



**T.C. İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL  
BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMeye YÖNELİK  
BİR ARAŞTIRMA**

**Zeynep Sevgi BALIK**

**Danışman: Doç. Dr. Bünyamin AKDEMİR**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Malatya - 2013**

ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK  
ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR  
ARAŞTIRMA

**Zeynep Sevgi BALIK**

İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı  
**Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı**

**Danışman: Doç. Dr. Bünyamin AKDEMİR**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Malatya - 2013**

## KABUL VE ONAY

### KABUL VE ONAY

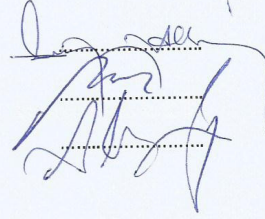
Zeynep Sevgi BALIK tarafından hazırlanan "Algılanan Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma" başlıklı bu çalışma, 05.09.2013 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

İmzalar

Üye (Tez Danışmanı) : Doç. Dr. Bünyamin AKDEMİR

Üye : Prof. Dr. Mehmet TİKİCİ

Üye : Doç. Dr. Ali AKSOY



Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

Prof. Dr. Mehmet KARAGÖZ  
Enstitü Müdürü

## ONUR SÖZÜ

Doç. Dr. Bünyamin AKDEMİR'in danışmanlığında yüksek lisans tezi olarak hazırladığım **“Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”** başlıklı bu çalışmanın bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün yapıtların hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterilenlerden oluştuğunu belirtir, bunu onurumla doğrularım.

Zeynep Sevgi BALIK

## ÖNSÖZ

Algılanan örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediğim bu çalışmamda bana yol gösteren danışmanım Doç. Dr. Bünyamin Akdemir başta olmak üzere, benden desteğini ve yardımlarını esirgemeyen Arş. Gör. Bilal Solak ve Arş. Gör. Dilek Coşkun'a, ayrıca sonsuz sabırları ile hep yanımda olan annem, babam ve kardeşlerime teşekkür ederim.

## ÖZET

Küresel ve sürekli değişen rekabet koşullarında firmaların en önemli değeri; üreten, yeniliğe açık ve değişen çevre şartlarına uyum sağlayabilen çalışanlar olmakta ve bu çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları önem arz etmektedir. Çünkü örgüte bağlılıkları yüksek olan iş görenler örgütün amaç ve değerlerini benimsemekte, işini iyi yapmak için gönüllü bir çaba içerisine girmekte ve bunun dışında iş gören devrinin azalmasını da sağlamaktadır. İşgörenin bağlılığına etki eden çeşitli faktörler bulunmakta olup, araştırmamızda birincil etkiye sahip olduğu varsayılan örgütsel adalet ile ilişkisi incelenmektedir.

Bu çalışmanın amacı iş görenlerin, örgütsel adalet algılamalarının örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi ve ilişkinin yönünü belirlemek veya incelemektir. Bu doğrultuda, çalışma üç bölüme ayrılmış ve ilk bölümde örgütsel adalet ile ilişkili kavramlar değerlendirilmiş ve bu kavramla ilgili geliştirilen teoriler ve alt boyutları olan dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet boyutları teorik perspektiften değerlendirilmiştir. İkinci bölümde örgütsel bağlılık ile ilişkili kavramlara yer verilmiştir ve bağlılık ile ilgili teoriler ve alt boyutlar olarak duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık kavramlarına yer verilmiştir.

Çalışmamızın üçüncü ve son bölümünde ise, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki uygulamalı olarak incelenmiş ve devamında konu ile ilgili Hatay ili Organize Sanayi Bölgesinde faaliyette bulunan tekstil sektörü çalışanlarına uygulanan anket bulgularına yer verilmiştir. Literatürde konu ile ilgili araştırmalar bulunmakla birlikte tekstil sektöründe daha önce uygulamalı bir çalışma yapılmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle söz konusu alanda tekstil sektörü uygulamalı bir çalışmanın yapılması uygun görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Adalet ,Bağlılık, Örgüt, Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık

## ABSTRACT

In the global and constantly changing competitive environment, the most important value of firms is the employee who is productive, open to innovations and who can adapt to changing environment. So that, the commitment of the employee to his/her organization is becoming more important. Because the employee, whose commitment is the high level, can adopt to goals and values of organization, goes into voluntary efforts and provides a lower employee turnover. Knowing that there are lots of factors affecting employees commitment, in this dissertation, the relationship between organizational commitment and organizational justice, which is assumed the primary influence on the issue is studied.

The aim of this study is specifying the relationship between commitment, justice and dimension of employees. In this direction, the study is divided into three parts. At the first part, the notions related to the organizational justice are examined and the theories developed about the organizational justice is studied in theoretical perspective with the distributional, procedural and interactional sub-dimensions of the justice. In the second part, organizational commitment is examined as the same way via including the theories about the commitment with the emotional, continuing and normative commitment as the sub-dimensions.

At the last part, after given literature of relationship between organizational justice and organizational commitment, the research finding of textile industry that located at Hatay Organized Industrial Zone are examined. Although, there are lots of study on this field at literature, in the textile industry there is no study applied previously. Because of this reason, applying a study in textile industry on this field is decided.

**Key Words:** Justice, Commitment, Organization, Organizational Justice, Organizational Commitment

## İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY .....	I
ONUR SÖZÜ.....	II
ÖNSÖZ .....	III
ÖZET .....	IV
ABSTRACT.....	V
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	IX
TABLolar LİSTESİ.....	X
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL ADALET

1.1. ADALET KAVRAMI .....	3
1.2. ÖRGÜTSEL ADALET.....	7
1.2.1. Örgütsel Adaletin Önemi .....	10
1.2.2. Örgütsel Adaleti Etkileyen Faktörler .....	11
1.2.3. Örgütsel Adalet İle İlgili Teoriler .....	16
1.2.3.1. Reaktif - İçerik Teorileri .....	16
1.2.3.2 Proaktif İçerik Teorileri .....	18
1.2.3.3. Reaktif Süreç Teorileri.....	19
1.2.3.4. Proaktif Süreç Teorileri.....	20
1.2.4. Örgütsel Adaletin Boyutları .....	21
1.2.4.1. Dağıtım Adaleti.....	22
1.2.4.2. Süreç (İşlemsel-Prosedürel) Adaleti .....	24
1.2.4.3. Etkileşim Adaleti .....	27
1.2.5. Örgütsel Adaletin Sonuçları.....	28

### İKİNCİ BÖLÜM



## ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI.....	35
2.1.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	38
2.1.1.1. Kişisel Faktörler.....	38
2.1.1.2. Örgütsel Faktörler .....	40
2.1.1.2.1. Örgüt Kültürü.....	40
2.1.1.2.2. Örgüt İklimi .....	41
2.1.1.2.3. Örgütsel İletişim.....	41
2.1.1.2.4. Liderlik.....	42
2.1.1.2.5. Örgütsel Adalet .....	43
2.1.1.2.6. İş Güvencesi.....	44
2.1.1.2.7. Örgütsel Güven .....	45
2.1.1.2.8. Örgütün Yapısı ve Büyüklüğü .....	46
2.1.1.2.9. Örgütsel Ödüller - Kariyer İmkanları.....	46
2.1.1.2.10. Rol Belirsizliği – Rol Çatışması .....	47
2.1.1.2.11. Mobbing (Yıldırma).....	48
2.1.1.3. Örgüt Dışı Faktörler .....	49
2.1.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ .....	50
2.1.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TEORİLERİ .....	52
2.1.3.1. TUTUMSAL (DUYGUSAL) BAĞLILIK TEORİSİ.....	54
2.1.3.1.1. Etzioni'nin Teorisi .....	55
2.1.3.1.2. Kanter'ın Teorisi.....	55
2.1.3.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Teorisi.....	57
2.1.3.1.4. Penley ve Gould'un Teorisi .....	58
2.1.3.1.5. Allen ve Meyer'in Teorisi.....	58
2.1.3.2. Davranışsal Bağlılık Teorileri.....	60
2.1.3.2.1. Becker'ın Yan Bahis (Taraf Tutma) Teorisi.....	61
2.1.3.2.2. Salancik'in Teorisi .....	63
2.1.3.3. Çoklu Bağlılık Teorisi.....	64
2.1.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI.....	65
2.1.4.1. Stres .....	65

2.1.4.2. Performans .....	67
2.1.4.3. İşten Ayrılma Niyeti .....	68
2.1.4.4. İşgören Devri .....	69
2.1.4.5. İş Tatmini .....	70
2.1.4.6. Örgütsel Vatandaşlık.....	72
2.1.4.7. Motivasyon .....	75
2.1.4.8. Yenilik ve Yaratıcılığa Açık Olmak .....	77
2.1.4.9. Örgütsel Değişim .....	79

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİYİ İNCELEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ	81
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	83
3.3. ANAKÜTLE VE ÖRNEKLEM .....	86
3.4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI KISITLARI VE ÖN KABULLER .....	86
3.5. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİ.....	87
3.6. VERİ TOPLAMA VE ANALİZ YÖNTEMİ .....	89
3.6.1. Güvenilirlik Analizleri .....	90
3.7. VERİLERİN ANALİZİ VE ARAŞTIRMA BULGULARI .....	91
3.7.1. Tanımlayıcı İstatistikler .....	91
3.7.2. Değişkenler Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizleri.....	102
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	130

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

Şekil 1. Örgütsel Adaletin Sonuçları.....	29
Şekil 2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması .....	54
Şekil 3. Meyer ve Allen Örgütsel Bağlılık Modeli .....	59
Şekil 4. Araştırma Modeli.....	87

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 2. Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini Arasındaki Farklılıklar.....	71
Tablo 3. Örgütsel Bağlılık ÖVD ilişkisine İlişkin Araştırmalar .....	74
Tablo 4. Motivasyon Teorileri ve Katkıları .....	76
Tablo 5. Anket Soru Grupları .....	91
Tablo 6. Yaş Gruplarının Frekans Dağılımı.....	92
Tablo 7. Cinsiyet Gruplarının Frekans Dağılımı.....	93
Tablo 8. Kurumda Çalışma Süresi Frekans Dağılımı .....	93
Tablo 9. Eğitim Durumu Frekans Dağılımı .....	94
Tablo 10. Pozisyon Grupları Frekans Dağılımları .....	94
Tablo 11. Çalışılan Birim Frekans Dağılımı .....	95
Tablo 12. Aylık Gelir Grupları Frekans Dağılımları .....	95
Tablo 13. Dağıtımsal Adalete İlişkin Faktörlerin Dağılımı .....	95
Tablo 14. Süreç Adaletine İlişkin Faktörlerin Dağılımı.....	97
Tablo 15. Etkileşimsel Adalete İlişkin Faktörlerin Dağılımı .....	98
Tablo 16. Duygusal Bağlılığa İlişkin Faktörlerin Dağılımı .....	99
Tablo 17. Devam Bağlılığına İlişkin Faktörlerin Dağılımı .....	100
Tablo 18. Normatif Bağlılığa İlişkin Faktörlerin Dağılımı .....	101
Tablo 19. Dağıtımsal Adalet Faktörleri ile Duygusal Bağlılık Faktörleri Arasındaki İlişki	103
Tablo 20. Dağıtımsal adalet faktörleri ile devam bağlılığı faktörleri arasındaki ilişki .....	106
Tablo 21. Dağıtımsal Adalet Faktörleri ile Normatif Bağlılık Faktörleri Arasındaki İlişki.	110
Tablo 22. Süreç Adaleti Faktörleri ile Duygusal Bağlılık Faktörleri Arasındaki İlişki .....	114
Tablo 23. Süreç Adaleti Faktörleri ile Devam Bağlılığı Faktörleri Arasındaki İlişki.....	117
Tablo 24. Süreç Adaleti Faktörleri ile Normatif Bağlılık Faktörleri Arasındaki İlişki.....	120
Tablo 25. Etkileşimsel Adalet Faktörleri ile Duygusal Bağlılık Faktörleri Arasındaki İlişki .....	123
Tablo 26. Etkileşimsel Adalet Faktörleri ile Devam Bağlılığı Faktörleri Arasındaki İlişki	125

Tablo 27. Etkileşimsel Adalet Faktörleri ile Normatif Bağlılık Faktörleri Arasındaki İlişki .....	127
Tablo 28. Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki.....	129

## GİRİŞ

Örgütler, kendilerine hayat veren ve son yıllarda sürekli ve hızlı bir değişim içerisinde olan bir çevre içerisinde yaşamaktadırlar. Bu değişen çevrede, varlıklarını sürdürebilmek için, oluşan her türlü gelişmeye ayak uydurmak zorunlu hale gelmiştir. Değişim ve gelişmeye ayak uydurmada örgütlerin sahip olduğu en önemli faktör ve değişim ve gelişmenin belirleyicisi insandır. Çünkü insan faktörü, diğer örgütsel faktörleri de yönlendirme yeteneğine sahiptir. Bu yönüyle iş görenler, örgütlerin en değerli varlıkları olmaktadır. Rekabetçi örgütlerde, örgütün işleyişi, prosedürleri, know-how gibi hususlarda bilgi sahibi olan çalışanların bu bilgileri işletmede tutmaları önem arz etmektedir. Ayrıca iş gücü devri gibi işletme için bilgi ve zaman kaybına neden olan hususların oranlarının en aza indirilmesi hedeflenmektedir. Dolayısıyla iş görenlerin buldukları işletmeye olan bağlılıkları olarak ifade edilen örgütsel bağlılıklarının artırılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel bağlılık kavramı, farklı şekillerde tanımlanmış ve değerlendirilmiş olup, bir davranış biçimi, amaçsal davranışlar bütünü, motive edici bir etken veya bir tutum olarak değerlendirilebilmektedir. Örgütsel bağlılık konusunda öne çıkan araştırmacılardan olan Porter ve Steers'dan aktarıldığına göre; örgütsel bağlılık, bireyin varlığı ile bütünleşebilecek bir güç ve bir örgüte dâhil olmaktır. Bu görüş, örgüte sadakat, yardım etme isteği, örgüt hedeflerine ulaşma konusunda maksimum çaba gösterme, bireyin ve örgüt hedeflerinin uygunluğu ve çeşitli sebeplerden dolayı örgüte olan üyeliğin sürdürülmesi isteği gibi iş görenler tarafından gösterilebilecek çok yönlü tutumları kapsamaktadır (Karahana, 2008: 148).

İnsan kaynakları yönetimi, örgütsel psikoloji ve örgütsel davranış alanlarında çalışan bilim adamlarının son yıllarda üzerinde durdukları ve örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli unsurlardan biri, iş görenlerin adalet algılamalarını ele alan, örgütsel adalet kavramı olmuştur (Greenberg, 1997: 3). Örgütsel adalet iş görenlerin bağlı oldukları örgütün kural, prosedür, ücret dağılımı gibi hususların adilliğine ilişkin algılamaları anlamına gelmektedir. Bulduğu örgütün işleyişine ait iş görenlerin algılamaları adil olmadığı yönünde ise, iş gören örgütüne karşı güvende

azalma, bağılığın azalması, iş tatminsizliği, performansta azalma ve işten ayrılma niyetinin ortaya çıkması gibi olumsuz sonuçları olmaktadır.

Yukarıda yapılan değerlendirmeler çalışmanın çıkış noktasını oluşturmaktadır. Bu bağlamda çalışmanın amacı; iş görenlerin, örgütsel adalet algılamalarının örgütsel bağılılık ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi ve ilişkinin yönünü belirlemek veya incelemektir. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde örgütsel adalet kavramı incelendikten sonra, ikinci bölümde örgütsel bağılılık kavramına yer verilmiştir. Son bölümde ise; öncelikle bu iki kavram arasındaki ilişkiye ilişkin literatür taraması bulgularına yer verilmiş ve akabinde yapılan araştırma ile elde edilen veriler SPSS 15 programı ile analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ADALET

#### 1.1. ADALET KAVRAMI

Dünyanın ilk ve en anlamlı sorusu olarak kabul edilebilecek bir konudur Adalet nedir? sorusu. Aristo, Plato, Socrates, Nozick ve Rawls gibi pek çok düşünürün üzerinde durdukları ve neredeyse uygarlık tarihi kadar eski bir konu olmaktadır. Ayrıca Sosyoloji, Felsefe, Hukuk gibi bilim dallarında inceleme konusu yapılmış ve pek çok tanımlama geliştirilmiştir (İçerli, 2010: 68).

Adalet kavramı, hak ve hukuku gözetme ve yerine getirmeyi ifade etmektedir. Bu bağlamda adaletle alakalı konular, iki veya daha fazla taraf ve birtakım kaynaklar üzerinden gelişmektedir. Burada taraflar bireylerin ötesinde, sosyal gruplar, organizasyonlar hatta uluslar olabilmekte ve kaynaklar da ekonomik veya sosyal olabilmektedir (Sayın, 2009: 3). Adalet kavramı, çok sayıda teori üretilmenin yanı sıra, etik ve politik anlamda insanlığın varması gereken ideal bir durumu gösteren ve üzerinde görüş birliğine varılmamış kavramların başında gelmektedir.

Geçmiş tarihe bakacak olursak, Eski Ahit, “Göz yerine göz, diş yerine diş, el yerine el...” olarak belirtilen ve belki günümüzde kulağa acımasızca gelen bir adalet anlayışının mevcut olduğunu göstermektedir (Solomon, 2004: 27). Antik Yunan döneminde tanrıça Themis ile özdeşleştirilen bu kavram, bir elinde adaletin yaptırımcılığını simgeleyen bir kılıç ve diğer elinde de adaletin herkese eşit dağıtıldığını simgeleyen bir terazi tutan kadın figürüyle resmedilmiştir (Berber, 2008: 8).

Aristo adaleti; adalet eylemlerinin ve her türlü işlerin (kimsenin hakkı olandan fazlasını alamaması) serbestçe yapılmasını sağlayan bir mekanizme olarak ifade etmektedir (Özgüven, 2003: 36). Aristo adaleti dağıtıcı adalet ve denkleştirici adalet olarak ikiye ayırmaktadır. Tıpkı doğada yaşandığı gibi gerçek eşitliğin eşitsizlik olduğunu savuna düşünürüne göre insanlar arasındaki eşitsizliğin doğal bir durum ve adaletin yüksek bir norm olduğunun kabul edilmesi karşısında, dağıtıcı



adalet görevinin yapılabilmesi için eşitsizlik ilkesine uygun olarak birine az ötekine çok şey verilmiştir. Dağıtıcı adaletin herkese aynı şeyi vermesinin doğal duruma aykırı olacağını bu nedenle, salt var olduğu için doğru olan doğal eşitsizliğe uygun oranların uygulanmasının gerekliliğini belirtmektedir. Buna bağlı olarak, doğal eşitsizliğin herhangi bir şekilde bozulması durumunda, onun önceki haline getirilmesi gerektiği ve bu işlevi de denkleştirici adaletin sağladığının vurgulamaktadır. Aristo servet bölüşümünün dağıtıcı adalet göre, önceden belirlenmiş, hak edilmiş ve kuşku duyulmaması gereken bir paylaşım olduğunu, yoksul ve zenginlerin varlığı, birinin diğerine göre daha güçlü olmasının tıpkı bir doğa kanunu gibi doğal bir süreç olduğunu belirtmektedir. Dengenin bozulması durumunda ise, denkleştirici adaletin bozulan dengeyi yeniden kuracağını ifade etmektedir. Bu doğrultuda, kişilerin fiili eşitsizliğine dayanarak orantılı bir eşitliği kendine ölçü yapan dağıtıcı adalet, özellikle birey ve toplum arasındaki ilişkilerde hak ve ödev dağıtımında egemen bulunmaktadır. Bu adalet salt bir eşitliği değil orantılı bir eşitlik düşüncesini betimlemektedir (Okşar, 2009: 107).

Kant ve Spencer, adalet kavramı ile ilgili olarak esas değer in özgürlük olduğunu ön plana çıkartırken, Marx ve Engels ise, adalet kavramının kapitalist sistemdeki sömürünün bir maskesi olduğunu vurgulamaktadırlar (Acar, 1996: 226). John Rawls'ın, "A Theory of Justice" adlı eserinden aktarıldığına göre adalet, hakikatin düşünce sistemlerinin birinci ve toplumsal kurumların en başta gelen erdemidir (Solomon, 2004: 8).

Aydın, adalet kavramının hukukun özünü ve gayesini ifade ettiğini belirtmiş ve adaleti, "Haklının hakkını alması ve hakkı ihlal edenin ise cezalandırılması" olarak tanımlamaktadır. Aynı zamanda devletin adaletin yerine getirilmesinden sorumlu olduğunu vurgulamaktadır (Aydın, 2009: 27). Bell, adil toplumu bütün üyelerinin ruhsal, bedensel ve sosyal yönden sağlıklı olduğu ve kaynakların eşit dağıtıldığı toplum olarak ifade etmektedir (Sunal, 2011: 285).

Eflatun'a göre adalet ancak ideal devlette oluşabilir. Çünkü ideal toplumda herkes kendi yerinde kendi işini yapacağı için özel çıkarlara yer verilmeyecektir. Böyle bir durumda bencillik faktörü de ortadan kalkmış olur. Ortaçağda adalet daha çok hissedilen bir olguydu. örneğin takas usulü alışverişlerde aynı değer de olmasalar

dahi mallar iki tarafında memmnuniyeti neticesinde mübadele edilebilmekteydi (Özgüven, 2003: 36).

Mueller ve Wynn otuz yılı aşkın bir süredir, adalet ile ilgili literatürde yer alan kuramsal ve görgül pek çok araştırmanın odağının, kişinin algılanan adaletsizliğe verdiği bilişsel ve tutumsal yanıtlar olduğunu ve bu araştırmaların pek çok yönden farklılaşmakla birlikte, ortak noktalarının kişilerin adalete kayıtsız olmadıkları, yani adalete değer verdikleri varsayımı olduğunu ortaya koymaktadırlar. Mueller ve Wynn'nin saptamış oldukları tek istisna Markovsky'nin 'adalete kayıtsızlığın' bireylerin adalete veya adaletsizliğe verdikleri cevapları açıklamakta önemli olduğunu ifade ettikleri çalışmalarıdır. Şöyle ki, kişilerin adalete değer veriyor olmaları, herkesin aynı değeri veriyor oldukları veya aynı adalet biçimini değerli buldukları anlamına gelmemektedir (Özmen vd., 2007: 24).

Rawls'ın "Bir Adalet Teorisi" başlıklı eserinden aktarıldığına göre, liberal bir toplumdaki herhangi bir yeniden düzenlemenin adilliğini saptamaya yarayacak standardına göre, adaletin sağlanması için, kaynakların dağılımı, hiç kimsenin çıkarını yansıtmayacak şekilde yapılmalıdır. Rawls rasyonel kişilerin belli koşullar altında toplumda hakim olması gereken adalet anlayışının ilkelerini seçebileceğini ifade etmektedir. 'İlk durum' olarak adlandırdığı bu hipotetik durumda, toplumun içinden herhangi bir kimseyi 'bilinmezlik perdesi' arkasına koymaktadır. Bilinmezlik perdesi kişinin adaletin ilkelerini belirlerken, toplumda nasıl bir konumu olduğunu bilmemesi anlamına gelmektedir. Bir başka ifadeyle, kişi kendi istekleri, çıkarları, becerileri, sınıfsal konumu, cinsiyeti, etnik aidiyeti gibi özelliklerinden arınmaktadır böylece kişinin belirleyeceği ilkeler bireysellikten uzak olmaktadır. İlk durumdaki kişiler toplumda varolan ekonomik ve sosyal ayrımların ve eşitsizliklerin bilgisine sahip olmakta ancak kendilerinin hangi grup içerisinde yer aldıklarını bilmemektedirler. Bu bağlamda Rawls rasyonel bir bireyin iki adalet ilkesini seçeceğini iddia etmektedir: "(a) toplumda herkes toplumun zenginliklerine eşit derecede erişebilir olmalıdır; (b) toplumdaki sosyal ve ekonomik eşitsizlikler en dezavantajlı durumda olanların durumunu iyileştirecek şekilde düzenlenmelidir" (Kartal, 2006: 68).

Adalet konusunda yazında sıkça rastlanan bir konu da "Sosyal adalet" kavramıdır. Sosyal adalet kavramı, anlamsal açıdan sınırları kesin olarak

belirlenemeyen soyut adalet kavramının değişik bir yönünü ortaya çıkarmaktadır. Adalet kavramının, değişik kavramsal bir yönünün vurgulanması veya bir noktaya odaklanması, bu kavramın potansiyel olarak içinde taşıdığı belirsizliğin açıklığa kavuşturulmasını sağlamada yetersiz olacağı görülmektedir. Ancak "sosyal" kavramı ile bütünleşik olarak tanımlanmaya çalışılan adalet kavramının, toplumun tümüne veya servet farklılaşmasına ve bu farklılığın azaltılmasına yöneldiğini belirtmek doğru bir ifade olmaktadır (Okşar, 206- 207).

Genel bir ifadeyle sosyal adalet, "ortaklaşa iyi"nin gerçekleştirilmesi için toplumun üyesi olarak kabul edilen kişilerle, toplum arasındaki sosyal ilişkilerin düzenlenmesi olarak tanımlanmaktadır. Toplumu meydana getiren sosyal sınıflar arasındaki ekonomik dengesizliklerin giderilmesi, ekonomik olarak zayıf sosyal sınıfların diğer sosyal sınıflara karşı korunması olarak da ifade edilebilecek olan sosyal adalet; "özellikle emeği ile çalışanların, yaşadıkları toplum içinde insan onuruna yaraşır bir asgari yaşam standardına kavuşmalarını sağlayacak şekilde yaratılan ulusal gelirden pay almalarını garanti altına almaya yönelik uygulamalar bütünü" şeklinde açıklanmaktadır. Bu bağlamda sosyal adalet, gelişmenin külfetlerine katlanma ve nimetlerinden faydalanma konusunda sosyal sınıflar arasındaki denge, yani, ekonomik refah unsurlarının sosyal sınıflar arasında dengeli şekilde dağılımını amaçlayan bir unsur olmaktadır (Yıldırım, 2011: 6).

Sosyal adalet tanımlarının ahlak kurallarını içinde barındırması büyük önem arz etmektedir. Çünkü sosyal adalet herkese aynı oranda uygulanmıyorsa, toplumda ahlak kuralları zedeleneceği gibi, gelir dağılımı olduğundan daha bozuk hale gelecek, toplumda vergi kaçakçılığı, vurgun, soygun, rüşvet, hırsızlık gibi olaylar alıp yürüyecektir. bunun içindir ki, ahlak ve vicdanın bir fonksiyonu da toplumları sosyal adalete yaklaştırmaktır (Özgüven, 2003: 37).

"Son yıllarda sosyal adalet kavramı örgütlere uyarlanarak; kazanımların dağıtımı, dağıtım kararlarının verilmesinde kullanılan prosedürler ve bireyler arası ilişkileri yöneten sosyal norm ve kurallarla ilgili olan "örgütsel adalet" kavramı geliştirilmiştir" (Yürür, 2008: 296).

## 1.2. ÖRGÜTSEL ADALET

Örgütsel adalet, son yıllarda örgütsel psikoloji, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış alanlarında çalışan araştırmacıların en çok ilgi gösterdikleri konu olmaktadır (Cropanzano ve Greenberg, 1997: 3). Altmışlı yılların başında Adams'ın yaptığı çalışmalar örgütlerde adalet olgusunun çıkış noktası olsa da, konuya esas teşkil edilen çalışmalar 90'lı yıllara dayanmaktadır (Charash ve Spector, 2001: 278).

Literatürde, örgütsel adalete ilişkin farklı tanımlamaların yapıldığı görülmektedir. Kısa bir ifadeyle örgütsel adalet, örgüt ve işin işleyişi ile ilgili durumlarda adaletin işgörenler açısından nasıl algılandığı ve işgörenlerin nasıl tepkiler verdiği ile ilgili olan bir kavram olmaktadır (Yelboğa, 2012: 172).

Örgütsel adalet, adil ve ahlaki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde hakim kılınmasını ve teşvik edilmesini kapsamaktadır (İşcan ve Naktiyok 2004: 187). Örgüt içerisinde çalışanlar kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini ve izin ile sosyal imkânlardan eşit olarak yararlanmayı beklerler. Ancak, çalışanların adalet algılamalarının odağında sadece çıktılar ve bu çıktıların karşılaştırılması bulunmamakta, aynı zamanda örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ve bireyler arasındaki etkileşim de yer almaktadır (Işık vd, 2012: 255).

Örgütsel adalet, çalışma hayatında adaletin etkisini ortaya çıkarmaya yönelik olarak kullanılan bir kavramdır. Başka bir ifadeyle, örgütsel adalet işgörenlerin iş yerindeki davranışlarının adilliği konusundaki algılamalarını ve bu algının örgütler açısından diğer sonuçları nasıl etkilediğini içeren bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir örgütte işgörenlerin adalet algısına sahip olması, iş tatmini ve örgütün etkin bir şekilde işleyebilmesi açısından önemli bir unsur olmaktadır (İşcan ve Sayın, 2010: 195).

Örgütsel adalet kavramı, iş yerinde adil, eşit bir düzenin sağlanması anlamına gelmektedir. Örgütsel adalet kavramının temeli Stouffer'ın "Görelî Yoksunluk", Homans'ın "Dağıtım Adaleti" ve Adams'ın "Eşitlik Teorisi"ne dayanmaktadır ve örgüt içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan kazanımların adil dağıtımını olarak ifade edilmektedir (Yavuz, 2010: 303).

Örgütsel adalet ekonomik değerlerin paylaşımında adil olmanın yanında, yönetimin uyguladığı strateji ve politikaların da adil olması anlamına gelmektedir. Bu bağlamda, iş görenler arasında herhangi bir ayırım gözetmeden ilişkilerin geliştirilmesine, iş görenlerin kişiliğine, onuruna, kültürel değerlerine saygılı davranmanın gerekliliğini vurgulamaktadır (Demirel ve Seçkin, 2011: 55).

Folger ve Cronpanzano (1998), örgütsel adaleti, örgütlerde ödül ve cezaların nasıl yöneticiliğine dair kurallar ve sosyal normlar olarak tanımlamaktadır (Yıldırım, 2007: 256). Örgütsel adalet kavramı, Adams'ın eşitlik teorisinde olduğu gibi iş görenlerin algıladığı eşitsizlik durumu ile alakalı olmaktadır. Daha geniş bir ifade ile örgütsel adalet; iş görenlerin görev dağılımı, mesaiye uyma, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımı gibi örgüt politikalarına yönelik, yönetsel kararları değerlendirme süreci olarak ifade edilebilmektedir. Bu bağlamda örgütsel adaletin, örgüt yönetiminin karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgili bir kavram olduğu belirtilmektedir (İçerli, 2010: 68).

Örgütsel adalet, işgörenlerin örgütlerinde algıladıkları adaleti ifade etmektedir. İşgörenlerin örgüt politikalarına katılımındaki adalet, ödeme sistemleri, tatile çıkmada kimin önceliğe sahip olduğu gibi konular örgütsel adaletle ilgili hususlardır (Arslantürk ve Şahan, 2012: 138).

İlgili alan yazınında yapılan görgül çalışmalar örgütsel adaletin, iş tatmini ve bağlılık gibi işgören tutumlarıyla yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Adalet tanımlamaları pek çok teorik konuya ve araştırmaya uygulanmıştır. Örgütsel adalet örgüt ile ilgili kişilerin davranışsal, bilişsel ve duygusal tepkilerinden etkilenen adalet algıları olarak ifade edilebilmektedir (Susanj ve Jakopec, 2012: 511)

Bireyler örgütteki çeşitli süreç ve işleyişlerin, kendilerine karşı tutumların veya görev dağılımlarının adil olup olmadığı konusunda sürekli bir yargılama süreci içine girmekte ve bunun sonucunda örgütlerine karşı bir tutum geliştirmektedirler. İşte, çalışanların örgütte kendilerine adil davranılıp davranılmadığı konusundaki bu öznel yargıları, algılanan örgütsel adaleti ifade etmektedir (Çetin vd., 2011: 73-74).

Beugre'den aktarıldığına göre, örgütsel adalet konusu adaletin sosyal bir olgu olması dolayısıyla her türlü ortamda karşılaşılabilecek bir konu olması, örgütlerin en önemli kaynağı işgörenleri etkilediği ve işgörenlerin örgütlerinden saygı ve samimiyet beklediği için önem teşkil etmektedir (İyigün, 2012: 51).

Örgütsel adalet ile ilgili yazınlar incelendiğinde bu kavramın Adams'ın Eşitlik teorisine dayandığı görülmektedir. Adams, 1960 yılında A.B.D' nin General Electric işletmesinde yaptığı çalışmalarında çalışanlar tarafından algılanan eşitsizliklerin ücretler ve diğer dışsal faktörlerle ilişkisinin neler olabileceği üzerine odaklanmaktadır. Bireylerin algılanan eşitsizlikler tarafından motive edilmesi eşitlik kuramının temel alt yapısını oluşturmaktadır. Bu kurama göre bireyler kendi konumlarıyla ortaya koydukları girdi ve çıktı oranlarını kendileri ile aynı oranlara sahip olan diğer bireylerin konumları ile karşılaştırmaktadırlar. İşgörenin elde ettiği çıktılarla (sonuçlarla) girdileri (bilgisi, tecrübesi, gayreti) arasında dengesizlik varsa veya girdi çıktı oranı kendisi ile aynı işi yapan bireylerin girdi-çıkıtı oranları ile eğer eşitlik yoksa adaletsizlik doğmakta olup, bu durum bireylerin algılamalarına dayalı olarak ortaya çıkmaktadır. Adams, çalışmalarında çalışanların diğer çalışanlara uygulanan ödüllerle kendisine verilen ödülleri daima karşılaştırdığı sonucunu elde etmiştir. Söz konusu duruma istinaden, eğer adaletsizlik algılanıyorsa iş gören adaleti oluşturma yoluna gidecek ve eşitsizlik kendi aleyhine ise bunu performansını düşürerek yapacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 62; Eren, 2008: 543).

Örgütsel adalet kavramına ilişkin yapılan ilk çalışmaların üzerinde yoğunlaştığı iki ana konu; çalışanların elde ettiği örgütsel çıktılar ve bu çıktıların nasıl elde edildiğini gösteren prosedürler olarak karşımıza çıkmaktadır (Greenberg, 1997: 5). Ancak daha sonraki araştırmalar incelendiğinde, bu çalışmaların kişiler arasındaki etkileşime odaklanmış buldukları görülmektedir (Çetin, vd., 2011: 74). Bu bağlamda, örgütsel adalet kavramının kapsamı genişletilerek yazında dağıtımsal adalet, işlemsel (prosedürel) adalet ve etkileşimsel adalet olarak üç boyutta incelendiği görülmektedir (Arslantürk ve Şahan, 2012: 138)

Dağıtım adaleti kaynakların ve ödüllerin adil bir biçimde dağıtılmasını ifade etmektedir. Adillik derecesini hesaplamak için sosyal mübadele kuramı esas alınmaktadır. Sosyal mübadele, bireyin kendi kazanımları ve kendisi ile aynı işi yapanların kazanımlarını karşılaştırma yoluna gitmesini ifade etmektedir. Thibaut ve Walker tarafından ortaya atılan işlem (prosedür) adaleti kavramı ise, iş görenlerin kullanılan prosedürler ve süreçlerle ilgili, çalışanların karar alma sürecine dâhil edilmesi, söz hakkı verilmesi gibi, adalet algılamaları üzerine yoğunlaşmaktadır. Son olarak Bies ve Moag tarafından literatüre katılan ve örgütsel adaletin bir diğer boyutu

olan etkileşim adaleti kavramı, sebep, doğruluk, saygı ve nezaket gibi dört boyuttan oluşmakta ve kişiler arasındaki beklentilere yönelik adalet algılamalarını içermektedir (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 267).

### 1.2.1. Örgütsel Adaletin Önemi

Yönetimde insan faktörünün işletme verimliliğine etkilerinin göz önüne çıktığı neo-klasik (davranışsal) yönetim anlayışından beri, çalışanların davranışları üzerine pek çok araştırma yapılmaktadır. İşletmelerdeki birçok sürecin emek faktörü (insan kaynağı) ile gerçekleştiriliyor oluşu dikkate alındığı zaman, iş görenlerin çeşitli hususlardaki algılarının ve bunun sonucundaki tutum ve davranışlarının ne kadar önemli olduğu görülebilmektedir. Son yıllarda üzerinde durulan en önemli konulardan biri de çalışanların örgütsel adalet algıları ve etkileri üzerine olmaktadır. İşgörenler, davranışlarını var olan örgütsel uygulamaların ve kararların doğruluğu konusundaki algılarına göre şekillendirdikleri için örgütün adil olup olmadığına ilişkin algıları örgütsel adalet kavramının önemini arttırmaktadır.

İşgörenlerin örgütsel adalet algılamalarının tutum ve davranışları üzerinde etkili oluşu konusunda pek çok araştırma yapılmıştır. Araçsal model (kişisel çıkar modeli) çerçevesinde iş görenler uzun vadeli kazançlarını arttırmak için kısa vadeli kazançlarını önemsemeyebilmektedirler. Örgütsel adalet, zaman içinde iş görenlerin kişisel çıkarlarını maksimize eden araç olarak ortaya çıkmakta olup, bu bağlamda kazanımların adil paylaşımı gerçekleşebilmektedir (İçerli, 2010: 70). Örgütsel düzeyde bir adalet, iş hayatındaki hak, hukuk, doğruluk ve tarafsızlık ile alakalı konuları bünyesinde barındırmaktadır. Örgütsel adalet ile ilgili gerçekleştirilen uygulamalı çalışmalar, iş görenlerin adalet algısı ile örgütsel bağlılık, iş tatmini, bilgi paylaşımı, vatandaşlık davranışı, dönüşümcü liderlik, problem çözme becerileri ve çatışma faktörleri arasında pozitif bir ilişki olduğu yönünde sonuçlar vermektedir. Örgütsel adalet üzerine gerçekleştirilen çalışmalar, örgüt çıkarına olan sosyal faaliyetlere katılımının daha yüksek gerçekleştiğini ve örgütsel bağlılıklarının daha kuvvetli olduğu yönünde olduğu görülmektedir (Keskin vd., 2008: 93).

Örgütsel adalet, yüksek düzeyde bir örgüt performansının elde edilmesi ve işgörenlerin iş ile ilgili tutumları üzerinde etkili olmaktadır. Bununla birlikte,

örgütlerde işgörenlerin gayretlerini destekleyen ve motive olmalarına yardımcı temel güdülenme araçlarından biri olarak görülmektedir (Demir, 2008: 196).

1998 yılında Folger ve Cropanzano tarafından yapılan bir araştırmaya göre, iş görenlerin adalet algılamalarındaki negatiflik iş performansında azalma, çalışma arkadaşları ile daha az işbirliği, iş kalitesinde düşüş, stres ve hırsızlığın artması gibi olumsuz eğilimleri besleyeceği belirtilmektedir (Demirel ve Seçkin, 2011: 101). Ayrıca, örgütsel adalet, iş görenlerin vatandaşlık davranışlarını etkileyen temel etkenlerden biri olmaktadır. Örgütsel adalet algılamaları pozitif yönde olan iş görenlerin performansları ve örgüte olan bağlılıkları da aynı yönde etkilenmekte ve dolayısı ile verimlilikleri de artmaktadır. İşgörenler algıladıkları yönde tutumlarını geliştirmekte ve tutumlarını, yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına negatif davranma ya da performanslarını düşürme şeklinde yansıtmaktadır. Aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışlarında vazgeçme yoluna gidebilmektedirler (Yavuz, 2010: 303). Bütün bu olumlu ve olumsuz sonuçlar işletmelerde örgütsel adaletin ne denli önemli olduğunu göstermektedir.

### **1.2.2. Örgütsel Adaleti Etkileyen Faktörler**

İşgörenlerin örgütlerinde uygulanan kural ve prosedürlerin, yöneticilerin astlara olan tutumlarının adilliği ile ilgili algılarını etkileyen unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlar, liderlik, iletişim, örgüt kültürü, ücret ve ödül sistemi vb bu unsurlara örnek olarak gösterilebilmektedir.

Liderlik; Lider, “bir kurumun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse, önder, şef” anlamlarına gelmektedir. Bu tanım doğrultusunda liderlik ise liderin görevini, lider olma durumunu manasına gelmektedir. Topluluk halinde yaşayan insanlar, kendilerini belli hedeflere ulaştıracak ve bu amaçla yönetecek lidere gereksinim duymaktadır. Topluların vazgeçilmez bir unsuru olan liderlik konusunda günümüze kadar çok sayıda araştırma yapılmış ve teori geliştirilmiştir (Aykanat ve Yıldırım, 2012: 260-261).

Liderlik ile ilgili geliştirilen teorilerden biri "Lider-Üye Etkileşimi" teorisidir. Bu teori, geliştirilmiş diğer liderlik teorilerinden farklı olarak, tüm astların benzer



olmadığını başka bir ifadeyle, liderin tüm astlarına benzer şekilde davranmadığını öngörmekte ve liderin her bir astı ile oluşturduğu ikili ilişkiler üzerine odaklanmaktadır. Lider ve astları arasındaki ilişkinin iyi olması bireysel ve örgütsel düzeyde pek çok olumlu çıktı sağlamaktadır (Şahin, 2011: 278). İşgören doğrudan bağlı olduğu lideri örgütün uygulayıcısı olarak kabul etmektedir. Bu sebeple liderin yaptıklarını örgütün faaliyetleri olarak değerlendirmektedir. Bu açıdan bakıldığında liderin tutum ve davranışları büyük önem arz etmektedir. Örgüt liderlerinin adaletli tutum ve davranışlar göstermesi örgütsel adaletin sağlandığı konusunda işgörenlerde olumlu algı oluşmasına katkı sağlayacaktır (Demir, 2008: 197).

Lo, Ramayah ve Hui'nin yaptıkları çalışmadan aktarıldığına göre, lider ve işgörenler arasındaki ilişki işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etki eden bir rol oynadığını ifade etmektedirler. Bhal, prosedür ve etkileşim adaletinin lider-üye ilişkilerinde ve örgütsel vatandaşlık davranışında aracı bir rol oynadığını belirtmektedir (Khan ve Rashid, 2012: 84). Liderlik ve adalet arasındaki ilişki ile ilgili Amerika'da yapılan araştırmalar, liderlik ile örgütsel adalet ve bireysel çıktıların birbiri ile ilişkilili olduğu yönündedir (Pillai vd, 1999: 763-764.).

Liderlik ve örgütsel adalet arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik çalışmalar incelendiğinde liderlik türleri ile adalet arasında da ilişkilerin olduğu gözlenmektedir. Bunlara bir örnek dönüştürücü liderliktir. dönüştürücü lider astlarını amaçladıklarından ve yapabileceklerini düşündüklerinden daha fazkasına ulaşabilecekleri konusunda motive etmektedir. (Susanj ve Jakopec, 2012: 510).

Psikolojik Kontrat İhlal Algısı; Örgüt işgören ilişkilerinin çıkış noktası olan psikolojik kontratı, iki taraf arasında karşılıklı yükümlüklerin yerine getirileceği inancı oluşturmaktadır. Bununla birlikte, işgörenler sıklıkla örgütlerinin bu kontratı bozdukları algısını taşımaktadırlar. Robinson and Rousseau (1994) yaptıkları araştırmalarında ilk iki yılda örgütlerin psikolojik kontrat dahilinde işgören ilişkileri için verdikleri sözlerinde durmadıkları ve anlaşmanın bozulduğu algılarının yaygın olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu algıların, doğru olup olmadıkları önemli olmaksızın, işgörenlerin iş tatmini, ekstra rol davranışları, örgüte olan güvenleri ve sorumluk duyguları gibi hususları azaltıcı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu negatif

etkilerinden dolayı psikolojik kontrat ihlali algısının ortaya çıkışını anlamak önem arz etmektedir. Bireyin psikolojik kontratın ihlali noktasındaki algısı doğal kişisel bir fenomendir. (Robinson ve Morrison, 2000: 525-526).

Ancak bazı durumlarda gerçek bir ihlal söz konusu olmaktadır. Bununla birlikte, psikolojik kontratın çiğnenmesi ile kontratın ihlal algısı arasındaki farkın netleştirilmesi önem arz etmektedir. İhlal algısı, bireylerin her iki tarafın vaatleri ve gerçekleştirdikleri noktasındaki algılarını ifade ederken, psikolojik kontratın bozulması ise, belli koşullar altında, psikolojik kontratta belirtilenlerin yeterli düzeyde gerçekleştiremeyen örgüte yönelik inanca dair duygusal bir ifade olmaktadır. Kontratın ihlal algısı, psikolojik kontratın bozulmasına yönelik yoğun duygusal tepkilere yol açmayabilmekle beraber, ihlalin bilişsel algısını duygusal tepkiye yöneltmesi ve bu tepkinin yoğunluğu, işgörenin, yaşadıklarını algılayan ihlal kavramını yorumlama sürecine bağlı olmaktadır (Tükeltürk vd, 2012: 95).

Örgüt iklimi; Örgüt iklimi en açık ifadeyle "bireylerin davranışlarını sergilediği psikolojik çevre" olarak ifade edilmektedir. Bu tanım, örgüt ikliminin birey odaklı, algısal ve dinamik boyutları olan bir kavram olduğu anlamına gelmektedir. Hem örgüt ikliminin meydana gelmesinde ki rolü hem de bu oluşumun sonuçlarından doğrudan etkilenmesi ile birey, örgüt ikliminin her zaman merkezinde olmaktadır. Bununla birlikte bir örgütte örgüt ikliminin olması kadar, işgörenlerce nasıl algılandığı da önemli bir husus olmaktadır. (Doğan ve Üngüren, 2012: 28).

Örgüt iklimi araştırmacılar tarafından işgörenlerin işletmeye ilişkin algıları olarak, kavramsallaştırılmıştır. Kişiler üyesi buldukları örgüttem edindikleri bilgiler, ortam şartları gibi birçok yol ile örgüte ilişkin algılar geliştirmektedirler. İşgören iklimi iş yönelimli, yenilik yönelimli, ya da destekleyici nitelikli algılayabilmektedir. İşgörenin iklime ilişkin bu ve buna benzer algıları, örgüte ait değişkenlere bağlı olarak farklılık göstermektedir. Genellikle işgörenin iklimi destekleyici, ödüllendirici olarak algılaması onun yaratıcı davranışını artırıcı etkisi olmaktadır (Çekmecelioğlu, 2005: 25).

Örgüt Kültürü; Örgüt İklimi bir işletmenin günlük yaşantısının ne olduğuna odaklanırken, örgüt kültürü günlük işletme rutininin nedenine odaklanmaktadır. Örgüt iklimine göre kültür daha kalıcı ve değişmez nitelikli (Fehr ve Gelfand, 2012: 669). Peters ve Waterman'dan aktarıldığına göre örgüt kültürü, "güçlü ve tutarlı değerler bütünüünün sembolik anlam içeren hikayeler, efsaneler, sloganlar, anekdotlar ve masallar iletilmesi" şeklinde ifade edilmiştir. Schein, örgüt kültürünü; bir topluluğun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarına çözüm bulmak için geliştirilen ve geçerli kabul edilen ve böylece yeni katılımcılara bu sorunlara ilişkin doğru algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak öğretilecek varsayımlar bütünü olarak ifade etmiştir. Bu noktalardan hareketle, bir örgüt içinde üyeler davranışlarıyla örgüt kültürünü meydana getirirken, bu kültürel özellikleri benimseyerek örgüt içinde değerlerin, norm ve inançların davranışlara yansımaları sağlamakta oldukları varsayımına ulaşılabilmektedir (Torun, 2012: 19).

Her örgütün kendine özgü bir kültürü bulunmaktadır ve örgüt süreçleri, iletişim gibi unsurlar kültürden etkilenmektedir. Örgüt üyelerinin benimsemiş oldukları kültür onların örgüt süreç ve işleyişlerinin adil olarak algılanıp algılanmamasına etki etmektedir.

Örgütsel Yapı; Örgütlenme, yönetimin temel fonksiyonları içerisinde yer almakta ve örgütlerde başarıya giden yolun temel ilkeleri, vazgeçilmezleri arasında olmaktadır. "Görev, yetki ve sorumluluk dağılımının resmedilişi" olarak tanımlanan örgütlenme, eylem ve davranışların da bu manada ana rehberi konumunda olmaktadır. Özellikle örgütteki olası karmaşıklıkların engellenmesine yönelik atılan ilk adım, belirsizlikleri aydınlatadan bir araç niteliğinde olmaktadır. Örgüt içerisindeki ilişkiler karmaşasının da resmi olarak şekillendirilmesi anlamına gelen örgütlenme, örgütsel düzen, kontrol ve koordinasyonun da temel zemini olarak göze çarpmaktadır. Bu bağlamda doğru bir yapı, başarı ve istikrarın temel ögesi, zorluklarla başa çıkmada güçlü bir yapı, sağlam bir iskelet niteliği taşımaktadır. Rekabet ortamında sürekliliği sağlayabilme ve başarıyı yakalayabilmedeki bu kilit niteliğindeki öneminden dolayı da örgüt yöneticileri her zaman ve her dönemde doğru örgüt yapısının arayışı içinde olmaktadır (Doğan ve Üngüren, 2012: 28).

Örgütsel yapıya ilişkin yazında “yönetici sayısı, otonomi, merkezileşme, karmaşıklık, yetki devri, farklılaşma, formalleşme, bütünleşme, kontrol alanı, uzmanlaşma, profesyonelleşme, standardizasyon, dikey kademe sayısı” gibi pek çok örgütsel yapı unsuru tanımlanmaktadır (Ünüvar, 2009: 563).

İletişim; Örgütler, üretime yönelik örgüt içi işbirliği ve ortak amaç etrafında toplanma gayretinin dışında, örgüt dış çevresi ile ilişki kurma, çevreden aldıkları bilgiyi örgüt içindeki bilgi işlem merkezlerine iletip bir strateji oluşturarak belirsiz, rekabetçi ve dinamik çevre koşullarına uyum göstermek zorundadırlar. Hem örgüt içerisindeki uyum, ortak görüş ve etkileşim sağlama hem de dış çevreye adaptasyon ve bilgi akışına yönelik bu eylemlerdeki başarı, ancak örgütlerde etkin bir iletişim sistemi oluşturmakla mümkün olmaktadır. Örgütte oluşturulan etkin iletişim sistemi, örgütsel düzenin başarısını da göstermektedir. Tüm bu örgütsel faaliyetler için örgütsel iletişim zorunlu bir yönetsel araç olarak karşımıza çıkmaktadır. (Geçikli vd, 2011: 166).

Örgütteki bireyler arasında olması gereken uygun etkileşimi yaratan temel unsur örgütsel iletişim olmaktadır. Örgütsel iletişim, "iletilerin akışını, amacını, yönünü ve araçlarını aynı zamanda insanları, onların tutumlarını, duygularını, ilişkilerini ve becerilerini de içermektedir" (Eroğlu ve Özkan, 2009: 52).

Örgüt içi iletişim işgörenlerin örgütsel adalet algılarını da etkilemektedir. Örneğin, ücret, terfi, maddi olanaklar, çalışma koşulları ve performans değerlemesi gibi hususların belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan metot, prosedür ve politikalar hakkında işgörelere örgüt yönetimince düzenli bilgiler verilmesi anlamına gelen "prosedürel bilgilendirme" ile örgüt prosedürleri hakkında bilgi sahibi olan işgörenin örgüt prosedürlerinin adil olduğu yönündeki algılama ve değerlendirilmeleri etkilenebilmektedir. Benzer şekilde prosedürlerin adil olduğuna ilişkin algılamalar hem yöneticilerin değerlendirilmesi hem de bireylerin iş tatminini üzerinde belirleyici rol üstlenmektedir. Özellikle prosedürel bilginin ulaşılabilirliği işgörende, örgütün bireyleriyle olan ilişkilerinde açık ve samimi olduğu düşüncesini taşımaktadır (Doğan, 2002: 72).

Örgütsel Destek; Örgüt ile işgörenler arasındaki ilişkileri açıklamaya çalışan bu kuram "sosyal mübadele" kuramına dayanmaktadır. Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa tarafından geliştirilmiş olan örgütsel destek; işgörenlerin örgütlerine olan katkılarının değerinin bilinmesi ve işgörenlerin mutluluğunun önemsenmesinin dercesine bağlı olarak edindikleri algıları ifade etmektedir. Özellikle işgörenlerin üyesi buldukları örgütlerine yapmış oldukları katkılarının değerinin yöneticiler ve çalışma arkadaşları tarafından algılanması ve işgörenlere bunun hissettirilmesi, işgörenlerin mutluluklarının önemsenmesi, işgörenler ile örgüt arasındaki olumlu algıyı arttırmakta ve duygusal ilişkileri olumlu yönde etkileyerek sosyal mübadeleyi devamlı kılmaktadır (Tokgöz, 2011: 368-369). Bu bağlamda örgütsel desteğin var olduğu işletmelerde, işgörenlerin örgütsel adalet algılamalarının daha olumlu yönde olduğu kanısına varmak mümkündür.

### **1.2.3. Örgütsel Adalet İle İlgili Teoriler**

Örgütsel Adalet teorileri, birbirinden bağımsız olan Reaktif-Proaktif ve Süreç-İçerik olarak belirtilen iki boyuttan türetilerek oluşturulmuştur. Reaktif-proaktif boyut ayrımı Van Avermaet, McClintock ve Moskowitz (1978) tarafından ortaya atılmıştır. Bu ayrım adaletsizliği giderme çabası ve adalete ulaşma çabası arasında yer almaktadır. Reaktif teori insanların adaletsiz bir durumla ilgili kaçma ya da bu durumu önleme çabalarını incelerken, proaktif teori, adaleti teşvik etmek için tasarlanan davranışlara odaklanmaktadır. Süreç boyutu örgüt ile ilgili çeşitli çıktıların, yani, örgütsel kararlar ve bu kararların uygulanması için kullanılan prosedürlerin nasıl belirlendiği ile alakalı olmaktadır. İçerik boyutu ise, çıktıların dağılımının adilliği üzerine yoğunlaşmaktadır (Greenberg, 1987: 9-10). Reaktif-Proaktif boyut ve Süreç-İçerik boyutları birleştirilerek dört boyut olarak incelenmektedir (İçerli, 2010: 70).

#### **1.2.3.1. Reaktif - İçerik Teorileri**

Reaktif içerik teorileri, örgüt üyelerinin adaletsiz durumlara nasıl tepki verdiklerine odaklanan kavramsal Teorilerdir. Greenberg'in yaptığı bu sınıflandırma, adalet konusunda araştırma yapan bilim adamlarının yaptığı kavramsallaştırmalara

oldukça benzemektedir. Homans'ın (1961) dağıtımsal adalet teorisi, Adams'ın (1965) ve Walster ve arkadaşlarının (1973) eşitlik teorisi Teorileri yapılan araştırmalara örnek olarak verilebilmektedir (Greenberg, 1987: 11). Reaktif içerik teorileri olarak adlandırılan kuramların bu grupta yer almasının nedeni, bu kuramların; çalışanların adil olmayan durumlara belirli negatif duygularla cevap vermeleridir. Aynı zamanda, adil olmayan uygulamaları düzeltecek uygulamalara giderek bu durumdan kaçınmaya çalışma çabalarını belirten görüş etrafında birleşmeleri de söz konusudur. Başka bir ifadeyle, bu kuramlar çalışanların, çıktılarının ve kaynakların adaletsiz dağıtımına karşı nasıl tepki gösterdikleri üzerine yoğunlaşmaktadır (Özen, 2002: 108).

Homans (1961) dağıtımda eşitliliği esas alan bir uygulamanın adaleti sağlayamayacağını ancak dağıtımda denklik baz alınarak adaletin sağlanabileceğini ileri sürmüştür. Bu bağlamda, dağıtımda denkliğin kazanç, yatırım ve karın hesaplanması ve karşılaştırılması vasıtası ile belirleyebilmenin mümkün olduğunu ifade etmiştir (İçerli, 2010: 72).

Adams'ın eşitlik teorisinin temelinde, çalışanların çabalamaları sonunda elde ettikleriyle kendileri ile aynı düzeyde çalışanların elde ettikleri arasında, kişinin bir denge araması yatmaktadır ve eğer bu denge sağlanamazsa olumsuz sonuçlar oluşabilmektedir. Çalışanlar eşitliği girdi ve çıktılarla değerlendirmektedirler. Bu bağlamda, girdiler çalışanın kendi özellikleri ve emeği iken, çıktılar finansal-sosyal ödüller ve küçük görev ödülleri olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 62). Walster ve arkadaşlarının yapmış olduğu çalışmaya göre, eşitlik teorisi dört temel görüşten oluşmaktadır (İçerli, 2010: 72)

1.Çalışanlar kendilerine verilen ödülleri maksimize etmeye çabalamaktadırlar.

2. Gruplar üyeleri arasında çıktıları eşit bir şekilde paylaşmak için üzerinde fikir birliğine varılmış bir sistem geliştirerek ortak ödülü maksimize edebilir ve eşit davranmayan kişileri cezalandırma, eşit davranan üyeleri ise ödüllendirme yoluna gidebilmektedirler.

3. Çalışanlar kendilerini adil olmayan ilişkiler içinde hissettiklerinde strese kapılmaktadırlar. İlişki ne kadar adillikten uzak olursa kişi o kadar strese girecektir.

4. Eşitliksizlikten dolayı strese giren çalışanlar, bu stresi gidermeye çalışırlar.

Eşitlik ilişkilerini sağlamak için de iki yol seçilebilir, birincisi kişinin kendi elde ettiği kazanımları veya girdileri değiştirilerek “gerçek eşitlik” sağlanabilmekte. Bir diğer seçenek ise, karşılaştırma yapılan diğer çalışanın, kazanımlarına ya da kişinin kendi algılamalarına farklı uygun anlamlar verilerek, “psikolojik eşitlik” sağlanabilmektedir (İçerli, 2010: 72).

Berger tarafından yazına katılan “statü değeri” teorisi de bir diğer reaktif içerik teorisi içerisinde yer almaktadır. Bu teoriye göre, kişinin eşitsizlikle ilgili duyguları ve eşitlikten yoksun bir duruma verdikleri tepki kendileri ile aynı statüde çalışan bir diğer kişi ile karşılaştırma sonucu olmamaktadır. Kişi bu karşılaştırmayı bir meslek grubuna göre yapmaktadır (Greenberg, 1987: 12).

Reaktif içerik kuramlardan bir diğeri ise, Crosby’nin (1976) “Görelî Yoksunluk” kuramıdır (Özen, 2002: 109). Bu kuram, alt kademe çalışanlar ile üst kademe çalışanlar arasında yapılan karşılaştırmaları ifade etmektedir. Bu bağlamda, yapılan farklı sınıflar arası karşılaştırma, kişide adaletsizlik duygusunun oluşmasına neden olmaktadır. Bu açıdan görelî yoksunluk kuramı, Eşitlik Teorisinden ayrılmaktadır. Çünkü Eşitlik teorisinde karşılaştırma aynı düzey çalışanlar arasında yapılırken, bu kuramda, bireyin kendisinden üst düzeyde olanlarla bir karşılaştırma yapması söz konusu olmaktadır (Karademir ve Çoban, 2010: 53).

### **1.2.3.2 Proaktif İçerik Teorileri**

Adil ve adil olmayan çıktı dağılımına iş görenlerin nasıl tepki verdiklerini inceleyen reaktif içerik teorilerinin aksine, Proaktif içerik teorileri, kişilerin adil çıktı dağılımı sağlamak için çabaladıkları girişimler üzerine odaklanmaktadır. Bu sınıflandırmanın çıkış noktası Leventhal’ın “Adalet Yargı Kuramı” şeklinde adlandırılmaktadır (Greenberg, 1987: 12).

Leventhal'ın adalet yargı kuramına göre, çalışanlar kazanımların adil dağıtımı için aktif biçimde çaba sarf etmektedirler. Adil dağıtım ifadesi, kazanımların çalışanın çabası ile oransal eşitliği ilkesine göre tanımlanmakta ve uzun vadede ilgili taraflar için en kazançlı durum olmaktadır. Kazanımların dağıtımına ilişkin belirlenen prosedürler bireylerin karşılaştıkları durumlara göre farklılık gösterebilmektedir (Özen, 2002: 109-110).

Bir diğer proaktif içerik teorisi de, Lerner'in geliştirdiği "Adalet Güdüsü" teorisidir. Lerner'a göre, dağıtım kararları alınırken dikkate alınması gereken adalet ilkesi, etkileşime giren şahıslar arasındaki ilişkiye dayanmakta ve tarafların birbirlerini kişisel olarak mı, yoksa pozisyon işgal eden bir çalışan olarak mı algıladıkları son derece önemli olmaktadır. Bu bağlamda; yakın bir arkadaşı olan çalışan ile ilgili olarak dağıtım kararı alan bir yönetici, bu kişinin ihtiyaçlarına ağırlık verecektir. Bir çalışanın elde ettiği çıktuları, hak etme çabası ile diğer çalışanların hak ettikleri çıktuları, ne ölçüde elde edebildikleri arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Bir örgüt üyesinin, bir diğer üyenin hak ettiği şeyi aldığını görmesi, kişinin motivasyonu açısından son derece önemli olmaktadır. Bu perspektifte, "Adalet Güdüsü Teorisi"nin adaleti, daha çok motivasyon yönü ile ele aldığı sonucuna varılabilmektedir (İçerli, 2010: 75).

### 1.2.3.3. Reaktif Süreç Teorileri

Kararların alınma aşamasında kullanılan prosedürlerin adil olup olmadığı üzerinde yoğunlaşan süreç kuramları, hukuktan türetilmiş teoriler olmaktadır. Araştırmacılar, prosedürlerin, alınan kararların toplum tarafından kabulünde önemli etkisi olduğunu ortaya koymaktadırlar. Prosedürlerle ilgili bu çıkarımlardan yola çıkan, Thibaut ve Walker bireyler arasındaki anlaşmazlıkların giderilmesi için geliştirilen prosedürlere gösterilen tepkileri inceledikleri bir araştırma üzerinde çalışmışlardır (Özen, 2002: 111).

Thibaut ve Walker bu araştırmalarında, hukuk alanındaki prosedürlerin adilliğine ilişkin üç ayrı taraf ve iki ayrı aşama tanımlamışlardır. Bunlar, anlaşmazlığa düşen taraflar olarak davalı ve davacı, aracı rolünü üstlenen taraf olarak da yargıç ile anlaşmazlığın çözümünde kullanılan delillerin gösterildiği süreç aşaması ve



anlaşmazlığın çözümünde delillerin kullanıldığı karar aşaması olmaktadır. Araştırmacılar, anlaşmazlığın çözümünde kullanılan delillerin seçimi ve toparlanması aşamasının kontrolünü, süreç kontrolü olarak, anlaşmazlığın çözümünü içeren karar aşamasının kontrolünü de karar kontrolü olarak adlandırmışlardır (Eker, 2006: 10).

Araştırmacıların bu teorisi, çalışanların kararların alınmasında kullanılan prosedürlerden her birine ne şekilde tepki gösterdikleri ile ilgilenmekte ve böylece reaktif - süreç teorisi niteliğine sahip olmaktadır. Teorinin varsayımına göre, hem çatışan ve hem de gözlemde bulunan çatışma içinde olmayan taraflar; kendilerine süreçler üzerinde kontrol olanağı veren prosedürlerden, kontrol olanağı vermeyen prosedürlere göre daha fazla tatmin olacaklardır. Süreç kontrolünü sağlayan prosedürlerden sonra ortaya çıkan kararlar daha adil olarak algılanmaktadır (İçerli, 2010: 76-77).

#### **1.2.3.4. Proaktif Süreç Teorileri**

Greenberg, yapılan bu sınıflandırma içinde en az bilenen teorilerin proaktif süreç teoriler olduğunu belirtmektedir. Proaktif süreç teorileri içinde en öne çıkan teori Leventhal, Karuza ve Fry 'ın geliştirdiği "Dağıtım Tercihi" teorisi olmaktadır. Bu teori Leventhal'ın adalet yarı teorisinin bir uzantısı olmakta ve dağıtım tercihi teorisinin genel modeli olarak önerilmektedir. Reaktif süreç teorilerinin aksine, proaktif süreç teorileri, dağıtım sürecine odaklanmaktadır (Greenberg, 1987: 14).

Dağıtım tercihi teorisine göre, prosedürler yöneticinin adil kararlar almasına yardımcı olduğu ölçüde tercih edilmektedir. Bu teori, hedefe ulaşmaya yardımcı olan prosedürün, en çok tercih edilen prosedür olacağını belirtilmektedir (İçerli, 2010: 77).

Dağıtım tercihi teorisinde, adil uygulamaların yaratılmasını sağlayacak prosedürler için sekiz özellikten söz edilmektedir. Bunlar (Özen, 2002: 111);

- I. Bireylere haklarında karar verecek kişiyi seçme hakkı tanınması,
- II. Kuralların tutarlı olması,
- III. Bilgilerin eksiksiz ve doğru olması

- IV. Karar alma gücünün yapısının belirtilmesi,
- V. Önyargılara karşı bireyleri koruması,
- VI. Çalışanlara bilgi alma hakkı vermesi
- VII. Prosedürler üzerinde değişiklik yapmayı mümkün kılması
- VIII. Etik kurallara uygun olması şeklinde sıralanabilmektedir.

Sonuç olarak, bu kurama göre, prosedürlerin adilliği, yukarıda belirtilen özelliklere uygunlukları dikkate alınarak belirlenmelidir (Özen, 2002: 111).

#### 1.2.4. Örgütsel Adaletin Boyutları

Adams'ın eşitlik teorisi 1960'lar ve 1970'lerin başlarında yaygın bir motivasyon faktörü olmuştur. Eşitlik teorisi araştırmalarının çoğunluğu dağıtımsal adalet araştırmalarını barındırması ile beraber, araştırmacılar, ayrıca işletme prosedürlerinin adilliği ve etkileşimsel adalet üzerinde de durmaktadırlar (Gilliland, 1993: 695-696). Yapılan araştırma sonuçlarına bakıldığında çalışanların iş yerindeki olayları üç grup halinde değerlendirdikleri gözlenmektedir (Cropanzano vd, 2007: 36);

- Çıktıların (kazanımların) adilliği (dağıtımsal adalet),
- Resmi dağılım süreci (prosedürel adalet),
- Bireylerarası karşılıklı işlemlerin adilliği (etkileşimsel adalet).

Aryee ve arkadaşlarının yapmış olduğu adalet sınıflandırması; çalışanların örgütsel faaliyetleri sonucunda aldıkları çıktıların adilliğini belirten dağıtımsal adalet, bu çıktıların belirlenme süreci olarak ifade edilen prosedürel adalet ve son olarak, karar vericilerin kişilerarası iletişim (muamele) kalitesini belirten etkileşimsel adalet şeklinde sıralanmaktadır (Aryee vd., 2002: 271). Çoğunlukla dağıtım adaleti ve prosedürel adalet ile ilgili olan örgütsel adalet araştırmaları, giderek, kişilerarası tavırlar ve yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişime odaklanan, etkileşim adaleti üzerinde yoğunlaşmaktadır. Etkileşim adaleti, örgütsel uygulamaların insani yönü ile alakalı olmakla beraber, adaletin kaynağı ve alıcısı arasındaki iletişim sürecinde

nezaket, dürüstlük ve saygı gibi yönleri esas almaktadır (Özmen ve Arbak vd., 2007: 22).

#### 1.2.4.1. Dağıtım Adaleti

Dağıtım adaleti, ahlaki ve nesnel olarak tanımlanan özellikler çerçevesinde, benzer olan bireylere benzer, farklı olan bireylerin de farklılıkları oranında farklı davranılması gerekliliğini açıklamaktadır. Başka bir ifadeyle, görevler, mallar, hizmetler, fırsatlar, cezalar/ödülleri, roller, statüler, ücretler, terfiler gibi karşılaşılan sonuçların ya da ödüllerin hakkaniyeti ile ilgili adalet algısı şeklinde ifade edilebilmektedir. (Özmen ve Arbak vd., 2007: 22).

Araştırmacılar örgütsel adaletin ilk boyutu olarak dağıtımsal adaleti göstermektedirler. Dağıtımsal adalet, örgütsel kararların çıktılarına gönderme yapmakta olup, iş görenlerin örgüte sağladıkları artı değere karşılık olmak üzere, örgütçe yapılan bölüştürme ve semerelerin adilliği konusundaki kanaatlerine işaret etmektedir (Demirel ve Seçkin, 2011: 101). Dağıtımsal adalet birilerinin aldığı ama diğerlerinin almadığı tahsisler ya da kazanımlar ile ilgili olmaktadır. Daha açık bir ifade ile, herkesin aynı muameleyi görmediği iş yerlerinde çıktıların dağılımının farklı olabilmesi gerçeğiyle alakalıdır. Bireyler yalnızca aldıkları ya da almadıkları adil payları ile ilgilenmektedirler. En iyi çalışanın promosyon alması gibi, dağıtımlar, adil olabilmekle beraber, kademe ilerlemesinin yöneticilerle yapılan politik görüşme sonucunda verilmesi gibi adil olmayabilmektedirler (Cropanzano vd., 2007: 37).

John S. Adams'ın Eşitlik Teorisi ve Gerald S. Leventhal'in Adalet Yargısı Teorisi, dağıtımsal adaletin kavramsallaştırılmasına yönelik teoriler olarak bilinmektedir (Poyraz vd., 2009: 73). Adams, dağıtımsal adaleti bireyler arasında ödül ve çıktıların eşitliğini sağlamak olarak tanımlamaktadır. Dağıtımsal adalet iş görenin bağlı olduğu örgüte kendi çabası ile katmış olduğu değere ilişkin olması gereken ideal ödül miktarını ifade etmektedir. Dağıtılan çıktılara örnek olarak ücret, performans bildirimini (geri besleme), çalışma şartları ve terfi sayılabilir. Araştırmacıların yaptığı çalışmalar gösterdikleri emeğin karşılığını tam olarak alamayan iş görenlerin diğer iş görenlere oranla örgüte daha az bir bağlılık duygusu beslediklerini göstermektedir (Doğan, 2002: 72).

Eşitlik teorisinin temelinde, iş görenlerin iş ilişkilerinde eşit muamele görme istekleri ve bu durumun bir sonucu olarak motivasyonlarının etkilenmesi söz konusu olmaktadır. Bireyin iş başarısı ve iş doyumunu, bulunduğu kurum ortamı ile ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlı olmaktadır (Koçel, 2011: 636). Eşitlik teorisinde birey gösterdiği gayret sonucunda elde ettiği çıktıyı aynı çalışma ortamında başkalarının gayretleri ve elde ettikleri çıktıları ile karşılaştırmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2010: 291). Bu karşılaştırma sonucunda eğer bir eşitsizlik hali söz konusu ise, iş gören bir dengesizlik hali olduğu varsayımına ulaşmaktadır. Adams aşağıdaki formül ile bireylerin karşılaştırma yapabileceklerini belirtmektedir (Eren, 2008: 543);

$$\frac{X \text{ kişisine verilen ödüller}}{X \text{ kişinin sunduğu girdiler}} = \frac{Y \text{ kişisine verilen ödüller}}{Y \text{ kişinin sunduğu girdiler}}$$

Belirtilen bu dengenin bozulması durumunda, dengenin kendi aleyhine bozulduğunu fark eden birey, bu tatminsizliğin baskısından kurtulmak için kendi ödülleri artırma yollarını araştırmakta, bu durumda da başarıya ulaşamadığında ise işletmeye sunduğu girdi değerlerinin miktarını azaltma yoluna gitmektedir (Eren, 2008: 543). Birey eşitsizliği algıladığında aşağıdaki seçenekleri uygulayabilmektedir (Özkalp ve Kırel, 2010);

- Gösterilen gayretin değiştirilmesi (iş görenlerin girdilerini değiştirmesi başka bir ifadeyle gereken gücün sarf edilmemesi),
- Üretilen malın sonuçlarının değiştirilmesi,
- Bireyin kendi algılarını değiştirmesi (İyi bir ortamda çalıştığını düşünen bireyin herkesten fazla çalıştığını düşünmeye başlaması gibi),
- Diğer çalışanların görüşlerini değiştirmesi ve onların gösterdikleri çabaları azaltmaya yönlendirmesi,
- Örnek alınan birey ya da grubun değiştirilmesi,
- İşten ayrılma.

Dağıtım adaleti, ahlaki ve nesnel olarak tanımlanan özellikler temelinde, aynı statü ve özellikteki iş görenlere benzer ve farklı olan bireylere de farklılıkları

oranında ayrı davranılmasını açıklamaktadır. Görevler, maddeler, hizmetler, fırsatlar, cezalar/ödülleri, roller, statüler, ücretler, terfiler vb. her türlü çıktının iş görenler arasındaki paylaşımını konu almaktadır (Özmen vd, 2007: 21).

İşgörenlerin dağıtımsal adalet algısına ilişkin göstergeler; iş görenin bilgi, yetenek ve becerisini örgütün amaçlarına uyumlaştırması ile doğru orantılı olacak şekilde, yöneticilerin geliştirecekleri eşdeğer karşılığın eşit işe eşit ücret, çalışma koşullarında iyileştirme, ödüllerin adil dağılımı gibi unsurların dengeli olmasıdır. İşgörenlerin çıktılarının (kazanımlarının) adil olmadığına dair bir görüşe varmalarının muhtemel üç nedeni bulunmaktadır. İşgörenler, ödüllerin dağıtımını ile ilgili kararın sonuçlarını, sonuçlarla ilgili resmi süreçleri ve kararın sorumlusu olan yöneticilerin uygulamada izledikleri yolu adaletsiz olarak algılayabilmektedirler (Yeniçeri vd, 2009: 85).

#### **1.2.4.2. Süreç (İşlemsel-Prosedürel) Adaleti**

Örgütsel adalet ile ilgili yapılan ilk çalışmalar, adaletin dağıtımsal boyutu üzerine yoğunlaşmış olsalar da, 1980'lerden itibaren bu odak noktası süreç adaletine doğru hareket etmiştir (Keskin vd., 2008: 97). İşlemsel adalet kavramı, ödül dağıtımıyla alakalı karar alma sürecindeki tarafsızlık veya objektif olmayla yakından alakalı olmaktadır.

Kazanımlar basit bir şekilde ortaya çıkmamakla beraber, onlar belirli bir sürecin ya da prosedürlerin sonuçları olarak ortaya çıkabilmektedirler. Örneğin çalışanlar performanslarının nasıl değerlendirildiğini, terfi kararlarını, ödeme artışlarını ya da personel seçim kararlarının nasıl verildiği gibi soruları akıllarına getirmekte olup, kendilerini etkileyen bu prosedürlerin adillliğini sorgulamaktadırlar (Cropanzano ve Greenberg, 1997: 5). Sonuca odaklanan dağıtımsal adaletin aksine süreç adaleti karar alma süreçleri ile ilgilenmektedir. Başka bir ifade ile süreç adaleti ücret, terfi, maddi olanaklar, çalışma şartları ve performans değerlendirmesi gibi hususların belirlenmesine yönelik metod, prosedür ve politikaların adil oluşu ile ilgili algılamalardır (Atalay, 2010: 44).

İşlemsel adalet, örgüt içi kararların uygulanmasında etik, ahlak ve güven gibi kavramları esas alan bu kurama göre bireyler, süreçler üzerinde kontrollerinin

olduğunu algıladıkları zaman süreci bir başka ifadeyle, yapılan işlemleri adil olarak görmektedirler. Bu süreç kontrolünün etkisi, adil süreç etkisi veya söz hakkı etkisi olarak tanımlanabilmektedir. (Demirel ve Seçkin, 2011: 102).

Çalışanlar, sonuçların belirlendiği süreci adil olarak algıladıklarında, istenmeyen bir sonuçla karşılaşmış olsalar da, sonucu daha olumlu değerlendirme eğiliminde olmaktadır. Diğer bir deyişle, çalışanlar söz haklarının olduğu işlemleri, suskun kalmak durumunda oldukları işlemlerden, sonuç kendilerine olumsuz etki edecek olsa dahi, daha adil olarak algılamaktadırlar (Özmen ve Arbak vd., 2007: 22).

Thibaut ve Walker'ın 1975'te çeşitli yasal sistemleri karşılaştırarak yapmış oldukları çalışmaya göre, örgüt karar süreçlerine itiraz edenlerin süreç kontrolü aşamasında söz hakları olduğu sürece karar alma sürecinde kontrolden vazgeçmeye istekli olduklarını ortaya koymaktadırlar. Aynı zaman içerisinde Leventhal 1976'da yaptığı çalışmada, süreç (prosedürel) adaletinin söz hakkına sahip olmaktan ibaret olmadığını belirtmiştir ve şu altı kuralı tanımlamıştır (Cropanzano ve Greenberg, 1997: 15; İçerli, 2010: 81):

- **Tutarlık;** Dağıtım kararlarının alınma süreçlerinin tutarlı olması anlamına gelmektedir.
- **Önyargı baskısı;** yöneticilerin, dağıtım kararlarını alırken, kişisel çıkarlarına göre davranmamaları ve önyargılardan uzak olmaları gerekliliğini ifade etmektedir.
- **Doğruluk kuralı;** karar alma aşamasında süreçlerin mümkün mertebe minimum hata ile doğru ve geçerli bilgilere dayandırılması şeklinde açıklanmaktadır.
- **Düzeltilbilirlik kuralı;** süreçlerin iş görenlerin itirazlarına yol açacak yanlış kararları düzeltmeye izin verecek şekilde olmasını ifade etmektedir.
- **Temsil Kuralı;** bu kural süreçlerin dağıtımdan etkilenen tarafların çıkarlarını birleştirmeyi ve karadan etkilenen iş görenlerin görüşlerini ve temel değerlerini yansıtması gerekliliği şeklinde ortaya konulmaktadır.

- **Etik olma kuralı;** süreçlerin etik değerlere uygun olmasını olarak tanımlanabilmektedir.

Süreç adaleti iki temel boyutta ele alınmaktadır. Birinci boyut, karar alma sürecinde kullanılan işlemler ve uygulamaların yapısal özelliklerini içermektedir. Örneğin karar alma sürecinde çalışanlara söz hakkı verilmesi, fikir ve görüşlerinin dinlenmesi gibi. İkinci boyut ise, karar alma sürecinde kullanılan politika ve uygulamaların yöneticiler tarafından uygulanma biçimi ile ilişkili olmaktadır. Süreç adaletinin örgütsel bağlılık ve yöneticilerin adil görülmesi gibi iki örgütsel sonuca neden olması, örgüt açısından önemini arttırmaktadır. Çünkü örgütün süreç adaleti bağlamındaki uygulamaları, çalışanlar tarafından adil olarak algılandığında, çalışanlar düşük ücret alsalar bile örgütsel bağlılık algılarında bir değişme olmamaktadır. Süreç adaleti, örgüt ve yönetici boyutuyla da ele alınmaktadır. Süreç adaletinin bu bağlamda ele alınmasındaki temel ölçü, adaletin kaynağının yönetici ve örgüte dayanması olmaktadır. Süreç adaletinin yönetici boyutu, alınan kararların uygulanmasında yöneticilerin bireysel tutum ve davranışlarında adil olmalarının gerekliliğini vurgularken; örgüt boyutu ise, organizasyonda genel kabul görmüş ve çalışanlar tarafından paylaşılan ilke ve politikaların adil, alınan kararların örgütsel amaç ve değerlerle uyumlu olması gerektiğini belirtmektedir (Demirel ve Seçkin, 2011: 102).

Dağıtımsal ve işlemsel adalet algıları, genel çerçevede analiz edildiğinde Greenberg'e göre çalışanların dağıtımsal adalet algıları onların almış oldukları kararların semerelerine karşı olan tutumlarını, işlemsel adalet algıları ise örgüte karşı tutumlarının belirleyicisi şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Diğer bir deyişle, dağıtımsal adalet, adaletin muhtevası ile ilgili kavramları, işlemsel adalet ise adalet sürecini hedeflemektedir. Thibaut ile Walker ve kimi araştırmacılar dağıtımsal ve işlemsel adaletin birbirlerinden ayrı kavramlar olduklarını ifade ederken, kimileri ise bahse konu iki adalet algısının birbirleriyle yüksek derecede ilişkili olduğunu öne sürmektedirler (Önderoğlu, 2010: 6).

### 1.2.4.3. Etkileşim Adaleti

Dağıtımsal adalet ve işlemsel adaletle alakalı yapılan araştırma ve çalışmalar varlığını idame ettirirken, örgütsel uygulamaların kişilerarası yönünü merkeze alan, özellikle kişilerarası tavırlar ve yönetimle çalışanlar arasındaki iletişimle alakalı etkileşimsel adalet araştırma konusu olmaktadır. Etkileşimsel adalet kimi araştırmacılar tarafından bağımsız bir kavram olarak ifade edilirken, başka bir grup tarafından ise işlemsel adaletin bir alt dalı olarak açıklanabilmektedir. Örgütsel adalet algısı yalnızca gerçekleştirilen işlemler ve sonuçlardan değil, bunun yanı sıra yöneticilerin çalışanlarla olan ilişki ve etkileşimlerinden hatta resmi işlemlerle ilgili yapılan açıklamaların yeterli ve doğru olmasından da etkilenmektedir. Söz konusu etkileşim biçimi aynı zamanda eşitliğin algılanması sürecini etkilemesi noktasında önem arz etmektedir (Önderoğlu, 2010: 6).

Örgütsel adaletin üçüncü boyutu olan etkileşimsel adalet Robert J. Bies ve Moag tarafından ortaya atılmıştır. Etkileşimsel adalet çalışanlarla yöneticiler/işverenler arasındaki ilişkilerdeki adalet algısı ile ilgilidir. Bies, etkileşimsel adaleti örgüt içinde işlemler uygulanırken çalışanların karşılaştıkları tutum ve davranışların niteliği olarak belirtmiştir (Poyraz vd., 2009: 78). Örgütsel adaletin sosyal yönüne değinen etkileşimsel adalet kişiler arası ilişkilere yapılan yatırımlar ve bu ilişkilerden elde edilecek çıktılara vurgu yapmaktadır. İşgörenler ve yöneticiler arasında adaletin sağlanmasında maddi unsurlar tek başına yeterli olmadığından, örgütsel adaletin sosyo-psikolojik boyutu önem kazanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında etkileşimsel adaletin işlerlik kazanmasında bilgi paylaşımının önemi de göz önüne alınmalıdır (Yeniçeri vd., 2009: 86).

Kişilerarası etkileşim adaleti, iş görenlerle yöneticiler arasındaki iletişimdeki adalet algılaması ile ilgilidir. Bu adalet boyutu, dağıtım kararından etkilenecekler ile dağıtım kaynağı arasındaki etkileşimle ilgilidir. Bir başka ifadeyle, karar alındığında bunun bireylere nasıl iletildiği ya da iletileceğiyle ilgili adalet algılamasıdır. Organizasyonlarda iş görenler, yöneticilerinin kendilerine diğerlerine davrandığı şekilde iletişim kurmasını beklemektedirler. Bireylerarasındaki saygı çerçevesini farklı uygulayan yöneticiler veya iş görenler adil olarak algılanmazlar. Algılanan kişilerarası etkileşim adaletsizliği iş görenlerin yöneticilerine karşı negatif tepki



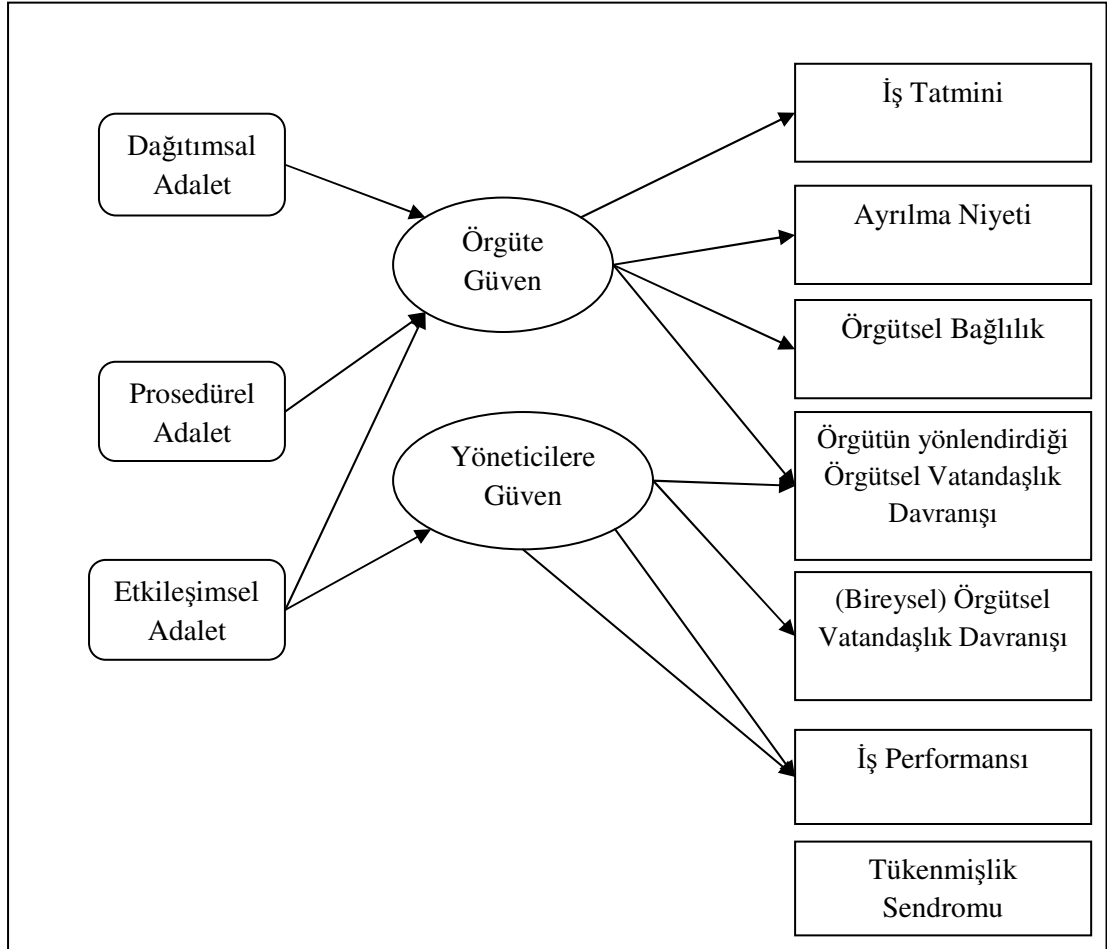
vermesine neden olmaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 79). İşgörenlerin hak ettikleri ücreti alabilmeleri etkileşimsel adaletin boyutunu da etkilemektedir. Diğer açıdan işgörenler ve yöneticiler arasındaki adaletin sağlanmasında maddi unsurlar tek başına yeterli olmamakta, sosyal ve psikolojik değerler de önemli ölçüde etkili olmaktadır. Karar alma ve uygulama sürecinde sosyal duyarlılık, empati ve saygılı davranma gibi durumlar da etkileşimsel adalet ile yakından ilişkili olmaktadır. Etkileşim adaleti, sosyal deneyimlerin sonucu ve bireylerarası ilişkilerin belirli bir kalite düzeyinde olmasına bağlı olarak gerçekleşmektedir (Demirel ve Seçkin, 2011: 103).

Etkileşimsel adalet sebep, doğruluk, saygı ve nezaket gibi dört boyuttan meydana gelmektedir. Araştırmacılar prosedürler tamamlandıktan sonra devam eden süreçte bireyler arası ilişkilerdeki kalitenin önemine odaklanmaktadırlar. Daha sonra bu dört boyut duyarlılık ve açıklamalar olmak üzere iki boyut altında araştırmalara konu olmaktadır. Duyarlılık boyutu kişiler arası adalet, açıklamalar boyutu ise bilgisel adalet olarak adlandırılmaktadır. Kişiler arası adalet kavramı prosedürlerin yürütülmesi sürecinde ve sonuçların belirlenmesinde yer alan yöneticiler tarafından çalışanlara kibar davranılmasını, değer verilmesini ve saygı duyulmasını ifade etmektedir. Bilgisel adalet ise dağıtılan sonuçların ya da kullanılan prosedürlerin hangi yollarla belirlendiği hakkında çalışanlara aktarılan bilgiye dayalı açıklamalara ilgili olmaktadır (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 267).

### **1.2.5. Örgütsel Adaletin Sonuçları**

Bireyin algıladığı örgütsel adaletin (adaletsizliğin) bireyin davranışlarında tutum değişikliğine neden olduğu yapılan pek çok araştırma ile görülmektedir. Düşük iş tatmini, aidiyet duygusunda azalma, kendini örgütün bir üyesi gibi hissedememe, işten ayrılma, örgüte bağlılığın azalması, örgüte güven, performans bunlardan en göze çarpanlarıdır (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 283). Bu hususların yanında algılanan adaletsiz bir durumda bireyler işi yavaşlatma, hırsızlık, misilleme ve hatta kasıtlı olarak işi sabote etme gibi işletme için olumsuz etkileri olacak bir takım faaliyetler yapma yoluna gidebilmektedir. Ancak örgütsel adalet sabotaj duygusunun temel faktörü olarak kabul edilmemektedir (Keskin vd, 2008: 99).

Şekil 1. Örgütsel Adaletin Sonuçları



**Kaynak:** (Aryee, Samuel, Budhwar, Pawan S., Chen, Zhen X. (2002), "Trust As a Mediator of The Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model", Journal of Organizational Behavior, Vol: 23, pp. 267 – 285

Araştırmalar örgütsel adaletin üç boyutunun çalışanların tutum ve davranışları farklı şekillerde etkilediklerini ortaya koymaktadır (Şekil 1). Çalışanların yöneticiler ve organizasyonla karşılıklı ilişki içinde olmaya dâhil edilen bireyler olduğu göz önüne alındığında, örgütsel adaletin çıktıları, karşılıklı ilişkide bulunan kişi ile ilişki olduğu ele alınmıştır. Örneğin Masterson ve arkadaşları prosedürel adaletin örgütsel kaynaklı olarak örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılığı etkilediğini belirtirken, etkileşimsel adaletin ise yöneticilerin uygulamalarından kaynaklı olarak örgütsel vatandaşlık davranışını ve iş performansını etkilediğini belirtmişlerdir (Aryee vd, 2002: 271).

Yapılan araştırmalar sonucunda algılanan örgütsel adaletin sonuçlarını şu şekilde sırlamak mümkündür:

- **Örgütsel Güven:** Güven sosyologların, psikologların ve yönetim araştırmacılarının bireyler arası ilişkilerin inşa edilmesinde temel faktör olduğu konusunda görüş birliğine vardıkları bir kavramdır. Araştırmacılar sağlıklı toplum ve toplumu oluşturan bireyler arasında sağlıklı ilişkilerin kurulmasında ve sürekliliğinin sağlanmasında güven kavramının önemli olduğu görüşüne varmaktadırlar (İşcan ve Sayın, 2010: 201). Örgüt içerisinde güven, hem birey düzeyinde oluşmakta hem de örgüt düzeyinde oluşmaktadır. Fakat bireye güven ve örgüte güven unsurları birleşerek örgütsel güveni oluşturmaktadır (Polat ve Celep, 2008: 310). Colquitt ve arkadaşları örgütsel adaletin üç boyutunun da örgütsel güveni etkilediğini belirtmişlerdir (Cropanzano vd, 2007: 39-40). İşcan ve Sayın (2010) elektrik ürünleri alanında faaliyette bulunan bir firma çalışanları üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda örgütsel adalet ile örgütsel güven arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna varmaktadırlar. Başka bir ifade ile istikrarlı ve güvenlik hissi veren bir işletmede çalışıyor olmak örgüte güveni arttırmaktadır.
- **Örgütsel Bağlılık:** Örgütsel bağlılığı genel olarak üç faktörle karakterize etmek mümkündür (Yüceler, 2009: 448);
  - 1- Örgütün amaçlarını, değer ve yargılarını kabul eden ve bunlara inanan işgörenler,
  - 2- Örgütün yararı için gayret gösterme ve sürekli gelişme için gönüllü olma
  - 3- Örgüt kültürünün bir parçası olarak kalmaya niyetli olma.

Greenberg'den (1990) aktarıldığına göre sosyologlar uzun zaman önce örgütsel adalet kavramının organizasyonların etkili işleyişindeki ve çalışanlarının iş tatmininde temel gereksinim olduğunun farkına vardıklarını belirtmektedir. Ayrıca Greenberg adaletin sosyal kurumların ilk erdemi olduğunu da vurgulamaktadır (Malik ve Naem, 2011: 92). Adaletli bir işletmede, iş görenler yöneticilerin davranışlarını adil, ahlaki ve rasyonel olarak değerlendirmektedirler ve böyle bir örgütte genellikle maliyet ve yararların adil olarak dağıtıldığı, kuralların tarafsız şekilde uygulandığı,

eşitsizlik ve ayrımcılık dolayısı ile zarar gören bireylerin zararlarının karşılandığı algısının yüksek olduğu varsayılmaktadır. Bireyler beklentileri yeterince karşılanmadığı veya bekledikleri tavırları görmedikleri takdirde haksızlığa uğradıklarını düşünmektedirler. Adaletsiz bir durumun varlığını hisseden bireyler adaleti sağlama veya adil davranışlarla karşılık verme yönünde motive olmaktadır (Bakan, 2011: 192). Literatür incelendiğinde yapılan araştırmaların iş yerinde algılanan adaletsiz durumun arzu edilmeyen davranışlara neden olduğunu destekleyen sonuçlar çıkardığı görülmektedir. Örneğin adaletsiz durumu algılayan birey iş performansını düşürme ve pasifleşme yoluna gidebilmektedir (Keskin vd., 2008: 92).

- **İş Tatmini:** İş tatmini bireyde, çalışma yaşamı veya söz konusu birey ile örgüt koşulları arasındaki uyumun bir sonucu olarak ortaya çıkan memnuniyet duygusu ve bireyin işine karşı almış olduğu pozitif bir tutum olarak tanımlanmaktadır. İşten elde edilen maddi çıkarlar ile işgörenin uyumlu olduğu mesai arkadaşları ve bir eser meydana getirmenin yarattığı mutluluk olarak da ifade edilebilmektedir. İşgörenlerin gerçekleştirmek istedikleri hedefleri ile örgüt hedeflerinin uyumu, bireylerin işten bekledikleri ödüller ile elde ettikleri ödüllerin mukayesesi, iş tatmini etkileyen unsurlardır. Literatürde iş tatmini; "bireyin iş çevresinden yani işin kendisinden, yöneticilerden, çalışma grubundan ve iş organizasyonundan elde etmeğe çalıştığı, rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygu" şeklinde ifade edilmiştir. Ayrıca iş hayatının bir kalite ölçütü de olmaktadır (İşcan ve Sayın, 2010: 198).

İş tatmini bireylerin işleri ile ilgili olumlu/olumsuz hislerinin derecesi olarak tanımlanabilmektedir. Bu kişilerin çalıştıkları ortamdaki sosyal ve fiziksel koşullara olduğu kadar görevlerine de verdiklerini duygusal tepki olarak açıklanmaktadır (Yürür, 2008: 298). Çalışanların iş tatminini etkileyen unsurlar, işin niteliği, ücret, terfi fırsatları, çalışma şartları ve beşeri ilişkiler olmaktadır (İşcan ve Sayın, 2010: 198). Dağıtımsal ve prosedürel adalet boyutları ücret, işin niteliği, terfi olanakları gibi unsurlara etki ederken etkileşimsel adalet ise iş tatminini etkileyen beşeri ilişkiler unsurunu etkilemektedir.

- **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı:** Dennis W. Organ'ın 1977 yılında "tatmin performansı sağlar" bakış açısı örgütsel vatandaşlık anlayışının çıkış noktasını oluşturmaktadır (Poyraz vd, 2009: 79). Bireyin iş yerinde kendisi için belirlenen standartların ve iş tanımlarının ötesinde, gönüllü olarak bir çaba ve fazladan rol davranışı göstermesi olarak tanımlanmaktadır (Gürbüz, 2006: 50). Örgütsel vatandaşlık davranışında gönüllülük esas olmaktadır (Poyraz vd, 2009: 79). Gönüllülük kavramı ile bu tür davranışların bireyin örgütteki rolünün veya biçimsel iş tanımının gerektirdiği davranışlar olmadığı anlatılmak istenmektedir (Gürbüz, 2006: 50).

Araştırmacılar örgütsel vatandaşlığı özgecilik, nezaket, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem olmak üzere beş boyuttan oluştuğunu belirtmektedir (Öğüt vd, 2009: 159);

1- Özgecilik, çalışma ortamında yüz yüze etkileşim gösteren belirli bireylere yardım etmeye yönelik gönüllü davranışlar olmaktadır.

2- nezaket, bireylerin iş yerinde gösterdikleri jestleri tanımlar ve örgüt içindeki işbölümünden kaynaklanan karşılıklı birbirine bağlı olan bireyler arasındaki olumlu iletişimi ifade etmektedir.

3- Centilmenlik, organizasyon içinde bireyler arasında gerginlik yaratacak her türlü olumsuzlukları gidermeyi ifade etmekte ve iş görenlerin şikâyet etmekten, küçük sorunları büyütmeğe kaçınmaları ile ilgili davranışlarından meydana gelmektedir.

4- Vicdanlılık, örgütün gerektirdiği minimum rolün üzerindeki, isteğe bağlı davranışları ifade etmektedir. Gönüllü olarak ekstra çalışmak, asla kuralları çiğnememek, çalışma zamanını israf etmemek gibi davranışları kapsamaktadır.

5- Sivil erdem, örgütün sürekliliğine sorumlu bir şekilde katılımı ifade etmektedir. Zorunlu olmadığı halde örgüte fayda sağlayacak toplantılara katılma, örgütteki değişimlere ayak uydurma, süreçlerin nasıl geliştirileceği ile ilgili olarak öneriler sunmak gibi davranışlar örnek olarak verilebilir.

Kaynakların adil dağıtımını kapsayan örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışının bir belirleyicisi olmaktadır.

- **İş Performansı:** Performans örgüt üyesi olan bireylerin görev ve sorumluluklarını etkili ve verimli bir şekilde yerine getirmelerini ifade etmektedir. Konovsky ve Cropanzano yaptıkları çalışmalarla çalışanların performansı ile dağıtım ve işlemsel adalet arasında olumlu bir ilişki olduğunu saptamışlardır (Atalay, 2010: 57). İş yerindeki adil uygulamalar çalışanlar için motive edici bir faktör olmaktadır (Cropanzano vd, 2007: 39). İşlemsel adalet algılarının belirli bir grupta harmoni ve ahenk yaşandığında, dağıtımsal adalet algılarının ise amaç produktivite ve üretkenliklerinin söz konusu olduğu hatta daha da belirginleştiği çeşitli araştırmalar sonucunda görülmektedir. İşlemsel adalet algısının, davranışları etkilemesine istinaden performansları da etkileyebileceği realitesi karşımıza çıkmaktadır. Örneğin işlemsel adaletsizlik algısı, örgüte ve yöneticilere karşı davranışları etkilediğinde, söz konusu davranışlar da performansı olumsuz olarak etkilemektedir. İş performansı, çalışan ve örgüt arasındaki ilişkiden etkileniyorsa bu durum işlemsel adalet algılarıyla, çalışan ve yönetici arasındaki ilişkiden etkileniyorsa etkileşimsel adalet algılarıyla alakalı olmaktadır (Önderoğlu, 2010: 10).
- **Tükenmişlik Sendromu:** İlk kez Freudenberger (1974 ve 1975) tarafından gönüllü, sadık işgörenler arasında görülen; hayal kırıklığı, yorgunluk ve işi bırakmayla sonuçlanan bir durumu açıklamak için ortaya atılan tükenmişlik kavramı, daha sonra Maslach ve Jackson tarafından geliştirilmiştir (Kaçmaz, 2005: 29). Maslach ve Jackson tükenmişlik kavramının "işe vuruk" tanımını yaparken duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı eksikliğine ilişkin duyguları sınıfladıkları üç ayrı kategori şeklinde sınıflandırmışlardır. Duygusal tükenme; bireye yaptığı iş nedeniyle aşırı yüklenilmesi ve tüketilmiş olma duyguları şeklinde ifade edilmektedir. Duyarsızlaşma; bireyin bakmakla yükümlü olduğu kişilere karşı, bu kişilerin kendilerine özgü ayrı birer birey olmalarını göz ardı ederek duygudan yoksun biçimde tutum ve davranışlar sergilemesini içermektedir. Kişisel başarı; ise problemin başarı ile çözüme kavuşturulması ve kendini yeterli bulma olarak tanımlanmaktadır (Sayıl vd, 1997: 72).

Örgütlerin işin insani özelliklerini dikkate almaması ve işgörenlerden insanüstü bir çaba beklemeleri sonucu tükenmeye doğru giden işgörenler, bireysel çabaları ile tükenmişlik ile baş edememektedir. Tükenmişlik kavramı ile ilgili bütünsel bir bilgiye sahip olmak gerek işgörenler, gerekse de yöneticiler açısından tükenmişliğin etkilerini ortadan kaldırmada etkin bir rol oynamaktadır. Amaç tükenmişliği engellemek olsa da, tükenmişlik hissedilmeye başladıktan sonra da hem kişisel hem de örgütsel çerçevede alınabilecek önlemler mevcuttur. Bilinmesi gereken husus, tükenmişlik bir süreçtir ve bir gecede meydana gelen bir durum değildir. Bu sebeple tükenmişlik ile ilgili işaretleri doğru algılamak, farkındalık ve zamanında tedbir alma konusunda özellikle yöneticiler ve örgütlere önemli görevler düşmektedir (Arı ve Bal, 2008: 145).

İşgörenlerin elde ettikleri çıktıları, örgütlerine sağladıklarını düşündükleri katkıya eşdeğer bulmamaları duygusal kırılma noktasının başlangıcı olmaktadır. İşgörenlerin adalet algılarına bağlı olarak ortaya çıkan psikolojik uyumsuzluk, işe karşı ednilen tutum, davranış, enerji, ait olma ve yeterlilik duygusunda yıpranmalara sebep olarak tükenmişliği başlatmaktadır. Örgütsel adalet beklentileri ile uyuşan prosedür ve uygulamaların varlığı işgörenlerin psikolojik uyumuna pozitif yönde etki ederek tükenmişliğe neden olan sebepleri ortadan kaldırmaktadır. Diğer bir ifadeyle, örgütsel adalet algılarındaki yönelime bağlı olarak işgörenlerin tükenmişlik duyguları değişim göstermektedir. (Yeniçeri vd., 2009: 89-90).

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

#### 2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Örgütsel Bağlılık kavramını, bireyin, kimliğinin örgüt ve örgüt içerisindeki gücü olarak ifade etmek mümkün olmakla beraber, kavramsal tanımlama yapılırken üç faktör ön plana çıkmaktadır. Bunlardan birincisi, iş görenlerin örgütün amaç ve hedeflerine güçlü inanç duymaları ve bunları kabul etmeleridir. Bir diğeri ise örgüt adına yüksek düzeyde çaba sarf etme isteğidir. Sonuncu faktör ise, örgüt içinde üyelik elde etmek için güçlü bir istek duyulması şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Tükeltürk ve Perçin vd., 2012: 96).

Örgütsel Bağlılık kavramı çeşitli açılardan ele alınarak açıklanmıştır. Becker, Staw, Salancik gibi araştırmacılar bahse konu kavramının davranış yönünü ele alarak tanımlamışlarken, Allen, Meyer, March ve Simon, Mowday, Steers ve Porter, Boulian gibi araştırmacılar ise söz konusu kavramın tutum yönünü öne çıkartmış bulunmaktadırlar (Yavuz, 2009: 55).

Huczynski ve Buhanan bağlılığı kişilerin inançları ve davranışları arasındaki paralelliği öngören bir duygu olarak belirtmektedirler (İşcan ve Naktiyok, 2004: 184). Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık “toplum duygusunun olduğu her yerde var olup toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. Kölenin efendisine, memurun görevine, askerin yurduna sadakati sadık olma durumunu anlatmaktadır. Bağlılık, bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma karşı gösterilen ve yerine getirilmek zorunda olan bir yükümlülük” olarak ifade edilmektedir (Saldamlı, 2009: 7). Psikolojik bir faktör olan bağlılık, iş görenlerin işten ayrılma niyetlerini ve iş performanslarını etkileyen bir unsur örgütün devamlılığını da etkilemektedir ve iş görenler işe ne kadar bağlılarsa işletme o derece güçlenmektedir. İşe bağlılığı azalan iş gören performansını düşürme, işten ayrılma gibi yollara gidebilmektedirler. Yöneticiler, Örgüt devamlılığını sağlamak için iş görenlerin işten ayrılmalarını önlemeye çalışmaktadır (Çetin, 2004: 90). Bu noktada örgüt için örgütsel bağlılığın önemi ortaya çıkmaktadır.



Örgütsel bağlılık kavramı ya da ölçümü ile ilgili henüz ortak bir görüş birliği bulunmamaktadır. Bağlılık kavramı ile ilgili araştırma yapmış olan araştırmacıların, kavramı farklı açılardan ele almaları yapılan tanımların farklılaşmasına neden olmaktadır (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010: 2). Yapılan bazı tanımlamalar şu şekildedir (Bakan, 2011, 7-10; Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010: 2; Yüceler, 2009: 447);

- Kavram ile ilgili tanımlamaların başında ilk olarak Grusky tarafından 1966 yılında yapılmış olan tanımlama gelmektedir. Yazara göre örgütsel bağlılık “bireyin örgüte olan bağının gücü” olmaktadır,
- Leong örgütsel bağlılığı “Bireyin bir örgüt ile girdiği kimlik birliği ve bağlılığının birleşik gücü” olarak tanımlamaktadır,
- Morris, Lydka ve O’Creevy “Bireyin bütünleşme ve gönüllülük eğilimi” olarak açıklamaktadırlar,
- McDonald ve Makin’in tanımına göre örgütsel bağlılık birey ile örgüt arasında yapılmış psikolojik bir sözleşme olmaktadır,
- “İşgörenin çalıştığı işletmede işine devam etme isteğinde olması, işyerine düzenli olarak gelmesi, işletmenin varlıklarını koruması ve işletmenin amaçları ile bütünleşmesidir” (Meyer ve Allen, 1997),
- “Çalışanların işyerlerine ilişkin psikolojik bağlılıklarını ifade eder” (Becker, 1996)
- “Zorlama olmaksızın gönüllü ve bireysel bir algılamadır”, (Farnham ve Pimlott, 1990),
- “Kişinin örgütte çalıştığı süre boyunca sarf ettiği emek, çaba, zaman ve edindiği statü ve para gibi unsurları örgütten ayrılması durumunda kaybedeceği ve bütün yaptıklarının boşa çıkacağı endişesi sonucu oluşan bağlılıktır” (Becker, 1960).

Örgütsel bağlılık genel olarak işe katılma, sadakat ve örgüt değerlerine inanç olmak üzere iş görenin örgüte olan psikolojik bağlılığını ifade etmektedir.

Bağlılığın üç aşaması bulunmaktadır (Çetin, 2004: 90);

İtaat →Birey karşısındaki insanların etkisini kendini tanıtmaya amacıyla kabul etmesi,

Dâhil olma →Birey bir örgüte dâhil olmaktan gurur duymaktadır,

Kimlik kazanma →Birey örgütün değerlerinin övgüye değer ve kendi değerleriyle örtüştüğünü fark etmektedir.

Gbadamosi (2003)'den aktarıldığına göre, Mowday ve arkadaşları örgütsel bağlılığın üç unsuru içerdiğini belirtmektedirler. Bu unsurlar;

- Bireyin örgütsel değer ve amaçlara güçlü kabul ve inanç duyması,
- Bireyin örgüt yararına gönüllü olarak fazladan çaba göstermesi,
- Bireyin örgütün devamlı bir parçası olma isteği duymasıdır.

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan tanımlamaların ortak noktası, örgüte bağlanan çalışanların organizasyon başarısı için ellerinden gelen katkıları sağlama hususunda çaba sarf edecekleri beklentisi olmaktadır. Aynı zamanda örgüte bağlılığı güçlü olan çalışanların, daha az bağlılığa sahip olan çalışanlara göre performanslarının daha yüksek olacağı varsayımı örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasında temel alınan en önemli unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010: 3).

Örgütsel bağlılık, 1950'li yıllardan bu zamana iş görenlerin iş yerlerindeki performansları ve işten ayrılma niyetlerini açıklaması nedeni ile örgütsel araştırmalar alanında önemli bir konu haline gelmiş olmaktadır. Kavram ilk olarak 1956 senesinde Whyte tarafından incelenmiş ve 1974 yılında Porter'ın geliştirmiş olduğu "örgüte bağlılık ölçeği" ile ölçümlenmeye çalışılmış bulunmaktadır (Bakan, 2011: 41). Yapılmış olan çalışmaların çoğunda bu kavram ilk olarak Mowday, Steers ve Porter'ın (1979) tanımladığı gibi iş görenlerin kurumuna karşı hissettiği duygusal bir bağlılık olarak tanımlanmakta olup, Becker (1960) ise örgütsel bağlılık kavramını, iş görenlerin örgütlerine yaptıkları bir yatırım olarak tanımlamakta ve iş görenin kurumda çalıştığı süre boyunca gösterdiği emek ve çabanın boşa gideceği korkusuyla örgütüne bağlılık gösterdiğini savunmaktadır. Meyer ve Allen (1984) bu farklı tanımlamaları kapsayan "duygusal bağlılık" ve "devamlılık bağlılığı" olarak adlandırdıkları iki boyuttan oluşan bir model geliştirmiş bulunmaktadır. Weiner ve Vardi tarafından önerilen "normatif" ya da "ahlaki" bağlılık boyutu da bu iki boyuta eklenerek üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini ortaya çıkartmaktadırlar (Wasti ve Önder, 2008: 4).

### 2.1.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Literatür incelendiğinde örgütsel bağlılığı etkileyen etmenlerle ilgili pek çok çalışma yapıldığı görülmektedir. Mowday ve arkadaşları bu etmenleri kişisel özellikler, iş tecrübesi, işin özellikleri ve yapısal özellikler olarak, dört kategoride toplarken, Nijhof gibi pek çok araştırmacının, kişisel özellikler, iş veya görev özellikleri ve örgütsel özellikler şeklinde üç kategoride topladığı görülmektedir Bakan (2011) örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmasında örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri aşağıdaki gibi sıralamıştır (Bakan, 2011: 121);

#### 2.1.1.1. Kişisel Faktörler

Örgütsel bağlılığın birbirinden farklı değişkenlerce belirlendiği, bu değişkenlerin, örgütteki çalışanları değişik şekillerde etkilediği, sonuçta örgüt ve birey için önemli sayılabilecek sonuçlar ürettiği yapılan araştırmalar sonucunda görülmektedir (Balay, 1999: 239). Bu bağlamda demografik faktörler olan yaş, cinsiyet, eğitim durumu, çalışma süresi gibi değişkenler çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarına etki edebilmektedirler.

Cinsiyetin örgütsel bağlılığı etkilediğine yönelik araştırma sonuçları çelişkili bir durum ortaya koymaktadır. Bir kısım araştırmalarda kadınların erkeklerden daha çok örgüte bağlılık gösterdikleri, diğer bir kısım araştırma da ise daha az bağlı oldukları belirtilmektedir. Bununla birlikte örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığını ortaya koyan araştırma sonuçları da mevcuttur (Duygulu ve Abaan, 2007: 63). Mathieu ve Zajac tarafından yapılan bir araştırmaya göre kadınların örgütsel bağlanma düzeyleri erkeklere göre daha yüksek olmaktadır. Yine aynı şekilde, Mowday ve arkadaşları da yaptıkları bir araştırma sonucunda kadınların örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadırlar. Araştırmacılar kadınların örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek oluşunu, toplumsal konumlarından dolayı örgüt içinde kalmak ve yükselmek için daha çok çabalamak zorunda kalmalarına bağlamaktadırlar. Aven ve arkadaşlarının yapmış oldukları bir diğer araştırmada, örgütsel bağlılığın cinsiyet faktöründen etkilenmediğini belirtmektedir. Meksika’da yapılan başka bir araştırmada ise kadınların örgütsel bağlanma düzeylerinin erkeklerden daha düşük olduğu görülmüştür. Araştırmacılar, toplumsal yapının kadınlara yüklediği geleneksel

işlevlerin bir çalışan olmaktan daha önemli olması ile bu durumu açıklamaktadırlar (Atalay, 2007: 44).

Hrebiniak ve Aluttu'nun (1972) yapmış oldukları araştırmalarında örgütsel bağlılık ve yaş arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütteki görevlerine bakılmaksızın, yaşı daha genç olan çalışanların kendilerinden daha yaşlı olanlara göre örgütsel bağlılıklarının daha düşük olduğunu belirtmişlerdir. Allen ve Meyer yaşça büyük işgörenlerin, örgüte yönelik duygusal bağlılıklarının daha yüksek olduğunu saptamışlardır. Bununla birlikte yaş ilerledikçe iş olanakları azaldığından, sahip olduğu maddi değerlerle hak ve imtiyazları kaybetme endişesi, devam bağlılığını artırmaktadır. Araştırmalarda örgüt içerisinde iş görenler arasında yaş farkları varsa, iş görenlerin örgütte kalma yönünde karar vermede zorlandığı tespit edilmiştir (Yavuz, 2009: 55).

Eğitim düzeyi yüksek olan kişilerin iş alternatiflerinin ve beklentilerinin, kendilerinden daha düşük eğitilmiş bireylerden daha fazla olmasından dolayı bağlılıklarının daha düşük olduğunu düşünülebilir. Örgütlerin karşılık veremeyeceği kadar yüksek beklentileri olan işgörenler kolayca alternatif bir örgütü tercih edebilmektedirler. Bir işletmede iş görenler arasında eğitim düzeylerinde farklılaşma arttığı zaman, iş görenlerin örgüte bağlılıklarının arttığı saptanmıştır. İşgörenin örgütte çalışma süresi arttıkça, örgüte bağlılığı da artış göstermektedir. Bununla birlikte, uzun çalışma süresine sahip iş gören, çalıştığı işletmeye özgü beceriler geliştirebilmektedir. Her iki durumda da iş görenin bağlılığı artış eğiliminde olacaktır (Durna ve Eren, 2005, s.213).

Becker'ın yan bahis teorisinde olduğu gibi, iş görenin örgütte çalışma süresinin artması bir bakıma, o iş görenin örgüte yatırımının artması anlamına gelmektedir. Zaman içerisinde iş görenin yatırımının karşılığı olarak elde ettiği faydalar artış gösterebilmektedir. Buchanan, kıdemin iş görenlerin bağlılığına etkisini açıklamak için geliştirdiği modelde çalışılan süre ile ilgili bazı bulgulara varmıştır. Bu modelde, ilk sene işgörenin güvenlik ihtiyacı ve beklentilerinin karşılanıp karşılanmayacağı zihinde önemli yer tutmaktadır. Örgütteki ikinci ve dördüncü seneler arasında birey statüsünü geliştirmeye gayret göstermekte ve başarısızlık korkusu duymaktadır. Beşinci seneden sonra olgunluk aşaması gelmekte ve bağlılık yüksek olmaktadır (Yavuz, 2009: 56).

### 2.1.1.2. Örgütsel Faktörler

Literatürde incelendiğinde örgütsel bağlılığın örgütsel güven, örgüt kültürü, iletişim, liderlik gibi örgütsel özelliklerden etkilendiği görülmektedir.

#### 2.1.1.2.1. Örgüt Kültürü

Örgütler farklı kültür desenine sahip kişilerden oluşmaktadır. Bu kişiler, görevsel/mesleksi norm ve ölçütlerle bir araya gelmekte ve bir grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı, ancak kendi içlerinde ise ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmaktadırlar. Bu doğrultuda oluşan sistem, örgütte değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada var olmasına yardım etmektedir. İşte bu oluşuma “örgüt kültürü” denilmektedir. Toplum kültürü düzeyinden bakıldığında ise, işletme veya örgüt kültürü içinde bulunduğu toplumun bir alt kültürü olmaktadır (Eren, 2008: 135).

Örgüt kültürünün, örgütün etkinliğine olan olumsuz etkisi olabileceği gibi, örgütte çalışan bireylerin davranışlarını düzenlemesi açısından, iş görenlerin örgüte daha fazla bağlanarak, örgütün yararına özveride bulunabilmelerini sağlama gibi fonksiyonlara da sahip olmaktadır. (Özkalp ve Kırel, 2010: 174). Örgüt kültürü birliktelik sağlamakta ve “biz” duygusunu geliştirmekte, fertleri birbirlerine ve örgüte bağlamaktadır. Bu bağlamda örgüt kültürünün örgüt bağlılığına büyük etkisi bulunmaktadır.

Literatürde Örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa olan etkisi ile ilgili pek çok araştırma bulunmaktadır. Erdem (2007) hastane çalışanları üzerinde yaptığı araştırma sonucunda örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Demir ve Öztürk (2011)'ün örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkisini araştırdıkları çalışma ile örgüt kültürünün örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Aynı çalışmalarında Demir ve Öztürk örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığın birbirinden ayrılmaz iki önemli unsur olduğunun altını çizerek, örgütsel bağlılığının güçlü olmasının en önemli etkeninin örgüt kültürü olduğunu belirtmişlerdir (Demir ve Öztürk, 2011: 37).

### 2.1.1.2.2. Örgüt İklimi

Örgüt iklimi, işlerin yapıldığı ortam şartlarını yansıtmaktadır. Bu bağlamda örgüt iklimi; "örgütlerin, bireysel ve çevresel özellikleriyle örgütlerdeki insan davranış ve ilişkilerinin oluşturduğu ortam" olarak tanımlanmaktadır. ortak bir amaç için bir araya gelmiş örgüt üyelerinin amaçlarını gerçekleştirmek için gösterdikleri bütün çabalarında ortak örgütsel davranış kalıpları oluşturma yolu ile örgüt kültürünü yaratma, tüm çalışma ve gayretlerde uyumlu bir ortam oluşturmaları olarak da ifade edilebilmektedir. Daha genel bir ifadeyle, örgüt iklimi; "örgütün kişiliğini oluşturan, örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgütü betimleyen, örgüte egemen olan, örgütün iç çevresinin oldukça kararlı, değişmez, sürekli niteliğine sahip ve örgütte bulunan bireylerin davranışlarını etkileyen ve onlardan etkilenen, somut olarak gözle görülüp elle tutulamayan, ancak örgüt, içindeki bireylerce hissedilip algılanabilen ve bütün bu özellikleri içine alan psikolojik bir terim" olarak tanımlanmaktadır (Yüceler, 2009: 447).

Örgüt iklimi işgörenlerin iş tatmini, motivasyonu, işten ayrılma niyetleri ve örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisi olan bir husustur. Olumlu bir örgüt iklimi örgütsel bağlılığın sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Yöneticilerin işgörenlere danışmanlık yaptığı, yetki devri yoluyla kararlara katılımı sağladığı ve yardım ederek işi kolaylaştırdığı iklimlerde, işgörenler örgütlerini benimsemektedirler (Pehlivan, 2009: 68).

### 2.1.1.2.3. Örgütsel İletişim

Sosyal yaşamın tüm etkileşimlerinde yer alan iletişim konusu, çağın hızla değişen rekabet ortamlarında yer alan örgütler için de büyük önem taşımaktadır. Bireyleri birbirine bağlayan örgütsel iletişimin sistemleri, üretime yönelik, uzlaşmayı sağlamaya yönelik sistemler olmaktadır. Bir başka ifade ile, örgütler, yalnız üretime yönelik örgüt içi işbirliği ve ortak görüş sağlama çabasının dışında, dış dünya ile ilişki kurma, çevreden aldıkları bilgiyi, örgüt içindeki bilgi işlem merkezlerine aktarıp bir strateji geliştirerek belirsiz rekabetçi ve dinamik çevre şartlarına uyum gösterebilme gayretinin de içersindedirler. Hem örgüt içindeki uyum, hem de örgüt dışı adaptasyon ve bilgi alış verişine yönelik bu eylemlerdeki başarı, ancak örgütlerde etkin bir iletişim oluşturmakla mümkün olmaktadır (Arslan ve Arslan, 2007: 149).

Örgütteki güçlü kültür ve etkin bir iletişim sistemi, işgörenlerin örgüte bağlılıklarının ve iş tatmininin artmasında önem arz etmektedir. Örgüte bağlılık ve iş tatmini günümüz rekabetçi piyasa koşullarında örgütlerin başarılı olmasında temel rol oynayan unsurlardandır (Eroğlu ve Sarıkamış, 2009: 55).

Van Vuuren, De Jong ve Seydel'in birlikte geliştirdikleri işgörenlerin iletişim ve duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkiyi gösteren modelde, dolaylı ilişkileri göz önüne alarak, işgören örgüt uyumunu ve örgütsel etkinliğin iletişim ve bağlılık arasında arabulucu olarak bireyler tarafından nasıl algılandığını incelemiştir. Bu modele göre örgüt içinde sağlanan iyi iletişim kanallarının işgören ve örgüt uyumunu sağladığını vurgulamışlardır. İşgören örgüt uyumunun sağlamış olduğu örgütsel etkinlik bireylerin örgütsel bağlılıklarına etki edecektir (Ada vd, 2008 : 504).

#### **2.1.1.2.4. Liderlik**

Eski zamanlardan buyana lider kim olur ve nasıl lider olunur konusu hep merak edilen bir konu olmuştur. Araştırmalar bu konuya yönelik ilk olarak özellik teorisini geliştirmişlerdir. Özellik teorisi liderin doğuştan gelen, fiziksel, düşünsel, duygusal ve sosyal açıdan diğer insanlardan farklı bazı özelliklerinin bulunması gerektiğini savunmaktadır. Ancak zaman içerisinde özellik teorisine uymayan bireylerin de lider olabildiği tespit edilmiştir. Bu teorinin liderliği açıklamada yetersiz kalmasından dolayı, araştırmacılar davranış teorisini ortaya atmışlardır. Davranış teorisi, lideri kişisel özelliklerinin değil, temsil ettikleri gruba uygun davranış göstermedi tanımlamaktadır. Daha sonra geliştirilen bir diğer teori de durumsallık teorisi olmaktadır. Bu teori, liderin duruma göre yaklaşımını değiştirebilmesini öngörmekte, bir başka ifadeyle, tek bir doğru davranış modeli olmadığını, şartlara göre liderin nasıl davranması gerektiğine karar vermek durumunda olduğunu savunmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 2003).

Liderlikten bahsederken yöneticilik ile karışmaması için bu iki kavram arasındaki farkın açıklanması gerekmektedir. Yönetici, bir örgüt içinde belirli kurallar ve teknikler vasıtası ile örgüt belirlenmiş amaçlara ulaştıracak iş ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Yani yönetici, mevcut şartlar altında örgütün en iyi sonucu üretebilmesi için çaba göstermektedir. Liderlik ise, örgütün çevresel değişimlere ayak uydurabilmesi için gerekli yenilik ve değişimleri,

dönüşümleri yapmak, örgüte yeni bir vizyon kazandırmakla ilgili olmaktadır. Bu bağlamda Liderliğin daima değişimle ilgili olduğu ve her değişimin de liderlik gerektirdiği sonucuna varılabilmektedir (Koçel, 2011: 573).

Belirli amaç ve hedeflere ulaşmak için bir grup oluşturma ya da var olan bir grubu bu amaç ve hedeflere yönlendirmek ancak liderlik vasıflarına sahip bir kişi ile mümkün olabilmektedir. Bir lider örgütte bulunan bireyleri etkileyebilecek yetenekte olan kişidir. Bu bağlamda liderin çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarına ilişkin etkisi göz ardı edilmemelidir. Liderlik ve liderlik tarzları ile ilgili literatürde çeşitli araştırmaların yapıldığı görülmektedir. Yapısal liderlik tarzının bağlılık üzerinde büyük etkileri olduğunu tespit eden Bliou ile aynı şekilde Williams ve Hazer de örgütsel bağlılıkla liderlik arasında ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Conger ve Kanungo tarafından yapılan başka bir araştırmada belirlenen altı liderlik tavrıyla, Porter ve Smith tarafından belirlenen iki örgütsel bağlılık unsuru arasındaki ilişki incelenmiş ve beş liderlik tarzının örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Bu araştırma sonuçları, liderlerin, çalışanların ihtiyaçlarına olan duyarlılıklarının örgütsel bağlılıkla ilgili olduğu kadar, örgütle ilgili daha net bir vizyona sahip olmaları ve yöneticilerin örgüt hedef ve değerlerini daha net biçimde ortaya koymaları ile ilişkili olduğunu göstermektedir. (Karahana, 2008: 148-149).

Chen, (2008), yaptığı çalışma ile çelik sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ile yöneticilerinin liderlik tarzları arasında bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Türkiye'de yapılan çalışmalardan biri olan Özden (1997)'nin yaptığı çalışmada ise, yönetici davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olduğu sonucunu elde etmiştir. Aynı şekilde Oktay ve Gül'ün (2003), emniyet müdürlüğü personeli üzerinde yaptığı araştırma sonucunda, yöneticilerin karizmatik liderlik özellikleri ile duygusal bağlılık arasında bir ilişki bulunurken, Terzi ve Kurt'un (2005) yaptıkları çalışma da ise ilköğretim okulu yöneticilerinin tutumlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi olduğu konusunda bulgular elde etmişlerdir (Buluç, 2009: 9).

#### **2.1.1.2.5. Örgütsel Adalet**

Örgütlerde adalet, ortaya çıkan ödül ve cezaların nasıl yönetileceğine dağıtılacağına dair kurallar ve sosyal normlardır. Bu kurallar ve sosyal normlar ise



ödül ve cezaların nasıl dağıtılacağını, bazı dağıtım kararların (diğer kararlarda olduğu gibi) nasıl alındığını gösteren işleme ve kişilerarası uygulamalara ilişkin kurallar ve normlardır (Yıldırım, 2007: 256).

Yapılan araştırmalar göstermektedir ki, örgütsel adalet ve bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Bakan, 2011: 194). Roberts ve arkadaşları 1999 yılında yaptıkları araştırma sonucunda örgütsel adalet ile bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirlemiş bulunmaktadır. Aynı şekilde Folger ve Konovsky (1989), McFarlin ve Sweeney (1992), Sweeney ve McFarlin (1997), Martin ve Bannet (1996)'ın yaptıkları çalışmalarda da örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir (Erkuş vd, 2011: 248). Yapılan bazı araştırmalar adalet boyutları ile bağlılık arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Folger ve Konovsky (1989)'nin yaptıkları araştırma sonucuna göre dağıtımsal adalet ve prosedürel adalet ile bağlılık arasında pozitif bir ilişki mevcuttur. Türkiye'de de bağlılık ve adalet arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik araştırmalar yapılmıştır. Örneğin Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009)'nun konaklama işletmelerinde çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit edilmiştir.

#### **2.1.1.2.6. İş Güvencesi**

Organizasyonların çalışanları ile ilişkileri dikkate alındığında, en önemli değişikliğin daha önceki istikrar dönemlerinde işçi-işveren ilişkisini betimleyen psikolojik kontratın ortadan kalkması gösterilebilmektedir. Psikolojik kontrat özellikle gelişmiş ülkelerde, işveren tarafından iş görene iyi bir ücret, sosyal güvenlik ve uzun dönemli çalışma olanaklarının sağlanması ve bunun karşılığında da iş görenin makul bir çaba sarf etmesi ve işverenine bağlılık göstermesi ile kurulmaktaydı. Ancak yeni dönemde psikolojik kontrat işletmelerin çalışanları ile ilişkilerinde gereksinim duydukları esnekliği sağlamaktan uzakta kalmış ve bu nedenle istihdam ilişkisi işletmeler lehine avantaj sağlayan rekabetçi işgücü piyasası şartlarına bağlı olarak kurulmaya başlamıştır. Sonuç olarak, işgücü piyasasının belirsizliklerine karşı korumasız kalan iş görenlerin iş güvenceleri önemli ölçüde azalmıştır. İşten çıkarmalar, iş ve görev değişiklikleri, statü ve ücret kayıpları ve bunlara bağlı

motivasyon kaybı ve stres iş görenlerin ortak tecrübesi haline gelmiştir (Önder ve Wasti, 2002: 25).

Dıgın ve Ünsar (2009), örgütsel adalet ile iş güvencesi arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik yapıları çalışmalarında iş görenlerin iş güvencesizliği algılarının örgütlerine olan bağlılıkları üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

#### **2.1.1.2.7. Örgütsel Güven**

Örgütsel güven örgütün kimliğine veya kişiliğine olan güveni ifade etmektedir. Örgütsel güven, örgüt içi karşılıklı ilişkiler bağlamında kolektif güven sonucu oluşmaktadır. İşgörenlerin kendilerine, yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına güven düzeyleri arttıkça, örgüt içinde etkinlik ve verimliliğin artacağı düşünülmektedir (Derin, 2011: 101). bireylerden çok örgütlere odaklı olan örgütsel güven, iş görenlerin örgütlerine duygusal bağlılık beslemeleri, örgütün amaç ve değerlerini benimsemeleri, örgütün uygulamalarına karşı uyumlu ve örgüt üyesi olarak kalmaya istekli olmalarını sağlamaktadır (Bakan, 2011: 167).

Örgütsel güveni sağlamış bir örgütün genel özellikleri, açık ve katılımlı bir ortamın olması, sorumlulukların iş görenler tarafından benimsenmesi, verimliliğin ve örgüte bağlılığın yüksek olması, uzlaşma kültürünün hakim olması, takım çalışmasına yatkınlık olması, çalışanların yüksek iş tatminine sahip olması, kararlara katılımın sağlanması, çalışanlar arasında çatışmaların azalması, yüksek motivasyon, iş gören devri ve devamsızlığının düşmesi, yaratıcılığın egemen olması gibi özetlenebilir. Örgütsel güveni sağlayamamış bir örgütte ise saydığımız hususların tam tersi olarak, iş görenler birbirini suçlamakta, savunma mekanizmaları geliştirmekte, sorumluluk almaktan kaçınmakta, şüpheli, kıskanç olmakta, dedikodu yapmakta, sürekli işten kaçma davranışı göstermekte, örgütün amaçlarını ve değerlerini benimsememektedirler. Ayrıca örgütsel bağlılık oranı azalmakta, iş tatmini düşmekte, performans en az düzeye inmekte, iş görenler mutsuz insanlar bireyler kendilerini işlerinin içine kilitlemiş hissetmektedirler (Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008: 213).

Darrough (2006), çalışmasında örgütsel güven ve bağlılık arasında güçlü bir ilişkinin olduğunu ifade etmiştir. Örgütsel bağlılığın çıkar ilişkisine dayandığını

belirten yazar, bağlılığın örgütsel güven sonucu oluşacağını vurgulamıştır. Kaneshiro (2008), örgütsel güvenin iş görenlerin verimliliklerini artırarak örgütsel bağlılıklarını güçlendirdiğini belirtmiştir (Gök, 2011: 46).

#### **2.1.1.2.8. Örgütün Yapısı ve Büyüklüğü**

Büyük örgütler daha çok uzmanlaşma, daha çok departmanlaşma, daha çok dikey seviyelere, kurallara ve prosedürlere sahip olma eğilimindedirler. Büyük örgütlerde prosedürlerin ve kuralların yaygın olması nedeniyle ilişkilerin daha resmi bir düzeyde gerçekleşmektedir. Örgüt büyüklüğü arttıkça ihtisaslaşma ve resmiyet artmaktadır (Özcan, 2011: 58-59). Örgüt büyüklüğü arttıkça bireylerin karar alma sistemine katılımları da azalmakta, iş gören örgütsel amaçları benimsemekte ve amaçlarla özdeşleşmekte zorlanmaktadır. Bunun sonucu olarak durumda bireyin örgüte olan bağlılığı azalmaktadır. Bununla beraber, örgüt ölçek olarak büyüdükçe yetki devri veya yetkilendirme örgüt içerisinde etkin bir biçimde uygulanacak olursa örgütün büyüklüğünde ki artışa rağmen bağlılıkta bir azalma olmayacaktır. Diğer bir görüşe göre, ücret sistemleri daha iyi işleyen ve kariyer planlaması daha profesyonel düzeyde gerçekleşen büyük ölçekli işletmelerde örgüt büyüklüğü arttıkça bireylerin bağlılıkları azalmak yerine daha da güçlenecektir. Bu görüşlerin yanı sıra, yapılan bazı çalışmalarda örgütsel büyüklük ile bağlılık arasında bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Bakan, 2011: 175).

#### **2.1.1.2.9. Örgütsel Ödüller - Kariyer İmkanları**

Maddi (yakacak, giyecek yardımı, ikramiye gibi) ve manevi (yükseltme, teşekkür mahiyetinde özel saygınlık işareti gibi) olarak verilen ödüller örgütlerde çalışanların güdülenmesi amacı ile verilmektedir. örgütsel etkililiğin birinci koşulu olan yetenekli personeli işletmeye çekmede verilen ödüllerin ve terfi sisteminin etkisi belirgin olmaktadır. literatürde örgütsel ödüller ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde örgütlerde verilen ödüllerin iş görenlerin örgütsel bağlılığını arttırmada büyük bir etken olduğu ve ödül sisteminin örgütsel bağlılığın her üç boyutuyla da ilişkilerinin bulunduğu bulgular görülmektedir. Oliver'ın yaptığı çalışmada, örgütsel bağlılığı örgütün ödül

sisteminin ve örgütte oturmuş işle ilgili değerlerin daha fazla etkilediğini vurgulamıştır (Yavuz ve Tokmak, 2009: 22).

Kariyer; "bir bireyin yaşamı boyunca edindiği işe ilişkin deneyim ve etkinliklerle ilgili olarak algıladığı tutum ve davranışlar dizisi; bireylerin yaşam süreleri boyunca bireysel ve örgütsel amaçlarını yönlendirmede iş tecrübeleri ve faaliyetleri ile ilgili bir süreç olarak tanımlanmaktadır. en yaygın anlamı olarak kariyer, seçilen bir iş hayatında ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla statü, güç ve saygınlık elde etmek" olarak ifade edilebilmektedir (Soysal, 2011: 114).

Wallace kariyer imkanları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi profesyonel iş görenler açısından değerlendirmiştir. Wallace'ye göre profesyonel iş görenler seçtikleri meslek dalında kariyer yapma beklentisi içine girmektedirler. Bunun yanı sıra, Fletcher'ın İngiltere'nin en büyük bankalarında çalışmakta olan yönetici adayları üzerinde yaptığı çalışmada terfi olanaklarının bu bireylerin örgütsel bağlılıklarını çok düşük oranda etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Yapılan bazı çalışmalarda ise kariyer imkanları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Bakan, 2011: 143-147).

#### **2.1.1.2.10. Rol Belirsizliği – Rol Çatışması**

Rol çatışması, aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmek durumunda olan bireyin rol gereklerinden birisine diğerlerine oranla daha fazla uyması sonucu oluşmaktadır. Bir başka ifade ile, bireyin birden fazla rolü aynı anda üstlenmesi sonucu bu rollerin gerektirdiği davranışlardan birisini ön plana alması rol çatışması olarak ifade edilmektedir (Tikici ve Deniz, 1991: 69).

İşgörenlerin iş ve iş dışı yaşam rolleri arasında yüksek düzeyde bir çatışma algısına sahip olmaları, daha düşük düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışlarına yol açmaktadır. Tam zamanlı çalışan öğrenciler üzerinde yapılan ölçüm ile, rol çatışmasının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki doğrudan etkisini ortaya konulmuştur. Bununla birlikte, örgütsel bağlılığın da, rol çatışması, sadakat ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkileri düzenlediği gözlenmiş, iş ve ev rolleri arasındaki çatışmanın da örgütsel bağlılığı düşürdüğü tespit edilmiştir (Balay, 1999, 239). Rol çatışmasının örgütsel bağlılık üzerindeki olumsuz etkileri davranışsal

olmaktan çok, kendi kabuğuna çekilme ve ilgisiz davranma gibi ruhsal düzeyde gözlenmektedir. bu tür durumlarda rol çatışması yoğun olarak yaşanırken iş doyumuna da buna paralel olarak düşmektedir (İnce ve Gül, 2005: 83).

Rol belirsizliği, çalışanın iş yerinde kendisine verilen görevde istenen performansı ortaya koyabilmesi için gerekli bilgiden yoksun olduğunda ortaya çıkmaktadır (Ceylan ve Ulutürk, 2006: 48).

Literatürde rol belirsizliği ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye ilişkin yapılan çalışmalar mevcuttur. Agarwal ve Ramaswami rol belirsizliğinin duygusal bağlılık üzerinde doğrudan ve olumsuz, buna karşın rol çatışmasının duygusal bağlılık üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmadığını ortaya koymuşlardır. Hastenian ve arkadaşları rol belirsizliği ile örgütsel bağlılık arasında olumsuz, rol çatışması ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki bulunduğunu belirtmişlerdir. (İnce ve Gül, 2005: 82).

#### **2.1.1.2.11. Mobbing (Yıldırma)**

Mobbing kavramı ilk kez, yuvalarını korumak için saldırganın etrafında uçan kuşların davranışlarını tanımlamak amacıyla 19. yüzyılda biyologlar tarafından ortaya atılan bir terimdir. Bu kavram 1960'larda, hayvan davranışlarını inceleyen sosyal psikolog Konrad Lorenz tarafından, küçük hayvan gruplarının kendilerinden daha güçlü ve yalnız bir hayvana toplu şekilde hücum ederek uzaklaştırmaya çalışmaları ve aynı kuluçkadan çıkan kuşların, aralarındaki en zayıf kuşu yiyecek ve sudan uzak tutarak dışlaması yolu ile iyice güçsüz bir hale getirmesi ve en sonunda da fiziksel saldırılarla öldürerek grubun dışına itmesini ifade etmek amacıyla kullanıldığı görülmektedir. Çalışma hayatında ise mobbing kavramı ilk kez, 80'li yıllarda İsveç'te yaşayan Alman çalışma psikoloğu Heinz Leymann tarafından, belli bir işyerinde çalışanlar arasında benzer tipte, uzun dönemli, düşmanca ve saldırgan davranışların varlığına dair yaptığı incelemelerin sonucunda kullanılmıştır (Tınaz, 2006: 12).

Psikolojik terör ya da mobbing adı verilen bu kavram, bir ya da birkaç kişi tarafından genelde tek bir kişiye sistematik şekilde uygulanan düşmanca ve etik olmayan iletişim şekli ve davranışlar ile kişiyi çaresiz ve savunmasız bırakmak; devamlı yıldırma hareketleri ile bireyi itilmiş olduğu bir pozisyonda tutmak

şeklinde açıklanmaktadır. Diğer bir tanıma göre ise, mobbing duygusal bir saldırdır. Bir bireyin, diğer insanları kendi rızaları ile veya rızaları dışında başka bir bireye karşı etrafında toplaması, sürekli kötü niyetli hareketlerde bulunması, ima, alay ve karşısındakinin toplumsal itibarını düşürme gibi yollarla, saldırgan bir ortam yaratarak onu işten çıkmaya zorlaması olarak ifade edilmektedir (Altuntaş, 2010: 2996).

Division of Workplace Health and Safety (1998), Namie and Namie (2000), Office of the Employee Ombudsman (2000), Queensland Workplace Bullying Taskforce (2001), Randall (1997) ve Thomson (1997)'nin yapmış oldukları araştırmalar mobbing'in işgörenlerin sadakatlerini zedelediği ve örgüte bağlılıklarının azalmasına neden olduğunu ifade etmişlerdir. Mobbinge maruz kalan işgörenlerin iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları azalmakta ve işten ayrılma niyeti artış göstermektedir. (Özler vd, 2008: 10).

Yukarıda sıralanmış olan örgütsel bağlılığı etkileyen bu faktörlerin dışında, işgörenlerin örgütsel bağlılıkları; örgütsel destek, değerler gibi faktörlerden de etkilenmektedir. Örneğin; literatürde yüksek düzeyde algılanan örgütsel desteğin, olumlu iş çıktılarının elde edilmesinde önemli bir yerinin olduğunu gösteren pek çok araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmaların bazılarında örgütsel bağlılık düzeyinde artma, işe devamsızlık oranında azalma, düşük düzeyde işgören devri ve işten ayrılma niyeti, azalan gerginlik gibi pozitif yönde bulgular elde edilmiştir (Tokgöz, 2011: 369). Değerler noktasında da, bireyin örgüt değerlerine bağlı olması ve bu değerlerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak için çaba göstermesi, örgütüne bağlı olduğu varsayımını öne çıkarmaktadır (Çekmecelioğlu, 2005: 28).

### **2.1.1.3. Örgüt Dışı Faktörler**

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı faktörler arasında profesyonellik, yeni iş bulma olanakları, sektörün içinde bulunduğu durum, ülkenin sosyo-ekonomik ve siyasal durumu ve işsizlik oranı gibi faktörler ileri sürülmektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli örgüt dışı faktörlerden birisi ulusal kültürdür. Araştırmacılar, farklı kültürlerden insanların farklı tutum ve davranış sergilediklerini öne sürmüşlerdir. Lok ve Crawford'dan aktarıldığına göre, çalışmalarında ulusal

kültürdeki farklılıkların örgütlerin yapısı ve yönetimi üzerinde etkilerinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Bakan, 2011: 209-210).

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer örgüt dışı faktör ise profesyonelliktir. Profesyonellik, bireyin mesleği ile özdeşleşmesi ve mesleki değerleri kabul edip içselleştirmesidir. yani profesyoneller örgütlerinden çok mesleklerine bağlılık duymaktadırlar. literatürde profesyonelleri ifade eden dört özellik mevcuttur (İnce ve Gül, 2005: 84);

- profesyoneller alanları ile ilgili çeşitli örgütler kurarak, bunlara üye olarak, seminer, kongre, eğitim faaliyetleri gibi çeşitli toplantılara katılarak ve kitab vb. yayınları takip ederek bir cemaatleşme havası taşırlar,
- sosyal sorumluluk taşırlar
- Kendi kurallarına inanırlar
- Özerklik talebinde bulunurlar.

Araştırmacılar arasında, yeni iş bulma olanaklarının azlığının örgütsel bağlılığı artırdığı konusunda görüş birliği bulunmaktadır. Balay (2000), iş pazarındaki sınırlı iş fırsatları varlığının, örgüte daha yüksek bir bağlılık sağladığını, daha az alternatifi olduğunu algılayan ve başka bir işe girmede daha az seçeneği olan iş görenlerin, örgütlerine olan bağlılığının daha da arttığını belirtmektedir. Bu bağlamda, sınırlı iş olanaklarının olduğu ekonomik kriz dönemlerinde İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarının artması beklenebilmektedir.

### **2.1.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ**

Örgütsel bağlılık kavramı son zamanlarda üzerinde en çok araştırma yapılan konu haline gelmiş bulunmaktadır. Hızla değişen ve küreselleşen günümüz koşullarında örgütsel bağlılık kilit bir rol üstlenmektedir. Kamu veya özel sektörde çalıştığı fark etmeksizin iş görenlerin örgütlerin ürettikleri mal ve hizmetlerin kalitesinde, verimliliğinde ve etkinliğindeki önemi bilinmektedir. Henüz 1930'lu yıllarda örgüt ve yönetim açısından önemi anlaşılan insan unsuru bugün bu önemini daha da arttırarak sürdürmektedir. Bu bağlamda örgütsel bağlılık, iş görenlerin örgüt

amaçlarını benimsemesinde, işletmede kalma isteğinin devamlılığında, örgüt yönetimine ve faaliyetlerine katılmalarında, örgüt için yaratıcı ve yenilikçi bir davranış sergilemelerinde önemli bir olgu olmaktadır (Durna ve Eren, 2005: 210).

Emek faktörünün rekabet avantajı sağlayıcı yönünü algılayamamış işletmelerde, iş görenler sınırlı kapasiteye sahip üretim faktörlerinden birisi olarak görülmekte ve ancak iş süreçlerinin tamamen basitleştirildiği, hata yapma olasılığının en aza indirildiği, iş ile ilgili eğitime en az ihtiyaç duyulduğu durumlarda iş görenlerin başarılı iş gerçekleştirebilecekleri inancı hakim olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, ürün, süreç ve verimlilik gelişiminde iş gören göz ardı edilmekte ve bütün güç yönetim kademesine bırakılmaktadır. Sonuç olarak iş görenler kendilerini güçsüz görmeye başlamakta, iş doyumları düşmekte ve özgüvenleri giderek azalmaktadır. Bu durumda iş görenin yapmakta olduğu işten mutlu olması mümkün olmamaktadır (Bakan, 2011: 40). Yaptığı iş dolayısı ile mutlu olmayan iş görenin, performansının düşmesi, hata yapma olasılığının artması ve hatta işten ayrılma niyetinin gelişmesi gibi sonuçlara neden olmaktadır.

Örgütsel bağlılık Balay'dan aktarıldığına göre beş nedenden dolayı örgütler için son derece önemli bir konu haline gelmektedir (Saldamlı, 2009: 27-28);

- Örgütsel bağlılığın azalması ya da olmaması durumunda iş görenin; işten ayrılma, geri çekilme, işe devamsızlık ve yeni iş arama faaliyetlerine yönelmesi,
- İş doyumunu, işi benimseme, motivasyon ve performans gibi duygusal, bilişsel ve tutumsal yapılarla ilgili bir hususlar,
- Örgütsel bağlılık özerklik, sorumluluk, katılım görev anlayışı gibi çalışanın işi ve rolüne ilişkin özellikleri,
- Yaş, cinsiyet, hizmet süresi gibi demografik özellikler,
- İşgörenin sahip olduğu örgütsel bağlılık unsurlarının bilincinde olması gibi durumlar etkili olmaktadır.

Örgütüne bağlı iş görenlerin performanslarının daha yüksek olması ile birlikte, işe devamsızlıkları azalacak, geç kalma, işten ayrılma niyeti gibi işletmeyi olumsuz etkileyecek faktörlerin azalmasını sağlayacağı varsayılmaktadır. Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık müşteri memnuniyeti oranını artıracığı ve bu anlamda toplam kalite yönetiminin önemli bir destekçisi olacağı belirtilmektedir. Ayrıca



örgütsel vatandaşlık davranışının en önemli belirleyicisinin de örgütsel bağlılık olduğu yapılan araştırmalarda ortaya konulmaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 115).

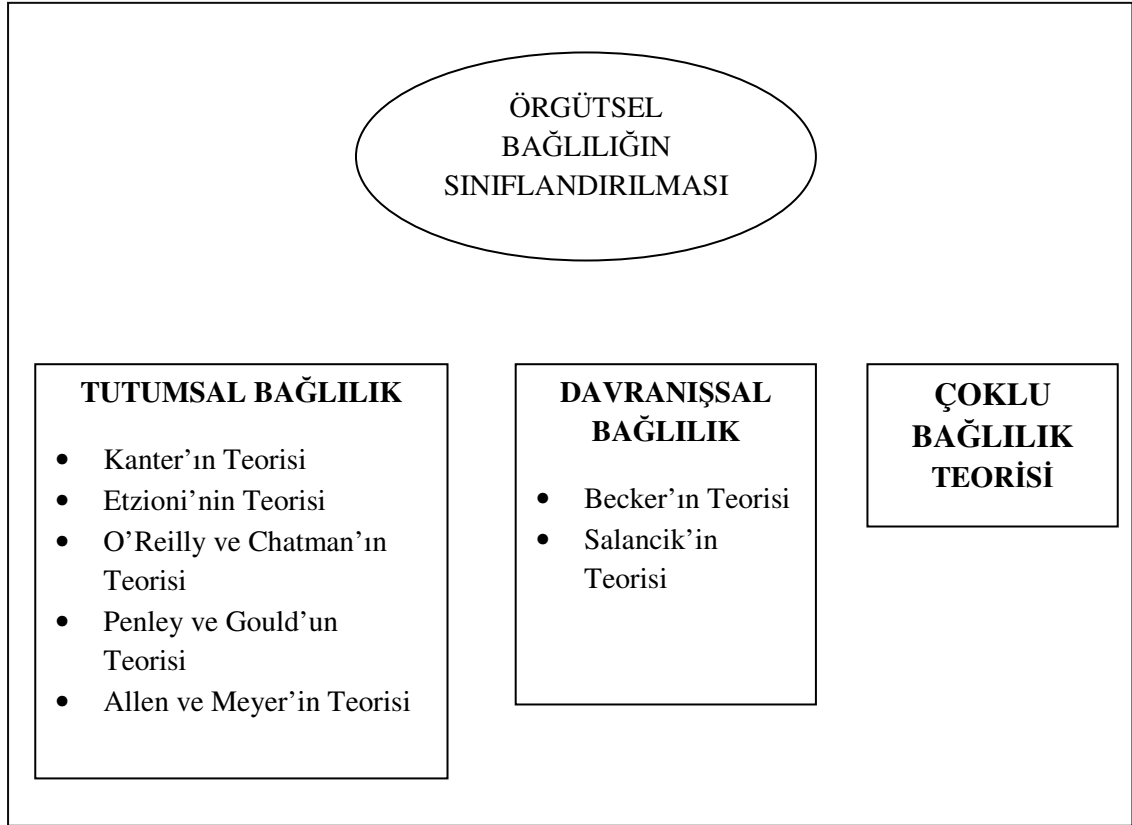
### 2.1.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TEORİLERİ

Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında, kavramı tanımlamada görülen farklı bakış açılarının konu ile ilgili farklı teorilerin gelişmesine neden olduğu görülmektedir. Bu bağlamda kavram ile ilgili gelinen son noktada örgütsel bağlılığın çok boyutlu bir kavram olduğu belirtilmektedir. Mowday ve arkadaşları kavramın tek boyutlu olarak ele alınamaması gerektiğini belirtmişler ve örgütsel bağlılığı, tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık olmak üzere iki boyuta incelenme konusu yapmışlardır (Bakan, 2011: 75). Mowday ve arkadaşlarının yapmış oldukları bu iki boyutlu örgütsel bağlılık modelinin dışında diğer araştırmacılar kavramı tek boyutlu ve çok boyutlu olarak inceleme konusu yapmışlardır (Güçlü, 2006: 12). Genel olarak bakıldığında örgütsel davranış teorisyenlerinin bağlılığın tutumsal boyutu ile sosyal psikologlar ise bağlılığın davranışsal boyutu üzerinde yoğunlaşmışlardır. Literatür incelendiğinde örgütsel bağlılık ile ilgili teorilerin sınıflandırmasında tutumsal, davranışsal ve çoklu bağlılık olmak üzere üç önemli sınıflandırmanın ön plana çıktığı görülmektedir (Saldamlı, 2009: 11).

Örgütsel bağlılığın teorik çerçevesini oluşturan çeşitli araştırmalar söz konusu olmaktadır. Bu araştırma ve çalışmalardan bazıları Becker'in, bireylerin kazandıkları ödüller, harcadıkları zaman ve çaba gibi etmenler aracılığı ile örgüte bağlandıklarını ifade ettiği "Taraf Tutma Teorisi", Etzioni'nin örgütsel bağlılığa, bireylerin örgütün direktiflerine uyumu düşüncesine dayalı bir açıklama getirdiği ve bağlılığı "ahlaki bağlılık, çıkar dayalı bağlılık ve zorunlu bağlılık" olarak üç açıdan değerlendirdiği "Etzioni Sınıflandırması", Kanter'in, Etzioni'den farklı olarak örgütsel bağlılığın, "devamlılık bağlılığı, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı" şeklinde açıkladığı üç türün bir etkileşimi içinde ortaya çıktığını ve bir iş görenin bağlılığını artırmak için üçünün de dikkate alınması gerektiğini savunduğu "Kanter'in Sınıflandırması", Staw ve Salancik'in "Tutumsal - Davranışsal Bağlılık Sınıflandırması"; bireyin kendini örgütle birlikte ifade edebilmesi esasına dayanan "Mowday, Porter ve Steers'in Sınıflandırması", sosyal psikologların bireyin geçmişteki davranışlarının

onu örgüte bağladığı görüşünü benimsedikleri “Davranışsal Bağlılık Bakış Açısı” olarak sıralanabilmektedir (Sığrı ve Basım, 2006:139). Bu bilgiler ışığında örgütsel bağlılık ile ilgili sınıflandırmalar aşağıdaki (Şekil 2) gibi gösterilmektedir;

Şekil 2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması



**Kaynak:** Gül, Hasan (2002), “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 1, ss. 38 - 56

### 2.1.3.1. TUTUMSAL (DUYGUSAL) BAĞLILIK TEORİSİ

Tutumsal teori genellikle örgütsel davranış çalışanları tarafından kabul edilmekle beraber, söz konusu teoriye göre bağlılık, bireyi örgüte bağlayan çalışma ortamının değerlendirilmesinden kaynaklanan duygusal bir reaksiyon olup, üç bileşeni söz konusudur. Bunlar, örgütün amaç ve değerleri ile özdeşleşme, işle ilgili etkinliklere yüksek katılım ve örgüte sadakat şeklinde sıralanmaktadır (Atalay, 2007: 36).

Araştırmacılar tutumsal bağlılıkla ilgili farklı teoriler ortaya koymuştur ve tutumsal bağlılık üzerine yoğunlaşan araştırmacıların uzmanlık alanlarının örgütsel davranış olduğu görülmektedir. Araştırmacılara göre tutumsal bağlılık çeşitli şekillerde ortaya çıkabilmekte ve farklı öğelere sahip olabilmektedir. Tutumsal bağlılıkla ilgili teoriler, bu bağlılık türünün ortaya çıkış şekilleri ve öğelerini belirlemeye yöneliktir. Bu teoriye göre bağlılık iş görenin iş ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve kişiyi örgüte bağlayan duygusal bir tepki

olmaktadır. Tutumsal bağlılıkla ilgili incelenmesi gereken teorilerin en önemlileri Kanter, O'Reilly ve Chatman, Penley ve Gould ile Allen ve Meyer tarafından geliştirilen teorilerdir (Gül, 2002: 42; Bakan, 2011: 13).

#### **2.1.3.1.1. Etzioni'nin Teorisi**

Örgütsel bağlılığı sınıflandırma ile ilgili yapılan ilk çalışmalardan biri Etzioni'ye aittir. Etzioni örgütün iş görenin üzerindeki güç veya yetkilerinin, iş görenin örgüte yaklaşmasından kaynaklandığını ileri sürmektedir. Örgütsel bağlılığı, üyelerin örgüte yakınlaşmaları açısından üçe ayırmaktadır. Bunlar (Bayram, 2005: 129-130):

- a) Ahlâki yaklaşma: İşgörenin örgüte karşı yüksek yoğunlukta olumlu yönde bir yaklaşmanın olduğunu ifade etmektedir. İşgörenler, toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanmaktadır. Ahlaki yaklaşma iş görenin bulunduğu örgütün amaçlarını, değerlerini ve normlarını benimsediği zaman oluşmaktadır (Güçlü, 2006: 16).
- b) Hesapçı (Çıkarıcı) yaklaşma: Örgüt ile çalışanları arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. İşgörenler, örgütlerine katkıları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadırlar.
- c) Yabancılaştırıcı yaklaşma: İşgörenlerin davranışlarının kısıtlandığı durumlarda ortaya çıkan ve örgüte doğru olumsuz bir yönelimin olmasını ifade etmektedir. İşgören, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakta fakat üyeliğini devam ettirmektedir.

#### **2.1.3.1.2. Kanter'ın Teorisi**

Tutumsal bağlılık ile ilgili en bilinen teorilerden birisi Kanter'ın teorisi olmaktadır. Kanter'e göre örgütsel bağlılık, kişilerin güçlerini ve sadakatlerini örgüte vermeye istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleri olarak tanımlanmaktadır. Bir sosyal sistem olarak örgütlerin belirli istek, gereksinim ve beklentileri bulunmaktadır. Kanter iş görenlerin örgütlerinin bu taleplerini, örgüte olumlu duygular besleyerek ve kendilerini örgütlerine adayarak gerçekleştirebileceklerini belirtmektedir (Gül, 2002: 42). Kanter bağlılığı üçe ayırmaktadır. Bunlar (Güçlü, 2006: 17);

- I. Devama Yönelik Bağlılık: iş görenin kendisini üyesi bulunduğu örgütün devamlılığına adanmasını ifade etmektedir. İşgörenin işten ayrılmayı maliyetli ve bunun sonuçlarının zor olacağı durumu ile iş görenin fedakârlıklarda bulunması gerekliliğinin doğması hususunun işten ayrılma niyetinden vazgeçmesi görüşünü kabul edilmektedir. Devama yönelik bağlılık özveri ve yatırım şeklinde iki unsurdan oluşmaktadır. Özveri örgüt üyeliğinin bir gereği olarak bazı fedakârlıklarda bulunulmasını ifade etmektedir. İşgörenin bir kez özveride bulunması durumunda örgüte olan bağlılığı da geliştirecektir. Yatırım ise, iş görenin var olan ve potansiyel kaynaklarını örgüte bağlaması sonucu oluşan çıkar ilişkisidir. Üyesi bulunduğu örgüte yatırım yaptığı sürece iş gören geleceğe yönelik kazançlar elde edeceği görüşünü belirtmektedir.
- II. Uyum (Birlik) Bağlılığı: iş görenin örgüte katılımı ile eski sosyal ilişkilerinden sıyrılarak grup kimliği ile yeni sosyal ilişkiler yaratması sonucu oluşmaktadır. Bu bağlılık türünde iş görenin örgüt ile sosyal bağlar kurması için örgüt kültürünü oluşturan sosyal olgulardan yararlanılarak iş gören bağlılığı yaratılma yoluna gidilmektedir. Oryantasyon gibi aktivitelerle ilk iş günlerinden iş görenlerle örgüt arasında birlik bağı sağlanmaya çalışılmaktadır.
- III. Kontrol Bağlılığı: iş görenlerin davranışlarının örgüt normlarının çerçevesinde şekillendirilip bağlılığının sağlanması anlamına gelmektedir. İşgörenler örgüt normlarına ve değerlerine temsil ettiklerine inandıkları sürece örgüte bağlılıkları gelişmektedir.

Kanter tarafından ortaya atılan bu üç bağlılık türünün sonuçları birbirinden farklı olmaktadır. Devam bağlılığının egemen olduğu örgütlerde iş görenlerin örgütte kalma niyetleri daha yüksek görülmektedir. Birlik bağlılığının yüksek olduğu örgütlerde ise örgütün dışarıdan gelebilecek tehditlere karşı savunması daha kuvvetli olmaktadır. Örgütün değer ve normları ile kendi değer ve normlarını uyumlaştırmasının yüksek olması da kontrol bağlılığının sonucu olmaktadır. Örgütlerin iş görenlerin bağlılığını sağlamak için bu üç teoriyi bir arada kullanmaları gerekmektedir (Saldamlı, 2009: 15-16).

### 2.1.3.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Teorisi

O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı, iş görenin örgüte olan psikolojik bağlılığı olarak nitelendirmekte ve örgütsel bağlılığın şu üç boyutu olduğunu belirtmektedir; uyum, özdeşleşme ve içselleştirme (Bayram, 2005: 130).

Uyum bağlılığı; Örgütsel bağlılığın ilk boyutunu oluşturan bu olgu ana unsur, belirli dış ödüllere kavuşmaktır. İşgörenlerin bağlılık göstermelerinin ve bu amaçla sergiledikleri tutum ve davranışların esas nedeni belli ödülleri elde etme ve belli cezaları ortadan kaldırma arzusu şeklindedir. Başka bir deyişle uyum, rıza gösterme veya içsel ve belirli ödüllere bağlanmayı kapsamaktadır (Gül, 2002: 43).

Özdeşleşme; bağlılığın ikinci boyutu olan bu unsur, iş görenin örgütün bir üyesi olarak kalma isteğine dayanmaktadır. İşgören çalışma arkadaşları ile yakın ilişkiler içerisine girmektedir. Böylelikle bireyler tutum ve davranışlarını kendini ifade etmek için diğer grup üyeleri ile ilişkilendirdiğinde özdeşleşme meydana gelmektedir. İşgören örgütün amaçlarını, değerlerini ve özelliklerini benimserse özdeşleşme meydana gelmektedir (Saldamlı, 2009: 17).

İçselleştirme; O'Reilly ve Chatman'ın örgütsel bağlılığın üçüncü boyutu olarak nitelendirdikleri bu boyut, bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Diğer örgüt üyelerinin değerleri ile bireyin değerlerinin uyumlaştırılması sonucu ortaya çıkmaktadır (Bayram, 2005: 130).

Örgüt amaçlarına ulaşabilmek için iş görenlerinden bir kısmında, özellikle de üst mevkilerde görev yapanlarda, onlara verilen rollerin ötesinde çaba göstermelerini beklemektedirler. İşgörenlerin bu beklentiye özellikle de kriz durumu ve zamanlarında cevap verebilmeleri için uyum boyutunda bir bağlılık yeterli olmamakta, özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarında bağlılığa da ihtiyaç duyulmaktadır. Bununla birlikte O'Reilly ve Chatman iş devrinin içselleştirme ve özdeşleşme boyutlarında bağlılık gösteren iş görenlerde uyum boyutunun, bağlılık gösteren iş görenlere nazaran düşük düzeyde olduğunu vurgulamaktadırlar. Yalnızca belirli dışsal ödüller için çalışan uyumuna bağlı sahip iş görenler, işin gerektirdiğinden daha fazlasını yapmak için herhangi bir çabaya girmemektedirler (Bakan, 2011: 89).

#### **2.1.3.1.4. Penley ve Gould'un Teorisi**

Yakın geçmişte Penley ve Gould (1988) örgütsel bağlılığın anlaşılabilmesi için çok boyutlu bir teori geliştirmiş bulunmaktadır. Etzioni'nin modeli ile yakından ilişkili olan modelleri Etzioni'nin modeli gibi örgütsel bağlılığın üç boyutu olduğunu belirtmektedir; ahlaki (moral) bağlılık, çıkarıcı (calculative) bağlılık ve yabancılaştırıcı (alienative) bağlılık (Zangaro, 2001: 16).

Ahlaki bağlılık; iş görenin örgütsel amaçları kabullenmesi ve onlarla özdeşleşmesini içermektedir. Bu bağlılık boyutunda iş gören kendisini örgüte adamakta örgütün başarı veya başarısızlığından kendisini sorumlu tutmaktadır (Gül, 2002: 44). Çıkarıcı bağlılık; iş görenlerin işletmenin örgütsel amaçlarına ulaşabilmesi için harcadığı çaba, zaman karşılığında ödüller, teşvikler gibi karşılık beklediğini ifade eden bir olgudur (Bakan, 2011: 89).

Yabancılaştırıcı bağlılık; iş görenin örgütün iç çevresi konusunda kontrolünün bulunmadığı veya alternatif iş imkânlarının bulunmadığı hususlarındaki algılamalarına dayanmaktadır. Bu tür bağlılık ile örgütüne bağlı olan iş gören verilen ödül ve cezaların performansla alakalı değil de rastgele dağıtıldığını düşünmektedir (Saldamlı, 2009: 18).

Penley ve Gould iki hakim örgütsel bağlılık görüşü olduğunu belirtmektedirler; bunlar araçsal ve duygusal bağlılık görüşleri şeklinde sıralanmaktadır. Araçsal görüş tazminat sistemi ve bireyin örgüt içinde gösterdiği başarı karşılığında elde ettikleri ile ilgili olmaktadır. Duygusal görüş ise araçsal görüşün ötesinde bireyin duygusal bağlılığının seviyesi ve örgüt içinde üzerine düşen görevleri tam anlamı ile yerine getirmesi hususundaki kişisel algısı olarak ifade edilmektedir. Çıkarıcı bağlılık örgütsel adaletin araçsal görüşü ile ilişkili iken, ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılık duygusal görüş ile ilişkili olmaktadır. Penley ve Gould'un araştırması bu üç tip örgütsel bağlılık boyutunun organizasyonlarda bulunduğunu ve iş görenlerin bu bağlılık boyutlarının bir karışımına sahip olduğuna dair ampirik kanıtlar sunmaktadır (Zangaro, 2001: 16).

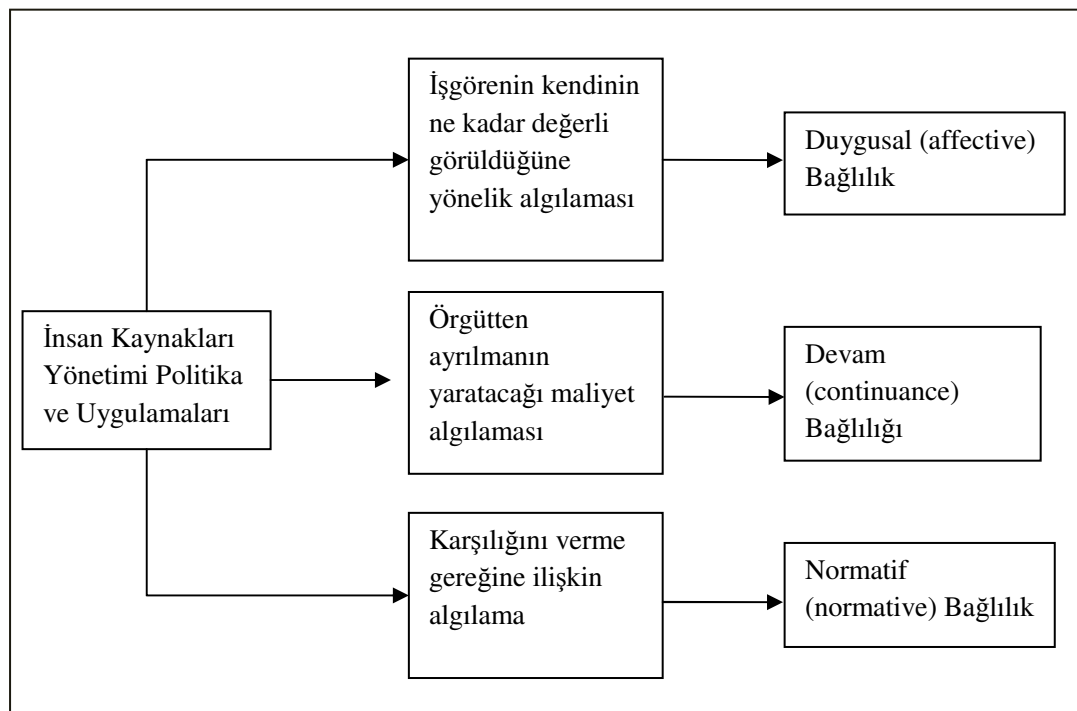
#### **2.1.3.1.5. Allen ve Meyer'in Teorisi**

Allen ve Meyer 1984 yılında tutumsal ve duygusal bağlılığı birleştiren bir model ortaya atmış bulunmaktadır. Söz konusu modele göre, örgütsel bağlılığın duygusal

ve devam bağlılığı olarak açıklanan iki boyutu mevcuttur. Akabinde bu modele Weiner ve Vardi tarafından önerilen normatif veya ahlaki bağlılık boyutu da dâhil edilmektedir. Normatif bağlılık çalışanın örgüte bağlılığı doğru bulması ve bir görev olarak onay vermesi şeklinde ifade edilmektedir. Allen ve Meyer'in sınıflandırması çeşitli araştırma sonuçları ile de destek görmektedir (Atalay, 2007: 41).

Pek çok araştırmacı tarafından ortaya konulan çok boyutlu yapılar içerisinde en çok göze çarpan teori Allen ve Meyer tarafından 1990 yılında geliştirilen model olmaktadır. Allen ve Meyer bu modeli çok boyutlu yapılar arasındaki benzerlikleri ve farklılıkları dikkate alarak oluşturmaktadırlar. (İşcan ve Naktiyok, 2004: 185). Araştırmacılara göre tutumsal bağlılık iş görenlerin örgütle aralarında olan ilişkiyi gösteren psikolojik bir durum olarak ifade edilmektedir. Bu durum iş görenlerin örgütteki davranışları ile karakterize edilmektedir. Göstergesi ise iş görenin kurumda kalmaya devam etmesi olmaktadır (Gül, 2002: 45). Allen ve Meyer'in geliştirdiği bu model üç boyutu içermektedir ve Şekil 3' de görülen bu modelde yönetimin insan kaynakları politikasının farklı mekanizmalarını harekete geçirerek, üç farklı boyutu açıklanmaya çalışılmaktadır (Bakan, 2010: 115).

Şekil 3. Meyer ve Allen Örgütsel Bağlılık Modeli



**Kaynak:** (Meyer ve Allen, (1997) Aktaran: Bakan, İsmail (2011), “Örgütsel Bağlılık: Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar”, Gazi Kitabevi, 1. Baskı, Ankara, ss. 115



- a) Duygusal Bağlılık: iş görenlerin örgütsel objelere sarılmasını ve özdeşleşmesi anlamına gelmektedir. İşgörenin bulunduğu kuruma duygusal (içten) bağlılığının örgüt ile bütünleşmesini ifade edilmektedir (Saldamlı, 2009: 19). Bu durumda iş gören örgüt değerlerini güçlü bir biçimde kabul etmekte ve örgütün bir üyesi olarak kalmayı istemektedir. Bu birey için ideal bir mutluluk nedeni olmakla beraber, bireyin örgüte bağlılığının en ideal şekli olarak ifade edilmektedir (Çetin, 2004: 95). Özetle duygusal bağlılık; iş görenleri örgüte duygusal olarak bağlayan ve örgütün bir üyesi olmaktan dolayı memnun olmalarını sağlayan, bireysel ve örgütsel değerler arasındaki bir bütünleşmeden meydana gelmektedir (Durna ve Eren, 2005: 211).
- b) Devam Bağlılığı: Allen ve Meyer, Becker'ın 1960 yılında geliştirdiği "Yan Bahis" teorisinden yola çıkarak devam bağlılığını boyutunu geliştirmişlerdir. Literatür incelendiğinde bu bağlılık boyutuna rasyonel bağlılık da denildiği görülmektedir. Devam bağlılığı iş görenin örgütten ayrılması sonucu yükleneceği maliyet anlamına gelmektedir (Gül, 2002: 45). Bir başka ifadeyle devam bağlılığı, örgütün politikalarının uygulanması sonucunda iş görenlerin örgüt içinde elde ettikleri maddi ve manevi kazanımları başka bir örgüte geçmeleri durumunda aynı düzeyde elde edemeyecekler ise, iş görenler çalıştıkları örgütten ayrılmanın maliyetli olduğu kımısına vararak örgütte kalma (devam) istekleri gelişeceği olarak ifade edilmektedir (Bakan, 2011: 116).
- c) Normatif Bağlılık: Bu bağlılık boyutunda iş görenlerin içinde yaşadığı toplum normları ve değerleri etkilidir. Normatif bağlılık kavramı 1980 yılında Wiener ve Vardi tarafından ortaya atılmış bir kavram olup daha sonra Allen ve Meyer tarafından geliştirilmiştir. Bu kavrama göre, iş görenler doğru ve ahlaki olduklarına inandıkları için örgüte bağlılık duymaktadırlar (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010: 6).

### 2.1.3.2. Davranışsal Bağlılık Teorileri

İşgörende bağlılık yaratan davranışlar üzerine odaklanan davranışsal bağlılık teori, bağlılığın dışa vurumu ya da iş görenden normalde beklenen davranışları aşan

bir çaba gösterme isteği olarak ifade edilmektedir. Daha açık bir ifadeyle, iş gören çalıştığı işyerinden ayrılmamak için, o işyerinden beklentilerini daha aza indirgeyebilmekte ve bununla birlikte çalıştığı işyerinden ayrılmasını engelleyici sebepler ortaya koyabilmektedir (Duygulu ve Abaan, 2007: 62). Literatür incelendiğinde davranışsal bağlılık ile ilgili yapılan çalışmaların Becker'ın (1960) yan bahis kuramı ve Salancik'in teorisi olduğu görülmektedir (Bakan, 2011: 92).

### **2.1.3.2.1. Becker'ın Yan Bahis (Taraf Tutma) Teorisi**

Yan bahis kavramı literatürde farklı amaçlarla incelenmiştir ve üzerinde en çok tartışılan husus, kavramın hangi bağlılık sınıflandırması içerisinde değerlendirilmesi gerektiğidir. Örgütsel bağlılık literatüründe bu hususta görüş ayrılığı bulunmakta olup, araştırmacı ve yazarların büyük kesiminin kavramı davranışsal teori içerisinde değerlendirmesine rağmen Allen ve Meyer bu durumu eleştirerek kavramın tutumsal bağlılık içerisinde incelenmesi gerektiğini belirtmektedirler. Allen ve Meyer'e göre kavram örgütten ayrılmanın doğuracağı maliyetler üzerine kurulduğundan ve örgütten ayrılmanın iş görenin bulunduğu örgüt ile ilişkisinin psikolojik boyutunu yansıttığından kavram tutumsal bir niteliğe sahip olmaktadır. Literatür incelendiğinde, kavramın çoğunlukla davranışsal bağlılık teorisi içerisinde ele alındığı görülmektedir (Bakan, 2011: 92-93).

1960 yılında Becker tarafından geliştirilen "Yan Bahis" kuramı günümüzde bilinen teoriler arasında bulunmaktadır. Becker bağlılığı bireyin davranışlarının tutarlı sınırdaki tutma eğilimi olarak tanımlamaktadır ve bireyin örgütün bir üyesi olarak kalmasının onun için bir yan bahis olduğu ve geleceğini kısıtladığını keşfetmesi olduğunu belirtmektedir (Meyer ve Powel, 2004: 158). Burada iş gören ile örgüt arasındaki bağlılık ilişkisi, iş görenin örgüte yapmış bulunduğu yatırımlar ve ayrılması sonucunda üstlenmek zorunda kalacağı maliyetler ile ilgili olmaktadır. Bağlılığın "bahse girme" boyutuna göre, iş gören değer verdiklerini ortaya koyarak, bir nevi bahse girerek, örgütüne yatırım yapmaktadır. İşgörenin yatırımı kendisi için ne kadar değerli ise bağlılığı o derece artmaktadır (Saldamlı, 2009: 23).

İşgören davranışı ile tutarlı olma konusunda kendisi için önemli olan ve davranışlarıyla doğrudan ilgisi olmayan hususlar için bahse girerken zaman, gayret, statü, ek gelirler gibi yatırımları ortaya koymaktadır. Eğer bireyin göstereceği

davranış önceki davranışlarıyla tutarlı olmazsa bahsi kaybedecektir. Bu durum iş gören için önemli olan yatırımların kaybedilmesi anlamına gelmektedir. Dolayısıyla iş gören girdiği bahsi kaybetmemek için davranışları arasındaki tutarlılığı sağlamak durumunda kalacaktır. Becker'e göre iş görenlerin bağlılık göstermesine neden olan yan bahis kaynakları dörde ayrılmaktadır(Gül, 2002: 48-49). Bunlar: (Bakan, 2011: 94-96):

- **Toplumsal beklentiler:** İşgören sosyal ve manevi yaptırımları nedeni ve toplumun bazı beklentilerinden ötürü, kişinin davranışlarını kısıtlayacak bazı yan bahislere girmektedir. Örneğin toplumda sürekli iş değiştiren bireyin güvenilmez olarak algılanması kişiyi bağlı bulunduğu örgütte kalmaya iten nedenlerden biri olmaktadır.
- **Bürokratik düzenlemeler:** Örgütteki bürokratik işleyişin iş görene kazandırdığı maddi veya manevi unsurlar bireyin örgüte bağlılığının nedenleri olmaktadır. İşgörenin işletmede çalıştığı süre ile terfi arasında bir ilişki olması durumunda örgütten ayrılma isteğinin olmaması bu duruma örnek olarak verilebilmektedir.
- **Sosyal roller:** İşgören içinde bulunduğu sosyal role alışmış ve uyum sağlamış olduğu için bir yan bahse girebilmektedir. Bu durumda kişi içinde bulunduğu sosyal rolün tüm gereklerini yerine getirmeye alışkın olduğu için başka bir role uyum sağlamakta zorluk çekeceğini düşünmektedir. Alternatif iş imkanlarının zor bulunduğu ülkemiz koşullarında bir çok kişi hakkında çok fazla bilgi sahibi olmadığı bir işe başladıktan sonra yaptığı iş ile özdeşleşmektedir. Bunun sonucu olarak bireyin kendisine yapılan iş tekliflerini işi bilmemesinden ötürü kabul etmeyeceği varsayılmaktadır.
- **Sosyal etkileşimler:** İşgören örgüt içerisinde diğer örgüt üyeleri ile sosyal etkileşimler içerisinde bulunduğu sürece kendine özgü imgeler ve kanaatler yaratmaktadır. Oluşturduğu bu imgeler ve kanaatleri bozmak istemeyen iş görenler buna uygun davranışlar sergilemektedirler.

Becker'e göre iş görenin girmiş olduğu yan bahisler ve bunlara yapılan yatırımlar zaman içinde giderek artmaktadır. Bu nedenle kişinin yaşı ve kıdemi, yaptığı yatırımların temel göstergeleri olarak kabul edilmektedir. Yani kişinin yaşı

ilerledikçe ve kıdemi arttıkça yatırımları da buna paralel olarak artacağı ve iş görenin örgütten ayrılması zorlaşacağı varsayılmaktadır.

### 2.1.3.2.2. Salancik'in Teorisi

Salancik'in teorisinde örgütsel bağlılık, iş görenin davranışlarına bağlanması olarak ele alınmaktadır. Bu teoride de Becker'in teorisinde olduğu gibi iş gören tutarlı davranışlar sergilemektedir. Salancik'e göre örgütsel bağlılık; iş görenin davranışlarına ve davranışları dolayısı ile aktivitelerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanmasını ifade etmektedir. Salancik'in bağlılık teorisi iş gören tutumları ile davranışları arasındaki uyuma da dayanmaktadır. Bireyin tutumları ile davranışları uyumsuz olduğu zaman birey, gerilim ve strese girmektedir. Bireyin tutumları ile davranışları arasındaki uyum ise bağlılığı getireceği varsayılmaktadır. Bu teori her davranışa aynı şekilde bağlanamayacağını bahsetmektedir. Bireyin davranışlarının bazı özellikleri bu davranışlara olan bağlılığı etkilemektedir. Salancik bu teorisinde açık, kesin ve şüphe götürmeyen, bir kez yapıldıktan sonra iptal edilemeyen ve geri dönülemeyen, başkaları önünde gerçekleşen ve gönüllü olarak yapılan davranışların örgütsel bağlılığı etkilediğini ifade etmektedir (Gül, 2002: 49). Örneğin sayılarla uğraşmaktan hoşlanmayan bireyin bir kurumun muhasebe departmanında görev yapması durumunda tutumu ile davranışı arasında uyumsuzluk oluşmaya başlamaktadır. Ancak aynı kişi mevcut işinden başka iş bulabilme imkânına sahip değil ise sayılarla ilgili olumsuz tutumunu değiştirmeye ve davranışları arasında uyum sağlamaya çalışacaktır.

Her davranışa benzer şekilde bağlanması mümkün olmamaktadır. Davranışa etki eden faktörler şu şekildedir (Bakan, 2011: 97-98);

*Kamuya açıklama;* İşgörenin örgüte üyeliğinin veya davranışlarının diğer şahıslara duyurulması ve gözlenebilmesinin sağlanması sonucu bireyin sorumluluklarını görmezlikten gelememe durumunu ifade etmektedir.

*Dışavurum;* bir davranışın yapılması gerekliliği açık ve kesin bir şekilde dışa vurulmuş ise bu davranışa olan bağlılığın yüksek olacağını belirtmektedir.

*Vazgeçilebilirlik;* bazı eylemlerin sonucunun, ister olumlu ister olumsuz olsun, geri alınamayacağı bilinen bir gerçek olmaktadır. Bu

bağlamda, ortaya konulduktan sonra iptal edilmesi ya da vazgeçilmesi mümkün olmayan davranışlara bağlılığın yüksek olacağı ifade edilmektedir.

*İrade*; iş gören dışarıdan herhangi bir müdahale olmaksızın bir davranışı gönüllü olarak gerçekleştiriyor ise kişi bu davranış ve sonuçlarına karşı kendisini bireysel olarak sorumlu tutacaktır. Dışarıdan gelecek negatif müdahale bağlılığı olumsuz yönde etkileyecek iken kişinin kendi iradesi ile gerçekleştirdiği eylemler bağlılığını güçlendirmektedir.

### 2.1.3.3. Çoklu Bağlılık Teorisi

Reichers 1985 yılında yaptığı çalışmasında tutumsal bağlılığı biraz daha geliştirerek çoklu bağlılık teorisini ileri sürmektedir. Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan sınıflandırmalar genel olarak örgütün bütününe ilişkin bağlılık unsurundan bahsetmektedir. Ancak çoklu bağlılık teorisi, örgüt içerisinde bulunan farklı hususların farklı düzeylerde bağlılık sınıflandırmalarının ortaya çıkabileceğine neden olacağını belirttiğinden diğer iki bağlılık türünden farklı olarak ele alınmaktadır (Saldamlı, 2009: 25).

Çoklu bağlılık teorisi kişilerin örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı bağlılık göstereceklerini kabul etmektedir. Dolayısıyla çoklu bağlılık kaynaklarını belirlemek için bir örgütle ilgili çeşitli grupların belirlenmesi gerekmektedir. Çoklu bağlılığın kaynakları, çeşitli gruplar, iş görenler, müşteriler, yöneticiler, sendikalar ve genel anlamda kamuoyu olmaktadır. Örgütlerin varlık sebeplerinin birden fazla grubun amaçlarına ulaşmalarını kolaylaştırmak olduğu genellikle kabul edilmektedir. Örgütlerin koalisyonlar ve taraflardan oluşan yapıları hakkında yapılan çalışmalar, yöneticilerin örgüt üyelerinin çoklu rol yönelişlerinin farkında olduklarını göstermektedir. Aynı şekilde pek çok örgüt üyesinin de çoklu amaç ve değerler setinin farkında oldukları, örgütsel bağlılık yazınında kabul edilmektedir. Çoklu bağlılıklar teorisi bir kişi tarafından duyulan bağlılığın bir başkası tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabileceğini öngörmektedir. Dolayısıyla, bir kişinin örgüte bağlılığının kaynağı kaliteli ürünleri uygun bir fiyatla piyasaya sunuyor olması olabilirken, bir başkasının bağlılık kaynağı örgütün, çalışanlarına gösterdiği yakın ilgi olabilmektedir (Reichers, 1985: 467).

Çoklu bağlılıklar modelinde örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan çeşitli iç ve dış unsurların çoklu bağlılıklarının bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır. Kişiler, örgüt yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına, referans gruplarına farklı bağlılıklar geliştirebilmektedirler. Aynı zamanda örgüt dış çevresini oluşturan müşterilere, tedarikçilere, meslek odalarına, sendikalara ve topluma da farklı bağlılıklar gösterebilmektedirler (Saldamlı, 2009: 25).

#### **2.1.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI**

Örgütsel bağlılığın düşük ya da yüksek olmasına bağlı olarak çeşitli olumlu ve olumsuz sonuçları vardır. Yüksek örgütsel bağlılık iş tatmini, daha iyi performans, vatandaşlık davranışında artış, motivasyon, verimlilik ve işe devamsızlıkta azalma gibi olumlu sonuçların yanında strese maruz kalma gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir. Düşük örgütsel bağlılıkta ise, işten ayrılma niyeti, işe devamsızlık, stres, motivasyon düşüklüğü, iş tatminsizliği gibi olumsuz sonuçlara neden olmaktadır.

##### **2.1.4.1. Stres**

Stres Selye'nin deney hayvanları üzerinde yaptığı çalışmalar sonrasında bilimsel bir kavram olmuştur. Stres işin gerektirdiği sorumluluk ile birlikte artış göstermektedir, stres gerginlik ve kaygı ile oluşmuş zihni rahatsız edici bir durumdur, stres performansta düşmeye neden olur, stres zaman baskısı ve diğer insanların talepleri ile oluşmaktadır (Organ ve Hamner, 1982: 252-253). Stres "organizmaların bedensel ve düşünsel sınırlarının tehdit edilmesi ve zorlanmasıyla ortaya çıkan durumdur". Bireyler en çok iş ortamında stresle karşılaşmaktadırlar. Stres aşırı ses, ışık, ısı, aşırı veya çok az sorumluluk ve aşırı veya çok az denetim sonucunda ortaya çıkmaktadır. İnsanlar stresli ortamlarda aynı tepkiyi sergilememektedirler. Başarı arzusu yüksek olan bir iş göreni işi ile ilgili gerilim motive ederken, diğer bir iş görenin saldırganlık, işi yapmama gibi tepkiler göstermesine sebep olmaktadır (Şimşek vd, 2011: 329).

Bireylerin strese maruz kaldığını gösteren önemli belirtilerden bazıları şunlardır (Büyükbeşe, 2011: 45):

- Kişilerin daha önce kolaylıkla verdikleri kararları vermede güçlük çekmeleri,
- Değersizlik, yetersizlik, güvensizlik ve terk edilmişlik hisselerine kapılma,
- Rutin davranış biçimlerinde önemli değişikliklerin olması,
- Gerginlik,
- Sürekli endişe, kaygı,
- İşbirliğinden uzak davranışlar sergilemeleri,
- En iyi olanı yapmak için uğraşmayı garantili olanı tercih etmeleri,
- Ani ortaya çıkan öfke, düşmanlık, kızgınlık davranışları,
- Sigara ve içki gibi zararlı madde kullanımlarının artması,
- Çok fazla hayal kurmaları, sık sık düşünceye dalıp gitmeleri,
- Duygusal hayatlarında dengesizliklerin yaşanması,
- Kişilere aşırı güven veya güvensizlik duymaları,
- Sağlığa gereğinden fazla odaklanmaları,
- Uyku bozukluğu,
- Ölüm ve intihar düşüncelerinin sık sık tekrarlanması,
- Aşırı duyarlılık veya ilgisizlik.

Strese altında olmanın neticesinde bireylerde tutum değişikliği, performansta düşme ve işten ayrılma niyeti gibi sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Tutum değişikliğinde birey yaptığı işten nefret edebilmekte veya örgüt içindeki bazı kişilere, bölümlere, müşterilere düşmanca tavırlar gösterebilmektedir. Stresin performans üzerindeki etkisi ise farklı şekilde ortaya çıkmaktadır. Stresin az veya çok olması performansı olumsuz yönde etkilerken, optimal seviyede stres performansı olumlu yönde etkileyecektir (Can vd, 2006: 253).

Stresin ortaya çıkmasına neden olan değişkenlerden birinin örgütsel bağlılık olduğu ifade edilmektedir. Demografik değişkenlerde dikkate alındığında bağlılık ve iş stresi, işten ayrılma ve iş tatmini için iyi birer göstere olmaktadır. Mathieu ve Zajac bu iki değişken arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerin strese daha fazla maruz kaldıkları sonucuna elde etmişlerdir. Mowday ve arkadaşlarının yaptığı bir diğer çalışma da ise örgütsel bağlılığın bireye güven ve ait olma duygusu sağladığını ve bu duyguların stresin olumsuz etkilerini azalttığını tespit etmişlerdir (İnce ve Gül, 2005: 98).

#### **2.1.4.2. Performans**

İşgörenlerin performansı, her örgütün etkililiğini ve başarısını geliştirmek için önemli bir unsur olmaktadır. Campell'dan aktarıldığına göre, araştırmacı, performansın hem faaliyetin bir sonucu hem de faaliyetin kendisi olduğunu ortaya koymuş ve iş görenin katkı seviyesine göre ölçülebilen ve örgütün amaçlarına uygun olan hareketler veya davranışlar olarak nitelendirilmesi gerektiğini öne sürmüştür. İşgörenin beklenen performansı sergileyebilmesi için güçlü bir moral ve motivasyona sahip olması zorunlu olmaktadır. Bu bağlamda, iş görene örgüt tarafından iyi ücret ve fırsatların sağlanması, iş tatmini sağlayabilmesi, terfi olanaklarının bulunması ve diğer iş görenler tarafından ilgi, yakınlık ve samimiyet gösterilmesi beklenmektedir. İşgörenlerin işin yapılması ile ilgili gerekli istek ve çabayı göstermeleri, işinde ilerlemesi için işletmenin sunduğu mevcut fırsatların algılanmasına ve maddi yönden tatmin yaratacak ücret ve ödüllerin sağlanmasına bağlı olmaktadır (Uygur, 2007: 74-75).

Literatürde iş tatmini ve örgütsel bağlılığın çalışanların performansına olumlu katkılar sağlayacağı görüşü egemen olmaktadır. Özellikle iş tatmininin, işten ayrılma niyetine etkisi düşük performansı olan bireylerde daha yüksek düzeyde gözlenmektedir. Fakat, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın performansa etkileri hususundaki bu yaygın görüşe rağmen, örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkilere yönelik veriler, bağlılıkla ilgili çalışmaların tatminsizlik verici sonuçlarından birisini oluşturmaktadır. Bağlılık ile performans arasındaki zayıf ilişkilerin sebepleri olarak, ekonomik şartlar, beklentiler ve ailevi mecburiyetler gösterilebilmektedir (Gül vd, 2008: 4).



### 2.1.4.3. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti bir örgütte çalışan bireyin yakın bir zamanda o işi bırakmasıyla ilgili düşüncesidir. Gerek iyi işgörenin işten ayrılmasıyla yaşanan insan kaynağı kaybı gerekse devam eden iş akışını bölmesi açısından işten ayrılma niyetinin örgütlere olumsuz etkisi olmaktadır. Bir işgörenin işten ayrılma niyetinin işten ayrılma davranışına dönüşmesi belirli bir süreci takip etmektedir ve bu süreç pek çok husustan etkilendiği belirtilmektedir. Cotton ve Tuttle'dan aktarıldığına göre, genel olarak, işten ayrılma niyetine etki eden unsurlar şu şekilde sıralanabilmektedir (Şahin, 2011: 279);

- Dışsal unsurlar; işsizlik oranı, alternatif iş olanakları,
- Örgütsel unsurlar; yönetim tarzı, ücret, ödüllendirme,
- Kişisel unsurlar; kişilik, yaş, aile.

İşgören, bu unsurların etkisiyle işini değerlendirmekte ve eğer memnuniyetsizliği söz konusu ise, işten ayrılmanın avantajları ve dezavantajlarını araştırmaya başlamaktadır.

Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmaların sonuçları bu iki kavram arasında negatif yönde bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Blau ve Boal, Mowday, Porter ve Steers'ın örgütsel bağlılık anketinden yaralandıkları 9 soru ve işten ayrılma niyetini ölçmek üzere Mobley'den çalışmasından derledikleri 3 soruyu kullanarak yaptıkları araştırmada, bu değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Vodenberg ve arkadaşları da benzer bir ilişki tespit etmişlerdir. Balfour ve Wechler'da işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık arasında negatif yönde ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır (Çakar ve Ceylan, 2005: 57).

Örgüte bağlılıkları olmayan bireylerin kendilerini örgütün bir parçası olarak görmedikleri için işten ayrılma olasılıklarının daha yüksek olması beklenmektedir. Mowday v.d., Clugston, DeConinck ve Bachmann, Ben-Bakr ve Al-Shammari'ya göre de; örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanların işten ayrılma düşünceleri daha düşüktür (Yılmaz ve Halıcı, 2010: 96).

#### 2.1.4.4. İşgören Devri

İş görenin örgütten ayrıldığı veya iş değiştirmek zorunda kaldığı durumlarda iş gören devri ortaya çıkmaktadır. İş gören devri organizasyonlara yüksek maliyetler yüklemekte ve dolayısı ile bu maliyeti en aza indirmek bugünün organizasyonlarının birincil amaçlarından biri haline gelmektedir. Verimlilikte azalma, iş görenin eğitimi, yeni iş gören seçim ve yerleştirme süreci için harcanan zaman, çalışma bütünlüğü ve etkinliğinin yok olması gibi birçok dolaylı maliyet de iş gören devri maliyeti içersinde yer almaktadır. (Şimşek vd, 2011: 393-399).

Yılmaz ve Halıcı (2010) işten ayrılma ve çıkarılmaya sebep olabilecek faktörleri 3 boyutta nitelendirmişlerdir;

İşletme dışı etmenler, genel olarak örgütün ve iş görenin dışında gelişen, etki zamanı belli olmayan ve işletme tarafından kontrol edilmesi zor olan etmenlerdir. Bu etmenlerin sebebi olarak ülkenin içinde bulunduğu ekonomik, siyasal, toplumsal koşullar gösterilebilmektedir. Haris ve Abrahamson; bu etmenlerin çıkış noktalarını teknolojik gelişmeler, sektörler arası işgücü transferi, mevsimlik meslekler ve toplumun genel değer yargıları olduğunu ileri sürmektedirler

İşletme içi etmenler, işletme dışı etkenlerin aksine kontrol edilebilen, zamanı ve nedeni bilinebilen etkenlerdir. Genellikle iş görenden ya da yönetimden kaynaklanan etkenlerdir. En önemlisi de yönetsel uygulamalardan kaynaklanan iç sorunlardır.

Kişisel etmenler, "Ücret ve yan gelirlerdeki yetersizlik, terfi, taciz, günlük çalışma sürelerinin fazla olması, çalışanların iş güvenliğinin ve sosyal haklarının yetersiz kalması, çalışma arkadaşları ile ilgili sorunlar, emeklilik vs." gibi etmenler sıralanabilmektedir (Yılmaz ve Halıcı, 2010: 95-96).

Literatürde örgütsel bağlılık ile iş gören devri arasındaki ilişkiyi inceleyen çeşitli araştırmalar mevcuttur. yapılan araştırmaların büyük bir kısmında örgütsel bağlılık ile iş gören devri arasında beklenen anlamlı ve ters yönlü ilişki tespit edilmiştir. Yüksek örgütsel bağlılık durumunda işgörenlerin performansları yüksek, iş gücü devir oranı düşük ve işten ayrılma niyetleri düşük düzeyde gerçekleşmektedir (Bakan, 2011: 230).

### 2.1.4.5. İş Tatmini

Bir örgütün en değerli varlığı insan kaynaklarıdır. İnsan kaynaklarından maksimum verimin elde edilmesi de işgören mutluluğu ile yakından ilişkili olmaktadır. Araştırmalara göre; işgörenlerin iş tatmini iş çıktılarıyla ilgili olmaktadır. Yüksek düzeyde iş tatmini, örgüte bağlılık ve performans artışı gibi olumlu sonuçlar getirirken, iş tatminsizliği de, işe devam sorunları, işgücü devir hızı artışı gibi olumsuz etkileri olmaktadır (Özcan, 2011: 110).

Son zamanlarda yapılan araştırmalar iş tatmini ile lider ve aynı zamanda örgütsel imkanlar arasındaki ilişki üzerinde durmaktadırlar. İş tatmini üzerinde yapılan bu yoğun çalışmaların nedeni, işinden tatmin olan bir işgörenin daha etkili ve verimli olan daha iyi bir birey olduğu varsayımdır (Ağırbaş vd, 2005: 329).

İş tatminin birey üzerine çeşitli etkileri bulunmaktadır. İş tatminsizliği; nefes darlığı, yorgunluk, baş ağrısı, terleme, iştahsızlık, hazımsızlık ve bulantı gibi beden sağlığına etkileri olmakla birlikte; kaygı, korku, gerilim gibi ruh sağlığına da olumsuz etkileri mevcuttur. Ayrıca işe gitmede isteksizlik, devamsızlık, işte hata yapma ve işten ayrılma gibi etkileri de bulunmaktadır (Türk, 2007: 97-98). Bu hususlar iş tatminin işveren açısından ne kadar önemli olduğunu yanı sıra iş görenin ruh ve beden sağlığı açısından da çok önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini konusunda çok sayıda araştırma mevcut olmakla beraber rağmen, bu iki değişkenin birbirine bağımlı mı bağımsız mı olduğu konusunda henüz bir görüş birliği bulunmamaktadır. İş tatmini bireyin işe veya onun belirli hususlarına olan duygusal tepkisini yansıtmakta iken, örgütsel bağlılık, bir bütün olarak genel bir duyguyu ifade etmektedir. Mowday ve arkadaşları iş tatmini odaklı çalışma yaparken, Bateman ve Strasser örgütsel bağlılığı odak noktası kabul etmektedirler. Bateman ve Strasser'in görüşüne göre bireyin işe girdiği zaman ki alternatif iş seçeneklerinin durumu, onun örgütsel bağlılık tutumunu oluşturmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 21-22). Bu bağlamda örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki farklılıkları aşağıdaki tablo yardımı ile belirtmekte fayda vardır.

Tablo 1. Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini Arasındaki Farklılıklar

Örgütsel Bağlılık	İş Tatmini
Amaçları ve değerleri de kapsamına alacak şekilde bir örgüte bağlanmayı ifade eder	Çalışanın kendisine verilen görevleri yerine getirdiği bir veya çalışma ortamına bağlılığı ifade eder.
Hem bir tutum hem de davranıştır.	Sadece bir tutumdur.
Daha aktif bir anlamı vardır	Pasif bir anlama sahiptir.
Kalıcı duyguları ifade etmektedir	Her zaman kalıcı duyguları ifade etmeyebilir.
Yavaş ama istikrarlı bir şekilde ilerlediğinden gelişimi uzun zaman almaktadır.	Değişken bir yapıya sahiptir.
Günlük iş akışlarından etkilenmez	Günlük iş akışlarında çabuk etkilenir.
Kişisel ve örgütsel faktörlerin yanı sıra kişinin örgütsel amaç ve değerleri, performans beklentisi ve sonuçları ve örgütün üyesi olarak kalmaya istekli olma algısını da kapsamına alarak yavaş yavaş gelişir.	Kişisel ve örgütsel faktörlere ani duygusal cevap olarak daha hızlı bir şekilde gelişir.
Zaman açısından bağlılık daha uzun vadeli ve devamlılık gösteren bir yapı arz etmektedir.	Daha kısa vadeli ve değişken bir nitelik taşımaktadır.
Örgütün tamamına yönelik bir tutumdur.	Örgütün belli işlerine yönelik bir tutumdur.

**Kaynak:** Bakan, İsmail (2011), "Örgütsel Bağlılık: Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar", Gazi Kitabevi, 1. Baskı, Ankara, ss. 244; Gül, Hasan, Oktay, Ercan, Gökçe, Hakan (2008), "İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti Ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama", Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, Sayı 15, Ekim, ss. 3

Sıgır ve Basım'ın (2006) iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik, kamu ve özel sektör çalışanları üzerinde yapmış çalışma sonucunda her iki sektör içinde iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında tutarlı pozitif bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ancak, Kamu sektörü çalışanlarının, özel sektör çalışanlarına göre daha fazla iş tatmini ve örgütsel bağlılığa sahip oldukları da ulaştıkları bir diğer sonuç olmaktadır. İş tatmin örgütsel bağlılığın nedeni olmakla beraber, bağlılığın getirdiği bir sonuç olarak da nitelendirilebilmektedir.

İş tatmini yüksek olan çalışanlarda örgütlerini sahiplenme duygusunun daha yüksek gerçekleşeceğini bunun da örgütsel bağlılığa sebep olacağı kabul edilmektedir. Örgütsel bağlılık ile iş tatmini karşılaştırıldığında bağlılığın örgütün tamamına yönelmiş geniş açılı bir tutum olduğu, iş tatmininin ise daha belli bir işe karşı yöneltilmiş bir tutum olduğu anlaşılmaktadır. İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki bulunmakla beraber, bu iki olgu işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini de etkilemektedir. İşgörenlerin işten ayrılmalarına neden olan hususları anlamak örgütsel etkinliği artırmak açısından hayati önem arz etmektedir. Çeşitli işgören grupları üzerinde yapılan çok sayıdaki araştırmada duygusal, devamsızlık ve normatif bağlılığın devamsızlık ve işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Gül vd., 2008: 3).

#### **2.1.4.6. Örgütsel Vatandaşlık**

Örgütsel vatandaşlık kavramı ilk olarak 1982 yılında Dennis W. Organ ve Thomas S. Bateman ile ortaya atılmış ve bunu 1983'de C.A. Smith, Organ ve J.P. Near'ın birlikte hazırladıkları çalışma takip etmiştir. konu ile ilgili yapılan ilk çalışmalarda örgütsel vatandaşlık davranışının "iyi asker sendromu" ifadesi ile birlikte kullanıldığı görülmektedir. İyi asker sendromu "diğerlerinin yanlışını bulma, onlarla tartışma, onları şikayet etme gibi istenmeyen eylemlerin etkinliği ile, sosyal anlamdaki davranışları işi zamanında bitirmeyi, yenilikçi olmayı, diğerlerine yardım etmeyi ve gönüllü olmayı da içermektedir" (Özler, 2010: 102).

Organ (1997)'a göre, örgütsel vatandaşlık davranışını yardımlaşma, nezaket, vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem olmak üzere beş boyutta ele almıştır. Yardımlaşma, tamamen gönüllülüğe dayalı olarak, bir iş görenin diğer bir iş

görene olağan dışı şartlar altında bile olsa, onun işini tamamlayabilmesi için yardımcı olmasını içermektedir (Organ, 1988, 1990; Podsakoff ve diğer., 2000). Nezaket, gelecekte olası sorunları tahmin edip sorun çıkmadan önce diğerlerini bilgilendirme ve bu tehdit edici etkinliklere karşı iş arkadaşlarını uyarmaktır. (Podsakoff ve diğer., 2000). Vicdanlılık, örgüt üyelerinin kendilerinden beklenen en düşük rol davranışının ötesinde bir davranış sergilemeye gönüllü olmaları ve en düşük beklentideki davranıştan daha fazlasını yerine getirmeleri olarak tanımlanmaktadır (Organ, 1988). Centilmenlik, iş görenlerin örgüt içinde gerginliğe sebep olacak olumsuz davranışlardan kaçınmalarını ve olumsuzluklara rağmen örgüte ilişkin olumlu düşüncelerini ifade etmektedir (Organ, 1988, 1990; Podsakoff ve diğer., 2000). Sivil erdem, örgüte karşı bir bütün olarak bağlılığı veya üst seviyede ilgi göstermeyi ifade etmektedir (Polat ve Celep, 2008: 310-311).

Bireyin samimi duygularla ve isteyerek yaptığı ÖVD'nin altında herhangi bir dışsal ödül beklentisi yatmaz. Örneğin, bir iş gören, kendisinden böyle bir şeyi yapması istenmediği halde, iş çıkışında uzun süre ofisinde kalarak elindeki işi tamamlamaya çalışıyorsa ya da kendi resmi iş tanımının bir parçası olmadığı halde, işini yapmakta zorluk çeken bir mesai arkadaşına yardım ediyorsa, bu iş görenin örgütsel vatandaşlık davranışında bulunduğu söylenebilir. Gönüllülük esasına dayalı olarak yapılan ÖVD, örgütte resmi değerlendirmenin ya da ödül sisteminin bir parçası olmadığı için, bu davranışları göstermedeki başarısızlığa da resmi olarak bir yaptırım uygulanmaz (Sezgin, 2005: 320).

örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel yaşamda bireylerin iş tatminleri, motivasyon düzeyleri, performansları, moralleri ve örgütsel bağlılıkları ile yakından ilgilidir. Çalışanların vatandaşlık davranışları arttıkça, örgütteki iş başarımlarını da yükseltecektir. yöneticiler için bireyin iş başarımlarını yükseltmesi amaçlara ulaşılması yolunda önemli bir unsurdur (Özler, 2010: 123). Aşağıdaki tabloda (Tablo 2) örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik çalışma yapan araştırmacılar ve bulgularına yer verilmektedir.

Tablo 2. Örgütsel Bağlılık ÖVD ilişkisine İlişkin Araştırmalar

Araştırmacılar	Bulgular
Farh, Organ ve Podsakoff (1990)	ÖVD ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi bireyin bağlılığı nasıl algıladığına göre değiştiğini ifade etmiştir.
Williams ve Anderson (1991)	Örgütsel bağlılığın ÖVD'nin hiçbir boyutu ile ilişkili olmadığını tespit etmişlerdir.
Tansky (1993)	Ulusal kablolu TV. kanalında yapılan bir araştırmada örgütsel bağlılığın ve iş tatminin ÖVD ile ilişkisi bulunmadığı tespit edilmiştir.
Aryee ve Heng	bağlılık ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.
Parks (1995)	İş tatmini ile örgütsel bağlılığın ÖVD'nı etkileyen en önemli değişkenler olduklarını ortaya koymuşlardır.
Schappe (1998)	İş tatmini, algılanan adalet ve örgütsel bağlılığın ÖVD'nin bir belirleyicisi (predictor) olduğunu saptamışlardır.
Allen ve Meyer	Örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerin ÖVD göstermelerinin muhtemel olduğunu belirtmişlerdir.
Shore ve Wayne	Duygusal bağlılık ile ÖVD arasında negatif bir ilişkinin varlığını vurgulamaktadırlar.

**Kaynak:** Gürbüz, Sait (2006), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt:3, Yıl:2, Sayı:1, ss. 48-75.

Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, aralarında bir ilişkinin olmadığını belirten çalışmalar olsa dahi, güçlü bir ilişkinin olduğunu söylemek mümkündür.

#### **2.1.4.7. Motivasyon**

İşgörenlerin motivasyonun sağlanması örgütlerin önemli konuları arasında yer almaktadır. Motivasyon hem işgörenin hem de örgütün performansında önemli rol oynamaktadır. Performansı artışı sağlamak isteyen bir yönetici, işgörenlerin tutum ve davranışlarını, arzu ve isteklerini, fikir ve duygularını ve bunları etkileyen örgüt içi ve dışı etmenleri dikkate almalıdır (Ağırbaş vd., 2005: 328). Motivasyon "kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve çaba göstermeleri" şeklinde tanımlanmaktadır. İşgörenin motivasyon sürecini tam olarak anlaşılabilmesi için onları belirli şekillerde davranmaya zorlayan sebepleri, bireyin amaçları, davranışların sürdürülme olanakları gibi hususların incelenmesi gerekmektedir (Koçel, 2011: 619).

Motivasyon konusunda pek çok teori ortaya atılmıştır. Bu teorileri içsel faktörlere ağırlık veren kapsam teorileri ve dışsal faktörlere ağırlık veren süreç teorileri olarak incelemek mümkündür (Tikici ve Deniz, 1991: 29).



Tablo 3. Motivasyon Teorileri ve Katkıları

Kapsam Teorileri ve Katkıları	
Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	Kişiler Belirli bir sıralama gösteren ihtiyaçlara sahiptir ve onları tatmin edecek şekilde davranır
Alderfer'in ERG Teorisi	Kişiler kademe kademe ihtiyaçlarını tatmin etmek üzere çalışırlar
McClelland'in Başarma İhtiyacı Teorisi	Bir kişinin performansı büyük ölçüde sahip olduğu başarı gösterme ihtiyacı ile açıklanabilir
Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	İhtiyaçlar temel motivasyon faktörüdür. Ancak bazı Faktörler motive etmez fakat motivasyonun varlığı için gereklidir.
Süreç Teorileri ve Katkıları	
Eşitlik Teorisi	Kişiler kendi sarf ettikleri gayret ve elde ettikleri sonuçları başkalarınınki ile karşılaştırır.
Davranış Şartlandırması Teorisi	Belirli ödül ve ceza uygulaması ile arzu edilen davranışlar kuvvetlendirilir, arzu edilmeyen davranışlar zayıflatılabilir.
Beklenti Teorileri	Kişiler iş ile ilgili ödüllere belirli bir değer biçer. ancak sarf edecekleri gayret ile iş başarma ve ödülü elde etme arasındaki ilişkiler konusunda belirli bekleyişlere sahiptir
Amaç Teorisi	Sahip olunan amaçların ulaşılabilirlik derecesi ile kişilerin gösterecekleri performans ve motivasyon arasında ilişki vardır.

**Kaynak:** Wood, Jack, Wallece, Joseph, Zeffane, Rachid M., Chapman, Judith, Fromholtz, Michele, Morrison, Val (2004), "Organizational Behaviour; A Global Perspective", John Willey and Sons Australia, 3rd Edition; Koçel, Tamer (2011), "İşletme Yöneticiliği", Beta Basım Yayın, 13. Baskı, İstanbul

Bu teorilerin ortak noktasını işgörenin ihtiyaçlarını gidermesi ve belirlediği amaçlara ulaşmak için çeşitli araçlara (ücret, ödül, terfi, takdir gibi) gereksinim duyması oluşturmaktadır. Bu bağlamda, bireyin amaçlarına ulaşmasında yardımcı olan araçlar bireyin hem örgüt amaçlarını benimsemesini sağlayacak hem de bu doğrultuda faaliyetlerine yön vermesine katkısı olacaktır. Motivasyonun işgörenler ve işverenler açısından yararlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Şimşek vd, 2011: 178-179);

- \*İşgörenlerin temel ekonomik ihtiyaçlarını gidermesine olanak sağlayacaktır,
- \*İşgörenlerin sosyal güvenlik, aile yardımları gibi toplumsal ihtiyaçlarını gidermelerine olanak sağlayacaktır,
- \*İşgörenlerin egolarını tatmine yönelecektir,
- \*İşgörenlerin yeteneklerini geliştirecek düzenlemelerin araştırılmasına olanak sağlayacaktır,
- \*İşletmelerin, işgörenlerin verimliliğine, toplumsal ve ekonomik refah koşullarının geliştirilmesine dönük bir rekabet ortamı içine girmelerine yardımcı olacaktır,
- \*İşgörenlerin yaratıcılık ve önderlik yetkinliklerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlayacaktır,
- \*Bireyler arası olumlu rekabeti geliştirecektir,
- \*Motivasyon hem işletme verimliliğinin yükselmesini sağlayacak hem de, işgörenlerin iş tatminini arttıracaktır.

Moon (2000)'dan aktarıldığına göre yaptığı çalışmada, performans ile verilen finansal ödüller arasında doğrudan ilişkinin kurulmasının, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını arttırdığı, örgütsel etkinliği ve iş tatminini geliştirdiğini vurgulamıştır. Yapılan bir diğer çalışma da, duygusal bağlılık ile motivasyon arasında anlamlı, pozitif ilişkinin bir varlığı ortaya konulmuştur. Buna göre, işgörenlerin bağlılıkları arttıkça motivasyonları da artış gösterecektir (Ağca ve Ertan, 2008: 142).

#### **2.1.4.8. Yenilik ve Yaratıcılığa Açık Olmak**

Biçimsel olarak yaratıcılıkla eş anlamlı düşünülen yenilik, yeni ya da var olan bilimsel ya da teknolojik bilgiyi kullanarak yeni; ürün, süreç, bilgi, hizmet veya fikir yaratma ve uygulama olarak ifade edilmektedir. İki kavram arasındaki farklılık şu şekildedir; yaratıcılık yeni bir şey düşünmek iken yenilik, yeni bir şey yapmaktır. Bu ifadeye göre kullanılmayan bir fikrin değeri yoktur. Çünkü uygulanana kadar bütün fikirler karanlıkta kalmış olarak ifade edilmektedir. Yenilik, yaratıcılığın bir adım daha ilerisinde bir olgudur. Yenilik, bir bilginin veya fikrin pazara sunulması veya satışları artırma ve maliyetleri azaltma yoluyla karı artırarak ticarileştirilmesini, uygulanmasını, ürün, hizmet ve sürece dönüştürülmesini veya var olan ürün, sistem ve kaynakların değiştirilmesi kısaca uygulamaya konulması anlamına gelmektedir (Naktiyok, 2007: 213-214).

Etkili ve iyi bir karar vermenin birinci koşulu olan yaratıcılık ise, bireysel veya örgütsel karar verme sorununa orijinal ve yeni fikir, düşünce ve alternatifler geliştirme gayretlerinin olmazsa olmaz bir koşulu olmaktadır. Çevresel şartlardaki hızlı değişimler ve rekabetin şiddetlenmesi özellikle örgütsel kararların daha belirsiz koşullarda verilmesini zorunlu hale getirmektedir. Yeni ürünlerin, süreç yeniliklerinin ve her düzeyde alınacak örgütsel kararların hızla, orijinal fikir ve alternatifler geliştirerek yapılması yaratıcılığın her ölçüde gerekli önemli bir unsur olduğunu anlatmak için yeterli olmaktadır. Yaratıcılık işletme açısından uygulanabilir ve yenilikçi çözümler getirebilecek düşünceler geliştirdiği ölçüde değerli ve önemli olmaktadır. Bu amaçla yaratıcılığı örgütün saptanmış ihtiyaç ve sorunlarını karşılayan veya çevresel değişimlerin ortaya çıkardığı fırsatlara cevap verebilen uygulanabilir yeni fikirler üretmek için gerçekleştirmelidir (Eren ve Gündüz, 2002: 66). Yaratıcılık, yenilik sürecinin sadece temel bir parçası ve ilk adımı olmaktadır. Yenilik ise hem bir süreç hem de bir sonuçtur. Süreç olarak yenilik, örgütsel değişimin özel bir durumunu ve yeni bir ürün üretmek için yapılan uygulamaları kapsamaktadır. Sonuç olarak yenilik, yenilik faaliyetleri sonucunda elde edilen yeni ya da iyileşmiş mal ve hizmetler anlamına gelmektedir (Naktiyok, 2007: 213-214).

Örgütler açısından, yenilik ve yaratıcılığa açık çalışanlar sürdürülebilirlik için önem arz etmektedir. Örgütsel bağlılıkları yüksek olan çalışanlar da, üyesi

buldukları örgütlerini daha çok benimsedikleri ve örgütlerinin gelişmesi için çaba sarf ettiklerinden dolayı yenilik ve yaratıcılığa daha açık olmaktadır.

#### **2.1.4.9. Örgütsel Değişim**

Değişim hayatın kaçınılmaz bir gerçeğidir. Ülkeler, kültürler, üretim biçimleri, ilişkiler ve hatta tabiat sürekli olarak değişmektedir. İnsanın bizzat kendisi de doğumdan ölüme hep değişerek bir ömür sürmektedir. Değişim kavram olarak sürekliliğin karşıtıdır. Değişim, planlı ya da plansız bir şekilde bir sistemin belirli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesi olarak da tanımlanabilir. Başka bir anlatımla değişim bir evreden ya da aşamadan bir başka evre ya da aşamaya geçiştir. Hızlı değişim geçmiş deneyimlere ve bilgilere ilişkin değerlendirme koordinatlarını elimine etmekte ve geleceği biçimlendirmeye ilişkin bir takım tahminlerin ve değerlendirmelerin yapılmasını da etkilemektedir. Esasen değişim beraberinde değişimi getirmekle birlikte küresel bir kültürün oluşumunu da desteklemektedir (İnce, 2005: 321).

İşgörenlerin değişimi kabullenip benimsemeleri ve gerektiği zaman teşvik edilebilmeleri için, değişimin hem kendilerine hem de örgüte yarar sağlayacağına inanmaları gerekmektedir. Bir başka ifadeyle, çalışanların kendilerini ilgilendiren ve gelecekte onları etkilemesi beklenen kararların alınma ve uygulanmasında söz sahibi olmalarına fırsat ve olanak sağlandığı oranda değişim yüksek düzeyde gerçekleşecektir. Ancak bu şekilde değişime direncin önüne geçmenin en etkili yollarından biri sağlanmış olmaktadır. İşverenlerin ya da liderlerin bu direnç karşısında uygulamaları gereken hususlar (Töremen, 2002:193);

1. Değişim için zorlayıcı bir sebep belirtmek,
2. Çalışanların harekete geçmesine vesile olacak bir amaç göstermek,
3. Çalışanları hemen harekete geçmeye ikna etmek,
4. Geleceğin olumlu bir profilini çizmek,
5. Başarıyı tüm çalışanlarla kutlamak,
6. Kurmay uzmanların davranışlarını destekleme,

7. Etkin bir iletişim mekanizması kurma,

8. Dirence yeni bir bakış açısı getirme şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Bu doğrultuda örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların, değişime karşı daha az direnç gösterecekleri varsayılabilmektedir. çünkü örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar örgütleri için en iyi olan durumu benimsemekte ve uygulamada istekli olmaktadır.

### 3.BÖLÜM

## ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİYİ İNCELEMAYA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde çalışma kapsamında gerçekleştirilen araştırmanın; amaç, kapsam ve metodolojisine ilişkin bilgiler ile gerçekleştirilen analizler sonucunda elde edilen bulgular ve ulaşılan sonuçlara yer verilmektedir.

### 3.1.ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili yapılan çeşitli tanımlamalar mevcut bulunmaktadır. Yapılan bu tanımlamalarda ortak olan görüş, bağlılığın; iş görenin örgüt ile ilişkisini tanımlayan, iş görenin örgütte kalmayı sürdürme kararını etkileyen, psikolojik bir olgu olduğu yönünde olmaktadır. Bu bağlamda, en genel anlamı ile örgütsel bağlılık, bireyin amaçları ile örgüt arasındaki uyumu temsil etmektedir. Bu çerçevede birey, örgütün genel amaçları için çaba sarf edebilmekte ve kendini örgüt üyesi olarak kabul edebilmektedir (Çakar ve Ceylan, 2005: 52). Çalışanların örgütsel bağlılığı örgütler için önem arz etmektedir. Balay'dan aktarıldığına göre çalışanların örgütsel bağlılıklarının örgüt için önemini belirten faktörler bulunmaktadır. Bunlar (Ada vd., 2008, 495):

1. Örgütsel bağlılık çalışanın işi bırakma, işe devam ve yeni iş arama gibi faaliyetlerini etkilemektedir,
2. İş doyumu, işe sarılma, moral ve performans gibi iş görenin tutumsal davranışlarına etkisi olmaktadır,
3. Sorumluluk, katılım ve görev anlayışı gibi iş görenin işi ile ilgili rolüne etkisi şeklinde sıralanabilmektedir.

Bu hususlar incelendiğinde örgütsel bağlılığın, çalışanın motivasyonu ile yakından ilişkili bir kavram olduğu göze çarpmaktadır. Bireylerin çalışma süresi, iş ortamındaki davranışları, işe karşı duydukları sorumluluklar, motivasyon eksikliği gibi durumlar çalışanların iyi ya da kötü performans göstermesinde etkilidir (Koçel,

2011: 619). Çalışanların motivasyonunu etkileyen hususlar konusunda pek çok teori geliştirilmiş bulunmaktadır. Bu teorilerden belirli bir davranışı gösteren bireyin bu davranışı tekrarlaması/tekrarlamaması için ne yapılması gerektiği sorusu üzerine yoğunlaşan süreç teorilerinden biri Adams'ın eşitlik teorisi olmaktadır. Bu teorinin ana felsefesini bireyin iş ortamında eşit bir şekilde muamele görme isteği oluşturmaktadır. Eşit olmayan bir durumu algılayan birey, eşitsizliği gidermek için iş performansını düşürme, işi terk etme gibi yollara başvurmaktadır (Koçel, 2011: 637). Bireyin bu tutumları bağlılığının bir göstergesi olmaktadır. Bu bağlamda örgütsel adaletin bireyin örgüte olan bağlılığını etkilediğini söylemek mümkün olmaktadır.

Greenberg'den (1990) aktarıldığına göre sosyologlar uzun zaman önce örgütsel adalet kavramının organizasyonların etkili işleyişindeki ve çalışanlarının iş tatmininde temel gereksinim olduğunun farkına vardıklarını belirtmektedir. Ayrıca Greenberg adaletin sosyal kurumların ilk erdemi olduğunu da vurgulamaktadır (Malik ve Naeem, 2011: 92). Adaletli bir işletmede, iş görenler yöneticilerin davranışlarını adil, ahlaki ve rasyonel olarak değerlendirmektedirler ve böyle bir örgütte genellikle maliyet ve yararların adil olarak dağıtıldığı, kuralların tarafsız şekilde uygulandığı, eşitsizlik ve ayrımcılık dolayısı ile zarar gören bireylerin zararlarının karşılandığı algısının yüksek olduğu varsayılmaktadır. Bireyler beklentileri yeterince karşılanmadığı veya bekledikleri tavırları görmedikleri takdirde haksızlığa uğradıklarını düşünmektedirler. Adaletsiz bir durumun varlığını hisseden bireyler adaleti sağlama veya adil davranışlarla karşılık verme yönünde motive olmaktadır (Bakan, 2011: 192). Literatür incelendiğinde yapılan araştırmaların iş yerinde algılanan adaletsiz durumun arzu edilmeyen davranışlara neden olduğunu destekleyen sonuçlar çıkardığı görülmektedir. Örneğin adaletsiz durumu algılayan birey iş performansını düşürme ve pasifleşme yoluna gidebilmektedir (Keskin vd., 2008: 92).

Yapılan araştırmalar göstermektedir ki, örgütsel adalet ve bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Bakan, 2011: 194). Roberts ve arkadaşları 1999 yılında yaptıkları araştırma sonucunda örgütsel adalet ile bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirlemiş bulunmaktadır. Aynı şekilde Folger ve Konovsky (1989), McFarlin ve Sweeney (1992), Sweeney ve McFarlin (1997), Martin ve Bannet (1996)'ın yaptıkları çalışmalarda da örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir (Erkuş vd, 2011: 248).

Yapılan bazı araştırmalar adalet boyutları ile bağlılık arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Folger ve Konovsky (1989)'nin yaptıkları araştırma sonucuna göre dağıtımsal adalet ve prosedürel adalet ile bağlılık arasında pozitif bir ilişki mevcuttur. Türkiye’de de bağlılık ve adalet arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik araştırmalar yapılmıştır. Örneğin Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009)'nun konaklama işletmelerinde çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit edilmiştir.

Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan çalışmalarda da görüldüğü gibi bu kavramlar boyutlandırılmaktadırlar. Araştırmalar şunu göstermektedir ki bu iki kavramın boyutları arasında da pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Martin ve Bernett ,Tang-Sarsfield-Baldwin'in yapmış oldukları araştırmalar da süreç adaleti ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmaktadırlar. Dilek'in 2005’de yaptığı araştırmada, dağıtımsal adaletin duygusal ve normatif bağlılık üzerinde etkili bir değişken olduğu, buna karşın devam bağlılığı ile bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Atalay, 2010: 52). Seymen ve arkadaşlarının (2009), Çanakkale’de faaliyette bulunan otel işletmelerinde yapılan, etkileşim adaletinin örgütsel bağlılığa olan etkisinin ölçüldüğü çalışmada, etkileşim adaletinin çalışanların normatif bağlılıklarını arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

### **3.2. ARAşTIRMANIN AMACI**

Bu çalışmanın temel amacı iş görenlerin, örgütsel adalet algılamalarının örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi ve ilişkinin yönünü belirlemek veya incelemektir. Bu kapsamda “tekstil sektöründe çalışan işgörenlerin, örgütsel adalet algılamalarının örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi ve ilişkinin yönünü belirlemek veya incelemektir” araştırmanın amacı olmaktadır. Bu amaca bağlı olarak araştırmada izlenen metodolojiye ilişkin bilgilere ve açıklamalara ayrıntılı bir şekilde yer verilecektir. Araştırma amacına uygun içeriğin belirlenmesinde çalışmanın ilk üç bölümünde örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık konuları teorik ve ampirik özellikleri ile incelenmekte olup, iki kavram arasındaki ilişkinin incelenmesine de temel oluşturmaktadır. Böylece araştırmanın teorik tabanlı kaynağı ve içeriği arasında bütünlük sağlanmış olmaktadır.



Araştırmanın amaç ve içeriğinin belirlenmesinde yararlanılan diğer kaynaklar ise, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çeşitli araştırmalar olmaktadır. Literatür taraması sonucu saptanan bu çalışmalarda, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramlarının çeşitli boyutlarda birbirlerine etkisi incelenmektedir.

Bu bağlamda araştırmamızda örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel adalet boyutları aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

### **1. Örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutu belirleyicileri olarak;**

- Aynı düzeyde çalışanlara kıyasla çalışma programının adilliği
- Eğitim ve mesleki donanım karşılığında verilen görevlerin adilliği
- Yapılan iş karşılığında ödenen ücretin adilliği
- Yeterlilikler karşısında yüklenen iş yükü
- Çalışanın sorumluluklarına bağlı olarak yararlanabildiği kaynaklar
- Sarf edilen emek ve çabaya karşılık verilen ödüller
- Çalışanlara verilen ödül ve cezaların adilliği
- Tecrübeye karşılık verilen görev ve yetkilerin adilliği
- Çalışanın tecrübesine karşılık ödenen ücretin adilliği
- Uygulanan terfi sisteminin adilliği

### **2. Örgütsel adaletin süreç adaleti boyutunun belirleyicileri olarak;**

- Kurumda kararlarının alınma sürecinin iş ahlakına uygunluğu
- Kurumda kararlar alınırken karardan etkilenen tüm çalışanların görüşünün alınması
- Yöneticilerin yeni karar alınmasında karardan tüm çalışanların haberdar olmalarına gösterdikleri özen
- Yöneticilerin çalışanların alınan kararlara itiraz etmelerine veya değiştirmelerine izin verme durumu
- Örgüt kural ve prosedürleri kimsenin sistemi kendi yararına kullanmasına izin vermez
- Örgüt tüm çalışanların sisteme eşit müdahale hakkının olmasını garanti eder
- Yöneticimiz bizden bekleneni net biçimde ortaya koyar

### 3. Örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutunun belirleyicileri olarak;

- İşim ile ilgili kararlar alınırken yöneticim bana nazik ve saygılı davranır
- Yöneticiler çalışanların ihtiyaçlarına önem verir
- Yöneticiler çalışan haklarına saygı gösterir
- Yöneticimiz ters ifadeler kullanmaktan kaçınır
- İşim ile ilgili karar alınırken yöneticim kararı açık bir şekilde ifade eder

### 4. Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutunun belirleyicileri olarak;

- Kariyerimin geri kalanını bu örgütte geçirmekten mutluluk duyarım
- Örgütün problemlerini kendi problemlerim gibi hissederim
- Kurumumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum
- Bu kurumda çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum
- Bu kuruma karşı duygusal bir bağlılık hissetmiyorum
- Bu kuruma olan bağlılığımı başka bir kuruma da hissedebileceğimi düşünüyorum
- Kurumuma karşı güçlü bir aidiyet duygusu beslemiyorum
- Kurumun kişisel açıdan benim için büyük önemi vardır
- Örgüt dışındaki insanlarla kurumumu tartışmaktan keyif alırım

### 5. Örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutunun belirleyicileri olarak;

- Şuan için, istesem bile, işimden ayrılmam benim için çok zor
- Başka bir işe girme şansım olmadan işimden ayrılmak beni korkutmaz
- Kurumdan ayrılmamamın bir nedeni de alternatif iş olanaklarının az olmasıdır
- Kurumdan ayrılmak konusunda çok az seçeneğe sahibim
- Bu kurumdan şu anda ayrılmam durumunda hayatımdaki pek çok şey olumsuz etkilenecektir
- Bu kuruma bu kadar emek harcamasaydım başka bir kurumda çalışmayı düşünebilirdim
- Bu kurumda kalmamın bir nedeni de başka bir kurumda buradan sağladığım faydayı alamayacak olmamdır

- Şu an bu kurumdan ayrılmam benim için maliyetli olmaz.

#### **6. Örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutunun belirleyicileri olarak;**

- Benim için avantajlı olsa da kurumumdan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum
- Kurumumdan şu anda ayrılmazdım çünkü buradaki insanlara büyük bir sorumluluk hissediyorum
- Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor
- Kuruma karşı büyük minnettarlık hissediyorum
- İşimden ayrılırsam kendimi suçlu hissederim
- İnsanın daima örgütüne sadık olması gerektiğine inanıyorum

### **3.3. ANAKÜTLE VE ÖRNEKLEM**

Türkiye’de tekstil sektöründe faaliyette bulunan çok sayıda firma bulunmaktadır. Bütün firmalara ulaşma ve veri toplama maliyet ve zaman ile ilgili kısıtlardan dolayı, Hatay ili organize sanayi bölgesinde faaliyet gösteren tekstil firmaların çalışan işgörenlerle ana kütle olarak alınmıştır.

Hatay ili organize sanayi bölgesinde toplamda iki firma bulunmakta ve 495 personel çalışmakta olup, bu sayı araştırmamızın ana kütlelerini oluşturmaktadır. Bu kapsamda 250 adet anket firmalara dağıtılmış ancak bunlardan 200 adedi geri alınabilmiştir. Bu anketlerinde 18 adedi eksik veya yanlış cevaplandığı için araştırmaya dâhil edilmemekle beraber, geriye kalan 182 adet anket analize alınmıştır. Örneklemimizi oluşturan bu 182 anket ana kütlelerin %37’sine tekabül etmektedir.

### **3.4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI KISITLARI VE ÖN KABULLER**

Literatürde konu ile ilgili çok sayıda çalışma bulunmakla birlikte tekstil sektöründe henüz bir uygulamanın olmadığı belirlenmiştir. Bununla birlikte Türkiye’de tekstil sektöründe faaliyette bulunan çok sayıda firma bulunmaktadır ve Bütün firmalara ulaşma ve veri toplama ile ilgili zaman ve maliyet açısından kısıtlar olacağından, Hatay Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyette bulunan tekstil firmaları ana kütle olarak alınmıştır. Bu bölgede bulunan firmalar uzun yıllardır sektörde

buldukları ve Hatay'ın ilinde sınır kapısı ve serbest bölge mevcudiyetinin bu firmaların etkililiğini arttırması hususları göz önüne alınarak uygulamanın bu bölgede yapılması uygun görülmüştür. Hatay Organize Sanayi Bölgesi'nde tekstil sektöründe ve aynı faaliyet kolunda bulunan iki firma olduğu için uygulama bu firmalar üzerinde yapılmıştır.

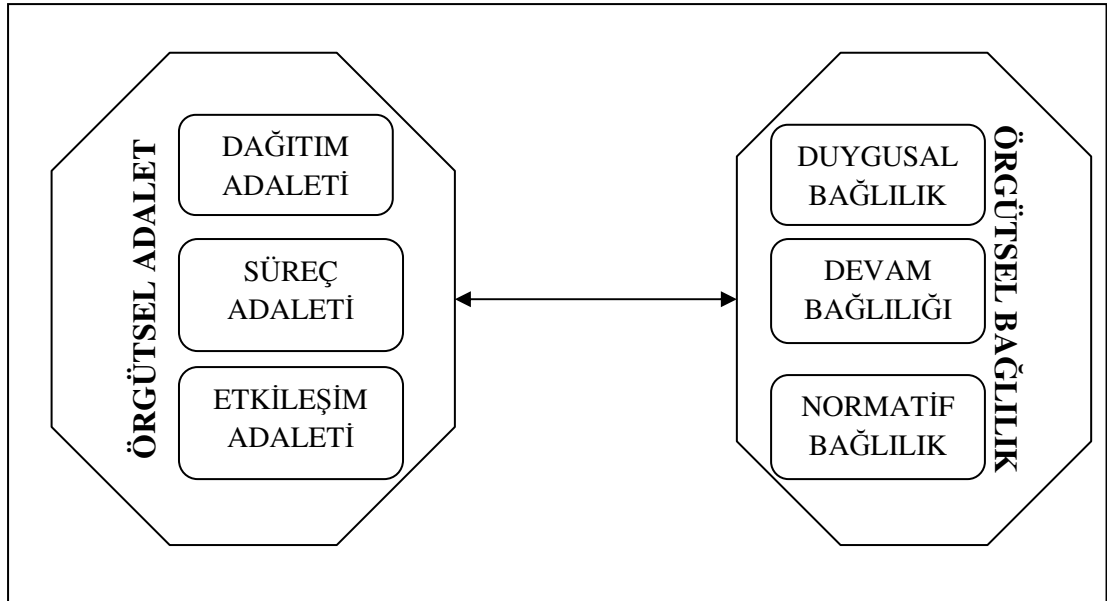
Anket yöntemiyle toplanan verilerde soruların cevaplayıcıların anlayabileceği açıklıkta olması, doğru veri elde edebilmek açısından önem arz etmektedir. Anket soruları husus göz önüne alınarak hazırlanmış ve ankete katılan çalışanların doğru bilgi verdikleri kabul edilmiştir.

### **3.5. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİ**

Araştırma iş görenlerin adalet algılarının üyesi buldukları örgüte olan bağlılıklarını nasıl etkilediğini incelemeye yönelik yapılmıştır.

Araştırmanın veri toplama yönteminde adalet algısını ve bağlılıklarını ölçmek üzere hazırlanmış iki farklı ölçek üzerinden yapılacaktır. Çalışmaya ilişkin hazırlanan modelde örgütsel adalet bir algılama biçimi olarak değerlendirilirken, örgütsel bağlılık da bu algılamaya karşılık geliştirilen bir tutum olarak irdelenmektedir.

**Şekil 4. Araştırma Modeli**



Bu bağlamda oluşturulan temel hipotez ve alt hipotezler aşağıda tanımlandığı şekildedir.

### 1. Temel Hipotez

$H_0$ : İşgörenlerin adalet algılamaları ile örgüte bağlılıkları arasında bir ilişki yoktur.

$H_1$ : İşgörenlerin adalet algılamaları ile örgüte bağlılıkları arasında bir ilişki vardır.

### 2. Alt Hipotezler

a) Örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutu ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasındaki ilişkiye yönelik kurulan hipotez şu şekildedir;

$H_0$ : Dağıtımsal adalet ile duygusal bağlılık arasında bir ilişki yoktur.

$H_1$ : Dağıtımsal adalet ile duygusal bağlılık arasında bir ilişki vardır.

b) Örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutu ile örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu arasındaki ilişkiye yönelik kurulan hipotez şu şekildedir;

$H_0$ : Dağıtımsal adalet ile devam bağlılığı arasında bir ilişki yoktur.

$H_1$ : Dağıtımsal adalet ile devam bağlılığı arasında bir ilişki vardır.

- c) Örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutu ile örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu arasındaki ilişkiye yönelik kurulan hipotez şu şekildedir;  
 $H_0$ : Dağıtımsal adalet ile normatif bağlılık arasında bir ilişki yoktur.  
 $H_1$ : Dağıtımsal adalet ile normatif bağlılık arasında bir ilişki vardır.
- d) Örgütsel adaletin süreç adaleti boyutu ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasındaki ilişkiye yönelik kurulan hipotez şu şekildedir;  
 $H_0$ : Süreç adaleti ile duygusal bağlılık arasında bir ilişki yoktur.  
 $H_1$ : Süreç adaleti ile duygusal bağlılık arasında bir ilişki vardır.
- e) Örgütsel adaletin süreç adaleti boyutu ile örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu arasındaki ilişkiye yönelik kurulan hipotez şu şekildedir;  
 $H_0$ : Süreç adaleti ile devam bağlılığı arasında bir ilişki yoktur.  
 $H_1$ : Süreç adaleti ile devam bağlılığı arasında bir ilişki vardır.
- f) Örgütsel adaletin süreç adaleti boyutu ile örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu arasındaki ilişkiye yönelik kurulan hipotez şu şekildedir;  
 $H_0$ : Süreç adaleti ile normatif bağlılık arasında bir ilişki yoktur.  
 $H_1$ : Süreç adaleti ile normatif bağlılık arasında bir ilişki vardır.
- g) Örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutu ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasındaki ilişkiye yönelik kurulan hipotez şu şekildedir;  
 $H_0$ : Etkileşimsel adalet ile duygusal bağlılık arasında bir ilişki yoktur.  
 $H_1$ : Etkileşimsel adalet ile duygusal bağlılık arasında bir ilişki vardır.
- h) Örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutu ile örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu arasındaki ilişkiye yönelik kurulan hipotez şu şekildedir;  
 $H_0$ : Etkileşimsel adalet ile devam bağlılığı arasında bir ilişki yoktur.  
 $H_1$ : Etkileşimsel adalet ile devam bağlılığı arasında bir ilişki vardır.
- i) Örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutu ile örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu arasındaki ilişkiye yönelik kurulan hipotez şu şekildedir;  
 $H_0$ : Etkileşimsel adalet ile normatif bağlılık arasında bir ilişki yoktur.  
 $H_1$ : Etkileşimsel adalet ile normatif bağlılık arasında bir ilişki vardır.

### 3.6. VERİ TOPLAMA VE ANALİZ YÖNTEMİ

Birincil veri elde etmek amacıyla literatür taraması sonucunda hazırlanan anket formu çoktan seçmeli ve açık uçlu soruları içermektedir. Örgütsel bağlılık ile

ilgili anket soruları Meyer ve Allen'in geliştirmiş oldukları ölçekten yararlanılmıştır. Örgütsel adalet ölçeğinde ise daha önce yapılmış tezler ve makalelerden yararlanılmıştır. Sorular cevaplayıcının anlayabileceği sadelikte hazırlanmaya çalışılmıştır.

Hatay ilinde tekstil sektöründe çalışan iş görenlerle yüz yüze yapılan ankette 55 soru yer almaktadır. Bunlardan ilk 7 soru ana kütle kapsamına alınan iş görenlerin demografik özellikleri ile ilgili olmaktadır. Diğer sorular ise iş görenlerin, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık düzeylerini ve bu kavramlara ilişkin boyutları ölçmeye ilişkin olarak hazırlanmıştır.

İşgörenlerin demografik özelliklerini belirlemek amacıyla hazırlanan sorular dışında kalan kısım, beşli likert ölçeği baz alınarak hazırlanmıştır. İşgörenlerin belirtilen durumlara ilişkin değerlendirmelerini ortaya koyan ifadeler 1- Hiç Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım (Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum), 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum şeklinde ölçeklendirilmiştir. Cevaplayıcıların soruları tekdüze bir şekilde cevaplamalarını engellemek için, analiz veya değerlendirme aşamasında tekrar dönüştürülmek üzere, soruların bir kısmı olumsuz yargı biçiminde sorulmuştur.

Analizler SPSS 15 (Statistical Package For Social Sciences) veri analiz programı kullanılmıştır. Toplanan verilerin güvenilirliği ölçmek için yapılan güvenilirlik analizi sonrasında sırası ile frekans dağılımlarına bakılmış ve son olarak değişkenler arasındaki ilişkiyi belirleme amacıyla korelasyon analizleri yapılmıştır.

### **3.6.1. Güvenilirlik Analizleri**

Güvenilirlik analizi yapılırken Alpha modelinden yararlanılmakla beraber, Cronbach's Alpha sorular arası korelasyona bağlı uyum değerini göstermektedir. Bu değer faktör altındaki soruların toplamdaki güvenilirlik düzeyini göstermektedir. Cronbach's Alpha değerinin 0,70 ve üstü olduğu durumlarda kullanılan ölçek güvenilir kabul edilmektedir. Ancak soru sayısının az olduğu durumlarda bu değer 0,60 ve üstü olarak kabul edilmektedir (Durmuş vd, 2011, 89).

Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ankette yer alan tüm soruların Cronbach's Alpha değeri 0,93 bulunmuştur. Bu oran oldukça yüksek bir değerdir ve anketin güvenilir olduğunu göstermektedir. Anket içerisindeki soru gruplarının güvenilirlik düzeyleri aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

**Tablo 4. Anket Soru Grupları**

<b>Anket Soru Grupları</b>	<b>Soru Sayısı</b>	<b><math>\alpha</math> (Alpha) Değeri</b>
Dağıtimsal adalet ölçeğine ilişkin sorular	12	,888
Süreç adaleti ölçeğine ilişkin sorular	8	,878
Etkileşimsel adalet ölçeğine ilişkin sorular	5	,884
Duygusal bağlılık ölçeğine ilişkin sorular	9	,628
Devam bağlılığı ölçeğine ilişkin sorular	8	,612
Normatif bağlılık ölçeğine ilişkin sorular	6	,863
Tüm anket soruları	48	,930

Güvenilirlik analizi sonucunda bulunan dağıtimsal adaleti ölçmeye ilişkin toplam 12, süreç adaletini ölçmeye ilişkin toplam 8, etkileşimsel adaleti ölçmeye ilişkin 5, iş görenin duygusal bağlılığını ölçmeye ilişkin 9, devam bağlılığını ölçmeye ilişkin 8 ve normatif bağlılıklarını ölçmeye ilişkin 6 sorunun değerleri, soru sayısının azlığı da dikkate alınarak, 0,60'dan fazla olduğu için güvenilir kabul edilmektedir.

### **3.7. VERİLERİN ANALİZİ VE ARAŞTIRMA BULGULARI**

Çalışmanın bu bölümünde yapılan incelemeler sonucunda, araştırma kapsamındaki iş görenlerin tanımlayıcı bazı özellikleri ve belirlenen hipotezlere ilişkin olarak yapılan korelasyon analizi sonuçlarına yer verilmektedir.

#### **3.7.1. Tanımlayıcı İstatistikler**

Araştırma kapsamında geliştirilen hipotezler dışında bu bölümde araştırmaya katılan iş görenlerin cinsiyetleri, yaşları, buldukları birim, eğitim düzeyleri, gelir durumları gibi tanımlayıcı bilgilere bu bölümde yer verilmektedir.



Tablo 5. Yaş Gruplarının Frekans Dağılımı

Yaş Aralığı	Frekans	Yüzde
18-30	77	42,3
31-45	96	52,7
46 ve üstü	9	4,9
<b>Toplam</b>	<b>182</b>	<b>100,0</b>

Araştırmamıza katılan iş görenlerin yaşları tablo 6'da görüldüğü gibi 3 grupta toplanmıştır. Araştırmamıza katılanların yaş dağılımlarına bakıldığında %42,3'u 18 – 30, %52,7'si 31 – 45 ve 4,9'u da 46 yaş ve üstü kişilerden oluşmaktadır. Araştırma bulgularına bakıldığında en çok 31 – 45 yaş arası çalışanların bulunduğu görülmektedir. 31 – 45 yaş arası çalışan sayısında yoğunluk görülmesi işin gereklilikleri nedeni ile tecrübe sahibi olunması gerektiği için bu durumun ortaya çıktığı varsayılabilir.

Tablo 6. Cinsiyet Gruplarının Frekans Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	74	40,7
Erkek	108	59,3
<b>Toplam</b>	<b>182</b>	<b>100,0</b>

Tablo 7'ye göre, araştırmaya katılan iş görenlerin cinsiyetlerinin dağılımına bakıldığında, %40,7'lik kesimin kadın çalışan olduğu ve %59,3'lük kesimin de erkek çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Tekstil sektörünün ağır işçilik gerektirmeyen bir sektör olduğu için kadın ve erkek çalışanlar arasında sayıca büyük bir farklılık görülmemektedir. Farklılığın az olması cinsiyet değişkeninin örgütsel bağlılık ya da örgütsel adalet algılaması üzerindeki etkisinin, bu alanda yapılacak çalışmalarla daha net ortaya konabileceği varsayılabilir.

Tablo 7. Kurumda Çalışma Süresi Frekans Dağılımı

Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde
0 – 5 yıl	93	51,1
6 – 10 yıl	43	23,6
11 yıl ve üstü	46	25,3
<b>Toplam</b>	<b>182</b>	<b>100,0</b>

Araştırmamıza katılan iş görenlerin %51,1'i 0 – 5 yıl arası çalışanları, %23,6'sı 6 – 10 yıl, %25,3'ü 11 yıl ve üstü çalışanları göstermektedir. Analiz sonuçlarına bakıldığında 0 – 5 yıl arası çalışanların çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir. Adalet algıları ve bağlılıklarını ölçme açısından bu yıllar arasında çalışanların yoğun olması araştırma açısından avantajlı sonuçlar doğuracaktır.

Tablo 8. Eğitim Durumu Frekans Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
İlköğretim	117	64,3
Lise	57	31,3
Yüksek Okul	6	3,3
Lisans	1	0,5
Lisansüstü	1	0,5
<b>Toplam</b>	<b>182</b>	<b>100,0</b>

Tablo 9 'da araştırmaya katılan iş görenlerin eğitim durumlarına baktığımızda %64,3'lük bir çoğunluğun ilköğretim mezunu olduğu görülmektedir. %31,3'lük kesimi lise mezunu, %3,3'lük kesimi yüksek okul ve geriye kalan kesimde lisans ve lisansüstü mezunlarından oluşmaktadır. Emek yoğun çalışan mavi yakalı grubun eğitim noktasında beyaz yakalılar kadar ihtiyaç hissetmemesi araştırmamızın sonuçlarına da yansımaktadır.

Tablo 9. Pozisyon Grupları Frekans Dağılımları

Pozisyon	Frekans	Yüzde
Memur	4	2,1
İşçi	170	93,4
Şef	7	3,8
Mudur	1	0,5
<b>Toplam</b>	<b>182</b>	<b>100,0</b>

Araştırma kapsamına alınan örneklemin örgütteki çalıştıkları pozisyonlara bakıldığında (tablo 10) %93'lük kesimin işçi, %3,8'lik kısmı şef pozisyonunda bulunmaktadır. Araştırmaya katılanların geri kalanının pozisyonları ise şöyledir; 1 memur, 1 müdür ve 3 kişi de diğer cevabını vermiştir. Diğer cevabını verenlerin anket kâğıdında verdikleri diğer yanıtlar dikkate alındığında bu kişilerin memur pozisyonunda oldukları anlaşılmaktadır.

Tablo 10. Çalışılan Birim Frekans Dağılımı

Birim	Frekans	Yüzde
Satış – Pazarlama	1	0,5
Muhasebe	1	0,5
Sevkiyat	8	4,4
İnsan Kaynakları	3	1,6
Üretim	169	92,9
<b>Toplam</b>	<b>182</b>	<b>100,0</b>

Yapılan çalışmanın tekstil sektöründe uygulanmasına istinaden, söz konusu sektörde genellikle emek gücü yoğunlukta olmuş olup, araştırma kapsamına da daha çok üretim biriminde olanlar dâhil olmaktadır. Tablo 11’de analiz sonuçlarına bakıldığında %92,9’luk kesimin üretim biriminden olduğu görülmektedir.

Tablo 11. Aylık Gelir Grupları Frekans Dağılımları

Aylık Gelir	Frekans	Yüzde
0 – 1000	168	92,3
1001 – 2000	13	7,2
2001 üzeri	1	0,5
<b>Toplam</b>	<b>182</b>	<b>100,0</b>

Araştırma kapsamında cevaplayıcılara aylık gelir durumları sorulmuş ve gelirlerini belirlemek amacıyla 3 gelir grubu oluşturulmuştur. Tablo 12’ye göre katılımcıların %9,3’ü 0 – 1000 TL, %7,2’si 1001 – 2000 TL, ve geriye kalan %0,5’lik kesim ise 2001 TL ve üzeri gelir elde ettiklerini belirtmişlerdir. Katılımcıların çoğunluğunun gelir seviyesi düşük gözlenmektedir.

Tablo 12. Dağıtımsal Adalete İlişkin Faktörlerin Dağılımı

FAKTÖRLER	D1	D2	D3	D4	D5	M	Std.
-----------	----	----	----	----	----	---	------

	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		Sp.
Benimle aynı düzeyde çalışanlarla kıyaslandığında uygulanan çalışma programım adildir	24	13,2	17	9,3	31	17	83	45,6	27	14,8	3,40	1,23
Eğitim ve mesleki donanım karşılığında bana verilen görevler adildir	4	2,2	17	9,3	35	19,2	92	50,5	34	18,7	3,74	0,94
Yaptığım işin karşılığında ödenen ücret adil ve benim beklentilerime uygun bir ücrettir	34	18,7	31	17,0	28	15,4	63	34,6	26	14,3	3,09	1,36
Yeterliliklerim karşısında bana verilen iş yükü adildir	12	6,6	21	11,5	23	12,6	87	47,8	39	21,4	3,66	1,13
Sorumluluklarıma bağlı olarak yararlanabildiğim kaynaklar adildir	3	1,6	16	8,8	45	24,7	86	47,3	32	17,6	3,70	0,92
Sarf ettiğim emek ve çabaya karşılık bana verilen ödüller adildir	39	21,4	30	16,5	31	17,0	55	30,2	27	14,8	3,01	1,39
Kurumumda çalışanlara verilen ödül ve cezalar adildir	35	19,2	19	10,4	37	20,3	66	36,3	25	13,7	3,15	1,33
Gösterdiğim çabaya karşılık bana ödenen ücret yeterlidir	40	22,0	22	12,1	35	19,2	67	36,8	18	9,9	3,01	1,33
Tecrübelerime karşılık bana verilen yetki ve sorumluluklar adildir	9	4,9	16	8,8	35	19,2	76	41,8	46	25,3	3,74	1,09
Tecrübeme karşılık ödenen ücret adildir	10	5,5	16	8,8	36	19,8	83	45,6	37	20,3	3,02	1,35
Örgüt kaynaklarını kullanma imkanım diğerleri ile aynı tutulmaktadır	20	11,0	22	12,1	41	22,5	63	34,6	36	19,8	3,66	1,07
Uygulanan terfi sistemi adildir	19	10,4	14	7,7	29	15,9	75	41,2	45	24,7	3,40	1,24

Tablo 13’de Araştırmamıza katılan iş görenlerin dağıtımsal adalet algısına baktığımızda belirtilen ifadeler verilen cevapların 3 ile 4 arasında değiştiği görülmektedir. Cevapların 4’e yakınlığı düşünüldüğünde katılımcıların çoğunluğunun örgütte dağıtımsal adaletin varlığına inandıkları düşünülebilir. Ancak, 3 ifadesi kararsızlık belirten bir ifade olduğu için cevaplayıcıların anketin kendilerine

negatif yönde bir geri dönüşünün olacağını düşünmelerinden dolayı bu ifadeyi seçtikleri sonucunu çıkarmak mümkün olmaktadır.

Katılımcıların, “eğitim ve mesleki donanımın karşılığında bana verilen görevler adildir, yeterliliklerim karşısında bana verilen iş yükü adildir, sorumluluklarıma bağlı olarak yararlanabildiğim kaynaklar adildir, tecrübelerime karşılık bana verilen yetki ve sorumluluklar adildir, örgüt kaynaklarını kullanma imkanım diğerleri ile aynı tutulmaktadır” ifadelerine verdikleri yanıtlar bu ifadelere katıldıklarını göstermektedir. Bir başka ifadeyle, katılımcılar iş yükü dağıtımının ve kaynakları kullanma imkânının adil olduğu düşünülmektedirler. Ancak ödenen ücrete ilişkin verdikleri cevapların 3’e yakınlığı kararsız kaldıklarını yani bir bakıma adil bulmadıklarını göstermektedir.

**Tablo 13. Süreç Adaletine İlişkin Faktörlerin Dağılımı**

Faktörler	1		2		3		4		5		M	Std. D.
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Bu kurumda kararların alınma süreci iş ahlakına uygundur	19	10,4	14	7,7	29	15,9	75	41,2	45	24,7	3,62	1,23
Kararlar alınırken karardan etkilenecek tüm çalışanların görüşleri alınır	27	14,8	33	18,1	23	12,6	71	39,0	28	15,4	3,22	1,32
Yöneticiler kararları tarafsız bir şekilde alırlar	11	6,0	24	13,2	40	22,0	66	36,3	41	22,5	3,56	1,15
Yöneticiler yeni karar alınırken karardan tüm çalışanların haberdar olduğundan emin olurlar	20	11,0	27	14,8	29	15,9	66	36,3	40	22,0	3,43	1,28
Yöneticiler çalışanların alınan kararlara itiraz etmelerine veya değiştirmelerine izin verirler	29	15,9	33	18,1	34	18,7	54	29,7	32	17,6	3,15	1,34
Örgüt kural ve prosedürleri kimsenin sistemi kendi yararına kullanmasına izin vermez	9	4,9	8	4,4	45	24,7	76	41,8	44	24,2	3,76	1,03
Örgüt tüm çalışanların sisteme eşit müdahale hakkının olmasını garanti eder	15	8,2	18	9,9	37	20,3	80	44,0	32	17,6	3,53	1,14
Yöneticimiz bizden bekleneni net biçimde ortaya koyar	7	3,8	7	3,8	18	9,9	98	53,8	52	28,6	3,99	0,94

Tablo 14’de katılımcılara buldukları örgütün karar alma gibi iş süreçlerinde çalışanların bu sürece ne kadar dâhil olduklarını ölçme amacıyla, süreç adaletine ilişkin ifadeler verilmiştir. Analiz sonuçlarına bakıldığında katılımcıların büyük çoğunluğu sürecin adil olduğu görüşüne katıldıkları görülmektedir. Özellikle yöneticilerinin kendilerinden bekleneni net bir biçimde ifade etmesi, örgütün kural ve prosedürlerinin kimsenin örgütü kendi çıkarları için yürütmesine izin vermemesi, kararların alınma sürecinin iş ahlakına uygunluğu ifadelerine katıldıklarını belirten iş görenlerin sayısı oldukça fazladır. Bu da iş görenlerin örgüt kural ve prosedürlerinin adil olduğu inancını taşıdıklarını göstermektedir.

Ancak karar alma sürecine dâhil olmalarına ilişkin, “Yöneticiler çalışanların alınan kararlara itiraz etmelerine veya değiştirmelerine izin verirler, kararlar alınırken karardan etkilenecek tüm çalışanların görüşleri alınır” gibi ifadeler verilen yanıtlarda aynı yoğunluğun görülmemesinden dolayı katılımcıların bu süreçleri adil bulmadıkları varsayımı çıkarılabilir.

**Tablo 14. Etkileşimsel Adaletle İlişkin Faktörlerin Dağılımı**

Faktörler	1		2		3		4		5		M	Std. D.
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
İşim ile ilgili kararlar alınırken yöneticim bana nazik ve saygılı davranır	11	6,0	10	5,5	33	18,1	77	42,3	51	28,0	3,81	1,09
Yöneticiler çalışanların ihtiyaçlarına önem verir	14	7,7	13	7,1	36	19,8	81	44,5	38	20,9	3,64	1,12
Yöneticiler çalışan haklarına saygı gösterir	11	6,0	17	9,3	31	17,0	78	42,9	45	24,7	3,71	1,12
Yöneticimiz ters ifadeler kullanmaktan kaçınır	6	3,3	12	6,6	27	14,8	79	43,4	58	31,9	3,94	1,01
İşim ile ilgili karar alınırken yöneticim kararı açık bir şekilde ifade eder	6	3,3	10	5,5	27	14,8	88	48,4	51	28,0	3,92	0,97

Tablo 15’de işgörenlerle yöneticiler arasındaki ilişkinin adillliğini ölçen etkileşimsel adalet ölçeğine baktığımızda, katılımcıların büyük çoğunluğu buldukları örgütte etkileşimsel adaletin varlığını belirtmişlerdir. Bir başka ifade ile

katılımcılar yöneticilerinin kendilerine karşı saygılı olduğu, ters ifadeler kullanmaktan kaçındığı, çalışan haklarına saygı gösterdiği ve çalışanlarının ihtiyaçlarına önem verdiği görüşündedirler.

Örgütsel adalet ile ilgili sonuçlara genel olarak baktığımızda araştırmamıza katılanların büyük çoğunluğu üyesi buldukları örgütün adil olduğu görüşünü paylaştıkları varsayımını çıkarılabilmektedir. Ancak ücret dağıtımı, çalışanların karar alma sürecine dâhil olmaları gibi ifadelere vermiş oldukları yanıtlara bakıldığında, bu hususlara adil bakmadıkları görülmektedir. Kuşkusuz çalışanların bu ifadelere cevap verirken örgüt iklimi, örgüt kültürü gibi unsurlar da etkili olmaktadır. Ancak bunlar ayrı bir araştırma konusu olmaktadır.

**Tablo 15. Duygusal Bağlılığa İlişkin Faktörlerin Dağılımı**

Faktörler	1		2		3		4		5		M	Std. D.
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Kariyerimin geri kalanını bu örgütte geçirmekten mutluluk duyarım	17	9,3	15	8,2	52	28,6	66	36,3	32	17,6	3,45	1,15
Örgütün problemlerini kendi problemlerim gibi hissedirim	6	3,3	22	12,1	26	14,3	73	40,1	55	30,2	3,82	1,09
Kurumumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum	24	13,2	33	18,1	22	12,1	62	3,1	41	22,5	3,35	1,36
Bu kurumda çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum	14	7,7	43	23,6	30	16,5	59	32,4	36	19,8	3,33	1,25
Bu kuruma karşı duygusal bir bağlılık hissetmiyorum	23	12,6	51	28,0	40	22,0	44	24,2	24	13,2	2,97	1,25
Bu kuruma olan bağlılığımı başka bir kuruma da hissedebileceğimi düşünüyorum	19	10,4	30	16,5	48	26,4	52	28,6	33	18,1	3,27	1,23
Kurumuma karşı güçlü bir aidiyet duygusu beslemiyorum	16	8,8	32	17,6	60	33,0	56	30,8	18	9,9	3,15	1,10
Kurumun kişisel açıdan benim için büyük önemi vardır	7	3,8	16	8,8	30	16,5	82	45,1	47	25,8	3,80	1,04
Örgüt dışındaki insanlarla kurumumu tartışmaktan keyif alırım	43	23,6	39	21,4	18	9,9	58	31,9	24	13,2	2,90	1,42

Tablo 16'da duygusal bağlılık kavramı örgüt üyelerinin örgüte olan içten bağlılığını göstermektedir. Duygusal bağlılığa sahip bir örgüt üyesi örgütü kendi



işletmesi gibi görür ve örgüte olan bağlılığı artır. Yaptığımız analiz sonuçlarına bakarak katılımcılarının bir kısmının örgütlerine duygusal bağlılıkları olduğu, bir kısmının ise bu konuda kararsız kaldığı görülmektedir. Anketin bu bölümünde katılımcılara; “kurumuma karşı güçlü bir aidiyet duygusu beslemiyorum, bu kuruma karşı duygusal bir bağlılık hissetmiyorum, kurumumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum, bu kurumda çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum” gibi negatif uçlu sorular yöneltilmiştir. Bu sorulara verilen yanıtların diğer sorulara verilen yanıtlarla paralellik göstermesi katılımcıların ne kadar özenli yanıtladıklarını göstermektedir.

**Tablo 16. Devam Bağlılığına İlişkin Faktörlerin Dağılımı**

Faktörler	1		2		3		4		5		M	Std. D.
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Şuan için, istesem bile, işimden ayrılmam benim için çok zor	7	3,8	23	12,6	29	15,9	79	43,4	44	24,2	3,71	1,08
Başka bir işe girme şansım olmadan işimden ayrılmak beni korkutmaz	20	11,0	38	20,9	40	22,0	59	32,4	25	13,7	3,17	1,22
Kurumdan ayrılmamamın bir nedeni de alternatif iş olanaklarının az olmasıdır	18	9,9	50	27,5	34	18,7	53	29,1	27	14,8	3,12	1,24
Kurumdan ayrılmak konusunda çok az seçeneğe sahibim	18	9,9	43	23,6	40	22,0	59	32,4	22	12,1	3,13	1,20
Bu kurumdan şu anda ayrılmam durumunda hayatımdaki pek çok şey olumsuz etkilenecektir	13	7,1	30	16,5	23	12,6	79	43,4	37	20,3	3,53	1,19
Bu kuruma bu kadar emek harcamasaydım başka bir kurumda çalışmayı düşünebilirdim	10	5,5	31	17,0	44	24,2	60	33,0	37	20,3	3,46	1,15
Bu kurumda kalmamın bir nedeni de başka bir kurumda buradan sağladığım faydayı alamayacak olmamdır	17	9,30	38	20,9	45	24,7	57	31,3	25	13,7	3,19	1,19
Şu an bu kurumdan ayrılmam benim için maliyetli olmaz.	23	12,6	34	18,7	48	26,4	57	31,3	20	11,0	3,09	1,20

Tablo 17’de devam bağlılığı bireyin örgütte kalma isteğinin derecesini göstermektedir. Analiz sonuçlarına bakıldığında araştırmamıza katılan iş görenlerin örgütlerine olan devam bağlılıkları yüksek görülmektedir. Ancak buradan iş

görenlerin duygusal bağlılıklarının onların örgütte kalma istemlerinin tek belirleyicisi olduğu sonucu çıkarılamaz. Şöyle ki, katılımcılara sunulan “Bu kurumdan şu anda ayrılmam durumunda hayatımdaki pek çok şey olumsuz etkilenecektir, kurumdan ayrılmak konusunda çok az seçeneğe sahibim, şuan için, istesem bile, işimden ayrılmam benim için çok zor, kurumdan ayrılmamamın bir nedeni de alternatif iş olanaklarının az olmasıdır, bu kurumda kalmamın bir nedeni de başka bir kurumda buradan sağladığım faydayı alamayacak olmamdır” gibi ifadeler katılmaları iş görenlerin buldukları örgütte kalmalarının sebebi olarak alternatif iş olanaklarının olmaması, gelecek kaygısı gibi nedenlerle olduğu varsayımına varılabilir. Bu ifadelerin yanında, sonuçlara bakılarak, örgüte harcadıkları emekten dolayı başka bir kurumda çalışmayı istememeleri de devam bağlılıklarının bir başka nedeni olarak gösterilebilir.

**Tablo 17. Normatif Bağlılığa İlişkin Faktörlerin Dağılımı**

Faktörler	1		2		3		4		5		M	Std. D.
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Benim için avantajlı olsa da kurumumdan ayrılmamın doğru olmadığını düşünüyorum	8	4,4	24	13,2	41	22,5	57	31,3	52	28,6	3,66	1,15
Kurumumdan şu anda ayrılmazdım çünkü buradaki insanlara büyük bir sorumluluk hissediyorum	9	4,9	21	11,5	32	17,6	78	42,9	42	23,1	3,68	1,10
Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor	8	4,4	14	7,7	29	15,9	88	48,4	42	23,1	3,78	1,03
Kuruma karşı büyük minnettarlık hissediyorum	4	2,2	26	14,3	24	13,2	74	40,7	54	29,7	3,81	1,08
İşimden ayrılırsam kendimi suçlu hissederim	18	9,9	35	19,2	34	18,7	59	32,4	36	19,8	3,33	1,27
İnsanın daima örgütüne sadık olması gerektiğine inanıyorum	2	1,1	7	3,8	6	3,3	71	39,0	96	52,7	4,38	0,82

Tablo 18’de normatif bağlılık toplum normları ile ilgili bir kavram olmaktadır. İşgörenlerin doğru ve ahlaki olduğuna inandıkları için örgüte bağlı kaldıkları görüşünü belirtmektedir. Araştırma bulgularına bakıldığında katılımcıların

normatif bağılıklarının oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Yani araştırmamıza katılan iş görenler buldukları örgüte toplum normları ışığında ahlaki gördükleri için bağıllık duymaktadır varsayımı çıkarılabilir.

Araştırmamıza katılan iş görenlerin örgütlerine olan bağıllığına genel olarak baktığımızda, bu iş görenlerin ahlaki değerler ağırlıklı olmak üzere, gelecek kaygısı, daha iyi bir iş bulamama gibi nedenlerle örgütsel bağıllık hissettikleri sonucuna varılabilir.

### **3.7.2. Değişkenler Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizleri**

Araştırma kapsamında yer alan değişkenlerin bağımlı veya bağımsız olmasına dikkat etmeksizin, bu değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik korelasyon analizi yapılmıştır. Pearson korelasyon katsayısı (r), aralıklı ölçekle değerlendirilmiş olan değişkenlerin arasındaki doğrusal ilişkinin yönüne bakılmak istendiğinde en çok kullanılan katsayıdır. Pearson korelasyon katsayısı -1 ile +1 ( $-1 \leq r \leq +1$ ) arasında değişen değerler almaktadır. r değeri +1'e yaklaştıkça ilişkinin kuvveti artmaktadır (Durmuş vd., 2011: 143 – 144).

Tablolarda yer alan çift yıldız (\*\*) işareti iki faktörün 0,01 düzeyinde anlamlı bir ilişkileri olduğunu, tek yıldız (\*) işareti de faktörlerin 0,05 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedirler. Araştırma bulgularının yorumlanması aşamasında bu bilgilerden faydalanılmaktadır.

Tablolarda faktörlerin isimlerinin uzun olması nedeniyle faktörler harf ve sayı ile ifade edilmiştir.

Tablo 18. Dağıtimsal Adalet Faktörleri ile Duygusal Bağlılık Faktörleri Arasındaki İlişki

	DUYGUSAL BAĞLILIK FAKTÖRLERİ									
	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	
DAĞITIMSAL ADALET FAKTÖRLERİ	A1	,299** ,000 182	-,016 ,829 182	,050 ,505 182	,216** ,003 182	,021 ,774 182	-,159* ,032 182	,044 ,552 182	,314** ,000 182	,059 ,432 182
	A2	,182* ,014 182	,077 ,298 182	,079 ,290 182	,068 ,362 182	-,001 ,985 182	-,067 ,370 182	-,084 ,260 182	,307** ,000 182	,137 ,065 182
	A3	,314** ,000 182	-,012 ,877 182	,046 ,534 182	,064 ,388 182	,014 ,846 182	-,021 ,777 182	,043 ,567 182	,126 ,091 182	,226** ,002 182
	A4	,467** ,000 182	,266** ,000 182	,224** ,002 182	,002 ,982 182	-,065 ,383 182	,020 ,790 182	,069 ,357 182	,293** ,000 182	,191** ,010 182
	A5	,272** ,000 182	,194** ,009 182	,114 ,125 182	,057 ,445 182	-,219** ,003 182	-,157** ,034 182	-,064 ,391 182	,424** ,000 182	,023 ,760 182
	A6	,254** ,001 182	-,014 ,853 182	,020 ,794 182	,187* ,012 182	,048 ,521 182	-,081 ,275 182	,039 ,600 182	,184* ,013 182	,200** ,007 182
	A7	,248** ,001 182	,102 ,171 182	,020 ,785 182	,213** ,004 182	-,017 ,815 182	-,058 ,433 182	,086 ,248 182	,300** ,000 182	,111 ,137 182
	A8	,311** ,000 182	,039 ,605 182	-,019 ,795 182	,049 ,513 182	,066 ,373 182	-,098 ,187 182	,014 ,846 182	,283** ,000 182	,211** ,004 182
	A9	,284** ,000 182	,090 ,229 182	,017 0,817 182	,199** ,007 182	-,009 ,899 182	-,098 ,188 182	,048 ,520 182	,285** ,000 182	,115 ,122 182
	A10	,318** ,000 182	,021 ,776 182	,044 ,557 182	-,040 ,591 182	-,061 ,410 182	-,132 ,076 182	-,054 ,469 182	,315** ,000 182	,191** ,010 182
	A11	,265** ,000 182	,184* ,013 182	,096 ,199 182	,021 ,777 182	-,135 ,069 182	-,055 ,457 182	,044 ,555 182	,337** ,000 182	,035 ,637 182
	A12	,426** ,000 182	,167* ,024 182	,150* ,044 182	,121 ,104 182	-,004 ,962 182	,054 ,471 182	,060 ,424 182	,300** ,000 182	,121 ,103 182

\*\*Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed).

\*Correlation is significant at the 0,05 level (2-tailed).

Tablo 19’da iş görenlerin dağıtımsal adalet algılamaları ile üyesi buldukları örgüte olan duygusal bağlılıkları arasındaki ilişki gösterilmektedir. Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre;

\*Aynı düzeyde çalışanların çalışma programının adil olması faktörü ile, iş görenin kariyerin geri kalanını aynı örgütte geçirme isteği ve kurumun kişisel açıdan iş gören için büyük önemi olması faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır. İşgörenin kurumuna olan bağlılığını başka bir kuruma da hissedebileceğini düşünmesi faktörü ile de negatif yönlü bir ilişki vardır.

\*Eğitim ve mesleki donanım karşılığında verilen görevlerin adilliği faktörü ile, iş görenin kariyerin geri kalanını aynı örgütte geçirme isteği ve kurumun kişisel açıdan iş gören için büyük önemi olması faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.

\*Yapılan iş karşılığında ödenen ücretin adil ve beklentilere uygun olması faktörü ile iş görenin kariyerin geri kalanını aynı örgütte geçirme isteği ve iş görenin örgüt dışındaki insanlarla kurumunu tartışmaktan keyif alması faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.

\*Yeterlilikler karşısında verilen iş yükünün adil olması faktörü ile iş görenin kariyerin geri kalanını aynı örgütte geçirme isteği, iş görenin örgütün problemlerini kendi problemleri gibi hissetmesi, kurumunda kendini ailenin bir parçası gibi hissetmemesi, kurumun kişisel açıdan iş gören için büyük önemi olması ve örgüt dışındaki insanlarla kurumunu tartışmaktan keyif alması faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.

\*İşgörenin sorumluluklarına bağlı olarak yararlanılabilen kaynakların adil olması faktörü ile kariyerinin geri kalanını bu örgütte geçirmekten mutluluk duyması, örgütün problemlerini kendi problemleri gibi hissetmesi ve kurumun kişisel açıdan iş gören için büyük önemi olması faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.

\*Sarf edilen emek ve çabaya karşılık verilen ödüllerin adil olması faktörü ile, iş görenin kariyerin geri kalanını aynı örgütte geçirme isteği, iş görenin bulunduğu örgütte çalışmak için herhangi bir zorunluluk hissetmemesi, kurumun kişisel açıdan iş gören için büyük önemi olması ve iş görenin örgüt dışındaki insanlarla kurumunu tartışmaktan keyif alması faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.

\*Kurumda çalışanlara verilen ödül ve cezaların adil olması faktörü ile, iş görenin kariyerin geri kalanını aynı örgütte geçirme isteği, bulunduğu örgütte çalışmak için

herhangi bir zorunluluk hissetmemesi, kurumun kişisel açıdan iş gören için büyük önemi olması faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.

\*Gösterilen çabaya karşılık ödenen ücretin adil olması faktörü ile iş görenin kariyerin geri kalanını aynı örgütte geçirme isteği, bulunduğu örgütte çalışmak için herhangi bir zorunluluk hissetmemesi, kurumun kişisel açıdan iş gören için büyük önemi olması ve örgüt dışındaki insanlarla kurumumu tartışmaktan keyif alırım faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.

\*Tecrübelere karşılık verilen yetki ve sorumlulukların adil olması faktörü ile iş görenin kariyerin geri kalanını aynı örgütte geçirme isteği, bulunduğu örgütte çalışmak için herhangi bir zorunluluk hissetmemesi, kurumun kişisel açıdan iş gören için büyük önemi olması faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.

\*Tecrübelere karşılık ödenen ücretin adil olması faktörü ile iş görenin kariyerin geri kalanını aynı örgütte geçirme isteği, bulunduğu örgütte çalışmak için herhangi bir zorunluluk hissetmemesi ve iş görenin örgüt dışındaki insanlarla kurumunu tartışmaktan keyif alması faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.

\*Örgüt kaynaklarını kullanma imkanının diğer örgüt çalışanları ile aynı tutulması faktörü ile iş görenin kariyerin geri kalanını aynı örgütte geçirme isteği, iş görenin örgütün problemlerini kendi problemleri gibi hissetmesi, kurumun kişisel açıdan iş gören için büyük önemi olması faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.

\*Uygulanan terfi sisteminin adil olması faktörü ile iş görenin kariyerin geri kalanını aynı örgütte geçirme isteği, iş görenin örgütün problemlerini kendi problemleri gibi hissetmesi, iş görenin bulunduğu örgütte kendini ailenin bir parçası gibi hissetmemesi ve kurumun kişisel açıdan iş gören için büyük önemi olması faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.

Örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutu ve örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık ile ilişkisine yönelik hipotezimiz,

$H_0$ : Örgütsel adalet algısı ile duygusal bağlılık arasında herhangi bir ilişki yoktur.

$H_1$ : Örgütsel adalet algısı ile duygusal bağlılık arasında bir ilişki vardır

şeklindeydi. Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına bakıldığında dağıtımsal adalet ölçeği ile duygusal bağlılık arasında doğru yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu durumda  $H_0$  hipotezi red edilirken  $H_1$  hipotezi kabul edilir.

Tablo 19. Dağıtimsal adalet faktörleri ile devam bağlılığı faktörleri arasındaki ilişki

	DEVAM BAĞLILIĞI FAKTÖRLERİ								
	B10	B11	B12	B13	B14	B15	B16	B17	
DAĞITIMSAL ADALET FAKTÖRLERİ	A1	,316**	-,038	,092	,178*	,288**	,047	,272**	-,070
		,000	,615	,215	,016	,000	,527	,000	,349
		182	182	182	182	182	182	182	182
	A2	,176*	,062	,120	,035	,167*	,114	,237**	,017
		,018	,040	,108	,636	,024	,126	,001	,825
		182	182	182	182	182	182	182	182
	A3	,212**	,024	,079	,047	,169*	-,121	,205**	,158*
		,004	,746	,289	,526	,022	,103	,005	,033
		182	182	182	182	182	182	182	182
	A4	,221**	,237**	-,039	-,024	,131	,098	,249**	,076
		,003	,001	,606	,751	,078	,187	,001	,307
		182	182	182	182	182	182	182	182
A5	,181*	-,063	-,004	,001	,120	,008	,048	-,120	
	,014	,398	,960	,993	,106	,909	,524	,106	
	182	182	182	182	182	182	182	182	
A6	,239**	-,043	,111	,089	,195**	-,184*	,167*	,063	
	,001	,566	,134	,230	,008	,013	,025	,401	
	182	182	182	182	182	182	182	182	
A7	,228**	-,033	,076	,109	,298**	-,080	,128	,109	
	,002	,663	,306	,143	,000	,282	,084	,144	
	182	182	182	182	182	182	182	182	
A8	,318**	,040	,086	,079	,256**	-,048	,195**	,172*	
	,000	,591	,247	,287	,000	,517	,008	,020	
	182	182	182	182	182	182	182	182	
A9	,208**	,175*	-,026	,108	,113	-,018	,240**	,087	
	,005	,018	,723	,148	,127	,808	,001	,244	
	182	182	182	182	182	182	182	182	
A10	,383**	-,019	,103	,100	,310**	-,073	,179*	,195**	
	,000	,800	,166	,178	,000	,325	,016	,008	
	182	182	182	182	182	182	182	182	
A11	,127	,014	-,083	-,069	,098	-,068	,042	-,027	
	,088	,848	,266	355	,190	,362	,571	,716	
	182	182	182	182	182	182	182	182	
A12	,102	-,034	,013	,016	,153*	,041	,254**	,193**	
	,171	,647	,864	,828	,039	,580	,001	,009	
	182	182	182	182	182	182	182	182	

\*\*Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed).

\*Correlation is significant at the 0,05 level (2-tailed).

Tablo 20'da iş görenlerin dağıtimsal adalet algılamaları ile üyesi buldukları örgüte olan devam bağlılıkları arasındaki ilişki gösterilmektedir. Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre;

\*Aynı düzeyde çalışanların çalışma programının adil olması faktörü ile iş görenin şu an bulunduğu örgütten istese bile ayrılmasının kendisi için zor olması, iş görenin işinden ayrılmak için çok az seçeneğe sahip olması, çalıştığı örgütten ayrılması durumunda hayatındaki pek çok şeyin olumsuz etkilenecek olması ve şu an çalıştığı örgütte kalma nedeninin başka bir örgütte, bulunduğu örgütten sağladığı faydayı alamayacak olmasını düşünmesi faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.

\*Eğitim ve mesleki donanım karşılığında verilen görevlerin adilliği faktörü ile iş görenin şu an bulunduğu örgütten istese bile ayrılmasının kendisi için zor olması, çalıştığı örgütten ayrılması durumunda hayatındaki pek çok şeyin olumsuz etkilenecek olması ve şu an çalıştığı örgütte kalma nedeninin başka bir örgütte, bulunduğu örgütten sağladığı faydayı alamayacak olmasını düşünmesi faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.

\*Yapılan iş karşılığında ödenen ücretin adil ve beklentilere uygun olması faktörü ile iş görenin şu an bulunduğu örgütten istese bile ayrılmasının kendisi için zor olması, çalıştığı örgütten ayrılması durumunda hayatındaki pek çok şeyin olumsuz etkilenecek olması, şu an çalıştığı örgütte kalma nedeninin başka bir örgütte, bulunduğu örgütten sağladığı faydayı alamayacak olmasını düşünmesi ve örgütten ayrılmasının iş gören için maliyetli olmaması faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki mevcuttur.

\*Yeterlilikler karşısında verilen iş yükünün adil olması faktörü ile iş görenin şu an bulunduğu örgütten istese bile ayrılmasının kendisi için zor olması, iş görenin başka bir işe girme şansı olmadan işinden ayrılmasının onu korkutmaması ve şu an çalıştığı örgütte kalma nedeninin başka bir örgütte, bulunduğu örgütten sağladığı faydayı alamayacak olmasını düşünmesi faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.

\*Sorumluluklara bağlı olarak yararlanılabilen kaynakların adil olması faktörü ile iş görenin şu an bulunduğu örgütten istese bile ayrılmasının kendisi için zor olması faktörü arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.

\*Sarf edilen emek ve çabaya karşılık verilen ödüllerin adil olması faktörü ile, iş görenin şu an bulunduğu örgütten istese bile ayrılmasının kendisi için zor olması, çalıştığı örgütten ayrılması durumunda hayatındaki pek çok şeyin olumsuz etkilenecek olması, ve şuan çalıştığı örgütte kalma nedeninin başka bir örgütte, bulunduğu örgütten sağladığı faydayı alamayacak olmasını düşünmesi faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır. İşgörenin bulunduğu örgüte çok emek



harcamasa başka bir örgüte geçebileceğini düşünmesi faktörü ile negatif yönlü bir ilişki vardır.

\*Kurumda çalışanlara verilen ödül ve cezaların adil olması faktörü ile, iş görenin şu an bulunduğu örgütten istese bile ayrılmasının kendisi için zor olması, çalıştığı örgütten ayrılması durumunda hayatındaki pek çok şeyin olumsuz etkilenecek olması faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.

\*Gösterilen çabaya karşılık ödenen ücretin adil olması faktörü ile iş görenin şu an bulunduğu örgütten istese bile ayrılmasının kendisi için zor olması, çalıştığı örgütten ayrılması durumunda hayatındaki pek çok şeyin olumsuz etkilenecek olması, şuan çalıştığı örgütte kalma nedeninin başka bir örgütte, bulunduğu örgütten sağladığı faydayı alamayacak olmasını düşünmesi ve çalıştığı örgütten ayrılmanın iş gören için maliyetli olmayacağı faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki mevcuttur.

\*Tecrübeler karşılık verilen yetki ve sorumlulukların adil olması faktörü ile iş görenin şu an bulunduğu örgütten istese bile ayrılmasının kendisi için zor olması, iş görenin başka bir işe girme şansı olmadan işinden ayrılmasının onu korkutmadığı ve şuan çalıştığı örgütte kalma nedeninin başka bir örgütte, bulunduğu örgütten sağladığı faydayı alamayacak olmasını düşünmesi faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.

\*Tecrübeler karşılık ödenen ücretin adil olması faktörü ile iş görenin şu an bulunduğu örgütten istese bile ayrılmasının kendisi için zor olması, çalıştığı örgütten ayrılması durumunda hayatındaki pek çok şeyin olumsuz etkilenecek olması, çalıştığı örgütte kalma nedeninin başka bir örgütte, bulunduğu örgütten sağladığı faydayı alamayacak olmasını düşünmesi ve şu an örgütünden ayrılmasının iş gören için maliyetli olmaması faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki mevcuttur.

\*Uygulanan terfi sisteminin adil olması faktörü ile çalıştığı örgütten ayrılması durumunda hayatındaki pek çok şeyin olumsuz etkilenecek olması, örgütte kalma nedeninin başka bir örgütte, bulunduğu örgütten sağladığı faydayı alamayacak olmasını düşünmesi ve şu an örgütünden ayrılmasının iş gören için maliyetli olmaması faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki mevcuttur.

Örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutu ve örgütsel bağlılığın devam bağlılığı ile ilişkisine yönelik hipotezimiz,

H<sub>0</sub>: Örgütsel adalet algısı ile devam bağlılığı arasında herhangi bir ilişki yoktur.

$H_1$ : Örgütsel adalet algısı ile devam bağlılığı arasında bir ilişki vardır

şeklindeydi. Araştırma sonuçlarına bakıldığında bu iki değişken arasında doğru yönlü bir ilişki olduğu sonucu çıkarılabilmektedir. Bu durumda iki değişken arasında herhangi bir ilişki olmadığını savunan  $H_0$  hipotezi red edilerek, iki değişken arasında bir ilişkinin var olduğunu savunan  $H_1$  hipotezi kabul edilir.

Tablo 20. Dağıtimsal Adalet Faktörleri ile Normatif Bağlılık Faktörleri Arasındaki İlişki

	NORMATİF BAĞLILIK FAKTÖRLERİ						
	B18	B19	B20	B21	B22	B23	
DAĞITIMSAL ADALET FAKTÖRLERİ	A1	,296** ,000 182	,217** ,003 182	,298** ,000 181	,383** ,000 182	,365** ,000 182	,150* ,044 182
	A2	,261** ,000 182	,185* ,012 182	,218** ,003 181	,337** ,000 182	,280 ,000 182	,079 ,287 182
	A3	,199** ,007 182	,045 ,546 182	,061 ,418 181	,203** ,006 182	,241** ,001 182	-,105 ,157 182
	A4	,276** ,000 182	,216** ,003 182	,274** ,000 181	,263** ,000 182	,367** ,000 182	,249** ,001 182
	A5	,230** ,002 182	,200** ,007 182	,227** ,002 181	,323** ,000 182	,266 ,000 182	,138 ,062 182
	A6	,253** ,001 182	,070 ,349 182	,128 ,086 181	,258** ,000 182	,222** ,003 182	-,070 ,348 182
	A7	,202** ,006 182	,214** ,004 182	,160* ,031 181	,269** ,000 182	,269** ,000 182	,023 ,754 182
	A8	,253** ,001 182	,069 ,355 182	,110 ,140 181	,300** ,000 182	,268** ,000 182	,074 ,320 182
	A9	,309** ,000 182	,154* ,037 182	,196** ,008 181	,339** ,000 182	,297** ,000 182	,134 ,072 182
	A10	,298** ,000 182	,123 ,098 182	,118 ,115 181	,300** ,000 182	,359** ,000 182	,037 ,619 182
	A11	,218** ,003 182	,236** ,001 182	,362** ,000 181	,170* ,022 182	,290** ,000 182	,205** ,005 182
	A12	,252** ,001 182	,313** ,000 182	,297** ,000 181	,336** ,000 182	,375** ,000 182	,065 ,385 182

\*\*Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed).

\*Correlation is significant at the 0,05 level (2-tailed).

Tablo 21’de iş görenlerin dağıtımsal adalet algılamaları ile üyesi buldukları örgüte olan normatif bağlılıkları arasındaki ilişki gösterilmektedir. Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre;

\*İşgören ile aynı düzeyde çalışanlara kıyaslandığında çalışma programının adil olması faktörü ile, iş gören için avantajlı olsa da örgütten ayrılmasının doğru olmadığını düşünmesi, iş görenin örgütten şu anda ayrılmayacağı çünkü örgütteki insanlara büyük bir sorumluluk hissetmesi, örgütün iş görenin sadakatini hak ettiğini düşünmesi, örgüte karşı büyük minnettarlık hissetmesi, işinden ayrılırsa iş görenin kendisini suçlu hissetmesi ve iş görenin insanın daima örgütüne sadık olması gerektiğine inanması faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki mevcuttur.

\*Eğitim ve mesleki donanım karşılığında verilen görevlerin adilliği faktörü ile, iş gören için avantajlı olsa da örgütten ayrılmasının doğru olmadığını düşünmesi, iş görenin örgütten şu anda ayrılmayacağı çünkü örgütteki insanlara büyük bir sorumluluk hissetmesi, örgütün iş görenin sadakatini hak ettiğini düşünmesi, örgüte karşı büyük minnettarlık hissedilmesi faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki mevcuttur.

\*Yapılan iş karşılığında ödenen ücretin adil ve beklentilere uygun olması faktörü ile, iş gören için avantajlı olsa da örgütten ayrılmasının doğru olmadığını düşünmesi, örgüte karşı büyük minnettarlık hissedilmesi, işinden ayrılırsa iş görenin kendisini suçlu hissetmesi faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki mevcuttur.

\*Yeterlilikler karşısında verilen iş yükünün adil olması faktörü ile iş gören için avantajlı olsa da örgütten ayrılmasının doğru olmadığını düşünmesi, iş görenin örgütten şu anda ayrılmayacağı çünkü örgütteki insanlara büyük bir sorumluluk hissetmesi, örgütün iş görenin sadakatini hak ettiğini düşünmesi, örgüte karşı büyük minnettarlık hissedilmesi, işinden ayrılırsa iş görenin kendisini suçlu hissetmesi ve iş görenin insanın daima örgütüne sadık olması gerektiğine inanması faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki mevcuttur.

\*Sorumluluklara bağlı olarak yararlanılabilen kaynakların adil olması faktörü ile iş gören için avantajlı olsa da örgütten ayrılmasının doğru olmadığını düşünmesi, iş görenin örgütten şu anda ayrılmayacağı çünkü örgütteki insanlara büyük bir sorumluluk hissetmesi, örgütün iş görenin sadakatini hak ettiğini düşünmesi faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki mevcuttur.

\*Sarf edilen emek ve çabaya karşılık verilen ödüllerin adil olması faktörü ile iş gören için avantajlı olsa da örgütten ayrılmasının doğru olmadığını düşünmesi, örgüte karşı büyük minnettarlık hissedilmesi, işinden ayrılırsa iş görenin kendisini suçlu hissetmesi faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki mevcuttur.

\*Kurumda çalışanlara verilen ödül ve cezaların adil olması faktörü ile iş gören için avantajlı olsa da örgütten ayrılmasının doğru olmadığını düşünmesi, iş görenin örgütten şu anda ayrılmayacağı çünkü örgütteki insanlara büyük bir sorumluluk hissetmesi, örgütün iş görenin sadakatini hak ettiğini düşünmesi, örgüte karşı büyük minnettarlık hissedilmesi, işinden ayrılırsa iş görenin kendisini suçlu hissetmesi faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki mevcuttur.

\*Gösterilen çabaya karşılık ödenen ücretin adil olması faktörü ile iş gören için avantajlı olsa da örgütten ayrılmasının doğru olmadığını düşünmesi, örgüte karşı büyük minnettarlık hissedilmesi, işinden ayrılırsa iş görenin kendisini suçlu hissetmesi faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki mevcuttur.

\*Tecrübelere karşılık verilen yetki ve sorumlulukların adil olması faktörü ile iş gören için avantajlı olsa da örgütten ayrılmasının doğru olmadığını düşünmesi, örgütten şu anda ayrılmayacağı çünkü örgütteki insanlara büyük bir sorumluluk hissetmesi, örgütün iş görenin sadakatini hak ettiğini düşünmesi, örgüte karşı büyük minnettarlık hissedilmesi, işinden ayrılırsa iş görenin kendisini suçlu hissetmesi faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki mevcuttur.

\*Tecrübelere karşılık ödenen ücretin adil olması faktörü ile iş gören için avantajlı olsa da örgütten ayrılmasının doğru olmadığını düşünmesi, örgüte karşı büyük minnettarlık hissedilmesi, işinden ayrılırsa iş görenin kendisini suçlu hissetmesi faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki mevcuttur.

\*Örgüt kaynakları kullanma imkânının diğer örgüt çalışanları ile aynı tutulması faktörü ile iş gören için avantajlı olsa da örgütten ayrılmasının doğru olmadığını düşünmesi, örgütten şu anda ayrılmayacağı çünkü örgütteki insanlara büyük bir sorumluluk hissetmesi, örgütün iş görenin sadakatini hak ettiğini düşünmesi, örgüte karşı büyük minnettarlık hissedilmesi, işinden ayrılırsa iş görenin kendisini suçlu hissetmesi ve iş görenin insanın daima örgütüne sadık olması gerektiğine inanması faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki mevcuttur.

\*Uygulanan terfi sisteminin adil olması faktörü ile iş gören için avantajlı olsa da örgütten ayrılmasının doğru olmadığını düşünmesi, örgütten şu anda ayrılmayacağı

çünkü örgütteki insanlara büyük bir sorumluluk hissetmesi, örgütün iş görenin sadakatini hak ettiğini düşünmesi, örgüte karşı büyük minnettarlık hissedilmesi, işinden ayrılırsa iş görenin kendisini suçlu hissetmesi faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki mevcuttur.

Örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutu ve örgütsel bağlılığın normatif bağlılık ile ilişkisine yönelik hipotezimiz,

$H_0$ : Örgütsel adalet algısı ile normatif bağlılık arasında herhangi bir ilişki yoktur.

$H_1$ : Örgütsel adalet algısı ile normatif bağlılık arasında bir ilişki vardır

şeklindeydi. Yapılan korelasyon analizleri sonucunda örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutu ile normatif bağlılık arasında yüksek oranda doğru yönlü bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. İki değişken arasında herhangi bir ilişki olmadığını savunan  $H_0$  hipotezi reddedilir. İki değişken arasında bir ilişki olduğunu savunan  $H_1$  hipotezi kabul edilir.

Tablo 21. Süreç Adaleti Faktörleri ile Duygusal Bağlılık Faktörleri Arasındaki İlişki

		DUYGUSAL BAĞLILIK FAKTÖRLERİ								
		B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9
SÜREÇ ADALETİ FAKTÖRLERİ	A13	,267** ,000 182	,027 ,722 182	,046 ,539 182	,153* ,039 182	-,100 ,179 182	-,200 ,007 182	,003 ,973 182	,393** ,000 182	,126 ,090 182
	A14	,335** ,000 182	,058 ,434 182	,019 ,799 182	,123 ,097 182	,010 ,889 182	-,112 ,133 182	,129 ,084 182	,293** ,000 182	,222** ,003 182
	A15	,397** ,000 182	,225** ,002 182	,066 ,376 182	,178* ,016 182	-,035 ,637 182	- ,244** 182	,032 ,670 182	,341** ,000 182	,022 ,763 182
	A16	,436** ,000 182	,174* ,019 182	-,004 ,954 182	,186* ,012 182	,025 ,741 182	- ,211** 182	,117 ,117 182	,374** ,000 182	,150* ,044 182
	A17	,292** ,000 182	,082 ,270 182	,153* ,039 182	,165* ,026 182	,019 ,800 182	-,005 ,950 182	,104 ,163 182	,431** ,000 182	,267** ,000 182
	A18	,222** ,003 182	,103 ,166 182	-,177* ,017 182	,114 ,125 182	-,108 ,145 182	- ,204** 182	-,099 ,185 182	,305** ,000 182	-,010 ,895 182
	A19	,530** ,000 182	,316** ,000 182	,196** ,008 182	,098 ,186 182	-,040 ,590 182	-,013 ,859 182	,111 ,136 182	,427** ,000 182	,055 ,462 182
	A20	,464** ,000 182	,368** ,000 182	,256** ,000 182	,095 ,200 182	,009 ,901 182	-,075 ,317 182	,214** ,004 182	,381** ,000 182	,136 ,067 182

\*\*Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed).

\*Correlation is significant at the 0,05 level (2-tailed).

Tablo 22’de iş görenlerin süreç adaleti algılamaları ile üyesi buldukları örgüte olan duygusal bağlılıkları arasındaki ilişki gösterilmektedir. Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre;

\*Kararların alınma sürecinin iş ahlakına uygunluğu faktörü ile, iş görenin kariyerinin geri kalanını bulunduğu örgütte geçirmekten mutluluk duyması, iş görenin bulunduğu örgütte çalışmaya devam etmesi için herhangi bir zorunluluk hissetmemesi, örgütün kişisel açıdan iş gören için büyük önemi olması faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.

\*Kararlar alınırken karardan etkilenecek tüm çalışanların görüşlerinin alınması faktörü ile, iş görenin kariyerinin geri kalanını bulunduğu örgütte geçirmekten mutluluk duyması, örgütün kişisel açıdan iş gören için büyük önemi olması, iş görenin örgüt dışındaki insanlarla örgütünü tartışmaktan keyif alması faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.

\*Yöneticilerin kararları tarafsız bir şekilde alınması faktörü ile iş görenin kariyerinin geri kalanını bulunduğu örgütte geçirmekten mutluluk duyması, iş görenin örgütün problemlerini kendi problemleri gibi hissetmesi, iş görenin bulunduğu örgütte çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmemesi faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişkisi varken, iş görenin bulunduğu örgüte olan bağlılığını başka bir örgüte de hissedebileceğini düşünmesi faktörü ile negatif yönlü bir ilişkisi vardır.

\*Yöneticilerin yeni karar alırken karardan tüm çalışanların haberdar olduğundan emin olması faktörü ile iş görenin kariyerinin geri kalanını bulunduğu örgütte geçirmekten mutluluk duyması, iş görenin örgütün problemlerini kendi problemleri gibi hissetmesi, iş görenin bulunduğu örgütte çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmemesi, iş görenin bulunduğu örgüte olan bağlılığını başka bir örgüte de hissedebileceğini düşünmesi, örgütün kişisel açıdan iş gören için büyük önemi olması, iş görenin örgüt dışındaki insanlarla kurumunu tartışmaktan keyif alması faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır

\*Yöneticilerin çalışanların alınan kararlara itiraz etmelerine veya değiştirmelerine izin vermeleri faktörü ile iş görenin kariyerinin geri kalanını bulunduğu örgütte geçirmekten mutluluk duyması, iş görenin örgütte kendisini ailenin bir parçası gibi hissetmemesi, bulunduğu örgütte çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmemesi, örgütün kişisel açıdan iş gören için büyük önemi olması, iş görenin örgüt dışındaki insanlarla örgütünü tartışmaktan keyif alması faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.

\*Örgüt kural ve prosedürlerinin kimsenin sistemi kendi yararına kullanmasına izin vermemesi faktörü ile iş görenin kariyerinin geri kalanını bulunduğu örgütte geçirmekten mutluluk duyması, iş görenin bulunduğu örgüte olan bağlılığını başka bir örgüte de hissedebileceğini düşünmesi, örgütün kişisel açıdan iş gören için büyük önemi olması faktörleri arasında pozitif yönlü doğru bir ilişki varken, iş görenin bulunduğu örgütte kendisini ailenin bir parçası gibi hissetmemesi faktörü ile negatif yönlü doğru yönlü bir ilişki vardır.



\*Örgütün tüm çalışanlara sisteme eşit müdahale hakkının olmasını garanti etmesi faktörü ile iş görenin kariyerinin geri kalanını bulunduğu örgütte geçirmekten mutluluk duyması, iş görenin örgütün problemlerini kendi problemleri gibi hissetmesi, iş görenin bulunduğu örgütte kendisini ailenin bir parçası gibi hissetmemesi, örgütün kişisel açıdan iş gören için büyük önemi olması faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.

\*Yöneticinin iş görenden bekleneni net biçimde ortaya koyması faktörü ile iş görenin kariyerinin geri kalanını bulunduğu örgütte geçirmekten mutluluk duyması, iş görenin örgütün problemlerini kendi problemleri gibi hissetmesi, iş görenin bulunduğu örgütte kendisini ailenin bir parçası gibi hissetmemesi, bulunduğu örgüte karşı güçlü bir aidiyet duygusu beslememesi, örgütün kişisel açıdan iş gören için büyük önemi olması faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.

Örgütsel adaletin süreç adaleti faktörleri ile Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık faktörleri arasında bir ilişki olup olmadığına dair kurulan hipotezler;

H<sub>0</sub>: Süreç adaleti ile duygusal bağlılık arasında bir ilişki yoktur.

H<sub>1</sub>: Süreç adaleti ile duygusal bağlılık arasında bir ilişki vardır.

şeklindeydi. Yaptığımız korelasyon analizi sonuçlarına baktığımızda bu iki değişken arasında oldukça yüksek oranda doğru yönlü bir ilişkinin olduğunu söylemek mümkündür. İki değişken arasında herhangi bir ilişki olmadığını savunan H<sub>0</sub> hipotezi reddedilirken, bu değişkenler arasında bir ilişki olduğunu savunan H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilir.

Tablo 22. Süreç Adaleti Faktörleri ile Devam Bağlılığı Faktörleri Arasındaki İlişki

	DEVAM BAĞLILIĞI FAKTÖRLERİ								
	B10	B11	B12	B13	B14	B15	B16	B17	
SÜREÇ ADALETİ FAKTÖRLERİ	A13	,257**	-,144	,111	,132	,330**	-,006	,208**	-,032
		,000	,053	,134	,077	,000	,936	,005	,669
		182	182	182	182	182	182	182	182
	A14	,198**	,048	,146*	,104	,276**	,079	,297**	-,010
		,007	,516	,049	,162	,000	,290	,000	,898
		182	182	182	182	182	182	182	182
	A15	,146*	-,076	,039	,166*	,224**	,110	,159*	,050
		,049	,310	,598	,025	,002	,140	,033	,505
		182	182	182	182	182	182	182	182
A16	,284**	,048	,120	,092	,281**	-,011	,209**	-,012	
	,000	,524	,105	,217	,000	,880	,005	,871	
	182	182	182	182	182	182	182	182	
A17	,381**	,109	,237**	,170*	,368**	,081	,310**	,070	
	,000	,144	,001	,022	,000	,278	,000	,347	
	182	182	182	182	182	182	182	182	
A18	,180*	-,107	,199**	,129	,336**	,028	,138	-,183*	
	,015	,149	,007	,082	,000	,705	,064	,014	
	182	182	182	182	182	182	182	182	
A19	,212**	,007	-,008	,123	,324**	,102	,234**	,113	
	,004	,930	,914	,098	,000	,172	,001	,129	
	182	182	182	182	182	182	182	182	
A20	,058	-,037	-,028	,035	,165*	-,023	,178*	-,078	
	,438	,616	,711	,640	,026	,757	,016	,298	
	182	182	182	182	182	182	182	182	

\*\*Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed).

\*Correlation is significant at the 0,05 level (2-tailed).

Tablo 23’da iş görenlerin süreç adaleti algılamaları ile üyesi buldukları örgüte olan devam bağlılıkları arasındaki ilişki gösterilmektedir. Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre;

\*Kararların alınma sürecinin iş ahlakına uygunluğu faktörü ile şuan için istese bile işinden ayrılmanın iş gören için çok zor olması, iş görenin bulunduğu örgütten şu anda ayrılması durumunda hayatındaki pek çok şeyin olumsuz etkilenecek olması, bulunduğu örgütte kalmasının bir nedeni de başka bir örgütte buradan sağlayacağı faydayı alamayacak olması faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.

\*Kararlar alınırken karardan etkilenecek tüm çalışanların görüşlerinin alınması faktörü ile şuan için istese bile işinden ayrılmanın iş gören için çok zor olması, iş

görenin örgütten ayrılmamasının bir nedeni de alternatif iş olanaklarının az olması, iş görenin bulunduğu örgütten şu anda ayrılması durumunda hayatındaki pek çok şeyin olumsuz etkilenecek olması, bulunduğu örgütte kalmasının bir nedeninin de başka bir örgütte buradan sağladığı faydayı alamayacak olması faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.

\*Yöneticilerin kararları tarafsız bir şekilde almaları faktörü ile şuan için istese bile işinden ayrılmanın iş gören için çok zor olması, iş görenin örgütten ayrılmak konusunda çok az seçeneğe sahip olması, iş görenin bulunduğu örgütten şu anda ayrılması durumunda hayatındaki pek çok şeyin olumsuz etkilenecek olması, bulunduğu örgütte kalmasının bir nedeninin de başka bir örgütte buradan sağladığı faydayı alamayacak olması faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.

\*Yöneticilerin yeni karar alırken karardan tüm çalışanların haberdar olduğundan emin olmaları faktörü ile şuan için istese bile işinden ayrılmanın iş gören için çok zor olması, iş görenin bulunduğu örgütten şu anda ayrılması durumunda hayatındaki pek çok şeyin olumsuz etkilenecek olması, bulunduğu örgütte kalmasının bir nedeninin de başka bir örgütte buradan sağladığı faydayı alamayacak olması faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.

\*Yöneticilerin çalışanların alınan kararlara itiraz etmelerine veya değiştirmelerine izin vermeleri faktörü ile şuan için istese bile işinden ayrılmanın iş gören için çok zor olması, iş görenin örgütten ayrılmamasının bir nedeni de alternatif iş olanaklarının az olması, iş görenin örgütten ayrılmak konusunda çok az seçeneğe sahip olması, iş görenin bulunduğu örgütten şu anda ayrılması durumunda hayatındaki pek çok şeyin olumsuz etkilenecek olması, bulunduğu örgütte kalmasının bir nedeninin de başka bir örgütte buradan sağladığı faydayı alamayacak olması faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.

\*Örgütün kural ve prosedürlerinin kimsenin sistemi kendi yararına kullanmasına izin vermemesi faktörü ile şuan için istese bile işinden ayrılmanın iş gören için çok zor olması, iş görenin örgütten ayrılmamasının bir nedeni de alternatif iş olanaklarının az olması, iş görenin bulunduğu örgütten şu anda ayrılması durumunda hayatındaki pek çok şeyin olumsuz etkilenecek olması faktörleri ile doğru bir ilişki varken, iş görenin şu an bulunduğu örgütten ayrılması durumunda iş gören için maliyetli olmayacağı faktörü ile negatif yönlü doğru yönlü bir ilişki vardır.

\*Örgütün tüm çalışanlarına sisteme eşit müdahale hakkının olmasını garanti etmesi faktörü ile şuan için istese bile işinden ayrılmanın iş gören için çok zor olması, iş görenin bulunduğu örgütten şu anda ayrılması durumunda hayatındaki pek çok şeyin olumsuz etkilenecek olması, bulunduğu örgütte kalmasının bir nedeninin de başka bir örgütte buradan sağladığı faydayı alamayacak olması faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.

\*Yöneticinin iş görenden bekleneni net biçimde ortaya koyması faktörü ile şuan için, için istese bile işinden ayrılmanın iş gören için çok zor olması, bulunduğu örgütte kalmasının bir nedeninin de başka bir örgütte buradan sağladığı faydayı alamayacak olması faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.

Örgütsel adaletin süreç adaleti değişkeni ile örgütsel bağlılığın devam bağlılığı değişkeni arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizi sonuçlarına bakıldığında, bu iki değişken arasında yüksek oranda doğru yönlü bir doğru ilişkinin olduğunu söylemek mümkündür. Bu iki değişken arasındaki ilişki için belirlene hipotez aşağıdaki gibidir.

$H_0$ : Süreç adaleti ile devam bağlılığı arasında bir ilişki yoktur.

$H_1$ : Süreç adaleti ile devam bağlılığı arasında bir ilişki vardır.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre, iki değişken arasında herhangi bir ilişki olmadığını savunan  $H_0$  hipotezi reddedilirken, bu iki değişken arasında bir ilişki olduğunu savunan  $H_1$  hipotezi kabul edilir.

Tablo 23. Süreç Adaleti Faktörleri ile Normatif Bağlılık Faktörleri Arasındaki İlişki

		NORMATİF BAĞLILIK FAKTÖRLERİ					
		B18	B19	B20	B21	B22	B23
SÜREÇ ADALETİ FAKTÖRLERİ	A13	,346** ,000 182	,263** ,000 182	,338** ,000 181	,361** ,000 182	,350** ,000 182	,145 ,050 182
	A14	,317** ,000 182	,209** ,005 182	,288** ,000 181	,416** ,000 182	,373** ,000 182	,059 ,425 182
	A15	,254** ,001 182	,304** ,000 182	,335** ,000 181	,399** ,000 182	,357** ,000 182	,245** ,001 182
	A16	,334** ,000 182	,213** ,004 182	,356** ,000 181	,476** ,000 182	,479** ,000 182	,172** ,021 182
	A17	,342** ,000 182	,208** ,005 182	,267** ,000 181	,468** ,000 182	,403** ,000 182	,119 ,111 182
	A18	,122 ,100 182	,145 ,051 182	,097 ,194 181	,357** ,000 182	,202** ,006 182	,072 ,336 182
	A19	,379** ,000 182	,361** ,000 182	,410** ,000 181	,470** ,000 182	,499** ,000 182	,261** ,000 182
	A20	,349** ,000 182	,408** ,000 182	,450** ,000 181	,319** ,000 182	,311 ,000 182	,332** ,000 182

\*\*Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed).

\*Correlation is significant at the 0,05 level (2-tailed).

Tablo 24’de iş görenlerin süreç adaleti algılamaları ile üyesi buldukları örgüte olan normatif bağlılıkları arasındaki ilişki gösterilmektedir. Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre;

\*Kararların alınma sürecinin iş ahlakına uygunluğu faktörü ile iş görenin kendisi için avantajlı olsa bile örgütünden ayrılmasının doğru olmadığını düşünmesi, iş görenin örgütünden şuanda ayrılmayacağı çünkü örgütte bulunan insanlara büyük bir sorumluluk hissetmesi, iş görenin bulunduğu örgütün kendi sadakatini hak ettiğini düşünmesi, Örgütüne karşı büyük minnettarlık hissetmesi, iş görenin işinden ayrılması durumunda kendini suçlu hissetmesi faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.

\*Kararlar alınırken karardan etkilenecek tüm çalışanların görüşlerinin alınması faktörü ile, iş görenin kendisi için avantajlı olsa bile örgütünden ayrılmasının doğru olmadığını düşünmesi, iş görenin örgütünden şuanda ayrılmayacağı çünkü örgütte bulunan insanlara büyük bir sorumluluk hissetmesi, iş görenin bulunduğu örgütün kendi sadakatini hak ettiğini düşünmesi, Örgütüne karşı büyük minnettarlık hissetmesi, iş görenin işinden ayrılması durumunda kendini suçlu hissetmesi faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.

\*Yöneticiler kararları tarafsız bir şekilde alırlar faktörü ile, iş görenin kendisi için avantajlı olsa bile örgütünden ayrılmasının doğru olmadığını düşünmesi, iş görenin örgütünden şuanda ayrılmayacağı çünkü örgütte bulunan insanlara büyük bir sorumluluk hissetmesi, iş görenin bulunduğu örgütün kendi sadakatini hak ettiğini düşünmesi, örgütüne karşı büyük minnettarlık hissetmesi, iş görenin işinden ayrılması durumunda kendini suçlu hissetmesi ve iş görenin insanın daima örgütüne sadık olması gerektiğine inanması faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.

\*Yöneticilerin yeni karar alırken karardan tüm çalışanların haberdar olduğundan emin olmaları faktörü ile iş görenin kendisi için avantajlı olsa bile örgütünden ayrılmasının doğru olmadığını düşünmesi, iş görenin örgütünden şuanda ayrılmayacağı çünkü örgütte bulunan insanlara büyük bir sorumluluk hissetmesi, iş görenin bulunduğu örgütün kendi sadakatini hak ettiğini düşünmesi, örgütüne karşı büyük minnettarlık hissetmesi, iş görenin işinden ayrılması durumunda kendini suçlu hissetmesi ve iş görenin insanın daima örgütüne sadık olması gerektiğine inanması faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.

\*Yöneticilerin çalışanların alınan kararlara itiraz etmelerine veya değiştirmelerine izin vermeleri faktörü ile, iş görenin kendisi için avantajlı olsa bile örgütünden ayrılmasının doğru olmadığını düşünmesi, iş görenin örgütünden şuanda ayrılmayacağı çünkü örgütte bulunan insanlara büyük bir sorumluluk hissetmesi, iş görenin bulunduğu örgütün kendi sadakatini hak ettiğini düşünmesi, örgütüne karşı büyük minnettarlık hissetmesi, iş görenin işinden ayrılması durumunda kendini suçlu hissetmesi ve faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.

\*Örgütün kural ve prosedürlerinin kimsenin sistemi kendi yararına kullanmasına izin vermemesi faktörü ile iş görenin örgütüne karşı büyük minnettarlık hissetmesi ve işinden ayrılması durumunda kendisini suçlu hissedeceği faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.

\*Örgütün tüm çalışanların sisteme eşit müdahale hakkının olmasını garanti etmesi faktörü ile iş görenin kendisi için avantajlı olsa bile örgütünden ayrılmasının doğru olmadığını düşünmesi, iş görenin örgütünden şuanda ayrılmayacağı çünkü örgütte bulunan insanlara büyük bir sorumluluk hissetmesi, iş görenin bulunduğu örgütün kendi sadakatini hak ettiğini düşünmesi, örgütüne karşı büyük minnettarlık hissetmesi, iş görenin işinden ayrılması durumunda kendini suçlu hissetmesi ve iş görenin insanın daima örgütüne sadık olması gerektiğine inanması faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.

\*Yöneticinin iş görenden bekleneni net biçimde ortaya koyması faktörü ile iş görenin kendisi için avantajlı olsa bile örgütünden ayrılmasının doğru olmadığını düşünmesi, iş görenin örgütünden şuanda ayrılmayacağı çünkü örgütte bulunan insanlara büyük bir sorumluluk hissetmesi, iş görenin bulunduğu örgütün kendi sadakatini hak ettiğini düşünmesi, örgütüne karşı büyük minnettarlık hissetmesi, iş görenin işinden ayrılması durumunda kendini suçlu hissetmesi faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.

Örgütsel adaletin süreç adaleti değişkeni ile örgütsel bağlılığın normatif bağlılık değişkeni arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizi sonuçlarına bakıldığında, bu iki değişken arasında yüksek oranda bir doğru yönlü ilişkinin olduğunu söylemek mümkündür. Bu iki değişken arasındaki ilişki için belirlene hipotez aşağıdaki gibidir.

$H_0$ : Süreç adaleti ile normatif bağlılık arasında bir ilişki yoktur.

$H_1$ : Süreç adaleti ile normatif bağlılık arasında bir ilişki vardır.

Yapılan analiz sonuçlarına göre, iki değişken arasında herhangi bir ilişkinin olmadığını savunan  $H_0$  hipotezi reddedilirken, bu iki değişken arasında bir ilişkinin olduğunu savunan  $H_1$  hipotezi kabul edilir.

Tablo 24. Etkileşimsel Adalet Faktörleri ile Duygusal Bağlılık Faktörleri Arasındaki İlişki

		DUYGUSAL BAĞLILIK FAKTÖRLERİ								
		B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9
ETKİLEŞİMSEL ADALET FAKTÖRLERİ	A21	,388** ,000 182	,322** ,000 182	,131 ,078 182	,209** ,005 182	-,060 ,417 182	-,177* ,017 182	,071 ,344 182	,470** ,000 182	,094 ,207 182
	A22	,398** ,000 182	,252** ,001 182	,141 ,058 182	,188* ,011 182	-,054 ,466 182	-,179* ,016 182	,108 ,147 182	,354** ,000 182	,139 ,061 182
	A23	,455** ,000 182	,366** ,000 182	,201** ,007 182	,231** ,002 182	-,033 ,655 182	-,034 ,652 182	,175* ,018 182	,456** ,000 182	,123 ,097 182
	A24	,302** ,000 182	,288** ,000 182	,148* ,047 182	,068 ,361 182	-,088 ,235 182	-,013 ,860 182	,102 ,169 182	,417** ,000 182	,080 ,282 182
	A25	,528** ,000 182	,371** ,000 182	,087 ,241 182	,153* ,039 182	-,115 ,121 182	-,065 ,382 182	,176* ,017 182	,307** ,000 182	,014 ,849 182

\*\*Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed).

\*Correlation is significant at the 0,05 level (2-tailed).

Tablo 25’de iş görenlerin etkileşimsel adalet algılamaları ile üyesi buldukları örgüte olan duygusal bağlılıkları arasındaki ilişki gösterilmektedir. Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre;

\*İşgörenin işi ile ilgili karar alınırken yöneticinin iş görene nazik ve saygılı davranması faktörü ile iş görenin kariyerinin geri kalanını bu örgütte geçirmekten mutluluk duyması, örgütün problemlerini kendi problemleri gibi hissetmesi, bulunduğu örgütte çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmemesi, örgütün kişisel açıdan iş gören için büyük önemi olması faktörleri ile doğru, iş görenin bulunduğu örgüte olan bağlılığını başka bir örgüte de hissedebileceğini düşünmesi faktörü ile negatif yönlü bir ilişki vardır.

\*Yöneticilerin çalışanların ihtiyaçlarına önem vermesi faktörü ile iş görenin kariyerinin geri kalanını bu örgütte geçirmekten mutluluk duyması, örgütün problemlerini kendi problemleri gibi hissetmesi, bulunduğu örgütte çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmemesi, örgütün kişisel açıdan iş gören için büyük önemi olması faktörleri ile doğru, iş görenin bulunduğu örgüte olan bağlılığını



başka bir örgüte de hissedebileceğini düşünmesi faktörü ile negatif yönlü bir ilişki vardır.

\*Yöneticilerin çalışan haklarına saygı göstermesi faktörü ile iş gören ile aynı düzeyde çalışanlarla kıyaslandığında uygulanan çalışma programının adil olması, Eğitim ve mesleki donanım karşılığında iş görene verilen görevlerin adilliği, yapılan işin karşılığında ödenen ücretin adil ve iş görenin beklentilerine uygun bir ücret olması, yeterlilikler karşısında çalışana verilen iş yükü adil olması, örgütte çalışanlara verilen ödül ve cezaların adil olması, gösterilen çabaya karşılık ödenen ücretin yeterli olması faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.

\*Yöneticinin ters ifadeler kullanmaktan kaçınması faktörü ile iş görenin kariyerinin geri kalanını bu örgütte geçirmekten mutluluk duyması, örgütün problemlerini kendi problemleri gibi hissetmesi, örgütünde kendisini ailenin bir parçası gibi hissetmemesi, örgütün kişisel açıdan iş gören için büyük önemi olması faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.

\*İşim ile ilgili karar alınırken yöneticim kararı açık bir şekilde ifade eder faktörü ile; kariyerimin geri kalanını bu örgütte geçirmekten mutluluk duyarım, örgütün problemlerini kendi problemlerim gibi hissederim, bu kurumda çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum, kurumuma karşı güçlü bir aidiyet duygusu beslemiyorum, kurumun kişisel açıdan benim için büyük önemi vardır faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.

Örgütsel adaletin etkileşimsel adalet değişkeni ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık değişkeni arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizi sonuçlarına bakıldığında, bu iki değişken arasında yüksek oranda bir doğru yönlü ilişkinin olduğunu söylemek mümkündür. Bu iki değişken arasındaki ilişki için belirlene hipotez aşağıdaki gibidir.

$H_0$ : Etkileşimsel adalet ile duygusal bağlılık arasında bir ilişki yoktur.

$H_1$ : Etkileşimsel adalet ile duygusal bağlılık arasında bir ilişki vardır.

Yapılan analiz sonuçlarına göre, iki değişken arasında herhangi bir ilişkinin olmadığını savunan  $H_0$  hipotezi reddedilirken, bu iki değişken arasında bir ilişkinin olduğunu savunan  $H_1$  hipotezi kabul edilir.

Tablo 25. Etkileşimsel Adalet Faktörleri ile Devam Bağlılığı Faktörleri Arasındaki İlişki

	DEVAM BAĞLILIĞI FAKTÖRLERİ								
		B10	B11	B12	B13	B14	B15	B16	B17
ETKİLEŞİMSSEL ADALET FAKTÖRLERİ	A21	,130	-,079	-,073	-,052	,198**	-,088	,182*	-,066
		,079	,292	,328	,483	,007	,239	,014	,375
		182	182	182	182	182	182	182	182
	A22	,141	-,019	-,073	-,096	,116	-,089	,181*	-,048
		,057	,798	,330	,198	,118	,232	,015	,516
		182	182	182	182	182	182	182	182
	A23	,167*	,028	-,087	-,008	,199**	-,021	,253**	-,017
		,024	,705	,245	,912	,007	,782	,001	,824
		182	182	182	182	182	182	182	182
	A24	,135	-,085	-,008	,061	,228	-,075	,152*	-,095
		,070	,254	,919	,411	,002	,312	,041	,202
		182	182	182	182	182	182	182	182
	A25	,225**	,118	-,057	,123	,093	,056	,161*	,001
		,002	,113	,448	,098	,213	,452	,030	,984
		182	182	182	182	182	182	182	182

\*\*Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed).

\*Correlation is significant at the 0,05 level (2-tailed).

Tablo 26'da iş görenlerin etkileşimsel adalet algılamaları ile üyesi buldukları örgüte olan devam bağlılıkları arasındaki ilişki gösterilmektedir. Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre;

\*İşgörenin işi ile ilgili karar alınırken yöneticinin iş görene nazik ve saygılı davranması faktörü ile iş görenin örgütünden şu anda ayrılması durumunda hayatındaki pek çok şeyin olumsuz etkilenecek olması, örgütte kalmasının bir nedeninin de başka bir örgütte buradan sağladığı faydayı alamayacak olması faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.

\*Yöneticilerin çalışanların ihtiyaçlarına önem vermesi faktörü ile iş görenin örgütte kalmasının bir nedeninin de başka bir örgütte buradan sağladığı faydayı alamayacak olması faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.

\*Yöneticilerin çalışan haklarına saygı göstermesi faktörü ile iş görenin şuan için, istese bile, işinden ayrılmasının çok zor olması, örgütünden şu anda ayrılması durumunda hayatındaki pek çok şeyin olumsuz etkilenecek olması, örgütte kalmasının bir nedeninin de başka bir örgütte buradan sağladığı faydayı alamayacak olması faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.

\*Yöneticinin ters ifadeler kullanmaktan kaçınması faktörü ile iş görenin örgütte kalmasının bir nedeninin de başka bir örgütte buradan sağladığı faydayı alamayacak olması faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.

\*İşgörenin işi ile ilgili karar alınırken yöneticinin kararı açık bir şekilde ifade etmesi faktörü ile iş görenin şuan için, istese bile, işinden ayrılmasının çok zor olması, örgütte kalmasının bir nedeninin de başka bir örgütte buradan sağladığı faydayı alamayacak olması faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.

Örgütsel adaletin etkileşimsel adalet değişkeni ile örgütsel bağlılığın devam bağlılığı değişkeni arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizi sonuçlarına bakıldığında, bu iki değişken arasında doğru yönlü bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. Bununla ilgili toplam değerler baz alınarak yapılan bir diğer korelasyon analizi sonucunda pearson korelasyon değeri 0,184 bulunmuştur. Bu iki değişken arasındaki ilişki için belirlene hipotez aşağıdaki gibidir.

$H_0$ : Etkileşimsel adalet ile devam bağlılığı arasında bir ilişki yoktur.

$H_1$ : Etkileşimsel adalet ile devam bağlılığı arasında bir ilişki vardır.

Bu doğrultuda, iki değişken arasında herhangi bir ilişkinin olmadığını savunan  $H_0$  hipotezi kabul edilirken, bu iki değişken arasında bir ilişkinin olduğunu savunan  $H_1$  hipotezi reddedilir.

Tablo 26. Etkileşimsel Adalet Faktörleri ile Normatif Bağlılık Faktörleri Arasındaki İlişki

		NORMATİF BAĞLILIK FAKTÖRLERİ					
		B18	B19	B20	B21	B22	B23
ETKİLEŞİMSSEL ADALET FAKTÖRLERİ	A21	,361** ,000 182	,443** ,000 182	,462** ,000 181	,470** ,000 182	,429** ,000 182	,275** ,000 182
	A22	,311** ,000 182	,320** ,000 182	,422** ,000 181	,381** ,000 182	,353** ,000 182	,273** ,000 182
	A23	,356** ,000 182	,370** ,000 182	,507** ,000 181	,470** ,000 182	,465** ,000 182	,304** ,000 182
	A24	,304** ,000 182	,383** ,000 182	,322** ,000 181	,398** ,000 182	,377** ,000 182	,235** ,000 182
	A25	,307** ,000 182	,291** ,000 182	,368** ,000 181	,428** ,000 182	,380** ,000 182	,350** ,000 182

\*\*Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed).

\*Correlation is significant at the 0,05 level (2-tailed).

Tablo 27’de iş görenlerin etkileşimsel adalet algılamaları ile üyesi buldukları örgüte olan normatif bağlılıkları arasındaki ilişki gösterilmektedir. Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre;

\*İşgörenin işi ile ilgili karar alınırken yöneticinin nazik ve saygılı davranması faktörü ile iş gören için avantajlı olsa da örgütünden ayrılmasının doğru olmadığını düşünmesi, örgütünden şu anda ayrılmayacağı çünkü örgütteki insanlara büyük bir sorumluluk hissetmesi, örgütün iş görenin sadakatini hak etmesi, iş görenin örgüte karşı büyük minnettarlık hissetmesi, işinden ayrılırsa iş görenin kendisini suçlu hissetmesi, iş görenin insanın daima örgütüne sadık olması gerektiğine inanması faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.

\*Yöneticilerin çalışanların ihtiyaçlarını önem vermesi faktörü ile iş gören için avantajlı olsa da örgütünden ayrılmasının doğru olmadığını düşünmesi, örgütünden şu anda ayrılmayacağı çünkü örgütteki insanlara büyük bir sorumluluk hissetmesi, örgütün iş görenin sadakatini hak etmesi, iş görenin örgüte karşı büyük minnettarlık hissetmesi, işinden ayrılırsa iş görenin kendisini suçlu hissetmesi, iş görenin insanın

daima örgütüne sadık olması gerektiğine inanması faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.

\*Yöneticilerin çalışan haklarına saygı göstermesi faktörü ile iş gören için avantajlı olsa da örgütünden ayrılmasının doğru olmadığını düşünmesi, örgütünden şu anda ayrılmayacağı çünkü örgütteki insanlara büyük bir sorumluluk hissetmesi, örgütün iş görenin sadakatini hak etmesi, iş görenin örgüte karşı büyük minnettarlık hissetmesi, işinden ayrılırsa iş görenin kendisini suçlu hissetmesi, iş görenin insanın daima örgütüne sadık olması gerektiğine inanması faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.

\*Yöneticinin ters ifadeler kullanmaktan kaçınması faktörü ile iş gören için avantajlı olsa da örgütünden ayrılmasının doğru olmadığını düşünmesi, örgütünden şu anda ayrılmayacağı çünkü örgütteki insanlara büyük bir sorumluluk hissetmesi, örgütün iş görenin sadakatini hak etmesi, iş görenin örgüte karşı büyük minnettarlık hissetmesi, işinden ayrılırsa iş görenin kendisini suçlu hissetmesi, iş görenin insanın daima örgütüne sadık olması gerektiğine inanması faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.

\*İşgörenin işim ile ilgili karar alınırken yöneticinin kararı açık bir şekilde ifade etmesi faktörü ile iş gören için avantajlı olsa da örgütünden ayrılmasının doğru olmadığını düşünmesi, örgütünden şu anda ayrılmayacağı çünkü örgütteki insanlara büyük bir sorumluluk hissetmesi, örgütün iş görenin sadakatini hak etmesi, iş görenin örgüte karşı büyük minnettarlık hissetmesi, işinden ayrılırsa iş görenin kendisini suçlu hissetmesi, iş görenin insanın daima örgütüne sadık olması gerektiğine inanması faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.

Örgütsel adaletin etkileşimsel adalet değişkeni ile örgütsel bağlılığın normatif değişkeni arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizi sonuçlarına bakıldığında, bu iki değişken arasında yüksek oranda doğru yönlü bir ilişkinin olduğunu söylemek mümkündür. Bu iki değişken arasındaki ilişki için belirlene hipotez aşağıdaki gibidir.

H<sub>0</sub>: Etkileşimsel adalet ile normatif bağlılık arasında bir ilişki yoktur.

H<sub>1</sub>: Etkileşimsel adalet ile normatif bağlılık arasında bir ilişki vardır.

Yapılan analiz sonuçlarına göre, iki değişken arasında herhangi bir ilişkinin olmadığını savunan  $H_0$  hipotezi reddedilirken, bu iki değişken arasında bir ilişkinin olduğunu savunan  $H_1$  hipotezi kabul edilir.

Araştırmamızın temel hipotezi;

$H_0$ : İşgörenlerin adalet algılamaları ile örgüte bağlılıkları arasında bir ilişki yoktur.

$H_1$ : İşgörenlerin adalet algılamaları ile örgüte bağlılıkları arasında bir ilişki vardır.

Şeklindeydi. Bu bağlamda yapılan korelasyon analizi sonuçları tablo 24'te görüldüğü gibidir.

**Tablo 27. Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki**

	<b>ÖRGÜTSELADALET</b>	<b>ÖRGÜTSELBAĞLILIK</b>
<b>ÖRGÜTSELADALET</b>	1 182	,504** ,000 181
<b>ÖRGÜTSELBAĞLILIK</b>	,504** ,000 181	1 181

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

Örgütsel dalet ve Örgütsel bağlılık değişkenlerinin arasındaki ilişkiyi inceleme amacıyla verilerin toplam değerleri hesaplanarak yeni iki değişken satırı oluşturulmuş ve korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 28'de yapılan korelasyon analizi sonuçlarına bakıldığında örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasında doğru yönlü ve 0,504 kuvvetinde bir ilişki bulunmaktadır. Bu durumda  $H_0$  hipotezi reddedilirken  $H_1$  hipotezi kabul edilir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Hatay ilinde faaliyette bulunan tekstil firmalarında çalışan iş görenlere uyguladığımız bu araştırmamızda, iş görenlerin algıladıkları örgütsel adalete bağlı olarak, örgütlerine olan bağlılıklarının, değişip değişmediğini tespit etmektir. Bu amaca bağlı olarak araştırmamıza örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramlarına teorik olarak incelemeler yapılarak başlanmıştır. Literatürde konu ile ilgili araştırma ve sınıflandırma yapıldığı için bu araştırma ve sınıflandırmalara öncelikli olarak yer verilmiştir. Araştırma kapsamında yapılacak sınıflandırmaların belirlenmesi noktasında bu bilgilere yer verilmesi önemli görülmüştür.

Çalışmamız üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde örgütsel adalet kavramı geniş bir perspektiften ele alınmış olup, önemi ve boyutları üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde ise, örgütsel bağlılık kavramının ne olduğu hususu ile ilgili gerekli açıklamalar yapılmasına müteakip önemi ve söz konusu kavrama ilişkin teoriler üzerinde geniş çaplı bir analiz yapılmış olup, sırası ile duygusal, davranışsal ve çoklu bağlılık teorilerinin ayrıntıları sınıflandırılmak suretiyle analiz edilmiştir. Çalışmamızın üçüncü bölümün de, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet arasında ki ilişki açıklanmak suretiyle örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerine etkisini incelemeye yönelik bir araştırma, uygulama yapılmıştır.

Örgütsel adaletin üç boyutuna ilişkin yapılan faktör dağılımının ortalama değerlerine bakıldığında dağıtımsal adalet faktörlerinin toplam ortalama değeri 3.88, süreç adaletinin 3.53, etkileşimsel adalet ise 3.80 olarak karşımıza çıkmış bulunmaktadır. Sonuçların 4'e yakınlığı iş görenlerin vermiş oldukları beyanların adil olduğu görüşünde aynı fikre sahip olduğunu düşünmemize sebep olmaktadır. Elde edilen bulgulara göre dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet faktörlerinin süreç adaletine kıyasla daha adil algılandığı görülmektedir. Buradan iş görenlerin buldukları örgütün sürecine ilişkin uygulamaları adil bulmadıkları görüşüne varılabilir. Örgütsel bağlılığın üç boyutuna ilişkin yapılan faktör dağılımının ortalama değerlerine bakıldığında duygusal bağlılık 3.34, devam bağlılığı 3.30 ve etkileşimsel bağlılık 3.77 olarak karşımıza çıkmaktadır. Sonuçlara bakıldığında iş görenlerin duygusal ve devam bağlılıkları konusunda, ortalama değerlerin 3'e yakınlığı açısından

kararsız kaldıkları görüşüne varılabilir. Bunun sebebi olarak da katılımcıların anket sonuçlarının kendilerine negatif geri dönüşü olabileceğini düşünmelerinin yattığı varsayılabilirle beraber, iş görenlerin örgütlerine bu iki boyut kapsamında bağlılıklarının tartışılabilirliği sonucunu da çıkarmak mümkündür. Ancak ahlaki değerlerin ön plana çıktığı etkileşimsel adalet boyutuna baktığımızda iş görenlerin bu boyut kapsamında daha çok bağlılık hissettikleri görüşüne varılabilir. Ahlaki değerlerin büyük önem arz ettiği toplumumuzda böyle bir sonucun çıkması şaşırtıcı olmamaktadır.

Sonuç olarak, örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa etkisini incelemeye yönelik yaptığımız korelasyon analizi sonuçlarına baktığımızda bu iki değişken arasında büyük oranda doğru yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Ayrıca çalışmada bu iki kavramının boyutları arasındaki ilişkiye de tek tek bakılmış ve doğru yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın dikkat çekici sonucu normatif bağlılık boyutunun örgütsel adalet boyutları ile yüksek orandaki doğru yönlü ilişkisi olmaktadır. Bu sonuç ahlaki değerlere verilen önemi bir kez daha ön plana çıkarmaktadır. Etkileşimsel adalet ile normatif bağlılık boyutları arasındaki ilişki örgütlerde pozitif etkileşim ve ahlaki değerlerin önemini ortaya çıkarmaktadır.

Nihai olarak araştırmamız amacına ulaşmış ve algılanan örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ve orta derecede bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık faktörlerinin alt bileşenleri arasındaki ilişkilere baktığımızda ise dağıtımsal adalet faktörü ile duygusal, devam bağlılıkları arasında zayıf bir ilişki ve normatif bağlılık ile zayıf ancak diğer iki faktöre göre daha güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Süreç adaleti faktörü ile duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasında zayıf, normatif bağlılık ile ise orta derecede bir ilişki olduğu görülmektedir. Son olarak etkileşimsel adalet faktörü ile duygusal bağlılık arasında zayıf, normatif bağlılık ile ise orta derecede bir ilişki olduğu görülmektedir. Ancak devam bağlılığı faktörü ile arasında bir ilişki olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlara bakılarak normatif bağlılığın örgütsel adalet faktörlerinden diğer bağlılık faktörlerine nazaran daha çok etkilendiği görülmektedir.

Yapılan araştırma sonuçlarından yola çıkılarak işverenlere ve araştırmacılara çeşitli öneriler geliştirilmiştir.



#### İşverenlere (Yöneticilere) öneriler;

- ❖ Özellikle örgütsel adaletin normatif bağlılık faktörü üzerindeki etkisinden yola çıkarak bu değişken üzerine iş görenlere yönelik çalışmalar yapmalarında fayda bulunmaktadır.
- ❖ Örgütün amaçlarının iş görenin hedef ve değerleri ile uyum sağlaması yoluyla oluşan minnet duygusu ile örgüte bağlılığının oluşmasını ifade eden bu bağlılık faktörü ile ilgili olarak, iş görenlerin örgütün amaç ve hedeflerini benimsemelerine yönelik eğitimler verilebilir.
- ❖ Ayrıca işverenler çalışanların örgütte uygulanan politikaların iş görenler tarafından nasıl algılandığını araştırmalı ve negatif algıyı yenmek için alınması gereken önlemler hususunda gerekli çalışmaları yapmaları gerekmektedir.
- ❖ İş görenlere iş değiştirmenin işverenler açısından olumlu görüş oluşturmayacağı belirtilmelidir.

#### Araştırmacılara öneriler;

- ❖ Araştırmada ilgi çekici bir sonuç olarak etkileşimsel adalet ile devam bağlılığı arasında bir ilişkinin olmaması gösterilebilir. Bu husus araştırmacılar tarafından ayrıca inceleme konusu yapılmalıdır.

## KAYNAKÇA

**Acar, Bülent, (1996)**, Laik Adalet Kavramı, Ankara Barosu Dergisi, 1996/2, s.s. 226-228, Ankara.

**Ada, Nesrin, Alver, İpek, Atlı, Fatma (2008)**, “*Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma*”, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 2, 487 - 518

**Ağca, Veysel, Ertan, Hayrettin (2008)**, “*Duygusal Bağlılık İçsel Motivasyon İlişkisi: Antalya'da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme*”, Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, Sayı: 2, ss. 135-156.

**Ağırbaş, İsmail, Yusuf Çelik, ve Hüseyin Büyükkayıkçı (2005)**, “*Motivasyon araçları ve iş tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma*” Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi 8.3, ss. 325-348.

**Altıntaş, Füsün Çınar (2006)**, “*Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi*”,Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:7, Sayı:2, s.s. 19-40

**Altıntaş, Ceren (2010)**, “*Mobbing Kavramı Ve Örnekleri Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma.*”,Journal of Yasar University, 18.5, ss. 2995-3015.

**Arı, Güler Sağlam ve Bal, Emine Çına (2008)**, “*Tükenmişlik Kavarmı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi*”, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:15, Sayı:1, ss. 131-148.

**Arslantaş, Cüneyt, Pekdemir, Işıl (2007)**, “*Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma*”, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 1

**Arslantürk, Gökhan, Şahan, Selman** (2012), “*Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Manisa İl Emniyet Müdürlüğü Örneğinde İncelenmesi*”, Polis Bilimleri Dergisi, Cilt 14(1), ss. 135 - 159

**Aryee, Samuel, Budhwar, Pawan S., Chen, Zhen X.** (2002), “*Trust As a Mediator of The Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model*”, Journal of Organizational Behavior, Vol: 23, 267 – 285

**Atalay, Ceren G.** (2010), “*Örgütsel Adalet*”, Editor: Özler, Derya Ergun (2010), “*Örgütsel Davranışta Güncel Konular*”, Ekin Yayın Dağıtım, 1. Basım, Bursa

**Atalay, Dilek Dürdane,** (2007), “*Denklik Duyarlılığı Açısından Algılanan Örgütsel Adalet – Örgütsel Bağlanma İlişkisi*”, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı, Ankara.

**Aydın, Nurullah** (2009), “*Hukuka Giriş Temel Kavramlar*”, Adalet Yayınları, İkinci Baskı, Ankara

**Aykanat, Zafer ve Yıldırım, Ali** (2012), “*Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Araştırma*”, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:22, Sayı:2, ss. 260-274.

**Bakan, İsmail** (2011), “*Örgütsel Bağlılık: Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*”, Gazi Kitabevi, 1. Baskı, Ankara

**Balay, Refik** (1999), “*İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Etkenleri Ve Sonuçları*” Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 32.1, ss. 237-246

**Balay, Refik** (2000), “*Yönetici Ve Öğretmenlerde: Örgütsel Bağlılık*”, Nobel, Ankara.

**Bayram, Levent** (2005), “*Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*”, Sayıştay Dergisi, Sayı: 59, ss. 125 - 139

**Berber, Alper** (2008), “*Kurumsal Adalet ve Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

**Bökeoğlu, Ömay Çokluk, ve Yılmaz, Kürşad** (2008) "*İlköğretim okullarında örgütsel güven hakkında öğretmen görüşleri*" Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi 54, ss. 211-233.

**Buluç, Bekir** (2009), "*Sınıf Öğretmenlerinin Algularına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Cilt:15, Sayı:57, ss. 5-34.

**Büyükbeşe, Tuba** (2011), "*Stres ve Stres Yönetimi*", Editor; İsmail Bakan, "*Çağdaş Yönetim Yaklaşımları; İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar*", Beta Basım, 2. Basım, Mart, İstanbul.

**Can, Halil, Aşan, Ömer, Aydın, Eren Miski** (2006), "*Örgütsel Davranış*", Arıkan Basım Yayım, Eylül, İstanbul.

**Ceylan, Adnan ve Ulutürk, Yıldırım Hüseyin.** "*Rol belirsizliği, rol çatışması, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiler.*", Doğu Üniversitesi Dergisi, Sayı: 7.1, ss. 48-58.

**Cohen, Aaron** (2003), "*Multiple Commitment in The Workplace: an Integrative Approach*", Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey

**Cohen-Charash, Yochi, Spector, Paul E.** (2001), "*The Role of Justice in Organizations: A Meta Analysis*", Organizational Behavior and Human Decisions Processes, Vol:86, No:2, ss. 278 - 321

**Cropanzano, Russell, Bowen, David E., Gilliland, Stephen W.** (2007), "*The Management of Organizational Justice*", Academy of Management Perspective, 34 – 48

**Cropanzano, Russell and Greenberg, Jerald** (1997), "*Progress in Organizational Justice: Tunneling Through the Maze*", International Review of Industrial and Organizational Psychology, Vol:12, 317-372.

**Çakar, Nigar D., Ceylan, Adnan** (2005), "*İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri*", Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt:6, Sayı:1, 52 - 66

**Çekmeceliolu, Hülya Gündüz** (2005), "*Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma*", C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:6, Sayı:2, ss. 23-39.

**Çetin, Fatih, Basım, Nejat H., Karataş, Murat** (2011), "*Çalışanların Problem Çözme Becerilerinde Örgütsel Adalet Algısı ve İş tatmininin Rolü*", Celal Bayar Üniversitesi İİBF, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:18, Sayı:1

**Çetin, Fatih, Basım, Nejat H., Aydoğan Oğuz** (2011), "*Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik ile İlişkisi: Öğretmenler Üzerine Bir Uygulama*", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 25, ss. 61 - 70

**Çetin, Münevver Ölçüm** (2004), "*Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*", Nobel Yayın Dağıtım, 1. Basım, Ankara

**Demir, Nevzat** (2008), "*Liderik Tarzının Örgütsel Adalet İle İlişkisi ve Lidere Olan Güvenin Bu İlişkideki Rolü*", Öneri Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:8, Sayı:30, ss. 195-205.

**Demir, Cengiz, Öztürk, Umut Can** (2011), "*Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*", Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:26, Sayı:1, ss. 17-41

**Demirel, Yavuz, Seçkin, Zeliha** (2011), "*Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: İlaç Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*", Ahmet Yesevi Üniversitesi Bilig Dergisi, Sayı: 56, ss. 99-119

**Derin, Neslihan** (2011), "*İşletmelerde Geride Kalan Sendromu ve Örgütsel Güven*", Nobel Akademik Yayıncılık, Ekim.

**Dıgım, Özerk, Ünsar, Sinan** (2009), "*Çalışanların İş Güvencesi Algısının Belirleyicileri ve İş Güvencesinden Memnuniyetin Organizasyonel Bağlılık, İş Stresi*

ve *İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi Üzerine Yapılan Bir Araştırma*", 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 21-23 Mayıs, Eskişehir.

**Doğan, Hulusi** (2002), "*İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü*", Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi, Cilt:2, Sayı:2, ss. 69-76

**Doğan, Hulusi ve Üngüren, Engin** (2012), "*Örgüt İklimi ve İş Tatmini İlişkisi: Hemşirelere Yönelik Karşılaştırmalı Bir Analiz Çalışması*", Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, Cilt:4, Sayı:8, ss. 27-46.

**Durmuş, Beril, Yurtkoru, Serra E. ve Çinko, Murat** (2011), "*Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*", Beta Basım, 4. Baskı, İstanbul.

**Durna, Ufuk, Eren, Veysel** (2005), "*Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık*", Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 2, ss. 210 - 219

**Duygulu, Segül, Abaan, Süheyla** (2007), "*Örgütsel Bağlılık: Çalışanların Kurumda Kalma ya da Kurumdan Ayrılma Kararının Bir Belirleyicisi*", Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, ss. 61 – 73

**Eker, Gülden** (2006), "*Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri*", Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir

**Erdem, Ramazan** (2007), "*Örgüt Kültürü Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma*", Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 2/2, ss. 63 - 79

**Eren, Erol** (2008), "*Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*", Beta Basım Yayım Dağıtım, 11. Baskı, İstanbul

**Eren, Erol ve Gündüz, Hülya** (2002), "*İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma*", Doğu Üniversitesi Dergisi, Sayı:5, ss. 65-84.

**Erkuş, Ahmet, Turunç, Ömer, Yücel, Recep** (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(1), ss. 245 - 270

**Eroğlu, Erhan ve Özkan, Gülden** (2009), "*Örgüt Kültürü Ve İletişim Doyumu İle Bireysel Özellikler Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi: Bir Uygulama Örneği*", Selçuk İletişim, Cilt:5, Sayı:4, ss. 50-61

**Eroğlu, Erhan ve Sarıkamış, Çiğdem** (2008), "*Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi: Başarı Teknik Servis A.Ş.'de Bir Uygulama*", İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, ss. 53-66.

**Ersoy, Sevdije, Bayraktaroğlu, Serkan** (2010), "*Örgütsel Bağlılık*", Editor: Özler, Derya Ergun (2010), "*Örgütsel Davranışta Güncel Konular*", Ekin Yayın Dağıtım, 1. Basım, Bursa

**Fehr, Rhyann and Gelfand, Michele J.** (2012), "*The Forgiving Organization: A Multilevel Model of Forgiveness at Work*", Academy of Management Review, Vol:37, No:4, pp. 664-688.

**Folger, Robert, Konovsky, Mary A.** (1989), "*Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions*", The Academy of Management Journal, Vol: 32, No: 1, ss. 115 - 130

**Geçikli, Fatma Serçeoğlu, Neslihan ve Üst, Çağla** (2011), "*Örgüt İçi İletişim ve İletişim Tatmini: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*", İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi, Sayı:33, ss. 163-184

**Gilliland, Stephen W.** (1993), "*The Perceived Fairness of Selections Systems: An Organizational Justice Perspective*" , Academy of Management Review, Vol: 18, No: 4, 694 – 734

**Gök, Suudan Gökçe** (2011), "*Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin Saptanmasına Yönelik Ampirik Bir Çalışma*", Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

**Greenberg, Jerald** (1987), “*A Taxonomy of Organizational Justice Theories*”, The Academy of Management Review, Vol. 12, No. 1, pp. 9 - 22

**Greenberg, Jerald, Cropanzano, Russell** (1997), “*Progress in Organizational Justice: Tunneling Through the Maze*”, International Review of Industrial and Organizational Psychology, John Willey & Sons, New York

**Güçlü, Hatice** (2006), “*Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*”, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir

**Gül, Hasan** (2002), “*Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi*”, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 1, ss. 38 - 56

**Gül, Hasan, Oktay, Ercan, Gökçe, Hakan** (2008), “*İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti Ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*”, Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, Sayı 15, Ekim.

**Gürbüz, Sait** (2006), “*Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*”, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt:3, Yıl:2, Sayı:1, ss. 48-75.

**Işık, Oğuz, Uğurluoğlu, Özgür ve Akbolat, Mehmet** (2012), “*Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel Adalet Algılarının Bağlılığa Etkisi*”, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt:13, Sayı:2, ss. 254-265.

**İçerli, Leyla** (2010), “*Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım*”, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, (5:1), ss. 67-92

**İnce, Mehmet** (2005), “*Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları*”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:14, ss. 319-339.

**İnce, Mehmet ve Gül Hasan** (2005), “*Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*”, Çizgi Kitabevi, Nisan



**İşcan, Ömer Faruk ve Naktiyok, Atılhan** (2004), “*Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Alguları*”, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 59/1, ss. 181 – 20.

**İşcan, Ömer Faruk ve Sayın Ufuk** (2010), “*Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki*”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 24, Sayı: 4, ss. 195-216.

**İyigün, N. Öykü** (2012), “*Örgütsel Adalet:Kuramsal Bir Yaklaşım*”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl:11, Sayı:21, ss. 49-64.

**Kaçmaz, Nazmiye** (2005), “*Tükenmişlik (Burnout) Sendromu*”, İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi, Sayı:68, ss. 29-32.

**Karademir, Tamer ve Çoban, Bilal** (2010), “*Sporun Yönetel Yapısında Örgütsel Adalet Kuramına Bakış*” *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 2010, sayı 4.(1), 48 - 62

**Karahan, Atilla** (2008), “*Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin incelenmesi*”, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 10 Sayı: 1, ss. 145 - 162

**Kartal, Filiz** (2006), “*Suyun Metalaşması, Suyu Erişim Hakkı ve Sosyal Adalet*”, Bildiri Metinleri: TMMOB Su Politikaları Kongresi, TMMOB İnşaat Mühendisleri Odası, ss. 65-69.

**Keskin, Halit, Akgün, Ali E., Günsel Ayşe** (2008), “*Örgütsel Adaletsizlik Kavramı, Boyutları ve Yönetimi*”, Editor : Özdevecioğlu, Mahmut, Karadal, Himmet (2008), “*Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar*”, İlke Yayınevi, 1. Basım, Ankara

**Khan, Sofiah Kadar and Rashid, Mohd Zabid Abdul** (2012), “*The Mediating Effect of Organizational Commitment in the Organizational Culture, Leadership and Organizational Justice Relationship with Organizational Citizenship Behavior: A Study of Academicians in Private Higher Learning Institutions in Malaysia*”, *International Journal of Business and Socail Science*, Vol:3, No: 8, pp. 83-92.

**Koçel, Tamer** (2011), "*İşletme Yöneticiliği*", Beta Basım Yayın, 13. Baskı, İstanbul

**Kurt, Senem** (2006), "*Hayek'in Özgürlük ve Adalet Teorisi*", ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cily:2, Sayı:3, ss. 199-213.

**Leow, Kah Loon and Khong, Kok Wei** (2009), "*Organizational Commitment: The Study of Organizational Justice and Leader Member Exchange Among Auditors in Malaysia*", International Journal of Business and Information, Vol: 4, Number: 2, pp. 161-198.

**Hrebiniak Lawrence G., Alutto Joseph A.** (1972), "*Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment*", Administrative Science Quarterly, Vol. 17, No. 4, pp. 555-573.

**Malik, M. Ehsan, Naeem, Basharat** (2011), "*Impact of Perceived Organizational Justice on Organizational Commitment of Faculty: Empirical Evidence From Pakistan*", Interdisciplinary Journal of Research in Business, Vol: 1, Issue 9, 92 - 98

**Naktiyok, Atılhan** (2007), "*Yenilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler*", İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:21, Sayı:2, ss. 211-230.

**Okşar, Mustafa** (2009), "*Sosyal Adaletin Onuncu Köye Sürgünü*", Ankara Barosu Dergisi, Yıl:67, Sayı:2, ss. 106-122.

**Organ, Dennis W., Hamner W. Clay** (1982), "*Organizational Behaviour*", Business Publications, Plano, Texas.

**Önder, Çetin ve Wasti, Arzu Syeda** (2002), "*İş Güvençesi Endeksi ve İş Güvençesi Memnuniyeti Ölçeği: Güvenirlik ve Geçerlik Analizi*", Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2(1), ss. 23-47.

**Önderoğlu, Seçil**, (2010), "*Örgütsel Adalet Algısı, İş Aile Çatışması ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki Bağlantılar*", Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı, Ankara.

**Özcan, Esra Dinç** (2011), "*Kişilik Bakış Açısından, Örgüt Yapısı ve İş Tatmini*", Beta Basım Yayım, 1. Baskı, Haziran, İstanbul.

**Özdevecioğlu, Mahmut** (2003), "*Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:21, ss. 77-96

**Özdevecioğlu, Mahmut** (2003), "*Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*", Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt : 18, Sayı :2, ss. 113 - 130

**Özguven, Ali** (2003), "*Sosyal Adalet*", İKÜ Hukuk Fakültesi Dergisi, Cilt:2, Sayı:1, ss. 35-38.

**Özkalp, Enver, Kirel, Çiğdem** (2010), "*Örgütsel Davranış*", Ekin Kitabevi, 4. Baskı, Bursa

**Özler, Derya Ergun** (2010), "*Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*", Editor: Özler, Derya Ergun (2010), "*Örgütsel Davranışta Güncel Konular*", Ekin Yayın Dağıtım, 1. Basım, Bursa

**Özler, Derya Ergun, Atalay, Ceren G., Şahin, Meltem D.** (2008), "*Mobbing'in Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma*", Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 22.

**Özmen, Ömür N.T., Arbak, Yasemin, Özer, Pınar Sürel** (2007), "*Adalete Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına Yönelik Bir Araştırma*", Ege Akademik Bakış Dergisi, 7(1), ss.17-33

**Pillai, Rajnandini, Scandura, Terri A. and Williams, Ethlyn A.** (1999), "*Leadership and Organizational Justice: Similarities and Differences across Cultures*", Journal of International Business Studies, Vol: 30, No:4, pp. 763-779.

**Powel, Deborah M., Meyer John P.** (2004), "*The Side-Bet Theory and The Three-Component Model of Organizational Commitment*", Journal of Vocational Behavior, Vol: 65, ss. 157 - 177

**Poyraz, Kemal, Kara, Hakan, Çetin, Seydi Ahmet** (2009), "*Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma*", Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:9, ss. 71-91

**Reichers, Arnon E.** (1985), "*A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment*", The Academy of Management Review, Vol: 10, No: 3, ss. 465 - 476

**Robinson, Sandra L. and Morrison, Elizabeth Wolfe** (2000), "*The Development of Psychological Contract Breach and Violation: Longitudinal Study*", Journal of Organizational Behavior, Vol:21, pp. 525-546.

**Sabuncuoğlu, Zeyyat, Tüz, Melek** (2008), "*Örgütsel Psikoloji*", Alfa Aktüel Basım Yayın Dağıtım, 4. Baskı, Bursa

**Saldamlı, Asım** (2009), "*İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı*", Detay Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara

**Sayıl, I., Haran, S., Ölmez, Ş. ve Özgüven, H. D.** (1997). "*Ankara Üniversitesi Hastanelerinde Çalışan Doktor Ve Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyleri*", Kriz Dergisi, 5(2), ss. 71-77.

**Sayın, Ufuk**, (2009), "*Güven: İşletmelerde Algılanan Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Bir Aracı – Bir Uygulama*", Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.

**Seymen, Oya A., Girgin, Göksel K., Giritlioğlu, İbrahim, Aksu, Murat** (2009), "*İşgörenlerin Etkileşim Adaleti Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Çanakkale İlinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*", 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Eskişehir

**Sıgı, Ünal, Basım, Nejat**, (2006), "*İşgörenlerin İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*", SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, s.s.131-154.

**Solomon, Robert C.** (2004), "*Adalet Tutkusu Toplum Sözleşmesinin Kökenleri ve Temelindeki Sorunlar*", Rowman & Littlefield Publishers (1995), çev.: Ertuğ Altınay, Ayrıntı Yayınları, Birinci Basım, İstanbul.

**Soysal, Abdullah** (2011), "*Kariyer Yönetimi*", Editor; İsmail Bakan, "*Çağdaş Yönetim Yaklaşımları; İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar*", Beta Basım, 2. Basım, Mart, İstanbul.

**Sunal, Onur** (2011), "*Sosyal Politika: Sosyal Adalet Açısından Kuramsal Bir Değerlendirme*" , Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt:66, No:3, ss. 283-305

**Susanj, Zoran and Jakopec, Ana** (2012), "*Fairness Perceptions and Job Satisfaction as Mediators of the Relationship Between Leadership Style and Organizational Commitment*", Psychological Topics, Vol: 21(3), pp. 509-526.

**Şahin, Faruk** (2011), "*Lider-Üye Etkileşimi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi*", Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt:11, Sayı:2, ss. 277-288.

**Şimşek, M. Şerif, Akgemci, Tahir, Çelik, Adnan** (2011), "*Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*", Gazi Kitabevi, 7. Baskı, Eylül, Ankara.

**Tınaz, Pınar** (2006). "*İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*", Çalışma ve Toplum Dergisi, 4(11), ss. 13-28.

**Tikici, Mehmet, Deniz, Mehmet** (1991), "*Örgütsel Davranış*", Enstitü Yayınları, Birinci Basım, Kasım, Malatya.

**Tokgöz, Nuray** (2011), "*Örgütsel Sinizizm, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Elektrik Dağıtım İşletmesi Çalışanları Örneği*", Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:6, Sayı:2, ss. 363-387.

**Torun, Gürsu Sezen** (2012), "*Örgüt Kültürünün Çalışan Bağlılığı Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma*", T.C. Sanayi, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı Yayınları, Yayın No: 724, Ankara.

**Töremen, Fatih** (2002), "*Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri*", Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:12, Sayı:1, ss. 185-202.

**Tükeltürk, Şule Aydın, Perçin, Nilüfer Şahin, Güzel, Berrin**, (2012), "*Psikolojik Kontrat İhlal Algısı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*", Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt:10, Sayı:20, s.s.93-110

**Türk, M. Sezai** (2007), "*Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*", Gazi Kitabevi, 1. Baskı, Ağustos, Ankara.

**Uygur, Akyay** (2007), "*Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması*", Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 1, ss. 71-85.

**Ünüvar, Mustafa** (2009), "*Tedarik Zinciri Yönetim Uygulamalarının Örgütsel Yapıya Etkisi Üzerine Bir Araştırma*", Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt:9, Sayı:2, ss. 559-592.

**Wasti, Arzu S.** (2001), "*Örgütsel Adalet Kavramı ve Tercüme Bir Ölçeğin Türkçe'de Güvenirlilik ve Geçerlik Analizi*", Yönetim Araştırmaları Dergisi, Sayı: 1, ss. 33-50

**Wasti, Arzu S., Önder, Çetin** (2008), "*Kültürlerarası Çalışmalarda Yöntem: Örgütsel Bağlılık Yazınından Dersler*", Yönetim Araştırmaları Dergisi, Sayı: 3, ss. 125 - 145

**Wood, Jack, Wallece, Joseph, Zeffane, Rachid M., Chapman, Judith, Fromholtz, Michele, Morrison, Val** (2004), "*Organizational Behaviour; A Global Perspective*", John Willey and Sons Australia, 3rd Edition.

**Yavuz, Ercan**, (2009), "*İşgörenlerin Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma*", İşletme Araştırmaları Dergisi 1/2, s.s. 51-69

**Yavuz, Ercan** (2010), "*Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması*", Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt: 11, No:2, ss. 302-312

**Yavuz, Ercan, Tokmak, Cüneyt** (2009), "*İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma*", International Journal of Economic and Administrative Studies, Volume: 1, Number:2, ss. 17-34.

**Yazıcıoğlu, İrfan, Topaloğlu, Işıl Gökçe** (2009), "*Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*", İşletme Araştırmaları Dergisi, 1/1, ss.3 - 16

**Yelboğa, Atilla** (2012), "*Örgütsel Adalet ile İş Doyumu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma*", Ege Akademik Bakış, Cilt:12, Sayı:2, ss. 171-182.

**Yeniçeri, Özcan, Demirel Yavuz, Seçkin Zeliha** (2009), "*Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*", Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İİBF Dergisi, Sayı:16, ss. 83-99

**Yılmaz, Burcu, Halıcı, Ali** (2010), "*İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma*", Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 2 (4), ss. 93-108.

**Yüceler, Aydan** (2009), "*Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi, Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma* ", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 22, ss. 445 - 458

**Yürür, Senay** (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, Cilt:13, Sayı:2, ss. 295-312

**Zangaro, George A.** (2001), “*Organizational Commitment: A Concept Analysis*”, Nursing Forum, Vol.36, Issue 2, 14-22

### **İnternet Kaynakçası**

**Topakkaya, Arslan,** Adalet Kavramı Bağlamında Aristoteles – Platon Karşılaştırması, Erişim Tarihi: 21.01.2013

<http://vgm.sanayi.gov.tr/Files/Documents/724-06042012103620.pdf>