynak : (Gül, 2002, s.50).

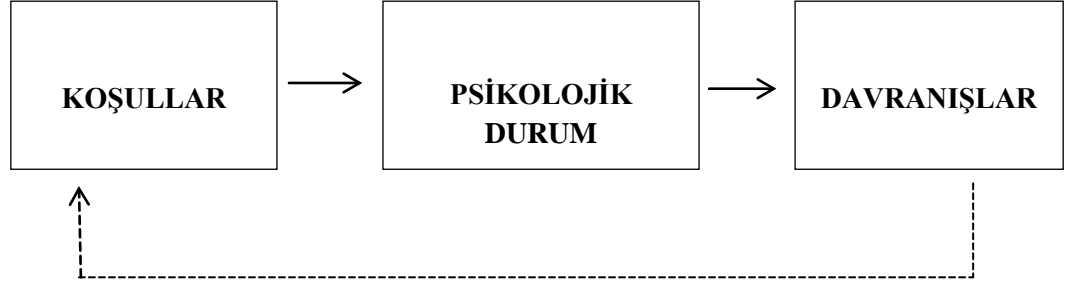
Şekil 2.3.'e göre örgütsel bağlılığın sınıflandırılması; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık olmak üzere üç ana grupta incelenmiştir. Tutumsal bağlılık ile ilgili yaklaşımların en önemlileri; Kanter, Etzioni, O 'Relly ve Chatman, Penley ve Gould, Allen ve Meyer tarafından geliştirilen yaklaşımlardır. Davranışsal bağlılıkla ilgili önemli yaklaşımlar; Becker ve Salancik tarafından geliştirilen yaklaşımlardır. Bu sınıflandırmalara aşağıda değinilmiştir.

2.2.1. Tutumsal Bağlılık

Bu yaklaşıma göre bağlılık, çalışanların örgüt ortamını değerlendirmesi neticesinde çalışanları örgüte bağlayan sadakat duygularını arttıran duygusal bir

tepkidir. Diğer bir değişle bağlılık çalışanların örgüt ile bütünleşmesi ve örgütte yer almanın nispi gücüdür (l, 2004, s.6).

Tutumsal bağlılık insanların örgütle olan ilişkilerini düşünüle gelen sürecine odaklanır. Çalışanlar birçok yönden kendi değer ve hedefleri ile örgütlerin değer ve hedeflerinin ne derece uyumlu olduğunu dikkate alır (Meyer and Allen, 1991, p.63).



Şekil : 2.1. Tututmsal Bağlılık

Kaynak: (Meyer and Allen, 1991, p.63)

Tutumsal bağlılığın oluşunu Şekil 2.1’de gösterilmiştir. Bu Şekilde kesikli çizgiler bağlılığı sürekli hale getiren değişkenleri gösterirken, düz çizgiler bağlılığın neden ve sonucunu ifade eder. Koşullar psikolojik durumları etkilerken, psikolojik durumlar ise davranışları etkilemektedir. Bu durum sürekli olarak tekrarlanmaktadır.

2.2.1.1. Kanter’in Yaklaşımı

Kanter(1968)’e göre örgütsel bağlılık çalışanların tecrübelerini, güçlerini sosyal sistemlere gönüllü olarak vermeyi arzu etmeleri ve örgüt içerisinde sosyal ilişkileri ile kişiliklerini birleştirmeleridir. Kanter bağlılığı iki sistemde inceler. Bu sistemler sosyal sistemler ve kişilik sistemleridir. Kişilik sistemi kendi içerisinde bilişsel, duyuşsal ve normatif olmak üzere üç’e ayrılır. Sosyal sistemlerde bağlılık ise üç Şekilde ortaya çıkar. Sosyal kontrol, grup birliği ve sistem devamlılığıdır (Kanter, 1968, p.499).

Kanter 1977’deki bir çalışmasında örgütsel yetkilendirme teorisi oluşturmuştur. Kanter’ in teorisi yetkilendirme yapılan faktörlerin çalışanların kişisel özelliklerinden daha fazla çalışanın örgüte verdiği tepkileri açıklamayı sağlayacağını işaret etmektedir. Kanter yetkilendirme için kritik olarak öne sürdüğü dört yapı vardır. Bunlar bilgiye ulaşma, bilgiye ulaşma sırasında destek alma, gelişme ve

öğrenme fırsatlarının sağlanması, kaynaklara erişim ve bunların kontrolüdür. Yapısal yetkilendirme bilgiye erişim, destek alma, iş yapabilmek için kaynaklara erişim ve işle ilgili olarak kişisel gelişim fırsatlarıdır. Kanter eğer kendilerine araç, zaman veya kendilerini gösterme fırsatı sunulursa, çalışanların örgüt içerisinde daha fazla güçlü olacaklarını ifade etmiştir. Örgütsel Yetkilendirme Teorisinin; yetkilendirme yapılarına erişim ile daha üretken çalışanlar oluşturduğu, örgütsel bağlılığı geliştirdiği ve örgütsel çıktıları zenginleştirdiğini ileri sürmektedir (Oyer, 2011, p.3). Kısacası yetkilendirme yapısı oluşturmak belki de örgütsel davranış döngüsünü aşağı çeken bir kırılma oluşturabilir ve zenginleştirilmiş bağlılığına neden olan yetkilendirmenin bulunduğu yerlerde pozitif bir geri besleme devresi ortaya çıkabilir ya da yeniden yetkilendirmeyi arttıracak diğer pozitif davranışlar meydana gelebilir.

2.2.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni örgütsel bağlılığı işgörenlerin örgüte yakınlaşmalarını temel olarak ahlaki bağlılık; hesaplı bağlılık ve yabancılaştırılarak oluşturulan bağlılık şeklinde her bir bireyin örgütsel güçlere olan tepkisini temsil eden üç boyutlu bir bağlılık olarak tanımlamıştır (Mangaleswaran and Srinivasan, 2012, p.102).

Ahlaki Bağlılık; bireyin örgütsel amaçlar ile birlikte tanımlanması ve çalışanın içselleştirilmesine dayalı pozitif oryantasyonu olarak tanımlanır. Bireyler örgütün amaçlarını gerçekleştirmede hiçbir zorunluluk duymamaktadır. *Hesaplı Bağlılık*, çalışanın kendi katkılarına uygun olarak örgütten aldığı teşviklere bağlı olarak gelişen düşük yoğunluklu pozitif veya negatif oryantasyon olarak tanımlanır. Başka bir ifadeyle çalışan örgütüne sağladığı katkılar ile elde ettiği kazanımları karşılaştırmasıdır. Elde ettiği kazanımlar sonucunda örgütüne uygun bağlılık göstermesidir. *Diğer taraftan yabancılaştırılarak oluşturulan bağlılık*; örgüte karşı oluşturulan negatif bağlılıktır. Bu durumda bireyler kontrol eksikliği hisseder ya da çevrelerini değiştirebilme konusunda yetersizlik hissederler ve bu nedenle de bu örgütte sadece başka seçenekleri olmadığını düşündükleri için kalırlar (Hahn, 2007, p.1). Bireyler örgütlerinde fiziksel olarak yer alırken psikolojik olarak örgütten uzaklaşmışlardır. Kısacası Etzioni, bağlılığın ve de örgütün üyeleri üzerindeki yetkisinin çalışanların örgüt içine dâhil olmaları ile kökleştiğini savunmaktadır.

2.2.1.3. O' Reilly Chatman ve Caldwell Yaklaşımı

O'Reilly, Chatman ve Caldwell bağıllığı; kişinin örgüt için hissettiği psikolojik bağıllık olarak tanımlamışlardır. Bunlar kişinin psikolojik bağıllığının üç bağımsız faktör ile öngörülebileceğini öne sürmüşlerdir. Bunlar (Sowmy and Panchanatham 2011, pp.21) :

(a) Özel ve harici ödüller için uyum bağıllığı,

(b) Bağlanma isteğine dayalı tanımlama veya bağlanma olarak nitelendirilen özdeşleşme bağıllığı,

(c) Birey ve örgüt değerleri arasındaki ahenge dayalı olarak öngörülen içselleştirme bağıllığıdır.

İçeriksel olarak O'Reilly, Chatman ve Caldwell iki bağlanma işlemi arasında tam bir ayırım yapmışlardır, buna göre enstrümantal alışveriş bunlardan biri, psikolojik bağlanma bir diğeridir. Alışveriş işlemi temsil eden uyum boyutu örgüte bir şekilde yüzeysel bir bağıllığa neden olmaktadır. O'Reilly, Chatman ve Caldwell'a göre daha derin bağıllık, ise tanımlanma ve içselleştirme olarak adlandırılan iki diğer boyut tarafından oluşturulan psikolojik bağıllıktan kaynaklanmaktadır (Sowmya and Panchanatham, 2011, p.23).

Görüldüğü üzere, üç bağıllık boyutu birbirinden bağımsızdır. Uyum bağıllığı ödüllere, içselleştirme ve özdeşleşme ise örgütün üyesi olmada örgütün değerlerini kendi potasında eritmeye ve örgüte psikolojik bir bağlanmaya yöneliktir.

2.2.1.4. Penley ve Gould Yaklaşımı

Penley ve Gould Etzioni'nin çok şekilli bağıllık kavramlaştırmasını Kanter'in bakışı ile birleştirmiştir. Örgütsel bağıllığa birbiri ile ilişkili tutumlar ve davranışlar bütünü olarak bakmışlar ve kavramın en iyi şekilde anlaşılabilmesi için işlemi bir basamak ileri taşımışlardır. Penley ve Gould bireyin örgüte bağıllığı hem duygusal hem de enstrümantal şekilde olmaktadır. Birey ahlaki olarak bağlı (yüksek pozitif etkili), hesaplı bağlı (enstrümantal tipte yani esasen kişinin alışveriş ilişkisi ile birlikte oluşan tatmine odaklanmış hali) veya yabancılaştırılarak bağlanmış (yani aşırı negatif hislerle negatif tutum halleri halinde karakterize edilmiş durumu, ancak kişinin davranışı örgüt içinde kalmayı aşırı ister bir hal almış durumda) durumda olabilir. Diğerleri örgütsel bağıllık formüllerini çok boyutlu olarak ifade etmiş

olmalarına rağmen Penley ve Gould bağılığını hem pozitif hem de negatif şeklini ölçmek için bir araç sunmuşlardır. Penley ve Gould formülasyonundaki bağıllık şeklindeki (ahlaki, hesabi veya yabancılaştırma) esneklik izni ve kişinin bağıllık yapısındaki içsel değişkenlik (pozitif ve negatif) belki de diğer formülasyonlardan daha fazla olarak bağılı anlamamızı sağlayacaktır (Jernigan, Beggs and Calvasina, 1998, p.27).

Penley Gould örgütsel bağıllığın üç tipinin farklı değişkenlerle farklı ilişkileri olduğunu belirtmiştir. *Ahlaki bağıllık* işe karşı aşırı ilgilenme taktiği ile ilgilidir. Aşırı ilgilenme normal mesai saatlerinin dışında, iş çıkışları ve hafta sonları yoğun çalışma, işi tamamen çalışma ortamı dışına taşıma olarak nitelendirilebilir. *Hesapçı bağıllık* alış veriş ilişkisi içerdiği için bu bağıllık tipi çalışanın örgüt üyeliğinden elde edeceği kazanımları arttırmak için kullanılan taktiklerdir. Kendisinin fazla sorumluluk yükleneyeceğini üstelerine belirtmesi, üzerine aldığı işleri yapan birisi olduğunu göstermesi nedeniyle üstlerinin sempatisini kazanmayı amaçlamaktadır. *Yabancılaştırıcı bağıllık* ise çalışanın kariyeri üzerinde herhangi bir kontrole sahip olmadığını kariyer ile ilgili sonuçlar üzerinde kontrol eksikliği ile ilişkilidir (Bülbül, 2007, s.24).

2.2.1.5. Allen ve Meyer Yaklaşımı

Allen Meyer yaklaşımına göre, örgüt çalışanları üç durumda örgütüne bağlı kalır. Bunlar; çalışanların örgütte kalmak için güçlü isteklerinin olması, örgütten ayrılmalarının kendilerine yaratacağı maliyetin yüksek olacağı bilincinde olmaları ve sonu olarak da örgütte kalmak istekten çok zorunluluk haline dönüşmesidir (İşcan ve Naktiyok, 2004, s.185).

Meyer ve Allen' in (2007) modeli; bağıllığın, farklı psikolojik haller ile uyumlu üç farklı bileşeni olduğunu ileri sürmek için oluşturulmuştur. Meyer ve Allen bu modeli iki nedenden dolayı oluşturmuşlardır: birinci neden; mevcut araştırmaların yorumlanmasına yardımcı olması ikinci nedeni ise gelecek araştırmalara bir çerçeve olarak hizmet etmesidir. çalışmaları ana olarak önceki yapılan örgütsel bağıllık çalışmalarına dayanmaktadır. Meyer ve Allen'in çalışması çalışanın örgüte bağıllığını karakterize eden üç akıl seti olduğunu işaret etmektedir. Bunların birincisi duygusal bağıllık, ikincisi devam bağıllığıdır (Meyer and Allen, 2007, p.61). Daha

sonrada bu bağlılık boyutuna normatif bağlılıkta eklenerek bağlılık üç boyutlu örgütsel bağlılık modeline dönüşmüştür.

2.2.1.5.1. Duygusal Bağlılık

Meyer ve Allen duygusal bağlılığı örgütsel bağlılığın arzu bileşeni olarak belirlemiştirlerdir. Örgüte duygusal olarak bağlanmış bir çalışan güçlü bir şekilde örgütün amaçları ile birlikte tanımlanır ve örgütün bir parçası olarak kalmayı arzular. Bu çalışan örgüte bağlıdır. Çünkü örgüt onun için büyük anlam ve önem taşımaktadır. Bu bağlılık; yaş, tasarruf hakkı, cinsiyet ve eğitim gibi farklı pek çok demografik özelliklerden etkilenebilir ancak bu etkiler ne güçlü ne de süreklidir. Bu özellikler ile ilgili problem bunların görülebilmesine karşın açıkça tanımlanamamalarıdır. Meyer ve Allen tasarruf hakkı ve bağlılık arasındaki pozitif ilişkinin, iş durumu ve kalitedeki tasarruf hakkı ile ilgili farklılara dayalı olabileceği örneğini vermişlerdir. Bu içeriğin açılımında Meyer ve Allen Mowday, Porter (2006) ve Steers'in belirledikleri ve daha öncesinde Kanter (1968) tarafından ortaya atılan çalışmadaki içeriği genişletmişlerdir (Allen and Meyer, 1990, p.3).

2.2.1.5.2. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağını düşünen bireyin örgüt üyeliğini sürdürmesini ifade eder. Bu maliyetler çalışanın örgütüne olan yatırımların birikimi olarak ele alınmış ve yan faydalar şeklinde ifade edilmiştir. Yan faydalar yatırımlar ve kazanımlardan oluşmaktadır. Bireyin örgütten ayrılması bu kazanım ve yatırımlardan vazgeçmesi anlamına gelmektedir. (Becker'in 1960 yan fayda teorisi) Buna göre bir birey bir örgüte katılmakla bazı ekonomik(maaş artışları, teşvik edici ve kıdeme dayalı ödüller) ve sosyal(iş arkadaşlarıyla arkadaşlık bağları) yan faydalar elde eder. Elde edilen yan faydalar bireyin davranışlarını sınırlandırabilir. Birey bu yan faydaları kaybedeceği korkusuyla örgüt üyeliğine devam eder. Ayrıca alternatif iş olanaklarının bulunmaması örgütten ayrılmanın maliyetini arttıran ikinci faktördür. Çalışanın iş olanaklarının yetersiz olması durumunda mevcut örgütlerine olan bağlılıklarını artacaktır. Fakat bu bağlılık yüzeysel bir bağlılık olarak kalacaktır (Becker, 1960, p.34).

2.2.1.5.3. Normatif Bağlılık

Bireyin bir örgütte bağlanması veya o örgütte kalmayı istemesi sorumluluk hissinden kaynaklanmaktadır ki bu da örgütsel bağlılığın son bileşenidir. Bu duygular, bireyin örgüte katılımından önce veya sonra oluşan bir baskıdan kaynaklanabilir. Örgüt, çalışanın eğitimi için bazı kaynaklarını kullanarak ona yatırım yapmış olabilir. Bu durum örgüt çalışanın işi daha iyi yapması açısından ahlaki bir sorumluluk hissetmesine ve bu borcu ödemek için o örgütte kalmasına neden olabilir, Meyer ve Allenin teorik kanıtlara dayalı araştırmalarını diğer çalışmalar ile karşılaştırmışlar ve bu alandaki sığılığı ortaya koymuşlardır. Örgütsel bağlılığın bu boyutu, çalışanın örgütüne karşı kendisini sorumlu hissetmesine bundan dolayı da örgütte kalmanın ahlaki bir gereklilik olduğunu düşünmesine neden olmuştur (Meyer and Allen, 1991, p.72).

2.2.2. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık, işgörenlerin geçmiş davranışları nedeniyle, örgüte bağlı kalma süreciyle ilgilidir. Davranışsal bağlılık çalışanların belli bir örgütte çok uzun süre bağlı kalma sorunu ve bu bağlı kalma sonucunda, ortaya çıkan sorunlarla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir kavramdır. Örgüte bağlı kalma örgüt içerisinde devamsızlık yapmama, örgütten ayrılmama yani örgütte kalma niyetinde olmayı ifade etmektedir (Doğan ve Kılıç 2007, s.41). Davranışsal bağlılık iki yaklaşımla açıklanmaktadır. Bunlar; Becker ve Salancik yaklaşımıdır.

2.2.2.1 Becker Yaklaşımı

Becker'in (1960) yan bahisler kuramı bireyin örgüt ile ilişkisi hakkında ayrıntılı bir perspektif sunan ve bağlılık içeriğini genişletmek için öne sürülen bir teoridir. Bu teori bireyi örgüte bağımlı kılın psikolojik bir durum olarak ifade edilmektedir (Allen and Meyer, 1990, p.3). Becker'e göre örgütsel bağlılık, bireyin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini, o davranışlarla doğrudan ilgilisi olmayan çıkarları birleştirmesiyle oluşur. Yan bahisler olarak ifade edilen bireyin örgütten elde ettiği yatırımlar ve kazanımlardır. Birey tutarlı davranışlardan vazgeçerek kazanımlarını kaybetme korkusuyla örgüt üyeliğine devam etmektedir. Zamanla alternatif iş olanaklarının eksikliği hissi ile birlikte bunların kaybını telafi edememe ve yatırımları kaybetme korkusu, kişiyi örgüte zorunlu kılmaktadır.

Becker'in yaklaşımı bağıllık işlemleri ile iş yapma işlemi arasında yakın bir bağlantı olduğunu ileri sürmektedir. Aslında bu, gönüllü iş yapmanın açıklanmasında yer alan ana faktör olan örgütsel bağıllığı tanımlar (Becker, 1960, p.36).

Becker'in (1960) bağıllık içeriği, tutumsal bağıllığın bir bileşeni temsil eder. Çünkü Becker örgütten ayrılmamanın maliyetlerini (bunun neden olacağı durumların) farkındalığı ile alakalı olduğunu vurgulamıştır. Becker bağıllığı sürekli faaliyet çizgisi (örgütte üye olarak kalmayı sürdürme gibi) olarak tanımlamıştır ve neyin uyumsuzluğa neden olduğunu açıklamaya çalışmıştır. Bu nedenle Becker'in bağıllığa bakış açısı Porter ve arkadaşlarının tutumsal yaklaşımlarından daha ziyade davranışsal olana daha uyumlu görünmektedir (Sowmya and Panchanatham 2011, p.23).

2.2.2.2 Salancik Yaklaşımı

Salancik'in yaklaşımında örgütsel bağıllık kişinin davranışlarına, davranışlar aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlara bağlanmasıdır (Mowday vd., 1982, p.20). Salancik yaklaşımı tutumlar ile davranışlar arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Kişinin davranışları ve tutumları arasında bir tutarsızlık olduğunda kişi gerilim ve stres yaşayacaktır. Kişide davranış bozuklukları meydana gelecektir. Tutumlar ve davranışlar arasındaki uyumun sağlanması bağıllığı beraberinde getirecektir (Gül, 2002 s.49).

Örgütsel bağıllık araştırmalarının teorik çerçevesi Salancik tarafından geliştirilen yöntemlere dayanır. Bu çerçeve örgütsel bağıllığın sonuçlarına göre planlanmıştır. Bu model iş fırsatları, roldeki anlam belirsizliği, rol özellikleri, kişisel özellikler, işin dağıtılması ve örgütün boyutu gibi yapısal özellikleri, liderlik şekli, iş deneyimi, örgütsel destekleyici faktörler ve örgütsel iklimi içermektedir. Salancik son zamanlarda yapılan bazı örgütsel bağıllık çalışmalarının sonuçlarını yorumlarken potansiyel hareketliliğin anahtar değişken olduğunu savunmuştur. Örneğin; Hall ve Nougaim çalışmalarında kişisel tahminlerinden memnun olan başarılı yöneticilerin işlerine daha bağlı olduklarını ifade etmişlerdir. Ancak daha az başarılı yöneticilerin işlerine daha fazla bağlı olmaya başladıklarını da belirtmişlerdir. Salancik'e göre bu tip bir fenomen görevlerini başaramayan yöneticilerin hareketliliklerinin ciddi bir şekilde körelmesi ile açıklanabileceğini ileri sürmüştür (Amernic and Aranya, 1983, s.325).

2.2.3. Çoklu Bağlılık

Çoklu bağlılık bireylerin örgütlerine, mesleklerine, yöneticilerine ve mesai arkadaşlarına farklı bağlılık arz ettiğini kabul etmiştir. Çoklu bağlılık kaynaklarını, belirlemede örgütle ilgili farklı grupların bulunması gerektiğini savunmuştur. Çoklu bağlılık kaynakları genel anlamda kamuoyu olmakla birlikte çeşitli grupları, idarecileri, çalışanları ve sendikaları da içine almaktadır. Örgütlerin amaçları; birden fazla grubun hedefine ulaşmada onlara yardımcı olmaktadır. Yapılan araştırmalar sonucunda yöneticilerin örgüt üyelerinin çoklu rol yönelişlerinin farkında oldukları belirlenmiştir. Pek çok örgüt çalışanın çoklu amaçlar ve değerler setinin farkında oldukları örgütsel bağlılık yazınında kabul görmektedir (Gül, 2002, s.49).

Reichers' e (1985) göre çoklu bağlılık; bir kişi tarafından duyulan bağlılığın, diğeri tarafından duyulandan farklı olduğunu öngörür. Dolayısıyla bir kişinin örgüte bağlılığı, örgütün kaliteli ürünleri uygun fiyatlarla sunmasından kaynaklanırken; diğerininki örgütün çalışanlara insancıl yaklaşımından kaynaklanıyor olabilir. Bu durumda çoklu bağlılık kapsamında örgüt personeli olarak idareci ve çalışan bireyler mesleklerine, çalışma arkadaşlarına ve yönetime farklı şekilde bağlanabilirler (Balay, 2000, s.32).

2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerde literatürde dört başlık altında incelenmektedir. Bireysel Faktörler, İş ve Role İlişkin Faktörler, İş Deneyimi ve Çalışma Ortamına İlişkin Faktörler, Örgüt Yapısına İlişkin Faktörlerdir (Özdevecioğlu, 2003, s.116).

Tablo 2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER			
BİREYSEL FAKTÖRLER	İŞ VE ROLE İLİŞKİN FAKTÖRLER	İŞ DENEYİMİ VE ÇALIŞMA ORTAMINA İLİŞKİN FAKTÖRLER	ÖRGÜT YAPISINA İLİŞKİN FAKÖRLER
<p>A)Demografik Faktörler</p> <ul style="list-style-type: none">• Yaş• Cinsiyet• Medeni Durum• Eğitim Düzeyi• Kıdem• Bireyin Psiko Sosyal Özellikleri• Başarı Güdüsü• Kontrol Odağı• İçsel Motivasyon• Çalışma Değerleri• Merkezi Yaşam İlgisi• B)İş ve Çalışma Hayatına İlişkin Faktörler• Başarı arzusu• Katılımcı Değerler• Çıkarcı Değerler• Çalışanların Örgütsel Etik Algılamaları	<ul style="list-style-type: none">• İşin İçeriği• İş Kapsamı• Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği• Katılımcı Yönetim,Ödüllendirme Sistemleri• Aşırı İş Yükü• İş Stresi• Grup Bilinci, Yetkilendirme ve Otonomi Sistemleri, Öğrenme Fırsatı	<ul style="list-style-type: none">• İşveren ve İşgören Arasındaki İlişkiler• Örgütsel İklim• Müşteri Odaklı Bir Örgüt Atmosferi• Örgütün Güvenilirlik Düzeyi• İş Tatmini	<ul style="list-style-type: none">• Örgüt Büyüklüğü• Formalleşme Derecesi• Kontrol Derecesi• Sendikalaşma Oranı• Örgüt İmajı• Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları• Esnek Çalışma Saatleri,• Ücret Sistemi ve Kariyer İmkanları

Kaynak: (Özdevecioğlu, 2003, s.116).

2.3.1.Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler demografik faktörler ve iş ve çalışma hayatına ilişkin faktörler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

2.3.1.1. Demografik Faktörler

Demografik faktörler yapılan işin niteliği, alınan görevin özellikleri ve statü derecesine göre örgütsel bağlılığı etkilediği belirlenmiştir. Demografik faktörler bağlılığın azalmasına veya çoğalmasına yol açmaktadır. Cinsiyet ve medeni durum örgütsel bağlılığı etkileyen iki önemli değişken olup, kadınların iş hayatında daha fazla yer alması nedeniyle kadınların ve erkeklerin örgütsel bağlılık dereceleri konusunda fikir birliğine varılamamıştır. Yapılan araştırmalara göre erkeklerin kadınlara göre daha iyi statüye sahip işlerde çalıştığı, almış oldukları ücretlerin ise kadınlara göre daha yüksek olması örgütlerine olan bağlılığın kadınlara oranla daha da artmasına yol açmıştır. Ayrıca kadınların aile içerisinde statüleri göz önünde tutulduğunda kadınlar örgüt içerisindeki çalışmalarını ikinci plana attıkları sonucuna varılmıştır. Diğer bir görüşe göre kadınların çalıştıkları örgüte olan bağlılıkları duygusal bir bağlılık olmayıp sadece devam bağlılığı olduğu belirlenmiştir. Angle ve Perry ye göre ise kadınlar çalışmış oldukları örgütleri değiştirmekten hoşlanmadıkları için örgütlere olan bağlılıkları erkeklerden yüksek olduğunu da savunmuşlardır (Yalçın ve İplik, 2007, s.488).

Örgütsel bağlılık ile eğitim düzeyi arasında ters yönlü bir ilişkinin varlığı konusunda literatür de fikir birliği sağlanamadığından farklı düşünceler ortaya atılmıştır. Çalışanların almış oldukları eğitim seviyelerinin farklı olması örgütte kalma sürelerinin de farklı olmasına neden olmaktadır. Yüksek eğitime devam etmeyen çalışanlar, eğitimlerine devam edip kariyer planları olan çalışanlara oranla daha fazla bağlılık göstermektedir. Yüksek eğitime devam etmeyen çalışanların sahip oldukları düşünce aldığım eğitim sonucunda çalışabileceğim en makul yerdeyim düşüncesi olup çalıştığı örgütü daha kolay kabullenmektir. Başka bir görüş ise, çalışanın eğitim düzeyi arttıkça örgüte olan bağlılığı azalmaktadır. Bunun sebebi ise, daha yüksek eğitim alan çalışanın daha çok beklentiye sahip olmasıdır. Alternatiflerinin kendisi için fazla olacağı ve daha kolay iş bulabileceği düşüncesi içerisinde girmektedir. Buldukları pozisyona daha az adapte olmaktadırlar (Özkaya vb., 2006, s.80).

Eğitim düzeyinde fikir birliği olmamasına karışın çalışanların kıdemleri ile örgütsel bağlılığın doğru yönlü olduğun savunan görüşler mevcuttur. Aynı zamanda yaş ve kıdemi birlikte ele alan Becker 'a göre yaş ve çalışanın örgüte yaptığı yatırımlar arasında pozitif ilişki tespit etmiştir. Ritzer ve Trice ise örgüte yapılan yatırımlar ile kıdem arasında güçlü bir ilişkinin varlığından bahsetmiştir. Özetle yaş'a bağlı olarak kıdem ve deneyim arttıka örgüte olan bağlılıkta bir o kadar artmaktadır. Bunlara ek olarak yaş ve kıdem paralellik gösterse de yaş ve kıdemin bağlılık türleri farklıdır. Yaş duygusal bağlılıkla kıdemin de devamlı bağlılık ile ilişkisi bulunmuştur (l ve Gl, 2005, s.295).

Psiko-sosyal faktörler; çalışanların örgütlerine karşı güven duygusu içerisinde olmaları, kendilerini örgütlerinde emniyette hissetmeleri, sosyal katılma, başarı, çevreye karşı uyum içerisinde olma, değer ve statü gibi birçok faktörü içerisinde ihtiva etmektedir. Örgüt içerisinde kendini güvende hisseden çalışan daha fazla motive olmakta ve daha kolay başarıya ulaşmaktadır. Aksi takdirde güven duygusunun olmayışı çalışanlarda olumsuz etkiye yol açabilmektedir. Psiko-sosyal faktörler arasında sayılan değer kavramı ele alındığında iş sonunda yapılan ödüllendirmenin ücret, prim olması yerine bulunduğu örgüt ortamında takdir ve övgünün daha çok önemli olduğu belirlenmiştir (rc ve Kanbur, 2008, s.87).

İşe bağlılık zamanla statik bir duruma geçmekte ve örgüt içerisinde yapılan işlerden daha az etkilenmektedir. Başarı güdüsü, kontrol odaklılık, içsel motivasyon, çalışma değerleri, merkezi yaşam ilgisi gibi özelliklerden daha fazla etkilenmektedir. Aryee (1994) başarı güdüsünün işe bağlılık üzerinde doğrudan ve pozitif bir etkisi olduğunu savunmuştur (Kuruüzüm, Irmak ve etin, 2010, s.186). Başarı güdüsüne sahip olan çalışanlar hedeflerine ulaşabilmede istekli ve gayretli olmaktadırlar. Karşılaştıkları zorluklara karşı meydan okuma eğilimlerinin yüksek olması nedeniyle mükemmeliyetçi bir tutum sergilemeleri, kazanma odaklı olarak çalışmaları içsel olarak başarı duygusunu da beraberinde getirmektedir (Kaya ve Selçuk, 2007, s.176).

Kontrol odağı, sosyal öğrenme kuramı çerçevesinde yapılandırılmış bir kişilik özelliği olarak tanımlanmaktadır. İlk kez Rotter tarafından 1954 yılında

kullanılmıştır. Rotter 'e göre çalışanların kendi davranışlarına bağlı olmadan gerçekleşen sonuçların yani başarı, başarısızlık, ödül ve cezanın şansa, kadere ve kismete bağlaması yani sonuçların nedenlerinin kendi çevresinde olan büyük güçler tarafından gerçekleştiğine inanması çalışanın dış kontrollü olarak tanımlanmasına yol açar. Çalışanların olay ve durumların sonuçlarını kendi davranışlarına, kalıcı özelliklerine bağlaması durumunda ise çalışanın iç kontrollü olduğu tanımlaması yapılır. Spector iç kontrol odaklı çalışanların iş tatminlerinin yüksek olduğunun örgütte kalma sürelerinin, motivelerinin dış odaklı olarak çalışanlara oranla daha fazla olduğunu savunmuştur (Basım ve Şeşen, 2006, s.160; Kuruüzüm, Irmak ve Çetin, 2010, s.186).

İçsel motivasyon çalışanın örgüt içerisinde başarılı olabilmesi dışarıdan gelen bir etkinin bir sonucu olmayıp, kendi içerisindeki inanç ve başarıma isteğinin yaratmış olduğu güdü olarak tanımlanabilir. Çalışan içsel motivasyon araçlarını etkin kullanırsa yani zorlayıcı bir işte bağımsız hareket eder, işin kendisi açısından önemini kavrar, başarabileceğine inanır, doğabilecek tüm sorumlulukları yüklenir, yeteneklerini, becerilerini kullanma fırsatı bulur ve kendi performansıyla ilgili olumlu geri bildirimler alırsa çalışanın içsel motivasyonu sağlanmış olur ve çalışanın örgüte verdiği önemi artır. Kısacası çalışanın örgüte olan bağlılık artmış olur (Ağca ve Ertan, 2008, s.140; Doğan ve Demirel 2007,s.216).

Çalışanın toplam değerlerinin alt kümesi olan çalışma değerleri bireyin işinde aradığı nitelikler, karşılıklı olarak tatminler, çalışanın işine karşı duyduğu önem olarak belirtilebilir. Kısacası çalışma değerleri göreceli bir kavram olup kişiden kişiye farklılık arz etmektedir (Kubat ve Kuruüzüm, 2010, s.489).

Merkezi yaşam ilgisi çalışanların örgütlerindeki konumlarının kendi merkezlerindeki yerini ifade etmektedir. Örgütteki konumunu yaşamının merkezi durumuna getiren çalışan beceri ve uzmanlığı arttıkça örgütteki yerini benimseyip örgüte olan bağlılığını arttıracaktır. Bu bağlılık çalışanın yaşamında olumlu etki yaratacaktır. Kısa vadeli planlardan vazgeçen çalışan beceri ve uzmanlığına katkıda bulunmak için kendini geliştirmeye yönelecektir. Kısacası örgütte kalma düşüncesi ağır basacağından bu durum çalışanın yaşam tatmini ile olumlu etki yaratacaktır (Özdevecioğlu ve Aktaş 2007, s.5).

2.3.1.2. İş ve Çalışma Hayatına İlişkin Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen demografik faktörlerin bağlılığa motivasyonu sağlayan örgütsel ödüller ve iş değerlerine oranla daha az etkisi olduğu Oliver tarafından ortaya konmuştur. Güçlü katılımcı değerlere sahip olan çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Oliver, 1990, p.513).

Çıkarıcı değerler örgüt çalışanları arasında alışveriş ilişkisini baz almaktadır. Çalışanların örgüte katılmaların sonucunda elde ettikleri ödüller örgüte bağlanmalarına neden olmaktadır. Verilen ücret karşılığında çalışanların bir günde iş kurallarına uygun biçimde bağlılık göstermesidir (Gül, 2002, s.44).

Örgütsel etik örgütün devamını sağlamada ve amaçlarına ulaşmada örgüt çalışanlarının uyması gereken ilkeler bütünü olarak ifade edilebilir. Kısacası tüm örgüt çalışanları bir amaç etrafında toplanarak, birlikte hareket edecekleri bilincine erişirler. Değişimin rekabetin yoğun olması çalışanların daha fazla birbirleri ile kenetlenmesine sebep olacaktır. Bunun sonucunda da çalışanlar arasında birlikte hareket sağlanacaktır. Bu döngünün gerçekleşmesi etik kavramının örgüt içerisinde stratejik bir konuma yerleşmesine sebep olacaktır (Gül ve Gökçe 2008, s.379).

2.3.2. İş ve Role İlişkin Faktörler

İş ve role ilişkin faktörler arasında yer alan işin kapsamı, içeriği ve rol ilişkisi incelendiğinde iş kapsamı ile örgütsel bağlılık arasında oldukça güçlü bir ilişki bulunurken, hem kişisel hem örgüt koşulları incelendiğinde örgüte olan bağlılığın daha çok işin içeriği ile açıklandığı ifade edilmiştir. Yapılan farklı araştırmalarda ise rol çatışması da örgütsel bağlılığı olumsuz olarak etkilediği vurgulanmıştır (Yüksel, 2003, s.215).

Rol belirsizliği; çalışanın örgüt içerisinde yapacağı iş hakkında tam olarak bilgi sahibi olmayışıdır. Örgüt içerisindeki rol belirsizliğinin varlığı çalışanlar tarafında yapılması gereken işin etkin olarak yapılmamasına, güvensizlik duygusunun artmasına, verimliliğin düşmesine, tek başına karar vermede çekimser davranmalarına kısacası çalışanlarda psikolojik sorunların görülmesine yol açmaktadır (Duygulu ve Abaan, 2007, s.64). Bu nedenle örgüt çalışanlara verilen rollerde ve görevlerdeki belirsizliğin en aza indirilmesi gerekmektedir. Örgüt

içerisinde çalışanlara iş tanımlarının tam olarak yapılması ve anlam kargaşasının ortadan kalkmasıyla bu roller kişilerde olumlu etkiye sebep olacaktır.

Katılımcı yönetim işverenin örgüt çalışanına dolaysız olarak söz ya da oy ile kendilerinin yeterli olduğu konularda alınacak stratejik kararlara katılma hakkını vermesidir. Hiyerarşik bir yapının olduğu örgütlerde astların üstlerle birlikte yönetime katılma hakkını kullanmaları, üstlerin astların yaptığı işler hakkında tam olarak yeterli bilgiye sahip olamamaları, astlara verilen katılımcı hakla tam bilgiye erişme olanağı sağlayacağından işlerin ilerlemesinde doğabilecek engelin ortadan kalkmasına yardımcı olacaktır. Bununla beraber söz sahibi olan çalışanın örgüt içerisindeki verimliliği ve bağlılığı da artacaktır (Ceylan, Çöl ve Gül, 2005, s.41). Ödüllendirme sistemi; örgütün amaçlarına ulaşmak için istihdam ettiği çalışanların örgütte kalmalarını sağlayan, çalışanları en iyisini yapma konusunda isteklendiren, onları teşvik eden, örgüt politikalarının etkin bir şekilde işlemesine ve gelişmesine yardımcı olan süreçler bütünüdür. Ödüllendirme yöntemi sadece maddi değerlerle sınırlı olmayıp manevi değerleri de kapsamaktadır. Maddi olmayan ödül sistemi teşekkür ve takdir ödülleri olurken maddi olan ödül sistemi ise maaşın yüzdesinin belli bir oranın prim olarak verilmesi, maaştaki artış gibi birçok motive edici aracı kapsadığı görülmektedir. Bu tür ödüllendirme sistemleri tatmin edici olduğundan çalışanın performansını artırmakta, bununla birlikte çalışana daha fazla sorumluluk yüklemektedir (Karatepe, 2005, s.123).

İş yükü kavramı örgüt çalışanın normal mesai saatleri içerisinde kendisinin yapabileceği işten daha fazlası ile mesul olmasıdır. Diğer ifade ile çalışanın kapasitesinin üzerinde çalıştırılmasıdır. İş yükü nitel ve nicel olmak üzere ikiye ayrılır. Nicel iş yükü; çalışana verilen zamanın yetersizliği, uzun çalışma saatleri, aynı anda yapılması gereken birden fazla işin var olması, bu işlerin fiziksel güç gerektirmesi ve aşırı derecede sorumluluk yüklenmesi olarak nitelendirilirken, işin gerektirdiği nitelikler ile işi gerçekleştirecek çalışanın nitelikleri arasında uyumsuzluğun olması da niteliksel iş yükü olarak belirtilir. İş yükü çalışan açısından oldukça önemli bir değişkendir. İş yükünün ağır olması çalışanda tükenmişlik sendromuna yol açar. Çalışan yaptığı işten memnun kalmayıp işine dair her şeyde bahaneler üretmeye başlar. Karar verme de kendisini ifade etmede zorluk çeker. Ayrıca işgören aşırı iş yükünden dolayı strese maruz kalabilir. Tükenmişlik ile

birlikte stres çalışanın performansında bir düşüşe neden olur. Ayrıca iş stresinin artması zamanla çalışanda iş kazalarının artmasına, çalışanın işi bırakma eğiliminde olmasına, iş tatminsizliğinin ve işe olan bağlılığın azalmasına yol açmaktadır (Yüksel, 2003, s.215; Keser, 2006, s.105).

Örgüte olan bağlılıkları yüksek grupların, kalıcılıkları ve etkililikleri bağlılıkları daha az olan gruplara oranla yüksektir. Bağlılıkları yüksek olan gruplarda işi bırakma eğilimleri ve devamsızlıklar daha az olurken, verimlilikler ve performans bir o kadar fazla olacaktır. Örgütte yer alan grupların, görev alanlarının birbirine olan bağlılıklarının yüksek olması nedeniyle örgüte olan bağlılık grup birliğinde artışa yol açacaktır. Ayrıca örgütün amaç ve hedefleri grubunda ortak amacı haline gelir. Kısacası bir grubun örgüte olan bağlılığı ile birkaç örgüt çalışanın bağlılığı karşılaştırıldığında grubun örgüte olan bağlılığının birkaç çalışana göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Cengiz, 2001, s.81).

Yetkilendirme; çalışanların örgüt katılımını arttırmak ve bağlılık oluşturmak üzere uygulanan bir yöntem olarak görülmektedir. Aynı zamanda çalışan katılımı otorite ve gücün paylaşımını da beraberinde getirir. Çalışanı daha güçlü hale getiren yetkilendirmenin amacı kişinin uzmanlık bilgisini arttırmak, fırsatları avantaja çevirebilecek ve stratejik kararlar alabilme kapasitesine sahip kılabilme. Çalışanın kararların verilmesinde, uygulanmasında kısacası tüm süreçte inisiyatif kullanabilir yetkinliğe gelmesidir. Böylelikle çalışan işin sahibi konumuna geçmektedir. Sürekli olarak karar merci konumundadır ve otonomiye sahiptir.

Buna ilaveten otonomi yetkinliğine sahip çalışanın örgüte olan bağlılığının pozitif yönde ve yüksek olduğu sonucuna varılmıştır (Çekmecelioğlu ve Eren, 2007, s.21).

Örgüt çalışanlarının öğrenme gereksinimleri örgüte olan tutum ve davranışlarıyla belirlenir. Örgütteki işinden memnun olan çalışan yeniliklere ve değişime açık olurken, işine karşı memnuniyetsizlik duyan çalışan ise yeniliklere ve değişime kapalı olacaktır. Bunun sonucunda da işinden memnun olmayan çalışan yeni bir şeyler öğrenmek istemeyecektir. Çalışanların örgüt içerisindeki memnuniyet derecelerini arttırmak için örgüt içi beşeri ve fiziki yapılanmanın gerçekleşmesi gerekir. Bu nedenle işinden memnun olan ve iş doyumuna ulaşmış olan çalışan kariyeri için yaratılan fırsatları değerlendirecek bu fırsatları geleceği adına yatırım

olarak görecektir. İşinden memnuniyetsizlik duyan çalışan işin tüm gereklerini yerine getirecek fakat öğrenmeye zaman ayırmayacaktır. Örgüt çalışanın öğrenme düzeyini arttırmak için öğrenmeye yönelik iş modelinin ve yapılanmanın sağlanması gerekir (Demirel, 2008, s.6).

2.3.3. İş Deneyimi ve Çalışma Ortamına İlişkin Faktörler

İşveren ve işgörenin örgüt içerisindeki ilişkilerini açıklamaya yarayan psikolojik kontrat kavramı; her iki tarafında yerine getirmeye razı oldukları taahhütleri içeren tek taraflı anlaşma olarak tanımlanır. Psikolojik kontrat kavramı işgörenin çalışma yükümlülüğü sonucunda işverenin maaş artışı, prim, terfi, ödüllendirme gibi sağlamakla yükümlü olduğu temel bazı hususları içermekte, çalışanlarla ilişkileri anlamada stratejik bir öneme arz etmektedir. İşveren ve işgören arasındaki ilişkide çatışmaların olması verilen taahhütlerin yerine getirilmemesi, taraflar arasındaki ilişkiye tek bir tarafın önem vermesi, birbirleri arasında iletişimde kopuklukların yaşanması ya da iletişimin seyrek olması, taahhütlerle gerçekleşenlerin birbiri ile uyuşmaması, işgörenin örgütüne olan bağlılığının olumsuz yönde etkilenmesine neden olmaktadır. İş gören ve işveren arasındaki ilişkiyi açıklamaya yarayan psikolojik kontrat ile örgütsel bağlılık kavramı arasında olumlu ve yüksek bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Psikolojik kontrat kavramına, örgüt içerisinde gereken önem ve değer verildiğinde örgütsel bağlılık başta olmak üzere, işgörenin verimliliği, performansı, motivasyonu, iş görenin örgütte kalma isteği, örgütün hedef ve amaçlarına ulaşması için yaptığı çabanın artması gibi olumlu davranışların varlığından söz edilmek mümkün olmaktadır (Tükeltürk, Perçin ve Güzel, 2012, s. 94).

Örgüt iklimi; bir örgütü diğer örgütlerden ayıran psikolojik kimliktir. Örgüt iklimi örgüt çalışanlarının davranışlarını etkilemekte, onların örgüt hakkındaki algulamalarını yansıtmaktadır. Kısacası bireyler üzerine odaklanmaktadır. Örgütün belirlemiş olduğu politikaları, işverenin işgörene karşı tutumları, çalışma koşulları, örgüt içerisinde çalışanların birbirleri ile olan ilişkileri örgüt ikliminin unsurlarını oluşturmaktadır. Örgüt içerisinde çalışanı örgüte bağlayan, daima yanında olduğunu hissettiren, onları anlama çabası içerisine giren bir işveren ile işgören ilişkisi incelendiğinde, işverenin kendisini desteklediğini hisseden işgören örgüt içerisinde istekli bir şekilde çalışmaktadır. Örgüt ortamının kendisine hissettirdiği güven ve

bağlılık gibi duygular da olumlu yönde etkilenmektedir. Tersi bir durumda yani baskıcı bir işverenin varlığı örgütsel iklim algısını olumsuz yönde etkilemektedir. Örgüt çalışanının örgüte karşı duyduğu güvenin azalması çalışanın işten ayrılmasına, devamsızlıkların artmasına, performansın ve verimliliğin düşmesine sonuç olarak da bağlılığın azalmasına neden olmaktadır (Tutar ve Altınöz, 2009,s.197; Yüceler, 2009, s.455).

Toplam kalite yönetimini geleneksel yönetim biçimlerinden ayıran temel nokta müşteri odaklılıktır. Toplam kalite yönetimiyle birlikte iç müşteri ve dış müşteri kavramları literatüre girmiş olup, müşteri memnuniyetinin sağlanmasında iç müşteri kavramının etkin rol oynadığı ortaya çıkmıştır. Bu noktada iç müşteri kavramıyla örgüt içi çalışan yani işgören ifade edilmektedir. Bir örgütün müşteri odaklı olarak çalışabilmesi için işgörenin örgütüne güçlü bağlar ile bağlanmış olması gerekmektedir. Örgüt içerisinde işgören bağımlılığını sağlamak ve artırmak için dikkat edilmesi gereken birkaç husus vardır. Bu hususlar; işgören beklentilerine ve ihtiyaçlarına cevap vermek, karar alma sürecinde uzmanlık ve bilgilerinin olduğu konularda işgöreni karar alma sürecine dahil etmek, adil ve teşvik edici ödüllendirme sistemi oluşturmak, açık bir iletişim sistemi kurarak, problemlerin çözümünde etkili ve kesin sonuçlara ulaşmakla işgörenin örgüte olan bağlılığı sağlanmış olacaktır. Bunun sonucunda da işgöre daha iyi performans göstererek örgüt dışı müşterilerle olan ilişkilerin daha da güçlenmesine yardımcı olacaktır (Doğan ve Kılıç, 2008, s.74).

Güven bireysel ve örgütsel düzeyde oluşur. Bireysel güven kişiye özeldir. Örgütsel güven ise örgütün tamamını kapsamaktadır. Örgütsel güven; örgüt içerisindeki ilişkilerde zarar beklentisi yerine yarar beklentisinin olacağı algısıdır. Luhmann's a göre güven örgüt çalışanlarının örgüte karşı güçlü bağlar ile bağlanmaları, örgütün amaç ve hedeflerini benimsemeleridir. Güven üç kısımda incelenir. Yöneticiye karşı duyulan güven, örgüte duyulan güven ve çalışma arkadaşlarına karşı duyulan güvendir. Yöneticiye karşı duyulan güven; çalışanların örgüt içerisinde karar alma mekanizmasının nasıl işlediğini anlamaları ve adil bir prosedürün uygulandığı inancı, kendileri için yeterli olmamaktadır Çalışanın yöneticisine de güven duyması gerekmektedir. Kısacası yönetsel davranışın önemi büyüktür. Çünkü güven yöneticilerde başlamaktadır. Yöneticilerin tutarlı davranış

sergilemeleri, saygın duruşları, çalışanlarıyla açık ve etkin iletişim de bulunmaları, denetimi ve sorumlulukları paylaşmaları, adilane bir dağıtım uygulamaları, çalışanlarla yakından ilgilenmeleri kendilerine duyulan güvenin artırmaktadır. Örgütsel güven ise çalışanın yöneticiye duyduğu güveni genelleştirip örgüte karşı duymasıdır. Yöneticiye duyulan güven ile örgüte karşı duyulan güven farklı kavramlar olup birbiri ile ilişkilidir. Yöneticiye duyulan güven memnuniyeti etkilerken, örgüte karşı duyulan güvende örgütsel bağlılık ve devir hızı düzeyi etkilenir. Kısacası örgüte duyulan güvenin ve bağlılığın azalması işten ayrılmalara sebep olmakta, örgütün devir hızını da doğrudan etkilemektedir. Devir hızındaki olası bir artış maliyetleri arttırarak örgütün verimliliğinin düşürecektir. Çalışan açısından da tatminsizliğe ve düşük performansa neden olacaktır. Örgüte duyulan güven duygusunu ve bağlılığı arttırmak için çalışanların çalışma koşullarına yeni düzenlemeler getirilmelidir. Bunlara ek olarak sunulan kariyer fırsatları, terfiler, ödüllendirmeler çalışanın örgüte karşı duyduğu güveni olumlu etkileyecektir. Çalışanlara güven; örgütler içerisinde birbirleriyle iletişim halinde olan belirli sosyal faaliyetleri yerine getirmek, bir şeyler paylaşmak ya da bir iş yapmak için bir araya gelen formel ya da informel gruplar yer almaktadır. Bu gruplar da ilişkilerin ve iletişimin düzgün olması için benmerkezcilikten çok biz ruhuyla hareket etmesi gerekmektedir. Grupların birbiriyle olan ilişkilerinde güven olgusu çok önemlidir. Güven sağlamayan bir grup üyesi gruptan dışlanır. Bunun sonucunda da performans ve bağlılık olumsuz etkilenir (Büte, 2011, s.175; Demirel, 2008, s.184).

İş tatmini; işin özellikleriyle işten beklenenlerin karşılaştırması sonucunda elde ettiği çıktılarla hareket eden çalışanın işine karşı duyduğu olumlu ya da olumsuz tutumlardır. Çalışanların işine karşı duyduğu olumlu tutumlar iş tatmini olarak ifade edilirken tersi bir durum tatminsizlik olarak ifade edilir. İş tatmini birçok tutumu beraberinde getirir. Bu tutumlar ücret, terfi olanakları, sosyal haklar, iş arkadaşları ve yöneticiler olarak nitelendirilebilir. Yoon ve Suh (2003) tatmine ulaşmış bir çalışanın işi için daha fazla emek harcadığı, daha kaliteli hizmet vermeye kendilerini adadıklarını ifade etmişlerdir. İşlerinden tatmin olan çalışanlar örgütüne daha çok bağlı olmaktadır. Tatminsizliğin yaşandığı bir örgüt ortamında ise çalışanlar psikolojik olarak etkilenmekte dolayısıyla bu durum çalışan verimliliğinde ve performansında bir düşüşe sebep olurken bağlılığı da olumsuz yönde etkilemektedir (Poyraz ve Kama 2008, s.148; Yazıcıoğlu, 2010, s.245).

2.3.4. Örgüt Yapısına İlişkin Faktörler

Çalışan sayısının az olduğu küçük işletmelerde yapılan araştırmaya göre iş doyumunun büyük ölçekli işletmelere oranla yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Büyük ölçekli işletmelerde çalışanların, ihtiyaçlarını karşılayamama, iletişimde yaşanan aksaklıkların işe yansması çalışanın iş doyumunu olumsuz etkilemektedir. Küçük işletmelerde ortaya çıkan problemlerin giderilmesinde zaman kaybı yaşanmamakta ve problemlerin çözümünde hızlı hareket edilebilmektedir. Bunun nedeni örgüt çalışanı ve yöneticileri arasında etkili bir iletişim ağının kurulmuş olmasıdır. Tüm çalışanlar örgütün amaçlarına ulaşmada bütünleşmiş durumdadır. Örgüt içi ilişkilerde resmiyetten uzak ve samimidir. Büyük işletmelerde bu durumun tersi söz konusudur. Bu durumda iş doyumunu olumsuz etkilemektedir (Köroğlu, 2011, s.56).

Örgüt içerisinde çalışan sayısının artması formalleşmeyi etkilemektedir. Çalışan sayısı artan örgütler formal bir yapı kazanmaktadır. Formalleşme; örgüt içerisinde işlerin nasıl gruplandırıldığı, çalışanların kime karşı sorumlu tutulduğu, mevkileri ve unvanları, personelin örgüt içerisindeki yeri, sorumlulukları belirlenerek yazılı hale getirilmesidir. Formalleşme derecesi ise bu yazılı hale gelen kuralların ne derece uygulandığını gösterir. Formalleşme örgütlenme sürecinde veya örgüt tasarımı sonucunda resmi ve biçimsel yapıların oluşmasıdır. Formel örgüt yapıları eylemlerin kontrol ve koordinasyonunun nasıl yapıldığını göstermektedir. Bunun sonucunda koordinasyon artmakta, kontrol sistemi etkin olarak kullanılmakta ve performans etkilenmektedir. Örgüt çalışanlarının otonomilerini azaltmaması durumunda örgüte olan bağlılığı ve performansı artmaktadır. Otonomi ve otorite verilmesiyle çalışanlar örgüte entegre olabilmektedir (Şimşek, 2002, s.138; Apaydın, 2008, s.124).

Örgüt yapısının sendikalaşmaya da etkisi büyüktür. Çalışan sayısı az olan örgütlerde sendikalaşma cazip değildir. Çünkü küçük örgütlerde yani informel örgütlerde işgören ve işveren arasındaki ilişki aile ilişkisi şeklinde olmaktadır. Bu tür örgütlerde yapıya bağlı olarak kurallar bir o kadar da basittir. Küçük işletmelerde kayıt dışı faaliyette bulunmaları ikincil piyasa koşullarının geçerli olduğu piyasalarda işlem yapmalarına sebep olmaktadır. İkincil piyasada düşük ücret ve statü, uygun olmayan çalışma koşulları, kariyer fırsatının olmadığı informel bir yapının varlığından söz etmek mümkündür. Küçük örgütlerde çalışma koşulları,

sendikalaşma ve toplu iş sözleşmelerinin yerine bireysel sözleşmelerle düzenlenmektedir. Büyük işletmelerde ise işveren ve işgören ilişkisi herkese eşit uygulanan kurallar neticesinde gerçekleşir. İş görenin çalışmaya ilişkin talepleri sendikalar aracılığıyla dile getirilir. Ekonomik sosyal hak ve menfaatleri, ücret, çalışma şartları toplu iş sözleşmeleriyle belirlenir. Çalışma koşullarının iyi olması işgörenin sendikaya ve çalıştığı örgüte karşı güven duymasına sebep olmaktadır. Her iki kuruma karşı olumlu tutumlar sergileyen işgören ve sendikalar arasında pozitif ilişkinin varlığından söz edilir. Bunun sonucunda işgören hem örgütüne hem de sendikaya karşı ikili bağlılık gösterir (Akbiyık, 2012, s.57; Demirbilek, 2008, s.72).

Örgüte olan bağlılık çalışanın örgütü hakkında sahip olduğu olumlu imajdan doğmaktadır. Bu bağlamda imaj iki farklı boyutta ele alınır. İlki; algılanan kurumsal kimlik olarak ifade edilen çalışanın örgüt hakkında inandığı kalıcı, farklı ve merkezi özellikleri ile ilgilidir. Örgüt ve çalışanlar arasındaki iletişim, çalışanların davranışları, örgüt amaç, hedef ve görsel unsurlarını kapsamaktadır. İkincisi ise dışsal imajdır. Örgüt dışındakilerin örgütü nasıl algıladıkları hakkında çalışanların zihninde oluşan imajdır. Örgüt imajı çalışanların tavır ve davranışlarını etkilemektedir. Dışsal imaj olarak da ifade edilen algılana imaj çalışanda örgütü diğer örgütlerden farklı kılan özellikleri içeren bir kurum olarak görmesi örgütü ile bütünleşmesine arttıracaktır. Örgüt imajı örgüt dışındaki bireylerin örgütü nasıl algıladıklarıyla ilgili olurken, algılanan kurumsal imaj çalışanların örgüt dışındaki bireylerin algıladıklarını imajın nasıl gördükleriyle ilgilidir. Çalışanlar bu imajı olumlu algılamaları neticesinde örgütüne olan bağlılıkları daha fazla artacaktır (Gürbüz, 2010, s.231).

Toplam kalite yönetiminde hedeflere ulaşmada örgütsel bağlılığın önemi büyüktür. Çünkü çalışanların işlerine olan bağlılıkları sonucunda sıfır hata ile üretimin gerçekleşmesine, müşteri memnuniyetinin sağlanmasına neden olmaktadır. Ayrıca çalışanlar arasındaki uyumda toplam kalite sürecinin en önemli hedefleri arasındadır. Toplam kalitede esas olan iç müşteri ve dış müşteri memnuniyetini sağlamaktır. İç müşteri olarak nitelendirilen örgüt çalışanlarıdır. Örgüt çalışanlarının sürekli eğitmek, motivasyonlarını arttırmak, çalışma şartlarında iyileştirmeye gitmek iç müşteri memnuniyetini sağlarken bunun yanında dış müşteriye karşı iyi hizmet

sunmasına neden olacaktır. İş tatmini sağlanan çalışan örgütüne bağlılık gösterecektir (Çelik ve Hacı, 2011, s.10).

Örgüt çalışanları iş yaşam dengesini kurabilmek için bazı çalışma şekillerine ihtiyaç duyabilmektedir. Bu nedenle gerek yapısı gerek sunduğu koşullar nedeniyle esnek çalışma saatleri, işgörenler ve işverenler tarafından tercih edilmektedir. Esnek çalışma saatlerinin işe geç gelme, devamsızlığın azalması, üretken olunan zamanda çalışılacak şekilde zamanların ayarlanması, işgörenlerin iş, aile ve iş dışı hayatlarının uyumlaştırmanın kolaylaştırılması ve iş tatminin sağlanması adına esnek çalışma saatleri tercih edilmektedir. Bunlarla birlikte iş veren açısından nitelikli çalışanın istihdam edilmesi ve elde tutulması adına önemlidir (Bolat vd., 2006, s.4).

Ücret sistemi, çalışanların belirli dönemlerde belirli ölçüye dayanarak hizmetleri karşılığında alacağı miktarın belirlenmesinde izlenecek yoldur. Ücret sistemi bir takım ilkeler ile belirlenir. Bunlar eşitlik ilkesi, bütünlük ilkesi, denge ilkesi, esneklik ilkesi, piyasa ücretleriyle karşılaştırma ilkesidir. Ücret sisteminin bu ilkelere dayanmasının sebebi; nitelikli çalışanın örgüt içine çekilmesi, devamın sağlanması, çalışanın iş tatminin ve örgüte olan bağlılığını arttırmak içindir. Örgütlerde ücretlendirme sistemi iki aşamada gerçekleşmektedir. Birincisi işini niteliğine göre ücretlendirme, diğeri ise piyasada ücret araştırmasının yapılarak oluşturulan sistemdir. Buradaki amaç çalışanın iş tatminini sağlamaktır. Piyasa fiyatının altında belirlenen ücret düzeyi çalışan kaybına neden olurken, piyasa üstünde belirlenen ücret nitelikli iş gücünün örgütte kalmasında rol oynar (Gürbüz, 2007, s.243). Örgütte kalan çalışanların zamanla kariyer olarak yükselmeleri örgüte karşı hissettikleri duygusal ve normatif bağlılıkların azalmasına yol açmaktadır. Çünkü çalışanın kendine olan özgüveni artmakta örgütte kalmak zorunda olduğu fikrinden kaynaklanan devamlılık bağlılığı azalmaktadır. Duygusal bağlılık örgütün amaçlarını benimsemeyi ve amaçlarına ulaşmada çaba sarf etmeyi ifade eder. Örgütlerinde öngördüğü bağlılık şekli duygusal bağlılıktır. Çünkü devam bağlılığı örgütte kalmayı yetecek kadar çaba sarf etmeyi gerektirir. Ücret faktörü de duygusal bağlılığı arttırmaktadır. Ücret düzeyi artan çalışan örgütünden ayrılmasının etik olmadığı düşüncesi çalışana örgütüne duygusal yönden bağımlı kılmaktadır. Kısacası kariyer olarak yükselen çalışanın örgütte kalabilmesi için ücret düzeylerinin artırılması gerekmektedir (Çöl ve Gül, 2005, s.301).

2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Örgütsel bağlılığın sonuçlarıyla ilgili yapılan araştırmalarda bağlılık düzeyleri ve bu düzeylerin bireye ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçları araştırılmıştır. Sonuç olarak düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık ile bunların olumlu ve olumsuz sonuçların olduğu gözlemlenmiştir (Balay, 2000, s.81).

2.4.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Düşük örgütsel bağlılık işgöreni örgütünü benimseyecek tutum ve davranışlardan yoksun olmasıdır. Örgüte düşük düzeyde bağlılık gösteren işgörenler bireysel görevleriyle ilgili çabalarda geri oldukları gibi grup bağlılığı sağlanmasında en az çaba gösterirler. Bireylerin mesleki durumları bundan olumsuz etkilenir. Yöneticiler güvendikleri diğer işgörenleri tercih ettiklerinden düşük bağlılık gösterenlerin gözden çıkarmış olurlar ve bu kişilerin terfi olanakları ortadan kalkmış olur. Düşük bağlılık nedeniyle ayrıca gelir kaybı, soyutlanma, karakter aşınması, işgören toplantılarına katılmama, kendisinden beklenmeyen ve fazla kabul görmeyen işleri ve görevleri yapma ve rahatsız edilme gibi ağır kişisel bedeller ödemek zorunda kalırlar. Düşük örgütsel bağlılık söylenti, itiraz ve şikayetlerle sonuçlandığından örgütün adına zararlar gelmekte müşterilerin güveni sarsılmakta, yeni durumlara uyum sağlanamamakta ve gelir kaybına sebep olmaktadır. Bu durum örgütlerde çıkmaza sebep olur. Düşük örgütsel bağlılığın bireye ve örgüte yönelik olumsuz sonuçları olduğu kadar olumlu sonuçları da vardır. Düşük örgütsel bağlılığın olumlu sonuçları içerisinde bireyin yaratıcılığı ve gelişmeye açıklığı ortaya çıkabilir. Birey alternatif iş imkanlarını araştırarak insan kaynaklarını etkin kullanabilir. Örgütsel düzeyde ise yüksek işgören devri ve işe devamsızlık, yıkıcı ve düşük performans gösteren potansiyel zararlarını sınırlandırabilir. Bu tür işgörenin örgütü bırakması diğer işgörenlerin tutumlarının iyileşmesi ve yeni alınacak işgörenlerin örgüte yeni bir şeyler kazandırması demektir (Balay, 2000, s.85). Performansı düşük işgörenin işten ayrılması halinde yerine daha yüksek performans da çalışacak işgörenlerin gelmesi örgütte katkı sağlayacağı bir gerçek olup bunu aksi durumunda ise düşük performanslı işgörenin işten ayrılmaması ve tepkisini işe devamsızlık olarak göstermesi örgütün daha fazla zarar etmesine yol açacaktır.

Örgüte olan bağlılık; işgörenin işe devamı ve devamsızlığını açıklama potansiyeli en yüksek çalışan tutumu olarak görülmeye başlanmıştır. Örgütsel bağlılık ile işe devamsızlık arasında negatif bir ilişkinin varlığının olması yani daha çok bağlılık gösteren işgörenin işe devamsızlığı, işe daha az bağlılık gösteren işgörenin devamsızlığından daha azdır (Arbak ve Keskin, 2005, s.103).

2.4.2. İlimli Örgütsel Bağlılık

İlimli örgütsel bağlılık işgörenlerin örgütün misyon, hedef, politika ve faaliyetlerini kabul etmesine rağmen örgütüne karşı tam olarak kendilerini ait hissetmediği yani sınırsız sadakat duymadığı bir durumdur. İş görenler örgütlerin kendilerini şekillendirmelerine izin vermez kimliklerin korumak için çaba harcarlar. Bu bağlılık düzeyinin olumlu sonuçları arasında işgörenin örgüt içerisindeki hizmet süresi artmakta, örgütten ayrılma isteği azalmakta, işgören büyük iş doyumuna ulaşabilmektedir. Bu düzey işgören ve örgütü arasında karşılıklı uyumu yansıttığından işgörene içinde bulunduğu duruma göre esnek karar verme gücü ve tercih olanağı sağlar. Bu bağlılık türü olumlu sonuçlar doğurabileceği gibi işgörenin topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama ya da çatışma yaşaması gibi bazı olumsuz sonuçlara da sebep olmaktadır (Balay, 2000, s.88).

İlimli bağlılık düzeyi “şekilsel bağlılık” ya da Allen Mayer’in örgütsel bağlılık sınıflandırmasında yer alan normatif bağlılık olarak da adlandırılmaktadır. Bu bağlılık düzeyinde örgütsel misyon, hedef, politika ve faaliyet tarzlarını kabul eden işgören tarafından içselleştirilen inançları da kapsar. İş görenin örgütte kalmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgüte bağlılık göstermesinin doğru olduğuna inanmasıyla ilgilidir (Koç, 2009, s.206).

2.4.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Yüksek örgütsel bağlılık işgörenlerin örgütlerine güçlü tutum ve eğilimlerle kenetlenmesidir. İş görenini örgütüne yüksek derece de bağlanması mesleki başarısının artırır ve aldığı ücretin kendisini tatmin edici seviyeye ulaşmasını sağlar. Yöneticiler tarafından örgütüne yüksek sadakat gösteren işgörene yetki devredilerek, terfi ettirilerek ödüllendirilir. Yüksek düzeyde bağlılık örgüte güven veren kararlı işgücünün oluşmasına işgörenin örgüt kurallarını kabul etmesine verimli şekilde çalışmasına sebep olur. Yüksek bağlılığın olumsuz sonuçları ise işgörenin gelişimini

ve hareketlilik fırsatların kısıtlanması, işgörenin örgütten ayrılmaları; mutsuzluk, hayal kırıklığı, örgüt amaç ve kültürünün değişmesi, işten doyumsuzluk ve az ödüllendirilmiş ve ya mahrum bırakılmış hissine kapılmaları durumunda gerçekleşir (Balay, 2000, s.89; Bayram, 2005, s.136).

Yüksek düzeyde bağlılık Allen ve Mayer'e göre duygusal bağlılık olarak adlandırılabilir. İşgörenin örgütün amaç ve hedeflerini kabul ettiği tüm değer yargılarını benimsediği, örgüte duygusal olarak bağlayan ve içinde bulunduğu örgütün üyesi olmaktan memnun olan bireysel ve örgütsel değerler arasındaki arasında ki uzlaşmadan ortaya çıkmaktadır (Koç, 2009, s.207). Sonuç olarak düşük düzey bağlılık bireyin örgütün misyon, hedef, politika ve faaliyetlerini benimsememesi, örgüt adına çaba sarf etmemesi, örgüt üyeliğini devamlı olmadığı bir durum olarak ifade edilebilir. İlmli bağlılık düzeyi; bu tutum ve davranışların düşük bağlılığa göre fazla, yüksek bağlılığa göre ise az olduğu bir düzeydir. Yüksek bağlılık düzeyi ise örgüte olan inancının, çaba sarf etme istekliliğinin ve üye olarak kalma arzusunun en üst noktada olduğu bir durumdur.

Tablo 2.5. Örgütsel Bağlılığın Olası Sonuçları

	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük Bağlılık Düzeyi	Bireysel yaratıcılık, yenileşme ve özgürlük, insan kaynaklarının etkin kullanımınıdır.	Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme, dedikodu sonuçlu kişisel maliyetler, olası ihraç ayrılma veya örgütsel amaçları bozmadır.	İş devri\düşük Performansın engellenmesi, işgörenin zararını sınırlama, morali yükseltme, yeniden yerleştirme söylentilerin örgüt için yararlı sonuçları	Yüksek iş devri, gecikme, devamsızlık, kalma isteksizliği, düşük iş kalitesi, örgüte karşı yasal olmayan faaliyetler, sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu, işgören üzerine sınırlı örgütsel kontrol
İlimli Bağlılık Düzeyi	İleri bağlılık duygusu, güvenlik, yeterlilik, sadakat ve görev, yaratıcı bireycilik kimliğinin korunmasıdır.	Mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları sınırlı olabilir, parçalı bağlılıklar arasında kolay olmayan uzlaşmadır.	Artan işgören kıdemi, sınırlı ayrılma isteği, sınırlı iş devri, yüksek iş doyumudur.	İşgörenin rol üstü ve üyelik davranışlarının sınırlanması, örgütsel istemlerle iş dışı istemlerin dengelenmesi örgütsel etkililikte düşüş
Yüksek Bağlılık Düzeyi	Bireysel mesleki gelişme ve beklentileri karşılama, davranışın örgütçe ödüllendirilmesi, bireyin iş yapma tutkusu	Bireysel gelişme, yaratıcılık yenileşme ve hareketlilik fırsatlarının boğulması değişmeye karşı direnç, sosyal ilişkilerde gerilim, arkadaş dayanışma yoksunluğu, iş dışı örgütler için sınırlı ve enerji	Güvenli ve dengeli işgücü, işgören daha yüksek üretim için örgütün istemlerini kabul eder, yüksek düzeyde görev yarışı ve performans, örgütsel amaçların karşılanabilmesi	İnsan kaynaklarının yerinde kullanılması, örgütsel esneklik, uyum yoksunluğu, geçmişteki politika ve süreçlere tam güven, gayretli işgörenlerden öfke ve düşmanlık, örgüt adına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme

Kaynak: (Randall, 1987, p.462; Balay, 2000, s.93-94)

2.5. ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ

Günümüzde, algılanan örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramları araştırmacılar tarafından oldukça ilgi görmüştür. Bu durum, algılanan örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin sıkça ele alınmasına neden olmuştur. Çünkü algılanan adalet, örgütsel bağlılığın temelini oluşturan öncüllerden biridir. Örgütsel adaletin var olduğu bir ortamda çalışan, herkese eşit muamelenin yapıldığını, kendisine gereken önemin ve değerin verildiğini algılayan bir işgörenin örgüte olan duygusal bağlılığı artacaktır. Ayrıca, örgütün kendisi için yaptığı bazı yatırımların adil olduğuna inanması sonucunda, çalışanda örgütüne karşı bir sorumluluk hissi oluşacak ve normatif bağlılığı geliştirecektir. Bu bağlılıkların gelişmesi çalışanın verimliliğinin, motivasyonunun, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmamasında harcadığı çabanın ve örgütte kalma isteğinin artmasına neden olacaktır. Kısacası, çalışan da adalet olgusunun yerleşmesi örgütsel bağlılığı artırıcı bir etki yaratmaktadır. Literatür incelemesi yapıldığında çeşitli araştırmacıların benzer kavramlar üzerinde durduğu ve benzer sonuçlara ulaştığı görülmektedir.

Çalışanların örgütsel adalet düzeyleri yükseldikçe örgütsel bağlılık düzeyleri de artmaktadır. Bu görüşü, Folger ve Konovsky (1989, p.115), Roberts vd. (1999, p.2) , Martin ve Bannet (1996, p.84) çalışmalarında örgütsel adaletin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği görüşünü ileri sürerek desteklemişlerdir.

Orpen (1994, p.135), denetçiler üzerinde yaptığı araştırmada dağıtım ve işlem adaleti arasındaki ilişkiyi araştırmış, örgütsel bağlılık ile dağıtım adaleti ve işlem adaleti arasında anlamlı ilişkisinin olduğu sonucuna varmıştır. Örgüt içerisinde işlem adaletinin ve dağıtım adaletinin sağlanması yüksek düzeyde örgütsel adanmışlık sağlayacağını belirtmiştir.

Roberts, Coulson and Chonko (1999, p.1), satıcıların eşitlik ve adalet algılarının örgütsel bağlılık ve iş değiştirme niyetleri üzerine oynadığı rolü araştırmışlardır. İçsel ve dışsal eşitlik göstergelerinin örgütsel bağlılığı ve iş değiştirme niyetlerini açıklamada önemli faktör olduğu sonucuna varmışlardır. Dahası, önceki bulguların (Folger ve Konovsky 1989; McFarlin ve Sweeney 1992 ve diğerleri) aksine, dağıtım adaletinin örgütsel bağlılık ve iş değiştirme eğiliminde işlem adaletine göre daha önemli olduğunu savunmuşlardır.

İşcan ve Naktiyok' a göre (2004, s.194), normatif bağlılık ve dağıtımsal adalet algısı işgörenlerin bağlılığı üzerinde oldukça yüksek etkiye sahiptir. Bununla birlikte normatif bağlılık değişkeni örgütsel bağdaşımılığı daha fazla etkilemektedir. Yine örgütsel bağdaşımılık üzerine duygusal bağlılığın ve işlemsel adalet algısının etkisi gözlenmektedir. Fakat bu iki değişkenin etkisi, normatif bağlılık ve dağıtımsal adalet algısına oranla daha düşük düzeydedir. Özetle örgütsel bağlılık açısından normatif ve duygusal bağlılığın, örgütsel adalet algısı açısından ise dağıtımsal ve işlemsel adaletin, işgörenin örgütüne olan bağdaşımılığını belirleyen önemli unsurlar olduğunu, ve örgütsel bağdaşımılığı fazla olan bireylerin genel iş tatmininin arttığını, işten ayrılma niyetlerinin ise azaldığını ortaya koymuştur.

Yaylı ve Çöp 'e göre (2009, s.186), örgütsel adalet algısı ve bağlılığın ülkelere göre farklılık arz edip etmediğini araştırmışlardır. Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ile ülkeler arasında anlamlı bir farklılığın olduğu tespit etmişlerdir. Turizm işletmelerinde örgütsel adalet algısının artması örgütsel bağlılığı arttıracığı sonucuna varmışlardır. Çalışanların kendilerine adil davranılmadığı düşüncesi onların örgütlerine yönelik olumsuz duygular geliştirmelerine sebep olmaktadır. Turizm işletmelerinde örgütsel adalet algısının artırılması, işgücü devir hızının azaltılması örgüte karşı olumsuz duyguların ortadan kalkmasına yardımcı olacağı gibi örgüte olan bağlılığı da arttıracığını belirtmişlerdir.

Bakhshi, Kumar and Rani (2009, p.145), tıp fakültesinde çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada örgütsel adaleti, mesleki tatmin ve örgütsel bağlılığa olan etkisini araştırmışlardır. Örgütlerdeki dağıtım adaletinin mesleki tatminle ilgili olduğunu ve gösterirken, işlem adaletinin mesleki tatminle bir ilişkisi bulunmamıştır. Ayrıca, dağıtım adaleti ve işlem adaletinin örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğunu bulmuştur.

Yazıcıoğlu ve Topaloğluna göre (2009, s.12), işgörenlerin içinde buldukları organizasyona karşı olan adalet duyguları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin Muğla ilindeki konaklama işletmelerinde tespit etmeye çalışmışlardır. Örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiye bakılmış ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir. Diğer yandan dağıtımsal adalet, prosedürel adalet, etkileşimsel adalet ve genel adalet algısı ortalaması ile örgütsel bağlılık arasında doğrusal yönde bir ilişki olduğu tespit etmişlerdir. Özetle örgütsel

adalet düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında dikkate değer bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir. Örgütsel adaletin boyutları açısından bakıldığında ise; etkileşimsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin şiddetinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuç kişilerarası ilişkilerde iletişime ve bireye değer veren bir yaklaşım olan etkileşimsel adaletin örgütsel bağlılıkla olan ilişkisinin yüksekliğini ortaya koymuştur.

Askeri doktorların örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin analizini Cihangirođlu (2011, s.12) araştırmıştır. Bu araştırma TSK Sağlık Komutanlığına bağlı olan ve Türkiye'nin farklı bōlgelerinde bulunan hastanelerde yapılmış olup örgütsel bağlılığın boyutlarından duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile en gūçlü ilişkinin işlemsel adalet boyutuyla olduğu, doktorların devam bağlılıkları üzerindeki en büyük etkiye ise dağıtımsal adalet boyutunun sahip olduğu belirtilmiştir. Örgütsel bağlılığın, prosedürel ve dağıtımsal adalet algısı ile orta derecede ilişkili olduğu ve örgüte çok bağlı olarak çalışanların, süreçteki iyiliği, çıktının iyiliği ile daha fazla ilişkilendirildiği ifade edilmiştir.

Uğurlu ve Üstüner'e göre (2011, s.434), ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılığına yöneticilerin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisinin belirlenmesine yönelik yapılan çalışmada örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında ortay düzey ilişki bulunmuştur. Uğurlu ve Üstünerin yapılan analizler sonucunda ulaşmış olduğu sonuç; yöneticilerin etik liderlik davranışları esnasında örgütsel adaleti sağlamaları öğretmenlerin bağlılığının temelini oluşturduğu sonucuna varmışlardır.

Adana ilinde faaliyet gösteren bir kamu hastanesinde örgütsel adaletin örgüte bağlılık düzeyleri üzerine etkisini inceleyen Taşkaya ve şahin'in (2011, s.175), çalışmasının sonucuna göre, örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif bir ilişkinin varlığından söz edilmiş ve örgütsel adalet arttıka örgütsel bağlılığın da arttığı, azaldıkça ise örgütsel bağlılığın da azaldığı sonucuna varmışlardır. Örgütsel adalet ile ilgili boyutların örgütsel bağlılık üzerine etkisi değerlendirilmiş ve örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerine etkisi olduğu ve özellikle işlemsel adalet boyutunun diğer adalet boyutlarına göre daha fazla olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Arslantürk ve Şahan (2012, s.147), örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık alt ölçekleri arasındaki ilişkiyi incelemiş ve örgütsel adaletin duygusal bağlılık ve kuralcı bağlılık ile pozitif yönde anlamlı ilişkisinin olduğuna fakat devam bağlılığı ile arasında anlamlı bir ilişki söz edilemeyeceği sonucuna varmışlardır. Sonuç olarak örgütsel adaletin artmasıyla saygı, ortak amaçlara bağlılık ve sadakatle ilişkili duygusal ve kuralcı bağlılık doğal olarak artarken, örgütsel adaletle doğrudan ilişkisi olmayan bireysel yatırımlar ve alternatiflerin sayısı arasında ilişkinin olmaması bu sonucu açıklayıcı nitelikte olduğunu belirtmişlerdir. Normatif bağlılık ve dağıtımsal adalet algısı işgörenlerin bağlılığı üzerinde oldukça yüksek bir etkiye sahip olduğunu da ifade etmişlerdir.

Işık ve diğerleri (2012, s. 262), örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığın sağlık sektöründe çalışan işgörenler tarafından nasıl algılandığı ve bu iki faktörün birbirlerini nasıl etkilediğinin ortaya konulmasına yönelik bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmaya göre değişken olarak ele alınan örgütsel bağlılığı oluşturan boyutlardan sadece devam bağlılığı ile örgütsel adaletle ilişkin amirlerle ilişki ve çalışanlarla ilişki arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını belirtmişler, bu boyutlar dışında kalan diğer boyutlar arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin varlığından söz etmişlerdir. Örgütsel bağlılık boyutları arasında en güçlü ilişkinin normatif bağlılık ile duygusal bağlılık arasında olduğu, duygusal bağlılığın amirlerle ilişkiler ve çalışanlarla ilişkiler boyutları ile de pozitif ve anlamlı bir ilişki içerisinde olduğunu savunmuşlardır. Normatif bağlılık ile amirlerle ilişkiler boyutu ile çalışanlarla ilişkilerin boyutu arasında ise bir ilişki bulunmuştur. Sonuç olarak sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Bağcı (2013, s.175), tekstil sektöründe çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılık üzerine etkisini belirlemeye yönelik yaptığı çalışmada dağıtım adaleti, işlemsel adalet, kişilerarası adalet ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğunu savunmuştur. Çalışanların örgütlerine devamlılık bağlılığı göstermelerinde dağıtım adaleti ve işlemsel adalet algılamalarının pozitif yönlü anlamlı bir etkisi söz konusu iken, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet algılamalarının anlamlı bir etkisinin bulunmadığını da belirtmiştir. Çalışanların örgütlerine normatif bağlılık göstermelerinde işlemsel adalet ve kişilerarası adalet algılamalarının pozitif yönlü

anlamalı bir etkisi söz konusu iken, dağıtım adaleti ve bilgisel adalet algılamalarının anlamalı bir etkisinin olmadığını ifade etmiştir. Sonuç olarak çalışanların örgüt içerisinde kazançların elde edilmesinde izlenecek süreçler ve yöneticilerle olan iletişimde adilane tutum ve davranışların hakim olduğu yönündeki algılamaları örgüte normatif bağlılık göstermesinde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Sonuç olarak, adalet algısının örgüt içerisinde egemen olması örgüte olan bağlılığı etkilemektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİLERİ : KAYSERİ İMALAT SANAYİNDE BİR UYGULAMA

Çalışmanın üçüncü bölümünde, algılanan örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerine etkisinin incelemesine yönelik bir uygulamaya yer verilmiştir. Uygulama kapsamında, imalat sanayinde bir anket çalışması yapılmıştır. Bu bölümde ilk olarak, yapılan araştırma hakkında bilgiler verilmiştir ve Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde yapılan araştırma sonucunda ulaşılan verilerin analiz sonuçları değerlendirilmiştir.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Çalışanların algıladıkları adalet ile örgütlerine duydukları bağlılık birbiri ile etkileşim içerisindedir. Örgüt içerisinde adaletli bir sürecin işlemesi; elde edilen kazanımların çalışanlar arasında adilane bir şekilde dağıtılmasını sağlamaktadır. Bununla birlikte, çalışanlarda ise emeğinin karşılığını aldığı algısını oluşturmaktadır. Dolayısıyla, çalışanlar adalet konusuna duyarsız kalamamaktadır. Kazanımlarının adil dağıtılıp dağıtılmadığı ile sürekli ilgilendikleri diğer çalışanlarla kendilerini mukayese etme eğiliminde oldukları süreçlerin adilane şekilde herkes için eşit uygulanıp uygulanmadığı, kendilerini ilgilendiren konularda yöneticileri tarafından alınan kararların nasıl alındığı bilgisi, üstlerinin kendilerine olan tutum ve davranışları çalışan için büyük bir öneme sahiptir. Çalışanın olumlu algılarının örgütsel bağlılığı, verimliliği, örgüte olan devamı, örgütsel vatandaşlık davranışını geliştirdiği, olumsuz algıların ise örgütsel bağlılığı büyük oranda düşürdüğü, çalışanlarda saldırganlık gibi davranış bozukluklarına yol açtığı söylenebilir (Cihangirlioğlu ve Yılmaz, 2010, s. 210). Sonuç olarak adaletin örgütün etkililiği ve devamlılığı için gerekli olduğu, adaletsizliğin ise tamamen örgütün devam noktasında sorun teşkil ettiği ifade edilebilir.

Örgütsel adalet algısı pek çok örgütsel sonuçlara neden olması ve çalışanların tutum ve davranışlarını yönlendirmesi nedeniyle önemlidir. Örgütsel sonuçlar

arasında sayılacak en büyük faktör örgütsel bağlılıktır. Örgütlerin temel hedeflerinden biri çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırmaktır. Çünkü örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanlar görevlerini yerine getirmede ve örgütün hedeflerine ulaşmasında çok fazla çaba sarf etmektedirler. Çalışanların örgütleri ile olumlu ilişkiler kurmaları uzun süre bağlılıkların sürdürmelerine neden olmaktadır. Yöneticilerin çalışanlara örgütün vazgeçilmezleri arasında olduğu izlenimi yaratmaları, kararlara bilgi ve deneyimlerinin getirdiği yetkinlikle katılmalarını sağlamaları, örgüt içerisinde sağlıklı bir iletişimin oluşması örgütsel bağlılığın gerekleridir (Bayram, 2005, s.125). Örgüte olan bağlılıkların düşük düzeyde gerçekleşmesi örgütün olumsuz yönde etkilenmesine sebep olmaktadır. Çalışanların düşük düzeyde bağlılık göstermeleri işe devamsızlığın artmasına ve saldırgan tutumların ortaya çıkmasına yol açar. İşe devamsızlığın artması ise örgütlerin maliyetlerinin artmasına, rekabet gücünün kaybına, karlılığın azalmasına ve verimliliğin düşmesine sebep olabilir. Bu nedenle, örgütler çalışanların bağlılığını artırmak için işi daha cazip hale getirme yolları aramaları gerekmektedir (Şahin, 2011, s.34). Bu bağlamda araştırmanın amacı, algılanan örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini tespit etmektir.

3.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI

Her çalışmada olduğu gibi, bu tez çalışmasının da belirli sınırları bulunmaktadır. Araştırmanın sınırları şu şekilde özetlenebilir.

- Algılan örgütsel adalet ve bağlılık kavramları literatür açısından son yıllarda üzerinde durulan ve önem kazanan kavramdır. Bu kavramların açıklanabilmesi ve uygulamanın yürütülebilmesi için imalat işletmelerine anketler uygulanmış fakat hizmet işletmelerine bakılmamıştır.
- Araştırmanın bir diğer kısıtı araştırmanın yürütüldüğü imalat sektöründe çalışanların demografik bilgileri ile algılanan örgütsel adaletin ve örgütsel bağlılığın alt boyutları karşılaştırılmamıştır. Bunun sebebi ise belirlenmiş olan amaç dışına çıkmamaktır. Araştırmada katılımcılara ilişkin demografik bilgiler sadece ana hatlarıyla belirtilmiş detaylı bir analize yer verilmemiştir.

- Araştırmanın ana kütlelerini Kayseri ilinde faaliyet gösteren imalat işletmeleri oluşturmaktadır. Bu durumda çalışmaya mekansal açıdan bir kısıt getirmektedir.
- Örgütsel bağlılığı etkileyen çok sayıda bireysel ve örgütsel değişken olmasına rağmen bu çalışmada araştırmanın amacı gereği sadece adalet algısı öncül olarak alınmıştır.

3.3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

3.3.1. Örneklem

Araştırmanın evrenini Kayseri ilinde faaliyet gösteren özel sektöre ait imalat işletmeleri oluşturmaktadır. Bu işletmelerle ön görüşme yapılarak gerekli izinler alınmış, kabul eden ve yeterli sayıda olduğuna inanılan 5 işletmenin idari kadrosunda çalışan işgörenler örnek olarak seçilmiştir. Bu 5 işletmede yaklaşık 700 idari personel çalışmaktadır. Bu işgörenlerin tamamına ulaşılmaya çalışılmış ve anketler elden dağıtılmıştır. Literatürde, evrenin 700 olduğu, güven düzeyinin % 95 ve güven aralığının 0,05 olduğu bir kütlede örneklem büyüklüğünün yaklaşık 115 olması gerektiği belirtilmektedir. Ana kütle bilindiği varsayıldığı için, çalışmada aşağıdaki formül kullanılmıştır (Ulu, 2011, ss.101-102) :

$$n = Nt^2 pq/d^2 (N-1) + t^2 pq$$

Söz konusu formülde;

N: Hedef kitledeki birim sayısını,

n: Örneklem hacmini,

p: İncelenen olayın oluş sıklığını; yani gerçekleşme olasılığını,

q: İncelenen olayın olmayış sıklığını; yani gerçekleşmeme olasılığını,

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde “t” tablosundan bulunan teorik değeri,

d: Olayın oluş sıklığına göre kabul edilen +/- örneklem hatasını göstermektedir.

Bu araştırmada hedef kitledeki birim sayısı (N) 700'dür. İncelenen olayın oluş (p) ve olmayış (q) sıklığı anakütlenin homojen bir yapı sergilemesi nedeniyle sırasıyla 0.90 ve 0.10 olarak alınmıştır. Çalışmada örneklem hatası 0.05 ve güven düzeyi %95 olarak kabul edilmiştir. %95 güven aralığında ve 0.05 anlamlılık düzeyinde t değeri, t dağılımı kritik değerleri tablosunda 1.96 olarak tespit edilmiştir. Bulunan değerler formülde yerlerine konulduğunda örneklem hacmi aşağıdaki gibi hesaplanabilir:

$$n = 700 \times (1,96)^2 \times (0,90) \times (0,10) / (0,05)^2 \times (700-1) + (1,96)^2 \times (0,90) \times (0,10) =$$

$$n = 700 \times 0,345744 / 1,7475 + 0,345744$$

$$n = 242,028 / 2,093244$$

$$n = 115 \text{ birim}$$

Bu sonuç, örnekleme yapılması durumunda anakütle içerisindeki 115 örnek birimine ulaşmanın yeterli olacağını göstermektedir.

Kayseri ilindeki imalat işletmelerine dağıtılan 450 anket arasından bilimsel açıdan kullanılabilir nitelikte olan 250 anket elde edilmiştir. Bu sayı bilimsel analiz için yeterli olduğu ifade edilebilir. Başka bir ifadeyle anketlerin geri dönüş oranı %55.5 olarak gerçektelemiştir. Bu oran bilimsel yeterlilik açısından kabul edilebilir düzeydedir (Çingı, 1994, s.71).

3.3.2. Araştırmanın Hipotezi

Bu çalışmanın temel amacı, örnek kapsamında yer alan işletme çalışanlarının algıladıkları örgütsel adalet düzeylerini belirleyerek, algılanan örgütsel adaletin örgütsel bağıllık üzerine etkisini ortaya koymaktır.

Folger and Konovsky (1989, s.115), örgütsel adalet ile örgütsel bağıllık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğunu savunmuşlardır.

DeConinck and Stilwell (2004, p.225), örgütsel adaletin, görev durumları, ücret memnuniyetleri, yönetici memnuniyeti, örgütsel bağıllık ve işten ayrılma düşüncesi arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Dağıtım adaletinin ücret tatminini öngörürken, işlem adaletinin yönetici tatmininin önemli bir ön göstergesi olduğunu belirtmişlerdir. Her iki adalet şeklide örgütsel bağıllığın dolaylı göstergelerindedir.

Ponnu and Chuah (2010, p. 2676), örgütsel bağlılığın, örgütsel adalet ve Malezyalı işçilerin iş değiştirme niyetleri arasındaki ilişkisini araştırmışlardır. Hem işlem adaleti hem de dağıtım adaleti algıları, örgütsel bağlılığa ve iş değiştirme niyetlerini açıklamada etkili olduğunu belirlemişlerdir. Yöneticilere, çalışanların örgüte bağlılıklarını artırmak ve onların iş değiştirme isteklerini azaltmak için uygun stratejiler, politikalar ve prosedürler oluşturma konusunda öncülük edeceğini belirlemişlerdir.

Taşkaya ve Şahin (2011, s.173) 'e göre, örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif bir ilişki vardır. Örgütsel adalet algısı arttıkça örgütsel bağlılık da artmaktadır. Tam tersi şekilde adalet algısı azaldıkça örgütsel bağlılığın da azaldığı vurgulanmaktadır. Örgütsel adalet boyutlarının, örgütsel bağlılık üzerine etkisini değerlendirmiş ve örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerine etkisi olduğu ve özellikle işlemsel adalet boyutunun diğer adalet boyutlarına göre daha fazla olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Aslantürk ve Şahan (2012, s.147), Manisa İl Emniyet Müdürlüğünde görev yapmakta olan farklı rütbe ve hizmet sınıflarından katılımcılarla yürüttükleri araştırmaya göre örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Bu bilgiler ışığında test edilmek üzere geliştirilen araştırma hipotezi şu şekildedir :

Hipotez: Algılanan örgütsel adalet örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

3.3.3. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada verilerin toplanması için bir anket formu hazırlanmıştır. Araştırmanın amacı gereği bu anket formları işletmelerin idari kadrolarında yer alan çalışanlara ulaştırılmıştır. İşletmelerdeki çalışanlara yönelik olarak hazırlanan anket formunun (Ek-A) ilk bölümünde, işgörenlerin kurumlarındaki uygulamalara ilişkin adalet algılamaları ölçülmüştür.

Çalışanlar üzerinde uygulanan anket formunun (Ek-B) amacı ise, ankete katılanların örgüte olan bağlılık düzeylerini belirlemektir. Ayrıca çalışanların demografik bilgilerine ilişkin bazı sorulara da yer verilmiştir. Anket formunun ilk

bölümünde çalışanların örgütsel adaleti nasıl algıladıklarına ölçmek ve ifadelerine katılım derecelerini belirlemek için 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4 =Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) Dağıtım, prosedürsel ve etkileşimsel adalet değişkenleri, Neihoff and Moorman(1993)'ın geliştirdiği ölçeği kullanan A-Zu'bi (2010, p.104)' nin çalışmasından yararlanılarak oluşturulmuştur. Ek-A bölümünde yer alan 20 ifadeden oluşan örgütsel adalet ölçeğinin ilk 5 ifadesi dağıtım adaleti, 6-11 arası ifadeler işlem adaletini, 12-20 arasındaki ifadeler ise etkileşim adaletini ölçmeye yöneliktir. İkinci bölümde ise çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek için Meyer ve Allen (1991) tarafından hazırlanan bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekte kesinlikle katılmıyorumdan başlayan kesinlikle katılıyorduma kadar devam eden 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4 =Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) Toplam 24 ifadeden oluşan örgütsel bağlılık ölçeğinin ilk 8 sorusu duygusal bağlılık, 9-16 arası devam bağlılığını, 17-24 arası da normatif bağlılık boyutunu ölçmektedir. 5, 6, 8, 10, 18, 21 ve 24' nolu sorular olumsuz nitelikli ifadeler olduğu için bağlılık boyutlarının genel ortalaması alınırken, bu sorularda ölçek ters çevrilmiştir.

Algılanan örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık üzerine etkisini ölçmek üzere hazırlanan 20 ifadeden oluşan örgütsel adalet ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,91 olarak hesaplanmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,79 olarak bulunmuştur. Her iki ölçeğinde güvenilirlik düzeyinin yeterli olduğu söylenebilir (Collins and Clark, 2003, p.743).

3.3.4. Verilerin Analizi ve Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Araştırmanın örneklemini içinde yer alan beş firmada yaklaşık 700 idari personel çalışmaktadır. Bu firmaların hepsiyle anket konusunda ön görüşme yapılmış anketlerin uygulanması konusunda firmalardan yardım istenmiştir. İdari personelin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. Firmalara gönderilen anketlerin kullanılabilir nitelikte olan 250 tanesi geri dönmüştür.

Çalışmada öncelikle çalışanların demografik özelliklerine ilişkin frekanslar yüzde dağılımları tablolar halinde verilmiştir. Daha sonra likert ölçeği şeklinde

hazırlanan tüm soruların ortalama değerleri ve standart sapmaları sunulmuştur. Ayrıca anket formunda yer alan ölçeklerin güvenilirlik analizi yapılmıştır.

Bir sonraki aşamada ise, çalışanların algıladıkları örgütsel adalet düzeylerinin örgütsel bağlılık etkisi ölçülmeye çalışılmıştır. Algılanan adalet türleri ile bağlılık türleri arasında bir ilişkinin olup olmadığına bakılmış, eğer ilişki varsa ilişkinin yönünü belirlemek için korelasyon analizi uygulanmıştır. Algılanan örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında nedensellik ilişkisi ortaya koymak için ise çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

3.3.4.1. Demografik Verilere İlişkin Analiz Sonuçları

Ankete cevap veren çalışanların bazı demografik özelliklerine ilişkin yanıtların analiz sonuçları aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.1 : Ankete Katılanların Yaş Dağılımları

Yaş Aralıkları	f	%
22-26	46	18,4
27-31	86	34,4
32-36	54	21,6
37-41	45	18,0
42-46	14	5,6
47 ve üzeri	5	2,0
Toplam	250	100,0

Ankete katılanların % 34,4'ü 27-31 yaş grubunda yer almaktadır. Geriye kalanların % 18,4 'ü 22-26 yaş aralığında, % 21,6'sı 32-36 yaş aralığında, % 18'i 37-41, % 2'si ise 47 ve üzeri yaş grubundadır.

Tablo 3.2 : Ankete Katılanların Cinsiyet Durumları

Cinsiyet	f	%
Kadın	87	34,8
Erkek	163	65,2
Toplam	250	100,0

Ankete katılan 250 kişiden 163'ü erkek, 87 'si ise kadındır.

Tablo 3.3 : Ankete Katılanların Çalışma Süreleri

Çalışma Süresi	f	%
1 yıldan az	8	3,2
1-5 yıl	165	66,0
6-10 yıl	47	18,8
11-15 yıl	21	8,4
16-20 yıl	8	3,2
21 yıl ve üzeri	1	0,4
Toplam	250	100,0

Ankete katılan işgörenlerin istihdam edildikleri işletmedeki çalışma sürelerine bakıldığında, % 3,2'si 1 yıldan az, % 66'sı 1-5 yıl, % 18,8'i 6-10 yıl, % 8,4' ü 11-15 yıl, % 3,2'si 16-20 yıl, % 0,4'ü ise 21 yıl ve daha üzeri aynı işyerinde çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 3.4 : Ankete Katılanların Medeni Durumu

Medeni Durumu	f	%
Evli	169	67,6
Bekar	81	32,4
Toplam	250	100,0

Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında 169 kişi evli, 81 kişinin ise bekar olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Tablo 3.5 : Ankete Katılanların Eğitim Durumu

Eğitim Durumu	f	%
İlkokul	3	1,2
Ortaokul	3	1,2
Lise	31	12,4
Önlisans	74	29,6
Lisans	118	47,2
Yüksek Lisans	19	7,6
Doktora	2	0,8
Toplam	250	100,0

Ankete katılanların 6'sı ilkokul ve ortaokul mezunu, 31'i lise, 74'ü önlisans, 118 'i lisans 19'u yüksek lisans, 2 kişi ise doktora mezunudur.

Tablo 3.6 : Ankete Katılanların İş Yerlerindeki Unvanları

Unvanlar	f	%
Üst Düzey Yönetici	3	1,2
Orta Düzey Yönetici	38	15,2
Memur	160	64,0
Şef	14	5,6
Uzman	35	14,0
Toplam	250	100,0

Ankete katılanların %1,2'si üst düzey yönetici olup işletmelerin yönetim kurulunda yer almaktadır. %15,2'si orta düzey yöneticidir ve müdür, müdür yardımcısı unvanlarıyla adlandırılmaktadır. % 64'ü yönetici adayı olup memur olarak nitelendirilmektedirler. % 5,6'sı şef, %14' ü ise uzman unvanına sahiptir.

3.3.4.2. Örgütsel Adaletin Algılarına İlişkin Bulgular

İşletmelerde çalışanların adaleti nasıl algıladıklarını tespit etmek amacıyla 20 ifadeden oluşan ve 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Çalışanların verdikleri cevaplara ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 3.7'de sunulmuştur.

Tablo 3.7 : Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamalarına İlişkin Aritmetik Ortalamalar ve Standart Sapmalar

İFADELER	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	ORT.	ss
1.İş programımın adil olduğunu düşünüyorum.	12,8	18,4	15,6	38,0	15,2	3,244	1,277
2. Maaşımın adil olduğunu düşünüyorum.	13,6	20,8	25,6	27,2	12,8	3,048	1,240
3. İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum.	14,8	16,8	18,4	36,8	13,2	3,168	1,278
4. Şimdiye kadar almış olduğum ödüllerin oldukça adil olduğunu düşünüyorum.	10,0	12,8	28,8	30,4	18,0	3,336	1,202
5. İş sorumluluklarımın oldukça adil olduğunu hissediyorum.	9,6	16,8	20,8	31,2	21,6	3,384	1,259
6. İş kararları taraflı bir şekilde yöneticim tarafından yapılmaktadır.	13,2	20,0	22,4	29,6	14,8	3,128	1,267
7. Yöneticim, iş ile ilgili olarak verilen kararlardan tüm çalışanların haberdar olmasını kesin olarak sağlar.	12,4	14,0	29,2	32,8	11,6	3,172	1,184
8.Yöneticim, işle ilgili kararlar almak için doğru ve tam bilgi toplar.	13,2	15,2	19,6	35,2	16,8	3,272	1,280
9. Yöneticim, çalışanlar tarafından talep edildiğinde kararları açıklar ve ek bilgi verir.	7,2	10,8	30,4	35,6	16,0	3,424	1,103
10. İş ile ilgili bütün kararlar, bu kararlardan etkilenen çalışanlara sürekli olarak bildirilir.	6,0	13,2	34,4	33,2	13,2	3,344	1,057
11. Bu işletmede çalışanlar yöneticileri tarafından verilen iş kararlarını reddedebilir veya üst makamlarca görüşülmesine izin verebilir.	11,2	13,2	27,6	32,4	15,6	3,280	1,206
12. İşim ile ilgili kararlar alındığında yöneticim, bana karşı nazik ve düşünceli davranır.	5,2	10,4	19,2	46,8	18,4	3,628	1,061
13. İşim ile ilgili kararlar alındığında yöneticim, bana karşı saygılı ve itibarlı davranır.	4,4	10,8	21,2	43,6	20,0	3,640	1,060
14. İşim ile ilgili kararlar alındığında yöneticim, kişisel ihtiyaçlarıma karşı hassas davranır.	6,4	8,4	27,2	41,6	16,4	3,532	1,064
15. İşim ile ilgili kararlar alındığında yöneticim, benimle doğrudan temasa geçer.	5,6	12,0	15,2	48,0	19,2	3,632	1,094
16. İşim ile ilgili kararlar alınırken yöneticim, bir çalışan olarak haklarımı gözetir.	7,2	12,8	27,2	34,8	18,0	3,436	1,139
17.Yöneticim, işim ile ilgili kararları göz önüne aldığımda, bu kararların içeriği hakkında benimle tartışır.	10,4	11,2	22,4	41,2	14,8	3,388	1,177
18. Yöneticim, işim ile ilgili kararlar için tatmin edici gerekçeler sunar.	10,8	10,4	26,4	32,8	19,6	3,400	1,222
19. İşim ile ilgili kararlar alınırken yöneticim, bana en uygun açıklamaları yapar.	8,0	8,8	22,8	38,4	22,0	3,576	1,160
20. Yöneticim, işim ile ilgili olarak alınan kararları çok açık bir şekilde açıklar.	9,6	10,0	26,0	35,6	18,8	3,440	1,184

1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyor Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

Adalet algısına ilişkin cevaplar incelendiğinde çalışanların kendileri için belirlenen iş programlarının adil olduğuna inandıkları (3,24) sonucu ortaya çıkmıştır. İş programlarının adil olduğunu düşünenlerin oranı % 61 dir. Örgüt çalışanlarının % 52,8'i maaşlarının adil olduğuna inanmaktadır. Ayrıca kendilerine verilen görevlerin yani iş yüklerinin adil olduğu ifadesine ise, işgörenlerin % 59,2'si katılmaktadır. Çalışma ortamında almış oldukları ödüllerin adil olarak dağıtıldığı ifadesine çalışanların % 62,8'i katılmaktadır. Kendilerine verilen sorumlulukların oldukça adil olduğunu düşünen çalışanların oranı ise % 63,2 dir. Çalışanların % 55,6'sı yöneticilerin, işle ilgili kararlar alırken taraflı davrandıklarına inanmaktadır.

İşlem adaletine ilişkin soruların analiz sonuçları incelendiğinde, yöneticiler aldıkları kararlarda tüm çalışanların haberdar olmasını kesin olarak sağladıkları ifadesine çalışanların % 59'u katılmaktadır. İşle ilgili kararları vermeden önce yöneticilerin tam ve doğru bilgi topladıklarını düşünenlerin oranı ise % 61,8 dir. Çalışanlar tarafından talep edildiğinde kararların açıklandığı ve istenildiğinde ek bilginin verildiği ifadesine katılanların oranı ise % 66,8 dir. Çalışanların % 63,6'sı işle ilgili alınan bütün kararların, bu kararlardan etkilenenlere sürekli olarak bildirildiği ifadesine katıldıklarını belirtmişlerdir. Çalışanların yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabildikleri ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebildiklerini belirten ifadeye katılma oranları ise % 61,8 dir.

Etkileşim adaletini ölçmeye yönelik analiz sonuçları incelendiğinde yöneticiler, çalışanların işleriyle ilgili kararlar alırken işgörenlere nazik davrandıklarını ve onları düşünerek karar aldıkları ifadesine katılma oranı % 74,8 dir. Çalışanlar yöneticilerin karar alırken kendilerine karşı saygılı ve itibarlı olduklarını düşünenlerin oranı % 74,2 dir. Çalışanlar, yöneticilerinin işle ilgili karar alırken kendilerinin kişisel ihtiyaçlarına karşı hassas davrandıkları ifadesine % 71.6 oranında katıldıklarını belirtmişlerdir. İşle ilgili alınan kararlarda yöneticilerin çalışanlarla doğrudan temasa geçtiği ifadesine katılma oranı ise % 74,8 dir. İşle ilgili alınan kararlarda yöneticilerin çalışanların haklarını gözetmediği ifadesine % 66,4 oranında katılmaktadır. Yöneticilerin işle ilgili kararlar alırken, bu kararların içeriği hakkında çalışanlar ile tartıştığı ifadesine katılma oranı % 67,2 dir. İşle ilgili kararlar alınırken yöneticilerin çalışanlarına uygun gerekçeler sunduğunu düşünenlerin oranı % 65,6 dır. Çalışanlar yöneticilerin işle ilgili aldıkları kararları kendilerine uygun bir şekilde

açıkladıklarını ifadesine katılanların oran % 71,8 dir. Çalışanlar, işle ilgili alınan kararları yöneticilerinin kendilerine açık bir şekilde belirttiği ifadesine % 67,4 oranında katılmaktadır.

3.3.4.3.Örgütsel Bağlılığa İlişkin Analiz Sonuçları

Çalışanların örgütsel bağlılıklarını belirlemeye ilişkin ortalamalar ve frekans dağılımları Tablo 3.8 'sunulmuştur.

Tablo 3.8 : Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Aritmetik Ortalamalar ve Standart Sapmalar

İFADELER	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	\bar{X}	ss
1.Kariyerimin geri kalanını bu kurumda harcamaktan mutluluk duyarım.	11,2	14,4	19,6	35,6	19,2	3,372	1,258
2.Kurum dışı insanlarla kurumum hakkında konuşmayı severim.	8,4	21,2	20,0	37,6	12,8	3,252	1,173
3. Gerçekten kurumumun sorunlarını kendi sorunumuş gibi görürüm.	4,0	15,2	18,8	39,6	22,4	3,612	1,111
4.Bu kurumda olduğu gibi bir başka kuruma da çok kolay bir şekilde bağlanabileceğimi düşünüyorum.	6,0	16,8	31,6	34,8	10,8	3,276	1,056
5. Kurum içerisinde kendimi "ailenin bir parçası " olarak görmüyorum.	16,8	26,4	24,8	22,4	9,6	2,816	1,231
6. Bu kuruma "duygusal olarak bağlı" olduğumu hissetmiyorum.	18,0	29,2	25,2	21,2	6,4	2,688	1,178
7. Bu kurum kişisel anlamda benim için büyük önem taşıyor.	6,4	14,4	21,2	36,4	21,6	3,524	1,165
8. Kurumuma ait olduğum ile ilgili güçlü bir hissim yok.	13,6	31,6	26,0	20,0	8,8	2,788	1,171
9. "Bir başka iş bulmadan bu işten kovulursam ne olur " diye bir korkum yok.	16,0	14,8	20,8	30,8	17,6	3,192	1,330
10. Kendim istesem bile şimdi kurumumdan ayrılmak bana oldukça zor gelir.	6,4	10,4	24,8	38,0	20,4	3,556	1,118
11. Şimdi işimden ayrılma kararı alsam hayatımda çok şey alt üst olur.	6,8	15,6	21,2	29,6	26,8	3,540	1,229

Tablo 3.8 : Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Ortalamalar ve Standart Sapmalar (Devamı)

İFADELER	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	\bar{X}	ss
12. Şimdi işimden ayrılısam bu benim için çok önemli olmaz.	18,8	36,4	27,2	12,4	5,2	2,488	1,091
13. Şimdi bu kurumda kalmam; istekten çok ihtiyacımdır.	6,8	21,6	33,2	23,6	14,8	3,180	1,135
14. Bu kurumdan ayrılma düşüncesinin bana çok az seçenek sunacağını düşünüyorum.	8,0	14,8	33,2	28,4	15,6	3,288	1,139
15. Bu örgütten ayrılmanın ciddi sonuçlarından bir tanesi mevcut alternatiflerin kısıtlılığıdır.	14,0	24,8	30,0	21,2	10,0	2,884	1,188
16. Bu kurumda sahip olduğum avantajları başka bir kurum sağlayamayabilir.	10,8	18,0	35,6	22,0	13,6	3,096	1,171
17. Bence insanlar bugünlerde bir kurumdan diğerine çok sık yer değiştirebiliyorlar.	6,4	12,8	26,8	28,4	25,6	3,540	1,185
18. Kişinin daima kendi kurumuna sadık olmak zorunda olmasına inanmıyorum.	19,2	22,4	28,0	18,8	11,6	2,812	1,270
19. Bir kurumdan bir diğerine atlamanın etik olmadığını düşünürüm.	12,8	20,0	33,2	26,4	7,6	2,960	1,132
20. Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden bir tanesi sadakatin önemli olduğuna inanmamdır.	5,6	12,0	24,0	36,8	21,6	3,568	1,121
21. Eğer herhangi bir yerde daha iyi imkanları olan bir iş bulursam, kurumumdan hemen ayrılırım.	16,8	30,8	26,4	15,2	10,8	2,724	1,222
22. Bana bir kuruma bağlı kalmanın değerli olduğu öğretildi.	6,4	10,0	26,8	32,0	24,8	3,588	1,152
23. Kişilerin kariyer basamaklarını tek bir kurumda atlamaları daha iyidir.	10,0	10,8	37,6	25,6	16,0	3,2680	1,156
24. Artık kurum unvanı altında çalışmanın anlamlı olduğunu düşünmüyorum.	16,0	28,0	27,2	18,0	10,8	2,7960	1,223

1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyor Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 3.8 de görüldüğü üzere ankete katılanların büyük çoğunluğu kariyerlerinin geri kalanını çalıştıkları kurumda geçirmeleri kendilerine mutluluk verdiği inananların oranı % 64,6 dır ve çalıştıkları kurum hakkında kurum dışı insanlarla konuşmayı sevmektedirler (%60,4). Ayrıca gerçekten kurumunun sorunlarını kendi sorunlarıymış gibi gördüklerini de belirtmişlerdir (%71,4). Bunun

yanı sıra kendi kurumlarından ayrıldıkları zaman başka bir kuruma daha kolay bir şekilde alışabileceklerini de ifade etmişlerdir (%61,4). Çalışanlar kurum içerisinde kendilerini “ailenin bir parçası olarak ”görmüyorum ifadesi (2,81) ile kuruma “duygusal olarak bağlı ” (2,68) olmadığı ifadelerine katılmadıkları kendilerini bir bütünün parçası olarak gördüklerini ve kurumlarına duygusal olarak bağlı olduklarını belirtmişlerdir. Bununla birlikte çalıştıkları kurumun kendileri için büyük bir önem taşıdığını (%68,6), çalışanların kurumlarına kendilerini ait hissedip, hissetmedikleriyle ilgi sorulan soruya “Kurumuma ait olduğum ile ilgili güçlü bir hissim yok ” ifadesine (%58,2) katılmadıklarını belirtmişlerdir. Çalışanlar başka bir iş bulmadan işten kovulurlarsa ne olur diye bir korkularının olmadığı (% 58,8) fakat işlerinden kendilerinin istekleri doğrultusunda ayrılmaları dahilinde bu durumun kendileri için zor olacağını (%70,8) belirtmişlerdir. İstekleri doğrultusunda işlerinden ayrılma kararı almaları hayatlarında çok şeyi alt üst edeceğini (%67), işlerinin kendileri için çok önem arz ettiğini çünkü verilen ifadeye “Şimdi işimden ayrılısam bu benim için çok önemli olmaz ” ifadesine (%68,8) oranın da katılmadıklarını belirtmişlerdir. Çalıştıkları kurumda kalmalarının; istekten çok ihtiyaçları nedeniyle olduğunu (%55) ifade etmişlerdir. Kurumlarından ayrılma düşüncesinin kendilerine çok az seçenek sunacağı (%60,6) inanmaktadırlar. Kurumlarından ayrılmanın ciddi sonuçlarından bir tanesi mevcut alternatiflerin kısıtlılığı olduğun düşüncesine (%53,8) oranında katılmamaktadırlar. Kurumundan elde edeceği avantajları başka bir kurum elde edemeyeceklerini (%53,4) düşünmektedirler.

Çalışanların günümüzde kurumlar arası çok sık yer değiştirdikleri ifadesine (%67,4) oranında katıldıklarını belirtirlerken, kurumlarına sadık olmak zorunda olduklarını (%55,6) düşünmektedirler. Ayrıca bu düşüncenin etik olmadığını (%50,6) belirtmişlerdir. Çalışanların kurumlarında çalışmaya devam etmelerinin sebebinin sadakatin (%70,4) önemine inanmalarından kaynaklandığını belirtmişlerdir. Ayrıca herhangi bir kurumda daha iyi imkanları olan bir iş bulduklarında kurumlarından ayrılma ifadesine (%60,8) oranında katılmamaktadırlar. Çalışanlar kurumlarına bağlı kalmanın değerli olduğu olgusunun kendilerine benimsetildiğini (%70,2) ifade ettiler. Kariyer basamaklarını tek bir kurumda atlamanın (%60,4) kendileri için daha iyi olacağını belirtmişlerdir. Kurum unvanı altında çalışmanın kendileri için anlam ifade etmediği ifadesine ise katılmadıklarını (%57,6) ifade etmişlerdir.

3.3.4.4. Hipotez Testleri

Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Değişkenler arasındaki korelasyonlar ve tanımlayıcı istatistikler Tablo 3.9’da verilmiştir.

Tablo : 3.9 Algılanan Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları ve Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	\bar{X}	SS	1	2	3	4	5	6	7
1.Örgütsel Bağlılık	3,16	,339							
2.Örgütsel Adalet	3,37	,732	,443**						
3.Dağıtım Adaleti	3,21	,857	,384**	,869**					
4.İşlem Adaleti	3,29	,812	,391**	,857**	,673**				
5.Etkileşim Adaleti	3,51	,806	,403**	,922**	,668**	,693**			
6.Duygusal Bağlılık	3,21	,576	,740**	,559**	,483**	,454**	,533**		
7.Normatif Bağlılık	3,32	,630	,785**	,343**	,296**	,280**	,326**	,417**	
8.Devam Bağlılık	2,95	,439	,218**	-,201**	-,170**	-,093	-,233**	-,197**	-,166**

****Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı**

Tablo 3.9 'a göre örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki korelasyon katsayısı ($r=0.443$) çıkmıştır. Değerin ($r=0.443$; $p<0.01$) olması iki değişken arasında pozitif ve $p<0.01$ önem düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Yani adalet algısı arttıkça örgüte olan bağlılık düzeyi de artmaktadır.

Örgütsel adaletin alt boyutları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye ait korelasyon değerleri incelendiğinde; örgütsel adaletin alt boyutlarından etkileşimsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin ($r=0.403$; $p<0.01$) en yüksek değere sahip olduğu görülmektedir. Etkileşimsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde anlamlı pozitif bir ilişki mevcuttur. Bunu sırasıyla işlem adaleti ($r=0.391$; $p<0.01$) ve dağıtım adaleti ($r=0.384$) izlemektedir. İşlem adaleti ve dağıtım adaletiyle

örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde anlamlı bir pozitif ilişki mevcuttur. Örgütsel adaletin alt boyutları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde örgütsel adaletin alt boyutları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı pozitif yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre adaletin alt boyutları arttıkça örgütsel bağlılığın da arttığı ifade edilebilir.

Örgütsel adaletin alt boyutlarının kendi aralarındaki korelasyon katsayıları incelendiğinde etkileşimsel adalet ile işlem adaleti arasındaki ilişki ($r=0.693$; $p<0.01$) orta düzeyde ve pozitif yöndedir. Bunu sırasıyla işlem adaletiyle dağıtım adaleti arasındaki ilişki ($r=0.673$; $p<0.01$), etkileşim adaletiyle dağıtım adaleti arasındaki ilişkinin de ($r=0.668$; $p<0.01$) orta düzeyde ve anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel bağlılığın alt boyutları ile örgütsel adalet arasındaki korelasyon ilişkisi incelendiğinde örgütsel adaletin duygusal ve normatif bağlılıkla pozitif ve anlamlı düzeyde ilişkisi mevcuttur. Devam bağlılığı ile örgütsel adalet ve alt boyutları arasında negatif ve çok zayıf korelasyon ilişkisi olduğu görülmektedir.

Örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılık ile ilişkisi en yüksek olan adalet boyutu etkileşimsel adalettir ($r=0.53$; $p<0.013$). Duygusal bağlılık ile etkileşimsel adalet arasındaki orta düzeyde ve pozitif yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Etkileşimsel adalet ile dağıtım adaleti arasındaki ilişki katsayısı ($r=0.48$; $p<0.01$) çıkmıştır. Etkileşimsel adalet ile işlem adaleti arasındaki ilişki ($r=0.45$; $p<0.01$) olarak hesaplanmıştır. Normatif bağlılık ile etkileşimsel adalet arasında ($r=0.326$; $p<0.01$) ilişki en yüksek olup bunu dağıtım adaleti ($r=0.296$; $p<0.01$) ile işlem adaleti ($r=0.280$; $p<0.01$) ilişkisi izlemiştir. Devam bağlılığı ile işlem adaleti arasındaki ilişki ($r=-0.093$; $p<0.01$), dağıtım adaletiyle arasındaki ilişki ($r=-0.17$; $p<0.010$) ve son olarak etkileşimsel adalet ile aralarındaki ilişki ise ($r=-0.233$; $p<0.01$) olduğu belirlenmiştir.

Araştırma hipotezini test etmek için yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 3.10 ' da sunulmuştur.

Tablo 3.10: Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken Örgütsel Bağlılık						
	B	std. Hata	Beta	t	sig.	Toleran s Değeri	VIF
1. Dağıtım Adaleti	.058	.033	.148	1.772	.078	.469	2.132
2. İşlem Adaleti	.064	.036	.154	1.795	.074	.441	2.268
3. Etkileşim Adaleti	.083*	.036	.197	2.305	.022	.445	2.245

$R^2 = 0.197$
Düzeltilmiş $R^2 = 0.187$
Durbin Watson=1.597
F= 20.070

* $p < 0.05$

Tablo 3.10 ' da verilen regresyon analizi sonuçlarına göre algılanan örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa etkisini açıklamaya çalışan model istatistiksel açıdan anlamlıdır. ($R^2 = 0,197$; $F_{(3-246)} = 20,070$; $p < 0,05$). Üç bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama oranı istatistiksel açıdan anlamlıdır. R^2 değeri 0.197 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre, algılanan örgütsel adalet türleri bağımlı değişken olan örgütsel bağlılık varyansının %19,7'sini açıklamaktadır. Dağıtım adaleti örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ama anlamlı olmayan bir etkiye sahiptir ($\beta = 0,148$; $p > 0,05$). Yine işlem adaleti, örgütsel bağlılık üzerinde pozitif, fakat anlamlı olmayan bir etkiye sahiptir ($\beta = 0,154$; $p > 0,05$). Etkileşim adaletinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkiye sahiptir ($\beta = 0,197$; $p < 0,05$).

Geçmişte yapılmış bazı araştırma bulguları da benzer tespiti yapmıştır (Erkuş, Turunç ve Yücel, 2011, s.257).

Algılanan örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerine etkisini belirlemek için imalat sanayisinde idari personel olarak çalışan toplam 250 katılımcıdan elde edilen analiz sonucuyla ilgili yazındaki araştırma sonuçları paralellik göstermektedir.

Malezyalı işçilerin örgütsel bağlılıklarının, örgütsel adaleti ve iş değişikliklerini üzerindeki etkisini ortaya koymaya çalışan Ponnu and Chuah (2010, p. 2676) ‘a göre örgütsel adalet (işlem adaleti ve dağıtım adaleti) ve örgütsel bağlılık arasında güçlü ve pozitif bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Çalışanların işlem adaleti ve dağıtım adalet algılarının yüksek olması örgüte olan bağlılık derecelerinin artmasına ve örgütte kalmada daha kararlı bir tutum sergilemelerine neden olmaktadır. Ayrıca işlem adaletinin çalışanların örgütsel bağlılığı etkileyen dağıtım adaletinden daha önemli bir rol oynadığını da belirtmişlerdir. McFarlin Sweeney (1993) araştırma bulgularının dağıtım adaleti ile kıyasladıklarında işlem adaletinin örgütsel bağlılığın belirleyicisi olduğu görüşünü desteklemişlerdir. Çalışanlar örgütte işlem adaletinin varlığı hissettiklerinde, dağıtım adaletinin az olmasına karşı duyacakları kızgınlığı bile en aza indireceğini savunmuşlardır.

Erkuş, Turunç ve Yücel (2011, s.257), tarafından yapılan araştırmaya göre; örgütsel adalet boyutlarından etkileşimsel adaletin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu belirtmişlerdir. Bu bulgulara karşın, örgütsel adalet boyutlarından dağıtım ve süreç adaletinin örgütsel bağlılığı anlamlı olarak etkilemediği bunun nedeninin ise bağlılık olgusunun daha çok sosyal etkileşime dayanmasından kaynaklandığı ve örgütlerde pek çok çalışanın dağıtım adil olmasa veya süreçlere katılım yeterince adil sağlanmasa da etkileşimi etkisinden dolayı örgüte bağlanabildiği sonucuna varmışlardır.

Ayobami (2013, p.207), Nijeryada örgütsel bağlılığın örgütsel adalet üzerindeki rolünü incelemiştir. Çok uluslu üretim firmasında yürütülen araştırmada, örgütsel bağlılık üzerinde dağıtıcı adalet ve işlem adaletinin etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. İşlem adaleti ile dağıtım adaletinin örgütsel bağlılık üzerinde önemli etkisi olduğunu belirlenmişlerdir. Çalışanların verimliliğinin artmasında örgüt içerisindeki adalet algısının önemli olduğu üzerinde durmuşlardır.

Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009, s.9), örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisini belirlemeye yönelik yaptıkları çalışmanın sonucuna göre örgütsel adalet düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında önemli bir ilişkinin olduğunu belirtmişlerdir. Örgütsel adaletin boyutları açısından bakıldığında ise; etkileşimsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin yüksek olduğu sonucuna varmışlardır. Bu sonuç kişilerarası ilişkilerde iletişime ve bireye değer veren bir yaklaşım olan etkileşimsel adaletin örgütsel bağlılıkla olan ilişkisinin yüksekliğinden kaynaklandığını savunmuşlardır.

Ulukapı ve Bedük (2014, s.776), örgütsel adaletin işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine etkisini belirlemeye yönelik yaptıkları çalışmada duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın örgütsel adalet algılamasına bağlı olarak şekillendiği sonucuna varmışlardır.

Örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılığı olan etkisini ortaya koyan Bal (2014, s.5), öğretmenlerin örgütsel adaleti oluşturan amirlerle ilişkileri ve çalışanlarla ilişkinin boyutları bağımsız değişken, örgütsel bağlılığı oluşturan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutları bağımlı değişkenler şeklinde kullanılarak sonuca ulaşmıştır. Sonuçlara göre çalışanların örgütsel adalet algılarının devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını belirtmiştir. Buna karşılık duygusal bağlılık ve normatif bağlılığa anlamlı bir etkisinin olduğunu ifade etmiştir. İlkokul öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etki duygusal bağlılık ve normatif bağlılık için kabul edilmesine karşın devam bağlılığı için reddedildiğini savunmuştur.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Algılanan örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramları örgüt yaşamının vazgeçilmez unsurları arasında yer almaktadır. Çalışanların günün önemli bir bölümünü örgüt içerisinde geçirmeleri bedenen veya psikolojik olarak olumlu ya da olumsuz yönde etkilenmelerine neden olmaktadır (Arslantürk ve Şahan, 2012,s.136). Bu durumda algılanan örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık kavramlarının önemini bir kez daha artırmış ve bu iki kavramın çok yönlü bir şekilde ele alınmasına neden olmuştur.

Örgütsel bağlılık, bireyin örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesi, amaç ve değerlere ulaşmada çaba harcaması, örgüt üyeliğini sürdürebilme arzusudur. Çalışanların örgüte olan bağlılıkları, örgütün amaçları, çalışan motivasyonu ve verimliliği üzerine oldukça etkilidir (Töremen ve Tan, 2010, s.66). Çalışanların örgüte bağlanması ve amaçları benimsemesinde örgütsel adalet olgusu önemlidir. Çünkü olumlu adalet algıları; örgütsel bağlılığı, verimliliği, örgüte olan devamı arttırırken, olumsuz algılar ise büyük oranda örgütsel bağlılığı düşürmekte ve davranış bozukluklarına yol açmaktadır. Bu nedenle çalışmada algılanan örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri üzerinde durulmuştur. Yapılan saha araştırması 700 idari personel üzerinde yapılmıştır.

Araştırma bulguları, araştırmaya katılan idari personel iş programlarının adil olduğunu; çalışanlar maaşlarının adil olarak belirlendiğini, çalışanlar iş ortamında elde ettikleri ödüllerin ve yapılması gereken görevlerin kendilerine adil bir şekilde pay edildiğini, kendilerine verilen sorumlulukların oldukça adil olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca çalışanlar, yöneticilerinin işle ilgili karar alırken tam ve doğru bilgi topladıklarını; bu kararları tüm çalışanlara bildirdiklerini, yöneticilerinin işle ilgili kararlarına karşı çıkabildiklerini ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebildiklerini belirtmişlerdir. Çalışanlar yöneticilerinin karar alırken; kişisel ihtiyaçlara karşı duyarlı olduklarını, doğrudan kendileriyle

temasa geçtiklerini ve çalışanlarının hakların gözettilerini ifade etmişlerdir. Özdevecioğlu (2003, s.92), Altıntaş (2006, s.22), Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009, s.16), Cihangirlioğlu ve Yılmaz (2010, s.209) tarafından yapılan çalışmaların bulgularıyla bu çalışmanın bulguları birbirini desteklemektedir.

İşletmelerdeki idari personelin örgütsel bağlılığa ilişkin verdikleri yanıtlara göre çalışanlar, kariyerlerinin geri kalanında kurumlarında olmaktan mutluluk duyduğunu ifade etmişlerdir. Çalıştıkları kurum hakkında kurum dışı insanlarla konuşmayı sevmektedirler. Ayrıca gerçekten kurumlarının sorunlarını kendi sorunlarıymış gibi gördüklerini de belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra kendi kurumlarından ayrıldıkları zaman başka bir kuruma daha kolay bir şekilde bağlanabileceklerini ifade etmişlerdir. Kurumların kendileri için kişisel anlamda büyük önem taşıdığını da belirtmişlerdir. Çalışanlar kurum içerisinde kendilerini “ailenin bir parçası olarak” gördükleri tespit edilmiştir. Buna ilaveten duygusal bağlılık olarak nitelendirilen bu ifadeler örgüt çalışanlarının örgütlerine olan yakınlıkları, örgütüyle özdeşleşmelerini belirtmektedir. Çalışanlar, işlerinin kendileri için çok önem arz ettiğini belirtmişlerdir. Kurumlarına sadık olmak zorunda olduklarına ve kurumlarında çalışmaya devam etmenin sebebinin sadakatin önemine inanmalarından kaynaklandığını ifade etmişlerdir. Duran ve Eren (2005,s.218), Doğan ve Kılıç (2007, s.59) tarafından yapılan çalışmaların bulguları, bu çalışmanın bulgularıyla benzerlik göstermektedir.

Bu çalışmada algılanan örgütsel adaletin alt boyutu olan etkileşimsel adaletin diğer adalet boyutlarına göre daha yüksek olduğu, bunu sırasıyla işlem adaleti ve dağıtım adaleti boyutu izlemektedir. Örgütsel bağlılığın alt boyutları incelendiğinde en yüksek bağlılık düzeyinin normatif bağlılık olduğu, en düşük bağlılık düzeyi ise devam bağlılığı olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma temelde algılanan adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak kurgulanmıştır. Araştırma bulguları dağıtım adaleti ve işlem adaletinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ama anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Buna karşın etkileşim adaletinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Yine çalışanların örgüt içerisinde algıladıkları adaletin örgüte olan bağlılıklarını ne kadar etkilediğiyle ilgili yapılan bu çalışmada algılanan adalet boyutları içerisinde yer alan etkileşimsel adalet boyutunun

diğer adalet boyutlarına oranla bağıllık türlerini en yüksek düzeyde açıklayan boyuttur. Bu noktada etkileşimsel adaletin örgütsel bağıllık üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu, dağıtım adaleti ve işlem adaletinin örgütsel bağıllık üzerinde bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu çalışmanın bulguları; Öztürk (2008,s.6), Demirel (2009,s.150), Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009,s.9), Erkuş,Turunç ve Yücel,2011,s.260)tarafından yapılan çalışmaların bulgularıyla paralellik göstermektedir.

Bu tez çalışmasında, algılanan örgütsel adaletin, örgütsel bağıllık üzerine etkisi incelenmeye çalışıldı. Çalışmada çeşitli sınırlılıklar söz konusudur. İleride yapılacak çalışmalarda, araştırma modeline yeni değişkenler eklenerek farklı ilişkiler incelenebilir. Çalışma özel sektörde faaliyet gösteren sınırlı sayıda sanayi işletmeleri üzerinde yürütülmüştür. Benzer bir çalışma, hizmet ya da kamu sektöründe yapılabilir. Ayrıca tez çalışmasında ele alınan bilgiler ışığında çalışanların adalet algılarını geliştirmek ve bağıllıklarını artırmak isteyen işletme yöneticilerinin aşağıdaki konulara özen göstermesi gerekir:

- Örgüt içerisinde hak edenin hak ettiğini alabileceği bir sistem kurulmalıdır. Kaynaklar ödüller, cezalar örgüt içerisinde adil olarak, dağıtılmalıdır (Özdevecioğlu,2003, ss,77-96). Tüm çalışanlar saygı görmeli, çalışanlara önem verildiği hissettirilmelidir. Yönetici çalışan arasındaki ilişki sınırı korunmalı yakınlık ve uzaklık adil bir şekilde ayarlanmalıdır.
- Yöneticiler tarafından çalışanların her zaman ihtiyaçları ve beklentileri göz önünde bulundurulmalıdır.
- Yöneticiler çalışanları motive edici araçlar bulup, kullanmalıdır.
- Örgütlerde güvene dayalı ilişkiler kurulmalıdır. Çalışanların yöneticilerine ve bir bütün olarak örgütlerine güven duymaları sağlanmalıdır (İşcan ve Sayın, 2010, s.213).

Sonuç olarak örgütsel bağıllığın önemli bir öncülü olan örgütsel adalet, tüm yöneticilerin üzerinde özenle durması gereken bir konudur. Bu bağlamda gelecekteki çalışmalarda bilgisel adaletin üretken olmayan davranış üzerindeki etkisi inceleme konusu olabilir. Buna ilaveten ulusal kültürler açısından yöneticiye güven ve devam bağıllığı araştırmacıların incelemesi için önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Acquaah Moses , Tukamushaba Eddy K., Human Factor, Organizational Justice and Perceived Organizational Effectiveness: An Empirical Analysis from Ghana and Uganda. Repositioning African Business and Development for the 21st Century Simon Sigué (Ed.). Proceedings of the 10th Annual Conference©2009 IAABD
- Ağca, V. ve Ertan, H. (2008). Duygusal Bağlılık İçsel Motivasyon İlişkisi: Antalya’da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme. Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı: 11, ss.135-156.
- Akbıyık, N. (Ocak-Haziran 2012). “Sendika Üyeliği ve Sendikal Bağlılığı Etkileyen Unsurlar. Düşünce Yorum Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi, 5 (9), ss. 37-64.
- Allen, N.J. and Meyer J.P., (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization. Journal of Occupational Psychology, Vol:63, No:1, pp.1-18.
- Altıntaş Çınar, F. (2006). Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz. İşletme Fakültesi Dergisi, 7(2), ss.19-40.
- Altıntaş Çınar, F. (2007). Örgüt Yapısının Örgütsel Politika ve İşlem Adaleti Üzerine Etkisinin Yapısal Denklem Modellemesi Yardımıyla Analiz. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7 (2), ss.151-168.
- Al-Zu’bi, H.A. (2010). A Study of Relationship Between Organizational Justice and Job Satisfaction. International Journal of Business and Management Vol. 5, No. 12, pp.102-109.
- Amernic, J.H; N. Aranya (1983). Organizational Commitment: Testing Two Theories. Relations Industrielles, Vol. 38. No 2, pp.319-343.
- Apaydın F. (2008). Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkisi. ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 4 (7) , ss. 121-145.
- Arbak, Y. ve Keskin, J. (2005). *Örgütsel Bağlılık Sağlık Hizmetlerinde Sürekli İçin Davranışsal Yaklaşım*, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, 1 Baskı, İzmir.

- Arslantürk, G. ve Şahan, S. (2012). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Manisa İl Emniyet Müdürlüğü Örneğinde İncelenmesi. *Polis Bilimleri Dergisi*, 14 (1), ss.135-159.
- Atalay, C. G. (2010). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* (ss.41-59), N. Derya Ergun Özler (Ed.), Ekin Basın Yayın Dağıtım, Bursa.
- Ateş, Z. (2004). *Organizasyonlarda Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkileri ve Kayseri’de Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Ayobami, A.P. (2013). Impact of Perceived Organizational Justice on Organizational Commitment of a Food and Beverage Firm in Nigeria. *International Journal of Humanities and Social Science* Vol. 3 No. 14, pp.207-218
- Bağcı, Z. (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9 (19), ss.163-184.
- Bakhshi, A., Kumar, K. and Rani, E. (September 2009). Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment. *International Journal of Business and Management*. Vol:4 No:9, p.145.
- Bal, V. (2014). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Manisa’daki Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (1), ss.1-9.
- Balay, R. (1999). İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Etkenleri ve Sonuçları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 32(1-2), ss. 237-246.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Yayın No: 206, Ankara.
- Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2006). Kontrol Odağının Çalışanların Nezaket ve Yardım Etme Davranışlarına Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, ss 159-168.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 59, ss.125-139.
- Becker, H.S. (1960). Notes On The Concept of Commitment. *A. J. S*, 66, pp. 32–40.

- Bolat, T., Aytemiz, O. ve Bolat, İ. (2006). Örgütlerde Esnek Çalışma Uygulamaları ve Buna İlişkin Olarak 4857 Sayılı İş Kanunda Getirilen Düzenlemelerin İncelenmesi. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8 (1), ss. 1-30.
- Bülbül, M. (2007). *Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Büte, M. (2011). Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25 (1), ss.171-191.
- Cengiz, A. A. (2001). *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri Ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Ceylan, A., Çöl, G. ve Gül H. (2005). İşin Anlamlılığını Belirleyen Sosyal-Yapısal Özelliklerin Güçlendirmeye Olan Etkileri ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. Doğu Üniversitesi Dergisi, 6 (1), ss.35-51.
- Cihangiroğlu, N. (2011). Askeri Doktorların Örgütsel Adalet Algularının ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi. Gülhane Tıp Dergisi, 53 (4), ss.9-16.
- Cihangiroğlu, N. ve Yılmaz, A. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler için Önemi. Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 13 (19), ss.195-210.
- Cohen-Charash, Y., Spector, P.E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organisational Behaviour & Human Decision Processes*, 86, pp.278-321.
- Collins, Christopher J.; Kevin D. Clark (2003). Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage. *Academy of Management Journal*, Vol. 46, No. 6, pp. 740-751.
- Colquitt, A.J., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, O.L.H., Yee Ng.K. (2001). Justice at the Millennium. *Journal of Applied Psychology*, 86, pp.425-445.

- Çakır, Ö. (2005). *Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri*. Yayınlanmış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Çekmecelioğlu Gündüz, H. ve Eren, E. (2007). Psikolojik Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcı Davranış Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi. İstanbul Üniversitesi: Yönetim Dergisi Yıl:18, Sayı:57, ss.13-25.
- Çelik, M. ve Hacı, D. (2011). Toplam Kalite Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Adıyaman Emniyet Müdürlüğü Örneği. İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Akademik Bakış Dergisi, Sayı:24, ss.1-22.
- Çetin, F., Basım, H.N. ve Karataş M. (2011). Çalışanların Problem Çözme Becerilerinde Örgütsel Adalet Algısı ve İş Tatmininin Rolü. Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 18(1), ss.70-85.
- Çıngı, H. (1994). *Örnekleme Kuramı*, Hacettepe Üniversitesi Fen Fakültesi Yayınları Ders Kitapları Dizisi 20, H.Ü. Fen Fakültesi Basımevi, Beytepe/Ankara.
- Çöl, G. (2004). İnsan Kaynakları Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi, 6 (2), ss. 4–11.
- Çöl, G. ve Gül, H. (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. 19 (1), ss.290-305.
- Çöp, S. (2008). *Türkiye ve Polanya’ da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algıları*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- DeConinck J.B and Stilwel C. D. (2004). Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction and Supervisor Satisfaction in A Model of Turnover Intentions. Journal of Business Research 57, pp. 225–231
- Demirbilek, T. (Haziran-Temmuz 2008). *İkili Bağlılık: İşletmeye ve Sendikaya Bağlılığın Belirleyicileri ve Sonuçları*, <http://www.aso.org.tr/> (Erişim Tarihi: 10.06.2013).
- Demirel Y. (2008). Örgütsel Öğrenme Kültürü ve İş Tatminin Öğrenme Motivasyonu Üzerine Etkisi: Otomotiv Sektöründe Ampirik Bir Çalışma. Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, Sayı :14, ss.1-22.

- Demirel, Y. (2008). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 15 (2), ss.179-194.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel Adaletin Yönetici Çalışan İlişkileri Üzerine Etkisi: Farklı Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. SÜ İ.İ.B.F Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 9 (17), ss.139-159.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8 (15), ss.115-132.
- Doğan, H. (2002) İş görenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü. Ege Üniversitesi, Akademik Bakış Dergisi, 2 (2), ss.69-76.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö.(2007). Kurumların Başarısında Duygusal Zekanın Rolü ve Önemi.Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 14(1), ss. 209-230.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2008) İlişki Yönetiminde İç ve Dış Memnuniyetin Sağlanması. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi, Yıl:10, Sayı:14,ss.60-88.
- Doğan, S. ve Kılıç, S.(2007) Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 29, ss.37-61.
- Durna, U. ve Eren, V.(2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. Doğu Üniversitesi Dergisi, 6(2), ss.210-219.
- Duygulu, S. ve Abaan, S. (2007). Örgütsel bağlılık: Çalışanların Kurumda Kalma ya da Kurumdan Ayrılma Kararının Bir Belirleyicisi. Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi (Derleme), 14 (2), ss.61–73.
- Efeoğlu, İ. E. ve İplik, E. (2011). Algılanan Örgütsel Adaletin Sinizim Üzerindeki Etkilerini Belirleme. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20 (3), ss.343-360.

- Erkuş, A., Turunç, Ö. ve Yücel R. (2011) Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerde İçsel ve Dışsal İş Tatmininin Aracılık Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 6 (6-1), ss. 245-270.
- Erten, S. (2002). Planlanmış Davranış Teorisi ile Uygulamalı Öğretim Metodu. Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi, 19 (2) , ss.217-233.
- Faulke, Larry H. (2002). *Pay Satisfaction Consequences: Development and Test of a Theoretical Model*, Doctor of Philosophy Dissertation (Unpublished), Louisiana State University.
- Folger, R. and Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management* London : Sage Publications, Thousand Oaks London, New Delhi
- Folger, R., Konovsky Mary A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions. *Academy of Management Journal*, S. 32 (1), pp. 115-145.
- Greenberg, J. (1987). Taxonomy of Organizational Justice Theories. *The Academy of Management Review*, 12(1), pp. 9-22.
- Greenberg, J. (1996). *The Quest for Justice on the Job: Essays and Experiments*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Greenberg, J. (2005). *Organizational Justice, Ethics, and Corporate Social Responsibility Managing Behavior in Organizations*. Fourth Edition, pp. 41-45.
- Greenberg, J. and Bies R.J. (1992). Establishing the Role of Empirical Studies of Organizational Justice in Philosophical Inquiries into Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, 11: 5-6, pp.433-444.
- Grusky, Oscar. (1966). Career Mobility and Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly* 10, 4, pp. 488-503.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi. *Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi*, 2(1), ss. 37-55.
- Gül, H. ve Gökçe, H. (2008). Örgütsel Etik ve Bileşenleri. Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 13 (1) , ss.377-389.

- Gülcan N.Y. Adalet ve Yasa İlişkisine Felsefi Bir Bakış. Birinci Uluslararası Felsefe Kongresi, 14-16 Ekim 2010, Bursa, s.282.
- Gürbüz, S. (2007). Kamu Personelinin Ücret Tatmin Seviyelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 6 (21), ss.240-260.
- Gürbüz, S. (2010). Algılanan Kurumsal İmajın Yöneticilerin Bazı Tutum ve Davranışlarına Etkisi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 24, ss.229-240.
- Gürbüz, S. ve Mert İ.S. (2009) Örgütsel Adalet Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Uygulaması: Kamuda Görgül Bir Çalışma, Amme İdaresi Dergisi,42(3),ss,117-139.
- Gürbüz, S., Bekmezci, M. ve Mert, İ.S. (2010). Örgütsel Faktörlerin İç Girişimciliğe Etkisi: İş Tatmini Aracı Değişken Mi ? Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2(2), ss.127-135.
- Hahn, M. (March 2007). *Organizational Commitment*. <http://en.articlesgratuits.com/organizational-commitment-id1530.php>, (Erişim Tarihi: 15.04. 2013).
- Horwath, M. (December 2011). *Organizational Justice Perceptions Notes To Accompany Powerpoint Slides*. <http://www.siop.org/> (Erişim Tarihi: 19.07.2012).
- Hündür, B. (Temmuz 2006). *İnançlar, Tutumlar ve İş Ahlakı : İş Tatmini & Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi II*, <http://www.ikademi.com/> (Erişim Tarihi: 12.01. 2013).
- İçerli, L.(2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, (5:1), ss.67-92.
- İşcan, Ö.F, ve Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24(4), ss.195-215.

- İşcan, Ö.F. ve Naktiyok, A. (2004). Çalışanların Örgütsel Bağdaşmalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 59(1), ss.180-200.
- Işık, O., Uğurluoğlu, Ö. ve Akbolat, M. (2012). Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi. Doğu Üniversitesi Dergisi, 13(2), ss.254-265.
- İyigün, Ö. H. (2012/1). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl: 11 Sayı: 21, ss.49-64.
- Jernigan I.E., Joyce M. Beggs, Gerald E. Calvasina “A Multidimensional Examination of Work Satisfaction and Organizational Commitment” Allied Academies International Conference,25-28 October 1998, Las Vegas,Nevada, pp.27.
- Kanter, R.M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. American Sociological Review, 33, pp.499-500.
- Karademir, T. ve Çoban B. (2010). Sporun Yönetel Yapısında Örgütsel Adalet Kuramına Bakış. Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 4 (1), s.48-62.
- Karaman, A. ve Aylan S. (2012). Örgütsel Vatandaşlık. Kahramanmaraş Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2 (1), ss.35-49.
- Karatepe, S. (2005). Ödüllendirme Yönetimi: Örgütlerde Güdülemeye Duyarlı Bir Yaklaşım. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 60 (4), ss.117- 132.
- Kaya, N. ve Selçuk, S. (2007). Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler? Doğu Üniversitesi Dergisi,8, ss.175-190.
- Keklik, B. ve Us Coşkun, N. (2013). Örgütsel Adalet Algılamalarının İş Tatminine Etkisi: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18 (2), ss.143-161.
- Keser, A. (2006). Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi İle İş Doyumu İlişkinin Araştırılması. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:11, ss. 100-119.

- Keser, A. Yılmaz G. (2012). Yürür S. (Ed.) *Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar*, Umuttepe Yayınları , 2 Basım, Kocaeli.
- Keskin, H., Akgün A.E ve Günsel A. (2008). *Organizasyonel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışları* (ss.91-106), M. Özdevecioğlu, H. Karadal(Ed.) İlke Yayınevi Ankara.
- Kitapçı, K. (2006). TKY’de Karar Almaya Katılımın ve Örgütsel Bağlılığın Kişisel Performansa Etkisi. GYTE İşletme Fakültesi Dergisi, Sayı: 39, ss.73-86.
- Koç, H. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 8 (28), ss.200-211.
- Kök, B.S. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 20 (1), ss.291-317.
- Köroğlu, Ö. (2011). *İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Kubat, U. ve Kuruüzüm A. (2010). İş Değerleri İle Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Yapısal Denklem Modelleme Yaklaşımı. Süleyman Demirel Üniversitesi, 15(3), ss.487-505.
- Kuruüzüm, A., Irmak, S. ve İpekçi Çetin, E. (2010). İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler: İmalat ve Hizmet Sektörlerinde Karşılaştırmalı Bir Analiz. Bilig, Sayı:53, ss.183-198.
- Kutunis Özen, R. ve Çetinel, E. (2010). Adaletsizlik Algısı Sinisizmi Tetikler mi?: Bir Örnek Olay. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 1 (26), ss.186-195.
- Mangaleswaran, T. and Srinivasan, P. T. (2012). Organizational Commitment In Public Sector Banks: A Comparative Study Of India and Sri Lanka. International Journal Of Marketing Financial Services& Management Research , Vol 1 No 4, pp.101.

- Marion, Fortin (2008). Perspectives On Organizational Justice: Concept Clarification, Social Context İntegration, Time and Links With Morality. International Journal of Management Reviews Volume 10 Issue 2 , pp. 93–126.
- Martin Christopher L. , Benett N., (1996). The Role of Justice Judgments in Explaining the Relationship Between Job Satisfaction and Organization Commitment. Group and Organization Management, S. 21 (1), pp. 84-104.
- Meydan, C.H., Basım, N. ve Çetin F. (2011). Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Türk Kamu Sektöründe Bir Araştırma. Bilig, Sayı:57, ss.175-198.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J., (1997). *Commitment In The Workplace, Theory, Research and Application*, Sage Publications.
- Meyer, J.P; Natalie J. Allen (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. Human Resource Management Review, 1, pp. 61-98.
- Meyer, J.P; Natalie J. Allen (2007). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. Human Resource Management Review, 1, pp. 61-98.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perception Influence Employee Citizenship. Journal of Applied Psychology, 76(6) pp.845-855
- Mowday, R. T. (1987). Equity Theory Predictions of Behavior in Organizations In Steers, R. M. Steers, and Porter, L.W. (Eds), Motivation and Work Behavior, Mcgraw-Hill, New York, pp. 89-110.
- Naktiyok, A. ve Küçük, O. (2003). İşgören (İç Müşteri)ve Müşteri (Dış Müşteri) Tatmini, İş Gören Tatmininin Müşteri Tatmini Üzerine Etkileri: Ampirik Bir Değerlendirme. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 17 (1-2), ss.225-243.
- Oliver, N. (1990). Work Rewards, Work Values and Organizational Commitment in An Employee-owned Firm: Evidence From the U.K. Human Relations, Vol.43, 6,1990, pp.513-526.

- Orpen, C. (1994). The Effect of Organizational Commitment on The Relationship Between Procedural and Distributive Justice. *The Journal of Social Psychology*, 134(1), 1994, pp. 135-136.
- Oyer, M. (2011). *Relationship Among Work Empowerment, Organizational Trust, Staff Nurses' Works Satisfaction and Organizational*, A Research Paper Submitted To The Graduate School In Partial Fulfillment Of The Requirements, Indiana: Ball State University.
- Örücü, E. ve Kanbur, A. (2008) Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği. *Celal Bayar Üniversitesi, İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(1), ss.85-97.
- Özdevecioğlu, M. ve Aktaş A. (2007). Kariyer Bağlılığı ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş Aile Çatışmasının Rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 28, ss.1-20.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler Arası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:21, ss.77-96.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, 18 (2), ss. 113 -130.
- Özdevecioğlu, M. (2004). Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Ankara Üniversite SBF Dergisi*, 59 (4), ss.181-202.
- Özkaya, M., Kocakoç Deveci, İ. ve Kara, E. (2006). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(2), ss.77-96.
- Özmen, Ömür N.T., Arbak, Y., Özer Süral, P.(2007). Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Araştırma. *Ege Akademik Bakış*,7(1),ss. 17-33.

- Öztürk, P. (2008). *An emprical study of relationship between organizational justice and organizational commitment in health care companies in İstanbul.* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ponnu, C.H. and Chuah C.C. (October 2010). Organizational Commitment, Organizational Justice and Employee Turnover in Malaysia. *African Journal of Business Management* Vol. 4(13), pp. 2676-2692.
- Poyraz, K. ve Kama, B. (2008). Algılanan İş Güvencesinin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2),ss.143-164.
- Randall, D M. (1987). Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited, *Academy of Management Review*, 12(3), pp. 460-471.
- Roberts, J.A. Coulson, K.R. and Chonko, L.B. (1999). Salesperson Perceptions of Equity and Justice and Their Impact on Organizational Commitment and Intent to Turnover. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 7, No. 1, pp. 1-16
- Staw, B and Salancik, G. (1977). *New Directions in Organisational Behaviour.* Chicago: Illionis.St Clair Press.
- Sandal, Elif Ö. (Şubat 2012). *Çalışanların Adalet Kavramı ve Bazı İş Davranışlarıyla İlişkisi* <http://www.anahtar.sanayi.gov.tr/> (Erişim Tarihi 17.09.2013).
- Sayın, U. (2009). *Güven: İşletmelerde Algılanan Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Bir Aracı – Bir Uygulama.* Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Schappe, S. P.(1998). Understanding Employee Job Satisfaction: The Importance of Procedural and Distributive Justice. *Journal of Business and Psychology*, XII, 4,pp. 493 – 503.
- Sheldon, M. E. (1977). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization. *Administrative Science Quarterly*, 16(2), pp.143-150.

- Sıgır, Ü. (2007). İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(2),ss.261-278.
- Singh, B. Gupta, P. K. and Venugopal S. (2008). Organisational Commitment: Revisited. Journal of the Indian Academy of Applied Psychology, 34 (1), pp. 57-68.
- Sowmya K.R and N. Panchanatham, (2011). Factor Influencing Organization Commitment of Bank Employees. Journal Of Economics and Behavioral Studies, Vol 2, No1,pp.19-25.
- Şahin, F. (2011). İşe Devamsızlığın Nedenleri, Sonuçları ve Örgütler İçin Önemi. Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, 4(1), ss. 24-39.
- Şeşen, H. ve Basım, H.N. (2010) Çalışanların Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü ODTÜ Gelişme Dergisi, 37(2), ss.171-193.
- Şimşek, M. Ş. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*, Konya: Günay yayıncılık.
- Tan, Ö. ve Çetin C. (2011). Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Sistemden Duyulan Memnuniyet Üzerindeki Etkisinin Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Öneri Dergisi, 9 (35), ss.1-13.
- Taşkaya, S. ve Şahin, B. (2011). Hastane Çalışanlarının Kişisel Özellikleri ile Örgütsel Adalet Algılarının Örgüte Bağlılık Düzeyleri Üzerine Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli İle Değerlendirilmesi. H. U İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 29 (1), ss. 165-185.
- Tetik, S. (2012). Kamu İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Bazı Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 4(1), ss.239-249.
- Topakkaya, A. (2008). Adalet Kavramı Bağlamında Aristoteles-Platon Karşılaştırması. Felsefe Dergisi, Sayı:6, ss.27-46.
- Toplu, D. (2010). *Örgütsel Adaletin Yöneticiye Güven Üzerindeki Etkisi*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

- Töremen, F. ve Tan Ç. (2010). Eğitim Örgütlerinde Adalet: Kavramsal Bir Çözümleme. Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:14, ss.58-70.
- Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 65(2), ss. 195-218.
- Tükeltürk, Ş.A, Perçin.N.Ş., Güzel, B.(2012). Psikolojik Kontrat İhlal Algısı İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. Yönetim Bilimleri Dergisi, 10(2), ss.93-110.
- Uğurlu, C.T. ve Üstüner, M. (2011). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi. Hacettepe Eğitim Fakültesi Dergisi,41, ss.434-448.
- Ulu, S. (2011). *Örgütsel Hizmet Odaklılık ve Algılanan Dışsal Prestijin Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Kayseri
- Ulukapı, H. ve Bedük, A. (2014). Örgütsel Adaletin İş görenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkisi: Konya’ da Bir Araştırma. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 7(31), ss.771-778.
- Van den Bos, K. (2001). Fundamental Research by Means of Laboratory Experiments Is Essential for a Better Understanding of Organizational Justice. Journal of Vocational Behavior 58, pp.254–259.
- Vurgun, L. ve Öztıp, S. (2011) Yönetim ve Örgüt Kültüründe Değerlerin Önemi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16(3), ss.217-230.
- Warner, C. J. Hegtvedt, K. Roman, P. (2005). Procedural Justice, Distributive Justice: How Experiences With Downsizing Condition Their Impact on Organizational Commitment. Social Psychology Quarterly, Vol. 68, No. 1, pp. 89-102.

- Wasti, S. A. (2001), Örgütsel Adalet Kavramı ve Tercüme Bir Ölçeğin Türkçe'de Güvenirlik ve Geçerlik Analizi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt 1, ss. 33-50.
- Yağcı, K. (2007). Meyer ve Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İş Görenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(3), ss.114-129.
- Yalçın, A. ve İplik, F.N. (2007). A Grubu Seyahat Acentalarında Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:18, ss.483-500.
- Yaylı, A. ve Çöp S. (2009). Türkiye ve Polonya'da turizm sektörü çalışanlarının örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarının karşılaştırılması. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı. Eskişehir, ss.181-189.
- Yazıcıoğlu, İ. (2010). Örgütlerde İş Tatmini ve İşgören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması Bilig, Sayı:55, ss.243-264.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I.G. (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırma Dergisi*,1(1), ss.3-16.
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2009) Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki. *KMU İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı:16, ss.84-99.
- Yıldırım, F.(2007). İş Doyumu İle Örgütsel Adalet İlişkisi. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 62(1), ss.256-278.
- Yıldız, S.M. (2011). İçsel Pazarlama, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Spor Okullarında Görev Yapan Antrenörler Üzerine Bir İnceleme. *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi*, 13(2), ss.216-225.
- Yüceler, A. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:22, ss.445-458.

- Yüksel, İ. (2003). İş Stresi ve İşe Bağlılık ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Analizi: Teknisyenlere Yönelik Uygulama. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 17(1-2) ,ss.213-224.
- Yürür, Ş. (2008). Örgütsel Adalet İle İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(2), ss.295-312.

EKLER

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümünde “Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisini” belirlemeye yönelik yapılan yüksek lisans tez çalışmasının uygulama kısmını oluşturmaktadır.

Açık kimliğinize ilişkin herhangi bir bilgiyi vermemenizi sadece aşağıdaki bilgi formlarını içtenlikle yanıtlamanızı rica ederim. Lütfen, ölçeklerde yer alan her bir ifadeyi okuduktan sonra 5’li yanıt derecelendirmesinde sizin için uygun olan bir tanesini işaretleyiniz.

Katkılarınız için teşekkür ederiz.

Tez Danışmanı

Yrd.Doç. Dr. Ayşe CİNGÖZ

Hacı Bektaş Veli Üniversitesi İ.İ.B.F Öğretim Üyesi

Tezi Hazırlayan

Didem İÇÖZ

EK A. ALGILANAN ADALET ÖLÇEĞİ:

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

Algılanan Adalet Ölçeği	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyor Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İş programımın adil olduğunu düşünüyorum.					
2. Maaşımın adil olduğunu düşünüyorum.					
3. İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum.					
4. Şimdiye kadar almış olduğum ödüllerin oldukça adil olduğunu düşünüyorum.					
5. İş sorumluluklarımın oldukça adil olduğunu hissediyorum.					
6. İş kararları taraflı bir şekilde yöneticim tarafından yapılmaktadır.					
7. Yöneticim, iş ile ilgili olarak verilen kararlardan tüm çalışanların haberdar olmasını kesin olarak sağlar.					
8. Yöneticim, işle ilgili kararlar almak için doğru ve tam bilgi toplar.					
9. Yöneticim, çalışanlar tarafından talep edildiğinde kararları açıklar ve ek bilgi verir.					
10. İş ile ilgili bütün kararlar, bu kararlardan etkilenen çalışanlara sürekli olarak bildirilir.					
11. Bu işletmede çalışanlar yöneticileri tarafından verilen iş kararlarını reddedebilir veya üst makamlarca görüşülmesine izin verebilir.					
12. İşim ile ilgili kararlar alındığında yöneticim, bana karşı nazik ve düşünceli davranır.					
13. İşim ile ilgili kararlar alındığında yöneticim, bana karşı saygılı ve itibarlı davranır.					
14. İşim ile ilgili kararlar alındığında yöneticim, kişisel ihtiyaçlarıma karşı hassas davranır.					
15. İşim ile ilgili kararlar alındığında yöneticim, benimle doğrudan temasa geçer.					
16. İşim ile ilgili kararlar alınırken yöneticim, bir çalışan olarak haklarımı gözetir.					
17. Yöneticim, işim ile ilgili kararları göz önüne aldığı anda, bu kararların içeriği hakkında benimle tartışır.					
18. Yöneticim, işim ile ilgili kararlar için tatmin edici gerekçeler sunar.					
19. İşim ile ilgili kararlar alınırken yöneticim, bana en uygun açıklamaları yapar.					
20. Yöneticim, işim ile ilgili olarak alınan kararları çok açık bir şekilde açıklar.					

EK B. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ:

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

Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyor Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Kariyerimin geri kalanını bu kurumda harcamaktan mutluluk duyarım.					
2. Kurum dışı insanlarla kurumum hakkında konuşmayı severim.					
3. Gerçekten kurumumun sorunlarını kendi sorunummuş gibi görürüm.					
4. Bu kurumda olduğu gibi bir başka kuruma da çok kolay bir şekilde bağlanabileceğimi düşünüyorum.					
5. Kurum içerisinde kendimi "ailenin bir parçası" olarak görmüyorum.					
6. Bu kuruma "duygusal olarak bağlı" olduğumu hissetmiyorum.					
7. Bu kurum kişisel anlamda benim için büyük önem taşıyor.					
8. Kurumuma ait olduğum ile ilgili güçlü bir hissim yok.					
9. "Bir başka iş bulmadan bu işten kovulursam ne olur" diye bir korkum yok.					
10. Kendim istesem bile şimdi kurumumdan ayrılmak bana oldukça zor gelir.					
11. Şimdi işimden ayrılma kararı alsam hayatımda çok şey alt üst olur.					
12. Şimdi işimden ayrılısam bu benim için çok önemli olmaz.					
13. Şimdi bu kurumda kalmam; istekten çok ihtiyacımdır.					
14. Bu kurumdan ayrılma düşüncesinin bana çok az seçenek sunacağını düşünüyorum.					
15. Bu örgütten ayrılmanın ciddi sonuçlarından bir tanesi mevcut alternatiflerin kıtlığıdır.					
16. Bu kurumda sahip olduğum avantajları başka bir kurum sağlayamayabilir.					
17. Bence insanlar bugünlerde bir kurumdan diğerine çok sık yer değiştirebiliyorlar.					
18. Kişinin daima kendi kurumuna sadık olmak zorunda olmasına inanmıyorum.					
19. Bir kurumdan bir diğerine atlamanın etik olmadığını düşünürüm.					
20. Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden bir tanesi sadakatın önemli olduğuna inanmamdır.					
21. Eğer herhangi bir yerde daha iyi imkanları olan bir iş bulursam, kurumumdan hemen ayrılırım.					
22. Bana bir kuruma bağlı kalmanın değerli olduğu öğretildi.					
23. Kişilerin kariyer basamaklarını tek bir kurumda atlama daha iyidir.					
24. Artık kurum unvanı altında çalışmanın anlamlı olduğunu düşünmüyorum.					

EK.C DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Yaşınız.....

Cinsiyetiniz

Bayan Erkek

Medeni Durumunuz

Evli Bekar

Eğitim Durumunuz

İlkokul Ortaokul Lise ÖnLisans Lisans
 Yüksek Lisans Doktora

Kaç Yıldır Bu Kurumda Çalışıyorsunuz.....

İşteki Pozisyonunuz.....

Zaman Ayırdığınız İçin Teşekkür Ederiz.

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : DİDEM İÇÖZ
Doğum Tarihi : 07/06/1984
Doğum Yeri : BURSA
Eposta : didemicoz38@hotmail.com

Eğitim Durumu :

YIL	OKUL	ŞEHİR
1990-1995	Ahmet Paşa İlkokulu	KAYSERİ
1995-1998	S.H Gözübüyük Ortaokulu	KAYSERİ
1998-2002	Özel İstikbal Lisesi	KAYSERİ
2003-2008	Cumhuriyet Üniversitesi(Lisans)	SİVAS
2009-	Nevşehir Üniversitesi(Y.Lisans)	NEVŞEHİR

İş Özgeçmişi

YIL	FİRMA	POZİSYON
2009-2010	Boydak Holding	Ürün Kategori Yönetmeni

Aldığım Kurs ve Eğitimler :

Eğitim	YIL
Microsoft Office, Makro Kullanımı ve genel araçlar	2003
LKS 2 (Genel Entegre Modül)	2008
Kurs	YIL
Yds(Yabancı Dil Sınavı)Hazırlık Kursu	2013
On Parmak Klavye Kursu	2013