

T.C.
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
2018-DR-025

ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN KAMU VE ÖZEL SEKTÖR
ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİNDE ARAŞTIRILMASI

HAZIRLAYAN
Mutlu TOKMAK

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. Mehmet Erdemir GÜNDOĞMUŞ

AYDIN-2018

T.C.
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
AYDIN

İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı öğrencisi Mutlu TOKMAK tarafından hazırlanan Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Kamu ve Özel Sektör Çalışanları Örneğinde Araştırılması başlıklı tez, (savunma tarihi) tarihinde yapılan savunma sonucunda aşağıda isimleri bulunan jüri üyelerince kabul edilmiştir.

	Unvanı, Adı Soyadı	Kurumu	İmzası
Başkan:	Prof. Dr. M. Erdemir GÜNDOĞMUŞ	ADÜ	
Üye :	Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ	PAÜ	
Üye :	Dr. Öğr.Üyesi Mustafa DOĞANER	ADÜ	
Üye :	Dr. Öğr.Üyesi Hayrettin ERTAN	AKÜ	
Üye :	Dr. Öğr.Üyesi.Engin ÇAKIR.	ADÜ	

Jüri üyeleri tarafından kabul edilen bu Doktora tezi, Enstitü Yönetim KurulununSayılı kararıyla(tarih) tarihinde onaylanmıştır.

Doç. Dr. Ahmet Can BAKKALCI
Enstitü Müdürü

T.C.
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
AYDIN

Bu tezde sunulan tüm bilgi ve sonuçların, bilimsel yöntemlerle yürütülen gerçek deney ve gözlemler çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kuralların gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

...../...../.....

Mutlu TOKMAK

ÖZET

ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN KAMU VE ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİNDE ARAŞTIRILMASI

Mutlu TOKMAK

Doktora Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Mehmet Erdemir GÜNDOĞMUŞ

2018, XXI + 189 sayfa

Küreselleşme ile birlikte rekabet koşulları sertleşen piyasalarda örgütlerin belirledikleri amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi noktasında insan kaynakları yani örgüt çalışanları son derece önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenden ötürü de çalışanlar ile ilgili olan kavramlar, örgüt literatüründe giderek önem kazanmıştır. Örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet kavramları, çalışanların örgüt amaç ve hedefleri ile uyumlu çalışmaları ve bu amaç / hedeflere yönelik olumlu çıktılar vermeleri noktasında önemli iki kavramdır. Adil, eşit ve etik kurallar çerçevesinde geliştirilen örgütsel süreçler ve yönetsel karar alma mekanizmaları kapsamında çalışma hayatlarını sürdüren çalışanların örgütlerine ilişkin duydukları bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu bilinmektedir. Bu araştırmada, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişkinin var olup olmadığı kamu ve özel sektör çalışanları üzerinde yürütülen bir analiz kapsamında irdelenmiştir. Çalışanların örgütsel adalet algılarının alt boyutları olan; bilgiye dayalı adalet algısı, dağıtımsal adalet algısı, prosedürel adalet algısı ve kişiler arası adalet algısı kapsamında örgütsel bağlılık ile örgütsel adalet arasındaki ilişki incelenmiştir.

ANAHTAR SÖZCÜKLER: Adalet, Örgütsel Adalet, Bağlılık, Örgütsel Bağlılık

ABSTRACT

INVESTIGATION ON THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL JUSTICE AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT TO PUBLIC AND PRIVATE SECTOR WORKERS

Mutlu TOKMAK

Phd Thesis, Business Administration

Supervisor: Prof. Dr. Mehmet Erdemir GÜNDOĞMUŞ

2018, XXI+ 189 page

Competitive conditions with globalization in markets have a great deal of importance in terms of reaching goals and targets set by organization. Because of that concepts about workers have gained importance in organization's literature. Organizational commitment and organizational justice are important two concepts in terms of coordination with targets and goals of workers and gaining fine results. It is known that workers who work on fair, equal status in which supervisory decisions are made, have high loyalty level. It is searched that whether or not there is a relationship between organizational commitment and organizational justice in this search in which public workers and private workers were examined. Relationship between organizational justice and organizational commitment was examined in terms of lower dimensions of worker's perception about organizational justice that includes informational justice perception, distributional justice perception, procedurally justice perception and justice perception that is among of people.

KEY WORDS: Justice, Organizational Justice, Commitment, Organizational Commitment

ÖNSÖZ

Doktora eğitimim ve doktora tezimin yazılması süresince değerli desteklerini ve engin bilgilerini benimle paylaşan çok kıymetli hocam ve danışmanım Sayın Prof. Dr. Mehmet Erdemir GÜNDOĞMUŞ'a teşekkürlerimi ve saygılarımı sunmayı bir borç bilirim. Ayrıca, tez çalışmalarım süresince bilgilerini ve vaktini benimle paylaşan hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Hayrettin ERTAN'a ve çok değerli katkılarından dolayı hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Mustafa DOĞANER'e teşekkür ederim. Tez savunmamda çok değerli katkılarını hissettiğim çok kıymetli hocam Sayın Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ ve Yrd. Doç. Dr. Engin ÇAKIR'a yürekten teşekkür ederim.

Çalışmalarımın yürütülmesi süresince desteğini, sevgisini ve dualarını arkamda hissettiğim çok değerli eşime ve aileme sonsuz teşekkür ve şükranlarımı sunarım.

Çalışmamın analiz süreçlerinde kullanılan verilerin elde edilmesinde katkıda bulunan Dinar ve Başmakçı ilçelerinde faaliyet gösteren kamu ve özel sektör kuruluşlarının çalışanlarına verdikleri katkılardan dolayı teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY SAYFASI.....	iii
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİM SAYFASI.....	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
ÖNSÖZ.....	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiii
TABLolar DİZİNİ.....	xiv
EKLER DİZİNİ	xx
KISALTMALAR DİZİNİ	xxi
GİRİŞ.....	1
1. BÖLÜM	4
1. ÖRGÜTSEL ADALET	4
1.1. Adalet Kavramı.....	4
1.2. Örgütsel Adalet Kavramı ve Önemi	5
1.2.1. Örgütsel Adaletin Türleri.....	10
1.2.1.1. Dağıtımsal adalet (dağıtım adaleti / distributional justice)	10
1.2.1.2. Prosedürel adalet (işlem adaleti / procedural justice).....	11
1.2.1.3. Etkileşimsel adalet (etkileşim adaleti / interactional justice)	12
1.2.1.4. Bilgiye Dayalı Adalet.....	13
1.2.2. Örgütsel Adaleti Etkileyen Faktörler	15
1.2.2.1. Liderlik	15
1.2.2.2. Örgüt kültürü	20
1.2.2.3. Ücret ve ödül sistemi.....	21
1.2.3. Örgütsel Adaletin ve Örgütsel Adaletsizliğin Sonuçları	22
1.2.3.1. İş tatmini.....	22
1.2.3.2. İşe devamsızlık.....	24

1.2.3.2. İşten ayrılma niyeti.....	26
1.2.3.3. İş performansı.....	29
1.2.3.4. Örgütsel bağlılık.....	32
1.2.3.5. Örgütsel vatandaşlık davranışı	33
1.2.4. Örgütsel Adalet Kavramı İle İlgili Teoriler	35
1.2.4.1. Adams'ın eşitlik teorisi	36
1.2.4.2. Homans'ın dağıtımsal adalet teorisi	38
1.2.4.3. Walster'in eşitlik teorisi	39
1.2.4.4. Leventhal'ın adalet yargı teorisi.....	39
1.2.4.5. Lerner'in adalet güdüsü teorisi.....	40
1.2.4.6. Karuza'nın dağıtım tercihi teorisi	41
1.2.4.7. Crosby'nin göreceli yoksunluk teorisi	41
1.2.4.8. Deutsch'ın dağıtım teorisi	42
2. BÖLÜM	44
2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	44
2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	44
2.1.1. Örgütsel Bağlılık Tanımları ve Örgütsel Bağlılığın Önemi	44
2.1.2. Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlar	47
2.1.2.1. Mesleki bağlılık.....	47
2.1.2.2. Örgütsel sadakat	48
2.1.2.3. İşe bağlılık	48
2.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	50
2.2.1. Kişisel Faktörler.....	50
2.2.1.1. Cinsiyet.....	50
2.2.1.2. Yaş.....	51
2.2.1.3. Eğitim düzeyi	51
2.2.1.4. Medeni durum	52

2.2.1.5. Kıdem (örgütte çalışma süresi)	52
2.2.1.6. Kişilik özellikleri.....	53
2.2.2. Örgütsel Faktörler	54
2.2.2.1. Örgüt kültürü	54
2.2.2.2. Örgütün yapısı ve büyüklüğü	55
2.2.2.3. Rol çatışması – takım çalışması	56
2.2.2.4. Örgütsel ödüller.....	56
2.2.2.5. Yönetim-ücret.....	57
2.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	58
2.3.1. Mowday ve Arkadaşlarının Sınıflandırması	59
2.3.1.1. Tutumsal bağlılık.....	59
2.3.1.2. Davranışsal bağlılık.....	60
2.3.2. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması	61
2.3.2.1. Duygusal bağlılık	61
2.3.2.2. Devam bağlılığı	62
2.3.2.3. Normatif bağlılık	63
2.3.3. Etzioni'nin Sınıflandırması.....	63
2.3.4. Kanter'in Sınıflandırması	65
2.3.5. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması	65
2.3.6. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması	66
2.3.7. Becker'in Sınıflandırması	66
2.3.8. Salancik'in Sınıflandırması	67
3. BÖLÜM	68
3. ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN KAMU VE ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARI KAPSAMINDA ANALİZİ	68
3.1. Araştırmanın Amacı.....	68
3.2. Araştırmanın Yöntemi	68
3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezi	68

3.4. Araştırmanın Ölçekleri	70
3.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	71
3.6. Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları.....	72
3.7. Literatürde Konu İle İlgili Yapılan Bazı Araştırmalar.....	72
3.8. Araştırma Bulguları ve Yorumlar	76
3.8.1. Faktör Analizleri.....	76
3.8.1.1. Örgütsel adalete ilişkin faktör analizi.....	76
3.8.1.2. Örgütsel bağlılığa ilişkin faktör analizi.....	80
3.8.2. Örneklem Grubunun Tanımlayıcı İstatistiklerine İlişkin Bulgular.....	84
3.8.3. Örneklem Grubunun Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Genel Düzeyleri	89
3.8.4. Örgütsel Adalet Algısı – Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Bulgular.....	93
3.8.5. Örgütsel Adalet Algısının ve Örgütsel Bağlılığın Kamu, Özel Sektör, Belediye Sıralamasına İlişkin Analizler.....	94
3.8.6. Örgütsel Adalet Algısının ve Örgütsel Bağlılığın Demografik Özelliklere Bağlı Olarak Değişmesi	96
3.8.6.1. Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığın yaşa göre değişmesi.....	96
3.8.6.2. Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığın medenî duruma göre değişmesi	99
3.8.6.3. Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığın cinsiyete göre değişmesi	99
3.8.6.4. Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığın eğitim düzeyine göre değişmesi	100
3.8.6.5. Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığın gelir düzeyine göre değişmesi	102
3.8.6.6. Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığın çalışma süresine göre değişmesi	103
3.8.7. Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın İşletme ve Kurumlar Bazında Demografik Özelliklere Bağlı Olarak Değişmesi	106
3.8.7.1. ÖSİ çalışanlarının örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılıklarının demografik özelliklere göre değişmesi.....	106
3.8.7.2. ÖSG çalışanlarının örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılıklarının demografik özelliklere göre değişmesi	112

3.8.7.3. B belediyesi çalışanlarının örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılıklarının demografik özelliklere göre değişmesi	116
3.8.7.4. A belediyesi çalışanlarının örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılıklarının demografik özelliklere göre değişmesi	122
3.8.7.5. Kaymakamlık çalışanlarının örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılıklarının demografik özelliklere göre değişmesi	126
3.8.7.6. Sağlık kurumu çalışanlarının örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılıklarının demografik özelliklere göre değişmesi	129
4. TARTIŞMA VE SONUÇ	133
5. KAYNAKLAR	151
6. EKLER	164
ÖZGEÇMİŞ	169

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Örgütsel Adalete İlişkin Bir Model.....	7
Şekil 1.3. Kültür ve Adalet Algısı İlişkileri Modeli	21
Şekil 1.4. İşe Devamsızlık Unsurları	25
Şekil 1.5. İş Performansı Modeli	31
Şekil 2.1. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları	58
Şekil 2.2. Tutumsal Bağlılık Süreci.....	60
Şekil 2.3. Davranışsal Bağlılık Süreci	61
Şekil 3.1. Araştırma Modeli	69

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1.1. Örgütsel Adalet Tanımları.....	6
Tablo 1.2. Örgütsel Adalet Türleri	14
Tablo 1.3. Özellikler Yaklaşımı Kapsamında Liderlik Yaklaşımı	16
Tablo 1.4. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları – Liderlik Tarzları.....	17
Tablo 1.5. İşe Devamsızlığın Sonuçları.....	26
Tablo 1.6. Örgütsel Adalet Teorileri	36
Tablo 1.7. Adams’a Göre Adaletsizliğin Sonuçları.....	37
Tablo 1.8. Leventhal’na Göre Örgütsel Adaletin Altı Temel Kuralı.....	40
Tablo 2.1. Örgütsel Bağlılık Tanımları ve Ortak Kriterler.....	45
Tablo 2.2. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tarihsel Gelişimi	46
Tablo 2.3. İşe Bağlılık Tanımlamaları.....	49
Tablo 2.4. Devam Bağlılığı Üzerinde Etkili Olan Faktörler	63
Tablo 3.1. Araştırma Ölçeklerinin Güvenilirlik Analizi.....	71
Tablo 3.2. Örgütsel Adalet Algısı KMO ve Bartlett Testi	76
Tablo 3.3. Özdeğer İstatistiğine Bağlı Faktör Sayısı ve Açıklanan Varyans Yüzdesi	77
Tablo 3.4. Döndürülmüş Faktör Matrisi.....	78
Tablo 3.5. Örgütsel Adalet ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	79
Tablo 3.6. Örgütsel Bağlılık KMO ve Bartlett Testi	80
Tablo 3.7. Özdeğer İstatistiğine Bağlı Faktör Sayısı ve Açıklanan Varyans Yüzdesi	81
Tablo 3.8. Döndürülmüş Faktör Matrisi.....	81
Tablo 3.9. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	83
Tablo 3.10. A Belediyesi Tanımlayıcı İstatistikleri.....	84
Tablo 3.11. B Belediyesi Tanımlayıcı İstatistikleri.....	85
Tablo 3.12. Kaymakamlık Çalışanları Tanımlayıcı İstatistikleri	86
Tablo 3.13. ÖSİ Çalışanlarının Tanımlayıcı İstatistikleri.....	87
Tablo 3.14. ÖSG Çalışanlarının Tanımlayıcı İstatistikleri	88

Tablo 3.15. Sağlık Sektörü Çalışanlarının Tanımlayıcı İstatistikleri	89
Tablo 3.16. Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Genel Düzeyleri.....	89
Tablo 3.17. Uygulama Kapsamına Dahil Edilen Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Ölçülmesi (Varyans Analizi)	90
Tablo 3.18. İşletme Türüne Bağlı Olarak Örgütsel Adaletin ve Örgütsel Bağlılığın Ölçülmesi (LSD Testi).....	90
Tablo 3.19. Tanımlayıcı İstatistikler.....	93
Tablo 3.20. Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Korelasyon Analizi Bulguları	93
Tablo 3.21. Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Ki Kare Testi	94
Tablo 3.22. Özel İşletmelerde (ÖSİ ve ÖSG) Çalışanların Örgütsel Adalet Algı ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri	94
Tablo 3.23. Kamu İşletmelerinde (Kaymakamlık – Sağlık Kuruluşu) Çalışanların Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri.....	95
Tablo 3.24. Belediye Çalışanlarının (A ve B Belediyesi) Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri	95
Tablo 3.25. Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Yaşa Bağlı Olarak Değişmesinin Ölçülmesi	97
Tablo 3.26. Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Yaşa Bağlı Olarak Değişmesinin Ölçülmesi (LSD Testi).....	98
Tablo 3.27. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılığın Medenî Duruma Göre Değişmesinin Ölçülmesi (Varyans Analizi)	99
Tablo 3.28. Örgütsel Adalet Algısının Cinsiyete Göre Değişmesinin Ölçülmesi (Grup İstatistiği)	99
Tablo 3.29. Örgütsel Adalet Algısının Cinsiyete Bağlı Olarak Değişmesi (t Testi)	99
Tablo 3.30. Örgütsel Bağlılığın Cinsiyete Bağlı Olarak Değişmesinin Ölçülmesi	100
Tablo 3.31. Örgütsel Bağlılığın Cinsiyete Bağlı Olarak Değişmesinin Ölçülmesi (t Testi).....	100
Tablo 3.32. Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Eğitim Düzeyine Göre Değişmesinin Ölçülmesi (Varyans Analizi)	100
Tablo 3.33. Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Eğitim Düzeyine Göre Değişmesinin Ölçülmesi (LSD Testi).....	101
Tablo 3.34. Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Gelir Düzeyine Göre Değişmesinin Ölçülmesi (Varyans Analizi)	102

Tablo 3.35. Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Gelir Düzeyine Göre Değişmesinin Ölçülmesi (LSD Testi).....	103
Tablo 3.36. Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Çalışma Süresine Göre Değişmesinin Ölçülmesi (Varyans Analizi).....	104
Tablo 3.37. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılığın Çalışma Süresine Göre Değişmesinin Ölçülmesi (LSD Testi).....	105
Tablo 3.38. ÖSİ Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Yaşa Göre Değişmesinin Ölçülmesi.....	106
Tablo 3.39. ÖSİ Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları Algılarının Yaşa Göre Değişmesinin Ölçülmesi (LSD Testi).....	107
Tablo 3.40. ÖSİ Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Medenî Duruma Göre Değişmesinin Ölçülmesi.....	108
Tablo 3.41. ÖSİ Çalışanlarının Örgütsel Adalet algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Eğitim Düzeyine Göre Değişmesinin Ölçülmesi.....	108
Tablo 3.42. ÖSİ Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Eğitim Düzeyine Göre Değişmesinin Ölçülmesi (LSD Testi)	109
Tablo 3.43. ÖSİ Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Gelir Düzeyine Göre Değişmesinin Ölçülmesi.....	109
Tablo 3.44. ÖSİ Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Unvana Göre Değişmesinin Ölçülmesi	110
Tablo 3.45. ÖSİ Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Çalışma Sürelerine Göre Değişmesinin Ölçülmesi	110
Tablo 3.46. ÖSİ Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Çalışma Sürelerine Göre Değişmesinin Ölçülmesi (LSD Testi).....	111
Tablo 3.47. ÖSG Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Yaşa Göre Değişmesinin Ölçülmesi	113
Tablo 3.48. ÖSG Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyet İstatistikleri	113
Tablo 3.49. ÖSG Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Cinsiyete Göre Değişmesinin Ölçülmesi.....	113
Tablo 3.50. ÖSG Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Medenî Duruma Göre Değişmesinin Ölçülmesi.....	114
Tablo 3.51. ÖSG Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılarının ve Örgütsel Bağlılıklarının Eğitim Düzeyine Göre Değişmesinin Ölçülmesi.....	114

Tablo 3.52. ÖSG Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Gelire Göre Değişmesinin Ölçülmesi.....	115
Tablo 3.53. ÖSG Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılarının ve Örgütsel Bağlılıklarının Unvana Göre Değişmesinin Ölçülmesi	115
Tablo 3.54. ÖSG Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Çalışma Süresine Göre Değişmesinin Ölçülmesi.....	116
Tablo 3.55. B Belediyesi Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Yaşa Göre Değişmesinin Ölçülmesi.....	116
Tablo 3.56. B Belediyesi Çalışanlarının Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyet İstatistikleri	116
Tablo 3.57. B Belediyesi Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Cinsiyete Göre Değişmesinin Ölçülmesi	117
Tablo 3.58. B Belediyesi Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Medenî Duruma Göre Değişmesinin Ölçülmesi	117
Tablo 3.59. B Belediyesi Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Eğitim Düzeyine Göre Değişmesinin Ölçülmesi	118
Tablo 3.60. B Belediyesi Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Gelir Düzeyine Göre Değişmesinin Ölçülmesi.....	118
Tablo 3.61. B Belediyesi Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Gelir Düzeyine Göre Değişmesinin Ölçülmesi (LSD Testi).....	118
Tablo 3.62. B Belediyesi Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Unvana Göre Değişmesinin Ölçülmesi	119
Tablo 3.63. B Belediyesi Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Unvana Göre Değişmesinin Ölçülmesi (LSD Testi).....	120
Tablo 3.64. B Belediyesi Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Çalışma Süresine Göre Değişmesinin Ölçülmesi.....	120
Tablo 3.65. B Belediyesi Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Çalışma Süresine Göre Değişmesinin Ölçülmesi (LSD Testi)	121
Tablo 3.66. A Belediyesi Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Yaşa Göre Değişmesinin Ölçülmesi.....	122
Tablo 3.67. A Belediyesi Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıklarının Yaşa Göre Değişmesinin Ölçülmesi (LSD Testi).....	123
Tablo 3.68. A Belediyesi Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Medenî Duruma Göre Değişmesinin Ölçülmesi	124

Tablo 3.69. A Belediyesi Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Eğitim Düzeyine Göre Değişmesinin Ölçülmesi	124
Tablo 3.70. A Belediyesi Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Gelire Göre Değişmesinin Ölçülmesi.....	125
Tablo 3.71. A Belediyesi Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Unvana Göre Değişmesinin Ölçülmesi	125
Tablo 3.72. A Belediyesi Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Çalışma Süresine Göre Değişmesinin Ölçülmesi.....	125
Tablo 3.73. Kaymakamlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Yaşa Göre Değişmesinin Ölçülmesi.....	126
Tablo 3.74. Kaymakamlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Bağlılık ve Medenî Durum İstatistikleri.....	126
Tablo 3.75. Kaymakamlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılıklarının Medenî Duruma Göre Değişmesinin Ölçülmesi.....	127
Tablo 3.76. Kaymakamlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Eğitim Düzeyine Göre Değişmesinin Ölçülmesi	127
Tablo 3.77. Kaymakamlık Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Gelire Göre Değişmesinin Ölçülmesi.....	128
Tablo 3.78. Kaymakamlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Gelire Göre Değişmesinin Ölçülmesi (LSD Testi)	128
Tablo 3.79. Kaymakamlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Unvana Göre Değişmesinin Ölçülmesi	129
Tablo 3.80. Kaymakamlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Çalışma Süresine Göre Değişmesinin Ölçülmesi.....	129
Tablo 3.81. Sağlık Kurumu Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Yaşa Göre Değişmesinin Ölçülmesi.....	130
Tablo 3.82. Sağlık Kurumu Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyete İlişkin İstatistikler	130
Tablo 3.83. Sağlık Kurumu Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Cinsiyete Göre Değişmesinin Ölçülmesi	130
Tablo 3.84. Sağlık Kurumu Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Medenî Duruma Göre Değişmesinin Ölçülmesi	131
Tablo 3.85. Sağlık Kurumu Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Eğitim Düzeyine Göre Değişmesinin Ölçülmesi	131

Tablo 3.86. Sağlık Kurumu Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Gelir Düzeyine Göre Değişmesinin Ölçülmesi	131
Tablo 3.87. Sağlık Kurumu Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Çalışma Süresine Göre Değişmesinin Ölçülmesi.....	132
Tablo 4.1. Hipotezler ve Elde Edilen Sonuçlar	147

EKLER DİZİNİ

Ek 1. Anket.....	167
------------------	-----

KISALTMALAR DİZİNİ

Df : Dağılım Fonksiyonu

F : Frekans

Sig (p) : Anlamlılık Düzeyi

ÖSG : Özel Sektör Gıda İşletmesi

ÖSİ : Özel Sektör İnşaat İşletmesi

GİRİŞ

Rekabet koşullarının kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren tüm işletme ve kurumlar için gün geçtikçe daha da zorlu bir süreç halini alması, bu işletme ve kurumları; varlıklarını devam ettirebilmek, kaliteli, daha az maliyetli mal ve hizmet sunmak, rekabet avantajını elinde bulundurmamak ve mal ve hizmet alıcılarını memnun edebilmek durumunda bırakmıştır.

Çalışanlar, zamanlarının büyük bir bölümünü çalıştıkları örgütlerde geçirmektedirler. Çalışanların örgütlerindeki adalet algılarının örgütlerine bağlılıkları üzerindeki muhtemel etkisinin belirlenmesinin önemli olduğu açıktır. Çalışanlar, adaletin olmadığı bir örgütte iş yerlerine yeteri derecede bağlı olmazlar. Örgütsel bağlılığın düşük olduğu örgütlerde iş görenler örgütlerinden ayrılma eğiliminde olacaktırlar. Gerek çalışanlarının işlerine olan bağlılıklarını ve devamlılıklarını sağlamak, gerekse performanslarını daha yüksek seviyelere çıkartmak her örgüt için arzu edilen bir durumdur. Tüm bunları etkin ve verimli bir şekilde yerine getirmek isteyen işletme ve kurumlar bünyesinde barındırdığı çalışanları ile aynı amaç etrafında toplanmayı amaçlamaktadırlar. Yöneticileri ile aynı amacı güden çalışanlar daha huzurlu bir ortamda, daha verimli bir şekilde iş görecektirler. Bu noktada yöneticilerin onları güdülemek için bazı enstrümanlara ihtiyacı olacağı kesindir. Bu enstrümanların belki de ilk sırasında çalışanlar arasında adaletli olmak gelmektedir. Bir örgütte adil bir yönetim anlayışının var olması, çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını da beraberinde getirecektir. Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan çalışmalarda, bu iki kavramın birbiriyle yakından ilişkili olduğu, ayrıca örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramlarının alt boyutları arasındaki ilişkiler bakımından farklı sonuçların da olacağı görülmektedir. Çalışanların örgütlerinde sergilemiş oldukları iş performansları örgütün kazanımlarına doğrudan etki edecektir ancak çalışanların bu performansı ortaya koymak için vermiş oldukları emek örgütleri tarafından karşılık görmediğinde onların adalet algıları sorgulanmasına bunun devamında performans düşüklüğüne ve nihayetinde örgütlerine olan bağlılıkları üzerinde negatif bir etkiye yol açacaktır. Çünkü çalışan ile çalıştığı örgüt arasında psikolojik bir bağ olan örgütsel bağlılık ancak çalışan ile örgütün ortak hedeflere yönelmesiyle mümkündür.

Örgütlerde çalışanların etkin ve verimli olabilmeleri örgütlerine olan bağlılıkları ile yakından ilişkilidir. Bu bağlılığı sağlayan etmenlerden bir tanesi de örgütsel adalet algısının yüksek seviyelerde olmasından geçmektedir. Çalıştığı örgütte verdikleri ile elde ettikleri

arasında pozitif bir ilişki olduğunu gören çalışan, daha fazla kazanım elde edebilmek adına daha fazla gayret gösterecektir. Bu gayretler örgütün hem kârını artıracak hem de üretmiş olduğu çıktılarda daha yüksek kaliteyi beraberinde getirecektir.

Yapılan araştırmalar çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki olduğunu ve örgütsel adalet algısının çalışanların örgütsel bağlılıklarının bir yordayıcısı olarak pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu çalışmada örgütsel bağlılığı etkileyen faktör olarak örgütsel adalet ele alınmıştır. Adalet kavramı, çalışanların bağlılığının sağlanması noktasında örgütler için çok önemli bir yer tutmaktadır. Ayrıca örgütsel adalet birçok olumlu iş davranışına yol açtığı için de örgütler için olması gereken ve çalışanlar tarafından arzu edilen, literatürde sıkça tartışılan kavramlardan biridir. Bu bağlamda örgütsel adalet çalışanların kendilerine verilmiş olan rol ve görevlerin ötesinde daha fazla çaba göstermesini sağlamakta, işten ayrılma niyetini azaltmakta, iş doyumunu artırmakta, örgüte ve yöneticilere olan güvenini artırmaktadır.

Adaletle ilişkin olumsuz algılar çalışanların strese girmesine, kendilerini güçsüz hissetmelerine, bağlılığın azalmasına, saldırgan davranışlar göstermesine, verimliliğin ve performansın düşmesine ve işten ayrılma eğilimine neden olmaktadır. Bu nedenle örgütsel adaletsizlik ve haksız olan uygulamaların çalışanlar tarafından algılanması örgütler için bir sorun teşkil etmektedir. Örgütsel adaletsizlik ve adil olmayan uygulamalar, çalışanların örgüte karşı olan tutumlarını olumsuz etkilemektedir. Çalışanların örgütsel adaletle ilişkin olumsuz algıları, onların davranışlarına yansiyarak işe ve işletmeye olan bağlılık düzeylerinin azalmasına, motivasyonun düşmesine, hayal kırıklığına ve örgütten ayrılma eğilimine neden olmaktadır. Bu durum, rakipleri karşısında rekabet gücünü kaybetmek istemeyen örgütler için büyük bir sorun teşkil etmektedir.

İşletme yöneticilerinin çalışanları arasında ayırım yapmayarak örgüt kazanımlarını adil bir şekilde dağıtması, örgüt içindeki adaleti gerçekleştirme ve çalışanları ile karşılıklı etkileşimlerde onlara değerli olduklarını hissettirmesi gerekmektedir ki çalışanlar kendilerini çalışmış oldukları örgütün değer verilen bir parçası olarak görmeleri sağlanmış olsun. Bu noktada örgütlerde adaletin gerçekleştirilmesi bağlamında yöneticilere büyük görev düşmektedir. Örgütlerde adaletin sağlanması için kazanımların adil olarak dağıtılması, bu kazanımlara yol açan prosedürlerin adil olması ve yöneticilerin çalışanlarla olan karşılıklı etkileşimlerinde saygılı ve içten davranması gerekmektedir.

Mutlaka her örgütün yöneticileri kendileri adına adil bir yönetim tarzı sergilemekte olduğunu düşünebilir, ancak sergilemiş oldukları bu yönetim tarzının çalışanlar nezdinde ne derecede adillik olarak algılandığı dikkat edilmesi gereken bir durumdur. Bu algıyı olumlu yönde değiştirmek isteyen örgüt yöneticileri eylem ve icraatlarında çalışanların algılarını olumlu etkileyecek yol ve yöntemleri kullanmalıdırlar. Bir uygulama bazı çalışanlar üzerinde olumlu etki yapabilirken bir başka çalışan üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olabilir. Bu olumsuzluğun nereden kaynaklandığını araştırmak ve yönetim uygulamalarını bu doğrultuda şekillendirmek örgüt yöneticilerin başta gelen sorumluluklarından birisidir.

Çalışanların yönetim yaklaşımlarına vermiş oldukları tepkilerin bazıları onların demografik özelliklerine göre şekillenebilir. Çalışanların gerek örgütsel adalet algılarının gerekse örgütsel bağlılıklarının demografik özelliklerine göre değişip değişmediğinin de belirlenmesi önemlidir.

Çalışanların örgütsel adalet algılarının ve örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenmesi, her iki değişkenin ilişkisinin saptanması, nihayet her iki değişkenin çalışanların demografik özellikleri ile ilgisinin tespit edilmesi, işletme yöneticilerine önemli veriler sağlayacaktır. Elde edilecek bu verilerin ışığında, yöneticiler çalışanların adalet algılarını ve örgütlerine bağlılıklarını artırma imkânını elde edeceklerdir. “Hangi” sonucun elde edilmesi kadar bu sonuca “nasıl” ulaşılabileceği çok önemlidir. Herkes olumlu sonuçları ve çıktıları elde etmek ister, ancak bunlara nasıl ulaşılabileceği hakkındaki bilgileri genellikle yetersizdir. Bu yüzden, yönetim alanında teori ve başarılı uygulamaların bilinmesi ve yöneticilere data olarak sunulması son derece önemlidir. Bu çalışmada da özellikle bu hedef takip edilmektedir.

Yürütülen bu çalışmanın birinci bölümünde örgütsel adalet kavramı, örgütsel adaletin alt boyutları, örgütsel adaleti etkileyen faktörler, örgütsel adaletin sağlanamaması halinde meydana gelecek durumlar ve örgütsel adalet kavramı ile ilgili teoriler, ikinci bölümde örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel ve örgütsel faktörler ve örgütsel bağlılık sınıflandırmaları ele alınmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren kurum ve işletme çalışanlarının örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki olup olmadığı, çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları üzerinde demografik özelliklerinin ne derecede etkili olduğu araştırılmıştır.

1. BÖLÜM

1. ÖRGÜTSEL ADALET

1.1. Adalet Kavramı

Örgütsel adalet ve örgütsel adalete ilişkin faktörler ve sonuçlar irdelenmeden önce örgütsel adaletin temelini teşkil eden adalet kavramını detaylandırmak yararlı olacaktır. Adalet kavramı insanoğlunun tarihi kadar eski olan bir kavramdır. Aristo, Eflatun gibi filozoflar tarafından da incelenmiş olan adalet kavramı birçok çağdaş (Nozik, ve Rawls) filozof tarafından da incelenmiştir (Greenberg ve Bies, 1992: 433).

Adalet kavramına ilişkin olarak yapılan ilk kavramsal tanımlamanın Aristo tarafından yapıldığı kabul edilmektedir. Aristo, adaleti mevcut kaynakların kişiler arasında adil bir biçimde dağıtılması olarak tanımlamıştır (Greenberg ve Colquitt, 1990: 1). Diğer bir ifade ile Aristo'ya göre adalet kavramı tüm faziletleri içerisine alan bir kavramdır ve yasalara itaat sonucu ortaya çıkan en mükemmel fazilettir (Topakkaya, 2009: 628). Antik çağ düşünürleri içerisinde en önemlilerinden bir tanesi olarak kabul edilen Eflatun, adalet kavramına ilişkin önemli çalışmalar yürütmüş ve adalet kavramının ne olduğunun açıklanmasına yönelik çalışmalar yapmıştır.

Sosyal, siyasal ve düşünsel süreçlerde yaşanan gelişmeler ve değişimler ile birlikte adalet kavramına bakış açısı da farklılaşmıştır. Ünlü Alman filozof Kant'a göre adalet, şerefli yaşamak, kimseye zarar vermemek ve payına düşeni almak ilkeleri ile bağdaştırılmalıdır (Güriz, 1994: 14). Adalet kavramının tarihsel süreçte farklı boyutlar kapsamında tanımlanması yapılırken John Locke'nin özellikle anılması gerekmektedir. Çünkü John Locke ile birlikte doğal adalet kavramı literatüre girmiştir. Hobbes'a göre ise adalet; insanların diğer insanlar ile yapmış oldukları anlaşmalara uygun davranması ve yasalara uymasıdır (Kabadayı, 2013: 51).

Adalet, kişilerin birbirlerine toplumsal düzen içerisinde sahip oldukları yerlere uygun olarak davranış sergilemesi anlamını taşımaktadır (Kaya, 2000: 232). Diğer bir tanımlama kapsamında adalet, şerefli yaşamak, kimseye zarar vermemek, herkese hakkını vermek şeklinde tanımlanmıştır (Güriz, 1994: 14). Hume tarafından yapılan adalet tanımına bakıldığında adaletin bir erdem ve bir kaynak olarak tanımlandığı görülmektedir (Gülcan,

2007: 85-90). Diğer bir tanımlamaya göre ise adalet, hakların eşit olması ve kaynakların eşit bölüşülmesidir (Kaya, 2000: 230).

Güney (2004: 2) “Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış” terimlerine ilişkin hazırlamış olduğu sözlükte adaleti aşığıdaki gibi tanımlamıştır;

“Adaletin temeli toplumsal şartların ve imkânların eşit olması, toplumdaki tüm bireylerin özgür ve çok yönlü olarak gelişebilmesine olanak sağlanması, hakların ve sorumlulukların eşit olarak paylaşılması ve toplumdaki bireylerin yaratıcılıklarını köreltmeyen işlerde faaliyet göstermesi, ödevlerin eşitlik ilkesi çerçevesinde bölüştürülmesi ve toplumdaki tüm bireylerin güvence altına alınmış olmasını içeren ahlaki ve hukuki bir ilkedir”

Adalet kavramı sadece örgüt literatüründe, hukuksal alan yazında ya da yalnızca filozoflar tarafından irdelenmiş ve ele alınmış bir kavram değildir. Adalet dünya üzerinde var olan üç büyük dinin de ele aldığı bir kavramdır. Adalet kavramı din kapsamında ilahi adalet olarak ele alınmaktadır. İlahi adalet anlayışı öncelikle Yahudilikle başlamıştır ve sonrasında Hıristiyanlık ve İslamiyet’te de ele alınan bir kavram ve kabul gören bir anlayış halini almıştır. İlahi adalet yaklaşımı temelinde bireylerin karşılaştıkları tüm haksızlıkların bir gün ilahi kuvvet tarafından telafi edileceğı yatmaktadır. Diğer bir ifade ile ilahi adalet hak temeline dayanan bir anlayıştır.

Görüldüğü gibi literatürde birden çok adalet tanımı bulunmaktadır. Her ne kadar tanımlamalar farklı olsa da adalete ilişkin yapılan araştırmaların ortak noktası adaletin unsurları ile ilgilidir. Adaletin kabul görmüş olan üç temel unsuru bulunmaktadır. Bu unsurlar; eşitlik, karşılıklılık ve rasyonellik olarak sıralanmaktadır. Bu noktada adalete ilişkin unsurların adalet türlerinde de etkin olduğunun altını çizmekte ve adalete ilişkin günümüz örgütlerinde oldukça önemli olan bir kavramı irdelemeye başlamakta yarar vardır.

1.2. Örgütsel Adalet Kavramı ve Önemi

Belirlenmiş amaç ve hedeflere ulaşmak için toplanan bireylerden oluşan ve yaşayan bir organizma olan örgütler için örgütsel adalet kavramı, davranışsal ve psikolojik açıdan en önemli kavramlardan bir tanesidir (Eberlin ve Tatum, 2008: 311). Örgütler açısından son derece önemli olan örgütsel adalet kavramına ilişkin örgüt literatüründe birçok farklı

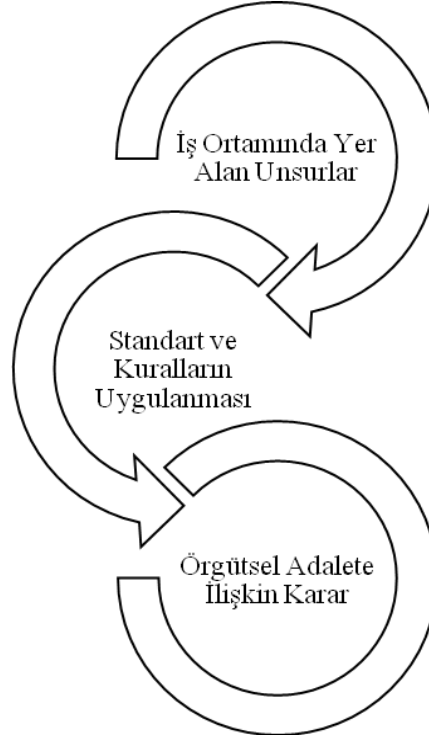
tanımlama bulunduğu bilinmektedir. Aşağıdaki Tablo 1.1 kapsamında örgüt literatüründe yer alan farklı tanımlamaları özet halinde takip etmek mümkündür.

Tablo 1.1. Örgütsel Adalet Tanımları

Tanım	Araştırmacı
Çalışanların örgütlerinde adil muamele görüp görmediklerini belirleyen tutum ve davranış şeklidir.	Moorman, 1991: 845
Çalışanların örgütlerindeki çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle olan ilişkilerinin bireysel algılarında nasıl şekillendiğine ilişkin sosyal bir olgudur.	Beugre, Braon, 2001: 326
Yönetmel süreçlerin etik ve ahlaki boyutlarına ilişkin olarak yapılan bireysel değerlendirmedir.	Cropanzano vd. 2007: 35-36
Çalışanların, örgüt içerisindeki kaynakların (ücret, prim, terfi, ödül ceza, vb.) ne şekilde dağıtıldığına ilişkin olarak sahip oldukları algı biçimidir.	İçerli, 2010: 69
Çalışanların örgütsel uygulamalara ilişkin olan adalet algısıdır.	Tetik, 2012: 240-241

Yukarıdaki tablodan takip edilebileceği gibi örgütsel adalet kavramına ilişkin birçok farklı tanımlama bulunmaktadır. Bu tanımlamalar kapsamında örgütsel adaletin örgüt için önemli sonuçlar doğurabilecek düzeyde etkin bir kavram olduğunu söylemek mümkündür. Örgütsel adalete ilişkin alan yazın incelendiğinde örgütsel adalet kavramının temelinde “Eşitlik Kuramı – Equity Theory” (Adams, 1965) olduğu görülmektedir (Shahzad, Murad, Kitchlew ve Zia, 2014: 171).

Adams’ın eşitlik kuramına göre, kişi, mevcut örgütü içerisinde göstermiş olduğu çabasını ve örgüte sağladığı katma değerinin bir karşılığı olarak kendisine yansıyan durumları önemser ve bu durumları kıyaslar. Yapılan bu kıyaslama, bir anlamda kişinin örgütten kazandığı faydalar ile örgüte sağladığı katma değerini kıyaslamasıdır ve bu kıyaslama sonucunda eğer kişi olumsuz bir sonuç elde eder ya da olumsuz bir kanaat edinirse, kişinin örgüte ilişkin katma değeri azalacaktır (Baş ve Şentürk, 2011: 33). Bu bağlamıyla örgütsel adalet bir anlamda, örgüt çalışanlarının mevcut çalışma ortamı unsurlarını belirli standartlara ve kurallara göre bireysel olarak değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkan adalet karar algısıdır ve aşağıdaki Şekil 1.1 gösterildiği gibi formülize edilebilir (Cropanzano, 2001: 4)



Kaynak: Cropanzano, 2001: 4

Şekil 1.1. Örgütsel Adaletle İlişkin Bir Model

Örgütsel adalet kavramına ilişkin yürütülen çalışmalarda, kavrama ilişkin genel bir takım ilkeler olduğuna ilişkin görüş birliğine varılmıştır. Örgütsel adaletle ilişkin genel ilkeler;

Eşitlik, Algı, Kişilerarası Adalet, Tutarlılık, Eşitlikçilik, Düzeltme, Doğruluk, Temsil, Etik şeklinde sıralanabilir.

Eşitlik

Örgütsel adaletin eşitlik ilkesi; örgüt çalışanlarının sahip oldukları ve çalışmaları sonucunda elde ettikleri kazanımları diğer örgütlerdeki çalışanların sahip oldukları ve çalışmaları sonucunda elde ettikleri kazanımlar ile karşılaştırmasına ve bu karşılaştırma sonucunda vardıkları sonuç kapsamında ele alınmaktadır. Diğer bir ifade ile örgüt çalışanlarının kendilerini kıyasladıkları diğer değişkenler sonucunda geliştirdikleri algılar, örgüt çalışanlarının kendi örgütleri içerisindeki ilişkilerine ilişkin tutum geliştirmeleri üzerinde etkilidir (Güriz, 1994: 23).

Algı

Örgüt çalışanları şahsi gereksinimlerine karşılık veren ve bireysel motivasyonunu sağlayan süreçlere sahip olduğu noktada çalışmalarını verimlilik açısından örgüt lehine çevirmektedir (Uğurlu, 2008: 148). Dolayısıyla, örgütlerin örgüt çalışanlarının motivasyon ve adalete ilişkin algılarını lehte tutacak süreçler geliştirmesi, örgütün sürdürülebilirliği açısından önem arz etmektedir. Sonuç olarak denilebilir ki örgütsel adalet, örgütsel süreçlerdeki uygulamaların ve işlemlerin ahlaki ve adil olarak egemen hale getirilmesi ve örgütteki tüm aktörlerin bu yönde teşvik edilmesidir (İşçan, Sayın, 2010: 196).

Kişilerarası Adalet

Örgütsel adalete ilişkin diğer bir ilke kişilerarası adalet ilkesidir. Örgüt çalışanları, örgüte ilişkin kaynakların çalışanlar arasında çalışma koşul ve şartlarına göre adaletli dağıtılmasını isterler ve karşılaştırmalarında da bu algıyı tatmin etmeye çalışırlar. Bu noktada, örgüt içerisindeki adaletin sağlanmış olması durumunun, çalışanların kıyaslamalarından adalet algısı ile çıkmalarını ve dolayısıyla da örgütsel süreçlerin etkin ve verimli sürdürülmesini sağlayacak olmasının altını çizmek gerekmektedir.

Tutarlılık

Tutarlılık, birçok süreçte olduğu gibi, örgütün yönetsel ve operasyonel süreçlerinde de önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Tutarlılık kavramı özellikle süreç adaleti için önemlidir. Gilliland, (1993: 705) yürüttüğü çalışmada, tutarlılık kavramının süreç adaleti (prosedürel adalet) için önemli olduğunu kanıtlamıştır.

Eşitlik

Eşitlik ilkesi temelde örgüt çalışanlarının örgüte sundukları çalışmalar karşılığında hak ettiklerini alması olarak tanımlanmaktadır. Yani, çalışanların örgüt içerisindeki performanslarının örgüt kaynaklarının eşitlikçi dağıtılması ile ödüllendirilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla eşitlik ilkesi kapsamında örgütsel adalet, çalışanların, örgüt tarafından yürütülen tüm süreçlerde eşit muamele görmesi algısıdır (Campbell, Finch, 2004: 179).

Düzeltilme

Örgütsel adaletin düzeltme ilkesi; örgütün yönetsel süreçlerinde alınan kararlar ile ilişkilidir. Bilindiği gibi yönetsel düzeyde örgüt ile ilgili birçok karar alınmaktadır ve alınan bu kararlar direkt olarak çalışanlar üzerinde etkilidir. Elbette ki yönetsel süreçlerde alınan kararların her zaman tam anlamı ile doğru olduğu söylenemez. İşte bu noktada örgütsel adaletin düzeltme ilkesi devreye girmektedir. Örgütsel adalet algısının çalışanlar tarafından geliştirilebilmesi için, yönetsel düzeyde alınan ve yanlış olarak nitelendirilen kararlara ilişkin düzeltmelerin yönetsel süreçlerde yapılması gerekmektedir.

Doğruluk

Örgütsel adalete ilişkin diğer bir temel ilke, doğruluk ilkesidir. Bu ilke, ayrımcılığın ortadan kaldırılmasına ilişkin yürütülen süreçlerde önem arz etmektedir. Özellikle kurumsal anlamda ayrımcılığın ortadan kaldırılması hususunda, kısmi eşitliğin sağlanması gerekmektedir ki bu örgütsel adaletin doğruluk ilkesi ile ilişkilidir (Aydın, 2002: 60).

Etik

Örgütsel adalete ilişkin son ilke, etik ilkesidir. Etik davranışların sergilenmesi sadece örgütsel süreçlerde değil bireylerin var olduğu her süreçte olmazsa olmaz bir noktadır. Dolayısıyla, örgütsel süreçlerde, çalışanların birbirleri ile ve örgüt ile olan ilişkilerinde etik kurallar kapsamında ilişkilerini sürdürmesi, örgütsel adaletin oluşabilmesi ve adil – eşitlikçi çalışma ortamının sürdürülebilir kılınması açısından önemlidir.

Etik temel olarak bireylerin veya grupların sergilenen davranışları iyi, kötü, doğru, yanlış, adil, adaletsiz gibi değerlendirebilmeleri için hazırlanmış kurallar topluluğu olarak tanımlanabilir (Varinli, 2004: 45). Etik olarak kabul edilen davranışların örgüt içerisinde çalışanlar ve yöneticiler tarafından sergilenmesi ve etik kurallara uyulmasının teşvik edilmesi, örgütte güven ortamının yaratılması noktasında önem arz etmektedir. Diğer bir ifade ile etik olmayan davranışların sergilendiği bir örgütte güven ortamının olmadığından bahsetmek mümkün olacaktır. Örgüte ilişkin güven algısı gelişmemiş çalışanların da örgütsel süreçlerin adil olmadığına ilişkin algı geliştirmesi normal bir davranış olacaktır. Dolayısıyla, etik kuralların hüküm sürdüğü örgütsel etik ikliminde örgütsel adalet algısının pozitif yönde etkilendiğini söylemek mümkün olacaktır.

1.2.1. Örgütsel Adaletin Türleri

Açıktır ki örgütsel adalet ve onun türleri sosyal bir olgunun içerisinde varlık bulur. Bu bağlamıyla da sosyal adaletin etkisi altında şekillenir. Aynı zamanda örgütsel adalet ve onun her bir boyutu örgütün ve örgüt çalışanlarının çıktıları üzerinde bir etkiye sahiptir.

Beugre (2002)' ye göre örgütsel adaletin sağlanması, örgüt çalışanlarının memnuniyeti, örgüte bağlılığı, örgütsel güven ortamının oluşması, örgütsel vatandaşlık davranışının gelişmesi gibi, örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşması hususunda etkinliği arttıran çıktılar oluşturmaktadır. Ayrıca, örgütsel adaletin sağlanması, örgütlerin yüksek üretkenlik düzeyine erişmesi, pozitif iş ortamının oluşması ve örgüt kültürünün güçlenmesi gibi ötsel çıktıları da beraberinde getirdiği bilinmektedir.

Örgütsel adalet ortamının sağlanamadığı durumlarda yani örgütsel adaletin eksikliğinde, çalışanlar kadar örgütler de olumsuz etkilenmektedir ve örgütler düşük üretkenlik, huzursuz iş ortamı, örgüt kültürünün zayıflaması gibi olumsuz çıktılar ile karşı karşıya kalmaktadır. Gerek olumlu kişisel ve örgütsel çıktılar gerekse olumsuz kişisel ve örgütsel çıktılar üzerinde örgütsel adalet kavramının her bir boyutu ayrı ayrı etki gücüne sahiptir. Beugre (2002)'ye göre örgütsel adaletin literatür kapsamında yaygın kabul gören üç türünden bahsetmek mümkündür. Bunlar dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşim adaletidir. Örgütsel adaletin sağlanması ya da sağlanamaması sürecinde meydana gelecek kişisel ve örgütsel çıktıları Şekil 1.2'de gösterildiği gibi irdelemek yararlı olacaktır.

Kaynak: Beugre, 2002: 1094

Şekil 1.2. Örgütsel Adalet Türleri ve Örgütsel Adaletin İşleyişi

1.2.1.1. Dağıtımsal adalet (dağıtım adaleti / distributional justice)

Örgütsel adaletin dağıtımsal adalet türü, Adams'ın eşitlik teorisine dayanmaktadır. Adams'ın eşitlik teorisine dayanan dağıtımsal adalet temel olarak örgüt çalışanlarının örgüte ilişkin göreceli katkıları dikkate alınarak örgüt kaynaklarından pay alması temeline dayanmaktadır (Poole, 2007: 728), (Eren 2014: 552) dağıtımsal adaleti, örgütün sahip olduğu kaynakların dağıtımında örgüt yöneticilerinin adil olması ve dürüst olması durumları ile ilişkilendirmektedir.

Dağıtımsal adalet, örgütsel adalete ilişkin yürütülen ilk çalışmalar sonucunda ortaya çıkan adalet türüdür ve alınan ücret, ödül, zam veya terfi gibi kaynakların adil olarak

dağıtılıp dağıtılmadığı ile ilgili örgütsel adalet kavramıdır (Aslantürk ve Şahan, 2012:138). Diğer bir ifade ile dağıtımsal adalet, örgütsel adaletin en eski türlerinden bir tanesidir. Dağıtımsal adalet temel olarak, örgütsel kaynakların örgüt çalışanlarının performansları kapsamında eşit olarak dağıtılmasına ilişkindir (Greenberg, 2009: 255-256). Bu adalet türü, çalışanların performansları ile ilgili ödül ve cezaların dağıtım dereceleri arasındaki ilişkinin hakkaniyetli olarak kurulması ile ilgilidir (Nirmala ve Akhilesh, 2006: 138).

Dağıtımsal adaletin örgüt iç çevresinde sağlanması, çalışanların çalışmaları sonucunda elde ettikleri örgüt kaynaklarının (prim, ücret, sosyal haklar, terfi vb.) adaletli ve/veya adaletsiz olarak algılamaları üzerinde etki sahibidir. Diğer bir ifade ile dağıtımsal adaletin sağlandığı bir örgütte, örgüt çalışanlarının performanslarına göre adil kaynak dağılımında pay aldıkları konusundaki algıları gelişmiştir (Özdevecioğlu, 2004: 185).

Dağıtımsal adalete ilişkin bu noktaya kadar çizilen çerçevede, dağıtımsal adaletin örgütteki ödüllerin ve örgüt kaynaklarının dağılımıyla ilgili olduğu görülmektedir. Örgütte insan kaynağına ilişkin girdilerle ve çıktılarla ilişkilendirilen dağıtımsal adalet, ekonomik ve politik kuramların da merkezinde yer alan bir örgütsel adalet türüdür (Shahzad vd. 2014: 171).

1.2.1.2. Prosedürel adalet (işlem adaleti / procedural justice)

Prosedürel adalet ya da işlem adaleti, yöneticilerin, örgüt çalışanlarına ilişkin karar alma süreçlerinde uyguladıkları prosedür ve politikalara yönelik algılanan adalettir (Ayan vd. 2014: 396). Örgüt çalışanlarının prosedürel adalete ilişkin algılarını etkileyen bir takım temel kurallar olduğu bilinmektedir. Bu kurallar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Cropanzano vd. 2007: 36);

- Prosedürel adaleti etkileyen temel etkenlerden bir tanesi tutarlılıktır. Tutarlılık, tüm çalışanlara eşit davranmak anlamındadır.
- Önyargılı olmamak, prosedürel adaleti etkileyen diğer önemli etkenlerden bir tanesidir. Önyargılı olmamaktan kasıt, örgüt içerisindeki çalışanlara kötü davranmamak ve ayrımcılık yapmamak anlamındadır.
- Prosedürel adaletin diğer önemli bir etkeni de doğruluktur. Doğruluk, yönetsel kararların doğru bilgilere dayandırılması anlamında kullanılmaktadır.

- Temsil edilebilirlik yani yönetsel kararların alınmasında karara ilişkin tüm paydaşların karar süreçlerine katılmasına olanak vermek de prosedürel adaleti etkileyen önemli etkenlerden bir tanesidir.
- Prosedürel adalete ilişkin bir diğer önemli etken, yönetsel kararlar esnasında yapılan hataların düzeltilmesidir. Dolayısıyla düzeltme prosedürel adaletin sağlanabilmesi için önemli bir etkidir.
- ,Prosedürel adalete ilişkin son etken, olan etik, ticari normlara ve genel ahlak kurallarının örgütün yönetsel her sürecinde uygulanabilmesidir.

Prosedürel adalet, örgüt içerisindeki meşruiyet kavramı ile direkt olarak ilgili olan bir kavramdır. Diğer bir ifade ile örgüt içerisinde meşruiyetin varlığından söz edebilmek için prosedürel adaletin sağlanmış olması gerekmektedir. Örgüt içerisinde, örgüt çalışanları ile ilgili her karar sürecinde çalışanların olası kazanımlarını göz önünde tutmak ve yürütülen/yürütülecek süreçlerin adil olarak tasarlanması gerekmektedir. Bu sayede, hem örgüt içerisinde meşruiyet sağlanacak, hem örgüt çalışanlarının süreçlere ilişkin adalet algıları arttıracak hem de çalışanların mevcut liderlerine bağlılıkları arttırılacaktır (Cropanzano vd, 2007: 38).

1.2.1.3. Etkileşimsel adalet (etkileşim adaleti / interactional justice)

Örgütsel adaletin son türü olan etkileşimsel adalet, örgütsel adaletin bireysel boyutudur. Diğer bir ifade ile etkileşimsel adalet örgütsel adaletin çalışan boyutu ile ilgilidir. En temel anlamda etkileşimsel adalet, adaletin kaynağı ile adaleti alan arasında var olan (örgüt ile çalışanı) etkileşim süreçlerindeki nezaket, dürüstlük, saygı, açıklık olarak sıralanabilecek iletişimsel yönler ile ilgilidir (Beugre, 2002: 195). Bu noktadan hareketle etkileşimsel adalet, örgüt çalışanlarının yöneticileri ve çalışma arkadaşları ile ilgili ve dolayısıyla genel anlamda örgütleriyle ilgili tepkileri ve aynı zamanda örgütsel karar verme süreçlerinde, örgüt çalışanlarına ilişkin söylemi (ne nasıl söyleniyor) kapsamaktadır (Abel ve Sementelli, 2015: 57-58).

Greenberg (1993) çalışmasında etkileşimsel adaleti insanlara nasıl davranıldığını yansıtan ve dağıtım adaleti ile ilişkili olan boyut olarak kişisel adalet ve işlemler hakkında verilen bilgi miktarını yansıtan ve işlemsel adalet ile ilgili olan bilgisel adalet boyutunu literatüre kazandırmış, Colquitt (2001) tarafından yürütülen çalışma ile etkileşim adaleti

etkileşimsel adalet ve kişilerarası adalet olarak boyutlandırılmış ve Greenberg'in çalışması görgül olarak test edilmiştir. (Özer ve Urtekin, 2007: 110)

Etkileşimsel adaletin sağlanması sadece yöneticiler ve çalışanlar ya da örgüt ve çalışanlar arasındaki iletişimde maddi gerekliliklerin yerine getirilmesi ile ortaya çıkmamaktadır. Etkileşimsel adaletin sağlanması için, sosyo-psikolojik gereksinimlerin de mutlak surette sağlanması gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle, bilgi paylaşımında bulunulması, geri bildirim yapılması, karar alma süreçlerine katılımın sağlanması gibi, çalışanları sosyo-psikolojik açıdan olumlu etkileyecek süreçlerinde iletişime dahil edilmesi gerekmektedir (Kılıçlar, 2011: 25).

1.2.1.4. Bilgiye Dayalı Adalet

Örgütsel adaletin alt boyutlarından bilgiye dayalı adalet dağıtılan adaletin sosyal yönüdür. Örgütün iş yerinde almış olduğu kararların hangi karar alma süreçlerinde ve hangi aşamalarda alındığı ve karar aşamaları hakkında çalışanlara açıklama yapıp onların bilgilendirilmesidir. Alınan kararların yanlış veya olumsuz sonuçları ortaya çıktığında daha önceden bilgi sahibi edilmiş olan çalışanlar alınan kararların yanlış veya olumsuz sonuçlarına karşı daha olumlu bir tavır sergileyecektir (Colquitt vd. 2005: 32). Örgüt tarafından alınmış kararların çalışanların zihninde olumsuz bir etkiye sebep olmadan bilgilendirme yapılması, çalışanların alınan kararlara saygı duyması ve olumsuz tavır geliştirmemesini sağlayacaktır (Gürcü, 2012).

Örgütsel adaletin literatür kapsamında genel kabul görmüş üç türü ya da diğer bir ifade ile üç boyutu bulunmaktadır ki bu boyutlar yukarıdaki başlıklarında detaylı bir şekilde irdelenmiştir. Ancak örgütsel adalet konusunda çalışan farklı araştırmacılar literatüre adaletin yeni boyutlarını da kazandırmaya çalışmışlardır. Bununla beraber örgütsel adaletle ilişkin yürütülen çalışmaların bir kısmında yeni adalet boyutlarından bahsedilmekle birlikte, bu boyutların literatürde genel kabul görmesi zaman almıştır. Çalışmanın bu başlığında örgütsel adaletin üç temel türünün ve yeni yürütülen araştırmalar kapsamında ele alınan kişilerarası adalet ve bilgisel adalet türlerinin unsurları bir tablo halinde sunulacaktır.

Cropanzano vd. (2007), yapmış oldukları araştırmalarda, örgütsel adaletin her bir türü farklı unsurlara sahip olduğunu aşağıdaki Tablo 1.2'de ki gibi göstermişlerdir. Dağıtımsal adalet, örgüt çalışanlarının örgüte ilişkin olan bireysel yatırımları sonucunda elde ettikleri değerlerdir ve bu adalet türünün uygulandığı örgütlerde örgüt kaynakları

çalışanlar arasında eşit olarak dağıtılmaktadır. Prosedürel adalette, dağıtımsal adaletten farklı olarak örgüte ilişkin kaynaklar “uygun” bir şekilde dağıtılmaya çalışılmaktadır. Diğer bir ifade ile prosedürel adaletin hâkim olduğu örgütsel süreçlerde eşit dağıtım söz konusu olmamaktadır. Prosedürel adaletin hâkim olduğu örgütler için etik kodlar, etik değerler oldukça önemlidir ve örgütsel süreçlerde oluşabilecek olan hatalara ilişkin olarak örgüt çalışanların itiraz hakları her zaman vardır. Dağıtımsal adalet ve prosedürel adaletten hariç olarak literatürde yer alan bir diğer adalet türü olan etkileşimsel adaletin en temel unsuru, örgüt içerisinde var olan otoritenin ve örgütün içerisindeki diğer çalışanların etik ve uygun kabul edilen değerler üzerine kurulmuş davranışsal boyutlar geliştirmiş olmasıdır.

Tablo 1.2. Örgütsel Adalet Türleri

Dağıtımsal Adalet	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışanların örgüte ilişkin bireysel yatırımlarından (çalışmalarından) elde ettiği değerler • Çalışanların ödüllendirilmesine katkıda bulunma miktarı kapsamında değerlendirilir • Çalışanlara hemen hemen eşit ödül dağıtımı yapılır
Prosedürel Adalet	<ul style="list-style-type: none"> • Örgüt kaynaklarının uygun bir şekilde paylaşılmasını esas alır • Tüm çalışanlara aynı şekilde davranılması • Örgütsel kararlar genel kabul görmüş bilimsel gerçeklere ve doğru bilgiye dayanır • Örgütsel süreçlerde oluşan hatalara çalışanların itiraz etme hakkı vardır • Örgütsel süreçler etik değerlere dayanmalıdır • Örgütsel süreçlere çalışanların katılımı sağlanmalıdır
Etkileşimsel Adalet	<ul style="list-style-type: none"> • Örgüt içerisindeki otoriteye ve örgüt içerisindeki diğer tüm çalışanlara uygun ve kabul edilebilir davranışların sergilenmesi gerekmektedir
Bireylerarası Adalet	<ul style="list-style-type: none"> • Örgüt çalışanlarına nezaket kuralları çerçevesinde kibar, saygılı, nazik davranışlar sergilemek gerekmektedir.
Bilgiye Dayalı Adalet	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışanlar ile bilgi paylaşımı yapılması ve bilgi saklanmaması gerekmektedir.

Kaynak: Cropanzano, Bowen, Gilliland, 2007: 36

Örgütsel adaletin üç yaygın türü yanında özellikle son yıllardaki literatür araştırmaları kapsamında ortaya çıkan iki yeni örgütsel adalet türünden de bahsetmek mümkündür. Bu adalet türlerinden bir tanesi kişiler arası adalet diğeri ise bilgisel adalettir. Kişiler arası adalet, çalışanların çalışma ortamında birbirlerine karşı geliştirdikleri davranışların nazik, saygılı ve genel kabul görmüş ahlak kuralları çerçevesinde olması unsuruna sahiptir. Bilgisel adalet ise, çalışanların örgüt ortamında bilgi paylaşımı yapmasını ve bilgi saklamamasını temel unsur olarak belirlemiştir.

1.2.2. Örgütsel Adaleti Etkileyen Faktörler

Örgütler açısından önem teşkil eden bir kavram olan örgütsel adalet bir takım faktörlerden etkilenmektedir. Örgütsel adalet üzerinde etkisi olan en temel faktörler, liderlik, iletişim, örgüt kültürü ve ücret-ödül sistemi olarak sıralanmaktadır.

1.2.2.1. Liderlik

Bilindiği gibi sert rekabet şartlarının var olduğu iş dünyasında liderlik kavramı örgütler açısından son derece önemli bir kavramdır. Örgütlerin önceden belirledikleri amaç ve hedeflere ulaşmaları yolunda astların bu amaç ve hedeflere gönüllü yönelmelerini sağlama sürecinde ve dolayısıyla örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşması hususunda önemli bir değişken olan liderlik kavramı, örgütsel adalet üzerinde de etkisi olan bir kavramdır.

Örgütsel adalet ve liderlik ilişkisi irdelenmeden önce, liderlik kavramına ilişkin tanımlamalara bakmak yararlı olacaktır. Ayrıca çalışanların, çalışma hayatlarında örgüt içi davranışlarını ve örgütle olan ilişkilerini belirlemede liderlerin yaklaşımları önemli olduğundan, liderlik davranış tiplerinin ve bunların çalışanlar üzerindeki etkilerinin incelenmesi gerekmektedir (Güzel ve Akgündüz, 2011:283). Literatür incelendiğinde liderlik ile ilgili birçok tanımlama olduğu görülmektedir. En temel anlamda liderlik “bir etkileme gücüdür” (Hellriegel ve Slochum, 1991: 332). Daha geniş bir tanımlama kapsamında ele alındığında ise liderlik, belirli durum ve koşullar altında belirlenmiş amaçlara ulaşmak için astların davranış ve eylemleri üzerinde etki sahibi olma sanatıdır (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 1998: 138).

Literatür incelendiğinde, liderlik kavramına ilişkin bazı yaklaşımlar olduğu görülmektedir. Bu yaklaşımlar özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım ve durumsallık yaklaşımı olarak sıralanmaktadır (Çelik, 2000: 7).

Özellikler yaklaşımı, tarihsel süreç kapsamında ele alındığında, liderliğe ilişkin en eski yaklaşımlardan bir tanesidir. Özellikler yaklaşımı 1930’lu yıllarda örgüt literatürüne girmiş ve 1950’li yılların sonuna kadar örgütsel literatürde kabul görmüş bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımın temel liderliğin doğuştan gelen bir özellik olmasıdır. Diğer bir ifade ile özellikler yaklaşımı kapsamında liderlik sonradan edinilen bir özellik değildir, liderlik doğuştan gelen bir özelliktir. Özellikler yaklaşımı kapsamında liderlerin sahip olması

gereken özellikler Stogdill tarafından sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırma kapsamında Erçetin (2000)'e göre liderlik özelliklerine ilişkin sınıflandırma aşağıdaki tablodaki gibidir;

Tablo 1.3. Özellikler Yaklaşımı Kapsamında Liderlik Yaklaşımı

Kişisel Özellikler	Sahip Olunması Gereken Özellikler
Sahip Olunan Sosyal Özgeçmiş	İleri eğitim düzeyi, sosyal statü, mobilite
Akıl	Kararlı olma, etkin konuşma, yargı yeteneği, muhakeme yeteneği
Karakter	Bağımsız karaktere sahip olma, kendine güvenme, saldırgan olma, zorba olma
İşe Dair Özellikler	Başarıya duyulan ihtiyaç, sorumluluk sahibi olmak, güvenliğe ilişkin ihtiyaçlar, insanlar ile iletişim ve insanlara ilgi
Sahip Olunan Sosyal Özellikler	Denetleme kabiliyeti, işbirliğine yatkınlık, dürüst olma, güce ilişkin gereksinim

Kaynak: (Erçetin, 2000: 28)

Liderliğe ilişkin diğer bir yaklaşım ise davranışsal yaklaşımdır. Davranışsal yaklaşım temelde, liderleri faaliyette buldukları örgüt grubundan soyutlamaktadır ve karşılıklı ilişkileri tanımlamak temelinde yer almaktadır (Robins, 1986: 1242). Davranışsal yaklaşım kapsamında yürütülen araştırmalarda temel olarak liderler ve liderlerin grupları arasındaki ilişkiler irdelenmiştir. Bu ilişkilerin incelenmesinin temelinde de lider ve astlar arasındaki ilişkiler örgütsel performans kapsamında değerlendirilmiştir (Gordon, 1993: 101).

Liderliği davranışsal açıdan ele alan yaklaşımlar kapsamında yürütülen çalışmalardan en önemlileri, Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Enstitüsü tarafından yürütülen araştırmalardır (Erçetin, 2000: 31-32). Yürütülen bu araştırmalar kapsamında liderliğe ilişkin yeni tarzlar ortaya çıkmıştır. Ohio State Üniversitesi tarafından yürütülen çalışmalar sonucunda ortaya çıkan liderlik tarzları aşağıdaki tablo kapsamında incelenebilir.

Tablo 1.4. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları – Liderlik Tarzları

Yüksek	Yoğun İlgi Düşük YHG	Yoğun İlgi Yüksek YHG
	Az İlgi Düşük YHG	Az İlgi Yüksek YHG
Bireye İlgi		
Az	Düşük	Yüksek
	Yapıyı Harekete Geçirme (YHG)	

Kaynak: (Hellriegel ve Slocum, 1991: 454).

Tablo 1.4’de görüldüğü gibi liderlik tarzları, “bireye ilgi” ve “örgütsel yapıyı harekete geçirme” değişkenleri üzerindedir. Bu değişkenler kapsamında da lider tarzları belirlenmiştir.

Davranışsal yaklaşımlara ilişkin önemli çalışmalardan bir diğeri olan Michigan Üniversitesi araştırmaları, örgütlerdeki departmanları verimlilik düzeyine göre sınıflandırmanın liderlik süreçlerinin etkinliği için önemli bir husus olduğunun altını çizmiştir. Bu araştırma kapsamında, örgütlerin yüksek verimli ve düşük verimli alanlarının belirlenmesi ve bu alanlardaki yönetsel kademelerin liderlik özelliklerinin ele alınması gerektiği belirtilmiş ve alanların yönetsel kademelerini liderlik özellikleri açısından ne şekilde farklılaştığının irdelenmesi gerektiği savunulmuştur (Başaran, 1998: 44).

Durumsallık yaklaşımı ise, liderlik kavramına ilişkin geliştirilmiş olan ve bazı eleştirilere maruz kalan özellik yaklaşımı ve davranışsal yaklaşımların eksikliklerinin tamamlanması üzerine yürütülen araştırmalar sonucunda ortaya çıkmış yaklaşımlardır.

Durumsallık yaklaşımları en temel anlamda, liderliği mevcut örgüt koşulları kapsamında ele almaktadır. Mevcut koşulları dikkate alarak liderlik süreçlerini değerlendiren durumsallık yaklaşımları etkin ve verimli sonuçlar vermektedir çünkü bu yaklaşımlar kapsamında örgütün amaç ve hedefleri, liderin özellikleri, astların özellikleri, örgütün özellikleri, liderlerin-astların-örgütün geçmiş tecrübeleri göz önünde tutulmaktadır.

Özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşımlar ve durumsallık yaklaşımları haricinde küreselleşmenin etkileri ile ortaya çıkmış olan liderlik yaklaşımları güncel yaklaşımlar olarak adlandırılmaktadır. Güncel yaklaşımlar liderliği; dağıtımcı lider, vizyoner lider, entelektüel lider ve danışman lider olarak farklı şekillerde sınıflandırmaktadır.

Dağıtımçı liderlik; işbirliği, demokrasi, paylaşım gibi kavramları kapsayan ancak bu kavramların taşıdıkları anlamdan daha geniş bir kapsama sahip olan bir liderlik türüdür (Baloğlu, 2011: 129). Dağıtımçı liderlik, liderlik sürecindeki bireylerin tek yönlü eylemleri ile ilgili değildir, aksine dağıtımçı liderlik bireylerin karşılıklı etkileşimleri kapsamında gerçekleşmektedir (Spillane, 2005: 147-148). Bu kapsamdan yola çıkılarak dağıtımçı liderliğin aslında bir sistem olduğunu söylemek mümkündür. Diğer bir ifade ile dağıtımçı liderlik; liderlerin, liderleri takip eden bireylerin ve bu bireyler ile liderler arasındaki etkileşimlerin oluşturduğu bir sistemdir.

Dağıtımçı liderlik “bir sistem olma” durumu nedeni ile diğer liderlik türlerinden ayrılan bir liderlik türüdür. Halihazırda literatür kapsamında yeni gelişmekte olan bir kavram olsa da, dağıtımçı liderlik, özellikle liderliğin tek adam olmasına yönelik olan eleştirileri gidermesi yönü ile önemli bir kavram halini almaktadır.

Bilindiği gibi örgütler yaşayan organizmalar olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifade ile örgütler iç çevredeki paydaşların yanı sıra dış çevredeki paydaşlardan da önemli ölçüde etkilenen açık sistemlerdir. Örgütlerde birden çok aktör yer almaktadır. Bu aktörlerin her biri önem arz etmektedir. Dağıtımçı liderlik kavramı tam bu noktada çoklu aktörlerin birbirleri ile olan ilişkileri noktasında ortaya çıkmaktadır. Dağıtımçı liderlik sistemindeki temel amaç; liderlik kavramının hiyerarşi ile olan bağının çözülmesidir. Bu yönü ile dağıtımçı liderlik yalnızca üst kademe liderliği ile ilgili bir kavram olmaktan çıkmakta ve örgütün her seviyesinde gerçekleşebilen bir kavram halini almaktadır (Baloğlu, 2012: 1369).

Güncel yaklaşımlar kapsamında yer alan bir diğer lider tipi vizyoner lider tipidir. Vizyoner liderlik, liderin en temel özelliğinin vizyon sahibi olma durumu olduğunu belirten bir yaklaşımdır. Diğer bir ifade ile bu yaklaşım kapsamında liderin vizyon yaratabilme yeteneğine ve özelliğine sahip olmasını, ve sahip olduğu vizyonu farklı şart ve koşullarda örgüt amaç ve hedeflerine astlarını yönlendirebilecek şekilde kullanabilmesini ifade etmektedir. Bu kapsamda vizyoner liderin sahip olması gereken özellikler şunlardır (Bridge vd. 2003).

- Vizyoner lider belirli kişisel değerlere ve inançlara sahip olan liderlerdir ve sahip oldukları bu değer ve inançlar kapsamında astlarını yönlendirirler
- Vizyoner liderler yaratıcılardır ve örgütleri için daha iyi bir gelecek yaratmanın çözümlerine odaklıdır,

- Vizyoner liderler örgütleri için paylaşımcı bir örgüt kültürü oluşturmak için çaba sarf ederler,
- Vizyoner liderler astlarını örgüt amaç ve hedeflerine yönlendirmede başarılı olmak için yüksek inanç düzeyine sahiptirler,

Güncel liderlik yaklaşımları kapsamında ele alınması gereken bir diğer lider tipi “entelektüel lider”dir. Entelektüel liderler; rekabet yoğun iş ortamında başarılı olmak ve astlarını önceden belirlenmiş örgüt amaç ve hedeflerine yönlendirmek için geleneksel yapılara, süreç ve kontrol mekanizmalarına az önem verirler. Bu kapsamda da temel olarak beş önceliğe odaklanmaktadırlar (Dess ve Picken, 2000: 19);

- İzleyenleri özendirmek ve heyecanlandırmak için stratejik vizyonlar kullanmak,
- Bütün düzeylerdeki çalışanları güçlendirmek, yetkilendirmek,
- İçsel bilgiyi bir araya getirmek ve paylaşmak,
- Dışsal bilgiyi toplamak ve organizasyona uyumlaştırmak,
- Statükoya karşı çıkmak ve yaratıcılığı arttırmak

Güncel yaklaşımlar kapsamında yer alan bir diğer liderlik tipi, danışman lider tipidir. Danışman liderin en önemli amacı; verimlilik seviyesini koruyarak standartların altındaki başarısızlıkları yükseltmeye çalışması ve bu sayede belirlenmiş amaçlara ulaşılmasını sağlamaya çalışmaktır. Danışman lider amacına ulaşabilmek için;

- Astlarının kapasitesini çok iyi bilmelidir,
- Astlarının verilen görevi başarma yeteneğini çok iyi bilmelidir,
- Astlarının görev tamamlama süreçlerini çok iyi bilmelidir,
- Astlarını iyi gözlemlemeli ve gözlem sürecindeki başarılarını mutlaka takdir etmelidir,

Danışman lider, liderlik özelliklerinin getirdiği bir takım davranışsal özellikler taşımaktadır. Danışman lidere ilişkin davranışsal özellikleri şunlardır:

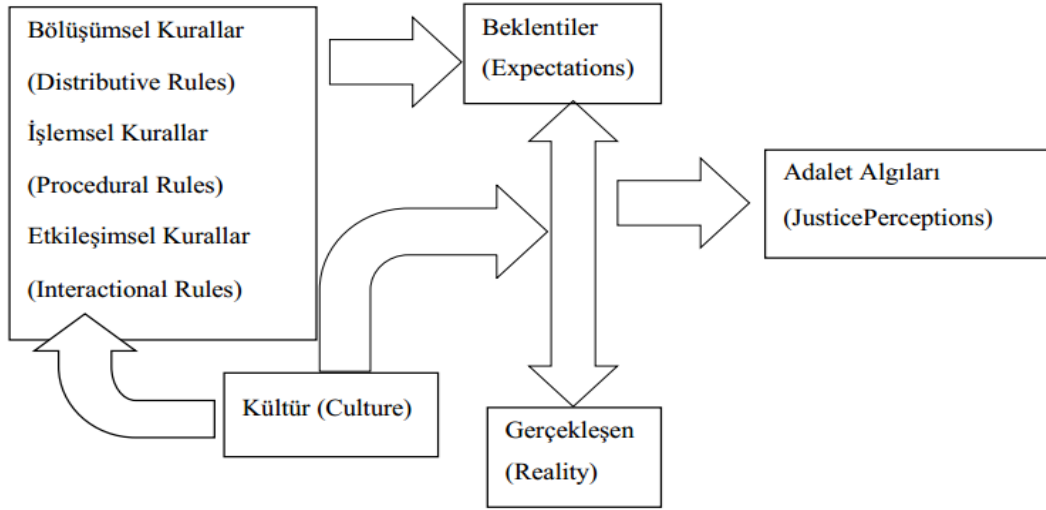
- Danışman lider, astlarının duygularına ve fikirlerine önem vermektedir ancak, belirlenmiş olan hedefleri unutmaz ve son kararları her zaman kendisi verir (Shl, 2010: 3).
- Danışman lider, karar verme süreçlerinde astlarının fikirlerini alırlar, onlara süreç hakkında danışır. Fakat hiçbir zaman son kararı astlarına bırakmazlar.
- Danışman lider, cezalandırmaktan çok ödüllendirmekten yanadır.
- Danışman lider, astlarını çok iyi tanımaya çalışır çünkü danışman lider astlarını ne kadar iyi tanır, süreçlere katılımlarına o derece izin verir (Akçakaya, 2010: 109).

Yukarıda sıralanan ve açıklanan liderlik özellikleri çalışanların örgütsel adalet algılamalarında olumlu bir etkiye sahip olacağı yapılan araştırmalar sonucunda ortaya konmuştur. Liderliğin örgüt çalışanlarının örgütsel adalet algıları üzerinde etkisini ortaya koymak amacıyla yapılan araştırmalarda özellikle etkileşim adaletinin ast-üst ilişkileri üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yardımsever (Wu vd. 2011), katılımcı, destekleyici (Taner vd. 2015) ve etik liderliğin (Aykanat ve Yıldırım, 2012); (Wu vd. 2011) algılanan etkileşim adaleti üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisinin olduğu araştırmalar sonucunda ortaya konmuştur. Bu durum liderlerin çalışanlara olan olumlu ve yapıcı davranışlarının etkileşim adaleti üzerinde etkisi olduğunu yansıtmaktadır. Ayrıca, etkileşim adaleti sağlandığında üst yönetime güven artmaktadır (Wu vd. 2011: 111); (Kılıçlar, 2011: 23). Bu yaklaşımlar dışında özellikle küreselleşmenin etkisi ile rekabetin yoğun bir hal aldığı iş dünyasında liderliğe ilişkin güncel yaklaşımlardan da bahsedilmesi gerekmektedir.

1.2.2.2. Örgüt kültürü

Örgütsel adalet ve örgüt kültürü arasındaki ilişki ile ilgili olarak örgüt literatüründe yürütülmüş bir çok çalışma bulunmaktadır. Yürütülen bu çalışmalarda Hofstede (1980) tarafından geliştirilmiş olan kültürün uluslararası boyutları -örgüt kültürüne, bireycilik, toplumculuk, erillik, dişilik, belirsizlikten kaçma, güç mesafesi- açısından yaklaşmıştır. O'Leary-Kelly vd. (1996) tarafından yürütülen araştırmada örgüt kültürünün örgüt çalışanların davranış şeklini ve çalışanlarının adalet algısını büyük ölçüde etkilediği sonucuna varılmıştır (O'Leary-Kelly vd. 1996). Steiner ve Gilliland (2001) tarafından yürütülen bir diğer araştırma sonucunda örgüt kültürü ve adalet algısına ilişkin bir model ortaya konmuştur. Bu model "Kültür ve Adalet Algısı İlişkileri Modeli" olarak

adlandırılmıştır. Model kapsamında, çalışanların örgütleri ile ilgili politikaları ne şekilde algıladıkları ve algılamaların, örgüt kültüründe olumlu politika geliştirilmesine ne şekilde ışık tutacağı incelenmiştir. Beugre (1998), “Kültür ve Adalet Algısı İlişkileri Modeli” ni aşağıdaki şekil yardımı ile açıklamıştır.



Kaynak: Beugre, 1998; Steiner, 2001’den ve Van den Bos & Spruijt’ten uyarlanmıştır.

Şekil 1.3. Kültür ve Adalet Algısı İlişkileri Modeli

1.2.2.3. Ücret ve ödül sistemi

Ücret ve ödül sistemleri, örgütlerde kurulması en zor olan sistemlerden bir tanesidir. Aynı zamanda örgüt içerisindeki sistemler içerisinde en adil ve eşit dağılımın sağlanması gereken sistemlerden bir tanesidir. Bilindiği gibi ücret, örgüt çalışanlarının temel fizyolojik ihtiyaçlarını (güvenlik, sosyal ihtiyaçlar, barınma, saygınlık gibi) karşılamak için şart olan bir olgudur (Geylan, 1992: 231). Örgütsel adalet algısı da en basit anlamda çalışanların kaynakların adil dağılımına ilişkin algısı olduğu noktasında, ücret ve ödül sistemleri ile doğrudan ilişkilidir.

Ücret en temel anlamda, insan kaynağının yani örgüt çalışanlarının emeğinin parasal karşılığı olup hem örgüt çalışanının hem de örgüt çalışanının ailesinin ihtiyaçlarının karşılanması hususunda önemli bir araçtır (Yüksel, 2000: 212). Ayrıca, örgüt çalışanlarının temel olarak çalışma amacı da iyi bir ücrete sahip olmak ve hayat standartlarını sürdürülebilir kılmak ve/veya daha üst düzeye çıkartmaktır. Dolayısıyla, ücret ve ödül

sisteminde oluşabilecek herhangi bir sıkıntı, çalışanların örgüte ilişkin adalet algıları üzerinde olumsuz yansıtacaktır.

Ücret dışında, örgütsel süreçlerde çalışanlar üzerinde önemli etkisi olan ve örgüte ilişkin birçok davranışsal tepkilerin gelişmesine etki eden önemli bir sistemin varlığından bu noktada söz etmek gerekmektedir. Ödüllendirme sistemleri, çalışanların motivasyonları ile ve de parasal / parasal olmayan ödüllerle ilgili bir sistemlerdir (Canman, 1995: 200). Ödüllendirme sistemleri örgütsel adaletin alt boyutlarının sağlanması hususunda oldukça önemli sistemlerdir.

Ödüllendirme sistemlerinin (tatiller, izinler, pozisyon terfileri, prim, takdir vb.) iyi kurulmuş olması ve çalışanları doğru şekilde motive edebilmesi, çalışanların örgütsel adalet algılarının olumlu gelişmesi üzerinde oldukça önemlidir. Yine aynı şekilde ödüllendirme sistemlerinin genel kabul görmüş bilimsel gerçekler kapsamında, çalışanların örgüte ilişkin katma değerleri kapsamında sürdürülebilir olması, çalışanların işten ayrılma niyeti, işe geç kalma, işe devamsızlık, performans düşüklüğü, motivasyon eksikliği gibi olumsuz davranışlar geliştirmesine de engel olması açısından önemlidir.

1.2.3. Örgütsel Adaletin ve Örgütsel Adaletsizliğin Sonuçları

Örgütsel adalet kavramı sonucunda ortaya çıkan çıktılar, örgütlerin sürdürülebilirliği, rekabet gücü, pazar payını koruması gibi, temel örgüt amaç ve hedefleri kapsamında son derece önem arz eden çıktılardır. Diğer bir ifade ile örgütsel adaletin sağlanması sonucunda ortaya çıkan başlıca çıktılar, örgütlerin küreselleşmiş iş dünyasında hayatta kalabilmelerini sağlayacak düzeyde önemli olan; iş tatmini, işten ayrılma niyeti, iş performansı, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışıdır.

1.2.3.1. İş tatmini

Örgütsel adaletin en önemli sonuçlarından bir tanesi iş tatminidir. İş tatmini genel anlamda ele alındığında, örgüt çalışanının mevcut örgüt şartlarında sürdürdüğü işten hoşnut olması anlamına gelmektedir. İş tatmini kavramına ilişkin literatürde birçok farklı tanım bulunmaktadır. En genel tanımıyla iş tatmini, mevcut iş özellikleri ile örgüt çalışanının isteklerinin uyumlu olması durumu ve bu durumda çalışanın duyduğu hoşnut olma olgusudur (Akıncı, 2002: 2-3). Oshagbemi'e göre iş tatmini, bünyesindeki çalışanın, mevcut işi sonucunda elde ettiği reel sonuçlarla, işiyle ilgili beklentileri ile uyumlu olması

durumunda ortaya çıkan olumlu duygusal tepkidir (Oshagbemi, 1997: 108). İş tatmini, örgütsel anlamda ele alındığında özellikle örgüt psikolojisi açısından da önemli bir kavramdır. Luthans (1994)' a göre iş tatmini; çalışanların işleri ve işlerinin sağladıklarına ilişkin sahip oldukları bireysel algı ve bu algıya karşılık verdikleri cevaptır. Bu anlamda iş tatmini bir anlamda çalışanların bireysel algıları ve beklentileri ile ilgilidir.

Çalışanların bireysel algıları ile ilgili olan iş tatmini kavramının günümüz örgütleri için son derece önemli bir kavram olduğu bilinmektedir. İş tatmini, örgütsel adaletin bir sonucu iken, örgütsel bağlılık kavramına da öncül olma niteliğine sahip bir kavramdır. Diğer bir ifadeyle örgütsel adaletin bir sonucu olan iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmakta, çalışanın iş tatmini seviyesi arttıkça örgüte ilişkin bağlılık düzeyi de artmaktadır (Gade, Tiggler ve Schumm, 2003: 192). Bu bilgiler kapsamında, kavramın örgütsel açıdan önemle ele alınması bir gerekliliktir. İş tatmini kavramının örgütsel açıdan önemini, kavramın boyutları kapsamında irdelemek yararlı olacaktır.

Luthans (1994) iş tatminine ilişkin üç temel boyut olduğunu belirtmekte ve bu boyutları aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- İş tatmini gözlenebilen bir kavram değildir. Çünkü iş tatmini mevcut işin durumuna ilişkin çalışan tarafından verilen duygusal bir cevaptır ve gözlenmesi mümkün değildir. İş tatmini ancak ifade edilebilir.
- İş tatmini çalışanların beklentilerinin örgüt tarafından ne denli karşılandığı ve çalışanın kazancı ile ilgilidir. Dolayısıyla iş tatmini bir anlamda kazanç ve beklentiler arasındaki ilişki ile ilgilidir.
- İş tatmini, çalışanın mevcut iş, ücret, terfi olanakları, yönetsel boyutlar, iş arkadaşları gibi birçok boyuta ilişkin tutumları ile temsil edilmektedir.

İş tatminine ilişkin Cook (2008) tarafından yürütülen araştırmada iş tatmini kavramı ile diğer örgütsel kavramlar arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu kapsamda yürütülen çalışma sonucunda çalışanın iş tatmini arttığında, örgütsel vatandaşlık davranışlarının arttığı ve eş zamanlı olarak çalışanın örgüte ilişkin zararlı davranışlarının azaldığı görülmüştür (Cook, 2008: 3).

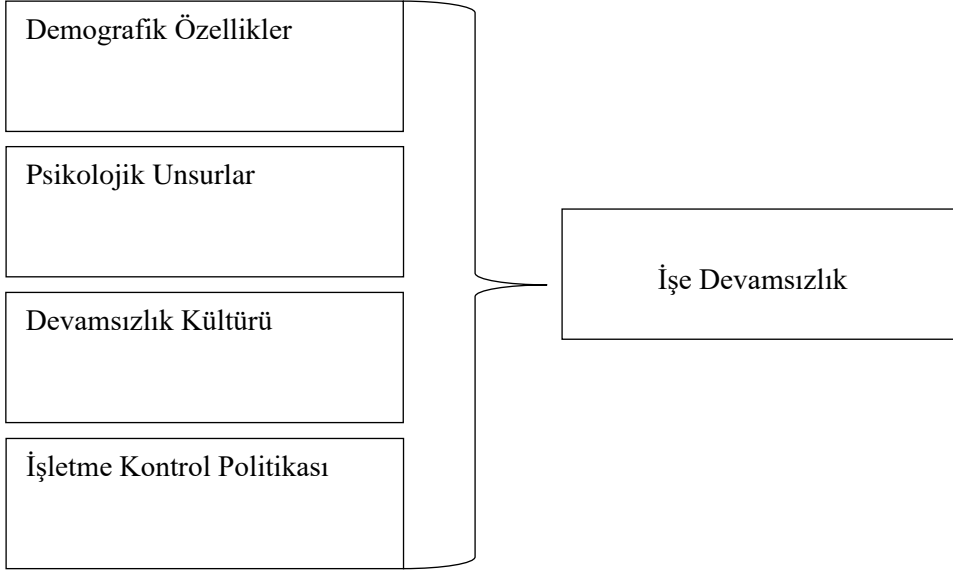
İş tatmininin diğer örgütsel kavramlar ile olan ilişkilerini inceleyen bir diğer çalışma Rusbult ve diğerleri (1988) tarafından yürütülmüştür ve çalışmanın sonucunda iş tatmini, iş performansı, işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

İş tatmini örgütteki çalışanların devamsızlıkları ve işten ayrılma niyetleri üzerinde de doğrudan etkili olan bir kavramdır. Örgüt çalışanın iş tatmininin yüksek olduğu durumlarda, çalışanların örgütten ayrılma niyetlerinin ve dolayısıyla da devamsızlıklarının düşük olduğu bilinmektedir (Shalley vd. 2000: 219).

Çalışanların iş tatminine ilişkin duygusal algılarının artırılması örgütlerin çalışanların iş tatmini üzerinde etkili olan faktörler hususunda bilgi sahibi olması bir gerekliliktir

1.2.3.2. İşe devamsızlık

Genel kabul görmüş tanımı ile işe devamsızlık, işgörenlerin bir mazeret sunmaksızın ve işverene önceden haber vermeksizin işe gelmemesi durumuna verilen addır (Tütüncü ve Demir 2003: 152). Ancak işe devamsızlık ile ilgili yapılmış olan bu tanımlamanın tam anlamı ile eksiksiz olduğunu söylemek mümkün değildir. Çünkü literatürde işe devamsızlık kavramı ile ilgili olan çalışmalar incelendiğinde işe devamsızlık ile ilgili iki ayrıma gidildiği – mazeretli işe devamsızlık, mazeretsiz işe devamsızlık – görülmektedir (Nielsen, 2008: 1331). Çalışanların mazeretli veya mazeretsiz olarak işe devam etmemeleri örgüt açısından yönetilmesi gereken bir sorundur. Örgütlerin bu sorunu yönetmesi aşamasında karşılaştığı en önemli sorunlardan bir tanesi çalışanlar tarafından sunulan mazeretlerin gerçekten doğru olup olmadığıdır. Çünkü işverenlerin mazeretleri kontrol edebilmesi gibi bir durum gerçek anlamda mümkün değildir. JexSteve (2002)'e göre işe devamsızlık bileşenleri Şekil 1.4'de olduğu gibidir.



Kaynak: JexSteve, 2002: 158.

Şekil 1.4. İşe Devamsızlık Unsurları

İşe devamsızlık birçok unsurdan etkilenen bir kavramdır. Yukarıda yer alan şekilde işe devamsızlığa etkili olan unsurlar yer almaktadır. Bu unsurları detaylandırmak gerekirse; işe devamsızlık başlıca şunlardan etkilenmektedir (Bacak ve Yiğit, 2010: 31-35),

- Yaş durumu, cinsiyet , aile durumu, eğitim düzeyi gibi demografik unsurlardan,
- Monotonluk, düşük iş tatmini, stres ve depresyon gibi psikolojik unsurlardan,
- Örgütün genelinde hâkim olan devamsızlık kültüründen ve kişinin yaradılışından gelen davranışlarının bu kültüre uyması ya da uymamasından,
- Örgüt tarafından uygulanan işe devamsızlık kontrol politikalarından etkilenir.

İşe devamsızlık sadece örgüt düzeyinde örgütsel faaliyetlerin aksamasına neden olduğu için önem arz eden bir kavram değildir. Diğer bir ifade ile işe devamsızlığın sonuçları sadece örgüt düzeyi ile sınırlı değildir. İşe devamsızlık, mali olarak örgütlere zarar veren, kısa vadede ve uzun vadede farklı olumsuz etkileri olan, örgütün verimliliğini düşüren genel ve önemli bir sorundur (Örücü ve Kaplan, 2001: 94). İşe devamsızlık ile ilgili olarak farklı boyutlar kapsamında ele alınan kısa ve uzun vadede ortaya çıkabilecek olan olumsuzluklar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir. Tabloda 1.5’de görüldüğü gibi işe devamsızlık son derece önemli sorunları olan ve örgütsel boyutlarının haricinde toplumsal boyutları da olan bir kavramdır. İşe devamsızlık kavramının sonuçlarına ilişkin boyutsal ayrımının özetlenmesi aşağıdaki gibidir. Westhuizen (2006) tarafından yapılan çalışmaya

göre aşağıda yer alan tabloda işe devamsızlığın sadece olumsuz yönleri ile değil aynı zamanda olumlu yönleri ile de boyutlandırıldığına altının çizilmesinde yarar vardır.

Tablo 1.5. İşe Devamsızlığın Sonuçları

Verimlilik	İlişkiler	Hizmet Kalitesi	Tutumlar ve Davranışlar
Devamsızlık yapan çalışanın yerine yenisini ikame etme süresince oluşan üretim kaybı ve hizmet yavaşlaması	Devamsızlık davranışını gerçekleştiren çalışanlar ve bu davranışı yapmayan çalışanlar arasında oluşabilecek çatışmalar	Ürün teslimatında, hizmet sunumunda aksamalar ve gecikmeler yaşanabilir	Devamsızlık örgüt kültürü tarafından kabul edilen bir davranış halini alabilir
Yönetimin yanlış yönlendirilmesine veya istenmeden ayrımcılığa sürükleyebilir	Çalışanlar ve yönetim arasında oluşabilecek çatışmalar	Kurumsal itibar zedelenmesi yaşanabilir	Diğer çalışanların grup normlarına uyarak devamsızlık davranışı sergilemesi
Devamsızlık yapan çalışan yerine görevlendirilen çalışanların boşa harcanan işgücü halini alması olasıdır	Disiplin zaafı ortaya çıkabilir	Mal veya hizmet kalitesinde düşüş olur	Performans kriterlerinde bozulmalar ve düşüşler yaşanabilir
Devamsızlık yapan çalışan yerine ikame edilen çalışanın tecrübesiz olması boşa harcanan işgücü hususunda ciddi olumsuzluk yaratır		Rekabet gücünde düşüş yaşanır	

Kaynak: Westhuizen, 2006: 45.

Tablo 1.5’de görüldüğü gibi işe devamsızlık birçok boyutta sonuçları olan bir kavramdır. Olumlu sonuçlarının yanında ortaya çıkarttığı olumsuzlukların ağır basması nedeni ile kontrol edilmesi ve bu yönde örgüt politikaları geliştirilmesi gereken bir kavramdır. Çalışanların örgütsel adaletsizlik algılamaları sebebi ile uzun süreli devamsızlıklar yapması örgütlerin dikkate değer derecede iş gücü kaybı yaşamasına sebep olacaktır. Çalışanların beden ve ruh sağlığının yüksek tutulması ve dolayısı ile bu sebeplerle oluşacak devamsızlığın önüne geçilmesi adına örgütlerde örgütsel adaletin sağlanması önem taşımaktadır (Şahin ve Kavas, 2016:123)

1.2.3.2. İşten ayrılma niyeti

Çalışanların işten ayrılma niyeti kavramı, gerek örgüt psikolojisinde gerekse endüstriyel psikolojide oldukça ilgi çeken bir kavramdır. Hardy (1987); çalışanların işten ayrılma niyeti taşımaması durumunu ancak örgütün ve bireysel olarak kendilerinin gelecekteki muhtemel başarılarına bakması ve bu başarıları yeterli ve tatminkâr görmesi

durumunda ortaya çıktığını belirtmektedir. İşten ayrılma niyeti kavramı çeşitli açılardan önem taşıyan bir kavramdır. İşten ayrılma niyeti kavramı, ülke ekonomisi için, çalışanlar için ve işverenler için farklı açılardan önem arz eden bir kavramdır.

İşten ayrılma niyeti kavramı en genel çerçevede, ülke ekonomisi açısından ele alındığında kavramın yararlı bir kavram olduğu dahi söylenebilmektedir. Şöyle ki; işten ayrılma niyetinin sonucunda çalışanların ortaya koydukları eylem işten ayrılma davranışdır. Bu davranış, ülke ekonomisi açısından ele alındığında, işgücünün örgütler arası ya da bölgeler arası değişimine tekabül etmektedir. Dolayısıyla, ekonomik açıdan ele alındığında işten ayrılan çalışan, yeni işine başladığında emek piyasası açısından arz ve talebin buluşmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla emek piyasasında arz ve talep dengesine ilişkin olumlu bir adım atılmaktadır. Ancak bu noktada altının çizilmesi gereken nokta, bu durumda belirli bir seviyesinin makul olduğudur.

İşten ayrılma niyeti kavramı örgütler açısından ele alındığında altının çizilmesi gereken en önemli nokta, işten ayrılma niyetinin bir süreç olduğu ve bu sürecin yönetilebilir olduğunun örgüt tarafından bilinmesi noktasıdır (Barutçugil, 2004: 474). Örgütler bazı süreçler kapsamında, çalışanların işten ayrılmalarını memnuniyet ile karşılayabilmektedir, ancak çalışanların gönüllü olarak işten ayrılma kararları sürekli ve sürdürülen bir davranış halini aldığında bu durum örgüt açısından olumlu olarak değerlendirilmemektedir. Dolayısıyla, işten ayrılma niyeti kavramı örgütler açısından ele alınırken, hem yararları hem de zararları açısından ele alınmalıdır.

İşten ayrılma niyetinin, ya da diğer bir ifade ile bir çalışanın işten ayrılmasının örgüte yükleyeceği bir takım maliyetler vardır. Bu maliyetleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Kılıç, 2004);

- Yeni alınacak çalışana ilişkin olarak harcanacak işe alma işlemleri ve zaman maliyetleri,
- Yeni çalışanın alacağı hizmet içi eğitimlerin maliyetleri,
- İşe yeni başlayan çalışanın, işleri yeni öğrenmesi nedeni ile ücretine göre daha, az iş yapmasının yaratacağı maliyet artışı,
- Yeni çalışanın mevcut işe alışma sürecinde ortaya çıkacak olan hataların maliyet artırıcı etkisi,

- Yeni işe başlayan çalışanın kullandığı araçlara ilişkin adaptasyon süreci olacağı, için, üretim süreçlerinde doğabilecek verim kaybı,
- İşten ayrılan çalışan sayısının yüksek olması durumunda işlerin yetiştirilebilmesi için ödenen fazla mesai ücretlerine ilişkin maliyetler.

Daha öncede belirtildiği gibi işten ayrılma niyeti kavramı örgütsel açıdan iki farklı bakış açısı ile ele alınmalıdır. İşten ayrılma niyetinin yukarıda sayılan maliyetleri örgütlere yüklediği bir gerçektir ancak, işten ayrılma niyetinin sadece maliyetlerinden bahsetmek doğru olmayacaktır. İşten ayrılma niyetinin örgütler açısından bir takım faydaları olduğu da bir gerçektir. İşten ayrılma niyeti taşıyan çalışan sayısının çok az olduğu ve dolayısıyla da çalışanlarının işten ayrılmadığı örgütlerde, pozisyon açılması yaşanmayacağı için, çalışanların kariyer beklentilerinin gerçekleşmemesi, yeni ve yaratıcı fikirler ortaya koyulmaması, değişimin uyarıcı etkisinin hissedilememesi ve var olan bir rahatlığı çalışan davranışı halini alması durumları ortaya çıkabilir (Barutçugil, 2004: 475). Dolayısıyla tüm bu olumsuzlukların sürdürülen bir örgüt davranışı halini almaması için, belirli düzeyde çalışanın işten ayrılma niyeti taşıması ve işten ayrılarak örgüte taze kan girmesini sağlaması örgütler açısından faydalı bir durumdur.

İşten ayrılma niyeti kavramına son olarak, çalışanlar açısından bakmak gereklidir. Bu bakış açısından ele alındığında da işten ayrılma niyetinin çalışanlar için hem yararlı, hem de zararlı bir kavram olduğunu söylemek mümkündür (Göler, 2008: 103). Çalışanlar;

- Daha yüksek ücrete sahip bir iş imkânı elde edebilmek için,
- Daha uygun olan çalışma koşullarında çalışabilmek için,
- Terfi edebilmek için,
- Daha büyük ve marka halini almış örgütlerde çalışabilmek için,
- Kendi özelliklerine daha uygun olan bir işte çalışabilmek için,

mevcut işlerinden ayrılarak yukarıda sayılan amaç ve beklentilerini tatmin eden bir işte çalışmaya başladıkları noktada, bu durumun çalışanların yararına olduğunu söylemek pek tabiidir. Ancak, çalışanlar yukarıdaki beklentilerini karşılayamadıkları bir işe girdiklerinde ya da bu beklentilere sahip olmalarına rağmen işsiz kaldıklarına, taşıdıkları işten ayrılma niyeti kendileri için zararlı bir hal almaktadır. Ancak, her durum altında, işten

ayrılma niyetinin çalışanlar için birtakım kayıpları da beraberinde getirdiği bilinmektedir (Şimşek vd. 2008: 399);

Çalışanlar başlıca şu sebeplerle işyerlerinden ayrılmak isterler:

- Çalışan mevcut örgütündeki kıdemini kaybeder,
- Çalışanların önceki ve sonraki işi arasında olumsuz ücret farkı var ise, ortaya mali kayıp çıkar,
- Yeni bir işe alışma sürecinde yaşanabilecek psikolojik zorluklar,
- Tatil, ikramiye vb. gibi yan hakların kaybedilmesi,

1.2.3.3. İş performansı

Bireysel performans kavramı, örgüt literatürü kapsamında ele alındığında çok temel ve önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kavramın önemli olmasının en basit nedeni, kavramın örgütlerin en önemli kaynaklarından biri olan insan kaynakları yani çalışanları ile direkt olarak ilgili olmasıdır. Özellikle küreselleşmenin etkisi ile artan rekabet koşullarının hâkim olduğu günümüz iş dünyasında iş performansı son derece önemli bir konudur ve hizmet mükemmeliyetini sürdürülebilir kılmamanın ana unsurlarından bir tanesi iyi performans sergilemektir (Li vd. 2012). Ayrıca, rekabet yoğun iş dünyasında rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlamak, sürdürülebilirliği ve karlılığı korumak için örgütlerin çalışanlarının örgüt amaç ve hedeflerine yönelik etkin ve verimli çalışmaları şarttır. Bunun için de çalışanların iş performansının iyi olması gerekmektedir. Çalışanlar, örgüt tarafından kendilerine verilen görevleri en iyi performans ile yerine getirdiği takdirde hem örgütsel anlamda konulan hedeflere ulaşmanın önü açılmakta, hem de çalışanların iş tatmini artmaktadır. Performans, örgütsel anlamda önemli olduğu kadar, bireysel anlamda da bireylerin uzun vadeli kariyer gelişimlerinde başarılı olabilmeleri için bir önkoşuldur (Van-Scotter ve Motowidlo, 1996).

İş performansı, çalışma ortamında sergilenen, örgütlerin amaçları ve hedeflerine uyumlu çalışan davranışlarının tamamı olarak tanımlanmaktadır (Williams, 2002: 95). Diğer bir tanımlamaya göre iş performansı, örgüt çalışanlarının mevcut iş tanımları kapsamındaki görevlerinin yeterliliğine ilişkin değerlendirmedir (Griffin vd. 2007). İş performansı, çalışanların üretimlerini çıktı olmaktan ziyade sayısal olarak ölçümleyebilen ve üretilen işin veya faaliyetin kayıt altına alınmasına ilişkin değerlendirmedir (Bernardin vd. 1995: 465).

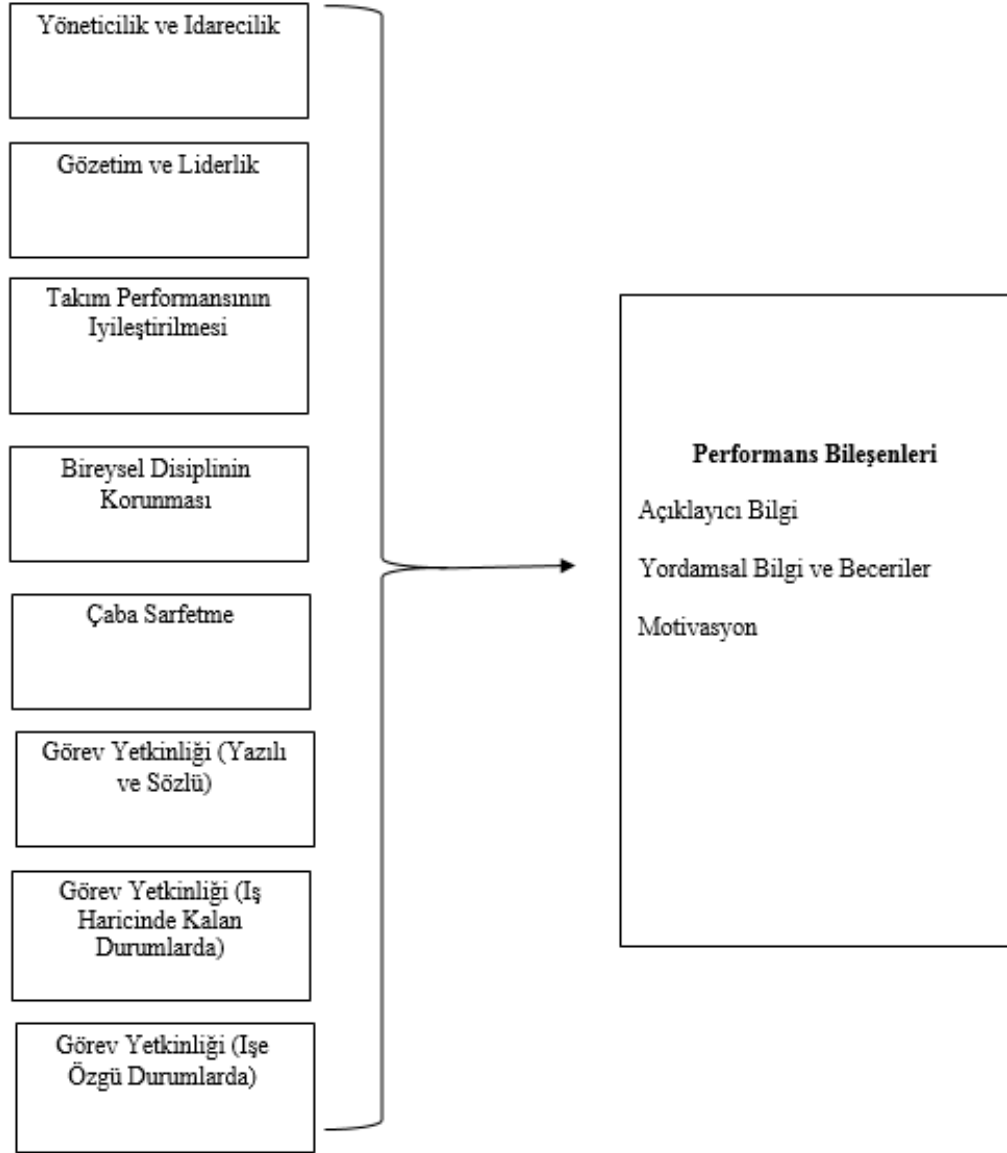
Performansın tanımlamalarından yola çıkarak da performansın günümüz rekabet şartlarında sürdürülebilirliklerini korumaya çalışan örgütler için ne denli önemli olduğunu söylemek mümkündür. Performans, hem bireysel hem de örgütsel anlamda verimliliği, etkinliği ve etkililiği kapsamaktadır.

Örgüt literatüründe iş performansı ile ilgili üzerinde önemle durulan modellerden bir tanesi, Campell (1990), tarafından geliştirilmiş olan “iş performansının belirleyici davranış modeli” dir.

“İş performansının belirleyici davranış modeli” performans davranışının amaç ile ilişkisi olduğunu savunmaktadır ve bu kapsamda iş performansının üç temel belirleyici faktörü olduğunu belirtmektedir. Model kapsamında ele alınan belirleyici faktörler (Campbell vd. 1990 :40);

- Açıklayıcı bilgi: Ne yapılacağını ve gerçekten ne yapılacağını bilmek
- Yordamsal bilgi ve becerilere sahip olmak
- Motivasyon veya seçim davranışı

Campell’in iş performansına ilişkin geliştirmiş olduğu modelde Şekil 1.5’de yer alan performans bileşenleri (açıklayıcı bilgi, yordamsal bilgi-beceriler, motivasyon) bir takım faktörlerin etkisi altındadır. Bu faktörler ve performans bileşenleri arasındaki ilişki aşağıdaki Şekil 1.5 kapsamında incelenebilir.



Kaynak: Campbell vd. 1990: 687.

Şekil 1.5. İş Performansı Modeli

İş performansı literatürü kapsamında en çok atıfta bulunulan iş performansı modellerinden bir tanesi de Borman ve Motowidlo tarafından geliştirilen modeldir. Borman ve Motowidlo tarafından geliştirilen modelde, iş performansı görev performansı ve kurumsal performans olarak iki değişken kapsamında ele alınmıştır. Görev performansı ve kurumsal (ortamsal performans) kavramları aşağıdaki gibi detaylandırılmaktadır (Motowidlo ve Schmit, 1999: 60);

- Görev performansı, bireyin örgüte katkıda bulunacak şekilde icra ettiği faaliyetlerindeki bireysel yeterliliğidir ve işten işe farklılık gösterebilir. Ancak

kurumsal performans, örgütün hedef ve amaçlarının takip edildiği yönetimsel, sosyal çevreyi destekleyen faaliyetlerdir ve her işte aynıdır.

- Görev performansı, yeterlilik ile ilgilidir. Kurumsal performans ise motivasyon ile ilgilidir.
- Göreve ilişkin performans kurallara bağlıdır ve davranışın biçimsel boyutu ile ilgilidir. Kurumsal olarak nitelendirilen performans ise, isteğe bağlıdır ve davranışsal roller ile ilgilidir.

Colquitt ve arkadaşları örgütsel adaletin boyutları ile performans arasında ilişkinin bulunduğunu ortaya koymuşlardır (Colquitt vd. 2001: 433). Bugün tüm dünyada örgütler çalışanların iş performanslarını artırmanın yollarını aramaktadır. Örgütsel adalet algısı ve örgüte duyulan bağlılık çalışanların performansları üzerine doğrudan etki edecek işini seven ve örgütsel düzeyde mutlu olan bireylerin performans ve verimlilikleri yükselecektir. İş performansı ve verimliliği arttırmadaki en etkili unsurlardan birisi çalışanın yaptığı işi kendi işi görmesinden geçmektedir. Örgütüne bağlı bireylerin kendilerini işe adayarak yaptıkları çalışmalarda çıktılarının sürekli olarak artması oldukça kolaydır.

1.2.3.4. Örgütsel bağlılık

Örgütsel bağlılık kavramı, küreselleşme ve bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişmeler sonucunda iş dünyası üzerinde oluşan rekabet yoğun düzende örgütler açısından önem teşkil eden bir kavramdır. Günümüz iş dünyasının rekabet yoğun şartlarında sürdürülebilirliklerini ve pazar paylarını koruma amacıyla olan örgütlerin, sahip oldukları her kaynağı etkin ve verimli kullanması bir şarttır. Dolayısıyla, günümüz örgütleri, kendileri açısından belki de en önemli kaynak olan insan kaynaklarını etkin, verimli kullanmak ve dolayısıyla örgüt amaç ve hedeflerine ulaşmak için çeşitli stratejiler ve yöntemler geliştirmektedir. Bu yöntem ve stratejiler kapsamında, örgütün en önemli kaynaklarından biri olan insan kaynakları yani çalışanlar ile ilgili olan kavramlar, günümüz örgütleri açısından irdelenmektedir. Örgütsel bağlılık kavramı da bu kavramlardan bir tanesidir.

Örgütsel bağlılık, örgütlerin hangi sektörde faaliyet gösterdiğine bakmaksızın, sürdürülebilirliğin sağlanması ve pazar payının elde tutulması açısından önemli bir kavramdır. Bunun yanı sıra örgütsel bağlılığın geliştirilmesi uzun vadede örgütler açısından rekabet avantajı olarak ortaya çıkabilmektedir. Bu denli kilit bir öneme sahip olan kavrama

ilişkin literatür incelendiğinde örgütsel bağlılığa ilişkin bir çok araştırmacı tarafından yapılmış tanımlamalar olduğu görülmektedir.

Mowday vd. (1979) tarafından yürütülen bir çalışmada, örgütsel bağlılık; çalışanların örgütün önceden belirlenmiş olan amaç ve hedeflerine yönelik yüksek inanca sahip olması, bu amaç ve hedefleri kabul etmesi ve bu amaç ve hedeflere ulaşmak ve örgüt üyeliğini sürdürmek için yoğun çaba sarf etmesi şeklinde tanımlanmıştır (Mowday vd. 1979: 226).

Literatür kapsamında yer alan diğer bir tanımlamaya göre ise örgütsel bağlılık, örgüt ve örgütün çalışanı arasında gerçekleşmiş olan ve psikoloji temelli bir sözleşmedir (McDonald ve Makin, 2000: 86). Diğer bir tanımlama ise örgütsel bağlılığı normatif açıdan ele almaktadır ve kavramı örgütlerin amaç ve hedefleri kapsamında çalışanların uygun davranışlar göstermesini sağlayan benimsenmiş normatif güçler olarak tanımlamaktadır (Heshizer vd. 1991: 536). Hassan (2002)'a göre örgütsel bağlılık; çalışanların örgüt hedeflerine inanıp bu hedefleri benimsemesi ve bu doğrultuda istekli bir şekilde çalışmasıdır. Sonuç olarak, örgütsel adaletin önemli bir diğer sonucu olan örgütsel bağlılık, örgüt ve çalışanlar arasında gelişmiş, psikolojik bir sözleşmedir ve bu sözleşme kapsamında çalışanlar tarafından gerçekleştirilen davranışlar inanç ve / veya inanış kadar basite indirgenemeyecek düzeydedir.

1.2.3.5. Örgütsel vatandaşlık davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı her ne kadar örgüt literatürüne 1980'li yılların başında girmiş bir kavram olsa da özellikle son yıllarda üzerinde önemle durulan bir kavram haline almıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel ödül sistemi kapsamında direkt olarak yer almayan, diğer bir ifade ile tam olarak tanımlanmamış olan, bir örgüte ilişkin fonksiyonların etkinliğinde katkı sahibi olan ve isteğe bağlılık özelliği taşıyan bireysel bir davranıştır (Organ, 1999: 4). Diğer bir ifade ile örgütsel vatandaşlık davranışı, bireysel bir tercihtir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların mevcut görev tanımlamalarında yer almaz ve geliştirilmediği takdirde ceza gerektirmez (Podsakoff vd. 2000: 513).

Örgütsel vatandaşlık davranışı bir örgüt tarafından oluşturulmuş görev tanımları kapsamında direkt ya da endirekt olarak tanımlanan bir kavram değildir. Örgütsel vatandaşlık davranışı örgüt çalışanları tarafından kişisel olarak geliştirilen ve geliştirilmediği takdirde örgütsel anlamda bir yaptırımın uygulanmadığı davranış biçimidir.

Diğer bir ifade ile örgütsel vatandaşlık davranışı gönüllülük esasına dayanmaktadır ve kişisel bir tercihtir.

Örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin tanımlanmış beş boyut olduğundan bahsetmek mümkündür. Bu boyutlar Organ (1997), tarafından diğerkâmlık, nezaket, vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem olarak tanımlanmıştır (Organ, 1997).

Örgütsel vatandaşlık davranışının ilk boyutu diğerkâmlık ya da daha bilinen ismi ile yardımlaşmadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının bu boyutu tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Yardımlaşma boyutu, bir çalışanın diğer bir örgüt çalışanın işinin tamamlanması sürecinde işin sahibi çalışana her ne koşul altında olursa olsun yardım etmesi esasına dayalıdır (Podsakoff vd. 2000: 518).

Örgütsel vatandaşlık davranışının diğer bir boyutu olan nezaket boyutunda ise, çalışanların örgütsel yapıda birbirleri ile iletişim ve etkileşim içerisinde olmaları ve bu iletişim ve etkileşim sürecinde danışma, hatırlatma gibi nezaket kuralları kapsamında yer alan davranış biçimlerini sergilemeleridir (Organ, 1988: 47).

Vicdanlılık, örgütsel vatandaşlık davranışının üçüncü boyutudur. Bu boyutta, örgütün çalışanları örgüt tarafından kendilerine tanımlanan rollerin haricindeki rolleri ve davranışları gönüllü olarak asgari düzeyin üzerinde sergilerler (Farh, Zhong, ve Organ, 2004). Vicdanlılık boyutunda örgüt çalışanları tarafından sergilenen davranışlara örnek vermek gerekirse; mesai ücreti almadan mevcut işleri bitirmek için mesai yapmak, sağlık durumu çalışmaya elverişli olmasa da istirahat yerine iş tamamlamak için işe gitmek (Podsakoff, MackKenzie ve Hui, 1993).

Örgütsel vatandaşlık davranışının bir diğer boyutu centilmenlik boyutudur. Bu boyut, çalışanların örgütlerinin içerisindeki huzurlu ortamı bozacak ve/veya gerginlik yaratacak olumsuz davranışlardan kaçınma düşüncesine sahip olmaları anlamını taşımaktadır (Organ, 1990).

Örgütsel vatandaşlık davranışının son boyutu olarak kabul edilen sivil erdem boyutu; bir çalışanın örgütün var olan hayatına aktif ve sorumluluk sahibi bir şekilde gönüllü olarak katılması yani çalışanın tam anlamı ile örgüte bağlı olması ve örgütüne üst düzeyde ilgi göstermesidir (George ve Jones, 1997); (Podsakoff, 1994).

Örgütsel adaletin önemli bir sonucu olan örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt çalışanları tarafından geliştirilmesi örgütsel başarıya katkı sağlamaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının geliştiği örgütlerde, örgütün yetenekli çalışanlarının işten ayrılma niyetleri azalmakta, örgüt çalışanlarının iş tatminleri artmakta, örgütün genel olarak performansı sürdürülebilir kılınmakta, örgütün verimliliği ve etkinliği artmaktadır.

1.2.4. Örgütsel Adalet Kavramı İle İlgili Teoriler

Örgütler açısından son derece önemli bir kavram olan ve gerçekleştiği takdirde olumlu ancak oluşmadığı takdirde örgütler açısından istenmeyen sonuçlar doğuran örgütsel adalet kavramına ilişkin olarak birçok araştırmacı tarafından geliştirilen farklı teoriler bulunmaktadır. Bu teorilerin tamamının çalışma kapsamında detaylandırılması mümkün olmadığı için tarihsel süreçte en önemli kabul edilen teoriler bu başlık altında detaylandırılmıştır ancak, örgütsel adalet teorileri ve bu teorilerin ele aldığı temel varsayımlara ilişkin aşağıda yer alan Tablo 1.6 adalet teorilerine genel bir çerçeve çizmek açısından yararlı olacaktır.

Tablo 1.6. Örgütsel Adalet Teorileri

Teori	Kuramın Dayandığı Görüş	Kurama Dayanan Model	Modelin Temel Görüşü	Açıklanan Örgütsel Adalet Türü
Eşitlik Teorisi	Çalışanların katkılarının ve kazanımlarının oranı eşit bir biçimde ortaya çıkar	Kaynak Temelli Yatırım Modeli	Çalışanlar örgüt tarafından sunulan kazançları karşılaştırır ve tepkilerini ortaya koyarlar	Dağıtımsal Adalet
Görelî Yoksunluk Teorisi	Ödül dağıtım sistemlerinin karşılaştırılması yoksunluk hissini ortaya çıkarır	Bilişsel Atıf Modeli	Çalışanlar, örgütlerinden elde ettikleri kazanımları adil kazanım standartları ile karşılaştırırlar	Dağıtımsal Adalet
Adalet Yargı Teorisi	Kazanımların dağıtımına ilişkin dağıtım kurallarının adil olup olmadığına ilişkin algı durumsal olarak değişebilir	Kaynak Temelli Yatırım Modeli	Belirlenmiş hedeflerin gerçekleştirilmesi kapsamında alınmış kararlara ilişkin sonuçlar değerlendirilir ve tepki verilir	Dağıtımsal Adalet
Adalet Güdüsü Teorisi	Kaynak dağıtım sürecindeki kurallar ve ilkeler tarafların (dağıtan ve çalışan) ilişkilerine göre değişiklik gösterebilir	İlişki Temelli Grup Değeri Modeli	Çalışanlar uzun süredir dâhil oldukları çalışma grubunun dayanışmasına ilişkin prosedürlere önem ve değer verirler	Etkileşimsel Adalet
Prosedür Adalet Teorisi	Kaynak dağıtımına ilişkin süreçlerde alınan kararlara ilişkin prosedürler süreç kontrolünü sağlıyorsa çalışanlar kararları adil algılar	Kaynak Temelli Kontrol Modeli	Kontrol dağılımının niteliği prosedürel adalet algısı üzerinde direkt olarak etkilidir	Prosedürel Adalet
Dağıtım Tercih Teorisi	Kaynak dağıtımındaki karar vericiye adil dağıtım imkânı veren prosedürler tercih edilen prosedürlerdir	İlişki temelli Kişisel çıkar Modeli	Örgüt içerisindeki prosedürlere ilişkin görüşlerinin açıklanmasına izin verilen çalışanların prosedürel adalet algıları daha yüksektir”	Prosedürel Adalet

Kaynak: İşbaşı, 2000: 5

1.2.4.1. Adams’ın eşitlik teorisi

Örgütsel adalet kavramının temelleri, Adams tarafından geliştirilen “Eşitlik Teorisi” ne dayanmaktadır. Diğer bir ifade ile örgütsel adalet kavramı eşitlik teorisinin uzantısıdır. Adams tarafından 1963 yılında geliştirilen eşitlik teorisi dört temel varsayım üzerine kurulmuş olan bir teoridir. Bu varsayımlar (Taşkıran, 2011: 102);

- Örgüt çalışanları bireysel kazanımları arttıkça daha çok çalışacaklardır,
- Örgüt çalışanlarının dâhil oldukları çalışma grupları, ödüllerin ve ücretlerin eşit dağıtıldığını öngördükleri bir çalışma sistemi geliştirme kabiliyetine sahiptir,
- Örgüt çalışanlarının çalışma ortamlarındaki eşitlik olgusundan uzaklaşılmasının fark edilmesi, stresi beraberinde getirecektir dolayısıyla örgütsel ilişkilerin eşitlik seviyesinde kalması uygundur,
- Örgüt çalışanları eşitlikten uzak ilişkilerin oluştuğunu hissettiklerinde, eşitliğin yeniden kurulmasını sağlamaya ve stresi bertaraf etmeye çalışırlar,

Adams'ın eşitlik teorisi yukarıda yer alan temel varsayımlar üzerine kurulmuş olan bir teoridir. Bu temel varsayımlardan yola çıkarak yapmış olduğu araştırmalar sonucunda Adams'a göre örgüt ortamında oluşan adaletsizliğin bir takım sonuçları vardır. Bu sonuçlara ilişkin Greenberg ve Baron (1999) tarafından yürütülen çalışmaya ilişkin tablo aşağıdaki gibidir,

Tablo 1.7. Adams'a Göre Adaletsizliğin Sonuçları

Örgütsel Adaletsizlik Tipleri	Tepkiler	
	Davranışsal Tepkiler	Duygusal Tepkiler
Fazla ödüllendirme	- Pozitif Tutum (daha çok çalışma, motivasyonun yükselmesi)	- Suçluluk duygusu geliştirme - Ödülü hak ettiğine kendini inandırma
Az ödüllendirme	- Negatif Tutum (işten ayrılma niyetinin artması, düşük performans, daha az çalışma)	- Diğer çalışanların örgüte katkılarının kendinden daha iyi olduğuna inanma

Kaynak: Greenberg ve Baron, 1999: 145

Adams'ın eşitlik teorisine göre, fazla ödüllendirme de az ödüllendirme de örgütsel adaletsizlik kapsamında değerlendirilmektedir ve dolayısıyla her iki tip ödüllendirmenin de örgütsel anlamda bir takım sonuçları bulunmaktadır. Fazla ödüllendirme davranışsal boyutta ele alındığında, çalışanların motivasyonunun artması, daha iyi performans ile çalışması ve nihayetinde örgütsel süreçlere ilişkin pozitif tutum takınmasına neden olmaktadır ancak, fazla ödüllendirme sonucunda çalışanların duygusal anlamda bir suçluluk psikolojisine girdikleri ve suçluluk hissinin fazla ödüllendirilen çalışanlarda arttığı görülmüştür. Adams'a göre suçluluk hissine kapılmak çalışanlar açısından kısa derede olumsuz bir durumdur ve gerilim yaratır. Ancak, uzun vadede ele alındığında, çalışanların bu histen kurtulmak ve

tekrar duygusal dengelerini yakalayabilmek için görevlerine daha fazla motive olacakları savunulmaktadır (Robbins ve Judge, 2013: 222).

Sonuç olarak, Adams'ın eşitlik teorisine göre örgütsel adaletin sağlanabilmesi için örgüt içerisindeki ödüllerin çalışanlara dağıtılması adil olmalıdır ve bu adalet düzeni sürdürülebilir kılınmalıdır. Aksi takdirde ödül dağıtımından kaynaklı olarak ortaya çıkacak adaletsizlik ortamı davranışsal ve duygusal olarak çalışanlar üzerinde bir takım olumsuz etkilere neden olur.

1.2.4.2. Homans'ın dağıtımsal adalet teorisi

Homans (1961), örgütsel adalete ilişkin olarak, dağıtımsal adaletin eşitlik ortamı yaratmadığını aksine, dağıtımdaki eşitliğin adaletsizlik yarattığını savunmuştur. Diğer bir ifade ile Homans'a göre, dağıtımsal adaletin eşit değil denk olması gerekmektedir ve dağıtımdaki denklik; kazanç, kar ve yatırım değişkenleri göz önüne alınarak hesaplanmalı ve karşılaştırma yolu ile belirlenmelidir (Çakır, 2006: 35).

Homans'ın dağıtımsal adalet teorisinde üç temel taraf bulunmaktadır. Bu taraflar, ödülü dağıtan, ödülün dağıtılmasına ilişkin karşılaştırmayı yapan ve karşılaştırılan olarak sıralanabilir. Üç taraflı olarak geliştirilen bu teori temelinde yoksunluk teorisine dayanmaktadır. Homans'a göre örgüt çalışanları örgüt ile bir ilişki içerisinde ve bu ilişki alış-veriş olarak da tanımlanabilir. Örgüt çalışanları bu ilişkileri kapsamında bir yatırım yapmaktadırlar ve tabii olarak da bu yatırımlarına ilişkin bir sonuç (ödül, ücret, prim vb.) beklemektedirler. Bu beklentileri örgüt tarafından karşılandığında çalışanlarda adalet algısı oluşmaktadır ve fakat beklentiler örgüt tarafından karşılanmadığında çalışanlar örgütte adil olmayan durum ve süreçlerden bahsetmektedirler (Meydan, 2010: 69). Homans, örgüt kaynaklarının dağıtımında çalışanların yatırımlarının mutlak surette denklemin içerisinde bulunması gerektiğini ve çalışanların yatırımları ölçüsünde örgütsel kaynaklardan pay alması gerektiğini savunmaktadır. Çalışanların yatırımları göz önüne alınmadan yapılan eşit bir dağıtımın örgütsel adaletsizlik ortamını beraberinde getireceği Homans'ın teorisi kapsamında varılan en önemli sonuçtur.

1.2.4.3. Walster'in eşitlik teorisi

Walster'a göre örgütsel adalet eşitlik teorisi kapsamında ele alındığında dört temel varsayım teorisinin temelini oluşturmaktadır. Walster'ın eşitlik teorisinin dört temel ayağı (Walster, 1973: 151-154);

- Örgüt çalışanları elde edecekleri ödülü maksimize etmeye çalışırlar,
- Örgüt içerisindeki gruplar, grup üyelerinin ödüllerden eşit pay alabilmesi için bir sistem geliştirmek sureti ile ödülleri maksimize edebilirler,
- Örgüt çalışanları eşitsizlik içeren ilişkiler içerisinde bulduklarını fark ettikleri anda strese kapılırlar,
- Örgüt çalışanları eşitsizlikten kaynaklı streslerini bertaraf etmek için yeniden eşitlik temelli ilişkiler kurarlar,

Walster'ın eşitlik teorisinde Adams'ın eşitlik teorisinden farklılaşan nokta, eşitliğin yeniden kurulabilmesi noktasıdır. Walster'a göre, örgüt çalışanı bozulan eşitliği yeniden kurabilmek için çaba sarf eder. Eşitlik ilişkisinin kurulabilmesi için örgüt çalışanları temel olarak iki yöntemden hareket ederler (İçerli, 2010: 72-73);

- Birinci yol, çalışanın kendi elde ettiği ödülleri (kazanımları) ya da girdileri değiştirmek sureti ile eşitlik sağlanmasıdır
- İkinci yol ise, karşılaştırmaya konu olan diğer çalışanın kazanımlarına ya da çalışanın kendi algısına ilişkin uygun çalışma ortamları sağlanarak eşitlik sağlanmasıdır.

1.2.4.4. Leventhal'in adalet yargı teorisi

Leventhal (1976) tarafından geliştirilen adalet yargı teorisi de dağıtımsal adaleti temel alan teorilerden bir tanesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Leventhal'a göre, örgütsel adaletin sağlanması altı temel kuralın mutlak surette sağlanması ile mümkün olabilmektedir.

Tablo 1.8. Leventhal'na Göre Örgütsel Adaletin Altı Temel Kuralı

Değişken	Açıklama
Tutarlılık	Örgütün süreçleri zaman ve kişi değişkenlerine göre değişim sergilememelidir, her zaman, her kişiye tutarlı bir şekilde uygulanmalıdır.
Önyargı Sahibi Olmamak	Örgütsel süreçler, inançlar, önyargılar gibi sübjektif kıstaslardan etkilenmemelidir.
Doğruluk	Örgütsel süreçler genel kabul görmüş bilimsel gerçeklere dayanarak geliştirilmelidir.
Düzeltilme	Örgütsel süreçlerde alınan kararlarda hata bulunması halinde, kararlar düzeltilebilmelidir.
Temsilcilik	Örgütsel süreçlerde çalışanları etkileyen her kararın çalışanların katılımı ile alınabilmesi sağlanmalıdır.
Etik	Örgütsel süreçlerde alınacak olan kararların etik değerler ile paralellik göstermesi gerekmektedir.

Kaynak: Meydan, 2010: 75

Leventhal tarafından geliştirilen adalet yargı teorisi temel olarak örgüt çalışanlarının dağıtımda adalet sağlamak için ya da diğer bir ifade ile adil bir dağıtım kazanımı elde etmek için harcadıkları çabalara odaklanmaktadır. Diğer bir ifade ile Leventhal teorisi kapsamında örgütsel adalete çalışanlar açısından bakmaya gayret göstermiş ve dağıtım adaletine çalışan penceresinden odaklanmıştır (Leventhal, 1976: 92).

1.2.4.5. Lerner'in adalet güdüsü teorisi

Lerner tarafından geliştirilen adalet güdüsü teorisine göre, örgüt içerisindeki çalışanların temel kaygı noktaları adalet ve adilliktir. Dolayısıyla örgütsel kaynakların çalışanlara dağıtım süreçlerinde adil olunmalı ve adaletli davranılmalıdır. Bu kapsamda belirlenmiş olan adalet ilkeleri (Lerner, 1977: 36-45); (İçerli, 2010: 75);

- Rekabetçi adalet ilkesi: örgüt kaynaklarına ilişkin dağıtım çalışanların performansları göz önüne alınarak yapılmalıdır.
- Eşit paylaşım ilkesi: yapılan dağıtımların sayısal açıdan eşit olması gerekmektedir.
- Eşit temelli paylaşım ilkesi: yapılan dağıtım örgüt çalışanlarının katkıları oranında yapılmalıdır.
- Gerçek Adalet İlkesi: örgüt kaynaklarının dağıtılmasına ilişkin olarak çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasına ilişkin ilkedir.

Lerner tarafından geliştirilen adalet güdüsü teorisi ile Leventhal tarafından geliştirilen adalet yargı modeli birbirlerine oldukça benzer modeller olarak göze çarpmaktadır ancak, adalet güdüsü modelinin Leventhal'ın modelinden farklılaştığı

modeline etik yönünün öne çıkıyor olmasıdır. Adalet güdüsü teorisi kapsamında dağıtım uygulamalarının dayandırıldığı temel ilkeler modelin etik yönünün Leventhal'ın adalet yargı teorisinden daha kuvvetli olduğunun bir göstergesidir.

1.2.4.6. Karuza'nın dağıtım tercihi teorisi

Dağıtım tercihi teorisi; örgütün çalışanları bireysel amaçlarını gerçekleştirebilecekleri süreçleri seçmeye yönelmektedirler (Beugre, 1998: 29). Diğer bir ifade ile örgüt çalışanları örgüt tarafından belirlenmiş amaç ve hedeflere ulaşılmasını sağlayacak prosedürleri tercih etmektedirler. Dolayısıyla dağıtım tercihi teorisi prosedürel süreçler kapsamında adalet kavramını ele almıştır.

Prosedürlerin seçimi ve örgütsel prosedürlerde adalet algısının oluşmasını sağlayabilmek için sekiz temel özellik model kapsamında belirlenmiştir. Bunlar (Greenberg, 1987: 14-15);

- Karar alma sürecinde etkinliği olan bireyin seçilmesine imkân vermek,
- Tutarlı olarak kurallara uymak (kuralların da tutarlı olması),
- Doğru ve kabul görmüş bilgiye dayanmak,
- Karar vericilerin yapısının iyi belirlenmesi,
- Örgüt çalışanlarında oluşabilecek ön yargıların önüne geçilmesi,
- Örgüt çalışanlarına prosedürlerde gördükleri aksaklıklara, hatalara ilişkin itiraz hakkı verilmesi,
- Etik ve ahlaki standartları göz önünde bulundurmak

Dağıtım tercihi teorisinin belirlemiş olduğu bu sekiz temel unsur Leventhal'ın geliştirmiş olduğu adalet yargı teorisi ile oldukça benzerdir ve bu kurallar örgüt çalışanlarının adalet algısının yükselmesi ve örgütsel adalet ortamının sağlanması hususunda önemli değişkenlerdir.

1.2.4.7. Crosby'nin göreceli yoksunluk teorisi

Crosby (1976) tarafından geliştirilen göreceli yoksunluk teorisinin eşitlik teorisi ile sıkı bağları olduğu bilinmektedir. Teori karşılaştırma kapsamında geliştirilen bir teodir. Teorinin temel karşılaştırması, örgütlerde yer alan farklı kademelerdeki çalışanların

kazanımlarının (örgüt kaynaklarından elde ettikleri) birbirleri ile karşılaştırılması hususundadır.

Görelî yoksunluk teorisine göre, örgütsel kaynakların dağıtımından belirlenmiş kalıpların kullanılması çalışanların karşılaştırma yapmasının önünü açmaktadır. Sosyal karşılaştırma yoluna giden çalışanlar, yapmış oldukları karşılaştırmaların sonucunda bir takım olumsuz davranışlar ve/veya psikolojik tepkiler verebilmektedir. Bu tepkiler (Greenberg, 1987: 12);

- Mahrumiyet (yoksunluk) hissine kapılma
- Küskünlük hissine kapılma
- Depresyon
- Şiddetli isyan

şeklinde sıralanabilmektedir.

Crosby tarafından geliştirilen görelî yoksunluk teorisi de temelinde dağıtımsal adaleti açıklamayı barındırmaktadır. Crosby'ye göre, örgüt çalışanları adalete ilişkin algı geliştirirken, diğer çalışanların kazanımları ile bir karşılaştırma sürecine girmektedirler ve bu karşılaştırma sürecinde esas alınan değişken "adil kazanım" dır. Örgüt kaynaklarının eşit olarak dağıtılmasından ziyade, çalışanların performanslarına göre adil standartlar kapsamında dağıtılması daha olumlu sonuçları beraberinde getirecektir.

1.2.4.8. Deutsch'in dağıtım teorisi

Deutsch (1975) tarafından geliştirilen teoride örgütsel adaletin ilk unsuru dağıtım adaleti olarak ele alınmıştır. Deutsch'a göre dağıtımsal adalet örgütsel adaletin temel unsurudur ve dağıtımdaki adalet çalışanların elde ettiği adilliğin en temel ölçüsü olarak kabul edilmektedir. Deutsch'a göre dağıtımdaki adalet temel yedi unsur üzerinde şekillenmektedir. Bu unsurlar (Taşkiran, 2010: 129);

- Yapı: Örgüt süreçlerinde dağıtım yapılan kazanımların yapısı niteliksel ve niceliksel olarak çalışanların dağıtımsal adalete ilişkin algılarını direkt olarak etkiler,

- Rol: Örgüt kaynaklarının dağıtım sürecinde dağıtım yapan bireylerin uygun niteliği taşıması veya taşınamaması (yani dağıtım rolüne uygun olması / olmaması) çalışanların dağıtımsal adalete ilişkin algılarını etkiler,
- Zaman-Planlama: Kaynakların dağıtımına ilişkin zaman ve dağıtım planlaması çalışanların adalete algıları üzerinde etkilidir,
- Değer: Dağıtıma ilişkin temel değer doğru belirlenmesi gerekmektedir. Diğer bir ifade ile dağıtımın temeli performans yönetim sistemleri gibi adil algı uyandıracak sistemler kapsamında yapılmalıdır,
- Standartlar: Dağıtımın belirli kıstaslara, standartlara ve kurallara uygun yapılması adalet algısı üzerinde etkilidir,
- Ölçüm Sistemi: Dağıtıma ilişkin belirlenmiş kıstasları, standartları, kuralları uygulayacak için ölçüm sistemleri kullanılmalıdır ve bu sistemler mümkün olduğunda objektif sistemler olmalıdır,
- Karar Alma: Dağıtımsal adaletin sağlanması için gerekli olan yukarıdaki unsurların uygulanabilmesine ilişkin kararların alınması ve uygulamasında sürdürülebilirliğin sağlanması adalet algısını etkiler

Deutsch'a göre dağıtımsal adaletin sağlanması örgütsel adaletin temel unsurudur ve fakat bu unsurun sağlanabilmesi için önemli ve iyi yönetilmesi gereken örgütsel süreçler gerekmektedir.

2. BÖLÜM

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Küreselleşme ile birlikte iş dünyasındaki rekabet koşulları oldukça fazlaşmış ve sertleşmiştir. Sert rekabet koşullarının hâkim olduğu günümüz piyasalarında sürdürülebilirliklerini korumak ve piyasa paylarını ellerinde tutmak isteyen örgütlerin özellikle örgütün en önemli kaynaklarından biri olan çalışanlarına ve çalışanların örgütle olan ilişkilerine ilişkin kavramlara daha fazla değer ve önem vermesi gerekmektedir. Örgütsel bağlılık kavramı da bu kavramlardan en önemlilerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.1.1. Örgütsel Bağlılık Tanımları ve Örgütsel Bağlılığın Önemi

Literatürde örgütsel bağlılık kavramına ilişkin yapılmış olan çok çeşitli çalışmaya ve tanımlamaya rastlamak mümkündür. Örgütsel bağlılık, genellikle psikolojik bağlanma olarak anlaşılmış ve bu yönde tanımlamalarda bulunulmuştur. Bu tanımlara göre örgütsel bağlılık; örgütün amaç ve değerlerini kabul etme, bu amaç ve değerler doğrultusunda hareket etme, örgütün başarısı için güçlü bir çalışma arzusu ile örgüt üyeliğini devam ettirme isteğidir (Ertan, 2008: 5). Çeşitli araştırmacılar örgütsel bağlılığı farklı yaklaşımlar kapsamında tanımlamıştır. Örgütsel bağlılık, örgütsel davranış, örgüt psikolojisi, sosyal psikoloji gibi farklı çalışma alanlarına sahip araştırmacılar tarafından tanımlanmıştır ve dolayısıyla kavram ile ilgili literatürde kabul gören tek bir tanımlama yoktur.

Örgütsel bağlılığa ilişkin yapılan ilk tanımlamalardan bir tanesine göre örgütsel bağlılık; bireyin sosyal bir yapı olarak tanımlanan örgüte katılarak tutarlı kabul edilebilecek davranışlarda bulunması ve bu davranışlarını örgütsel çıkarlar ile ilişkilendirmesidir (Becker, 1960: 32). Yapılan bu tanımlamanın temelinde davranışsal bir takım etkilerin olduğunu söylemek mümkündür. Psikolojik bakış açısı ile tanımlandığında ise örgütsel bağlılık; bireyleri örgütlerine bağlayan psikolojik bir durum olarak ele alınmaktadır (Allen ve Meyer, 1990:14). Bireyin örgütüne psikolojik olarak bağlı olmasının yanı sıra, örgütsel bağlılık aynı zamanda bireylerin örgütlerinde kalması, örgütleri için çaba gösterme arzusu içerisinde olması ve de örgüt tarafından belirlenmiş amaç ve değerleri benimsemiş olması anlamına gelmektedir (Yalçın ve İplik 2007: 396-397).

Literatürde, örgütsel bağlılık kavramını sahip olduğu unsurlar kapsamında tanımlayan araştırmacılar bulunmaktadır. Bu araştırmacılara göre örgütsel bağlılığın üç unsuru vardır. Güçlü bir güven duygusu, örgütsel değerlerin kabul edilmesi ve örgütte devamlılığı sürdürülebilirlik arzusu olmak üzere üç unsura (Çetin, 2004: 90) dayanan örgütsel bağlılık bu unsurları nedeni ile bireylerin içerisinde buldukları örgütlerin amaç ve hedefleri için fedakârlık yapmasını sağlar.

Örgütsel bağlılık bireylerin kendilerini çalıştıkları örgüt ile özdeşleştirmesidir. Diğer bir deyişle bireylerin çalıştıkları örgütün farklı unsurlarını kabul etmesi, bu unsurlarla; örgütün müşterilerini, yönetsel düzeylerini, çalışanlarını kısacası örgüt ile ilgili tüm paydaş grupları ile özdeşleşmesi süreci örgütsel bağlılık olarak tanımlanmaktadır (Reichers, 1985: 465).

Tablo 2.1. Örgütsel Bağlılık Tanımları ve Ortak Kriterler

Örgütsel Bağlılık Tanımındaki Kriterler	Örgütsel Bağlılık Tanımlamaları
Yan Bahisler	Becker (1960) Grusky (1966) Sheldon (1971) Farrell ve Rusbult (1981) tarafından yapılan tanımlamalar yan bahis kriterine dayanmaktadır. Bu tanımlamalara göre örgütsel bağlılık örgüt üyeliğine bağlıdır ve ödül ile maliyetlerin bir fonksiyonudur.
Atıflar	Kiesler ve Sakumura (1966), Salancik (1977) tarafından yapılan tanımlamaların temel kriteri atıflardır. Bu kapsamda yapılan tanımlamalara göre örgütsel bağlılık; örgüt çalışanın iradesi ile gerçekleşen ve çalışanın davranışsal eylemlerine bağlı olan bir güçtür.
Bireysel-Örgütsel Hedef Uyumu	Porter, Crampon ve Smith (1976), Steers (1977), Stumpf ve Hartman (1984) gibi birçok araştırmacının yaptığı tanımlamaların temel kriteri bireysel-örgütsel hedef uyumudur. Bu kapsamda yapılan tanımlamalara göre örgütsel bağlılık; çalışanların örgütsel hedefler ve değerler ile özdeşleşmesi ve bu hedef ve değerler için çaba sarf etmesine dayanmaktadır.

Kaynak: Reichers, 1985: 468'den tablo haline getirilmiştir.

Çalışmanın bu noktasına kadar yapılan örgütsel bağlılık tanımlamaları incelendiğinde örgütsel bağlılığa ilişkin tek bir tanım olmadığı ancak yapılan tanımlamaların bazı ortak noktalarının bulunduğunu söylemek mümkündür. Diğer bir ifade ile örgütsel bağlılık tanımlamaları kapsamında değişik yaklaşımlara göre bazı ortak kıstasların varlığından söz etmek mümkündür. Tablo 2.1'de farklı bakış açılarından ve farklı disiplinlerden gelen araştırmacılar tarafından yapılan örgütsel bağlılık tanımlamalarına ilişkin ortak kıstaslar yer almaktadır.

Bilindiği gibi örgütler yaşayan canlı organizmalar olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla, örgüt literatürünün ve örgüte ilişkin kavramların zaman içerisinde değişmesi ve gelişmesi kaçınılmazdır. Örgüt literatüründe yer alan önemli kavramlardan biri olan örgütsel bağlılık kavramı da tarihsel süreçte değişmiş, farklılaşmış, gelişen ve yenilenen iş dünyası kriterlerine uyum sağlamıştır. Yağcı (2007)'ya göre örgütsel bağlılık kavramının tarihsel süreçteki satır başlarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.

Tablo 2.2. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tarihsel Gelişimi

Araştırmacı	Yıl	Örgütsel Bağlılık ile İlgili Önerme
Becker	1960	Örgütsel bağlılık ile ilgili yan faydalar
Grusky	1966	Ödül kavramı
Kanter	1968	Örgütsel bağlılığın devam bağlılığı, uyum bağlılığı ve kontrol bağlılığı olarak ayrıştırılması
Sheldon	1971	Sosyalleşme ve yatırım kavramlarının örgütsel bağlılık ile ilişkisi
Porter et.al.	1974	Duygusal bağlılık, devam bağlılığı
Winer, Gechman	1977	Sosyalleşme
Salanick, Staw	1977	Tutumsal ve davranışsal bağlılık
Mathieu, Zajac	1990	Tutumsal ve hesapçı bağlılık
Allen, Meyer	1990- 1991- 1997	Duygusal bağlılık, devam bağlılığı, zorunlu bağlılık

Kaynak: Yağcı, 2007: 117

Örgütsel bağlılığa ilişkin yürütülmüş araştırmalardan kavramın örgüt literatüründe ne denli önemli bir kavram olduğu göstermektedir. Örgütsel bağlılığın örgütler için özellikle son yıllarda önem kazanan bir kavram olmasının temel nedeni küreselleşme olgusu ile birlikte iş dünyasının değişen rekabet koşullarıdır. Rekabet koşulları gün geçtikçe artan piyasalarda sürdürülebilirliklerini ve pazar paylarını koruma çabasında olan örgütler için tüm kaynaklarını doğru ve etkin bir şekilde kullanmak son derece önemlidir. Bu noktada, örgütler için en önemli kaynaklardan bir tanesinin insan kaynakları yani çalışanlarının olduğunun altını çizmek gerekmektedir. Çalışanlar, örgüt tarafından önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere ulaşılması hususunda son derece önemlidir. Dolayısıyla, örgütlerin çalışanlarının bağlılık güdülerini arttırıcı stratejiler izlemeleri örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşma sürecindeki etkinliğini ve verimliliğini arttırarak, örgütlere rekabet avantajı sağlamış olur.

Örgütsel bağlılığın önem kazanmasındaki temel nedenlerden bir tanesi, günümüz örgütlerinin, çalışanların verimlilik ve örgütsel başarı üzerinde önemli etkisi olan bir kaynak olduğunun bilincine varmasıdır. Dolayısıyla örgütsel bağlılığa sahip çalışanların örgütler için verimlilik arttırıcı bir unsur olduğu bilinmektedir. Çalışanların örgütsel bağlılığının

örgüt için önemini ya da diğer bir ifade ile örgütsel bağlılığın önemini aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Bayram, 2005: 126-127);

- Örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek olan çalışanların işe ilişkin performansları örgütsel bağlılık düzeyleri düşük olan çalışanlara göre yüksektir,
- Örgütsel etkililik hususunda örgütsel bağlılık önemli bir değişkendir,
- Örgütsel bağlılık; devamsızlık, işgücü devir hızı, iş başarısı, yönetici – ast ilişkisi gibi örgüt yaşamı için önem arz eden konularda olumlu etkisi olan bir değişkendir (İnce ve Gül, 2005: 15),
- Örgütsel bağlılık; işgücü devir hızından kaynaklanan maliyetleri minimize eder (Meyer ve Allen, 2004: 2).

Örgütsel bağlılığın önemine ilişkin olarak altının çizilmesi gereken nokta bu kavramın zorla gerçekleştirilecek bir kavram olmayışdır. Diğer bir ifade ile her ne kadar örgütler için önem arz eden bir kavramda olsa, örgütsel bağlılık çalışanların belirli bir örgütsel sürece katılmalarıyla artan ve ortaya çıkan bir kavramdır.

2.1.2. Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlar

Örgütsel bağlılık kavramına benzeyen ancak değişik nüanslar ile bu kavramdan farklılaşan kavramların olduğunu söylemek mümkündür. Mesleki bağlılık, örgütsel sadakat ve işe bağlılık örgütsel bağlılık ile karıştırılan kavramların başında gelmektedir.

2.1.2.1. Mesleki bağlılık

Örgütsel bağlılık ile oldukça benzeyen kavramlardan bir tanesi mesleki bağlılık kavramıdır. Mesleğe ilişkin bağlılık örgütsel bağlılık kavramından farklı bir kavramdır. Mesleğe ilişkin bağlılık bir bireyin sahip olduğu mesleğine ilişkin tutumu ile ilgilidir ve bireyin kendi seçimi olarak kabul edilen mesleğine ilişkin çalışma şevki olarak tanımlanmaktadır (Özmen vd. 2005: 2-3). Örgütsel bağlılık ve mesleğe ilişkin bağlılık arasında temel fark; örgütsel bağlılık çalışanın örgüt ile ilgili olan bağlılığına ilişkinken, mesleki bağlılık bireyin sahip olduğu mesleğe ilişkin bağlılığıdır. Diğer bir ifade ile mesleğe ilişkin bağlılık bireyin mesleğinde beceri ve uzmanlık kazanmasına yönelik yapmış olduğu çalışmalar ile ilgilidir (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007: 5).

Örgütsel bağlılık ve mesleki bağlılık arasındaki ilişkiyi ve de aynı zamanda farklılığı gösteren en önemli çalışmalardan birisi Gouldner (1985) tarafından yapılmış olan çalışmadır. Gouldner'in yaptığı çalışmada bireyler iki gruba ayrılmıştır. "Yerel" olarak tanımlanan bireylerin örgütlerine bağlılıklarının yüksek olduğu ve örgütten ayrılma isteklerinin daha az olduğu; ancak bunun tam tersi olarak "kozmpolitan" olarak tanımlanan bireylerin mesleki bağlılıklarının yüksek olduğu ve bu bireylerin mesleki anlamda gelişebileceklerine inandıkları alternatifler önlerine çıktığında örgütten kolaylıkla ayrılma yolunu seçeceği sonucuna varılmıştır (Blau, 1985: 279).

2.1.2.2. Örgütsel sadakat

Örgütsel sadakat örgütsel bağlılık ile oldukça karıştırılan bir kavramdır. Örgütsel sadakat kavramı bazı yönlerden örgütsel bağlılık kavramına benzemektedir ancak birtakım nüanslar kavramlar arasındaki farklılığı belirlemektedir. Örgütsel sadakat örgütsel bağlılık ile kıyaslandığında daha kuvvetli bir bağlılığı içermektedir. Diğer bir ifade ile örgütsel sadakat örgütün her durum ve her koşulda örgütün dış tehditlere karşı savunulmasıdır ve örgütsel sadakat kavramı her durumda örgüte bağlı kalmayı gerektirmektedir (Podsakoff vd. 2000). Örgütsel sadakat özdeşleşme kavramını içerisinde barındıran bir kavramdır. Diğer bir ifade ile örgütsel sadakatte örgüt çalışanının kendisini örgütü ile özdeş hissetmesi ve görmesi durumu söz konusudur.

Örgütsel sadakat, örgüt çalışanının örgüte ilişkin herhangi bir çıkar sağlama isteğini taşımaması, aksine örgüt çıkarlarına ilişkin daha etkin ve yoğun çalışma güdüsünde olmasını içermektedir. Dolayısıyla, örgüte bağlılık ile kıyaslandığında daha kuvvetli ve keskin bir bağlılıktan ve pozitif söylemden bahsetmek mümkündür (Kang vd. 2004: 22).

2.1.2.3. İşe bağlılık

İşe bağlılık hem deneysel çalışmalarda hem de alan çalışmalarında kullanılan bir terimdir ve sahip olduğu bu özellikten dolayı farklı açılardan farklı tanımlamalara sahip olan bir kavramdır. Deneysel çalışmalar kapsamında işe bağlılık algı ve tutum üzerinden incelenirken, alan çalışmalarında işe bağlılık iş ile ilgili işe gelmeme, işe geç gelme, iş yerinde etkin çalışma gibi kavramlar ile ilişkilendirilerek incelenmektedir. Bu iki farklı yaklaşım kapsamında incelenen işe bağlılık kavramı; çalışanın iş ile ilgili tutumu, çalışanın benliği ile işinin bütünleşmesi veya ilgili olması şeklinde tanımlanabilir (Chusmir, 1982: 596). Diğer bir deyişle işe bağlılık; kişinin işine verdiği değer ve önem derecesidir. İşe

bağlılık kavramına ilişkin literatürde yer alan farklı tanımlamaları bir tablo halinde incelemek hem kavramın daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

Kavram ile ilgili farklı tanımlamalardan yola çıkarak işe bağlılık kavramının özgün bir kavram olduğunu ve çalışma hayatındaki diğer bağlılık türlerinden farklı bir bağlılık türü olduğunu söylemek mümkündür. Çalışma hayatında sıklıkla kullanılan; çalışmaya bağlılık, mesleğe bağlılık ve örgüte bağlılık kavramları ile işe bağlılık kavramı arasında ince bir ayrım olduğunu aşağıda tablodaki tanımlamalar kapsamında söylemek mümkündür. Bunun yanı sıra, farklı tanımlamaların detayına bakıldığında işe bağlılığın aslında birçok faktörden etkilendiğini görmek mümkündür. Bu noktada işe bağlılık ya da diğer bir ifade ile işe bağlanma ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin irdelenmesi yerinde olacaktır.

İşe bağlılık ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Şöyle ki, bu değişkenler üzerinde yapılan araştırmalara göre bu ilişkinin yönü değişmektedir. İşe bağlanma düzeyleri yüksek olan bireylerin örgütlerine daha fazla bağlı olduğunu kanıtlayan araştırmalar olduğu gibi, işe bağlılık düzeyi yüksek bireylerin örgütsel bağlılığa sahip olmadığını kanıtlayan araştırmalar da literatürde yer almaktadır (Roberts ve Davenport, 2002: 21-22).

Tablo 2.3. İşe Bağlılık Tanımlamaları

Araştırmacı	Tanım
Brooke, Russell ve Price (1988)	Bireyin sahip olduğu iş ile psikolojik özdeşim kurma derecesi ile ilgilidir.
Dubin (1956)	Bireyin işini ve/veya işi ile ilgili şeylerin hayatının merkezine alma ölçüsüdür.
Dubinsky ve diğerleri (1986)	Çalışanın, işiyle bütünleşmiş ve işine kendini adanmışlığına ilişkin ölçüdür.
Elloy, Everett ve Flynn (1991)	Çalışanın göze çarpan ihtiyaçlarıyla ilgili iş tatmini boyutudur.
Igbaria ve Siegel (1992)	Çalışanın kendini psikolojik olarak işi ile tanımlama ölçüsüdür.
Ingram, Lee ve Lucas (1991)	Çalışanın işi ile kendini özdeşleştirebilme ölçüsüdür.
Jens (1982)	Çalışanın işi / pozisyonu ile kendini özdeşleştirmesidir.
Jewell (1984)	Kişinin kendini işine adanmasıdır.
Kanungo (1982)	Çalışanın işi ile özdeşleşmesinin bilişsel durumudur.
Lawler ve Hall (1970)	Çalışanın işini hayatının önemli bir parçası olarak görmesi ve hayatına dair önemli ihtiyaçları karşılama noktasında işini öne çıkartmasıdır.
Lodhal ve Kejner (1965)	Çalışanın işi ile özdeşleşme düzeyidir / çalışma hayatının yaşamda önemli bir yere sahip olmasıdır.
Saleh ve Hosek (1976)	Çalışanın işine dair “merkezi yaşam ilgisi” düzeyidir

Kaynak: Karacaoğlu, 2005: 58

2.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Çalışanların örgüte ilişkin bağlılık duygusu geliştirmeleri sürecinde etkili olan bir takım faktörlerin varlığından söz etmek mümkündür. Çalışanların örgüte ilişkin bağlılıkları sahip oldukları kişisel bir takım faktörlerden ve örgüte ilişkin bir takım faktörlerden etkilenmektedir. Çalışmanın bu bölümünde örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan kişisel faktörler ve örgütsel faktörler ele alınacaktır.

2.2.1. Kişisel Faktörler

Örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu savunulan kişisel faktörler cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, kıdem (örgütte çalışma süresi) ve kişilik özellikleridir.

2.2.1.1. Cinsiyet

Örgütsel bağlılık ile ilişki içerisinde olan faktörlerden bir tanesi cinsiyet faktörüdür. Literatür kapsamında yer alan araştırmalar incelendiğinde cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişki oluşturulmasının oldukça tartışmalı bir kavram olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile örgütsel bağlılık ile ilişkilendirilmesi noktasında en çok tartışılan faktörün cinsiyet faktörü olduğu söylenebilmektedir. Bu durumun en temel nedeni, örgütsel bağlılık ve cinsiyet arasındaki ilişkinin bulunmasına ilişkin yapılan araştırmaların net bir sonuç ve ortak bir karar noktasında birleşmemiş olmasıdır.

Örgütsel bağlılık ve cinsiyet ile ilgili yapılan bazı araştırmalar erkeklerin örgütlerde kadınlara kıyasla daha iyi pozisyonlarda daha yüksek maaşlar ile çalışıyor olmalarından dolayı örgütlerine daha bağlı oldukları sonucuna varmaktadır (Yalçın ve İplik, 2007: 488). Yani cinsiyet farklılığı örgütsel bağlılık üzerinde etkili bir değişkendir. Bu farklılığın temel nedeni bazı araştırmacılara göre sadece erkeklerin iyi mevki ve maaş sahibi olması değildir. Bazı araştırmacılara göre bu farklılığın nedeni kadının ailesel sorumlulukları erkeğe göre daha fazla benimsemesinden kaynaklıdır.

O'Driscoll'un (1996) yaptığı çalışmanın sonucunda da bu yükün işe bağlılığı etkilediği ve kadınların profesyonel meslek sahibi olsalar dahi, ailevi sorumlulukları üstlenmeleri nedeni ile işe bağlılıklarının erkekler kadar olmadığı görülmüştür (Çakır, 2001: 108).

2.2.1.2. Yaş

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden bir tanesi yaş olarak kabul edilmektedir. Örgütsel bağlılık ve yaş arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok farklı çalışmaya rastlanmaktadır. Mathieu ve Zajac (1990) tarafından yürütülen araştırmada yaş değişkeni ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki araştırılmış ve araştırma bulguları kapsamında, yaş arttıkça örgütsel bağlılık düzeyinin de arttığı görülmüştür (Mathieu ve Zajac, 1990: 171-194). Yaş ile örgütsel bağlılık arasında yürütülen araştırmaların genelinde, yaş ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki; yaş arttıkça bağlılık artar şeklindedir. Bu araştırmaların sonucu şöyle yorumlamak doğru olacaktır; diğer çalışanlara göre görece daha yaşlı olan çalışanların yeni bir iş bulma opsiyonları görece genç olan çalışanlara göre daha düşük yüzdeli bir ihtimaldir ve bu nedenle de yaşlı çalışanların örgütsel bağlılıkları genç çalışanlara göre daha yüksek olmaktadır.

Örgütsel bağlılık ve yaş ile ilgili yürütülen diğer bir çalışmada yaş durumu ile birlikte zorunlu olarak ortaya çıkan bir takım faktörlerin olduğu belirtilmiştir ve yaş değişkeni ile birlikte ortaya çıkan bu zorunlu faktörlerin örgütsel bağlılık düzeyini etkilediği belirtilmiştir. Şöyle ki çok doğal olarak çalışma hayatına yeni atılmış genç bireylerin, aldıkları eğitimle paralel bir işte çalışma istekleri yaşını almış çalışanlara oranlara daha fazladır (Çakır, 2001: 123) ve genç çalışanların isteklerine uygun bir iş buldukları takdirde örgütten ayrılmaları daha olasıdır.

Örgütsel bağlılık ve yaş arasındaki ilişkiye yönelik olarak Lodahl ve Kejner (1965) tarafından yürütülen çalışmada farklı yaş gruplarındaki bireylerin iş hayatına dair beklentileri de göz önüne alınmış ve yaş ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde bir korelasyon bulunmuştur (Çakır, 2001: 107).

Yaş ve örgüte bağlılık ilişkisinin pozitif yönlü bir korelasyona sahip olmasının temeli yaşlı olan çalışanın işinden vazgeçmesinin mevcut işe devam etmesinden daha maliyetli olacağına bilincinde olması ve bu nedenle örgüte olan bağlılığının zorunlu olarak artmasından kaynaklanmaktadır (Rowden, 2000: 31).

2.2.1.3. Eğitim düzeyi

Örgütsel bağlılık ile ilişkilendirilen bir diğer faktör çalışanın sahip olduğu eğitime ilişkin düzeyidir. Eğitim düzeyi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik olarak

yürütülen araştırmaların bir kısmı eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin oldukça düşük seviyede olduğu sonucuna varmıştır (Kuruüzüm vd. 2010: 186).

Örgütsel bağlılık ve eğitim düzeyine ilişkin olarak yürütülen araştırmalarda rastlanan bir hipotez; eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların karar alma süreçlerinde etkin rol oynamasının, eğitim düzeyi düşük olan çalışanlara kıyasla daha olası olduğu için örgütsel bağlılık düzeyinin eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlarda daha yüksek olduğu yönünde kurulmuştur (Chadha ve Kaur, 1987: 15). Bu hipotez bir takım araştırmalarda desteklenmiş ve kabul edilmiş bir hipotezdir fakat, hipoteze karşı görüşlerde araştırmacılar tarafından geliştirilmiş ve test edilmiştir. Batemann ve Strasser (1984) hemşireler üzerinde yaptıkları araştırmalarında, diğer faktörlerin etkisini istatistiksel olarak kontrol altına alındığı koşullarda, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin eğitim düzeyleri ile hiçbir ilgisi olmadığını, yani, eğitim düzeyi açısından çalışanların örgüte olan bağlılıklarının farklılaşmadığını bulmuşlardır (Bateman ve Strasser, 1984: 106).

2.2.1.4. Medeni durum

Örgütsel bağlılık ve medeni durum arasındaki ilişkinin incelenmesi sonucunda elde edilen araştırma bulguları bir çalışanın evli olma durumunun veya bekâr olma durumunun bağlılık üzerinde etkili olduğu şeklinindedir.

Bilindiği gibi erkek egemen toplumlarda (ataerkil toplumlar) erkek, ailenin gelir kaynağı olarak değerlendirilmektedir. Erkeğin gelir kaynağı olması algısı erkeklerin kendilerine aile geğindirme temel görevini yüklemelerini ve dolayısıyla da evli olan erkeklerin ailelerinin gelirini sürdürülebilir kılmak için mevcut işlerine bekâr olan erkeklerden daha bağlı olduğunu göstermektedir. Evli erkekler üzerinde yapılan bir araştırmada, ekonomik yükümlülükleri nedeni ile evli erkeklerin bekâr erkeklere kıyasla işlerine daha yüksek bağlılık gösterdiği sonucuna varılmıştır (Sjöberg ve Sverke, 2000: 249).

2.2.1.5. Kıdem (örgütte çalışma süresi)

Örgütsel bağlılığa ilişkin kişisel etkin faktörlerden bir tanesi de örgütün mevcut örgütteki çalışma süresi ya da diğer bir ifade ile çalışanın kıdemidir. Örgütte çalışma süresi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalara göre; örgütte çalışma süresi ya da diğer bir ifade ile kıdem örgüte bağlılık hususunda etkili olan bir değişkendir.

Amerika Birleşik Devletleri'nde çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, kıdemi düşük olan çalışanların, kıdemi yüksek çalışanlara göre işe bağlılıklarının düşük olduğu tespit edilmiştir (Hedges, 1983: 22).

2.2.1.6. Kişilik özellikleri

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel özellikler kapsamında son olarak kişilik özelliklerine değinmek yararlı olacaktır. Kişisel özellikler ya da diğer bir ifade ile psiko-sosyal faktörler kişilerin psikolojik ve sosyal özellikleri çerçevesinde şekillenen faktörlerdir. Kişilik özelliklerine ya da diğer bir ifade ile psiko-sosyal faktörlere örnek olarak; bireyin sahip olduğu başarı güdüsü, motivasyon, çalışmaya ilişkin değerler verilebilir.

Bir bireyin sahip olduğu başarı güdüsü ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir korelasyon olduğu araştırmalar sonucunda kanıtlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre başarı güdüsü yüksek olan çalışanların örgütsel bağlılıklarının bireysel başarı güdüsü düşük olan çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu görülmüştür. Çakır (2001) ve Açıköz (1994) tarafından yürütülen çalışmalar kapsamında başarı güdüsü yüksek olan çalışanların örgütsel bağlılıklarına ilişkin aşağıdaki sonuçlara varılmıştır (Çakır, 2001: 110); (Açıköz, 1994: 70);

- Başarı güdüsü yüksek olan kişiler amaçlarını orta güçlükte koymaktadırlar
- Başarı güdüsü yüksek olan kişiler, bilerek ve isteyerek öğrenme sürecini gerçekleştirmektedirler,
- Başarı güdüsü yüksek olan kişiler karşılaştıkları güçlükleri çabalayarak yenmeye çalışırlar,
- Başarı güdüsü yüksek olan kişilerin yeterlilik duyguları yüksektir.
- Başarı güdüsü yüksek olan kişiler orta ve uzun vadeli planlama yaparlar,
- Başarı güdüsü yüksek olan kişiler işleri ile özdeşleşirler ve bu da beraberinde yüksek performans ve verimlilik getirir,

Başarı güdüsü yüksek olan çalışanlar mükemmeliyetçi kişilik özellikleri sergilemektedirler ve yaptıkları işlere ilişkin geri bildirim almak istemektedirler. Yüksek başarı güdüsüne sahip kişiler, başarıyı önemli bir gereksinim şeklinde düşünerek, başkalarının gözüne girmek için değil kendi başarı gereksinimini karşılayarak doyuma

ulaşmak istemektedirler ve bu özellikleri başarı güdüsü yüksek olan çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini yükseltmektedir.

Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak ele alınması gereken bir diğer kişilik özelliği motivasyondur. Motivasyon ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye ilişkin araştırmalar genel olarak Herzberg'in "çift faktör teorisi" kapsamındadır. Herzberg'in teorisine göre motivasyon kavramı içsel ve dışsal olarak iki farklı şekilde ele alınmalıdır. Örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olan temel motivasyon tipinin içsel motivasyon olduğu araştırmalar kapsamında kanıtlanmıştır. Yürütülen çalışmalar, içsel motivasyonu yüksek olan çalışanların dışsal motivasyonu yüksek olan çalışanlara kıyasla daha yüksek örgütsel bağlılığa sahip olduğunu kanıtlamıştır (Hackman ve Lawler, 1971: 279).

Kişisel özellikler kapsamında ele alınması gereken bir diğer önemli özellik çalışanların sahip oldukları çalışmaya ilişkin değerlerdir. Çalışma değerleri, bir bireyin doğumdan itibaren yaşadığı sosyal çevrelerden elde ettiği değer yargılardan etkilenir. Çalışanlar hayatları boyunca elde ettikleri değer yargıları çalışma hayatlarına da yansıtırlar ve çalışma değerlerini oluştururlar. Çalışma değerleri genel anlamda çalışanın iş etiği, iş ahlakı, işe değer vermesi gibi sahip olduğu / olmadığı değerlere ilişkin bütündür. Çalışma değerleri ve örgüte ilişkin bağlılık kapsamında yürütülen araştırmalar kapsamında elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir;

- İş ahlakı yüksek ise, çalışmaya ayrılan zamanın daha verimli geçtiği görülmüştür (Stöber ve Seidemsticker, 1997: 1085).
- İş etiği yüksek kişilerin örgüte olan bağlılığı daha yüksektir (Naquin ve Holton, 2002: 360).

2.2.2. Örgütsel Faktörler

Çalışanların örgütsel bağlılıklarına ilişkin olarak kişisel faktörlerin yanı sıra örgütsel faktörlerin de ele alınması gerekmektedir. Çalışmanın bu bölümünde örgütsel bağlılığa ilişkin etkili olan örgütsel faktörler incelenecektir.

2.2.2.1. Örgüt kültürü

Örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan örgütsel faktörlerden bir tanesi örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü en temel tanımlama ile örgütün genel görüntüsünü

şekillendirmektedir ve bu şekillendirme, semboller yardımı ile yapılmaktadır (Ataman, 2002: 520). Diğer bir tanımlamaya göre ise örgüt kültürü, örgüt içerisindeki çalışanların davranışlarını örgüt amaç ve hedeflerine yönlendirmek üzere geliştirilmiş olan değerler, inançlar, normlar bütünüdür (Karcıoğlu, 2001: 268). Örgüt kültürünün en önemli özelliklerinden bir tanesi, örgüt kültürünün, örgüt çalışanları arasında birlik-beraberlik duygusunu yaratıyor olması ve bu birliktelik sayesinde de örgütün dış çevresinde yaşanan değişimlere ilişkin uyum sürecini kolaylaştırıyor olmasıdır (Erkmen, 2000: 23).

Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında önem arz eden bir ilişkinin olduğu araştırmalar kapsamında kanıtlanmıştır. Balay (2000) tarafından yürütülen araştırmada örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde direkt olarak etkili olduğu kanıtlanmıştır. Araştırma kapsamında örgüt kültürünün çalışanların öncelikleri ile örgüt amaç ve hedefleri arasında bir köprü kurduğunu ve bu sayede de örgütsel bağlılığı etkilediği sonucuna varılmıştır (Balay, 2000: 98).

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık kapsamında yapılan diğer bir çalışmaya göre ise; örgüt kültürü çalışanların belirlenmiş idealler ve değerler altında toplanmasını sağlayarak çalışanları belirli bir amaca ulaşmak için motive eder ki bu motivasyon da örgüte olan bağlılığı arttırmaktadır (Açıkgöz, 2006: 74).

2.2.2.2. Örgütün yapısı ve büyüklüğü

Örgütün yapısı ve büyüklüğü, yaşamlarının büyük bir kısmını bir örgütün parçası olarak geçiren bireyler açısından önemli bir örgütsel faktör olarak kabul edilmektedir. Örgüt büyüklüğü temel anlamda örgüt tarafından bir araya getirilen üretim araçlarının tümünün toplam hacmidir (Karalar, 1998: 130). Bir örgütün büyüklüğü ile çalışanların örgüte yönelik olarak geliştirdikleri bağlılıkları arasında ilişki olduğu bilinmektedir. Ancak bu ilişki her zaman aynı yönde ortaya çıkmamaktadır. Bir diğer ifade ile yapılan araştırmaların bir kısmında büyük örgütlerde çalışanların kendilerini gerçekleştirme noktasında sorun yaşadıkları ve bu nedenle örgüt ile özdeşleşemedikleri sonucuna varılırken, bazı araştırmalarda ise büyük örgütlerin sahip oldukları olanaklar (kariyer olanakları, ikramiye olanakları, yan faydalar gibi) nedeni ile çalışanların örgütsel bağlılıklarına olumlu etki ettikleri saptanmıştır.

Örgütün büyüklüğü ve sahip olduğu yapıya yönelik önemli olan husulardan bir tanesi, örgütün yönetsel yapılanması, örgüt şeması ve bu şemada yer alan boyutların

birbirleri ile olan ve asları ile olan ilişkiler boyutudur. Diğer bir ifade ile örgüt içerisindeki ilişkilerin durumu, etkinliği ve verimliliği bir diğer ifade ile iletişim ağları örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Bir örgütün sahip olduğu iletişim ağlarının, bilgiyi doğru ve çarpıtmadan iletiliyor olması gerekmektedir. Aksi takdirde, iletişim ağları tarafından hatalı bilgilendirilen çalışanların, işleri ile ilgili hata yapma olasılıkları artmakta ve örgütsel olarak karmaşanın yaşanması kaçınılmaz olmaktadır (Mishra ve Shyan, 2005: 8).

2.2.2.3. Rol çatışması – takım çalışması

Rol çatışması en genel anlamda bir role ve rol yükümlüsüne ilişkin olan beklentilerin birbiri ile uyumsuz olması durumudur. Örgütsel bağlılık düzeyinde en önemli çatışmalardan bir tanesi örgütün çalışanlarının amaç ve hedeflerinin ya da diğer bir ifade ile beklentilerinin örgütün politikaları ile uyum göstermemesi durumunda ortaya çıkan çatışma boyutudur. Bu rol çatışmasının örgüte olan bağlılığı olumsuz olarak etkileyeceği aşikârdır.

Çalışanların, örgütler tarafından belirlenmiş olan ortak hedef ve değerlere hizmet edici yönde bireysel olarak çalışmak yerine gruplar halinde çalışmasına takım çalışması denir (Özalp, 1995: 192). Takım çalışması yöntemi ile çalışılmasının çalışanların örgüte bağlılıklarını arttırdığını gösteren çalışmalar bulunmaktadır. Bu pozitif korelasyonun temelinde takım çalışması yöntemi ile çalışan çalışanların kendilerini bir gruba ait hissetmelerinden kaynaklanan güvenlerinin performanslarına olumlu yansımaları ve etkin performans ile üretilen işin çalışanları tatmin etmesi yatmaktadır.

2.2.2.4. Örgütsel ödüller

Örgütsel bağlılık tek taraflı oluşabilen bir kavram değildir. Diğer bir ifade ile örgütsel bağlılığın oluşumunda örgüt tarafından çalışanlarına sunulan imkânların, çalışma ortamının, çalışanlara verilen değerlerin önemi büyüktür.

Örgütsel ödüller ve örgütsel bağlılık arasında direkt bir ilişkinin bulunduğunu söylemek mümkündür. Şöyle ki, örgüt çalışanlarının örgüte olan bağlılık düzeylerinin artması hususunda yapılan ödemelerin, ücret dışı ek gelirlerin, primlerin, terfi edilmenin ve statü olarak yükselmenin, bir projenin çalışanın sorumluluğuna verilmesinin önemi büyüktür (Dağdeviren, 2007: 64).

Örgütsel ödüller kapsamında değerlendirilebilecek ve örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olan bir diğer örgütsel faktör ise örgütün çalışanları için sağladığı kariyer

olanaklarıdır. Kariyer olanakları, çalışanların mensubu oldukları örgütte, çalışmalarının ve sahip oldukları eğitim, dil gibi kişisel becerilerinin bir karşılığı olarak mevcut pozisyonundan daha iyi bir pozisyona terfi edebilme imkânının örgütte mevcut olması durumudur. Kariyer bir anlamda, çalışanların sahip oldukları kişisel hedeflere ve eş zamanlı olarak da örgütsel hedeflere bağlı olarak çalışma hayatı süresince kontrol altında tutacağı işe ilişkin deneyimlerdir (Seymen, 2004: 81). Kariyere yönelik yapılan araştırmalarda kariyer fırsatları yüksek olan örgüt çalışanlarının daha verimli çalışma hayatları olduğu ve işe ilişkin bağlılıklarını uzun süreli olarak korudukları tespit edilmiştir (Feldman, 2000: 1286).

2.2.2.5. Yönetim-ücret

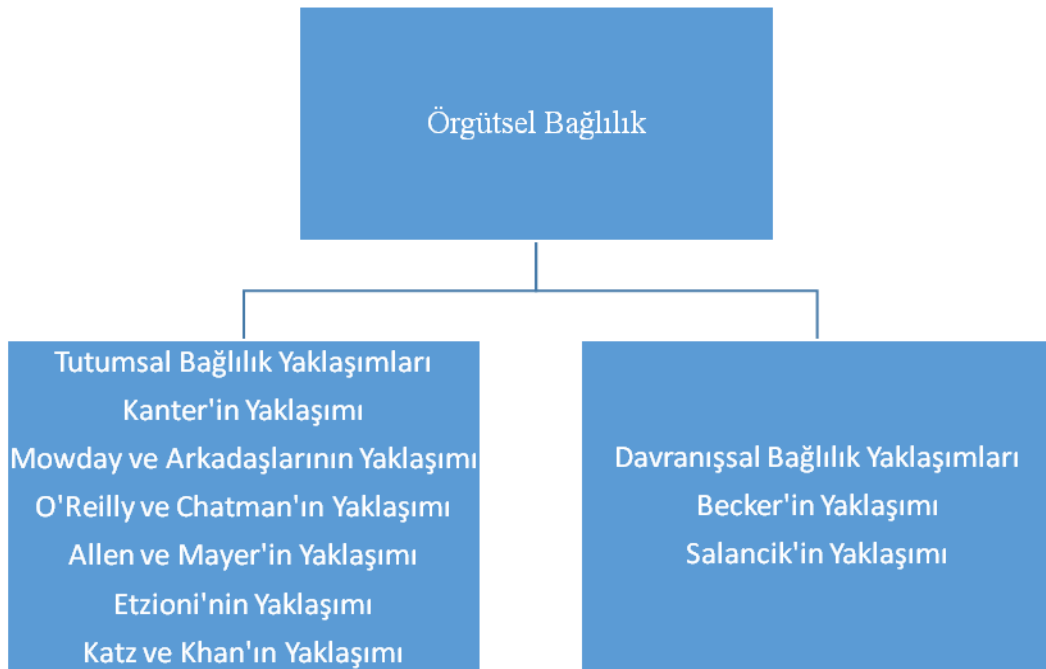
Çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olan bir diğer örgütsel faktör yönetim ve ücret faktörüdür. Çalışanlar, bağlı buldukları yöneticileri ve yöneticiler tarafından alınan yönetsel kararlardan birincil olarak etkilenmektedirler. Bilindiği gibi yönetici; temel olarak örgütün yönetsel süreçlerinde aktif olarak yer alan ve astlarına ve astları ile ilgili süreçlere dair planlama yapan farklı fonksiyonları olan çalışanlar olarak tanımlanmaktadır (Bovee vd. 1993: 5). Bu tanımlama kapsamında yöneticilerin örgüt içerisindeki yönetsel fonksiyonlar ile birebir ilişkili çalışanlar olduğunu söylemek mümkündür. Dolayısıyla, çalışanlar üzerinde etki sahibi olan yönetsel kararları alan yöneticilerin sahip oldukları liderlik özellikleri, yönetsel becerileri, yönetsel kararları ve yönetim biçimleri, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkilidir (Zefaane, 1994: 979).

Yönetim biçimi, yönetici özellikleri ve yönetsel karar mekanizmalarının yanı sıra, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olan diğer bir faktör ücret faktörüdür. Bilindiği gibi her birey, hayatını devam ettirecek ve istek / ihtiyaçlarını karşılayacak bir ücrete sahip olmak için çalışmaktadır ve dolayısıyla bir çalışanın örgüte bağlılık geliştirmesi üzerinde önemli bir faktördür. Ücretler, örgütler tarafından çalışanlara sağlanan önemli bir unsurdur ve çalışanların işten ayrılmalarına ilişkin en önemli etkenlerden bir tanesidir (Byington ve Johnston, 1991: 3). Bu sonuçtan yola çıkarak, ücret ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu, ücret düzeyi yüksek çalışanların bu faktör nedeni ile işten ayrılmayı tercih etmediklerini ve dolayısıyla örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Ücret ve örgütsel bağlılık arasındaki bu ilişkinin, örgütler tarafından ilişkin çekiciliğin artırılması noktasında kullandığını ve örgütsel bağlılığı artırma çabasına girdiğinin altını çizmek de gerekmektedir (Balay, 2000: 68).

Ücret ve örgütsel bağlılık ilişkisi noktasında altını çizmek gereken bir diğer önemli nokta, ücretin sadece çalışanlara aylık olarak ödenen tutar olarak algılanmaması noktasıdır. Bir diğer ifade ile ücret ve ücret sayılan benzeri ödemeler, çalışanların sahip oldukları nakit ödüller haricindeki gayri-nakit ödüller de çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkilidir. Mottaz (1989) çalışanların örgüte ilişkin bağlılıklarını artırma noktasında, ücret haricinde, emekli aylığının, sağlık olanaklarının, terfi olanaklarının da etkili olduğunu savunmaktadır (Mottaz, 1989: 143).

2.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasına ilişkin farklı kapsamda araştırmalar yürütüldüğü için literatürde yer alan örgütsel bağlılığa ilişkin sınıflandırmalar oldukça farklılaşmaktadır. Aşağıda yer alan şekilde örgütsel bağlılığa ilişkin literatürde sıklıkla kullanılan yaklaşımlar kapsamında sınıflandırma yer almaktadır. İnce ve Gül (2005), yapmış oldukları çalışmada örgütsel bağlılığı tutumsal (Mowday ve arkadaşları, O'Reilly ve Chatman, Allen ve Meyer, Etzioni, Katz ve Khan) ve davranışsal (Becker, Salancik) yaklaşımlar şeklinde kategorize ederek bu yaklaşımlara ilişkin aşağıdaki Şekil 2.1'i literatüre kazandırmışlardır.



Kaynak: İnce ve Gül, 2005: 41

Şekil 2.1. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

2.3.1. Mowday ve Arkadaşlarının Sınıflandırması

Mowday, Steers ve Porter (1982) yürüttükleri araştırmalar kapsamında örgütsel bağlılığı iki başlık altında sınıflandırmıştır. Mowday ve arkadaşlarına göre örgütsel bağlılık; tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık olarak iki sınıfta incelenmelidir.

2.3.1.1. Tutumsal bağlılık

Tutumsal bağlılık kavramının temelinde “tutum” kelimesi yatmaktadır. Dolayısıyla, bu bağlılık türünün sosyal psikoloji ile ilgili olduğunu söylemek mümkündür. Tutum, temel olarak, bir bireyi belirli bir davranışa yönlendiren eğilimi ifade etmektedir ve bireylerin çevresindeki tüm faktörlere (insanlar, nesnelere, olaylar gibi) yönelik sürekli temayülleri ifade etmektedir (Ceylan, 1998: 72).

Tutum kavramının temel olarak kabul edilmiş üç boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar; bilişsel, duygusal ve davranışsal olarak sıralanmaktadır. Tutumun bilişsel ögesi, bir nesneye, olaya ya da kişiye ilişkin sahip olunan bilgi ve inanışları, duygusal ögesi, tutumun bireyde oluşturduğu duygusal tepkileri ve davranışsal ögede, sahip olunan tutum ekseninde harekete geçmeyi ifade etmektedir (Can, 1997: 151).

Mowday ve arkadaşlarına göre, tutumsal bağlılık davranışı, bir örgüt çalışanının örgütü tarafından önceden belirlenmiş amaç, hedef ve değerler ile kendi sahip olduğu amaç, hedef ve değerlerini özdeşleştirmesi durumunda ortaya çıkan bir bağlılık türüdür ve bir anlamda örgüt ve birey arasında ödül ve menfaatlere dayalı olarak gelişen bir alışveriş sürecidir (Mowday vd. 1979: 225).

Tutumsal bağlılık, çalışanların örgütün amaçları ve hedefleri ile özdeşleşmesi ve bu amaç ve hedefler doğrultusunda çalışmaya istekli olduklarını gösteren bir bağlılık türüdür. Çalışanların tutumsal bağlılıkları örgütsel bir takım değerlerin var olması ile ortaya çıkan bir bağlılık türüdür. Diğer bir ifade ile tutumsal bağlılık çalışanların örgütleri ile olan ilişkileri ile ilgilidir. Tutumsal bağlılık ile ilgili örgüt tarafından ortaya konulacak olan koşullar, çalışanların psikolojik durumları üzerinde etkili olmaktadır ve bu sayede örgüte ilişkin bağlılık güdülerini geliştirmektedir. Bu noktada tutumsal bağlılığın önemli bir değişkeninin psikoloji olduğunun altını çizmek gerekmektedir.



Kaynak: Allen ve Meyer, 1991: 67

Şekil 2.2. Tutumsal Bağlılık Süreci

Yukarıda yer alan şekil tutumsal bağlılık sürecinin işlemlerini göstermektedir. Tutumsal bağlılık örgüt tarafından gerekli olan koşulların sağlanması ile başlayan bir süreçtir. Gerekli koşullar sağlandığında bu durum çalışanların psikolojileri üzerinde olumlu etki yapmakta ve bağlılık davranışlarını geliştirmektedir.

Buchanan (1981) tutumsal bağlılığı üç bileşenli olarak tanımlamaktadır. Bu bileşenler;

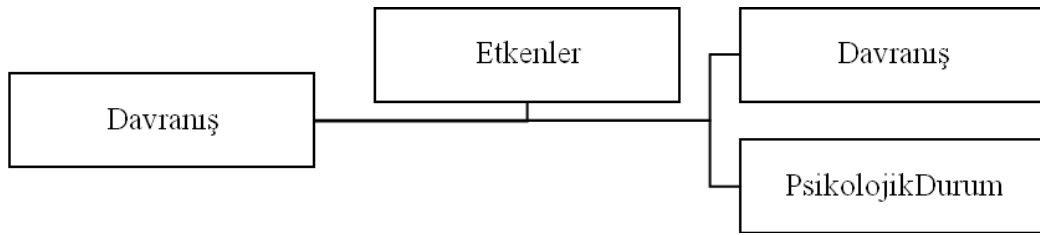
- Örgütün var olan amaçları ve belirlenmiş değerleri ile özdeşleşme,
- Örgüt içerisinde yürütülen işlere ve faaliyetlere yüksek oranda katılma,
- Örgüte sadık olma

Buchanan tarafından belirlenmiş olan bu üç bileşen temelde, örgüte içerisinde var olmayı etkilemektedir. Diğer bir ifade ile bu üç bileşene sahip olan örgüt çalışanları örgütlerine bağlılık tutumu geliştirmiş olan çalışanlardır.

2.3.1.2. Davranışsal bağlılık

Davranışsal bağlılık, genellikle çalışanların geçmişte sergiledikleri davranışlardan kaynaklı olarak örgütlerine bağlı olmaları ile ilgilidir. Davranışsal olarak bağlılık, çalışanların, örgütlerinde uzun süreli çalışmalarına ilişkin sorunsal ile ne şekilde baş ettikleri ile alakalı bir kavramdır. Davranışsal bağlılık, örgüt ile ilişkili olmaktan ziyade, çalışanların bireysel davranışlarından ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar, çalışma hayatları süresince örgütlerinde karşılaştıkları bazı olaylara ilişkin davranışlar geliştirmektedirler ve bu davranışlar devam ettirmektedirler. Çalışanlar, uzun süre sürdürdükleri bu davranışlara da bağlı kalmaktadırlar. Bu bağlanma sonucunda da davranışlarını haklı çıkartacak tutumlar geliştirme ve meşrulaştırma çabasında olan çalışanların davranışlarını tekrarladıkları

görülmektedir (Gül, 2002: 77). Allen ve Meyer (1991), çalışmalarında bağlılık-davranış bağlantısı dahilinde yer alan süreçlerin tamamlayıcı bir bileşeni olduğunu ifade etmişlerdir. Tutumsal yaklaşımda, bağlılığın davranışsal sonuçlarının bağlılığın sabit kalmasına ya da değişmesine katkıda bulunan koşullar üzerinde olası bir etkiye sahip olduğu kabul edilmektedir. Davranışsal bağlılık, örgütten ziyade kişinin kendi davranışlarına karşı gelişir. Kişi belli bir davranışta bulunduktan sonra bu davranışların devamını getirir. Davranışlarına bu şekilde bir bağlılık gösterdikten sonra ona uygun veya onu meşru ve haklı çıkaran tutumlar geliştirir. Bu tutumlar da davranışın tekrarlanma olasılığını artırır. Bu durum Şekil 2.3’de gösterildiği gibidir.



Kaynak: Allen ve Meyer 1991: 69

Şekil 2.3. Davranışsal Bağlılık Süreci

2.3.2. Allen ve Meyer’in Sınıflandırması

Örgütsel bağlılık literatüründe Allen ve Meyer tarafından yürütülmüş çalışmalar oldukça önemlidir. Allen ve Meyer yürütmüş oldukları araştırmalar kapsamında örgütsel bağlılığı üç temel sınıfta incelemektedirler ve bu sınıflandırma örgüt literatüründe oldukça sıklıkla kullanılmaktadır. Allen ve Meyer tarafından yapılan sınıflandırma kapsamında örgütsel bağlılık duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç temel başlıkta incelenmektedir.

2.3.2.1. Duygusal bağlılık

Duygusal bağlılık içerisinde özdeşleşme kavramını barındıran bir bağlılık türüdür. Diğer bir ifade ile duygusal bağlılık, bir çalışanın örgütü ile özdeşleşebilmesi noktasına vurgu yapmaktadır. Duygusal bağlılık örgüt tarafından belirlenmiş olan amaç ve hedeflerin çalışanlar tarafından benimsendiği noktada ortaya çıkan bir bağlılık türüdür. Duygusal bağlılık, tutumsal bağlılık olarak da adlandırılmaktadır. Duygusal bağlılığın temelinde, bir çalışanın mevcut iş ortamına ilişkin duygusal tepkileri yatmaktadır ve iş arkadaşları ile ilişkileri, mesleğine ilişkin tatmini ile direkt olarak ilgilidir (Doğan ve Kılıç, 2007: 44).

Allen ve Meyer (1990) yürüttükleri çalışmalarda duygusal bağlılık türüne sahip olan bireylerin örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna varmıştır (Allen ve Meyer, 1990: 12).

Örgüt çalışanlarında duygusal bağlılığın geliştirilmesi çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde olumlu etki yapacaktır. Ancak bu noktada, çalışanların duygusal bağlılıklarının geliştirilmesi sürecinde bir takım faktörlerin etkili olduğunu belirtmekte yarar vardır. Çalışanlara ilişkin duygusal bağlılığın geliştirilmesi üzerinde etkili olan faktörler, Allen ve Meyer (1990) tarafından aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Örgüt, çalışanlarına cazibeli ve heyecan uyandırıcı işler verdiği takdirde çalışanların duygusal bağlılıkları artar
- Örgüt çalışanlarının örgüt içerisindeki rollerini açık ve net bir şekilde belirttiği takdirde, çalışanların duygusal bağlılıkları artar
- Örgüt, çalışanlarına işlerinin gereklerine ilişkin talimat verdiği ve çalışanların görev ve sorumluluklarının örgütün hangi amacına ve stratejisine hizmet ettiğini açıkladığında, çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri artar.

Duygusal bağlılık, çalışanlar arasındaki uyum düzeyi ile de doğrudan etkili olan bir kavramdır. Bir örgütte var olan çalışma ortamının uyum içerisinde olması ve çalışanların fikirlerinin örgütsel süreçlerde dikkate alınması çalışanların duygusal bağlılığı üzerinde pozitif yönde etkilidir. Bunun yanı sıra, duygusal bağlılığın oluşturulabilmesi için çalışanların örgüt tarafından değerli görülmesi ve çalışanlara bunun hissettirilmesi gerekmektedir. Bu güven ortamının sağlanması örgütte eşitlik ortamının yaratılması ve hakkaniyetli davranılması ile sağlanmaktadır.

2.3.2.2. Devam bağlılığı

Devam bağlılığı temel olarak çalışanın yapmış olduğu kişisel yatırımlar nedeniyle çalıştığı örgütte kalma isteğinden kaynaklanmaktadır. Kişisel yatırımlar; çalışma arkadaşları ile kurulan sosyal içerikli ilişkiler, sahip olunan kıdem hakları, emekliliğe ilişkin haklar, kariyer planlamasına ilişkin örgüt içi fırsatlar ve bir örgütte uzun süre çalışma sonucunda elde edilen bilgi ve tecrübe olarak sıralanabilir (Çakınberk ve Demirel, 2010: 108).

Devam bağlılığının oluşması noktasında duygusal bağlılıkta olduğu gibi bir takım faktörlerin etkili olduğu bilinmektedir. Allen ve Meyer (1990) yürüttükleri çalışmalarda devam bağlılığı üzerinde etkisi olan faktörleri belirlemişlerdir. Bu faktörler aşağıdaki tablo yardımı ile özetlenmiştir.

Tablo 2.4. Devam Bağlılığı Üzerinde Etkili Olan Faktörler

Faktör	Açıklama
Yetenek	Çalışanın örgütünde kazanmış olduğu tecrübelerin ve yeteneklerin diğer örgütler için yeterli ve geçerli olacağına ilişkin endişeye sahip olması çalışanın mevcut örgütüne ilişkin devam bağlılığını artırır
Eğitim	Çalışanlar sahip oldukları eğitimin sadece kendi örgütleri için işe yarar kabul edildiğini düşünmesi çalışanların mevcut örgütlerine ilişkin devam bağlılığını artırır
Oryantasyon	Çalışanlar mevcut örgütlerine ilişkin devam bağlılığını geliştirmiştir çünkü, çalışanlar mevcut örgütlerinden ayrıldıktan sonra başka bir yerleşim yerinde yaşamayı tercih etmemektedir
Yatırım	Çalışanlar, mevcut örgütlerinde geçirdikleri zaman ve çabanın önemine inanmaktadır ve bu süreçte kendilerine yaptıkları yatırımdan vaz geçmek istemezler ve bu güdü çalışanların devam bağlılığını artırır
Emeklilik Primi	Çalışanlar, eğer mevcut örgütlerinde uzun bir süredir çalışıyor ise, örgütten ayrıldıkları takdirde kayıp edecekleri kıdem tazminatı nedeni ile mevcut örgütlerine karşı devam bağlılığı geliştirirler

2.3.2.3. Normatif bağlılık

Normatif bağlılık, kişisel yükümlülük duygusu olarak tanımlanmaktadır ve bir anlamda çalışanın örgütte kalmasını bir sorumluluk olarak tanımlamaktadır. Normatif bağlılık örgüt çalışanın kendini örgütünün doğal bir üyesi olarak hissetmesinden kaynaklı olan bağlılık türüdür. Çalışanlar, örgüt içerisinde aldığı eğitimler dolayısıyla ve /veya örgüt içerisinde kurduğu iyi ilişkiler nedeni ile kendilerini örgütlerine karşı borçlu hissederler ve bu güdü normatif bağlılık olarak tanımlanır (Öğüt ve Kaplan, 201: 192-193). Normatif bağlılık örgüt literatüründe kuralcı bağlılık olarak da tanımlanmaktadır. Bu bağlılık türü çalışanların ahlaki bir görev duygusuna sahip olmaları ve sahip oldukları bu ahlaki tabanlı duygu ile örgütlerine karşı sorumluluk geliştirmelerine dayanan bir kavramdır (Grisaffe ve Allen, 2001: 222).

2.3.3. Etzioni'nin Sınıflandırması

Etzioni, örgütsel bağlılığa ilişkin sınıflandırma yapan ilk araştırmacılardan bir tanesidir. Etzioni, ahlaki, hesapçı ve yabancılaştırıcı olmak üzere üç çeşit bağlılık olduğunu belirtmiştir (Bayram, 2005: 129-130);

- Ahlaki bağlılığın temelleri, örgüt tarafından belirlenmiş amaçlar ile örgüt değerleri ve normları ile özdeşleşmeyi ve tüm bunları içselleştirmeyi içermektedir. Ahlaki bağlılık kapsamındaki temel argüman, çalışanların topluma fayda sağladığına inandıkları amaçlara sahip örgütlere daha fazla bağlandıkları yönündedir. Diğer bir ifade ile bireyler örgüte ilişkin standartları ve örgütün değerlerini içselleştirdiği ve bireylerin bağlılıklarının örgüt içerisindeki ödül / ceza sistemindeki değişikliklerden etkilenmediği noktada ahlaki bağlılıktan söz edilmektedir (Newton ve Shore, 1992: 227).
- Hesapçı bağlılık; çalışanlar ile örgütleri arasında var olan katkı-fayda (ödül) ilişkisinin bağlılık oluşturduğunu savunmaktadır. Hesapçı bağlılık, alış-veriş temellidir. Diğer bir ifade ile bu bağlılık türünün temelinde, örgüt çalışanlarının örgüte kattıkları karşılığında alacakları ödüllerden (ücret, prim) dolayı bağlılık duymaları yatmaktadır (Mowday vd 1982: 21-22).
- Yabancılaştırıcı bağlılık, çalışanların davranışları sınırlandırıldığı takdirde oluşmaktadır ve örgüte negatif yönelmeyi ifade etmektedir. Çalışan, psikolojik düzeyde örgütüne bağlılık duymamaktadır ve fakat örgüt üyeliğini çeşitli nedenlerden dolayı devam ettirmektedir.

Ahlaki açıdan yakınlıktan kasıt örgütün belirlenmiş amaçlarının, örgüt değerlerinin ve normlarının çalışan tarafından içselleştirilmesiyle birlikte örgüte doğru pozitif yönelmedir. Hesapçı bağlılıkta ahlaki açıdan yakınlık ile kıyaslandığında, örgüt daha az yoğun bir ilişki söz konusu iken yabancılaştırıcı bağlılıkla ise, olumsuz bir tutum; çalışanın davranışlarının kısıtlanmasından dolayı, örgütüne ilişkin takındığı olumsuz tutum açıklanmaktadır (Bayram, 2005: 130).

Etzioni'nin sınıflandırması kapsamında, örgütsel bağlılığın hem negatif hem de pozitif anlamda ele alındığını söylemek gerekmektedir. Diğer sınıflandırmalardan farklılaşan negatiflik durumu temelde örgütün sahip olduğu güçlere dayanmaktadır. Çalışanlar, örgütün sahip olduğu cezalandırıcı güç kapsamında tepkiler aldıkları noktada, negatif bağlılık geliştirebilmektedir (Balay, 2000: 19). Pozitif bağlılık – ki bu bağlılık türü diğer sınıflandırmalar ile paralel bakış açısına sahiptir – örgütsel değerlerin, amaçların, hedeflerin, içsel hale getirilmesi noktasında çalışanların örgütlerine yönelmesi olarak açıklanmaktadır (Meyer ve Parfyonova, 2010: 284).

2.3.4. Kanter'in Sınıflandırması

Kanter'e göre (1968) bağlılık, var olan sosyal sistem ve bireyin sahip olduğu kişilik sistemi kaynaklıdır ve bilişsel, duygusal, normatif yönelimlerden meydana gelmektedir. Bu kapsamda Kanter (1968), örgütsel bağlılığı devamlılık bağlılığı, ilişki bağlılığı ve kontrol bağlılığı olarak sınıflandırmıştır.

Devamlılık bağlılığı temel olarak çalışan ve örgütün devamlılığı arasındaki ilişkiyi esas alan bağlılıktır ve bir çalışanın örgütün hayat seyrine devam edebilmesine, faaliyetlerini sürdürülebilir kılmasına ilişkin geliştirdiği bağlılık olarak tanımlanmaktadır (Gül, 2002: 42).

Kanter tarafından tanımlanan bir diğer bağlılık türü ise ilişki bağlılığıdır. İlişki bağlılığı ya da diğer bir ismi ile birlik bağlılığıdır. İlişki bağlılığı, bir çalışanın var olduğu örgütte yeni ilişkiler geliştirmesi ve önceki örgütünde geliştirmiş olduğu sosyal ilişkileri yerine yeni örgütündeki sosyal ilişkileri örgüte bağlılığını artırma sürecinde kullanması anlamına gelmektedir (Gül, 2002: 42).

Kanter'in sınıflandırmasındaki son bağlılık tipi olan kontrol bağlılığı ise, bağlılığın; çalışanların örgütlerine, örgütlerin değerlerine uyumlu davranışlar sergilemeleri ve sergiledikleri davranışların örgüt normları ile paralel olduğuna ilişkin inanç geliştirdikleri noktada ortaya çıktığını savunmaktadır (Tayfun vd. 2010: 5).

2.3.5. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması

Katz ve Kahn (1977) örgütsel bağlılığı çalışanların örgütlerine bağlılık duymaları üzerinde etkili olan farklı faktörlere (ödüllere) dayanarak açıklamıştır (Balay, 2000: 23).

Katz ve Kahn (1977)'a göre çalışanların örgüt sistemi içerisindeki eylemleri hem içsel hem de dışsal bir takım ödüllerin birleşiminden oluşan bir sonuçtur ve dolayısıyla örgütsel bağlılık anlatımsal ve araçsal olarak iki farklı boyutta ele alınabilmektedir. Anlatımsal boyut iç ödüller ile ifade edilmekte iken, araçsal boyut, dış ödüller ile ifade edilmektedir. Anlatımsal ve araçsal boyutlara ilişkin ayırım, çalışanların kendilerini sisteme ne denli adanmış olduğu ile ilgilidir. Diğer bir ifade ile içsel bakımdan ödüllendirmenin gerçekleşebildiği durumlarda örgütsel adaletin anlatımsal boyutu devreye girmektedir ve benzer olarak dış ödüllerin güdüleyici olarak çıktığı durumlarda, örgütsel adaletin araçsal boyutundan bahsedilmektedir (Bayram, 2005: 131).

2.3.6. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman (1986) tarafından yürütülen örgütsel bağlılık çalışmalarında, örgütsel bağlılık çalışan ile örgüt arasında var olan psikoloji temelli bir bağ olarak ele alınmaktadır. O'Reilly ve Chatman yürüttükleri çalışmalarda Kelman'ın (1958), çalışmalarında sıklıkla bahsettiği tutum değişiminden etkilenmiş ve bu kapsamda örgütsel bağlılığa ilişkin üç temel tür olduğunu belirtmişlerdir. Bu türler, uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı olarak tanımlanmıştır.

Uyum bağlılığı; en temel anlamda, çalışanların bağlılık göstermesinin ve bu doğrultuda sergiledikleri tutum ve davranışların temel nedeninin elde edeceği ödüller ve elde etmekten kaçındığı cezalar olduğu noktasıdır. Diğer bir ifade ile uyum bağlılığı ödül – maliyet değerlendirmesini esas almaktadır ve çalışanların bireysel algılarının bu yönde çalışmasını sağlamaktadır

O'Reilly ve Chatman tarafından tanımlanan bir diğer örgütsel bağlılık türü özdeşleşme bağlılığıdır. Özdeşleşme bağlılığında çalışanlar örgütlerinin bir parçası olarak kalma isteğine sahiptirler ve çalışanlar örgüt tarafından belirlenmiş amaç ve değerleri kabul ederek bu amaç ve değerler ile özdeşleşmek sureti ile örgüte bağlılık geliştirirler.

O'Reilly ve Chatman tarafından tanımlanan son bağlılık ise, içselleştirme bağlılığı olarak adlandırılmaktadır. İçselleştirme bağlılığı, çalışanların sergiledikleri davranışlar ve tutumlar ile örgütteki diğer çalışanların uyumlu halde olması sonucunda ortaya çıkmaktadır (Gül, 2002: 43-44). Tıpkı özdeşleşme bağlılığı gibi, içselleştirme bağlılığı da örgütün beklentilerine yönelik sonuçlar ortaya çıkartmaktadır.

2.3.7. Becker'in Sınıflandırması

Becker (1960), örgütsel bağlılık kavramını “yan bahis” kuramı kapsamında ele almıştır. Aslında, tam anlamı ile bir sınıflandırma da yapmayan Becker'in yaklaşımı “yan bahis” kuramı kapsamında örgütsel bağlılığı ve temel noktalarını açıklamaktadır. Yan bahsi kuramı kapsamında örgütsel bağlılık ile ilişkilendirilen faktörler; topluma ilişkin beklentiler, bürokrasi ile ilgili düzenlemeler, sosyal etkileşimler ve sosyal rollerdir (İnce ve Gül, 2005: 52-52). Yan bahis kuramının kaynakları olarak da adlandırılan bu dört faktör, çalışanların örgüte ilişkin bağlılıkları üzerinde etki sahibidir. Becker (1960) çalışmalarında yan bahis kaynaklarının sahip olduğu etkiler ve çalışanların sahip oldukları demografik özellikler (yaş,

kıdem, gibi) örgütsel bağlılık üzerinde etkili olmaktadır ve bu faktörlere ilişkin olarak bağlılık düzeyi değişecektir.

2.3.8. Salancik'in Sınıflandırması

Salancik, bireyin örgütsel bağlılığını yine bireyin gerçekleştirdiği devamlı ve tutarlı davranışlarına bağlıdır ve örgütle olan ilişkisini bu doğrultuda güçlenmektedir. Bu yaklaşımda temel amaç çalışan ile örgüt arasında psikolojik olarak kurulan bağın örgütsel bağlılığa dönük davranışları desteklemesi ve bireyin bu davranışını devam ettirme amacıyla olması gerektiğidir (Salancik, 2002: 17).

Örgüt içerisindeki bireyin kendi davranışlarına sahip çıkması ile örgütsel bağlılığa yönelik davranışlarının tekrarlanması ve davranışsal süreklilik kazanmasıdır. Burada önemli olan bu davranışların bir defa sergilendikten sonra gönüllü davranışa dönüşmesi ve süreklilik arz etmesidir (Bolat ve Bolat, 2008: 81).

3. BÖLÜM

3. ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN KAMU VE ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARI KAPSAMINDA ANALİZİ

3.1. Araştırmanın Amacı

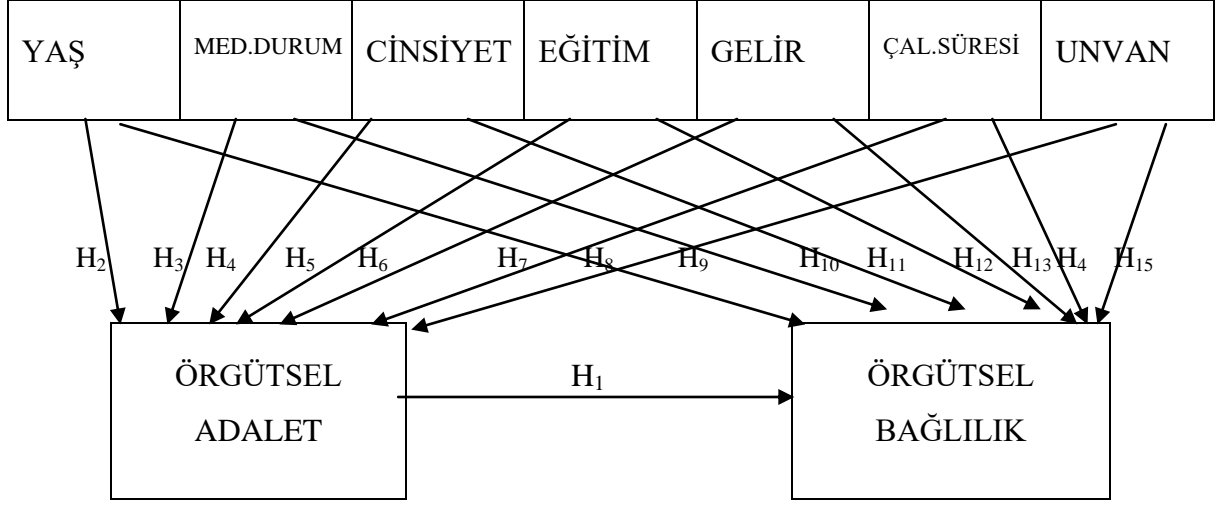
Rekabet koşullarının günden güne aratarak daha sert bir hal aldığı iş dünyasında varlıklarını devam ettirmek ve kârlarını artırmak isteyen örgütlerin bu amaçlara ulaşabilmelerinde çalışanların önemi oldukça büyüktür. Bu araştırmanın amacı; örgütlerde iş görenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki olup olmadığı ve varsa bu ilişkinin yönünü araştırmaktır. Bu amaç kapsamında, kamu ve özel sektör çalışanları üzerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet arasında bir ilişkinin var olup olmadığı araştırılmıştır. Alan yazında birçok çalışmada örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiş ancak yukarıda belirtilen özel kişilik-tüzel kişilik - kamu kurumu şeklinde kaymakamlık, devlet hastanesi, belediyeler ve özel sektör işletmelerinin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık sıralaması bu çalışma ile bir ilk olma özelliğini taşımaktadır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada nicel verilere dayalı araştırma yöntemi benimsenerek veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Ek-1’de yer alan anket soruları kamu ve özel sektörde çalışan kişiler üzerinde uygulanmıştır. Anket soruları kapsamında elde edilen cevaplar SPSS paket programı yardımı ile istatistiksel olarak analiz edilerek anlamlı bulunan farklılıklar Ki-kare, LSD ve t testlerine tabi tutulmuşlardır.

3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezi

Araştırmanın modeli; literatür alt yapısına uygun bir şekilde örgütsel adaletin örgütsel bağlılığı etkileyip etkilemediği üzerine kurulmuş daha sonra çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi, çalışma süresi (kıdem), elde ettiği gelir, sahip olduğu unvan gibi demografik özelliklerin örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık düzeyine ne derecede etki ettiği temeline dayandırılmaktadır. Bu sorulara yanıt bulmak için oluşturulan model aşağıdaki gibidir.



Şekil 3.1. Araştırma Modeli

Bu çalışmada literatürde elde edilen veriler ışığında çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılık düzeylerine etki edeceği değerlendirilerek H₁, çalışanların örgütsel adalet algılarının ve örgütsel bağlılık düzeylerinin yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, gelir düzeyi, sahip oldukları unvan, örgütte çalışma süreleri ve medeni durumlarına göre değişeceği değerlendirilerek H₂, H₃, H₄, H₅, H₆, H₇, H₈, H₉, H₁₀, H₁₁, H₁₂, H₁₃, H₁₄, H₁₅ hipotezleri kurulmuştur. Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

- H₁: Çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı ilişki vardır
- H₂: Çalışanların örgütsel adalet algıları yaşlarına bağlı olarak değişmektedir
- H₃: Çalışanların örgütsel adalet algıları medenî durumlarına bağlı olarak değişmektedir
- H₄: Çalışanların örgütsel adalet algıları cinsiyetlerine bağlı olarak değişmektedir
- H₅: Çalışanların örgütsel adalet algıları eğitim düzeylerine bağlı olarak değişmektedir
- H₆: Çalışanların örgütsel adalet algıları gelir düzeylerine bağlı olarak değişmektedir
- H₇: Çalışanların örgütsel adalet algıları çalışma sürelerine (kıdem) bağlı olarak değişmektedir
- H₈: Çalışanların örgütsel adalet algıları unvanlarına bağlı olarak değişmektedir
- H₉: Çalışanların örgütsel bağlılıkları yaşlarına bağlı olarak değişmektedir
- H₁₀: Çalışanların örgütsel bağlılıkları medenî durumlarına bağlı olarak değişmektedir
- H₁₁: Çalışanların örgütsel bağlılıkları cinsiyetlerine bağlı olarak değişmektedir
- H₁₂: Çalışanların örgütsel bağlılıkları eğitim düzeylerine bağlı olarak değişmektedir
- H₁₃: Çalışanların örgütsel bağlılıkları gelir düzeylerine bağlı olarak değişmektedir

H₁₄: Çalışanların örgütsel bağlılıkları çalışma sürelerine (kıdem) bağlı olarak değişmektedir

H₁₅: Çalışanların örgütsel bağlılıkları unvanlarına bağlı olarak değişmektedir

3.4. Araştırmanın Ölçekleri

Araştırmada örgütsel adalet ile ilgili kullanılan ölçek, Colquitt (2001) tarafından hazırlanan “Örgütsel Adalet Ölçeği” dir. Bu ölçek dağıtım, prosedür, kişilerarası ve bilgisel adaleti birleştiren tek ölçektir. Colquitt’in (2001) yaptığı çalışmanın sonucunda örgütsel adalet dört boyuta ayrılmaktadır; prosedür, dağıtım, kişilerarası ve bilgisel adalettir (Colquitt, 2001: 396). Colquitt ve diğerlerinin (2001) meta analizi çalışmaları da prosedür, kişilerarası ve bilgisel adaletin farklı korelasyonlara sahip olduğunu ortaya çıkarmış ve bu boyutların ayrıştığını doğrulamıştır (Colquitt vd. 2001: 425-445). Ertan (2017), tarafından hastane çalışanları üzerinde yürütülen bir araştırmada Colquitt’in örgütsel adalet ölçeği kullanılmış ve ölçeğe ilişkin güvenilirlik analizinde Cronbach Alfa Değeri 0.875 olarak ölçülmüştür. Yürütülen bu çalışmada da örgütsel adalet ölçeğinin güvenilirlik analizi Cronbach Alfa Değeri 0,963 olarak ölçülmüştür. Colquitt örgütsel adalet ölçeği 4 boyutlu olmasına karşın yürütülen bu çalışmada yapılan faktör analizi ile bu dört boyut iki boyuta indirgenmiştir. Ölçekte belirtilen soruların alt boyutlara ilişkin dağılımı aşağıdaki gibidir.

Bilgiye Dayalı Adalet	: 17, 18, 19, 20
Dağıtımsal Adalet	: 1, 2, 3, 4, 12
Kişilerarası Adalet	: 5, 6, 7, 8, 16
İşlemsel Adalet	: 9, 10, 11, 13, 14, 15

Bu araştırmada, katılımcıların örgütsel bağlılıklarını ölçmek için “Allen ve Meyer Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Allen ve Meyer Örgütsel Bağlılık Ölçeği, Allen ve Meyer (1990), tarafından geliştirilmiş bir ölçektir. Örgütsel bağlılık ile ilgili geliştirilen birçok ölçek olmasına rağmen (örneğin, Mowday, Porter ve Steers, 1982) Allen ve Meyer tarafından geliştirilen ölçek, daha kapsamlı olduğu için bu çalışmada tercih edilmiştir. Bu araştırmada kullanılan örgütsel bağlılık ölçeği toplam yirmi iki sorudan oluşmaktadır. Araştırmaya katılan katılımcılara yöneltilen bu yirmi iki soruya ilişkin cevapların katılımcıların halen çalıştıkları kurum açısından değerlendirip cevaplanması istenmiştir.

Cevaplar 5'li likert ölçeği kullanılarak hazırlanmıştır. Örgütsel bağlılığın duygusal, normatif ve devam bağlılığı olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır.

Bal (2014), tarafından yapılan çalışmada Allen ve Meyer örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmış ve yapılan güvenirlik analizinde Cronbach Alfa Değeri 0,790 olarak hesaplanmıştır. Yürütülen bu çalışmada da örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenirliği 0,765 olarak tespit edilmiştir.

Araştırmada kullanılan örgütsel bağlılık ölçeğinde, ölçeğin orijinalinde olduğu gibi üç faktör “Duygusal Bağlılık”, “Devam Bağlılığı” ve “Normatif Bağlılık” olarak ifade edilmiştir. Araştırmanın ölçeğinde bu üç faktöre ilişkin yer alan sorular aşağıdaki gibidir;

Duygusal Bağlılık ile İlgili Sorular : 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8

Devam Bağlılığı ile İlgili Sorular : 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15

Normatif Bağlılık ile İlgili Sorular : 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22

Tablo 3.1. Araştırma Ölçeklerinin Güvenirlik Analizi

Ölçek	N	Cronbach's Alfa Değeri	İfade Sayısı
Örgütsel Adalet Ölçeği	397	0,963	20
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	397	0,950	22

3.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Yürütülen bu çalışmada örgütlerde çalışan bireylerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki kamu ve özel sektör çalışanları karşılaştırması yapılmak suretiyle incelenmiştir. Kâr amacı olan, kâr amacı gütmeyen, kaliteli hizmet sunmak isteyen örgütlere örnek teşkil edebileceğinden %95 güven aralığında evreni temsil edeceği değerlendirilen ve aşağıda belirtilen örneklem kütlesi seçilmiştir.

- Araştırma, Afyonkarahisar İli Başmakçı ve Dinar ilçelerinde faaliyette bulunan, özel sektör (Göknur Gıda AŞ = ÖSG ve Demirtaş AŞ = ÖSİ), kamu sektörü (Kaymakamlık, Devlet Hastanesi), Belediye (Başmakçı Belediyesi = A Belediyesi ve Dinar Belediyesi = B Belediyesi) çalışanlarına uygulanmıştır.
- Araştırma kapsamında A Belediyesinde çalışan 69 kişiden 38 kişi (% 55) ve B Belediyesinde çalışan 134 kişiden 90 kişi (% 67) olmak üzere toplam 128 kişiye anket soruları sorulmuştur.

- Araştırma kapsamında seçilen ÖSG anonim şirketinde çalışan 41 kişiden 27 kişiye (% 66) ve ÖSİ anonim şirketinde çalışan 163 kişiden 130 kişiye (% 80) ve toplamda 157 kişiye anket soruları sorulmuştur.
- Araştırma kapsamında kaymakamlık hizmet binasında çalışan 59 kişiden 22 kişiye (% 37) anket soruları sorulmuştur.
- Araştırma kapsamında sağlık sektöründe çalışan 176 kişiden 90 kişiye (% 51) anket soruları sorulmuştur.
- Sonuç olarak toplam 397 çalışana anket soruları sorulmuştur.

3.6. Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları

Araştırmanın varsayımları aşağıdaki gibidir;

- Araştırmanın örneklem grubunun evreni temsil ettiği varsayılmıştır.
- Araştırmaya iştirak eden katılımcıların, anket sorularına gerçek durumlarını yansıtacak şekilde cevap verdikleri varsayılmıştır.

Araştırmanın kısıtları aşağıdaki gibidir;

- Araştırmada elde edilen bulgular, araştırmada kullanılan ölçekler ve ölçme araçları ile sınırlıdır.
- Araştırma Afyonkarahisar ili Başmakçı ve Dinar İlçeleri sınırlarında faaliyet gösteren ve seçilmiş kamu ve özel tüzel kişilikleri ile sınırlıdır.
- Araştırma kapsamında elde edilen bulgulardan yararlanılarak varılan sonuçlar ve ortaya konulan öneriler araştırmanın evreni / örneklemini ile sınırlıdır.

3.7. Literatürde Konu İle İlgili Yapılan Bazı Araştırmalar

Literatürde, örgütlerde çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemeye yönelik birçok araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmaların temel amacı öncelikle çalışanların bireysel düzeyde nasıl etkilendiklerinin belirlenmesi ve tutum ve davranışlarının örgütsel verimliliği nasıl etkilediğinin saptanmasına yöneliktir. Konu ile ilgili yapılan araştırmalardan bazıları aşağıda verilmiştir.

Colquitt vd, (2001) tarafından örgütsel adalet konusunda yapılan çalışmada dağıtımsal adaletin; bireylerin çalıştığı kurumlarda elde ettikleri sonuçlara ilişkin doyumları, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgüte güven duyma, yönetimin değerlendirilmesi ve işi bırakma davranışlarıyla ilişkili olduğu bulunmuştur.

Pillai vd. (2001) Amerika, Hindistan, Almanya ve Çin’de yapmış olduğu çalışmalarında kültürler arası farklılıklar da dikkate alınmakla birlikte çalışanların dağıtım adalet ve işlemsel adalet algılarının örgütlerine bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucunu elde edilmiştir.

Nasurdin (2005) tarafından yapılan bir araştırmada, ilişkisel süreç adaletinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu ve buna göre örgüt yetkilileri tarafından çalışanlara ne kadar saygılı, kibar ve kurumun değerli bir üyesi olduğunu hissettirecek şekilde davranılırsa, çalışanların da kuruma olan bağlılıklarının o derece artacağı sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca yaşı ilerlemiş çalışanların daha genç yaşta olan çalışanlara göre bağlılık düzeylerinin de daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

S. A. Wasti (2000) “Allen ve Meyer’in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi” isimli çalışmasında Allen ve Meyer tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik testlerini yapmıştır. Wasti kamu ve özel sektörde çalışanlar üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında, örgütsel adalet algısının çalışanların duygusal ve normatif bağlılıkları üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu, devam bağlılıkları üzerinde ise herhangi bir etkisinin bulunmadığı sonucunu elde etmiştir.

Bağcı (2013) “Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme” isimli çalışmasında tekstil sektöründe faaliyet gösteren 31 işletmenin 425 çalışanına yönelik bir araştırma yaparak örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini araştırmıştır. Bağcı bu çalışmasında örgütsel adaletin faktör yapısını inceleyerek Colquitt (2001) tarafından geliştirilen dört boyutlu Örgütsel Adalet Ölçeği (OJS) ile örgütsel adalet boyutunu, Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen üç boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğini (OCS) kullanmıştır. Bağcı bu çalışmasında çalışanların demografik özelliklerinin örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık düzeyi ilişkisine olan etkilerini incelemiş ve araştırma sonucunda açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri örgütsel adaletin dağıtım adaleti, işlemsel adalet, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet olarak dört boyuta sahip olduğunu ve Yapısal Eşitlik Modeli ile yapılan

analiz sonucunda da, belirli adalet tiplerinin belirli bağıllık boyutları üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Işık vd. (2012) “Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi” isimli çalışmalarında örgütsel adalet ve örgütsel bağıllık kavramları arasındaki ilişkiyi sağlık sektöründe incelemişlerdir. Bu amaçla Sakarya ilinde bulunan 5 hastanede çalışan 423 sağlık personelinin örgütsel adalet algılamaları ve örgütsel bağıllık düzeyleri arasında bir ilişki olup olmadığını incelemişler ve araştırma sonucunda, örgütsel adaletin boyutlarının örgütsel bağıllığın duygusal ve normatif bağıllık boyutlarını etkilediği yönünde sonuçlar elde etmişlerdir.

Aslantürk ve Şahan (2012) “Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Manisa İl Emniyet Müdürlüğü Örneğinde İncelenmesi” isimli çalışmalarında Manisa İl Emniyet Müdürlüğü personelinin örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağıllık düzeyleri arasında bir ilişki olup olmadığını incelemişlerdir. Ayrıca çalışmalarında, polislik mesleğini seçme nedeni ve rütbe/görev durumu açısından farklı grupların örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağıllık düzeylerini karşılaştırmışlardır. Araştırma sonucunda, örgütsel adalet ile örgütsel bağıllık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca rütbe/görev durumuna ve mesleği seçme nedenlerine göre örgütsel adalet açısından araştırma grupları arasında anlamlı farklar bulunmuştur.

Ulukapı ve Bedük (2013) “Örgütsel Adaletin İş Görenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkisi: Konya’da Bir Araştırma” başlıklı çalışmalarında iş görenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel bağıllık düzeylerini ne şekilde etkilediğini araştırmıştır. Bu amaçla Konya 3. Organize Sanayi Bölgesi’nde faaliyet gösteren 10 işletmenin 137 çalışanına anket soruları yöneltilmiş, analiz sonucunda örgütsel adalet ile örgütsel bağıllık ve bu kavramların alt boyutları arasında pozitif ve anlamlı ilişkilerin bulunduğu tespit edilmiştir

Bal (2014) “Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Manisa’daki Eğitim Kurumlarında bir Araştırma” başlıklı çalışmada örgütsel adalet ve örgütsel bağıllık kavramları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bal çalışmada Manisa il merkezinde hizmet veren İlkokul öğretmenlerinden anket yolu ile veriler toplamıştır. Amirlerle ve çalışanlarla ilişki boyutlarından oluşan örgütsel adalet ölçeği ile öğretmenlerin adalet algısı; duygusal, devamlılık ve normatif bağıllık boyutlarından oluşan örgütsel bağıllık ölçeği ile de kuruma

bağlılıklarını belirlemiştir. Sonuçta örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif boyutları arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009) “Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama” isimli çalışmalarında konaklama işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki olup olmadığını incelemişlerdir. Araştırma sonucunda her iki değişken arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu, örgütsel adalet algısı yükseldikçe örgütsel bağlılık düzeyinin de o derece yükseleceği ve bununla iş performansına olumlu yönde etki edeceği sonucuna ulaşılmıştır

Kıray (2011) "Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma" isimli çalışmada; Akademik personelde oluşan örgütsel adalet algısının alt boyutları ve örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi'nde görevli akademisyenler üzerinde yapılan araştırmada; akademik personellerin dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet algıları ile duygusal ve normatif örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı, yukarı yönlü bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Fakat akademik personelin, örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Sarı (2015) “Bireysel Özelliklerin Örgütsel Adalet, İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi: Mülki İdare Amirleri Üzerine Bir İnceleme” isimli çalışmada Allen ve Meyer tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeğinden, adalet algı düzeyinin belirlenmesinde ise Moorman ve Niehoff tarafından geliştirilen örgütsel adaletle yönelik anketlerden yararlanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre mülki amirlerin yaşları yükseldikçe örgütsel bağlılık boyutlarında yükselme tespit edilmiştir. Mülki idare amirlerinin eğitim seviyeleri ile örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Mesleki kıdem yılı değişkeninin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık alt boyutlarında farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. 20 yıl ve üzeri görev yapan mülki amirlerin örgütsel adalet ve örgütsel tatmin düzeylerinin düşük olduğu beklentileri gerçekleşmeyen mülki amirlerin motivasyonlarının azaldığı tespit edilmiştir.

3.8. Araştırma Bulguları ve Yorumlar

Araştırmada Afyonkarahisar ili Başmakçı ve Dinar İlçelerinde hizmet veren iki adet belediye, bir adet kaymakamlık, bir adet sağlık kuruluşu ve iki adet özel sektör firması çalışanlarına anket uygulanmıştır. Ankette 5 li likert ölçeği kullanılmış ve anket formu Ek-1'de sunulmuş ve 1,00-1,79 (çok düşük); 1,80-2,59 (düşük); 2,60-3,39 (orta); 3,40-4,19 (yüksek) ve 4,20-5,00 (çok yüksek) olarak derecelendirilmiştir.

Araştırmanın bu bölümünde anket yordamı ile elde edilen veriler güvenilirlik, faktör analizleri; Ki kare testi, varyans analizi ve LSD testlerine tabi tutulmuş ve elde edilen sonuçlar alt başlıklarda belirtilmiştir.

3.8.1. Faktör Analizleri

Araştırmada parametrik testler için uygunluğu kabul görmüş olan faktör analizi kullanılmıştır. Bu bağlamda alan yazında örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişkinin var olup olmadığı faktör analizi ile saptanmaya çalışılacaktır. Faktör analizi ile elde edilen çok sayıda değişkeni belirli başlıklar halinde gruplandırmak ve bu gruplardan hareketle daha spesifik sonuçlara ulaşmak hedeflenmiştir.

3.8.1.1. Örgütsel adaletle ilişkin faktör analizi

Örgütsel Adaletle ilişkin faktör analizi kapsamında öncelikle veri setinin faktör analizi için uygunluğu değerlendirilmiştir. Bu kapsamda Kaiser-Meyer-Olkin Testi (KMO) ve Bartlett Testi yürütülmüştür. Yürütülen teste ilişkin sonuçlar aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 3.2. Örgütsel Adalet Algısı KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Testi		0,958
Bartlett Testi	Ki-Kare	6815,184
	df	190
	Anlam Düzeyi (p)	0,00

Tablo 3.2.'de görüldüğü gibi, KMO testi % 95,8'dir. $KMO > 0,50$ olduğu durumlarda veri setinin faktör analizi için uygun olduğu kabul edilmektedir (Kalaycı, 2010: 322). Bartlett testinin sonuçlarında ise p anlamlılık düzeyinin 0,00 olduğu görülmektedir. Bu kapsamda değişkenler arasında yüksek korelasyon olduğu söylenebilmektedir (Kalaycı, 2010: 327).

Örgütsel adalete ilişkin faktör analizi kapsamında faktör sayısının belirlenmesine yönelik özdeğer istatistiği (eigenvalue) 1'den büyük olan faktörlerin anlamlı olarak belirlenmesi şeklinde yürütülmüştür. 1'den büyük olan anlamlı faktörlerin belirlenmesine yönelik tablo aşağıda yer almaktadır.

Tablo 3.3. Özdeğer İstatistiğine Bağlı Faktör Sayısı ve Açıklanan Varyans Yüzdesi

Birincil Özdeğerler				Eşitlenen Yüklerin Toplamının Karekökleri			Eşitlenen Yüklerin Rotasyon Toplamı		
İçerik	Toplam	Varyansın %'si	Birikimli %	Toplam	Varyansın %'si	Birikimli %	Toplam	Varyansın %'si	Birikimli %
1	11,815	59,076	59,076	11,815	59,076	59,076	6,919	34,596	34,596
2	1,406	7,032	66,108	1,406	7,032	66,108	6,302	31,512	66,108
3	0,920	4,598	70,707						
4	0,883	4,417	75,124						
5	0,609	3,043	78,166						
6	0,517	2,584	80,750						
7	0,466	2,330	83,081						
8	0,409	2,045	85,126						
9	0,378	1,888	87,014						
10	0,349	1,747	88,761						
11	0,315	1,573	90,334						
12	0,302	1,509	91,843						
13	0,281	1,404	93,246						
14	0,257	1,283	94,529						
15	0,226	1,131	95,660						
16	0,218	1,089	96,749						
17	0,198	0,989	97,738						
18	0,171	0,857	98,595						
19	0,143	0,714	99,309						
20	0,138	0,691	100,000						

Tablo 3.3'de görüldüğü gibi özdeğer istatistiği 1'den büyük olan iki faktör olduğu görülmektedir. Birinci faktör toplam varyansın % 34,596'sını açıklamaktadır. Birinci ve ikinci faktörler birlikte toplam varyansın % 66,108'ini açıklamaktadır.

Faktör analizi kapsamında rotasyon çalışması yürütülmüştür. Rotasyonun amacı, anlamlı faktörler elde etmektir. Aşağıda yer alan Tablo 3.4'de döndürülmüş faktör matrisinde orijinal değişken ve onun faktörü arasındaki korelasyonlar görülmektedir. Bir değişkenin hangi faktör altında mutlak değer olarak büyük ağırlığa sahipse o değişken o faktör ile yakın ilişkidir sonucuna varılmaktadır. 0,50 ve üzeri değerler oldukça iyi değerler olarak kabul edilmektedir (Hair vd. 1998: 385).

Tablo 3.4'de görüldüğü gibi, örgütsel adalet 1 (öa1) değişkeni bulunduğu satırda en büyük ağırlığı birinci faktör altında almıştır (0,566). Örgütsel adalet 2 (öa2) değişkeni de yine birinci faktör altında en yüksek ağırlığa sahiptir (0,782).

Tablo 3.4. Döndürülmüş Faktör Matrisi

Faktör						
	1	2			1	2
ÖA1	0,566	0,391		ÖA11	0,485	0,599
ÖA2	0,782	0,275		ÖA12	0,379	0,667
ÖA3	0,793	0,273		ÖA13	0,460	0,602
ÖA4	0,739	0,329		ÖA14	0,483	0,501
ÖA5	0,774	0,389		ÖA15	0,354	0,742
ÖA6	0,792	0,386		ÖA16	0,358	0,753
ÖA7	0,763	0,399		ÖA17	0,337	0,798
ÖA8	0,722	0,419		ÖA18	0,353	0,780
ÖA9	0,681	0,366		ÖA19	0,242	0,802
ÖA10	0,724	0,326		ÖA20	0,346	0,770

Bir faktör altında büyük ağırlıkları olan değişkenler gruplandırılmıştır. Değişkenin faktörle ilişkisinin yüksek olması, faktör ağırlığının 0,50 ve üzeri olmasını gerektirir (Kalaycı, 2010:330). Bundan dolayı, faktör ağırlığı 0,50 ve üzeri olanlar dikkate alınmıştır.

Birinci faktör altında, öa1, öa2, öa3, öa4, öa5, öa6, öa7, öa8, öa9 ve öa10 değişkenleri en büyük ağırlıklara sahiptirler. Değişkenler ağırlıklı olarak “dağıtımsal ve etkileşimsel” adalet ile ilgili olduklarından birinci faktöre “*dağıtımsal adalet faktörü*” adı verilebilir. Faktör altında toplanan sorular aşağıdaki gibidir.

- 1) Kazancım işime verdiğim çabayı yansıtır
- 2) Kazançlarım tamamladığım işime uygundur
- 3) Kazançlarım kuruma olan katkımı yansıtır
- 4) Kazançlarım performansımın hakkıdır
- 5) Amirim bana nazik davranır
- 6) Amirim onurumu incitmez
- 7) Amirim bana saygılı davranır
- 8) Amirim uygunsuz söz ve yorumlardan sakınır
- 9) İcra edilen görevler esnasında görüş ve duygularımı ifade edebilirim
- 10)Yapılan işte ulaşılan sonuç üzerinde etkim olur

İkinci faktör altında, öa11, öa12, öa13, öa14, öa15, öa16, öa17, öa18, öa19 ve öa20 en büyük ağırlıklara sahiptirler. Değişkenler ağırlıklı olarak işlemsel ve bilgiye dayalı adalet

ile ilgili olduğundan “*bilgiye dayalı-prosedür adaleti*” olarak adlandırılmıştır. Faktör altında toplanan sorular aşağıdaki gibidir.

- 11) Tüm faaliyetler tutarlı bir şekilde yürütülür
- 12) Uygulamalar tarafsızdır
- 13) Görev ve faaliyetler kesin bilgiye dayanır
- 14) Uygulamaların sonucuna itiraz edebilirim
- 15) Tüm iş ve işlemler etik ve ahlâkî standartlara uygundur
- 16) Amirim benimle iletişimde samimidir
- 17) Amirim prosedürleri ayrıntılı bir şekilde açıklar
- 18) Amirim prosedürler hakkında mantıklı açıklamalar yapar
- 19) Amirim ayrıntıları zamanında iletir
- 20) Amirim bireyin özel ihtiyaçlarına göre iletişimde bulunur

Faktör analizinden önce 4 faktör altında 20 ifade söz konusu iken, analizden sonra, bu ifadeler 2 faktör altında toplanmıştır. Bunlar; dağıtımsal adalet ve bilgiye dayalı-prosedür adaleti faktörleridir.

Tablo 3.5’de örgütsel adalet ile ilgili tanımlayıcı istatistikler verilmiştir.

Tablo 3.5. Örgütsel Adalet ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

		Dağıtımsal Adalet	Bilgiye dayalı-Prosedür Adaleti	ÖRGÜTSEL ADALET
Sayı	Geçerli	397	397	397
	Geçersiz	0	0	0
Aritmetik Ortalama		3,642	3,801	3,722
Standart Sapma		0,985	0,836	0,861

Puanların derecelendirilmesinde 1-5 aralığı her biri 0,80 puan değerinde olmak üzere beş düzeyde ifade edilmiştir. Buna göre,

1,00-1,79 (çok düşük); 1,80-2,59 (düşük); 2,60-3,39 (orta); 3,40-4,19 (yüksek) ve 4,20-5,00 (çok yüksek) olarak derecelendirilmiştir.

Ankete cevap veren 397 kişinin dağıtımsal adalet algılarının genel düzeyi yüksektir (3,64). Yine bilgiye dayalı-prosedür adaleti algılarının genel düzeyi de yüksektir (3,80). Genel örgütsel adalet algı düzeyi de 3,72'dir (yüksek).

3.8.1.2. Örgütsel bağlılığa ilişkin faktör analizi

Örgütsel bağlılığa ilişkin faktör analizi çerçevesinde öncelikle veri setinin faktör analizi için uygunluğu değerlendirilmiştir. KMO testi ve Bartlett testi sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 3.6. Örgütsel Bağlılık KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Testi		0,959
Bartlett Testi	Ki-Kare	10245,852
	df	231
	Anlam Düzeyi (p)	0,00

Tablo 3.6'da görüldüğü gibi, KMO testi sonucu % 95,9'dur. Bartlett testi ile p anlam düzeyinin 0,00 olduğu görülmektedir. Bu kapsamda değişkenler arasında yüksek korelasyon olduğunu söylemek mümkündür (Kalaycı, 2010: 327).

Faktör sayısının belirlenmesine yönelik olarak özdeğer istatistiği (Eigenvalue) 1'den büyük olan faktörler anlamlı olarak belirlenmiştir ve Tablo 3,7'de gösterilmektedir.

Tablo 3.7'de görüldüğü gibi özdeğer istatistiği 1'den büyük olan 3 faktör vardır. Birinci faktör toplam varyansın % 31,959'unu açıklamaktadır. Birinci, ikinci ve üçüncü faktörler birlikte toplam varyansın % 78,636'sını açıklamaktadır.

Tablo 3.7. Özdeğer İstatistiğine Bağlı Faktör Sayısı ve Açıklanan Varyans Yüzdesi

İçerik	Birincil Özdeğerler			Eşitlenen Yüklerin Toplamının Karekökü			Eşitlenen Yüklerin Toplamının Rotasyonu		
	Toplam	Varyansın %si	Birikimli %	Toplam	Varyansın %si	Birikimli %	Toplam	Varyansın %si	Birikimli %
1	13,693	62,241	62,241	13,693	62,241	62,241	7,031	31,959	31,959
2	2,543	11,557	73,798	2,543	11,557	73,798	5,708	25,947	57,906
3	1,064	4,838	78,636	1,064	4,838	78,636	4,561	20,730	78,636
4	0,669	3,039	81,675						
5	0,533	2,422	84,097						
6	0,507	2,305	86,402						
7	0,390	1,773	88,175						
8	0,335	1,521	89,696						
9	0,260	1,182	90,878						
10	0,236	1,074	91,952						
11	0,225	1,024	92,976						
12	0,211	0,958	93,934						
13	0,185	0,841	94,774						
14	0,175	0,795	95,569						
15	0,158	0,716	96,286						
16	0,154	0,698	96,984						
17	0,136	0,619	97,603						
18	0,128	0,584	98,187						
19	0,116	0,525	98,712						
20	0,102	0,464	99,176						
21	0,097	0,443	99,619						
22	0,083	0,381	100,000						

Tablo 3.8’de döndürülmüş faktör matrisi yer almaktadır. Tablo 3.8’den takip edilebileceği gibi örgütsel bağlılık 1 (öb1) değişkeni bulunduğu satırda en büyük ağırlığı faktör 1 altında almıştır (0,835). Örgütsel bağlılık 2 (öb2) değişkeni de yine 1. faktörün altında en yüksek ağırlığa sahiptir (0,862).

Tablo 3.8. Döndürülmüş Faktör Matrisi

	Faktör						
	1	2	3	1	2	3	
OB1	0,835	0,293	0,130	OB12	0,208	0,503	0,630
OB2	0,862	0,258	0,150	OB13	0,211	0,482	0,760
OB3	0,855	0,240	0,247	OB14	0,156	0,583	0,634
OB4	0,761	0,395	0,120	OB15	0,265	0,381	0,726
OB5	0,873	0,217	0,261	OB16	0,287	0,575	0,595
OB6	0,869	0,173	0,246	OB17	0,381	0,772	0,227
OB7	0,836	0,209	0,306	OB18	0,216	0,724	0,478
OB8	0,622	0,399	0,344	OB19	0,326	0,805	0,278
OB9	0,655	0,341	0,457	OB20	0,237	0,777	0,346
OB10	0,278	0,349	0,747	OB21	0,308	0,817	0,312
OB11	0,486	0,305	0,668	OB22	0,470	0,694	0,240

Bir faktör altında büyük ağırlıkları olan değişkenler gruplandırılmıştır. Değişkenin faktörle ilişkisinin yüksek olması, faktör ağırlığının 0,50 ve üzeri olmasını gerektirir (Kalaycı, 2010:330). Bundan dolayı, faktör ağırlığı 0,50 ve üzeri olanlar dikkate alınmıştır. Bununla birlikte anket formunda belirtile 14. Soru %48 bir değer olarak %50'ye oldukça yakın bir sınırdaki gibidir.

Birinci faktör altında, öb1, öb2, öb3, öb4, öb5, öb6, öb7, öb8 ve öb9 değişkenleri en büyük ağırlıklara sahiptirler. İfade edilen sorular ağırlıklı olarak “duygusal” bağlılıkla ilgilidir. Dolayısıyla bu faktöre “**duygusal bağlılık faktörü**” adı verilebilir. Faktör altında toplanan sorular aşağıdaki gibidir.

1. Bu kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.
2. Bu kuruma karşı güçlü bir ait olma hissim var.
3. Bu kuruma kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum.
4. Bu kurumun benim için çok özel bir anlamı var.
5. Kendimi bu kurumda ailenin bir parçası gibi hissediyorum.
6. Bu kurumdaki işimi kendi özel işim gibi hissediyorum.
7. Bu kurumun bir çalışanı olmanın gurur verici olduğunu düşünüyorum.
8. Bu kurumun amaçlarını benimsiyorum.
9. İstesem de şu anda bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olur.

Üçüncü faktör altında, öb10, öb11, öb12, öb13, öb14, öb15 ve öb16 en büyük ağırlıklara sahiptirler. İlgili sorularda ağırlıklı olarak birey örgütle çıkar ilişkisi ile bağlılığını gösterdiğinden, üçüncü faktöre “**devam bağlılığı faktörü**” adı verilebilir. Faktör altında toplanan sorular aşağıdaki gibidir.

10. Şu anda bu kurumdan ayrılmak istediğime karar versem hayatımın çoğu alt üst olur.
11. Eğer bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.
12. Yeni bir işyerine alışmak benim için çok zor olurdu.
13. Zaman geçtikçe bu kurumdan ayrılmanın gittikçe zorlaştığını hissediyorum.
14. Bu kurumdan ayrılıp başka bir yerde sıfırdan başlamak istemezdim.

15. Başka bir iş yerinin buradan daha iyi olacağını garantisi yok; burayı hiç olmazsa biliyorum.

16. Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için bu işyerinden ayrılmak istemezdim.

İkinci faktör altında, öb17, öb18, öb19, öb20, öb21 ve öb22 en büyük ağırlığa sahiptir. Bu sorularla bireyin örgüte vefa duygusuyla bağlılığının derecesi saptanmaya çalışılmaktadır. Dolayısıyla, bu faktöre “*normatif bağlılık faktörü*” adı verilebilir. Faktör altında toplanan sorular aşağıdaki gibidir.

17. Bu kuruma çok şey borçluyum.

18. Benim için avantajlı da olsa, bu kurumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum.

19. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.

20. Bu kurumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.

21. Bu kurumdan ayrılıp burada kurduğum kişisel ilişkileri bozmam doğru olmaz.

22. Bu kuruma sadakat göstermemin gerekli olduğunu düşünüyorum.

Faktör analizi ile 22 değişken 3 faktör içinde gruplandırılmıştır. Bunlar duygusal bağlılık faktörü, devam bağlılığı faktörü ve normatif bağlılık faktörüdür. Tablo 3.9’da 3 faktörlü örgütsel bağlılık ile ilgili tanımlayıcı istatistikler verilmiştir.

Tablo 3.9. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

		Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
	Geçerli	397	397	397	397
	Geçersiz	0	0	0	0
Aritmetik Ortalama		3,699	3,550	3,761	3,670
Standart Sapma		1,016	1,012	0,978	0,906

Puanların derecelendirilmesinde 1-5 aralığı her biri 0,80 puan değerinde beş düzeyde ifade edilmiştir. Buna göre, 1,00-1,79 (çok düşük); 1,80-2,59 (düşük); 2,60-3,39 (orta); 3,40-4,19 (yüksek) ve 4,20-5,00 (çok yüksek) olarak derecelendirilmiştir.

Ankete cevap veren 397 kişinin duygusal bağlılıklarının genel düzeyi 3,70’dir (yüksek). Devam bağlılık genel düzeyi de yüksektir (3,55). Yine, normatif bağlılıklarının

genel düzeyi de yüksektir (3,76). Genel örgütsel bağlılıklarına bakıldığında (üç bağıllık boyutunun ortalaması) bunun da yüksek olduğu görülmektedir (3,67). Ancak, her üç bağıllık türüne bakıldığında, en yüksek düzeyin normatif bağlılığa ait olduğu anlaşılmaktadır.

3.8.2. Örneklem Grubunun Tanımlayıcı İstatistiklerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın örneklem grubunu oluşturan, Belediyeler (A Belediyesi ve B Belediyesi), Kaymakamlık, Özel Sektör Kuruluşu ve Sağlık Kurumu ile ilgili tanımlayıcı istatistik bulguları ve yorumları bu başlık altında incelenmiştir.

A belediyesi çalışanlarından 38 kişi ankete katılım sağlamıştır. Ankete katılım sağlayan çalışanların tanımlayıcı istatistiklerine ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 3.10. A Belediyesi Tanımlayıcı İstatistikleri

Değişken	Sayı	%	Değişken	Sayı	%
Yaş			Gelir Düzeyi		
27 yaş ve altı	3	7,90	1500 TL'den az	12	31,50
28-37 yaş arası	5	13,20	1500 TL-3000 TL arası	20	52,60
38-47 yaş arası	20	52,60	3001 TL-4500 TL arası	5	13,20
48 yaş ve üstü	10	26,30	4500 TL'den fazla	1	2,60
Toplam	38	100,00	Toplam	38	100,00
Cinsiyet			Meslekî Unvan		
Erkek	37	97,40	Şoför	7	18,40
Kadın	1	2,60	Beden İşçisi	23	60,50
Toplam	38	100,00	Büro İşçisi	8	21,10
Medenî Durum			Toplam	38	100,00
Bekâr	2	5,30	Çalışma Süresi		
Evli	36	94,70	1 yıldan az	5	13,20
Toplam	38	100,00	1-5 yıl	8	21,10
Eğitim Düzeyi			6-10 yıl	6	15,80
İlkokul	13	34,20	11-15 yıl	2	5,30
Ortaokul	9	23,70	15 yıldan fazla	17	44,70
Lise	10	26,30	Toplam	38	100,00
Önlisans	3	7,90			
Lisans	1	2,60			
Lisansüstü	2	5,30			
Toplam	38	100,00			

A Belediyesi çalışanlarından örneklem grubunu oluşturan çalışanların neredeyse tamamı erkektir (%97,40). Yaş gruplarına bakıldığında, en fazla 38-47 yaş aralığında çalışanlar olduğu dikkat çekmektedir (%52,60). Ankete cevap verenlerin neredeyse tamamı evlidir (%94,70). Çalışanların eğitim düzeylerine göre dağılımları incelendiğinde, sırasıyla

İlkokul, lise ve ortaokul mezunlarının ağırlıkta olduğu görülmektedir. Bu üç grubun sayısı toplamın %84'ini oluşturmaktadır. Gelir düzeylerine bakıldığında, ağırlığın 1.500-3.000 TL aralığında olduğu görülmektedir (%52,6). Aylık gelir düzeyi 1.500 TL'den az ve 1.500-3.000 TL olanların birlikte toplam içindeki payı %84,2'dir. Dolayısıyla, çalışanların çoğunluğunun 3.000 TL'nin altında çalıştığını söylemek mümkündür. Ankete katılan çalışanların çoğunluğu beden işçisidir (%60,50). Çalışma süreleri açısından incelendiğinde, ağırlıklı olarak 15 yıldan fazla çalışanlar olduğu görülmektedir (%44,70).

Ankete katılan bir diğer belediye olan B belediyesi çalışanlarından 90 kişi ankete katılım sağlamıştır. Ankete katılım sağlayan çalışanların tanımlayıcı istatistiklerine ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 3.11. B Belediyesi Tanımlayıcı İstatistikleri

Değişken	Sayı	%	Değişken	Sayı	%
Yaş			Gelir Düzeyi		
27 yaş ve altı	8	8,90	1500 TL'den az	48	53,30
28-37 yaş arası	27	30,00	1500 TL-3000 TL arası	31	34,40
38-47 yaş arası	37	41,10	3001 TL-4500 TL arası	11	12,20
48 yaş ve üstü	18	20,00	Toplam	90	100,00
Toplam	90	100,00			
			MESLEKİ UNVAN		
CİNSİYET			Şoför	7	7,80
Erkek	83	92,20	Beden İşçisi	57	63,30
Kadın	7	7,80	Büro İşçisi	26	28,90
Toplam	90	100,00	Toplam	90	100,00
Medenî Durum			Çalışma Süresi		
Bekâr	11	12,20	1 yıldan az	16	17,80
Evli	74	82,20	1-5 yıl	22	24,40
Dul	5	5,60	6-10 yıl	25	27,80
TOPLAM	90	100,00	11-15 yıl	11	12,20
			15 yıldan fazla	16	17,80
Eğitim Düzeyi			Toplam	90	100,00
İlkokul	13	14,40			
Ortaokul	27	30,00			
Lise	32	35,60			
Önlisans	10	11,10			
Lisans	6	6,70			
Lisansüstü	2	2,20			
Toplam	90	100,00			

B Belediyesi çalışanlarından örneklem grubunu oluşturan çalışanların çoğunluğu erkektir (%92,20). Çalışanlar ağırlıklı olarak 38-47 yaş aralığındadır (%41,10). 28-37 yaş aralığında olanların oranı da ikinci sırada gelmektedir (%30). Belediye çalışanlarının önemli bir kısmı evlidir (%82,20). Çalışanların eğitim düzeylerine göre dağılımları incelendiğinde,

en fazla lise ve ortaokul mezunu oldukları görülmüştür (sırasıyla, %35,60 ve %30). Çalışanların önemli bir kısmı (%53,30) aylık 1.500 TL'den az gelire sahiptir. 1500-3000 TL arasında geliri olan çalışan oranı ise %34,40'dır. Çalışanların çoğunluğunun beden işçisi olduğu (%63,30) görülmektedir. Çalışma süreleri açısından incelendiğinde, 1-5 yıl ve 6-10 yıl arası çalışma süresi olan çalışanların oranı birlikte %52,20'dir.

Ankete katılan kaymakamlık çalışanlarının toplam sayısı 22'dir ve bu çalışanların tanımlayıcı istatistiklerine ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 3.12. Kaymakamlık Çalışanları Tanımlayıcı İstatistikleri

Değişken	Sayı	%	Değişken	Sayı	%
Yaş			Gelir Düzeyi		
27 yaş ve altı	13	59,10	1500 TL'den az	7	31,80
28-37 yaş arası	3	13,60	1500 TL-3000 TL arası	2	9,10
38-47 yaş arası	6	27,30	3001 TL-4500 TL arası	13	59,10
Toplam	22	100,00	Toplam	22	100,00
Cinsiyet			Meslekî Unvan		
Erkek	22	100,00	Operatör	1	4,50
Kadın	0	0,00	Şoför	1	4,50
Toplam	22	100,00	Beden İşçisi	5	22,70
Medenî Durum			Büro İşçisi	15	68,20
Bekâr	12	54,50	Toplam	22	100,00
Evli	10	45,50	Çalışma Süresi		
Toplam	22	100,00	1 yıldan az	4	18,20
Eğitim Düzeyi			1-5 yıl	5	22,70
Ortaokul	6	27,30	6-10 yıl	5	22,70
Lise	2	9,10	11-15 yıl	1	4,50
Önlisans	4	18,20	15 yıldan fazla	7	31,80
Lisans	9	40,90	Toplam	22	100,00
Lisansüstü	1	4,50			
Toplam	22	100,00			

Kaymakamlık çalışanlarından örneklem grubunu oluşturan çalışanların tamamı (%100) erkektir. Çalışanların önemli bir kısmı 27 yaş ve altı grubundadırlar (%59,10). Çalışanların neredeyse yarısı bekâr (%54,50), yarısı evlidir (%45,50). Çalışanların eğitim düzeylerine göre dağılımları incelendiğinde, lisans mezunu olanların oranı dikkat çekmektedir (%40,90). Çalışanların önemli bir kısmının 3001-4500 TL arasında gelir düzeyinde olduğu görülmektedir (%59,10). Çalışanların çoğunluğu büro çalışanıdır (%68,20). Çalışma süreleri açısından incelendiğinde, ağırlıklı olarak 15 yıldan fazla çalıştıkları görülmektedir (%31,80). Ancak, diğer çalışma sürelerinde de yakın oranlar vardır.

Anketin örneklem grubunu oluşturan özel sektör iki farklı yatırım alanında faaliyette bulunan işletmelerden oluşmaktadır: İnşaat sektöründe faaliyette bulunan bir işletme (kod olarak buna ÖSİ denmiştir) ve gıda sektöründe faaliyette bulunan bir işletme (ÖSG kodunu almıştır).

ÖSİ’de 130 ve ÖSG’de 27 olmak üzere toplam 157 özel sektör çalışanına anket dağıtılmıştır. Bu çalışanların tanımlayıcı istatistiklerine ilişkin bulgular aşağıdaki tablolarda yer almaktadır

Tablo 3.13. ÖSİ Çalışanlarının Tanımlayıcı İstatistikleri

Değişken	Sayı	%	Değişken	Sayı	%
Yaş			Gelir Düzeyi		
27 yaş ve altı	41	31,50	1500 TL’den az	63	48,5
28-37 yaş arası	43	33,10	1500 TL-3000 TL arası	64	49,2
38-47 yaş arası	31	23,80	3001 TL-4500 TL arası	2	1,5
48 yaş ve üstü	15	11,60	4500 TL’den fazla	1	0,8
Toplam	130	100,00	Toplam	130	100,00
Cinsiyet			Meslekî Unvan		
Erkek	130	100,00	Operatör	13	10
Kadın	0	0,00	Şoför	58	44,6
Toplam	130	100,00	Beden İşçisi	47	36,2
Medenî Durum			Toplam	130	100,00
Bekâr	37	28,5			
Evli	91	70,0	Çalışma Süresi		
Dul	2	1,5	1 yıldan az	20	15,4
Toplam	130	100,00	1-5 yıl	77	59,2
Eğitim Düzeyi			11-15 yıl	9	6,9
İlkokul	56	43,1	15 yıldan fazla	5	3,8
Ortaokul	44	33,8	Toplam	130	100,00
Lise	24	18,5			
Önlisans	2	1,5			
Lisans	4	3,1			
Toplam	130	100,00			

Özel sektör örneğinde yer alan inşaat işi yapan işletmedeki (ÖSİ) çalışanların tamamı erkektir (%100). Yaş dağılımına bakıldığında, ağırlıklı olarak 37 ve altı yaş grubunda oldukları dikkat çekmektedir (%64,60). Çoğu çalışanın evli olduğu görülmektedir (%70). Eğitim düzeylerine bakıldığında, ortaokul ve altı eğitim düzeyine sahip olanların payı en fazladır (%76,90). Çalışanların neredeyse yarısı 1.500 TL’den az (%48,5), yarısı ise 1.500-3.000 TL arasında gelire sahiptir (%49,2). Çalışanların önemli bir kısmı şoför (%44,6) ve beden işçisidir (%36,2). Çalışma sürelerine bakıldığında, ağırlığın 1-5 yıl olduğu görülmektedir (%59,2). 1 yıldan az bir zamandır çalışanların oranı da az değildir (%15,4).

Gıda sektöründe faaliyette bulunan özel sektör örneğinde (ÖSG) çalışanların tanımlayıcı istatistikleri aşağıdaki tabloda özet olarak verilmiştir.

Tablo 3.14. ÖSG Çalışanlarının Tanımlayıcı İstatistikleri

Değişken	Sayı	%	Değişken	Sayı	%
Yaş			Gelir Düzeyi		
27 yaş ve altı	10	37	1500 TL'den az	10	37,0
28-37 yaş arası	6	22,2	1500 TL-3000 TL arası	14	51,9
38-47 yaş arası	10	37	3001 TL-4500 TL arası	3	11,1
48 yaş ve üstü	1	3,7	Toplam	27	100,00
Toplam	27	100,00			
Cinsiyet			Meslekî Unvan		
Erkek	21	77,8	Operatör	8	29,6
Kadın	6	22,2	Beden İşçisi	6	22,2
Toplam	27	100,00	Büro İşçisi	13	48,1
Medenî Durum					
Bekâr	12	44,4	Çalışma Süresi		
Evli	15	55,6	1 yıldan az	6	22,2
Toplam	27	100,00	1-5 yıl	21	77,8
Eğitim Düzeyi					
İlkokul	10	37			
Ortaokul	14	51,9			
Lise	7	25,9			
Önlisans	6	22,2			
Lisans	9	33,3			
Toplam	27	100,00			

Gıda sektöründe faaliyette bulunan özel sektör örneğinde çalışanların çoğunluğu erkektir (%77,8). Çalışanlar ağırlıklı olarak 27 yaş ve altı (%37) ve 38-47 yaş aralığındadır (%37). Evli ve bekâr oranı birbirine yakındır (sırasıyla %55,6 ve %44,4). Çalışanların önemli bir kısmının ortaokul ve altı eğitim düzeyine sahip oldukları dikkat çekmektedir (%88,9). Gelir düzeylerine bakıldığında, 1.500-3.000 TL (%51,9) ve 1.500 TL'den az (%37) olduğu görülmektedir. Çalışanların neredeyse yarısı büro çalışanıdır (%48,1). Çalışanların tamamının 5 yıldan az bir zamandır çalıştığı dikkat çekmektedir.

Kamu sektörü örneğinde yer alan sağlık kurumu çalışanlarına yönelik tanımlayıcı istatistikler aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 3.15. Sağlık Sektörü Çalışanlarının Tanımlayıcı İstatistikleri

Değişken	Sayı	%	Değişken	Sayı	%
Yaş			Gelir Düzeyi		
28-37 yaş arası	24	26,40	3001 TL-4500 TL arası	76	83,50
38-47 yaş arası	59	64,80	4500 TL'den fazla	15	16,50
48 yaş ve üstü	8	8,80	Toplam	91	100,00
Toplam	91	100,00			
			Meslekî Unvan		
Cinsiyet			Sağlık Çalışanı	91	100,00
Erkek	57	62,60	Toplam	91	100,00
Kadın	34	37,40			
Toplam	91	100,00	Çalışma Süresi		
			11-15 yıl	78	85,70
			15 yıldan fazla	13	14,30
Medenî Durum			Toplam	91	100,00
Bekâr	50	54,90			
Evli	37	40,70	Eğitim Düzeyi		
Dul	4	4,40	Lisans	57	62,60
Toplam	91	100,00	Lisans Üstü	34	37,40
			Toplam	91	100,00

Ankete katılan sağlık çalışanlarının önemli bir kısmı (%64,80) 38-47 yaş aralığındadır. Erkek çalışanların oranı %62,60'dır. Bekâr çalışanların çokluğu dikkat çekmektedir (%54,90). Sağlık çalışanlarının eğitim düzeyleri yüksektir. Lisans mezunlarının oranı %62,60 ve lisansüstü eğitim alanların oranı %37,40'dır. Çalışanların tamamı 3.000 TL'den fazla gelire sahiptir. 11-15 yıllık mesleki deneyimi olan sağlık çalışanı ağırlıktadır (%85,70).

3.8.3. Örneklem Grubunun Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Genel Düzeyleri

Araştırmanın örneklem grubunu oluşturan toplam 397 çalışanın örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığa yönelik genel düzeyleri aşağıda sunulmaktadır.

Tablo 3.16. Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Genel Düzeyleri

		Dağıtımsal Adalet	Etkileşimsel Adalet	ÖRGÜTSEL ADALET	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
Sayı	Geçerli	397	397	397	397	397	397	397
	Geçersiz	0	0	0	0	0	0	0
Aritmetik Ortalama		3,642	3,801	3,722	3,699	3,550	3,761	3,670
Standart Sapma		0,985	0,836	0,861	1,016	1,012	0,978	0,906

Tablo 3.16’da örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ve alt boyutların genel düzeyleri verilmiştir. Örgütsel bağlılık alt boyutlarından Devam bağlılığı genel düzeyi 3,55’dir. Diğer boyutlarla karşılaştırıldığında en düşük düzeye sahiptir

Yine tablo 3.16’da görüldüğü gibi çalışanların örgütsel adalet düzeyleri arzu edilen seviyede olmasa da yüksektir.

Tablo 3.17. Uygulama Kapsamına Dahil Edilen Çalışanların Örgütsel Adalet Alguları ve Örgütsel Bağlılıklarının Ölçülmesi (Varyans Analizi)

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	p anlam düzeyi
Örgütsel Adalet	Gruplar Arası	43,436	5	8,687	13,574	0,00
	Gruplar İçi	250,231	391	0,640		
	Toplam	293,667	396			
Örgütsel Bağlılık	Gruplar Arası	45,952	5	9,190	12,875	0,00
	Gruplar İçi	279,101	391	0,714		
	Toplam	325,052	396			

Varyans analizi ile genel örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeylerinin işletme ve kurumlara bağlı olarak değişip değişmediği saptanmış; p anlam düzeyleri 0,00 olarak bulunmuştur. Bundan sonra hangi işletme ve kurumlarda örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğunu ve işletme ve kurumları birbirleri ile karşılaştırabilmek amacıyla LSD testi yapılmıştır.

Tablo 3.18. İşletme Türüne Bağlı Olarak Örgütsel Adaletin ve Örgütsel Bağlılığın Ölçülmesi (LSD Testi)

			Ana fark	Standart Sapma	p anlam düzeyi	95% Güven Aralığı	
Bağımlı Değişken	Kurum	Kurumlar				Alt Band	Üst Band
Örgütsel Adalet	ÖSİ	B.BLD	-0,046	0,109	0,674	-0,261	0,169
		A.BLD	-1,125	0,147	0,00	-1,415	-0,835
		KAYMAKAMLIK	-0,231	0,184	0,210	-0,594	0,130
		ÖSG	-0,058	0,169	0,973	-0,338	0,326
		SAĞLIK	-0,370	0,109	0,001	-0,586	-0,154
	B BLD	ÖSİ	0,046	0,109	0,674	-0,169	0,261
		A.BLD	-1,079	0,154	0,000	-1,383	-0,775
		KAYMAKAMLIK	-0,185	0,190	0,330	-0,559	0,188
		ÖSG	0,040	0,175	0,818	-0,304	0,385
		SAĞLIK	-0,324	0,119	0,007	-0,558	-0,089

Tablo 3.18. İşletme Türüne Bağlı Olarak Örgütsel Adaletin ve Örgütsel Bağlılığın Ölçülmesi (LSD Testi) (Devamı)

Bağımlı Değişken	Kurum	Kurumlar	Ana fark	Standart Sapma	P anlam düzeyi	95% Güven Aralığı	
						Alt Band	Üst Band
Örgütsel Adalet	A BLD	ÖSİ	1,125	0,147	0,000	0,835	1,415
		BBLD	1,079	0,154	0,000	0,775	1,383
		KAYMAKAMLIK	0,893	0,214	0,000	0,472	1,315
		ÖSG	1,119	0,201	0,000	0,723	1,515
		SAĞLIK	0,755	0,154	0,000	0,450	1,059
	KAYMAKAMLIK	ÖSİ	0,231	0,184	0,210	-0,130	0,594
		B BLD	0,185	0,190	0,330	-0,188	0,559
		A.BLD	-0,893	0,214	0,000	-1,315	-0,472
		ÖSG	0,225	0,229	0,326	-0,225	0,677
		SAĞLIK	-0,138	0,190	0,466	-0,512	0,235
	ÖSG	ÖSİ	0,005	0,169	0,973	-0,326	0,338
		B.BLD	-0,040	0,175	0,818	-0,385	0,304
		A.BLD	-1,119	0,201	0,000	-1,515	-0,723
		KAYMAKAMLIK	-0,225	0,229	0,326	-0,677	0,225
		SAĞLIK	-0,364	0,175	0,038	-0,709	-0,019
	SAĞLIK	ÖSİ	0,370	0,109	0,001	0,154	0,586
		B.BLD	0,324	0,119	0,007	0,089	0,558
		A.BLD	-0,755	0,154	0,000	-1,059	-0,450
		KAYMAKAMLIK	0,138	0,190	0,466	-0,235	0,512
		ÖSG	0,364	0,175	0,038	0,019	0,709
Örgütsel Bağlılık	ÖSİ	B BLD	-0,037	0,115	0,745	-0,265	0,190
		A BLD	-1,191	0,155	0,000	-1,497	-0,884
		KAYMAKAMLIK	-0,169	0,194	0,384	-0,552	0,213
		ÖSG	-0,029	0,178	0,870	-0,380	0,322
		SAĞLIK	-0,255	0,115	0,028	-0,483	-0,027
	B BLD	ÖSİ	0,037	0,115	0,745	-0,190	0,265
		A.BLD	-1,153	0,163	0,000	-1,474	-0,832
		KAYMAKAMLIK	-0,132	0,200	0,511	-0,527	0,262
		ÖSG	0,008	0,185	0,963	-0,356	0,373
		SAĞLIK	-0,217	0,125	0,084	-0,465	0,029
	A BLD	ÖSİ	1,191	0,155	0,000	0,884	1,497
		B.BLD	1,153	0,163	0,000	0,832	1,474
		KAYMAKAMLIK	1,021	0,226	0,000	0,576	1,466
		ÖSG	1,161	0,212	0,000	0,743	1,580
		SAĞLIK	0,935	0,163	0,000	0,614	1,256
	KAYMAKAMLIK	ÖSİ	0,169	0,194	0,384	-0,213	0,552
		B.BLD	0,132	0,200	0,511	-0,262	0,527
		A.BLD	-0,021	0,226	0,00	-1,466	-0,576
		ÖSG	0,140	0,242	0,562	-0,336	0,617
		SAĞLIK	-0,085	0,200	0,670	-0,480	0,309
	ÖSG	ÖSİ	0,029	0,178	0,870	-0,322	0,380
		B.BLD	-0,008	0,185	0,963	-0,373	0,356
		A.BLD	-1,161	0,212	0,000	-1,580	-0,743
		KAYMAKAMLIK	-0,140	0,242	0,562	-0,617	0,336
		SAĞLIK	-0,226	0,185	0,223	-0,590	0,138
	SAĞLIK	ÖSİ	0,255	0,115	0,028	0,027	0,483
		B BLD	0,217	0,125	0,084	-0,029	0,465
		A BLD	-0,935	0,163	0,000	-1,256	-0,614
KAYMAKAMLIK		0,085	0,200	0,670	-0,309	0,480	
ÖSG		0,226	0,185	0,223	-0,138	0,590	

Tablo 3.18’de görüldüğü gibi ÖSİ’nin örgütsel adalet düzeyi A belediyesi ve sağlık işletmesi ile anlamlı farklılaşmakta ve her ikisinden daha düşük olmaktadır. B Belediyesinin örgütsel adalet düzeyi A belediyesinden ve sağlık işletmesinden anlamlı farklılaşmakta ve daha düşüktür. A belediyesinin örgütsel adalet düzeyi diğer tüm işletme ve kurumlardan anlamlı farklılaşmakta ve daha yüksektir. Kaymakamlığın örgütsel adalet düzeyi sadece A belediyesi ile anlamlı farklılaşmaktadır ve daha düşüktür. ÖSG nin örgütsel adalet düzeyi A belediyesinden ve sağlık kurumundan anlamlı farklılaşmakta ve daha düşüktür. Sağlık kurumu ÖSİ, ÖSG, B belediyesi ve kaymakamlık ile anlamlı farklılaşmakta ve daha yüksektir bunun yanı sıra A belediyesi ile anlamlı farklılaşmakta ve daha düşüktür. Örgütsel bağlılık düzeyleri açısından değerlendirildiğinde; ÖSİ’nin örgütsel bağlılık düzeyi A belediyesi ve sağlık işletmesi ile anlamlı farklılaşmaktadır ve örgütsel bağlılığı daha düşüktür. B belediyesi sadece A belediyesi ile anlamlı farklılaşmakta ve örgütsel bağlılık düzeyi daha düşüktür. A belediyesi diğer tüm işletme ve kurumlarla anlamlı farklılaşmakta ve örgütsel bağlılığı tüm işletme ve kurumlardan daha yüksektir. Kaymakamlık sadece A belediyesi ile anlamlı farklılaşmaktadır ve daha düşük düzeye sahiptir. ÖSG sadece A belediyesi ile anlamlı farklılaşmaktadır ve daha düşüktür. Sağlık kurumu ÖSİ ve A belediyesi ile anlamlı farklılaşmaktadır. ÖSİ’den yüksek ancak A belediyesinden daha düşük bir bağlılığa sahiptir. Sonuç olarak ÖSİ İşletmesinin örgütsel bağlılık düzeyi en düşük, buna karşılık A Belediyesi’ninki en yüksek olarak saptanmıştır.

Örgütsel adalet düzeyine bakıldığında, işletmeler ve kurumlar şöyle sıralanabilir.

A BELEDİYESİ > SAĞLIK KURULUŞU > KAYMAKAMLIK > B BELEDİYESİ > ÖSG > ÖSİ

İşletme ve kurumları örgütsel bağlılık açısından sıraladığımızda aşağıdaki dizilim görülmektedir.

A BELEDİYESİ > SAĞLIK KURULUŞU > KAYMAKAMLIK > B BELEDİYESİ > ÖSG > ÖSİ

Görüldüğü gibi, her iki değişken (örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık) için de sıralama değişmemiştir.

Varyans analizinden, çalışanların çalıştıkları kurumlara göre örgütsel bağlılıklarının ve örgütsel adalet algılarının anlamlı olarak değiştiği görülmüştür. Bu değişimin kurumlar arasındaki farklılıklarını ortaya koyan LSD testinden yukarıdaki sıralama ortaya çıkmıştır.

En düşük ortalamalara sahip ilk iki işletmenin özel sektör örnekleri olduğu görülmektedir. Diğer işletmelerin kamu tüzel kişiliğe sahip işletmeler olduğu dikkate alınır, kamuda örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeylerinin nispeten yüksek olduğu söylenebilir. Ancak unutulmamalıdır ki, bütün kamu ve özel işletmelerde böyle bir farklılığın olduğunu söylemek doğru olmaz. Çalışmamızdaki örneğe giren işletmeler için böyle bir sonuç ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin zaman içinde değişmesiyle düzeyler de değişebilir dolayısıyla zaman ve mekân sınırlamasına dikkat çekmek gerekir.

3.8.4. Örgütsel Adalet Algısı – Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Bulgular

Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik olarak yürütülen ki-kare testine ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 3.19’da yer almaktadır.

Tablo 3.19. Tanımlayıcı İstatistikler

		Örgütsel Adalet	Örgütsel Bağlılık
N	Geçerli	397	397
	Geçersiz	0	0
Aritmetik Ortalama		3,722	3,670
Standart Sapma		0,861	0,906
Minimum		1,00	1,00
Maximum		5,00	5,00

Tablo 3.19’den de görüleceği gibi, örneğe giren örgütlerin genel ortalaması, örgütsel adalet için 3,72 ve örgütsel bağlılık için 3,67’dir; yüksektir. Ancak arzu edilen 4,20 ve üzeri değerler olmadığı için yöneticilerin çalışanların iki değişkene yönelik algılarını yükseltmek için çalışmalar yapmaları önerilir.

Tablo 3.20. Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Korelasyon Analizi Bulguları

		Örgütsel Adalet	Örgütsel Bağlılık
Örgütsel Adalet	Pearson Korelasyon Katsayısı	1,00	0,62
	p anlam düzeyi	.	0,00
	Sayı	397	397
Örgütsel Bağlılık	Pearson Korelasyon Katsayısı	0,62	1,00
	p anlam düzeyi	0,00	0,00
	Sayı	397	397

Tablo 3.20’de örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin yönü ve derecesi verilmiştir. İki değişken arasında pozitif ve orta düzeyde ilişki vardır. Pearson Korelasyon katsayısı 0,30’un altında ise zayıf; 0,30-0,70 arası orta ve 0,70’in üzeri ise yüksek düzeyde ilişkiden bahsedilir. Örneğimizde, iki değişken arasındaki ilişkinin derecesi

0,62'dir. Dolayısıyla, çok yüksek olmasa da yükseğe yakın bir ilişki bahsetmek mümkündür.

Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik Ki-kare istatistiğine ilişkin bulgular tablo 3.21'de yer almaktadır.

Tablo 3.21. Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Ki Kare Testi

	Örgütsel Adalet	Örgütsel Bağlılık
Ki-Kare	355,577	1345,995
df	88	88222
P anlam düzeyi	0,000	0,000

Tablo 3.21'de görüldüğü gibi ki-kare analizi sonucunda örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p < 0,05$). Dolayısıyla, “örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır” şeklindeki H1 hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuçtan yola çıkarak, yönetimin çalışanların örgütsel adalet algılarını yükseltmek için gayret sarf etmeleri önerilir. Zira, çalışanların örgütsel bağlılıkları adalet algıları ile çok yakından ilgilidir. Çalışanların adalet algılarının kendiliğinden artmasını beklemek doğru olmaz. Bunun için, yönetim uygulamalarına dikkat etmek gerekir. İşe, örgütsel adaleti belirleyen unsurların neler olduğunu öğrenmekle başlamak gerekir.

Faktör analizinden, hatırlanacağı gibi, birinci faktör “dağıtımsal adalet” altında, öa1, öa2, öa3, öa4, öa5, öa6, öa7, öa8, öa9 ve öa10 değişkenleri;

ikinci faktör “bilgiye dayalı-prosedür adaleti” altında, öa11, öa12, öa13, öa14, öa15, öa16, öa17, öa18, öa19 ve öa20 değişkenleri yer almıştır.

3.8.5. Örgütsel Adalet Algısının ve Örgütsel Bağlılığın Kamu, Özel Sektör, Belediye Sıralamasına İlişkin Analizler

Tablo 3.22. Özel İşletmelerde (ÖSİ ve ÖSG) Çalışanların Örgütsel Adalet Algı ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

		Dağıtımsal Adalet	Etkileşimsel Adalet	ÖRGÜTSEL ADALET	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
N	Geçerli	157	157	157	157	157	157	157
	Geçersiz	0	0	0	0	0	0	0
AO		3,364	3,651	3,508	3,486	3,438	3,524	3,483
SS		0,779	0,524	0,592	0,6761	0,789	0,7376	0,676

Hatırlanacağı gibi 1,00-1,79 (çok düşük); 1,80-2,59 (düşük); 2,60-3,39 (orta); 3,40-4,19 (yüksek) ve 4,20-5,00 (çok yüksek) olarak derecelendirilmiştir.

Tablo 3.22’de görüldüğü gibi özel sektör işletmelerinde çalışanların her iki değişken ve alt boyutları için genel düzeyler şöyledir: Dağıtımsal adalet algı düzeyi “orta” (3,36), etkileşimsel adalet algı düzeyi “yüksek” (3,65), genel örgütsel adalet algısı düzeyi “yüksek” (3,51) olarak ifade edilebilir. Bağlılık düzeylerine bakıldığında, duygusal bağlılık düzeyinin “yüksek” (3,49), devam bağlılığı düzeyinin “yüksek” (3,44), normatif bağlılık düzeyinin “yüksek” (3,52) ve genel örgütsel bağlılık düzeyinin yine “yüksek” (3,48) olduğu görülmüştür. Ancak özel sektör çalışanlarının her iki değişken ve alt boyutları genel düzeyinin arzu edilen düzeyde (4,20’nin üzeri) olmadığı da bir gerçektir. Özellikle dağıtımsal adalet algı düzeyinin “orta” düzeyde olması anlamlıdır.

Tablo 3.23. Kamu İşletmelerinde (Kaymakamlık – Sağlık Kuruluşu) Çalışanların Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

		Dağıtımsal Adalet	Etkileşimsel Adalet	ÖRGÜTSEL ADALET	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
N	Geçerli	112	112	112	112	112	112	112
	Geçersiz	0	0	0	0	0	0	0
AO		3,846	3,854	3,850	3,604	3,567	3,979	3,717
SS		0,724	0,614	0,614	0,952	0,764	0,743	0,603

Tablo 3.23’den, kamu işletmelerinde çalışanların adalet ve bağlılık düzeylerinin “yüksek” olduğu anlaşılmaktadır; dağıtımsal adalet algı düzeyi, etkileşimsel adalet algı düzeyi ve genel örgütsel adalet algısı düzeyi 3,85’tir. Duygusal bağlılık düzeyi 3,60, devam bağlılığı düzeyi 3,57, normatif bağlılık düzeyi 3,98 ve genel örgütsel bağlılık düzeyi 3,72’dir.

Tablo 3.24. Belediye Çalışanlarının (A ve B Belediyesi) Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

		Dağıtımsal Adalet	Etkileşimsel Adalet	ÖRGÜTSEL ADALET	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	ÖRGÜTSEL Bağlılık
N	Geçerli	128	128	128	128	128	128	128
	Geçersiz	0	0	0	0	0	0	0
AO		3,806	3,940	3,873	4,042	3,671	3,860	3,858
SS		1,289	1,209	1,207	1,297	1,374	1,308	1,264

Tablo 3.24’de görüldüğü gibi belediye çalışanlarının adalet algılarının ve bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu anlaşılmaktadır; dağıtımsal adalet algı düzeyi 3,81, etkileşimsel adalet algı düzeyi 3,94, genel örgütsel adalet algısı düzeyi 3,87 ve duygusal bağlılık düzeyi 4,04, devam bağlılık düzeyi 3,67, normatif bağlılık düzeyi 3,86, genel örgütsel bağlılık düzeyi 3,86’dır.

Yukarıda elde edilen bulgular ışığında bir sıralama yapılmak istendiğinde örgütsel adalet algı düzeyi sıralaması;

Belediye Çalışanları (3,87) > Kamu Çalışanları (3,85) > Özel Sektör Çalışanları (3,51)

Örgütsel bağlılık düzeyleri sıralaması;

Belediye Çalışanları (3,86) > Kamu Çalışanları (3,72) > Özel Sektör Çalışanları (3,48)

Yukarıda görüldüğü kamu, özel ve tüzel kışılık işletmelerinde örgütsel adalet algı düzeyi ve örgütsel bağlılık düzeyleri sıralaması değişmemiş ve A ve B belediyeleri gerek örgütsel adalet algısı gerekse örgütsel bağlılık düzeyinde ilk başta yer almış, özel sektör işletmeleri sıralamada kamu işletmelerinden sonra yer almıştır.

3.8.6. Örgütsel Adalet Algısının ve Örgütsel Bağlılığın Demografik Özelliklere Bağlı Olarak Değişmesi

Ankete katılan katılımcıların demografik özellikleri içinde “yaş”, “medenî durum”, “cinsiyet”, “eğitim düzeyi”, “gelir düzeyi” ve “çalışma süresi” yer almaktadır. İfade edilen demografik değişkenlere bağlı olarak örgütsel adalet algısının ve örgütsel bağlılığın değişip değişmediği, eğer değişiyorsa bunun hangi gruplarda olduğunu belirlemek için varyans analizi, t testi ve LSD testi yapılmış ve elde edilen bulgular aşağıdaki tablolarda özet olarak verilmiştir.

3.8.6.1. Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığın yaşa göre değişmesi

Tablo 3.25’de çalışanların örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılıklarının yaşlarına bağlı olarak değişip değişmediğini belirlemek için yapılan varyans analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 3.25. Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Yaşa Bağlı Olarak Değişmesinin Ölçülmesi

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareler	F	p anlam düzeyi
Örgütsel Adalet	Gruplar arası	13,607	3	4,536	6,365	0,000
	Gruplar içi	280,060	393	0,713		
	Toplam	293,667	396			
Örgütsel Bağlılık	Gruplar arası	16,881	3	5,627	7,176	0,000
	Gruplar İçi	308,172	393	0,784		
	Toplam	325,052	396			

Tablo 3.25’de görüldüğü gibi çalışanların örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılıkları yaşlarına bağlı olarak anlamlı olarak değişmektedir. Bu değişimin hangi yaş gruplarında olduğunu belirlemek için yapılan LSD testi ve bulguları Tablo 3.23’de özet olarak verilmiştir.

Tablo 3.26’da görüldüğü gibi 48 ve üzeri yaş grubundaki çalışanların örgütsel adalet algıları 27 ve altı ve 28-37 yaş grubundakilerle anlamlı olarak farklılaştığı ve daha büyük olduğu görülmektedir. 28-37 yaş grubundakilerin örgütsel adalet algıları 27 ve altı yaş grubundakilerden daha fazladır. Dolayısıyla, çalışanların yaşları arttıkça örgütsel adalet algılarının arttığını söylemek mümkündür.

Aynı tablodan çalışanların örgütsel bağlılıklarının yaş gruplarına bağlı olarak değiştiği ve değişimin şu yaş grubunda oldukları görülmektedir. 48 ve üzeri yaş grubundakilerin örgütsel bağlılıklarının 27 ve altı ve 28-37 yaş grubundakilerden anlamlı olarak farklılaştığı ve daha büyük olduğu anlaşılmaktadır. 38-47 yaş grubundakilerin örgütsel bağlılıklarının 27 ve altı ve 28-37 yaş grubundakilerden büyük olduğu görülmektedir. Yani, çalışanların yaşı arttıkça örgütsel bağlılıkları da artmaktadır.

Tablo 3.26. Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Yaşa Bağlı Olarak Değişmesinin Ölçülmesi (LSD Testi)

			Ana Farklılık	Std Sapma	P anlam düzeyi	95% Güven Aralığı	
Bağımlı Değişken	Yaş	Diğer Yaş Grupları				Üst Band	Alt Band
Örgütsel Adalet	27 ve altı	28-37	-0,192	0,126	0,131	-0,441	0,057
		38-47	-0,408	0,117	0,001	-0,640	-0,176
		48 ve üstü	-0,567	0,152	0,000	-0,866	-0,267
	28-37	27 ve altı	0,192	0,126	0,131	-0,057	0,441
		38-47	-0,216	0,104	0,040	-0,422	-0,010
		48 ve üstü	-0,375	0,142	0,009	-0,655	-0,095
	38-47	27 ve altı	0,408	0,117	0,001	0,176	0,640
		28-37	0,216	0,104	0,040	0,010	0,422
		48 ve üstü	-0,158	0,134	0,239	-0,423	0,105
	48 ve üstü	27 ve altı	0,567	0,152	0,00	0,267	0,866
		28-37	0,375	0,142	0,009	0,095	0,655
		38-47	0,158	0,134	0,239	-0,105	0,423
Örgütsel Bağlılık	27 ve altı	28-37	-0,161	0,133	0,227	-0,422	0,100
		38-47	-0,439	0,123	0,00	-0,682	-0,195
		48 ve üstü	-0,607	0,159	0,00	-0,921	-0,293
	28-37	27 ve altı	0,161	0,133	0,227	-0,100	0,422
		38-47	-0,277	0,110	0,012	-0,494	-0,061
		48 ve üstü	-0,446	0,149	0,003	-0,740	-0,152
	38-47	27 ve altı	0,439	0,123	0,000	0,195	0,682
		28-37	0,277	0,110	0,012	0,061	0,494
		48 ve üstü	-0,168	0,141	0,233	-0,446	0,109
	48 ve üstü	27 ve altı	0,607	0,159	0,00	0,293	0,921
		28-37	0,446	0,149	0,003	0,152	0,740
		38-47	0,168	0,141	0,233	-0,109	0,446

Örgütsel adalet açısından bakıldığında çalışanların 27 ve alt yaş grubundakiler 38-47 ve 48 ve üzeri yaş grubundakilerden anlamlı olarak farklılaşmaktadır ve daha düşüktür. 28-37 yaş grubundakiler 38-47 ve 48 ve üzeri yaş grubundakilerden anlamlı farklılaşmaktadır ve daha düşüktür. yaş gruplarından 38-47 yaş grubu, 27 ve altı ve 28-37 yaş grubundakilerden anlamlı farklılaşmaktadır ve örgütsel adalet algıları her ikisinden de daha yüksektir 48 ve üzeri yaş grubundakilerin 27 ve altı ve 28-37 yaş grubundakilerden anlamlı farklılaştığı ve daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Örgütsel bağlılıklara bakıldığında 27 ve altı yaş grubundakilerin 38-47 ve 48 ve üzeri yaş grubundakilerden anlamlı farklılaştığı ve daha düşük olduğu görülmektedir. 28-37 yaş grubundakilerin ise 38-47 ve 48 ve üzeri yaş grubundakilerden anlamlı farklılaştığı ve daha düşük olduğu anlaşılmaktadır. 38-47 yaş grubundakilerin 27 ve altı ile 28-37 yaş grubundakilerden anlamlı farklılaştığı ve daha yüksek olduğu görülmektedir. 48 ve yaş grubundakiler 27 ve altı ve 28-37 yaş grubundakilerden anlamlı farklılaşmakta ve daha yüksek olmaktadır.

3.8.6.2. Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığın medenî duruma göre değişmesi

Tablo 3.27’de varyans analizi sonuçları verilmiştir. Tablodan da görüleceği gibi, her iki değişkenin çalışanların medenî durumlarına bağlı olarak değişmediği anlaşılmaktadır ($p > 0,05$).

Tablo 3.27. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılığın Medenî Duruma Göre Değişmesinin Ölçülmesi (Varyans Analizi)

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p anlam düzeyi
Örgütsel Bağlılık	Gruplar Arası	0,644	2	0,322	0,391	0,677
	Gruplar İçi	324,409	394	0,823		
	Toplam	325,052	396			
Örgütsel Adalet	Gruplar Arası	1,555	2	0,777	1,048	0,351
	Gruplar İçi	292,112	394	0,741		
	Toplam	293,667	396			

3.8.6.3. Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığın cinsiyete göre değişmesi

Tablo 3.28’de örgütsel adalet ve cinsiyet değişkenlerine ilişkin istatistikler verilmiştir. Erkeklerin örgütsel adalet algılarının genel düzeyi 3,71 ve kadınların genel düzeyi ise 3,75’tir. Kadınların örgütsel adalet algılarının erkeklerden biraz daha yüksek olduğu söylenebilir. Ancak, ister kadın ister erkek olsun, çalışanların örgütsel adalet algılarının orta düzeyde olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 3.28. Örgütsel Adalet Algısının Cinsiyete Göre Değişmesinin Ölçülmesi (Grup İstatistiği)

	Cinsiyet	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
Örgütsel Adalet	Erkek	349	3,717	0,885	0,047
	Kadın	48	3,755	0,666	0,096

Tablo 3.29’da Levene testi ve t testi bulguları verilmiştir.

Tablo 3.29. Örgütsel Adalet Algısının Cinsiyete Bağlı Olarak Değişmesi (t Testi)

	Levene Testi		t Testi						
	F	p	t	df	p anlam düzeyi (2kuyruk)	Ort. fark	Std. Hata	%95 güven aralığı	
Varsayılan Eşit Varyanslar	1,435	0,232	-0,287	395	0,774	-0,038	0,132	-0,299	0,222
Varsayılmayan Eşit Varyanslar			-0,355	71,965	0,724	-0,038	0,107	-0,251	0,175

Tablo 3.29’da görüldüğü gibi, p anlam düzeyi 0,05’den büyüktür. Buradan, çalışanların örgütsel adalet algılarının cinsiyetlerine bağlı olarak değişmediğini söylemek mümkündür (p=0,774). Tablo 3.27’deki istatistiklerden kadınların örgütsel adalet algılarının erkek çalışanlara nazaran düzey olarak biraz daha fazla olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 3.30. Örgütsel Bağlılığın Cinsiyete Bağlı Olarak Değişmesinin Ölçülmesi

Örgütsel Bağlılık	Cinsiyet	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
	Erkek	349	3,655	0,934	0,050
	Kadın	48	3,775	0,663	0,095

Tablo 31’de örgütsel bağlılık ve cinsiyet değişkenlerine ilişkin Levene ve t testi bulguları özet olarak verilmiştir.

Tablo 3.31. Örgütsel Bağlılığın Cinsiyete Bağlı Olarak Değişmesinin Ölçülmesi (t Testi)

Levene Testi			t Testi						
	F	P	T	df	p anlam düzeyi (2kuyruk)	Ort. fark	Std. Hata	%95 güven	
								Alt	Üst
Varsayılan Eşit Varyanslar	4,911	0,027	-0,857	395	0,392	-0,1196	0,139	-0,393	0,154
			-10,107	75,399	0,272	-0,1196	0,108	-0,334	0,095

Tablo 3.31’deki t-testi bulgularından, kadınların örgütsel bağlılıklarının erkeklerden anlamlı olarak farklılaştığı ve daha yüksek olduğu görülmektedir (p=0,027).

3.8.6.4. Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığın eğitim düzeyine göre değişmesi

Tablo 3.32’de varyans analizi sonuçları verilmiştir. Tablodan da görüleceği gibi, örgütsel adalet algılarının çalışanların eğitim düzeyine bağlı olarak değiştiği (p < 0,05), ancak örgütsel bağlılığın eğitim düzeyine bağlı olmadığı görülmüştür (p > 0,05).

Tablo 3.32. Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Eğitim Düzeyine Göre Değişmesinin Ölçülmesi (Varyans Analizi)

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p anlam düzeyi
Örgütsel Bağlılık	Gruplar Arası	2,353	5	0,471	0,570	0,723
	Gruplar İçi	322,699	391	0,825		
	Toplam	325,052	396			
Örgütsel Adalet	Gruplar Arası	10,488	5	2,098	2,896	0,014
	Gruplar İçi	283,179	391	0,724		
	Toplam	293,667	396			

LSD testi ile çalışanların örgütsel adalet algılarının hangi eğitim gruplarında anlamlı farklılaştığı saptanmış ve bulgular Tablo 3.33’de özet olarak gösterilmiştir.

Tablo 3.33. Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Eğitim Düzeyine Göre Değişmesinin Ölçülmesi (LSD Testi)

			Ana Fark	Std. Sapma	p anlam düzeyi	95% Güven Aralığı	
Bağımlı Değişken	Eğitim Düzeyi	Diğer Eğitim Düzeyleri				Alt Band	Üst Band
Örgütsel Adalet	İlkokul	Ortaokul	0,050	0,129	0,696	-0,204	0,305
		Lise	-0,034	0,135	0,797	-0,300	0,231
		Önlisans	-0,361	0,193	0,063	-0,742	0,020
		Lisans	-0,326	0,130	0,013	-0,583	-0,069
		Lisansüstü	-0,285	0,166	0,087	-0,612	0,042
	Ortaokul	İlkokul	-0,050	0,129	0,696	-0,305	0,204
		Lise	-0,085	0,133	0,522	-0,347	0,176
		Önlisans	-0,411	0,192	0,033	-0,790	-0,032
		Lisans	-0,376	0,128	0,004	-0,629	-0,124
		Lisansüstü	-0,335	0,164	0,043	-0,659	-0,011
	Lise	İlkokul	0,034	0,135	0,797	-0,231	0,300
		Ortaokul	0,085	0,133	0,522	-0,176	0,347
		Önlisans	-0,326	0,196	0,098	-0,712	0,060
		Lisans	-0,291	0,134	0,031	-0,555	-0,027
		Lisansüstü	-0,250	0,169	0,141	-0,583	0,083
	Önlisans	İlkokul	0,361	0,193	0,063	-0,020	0,742
		Ortaokul	0,411	0,192	0,033	0,032	0,790
		Lise	0,326	0,196	0,098	-0,060	0,712
		Lisans	0,034	0,193	0,858	-0,345	0,414
		Lisansüstü	0,076	0,219	0,729	-0,354	0,506
	Lisans	İlkokul	0,326	0,130	0,013	0,069	0,583
		Ortaokul	0,376	0,128	0,004	0,124	0,629
		Lise	0,291	0,134	0,031	0,027	0,555
		Önlisans	-0,034	0,193	0,858	-0,414	0,345
		Lisansüstü	0,041	0,165	0,803	-0,284	0,367
Lisansüstü	İlkokul	0,285	0,166	0,087	-0,042	0,612	
	Ortaokul	0,335	0,164	0,043	0,011	0,659	
	Lise	0,250	0,169	0,141	-0,083	0,583	
	Önlisans	-0,076	0,219	0,729	-0,506	0,354	
	Lisans	-0,041	0,165	0,803	-0,367	0,284	

LSD testine göre, İlkokul mezunlarının örgütsel adalet algıları lisans mezunlarından anlamlı olarak farklılaşmakta ve daha düşük olmaktadır. Ortaokul mezunlarının örgütsel adalet algıları ise Ön lisans, lisans ve lisansüstü mezunlardan daha düşüktür. Lise mezunlarının örgütsel algıları sadece lisans mezunlardan farklılaşmakta ve daha düşük olmaktadır. Ön lisans mezunları da sadece ortaokul mezunlarından farklı olmakta ve onlardan daha yüksek adalet algıları söz konusu olmaktadır. Lisans mezunlarının İlkokul, ortaokul ve lise mezunlarından daha yüksek örgütsel adalet algıları vardır. Lisansüstü mezunlar diğerlerinden anlamlı olarak farklılaşmamakla beraber ortaokul mezunlarından

farklılaştığı ve onlardan daha yüksek örgütsel adalet algısına sahip olduğu görülmektedir. Kısaca, çalışanların eğitim düzeyinin artmasıyla daha yüksek örgütsel adalet algılarının ortaya çıktığı söylenebilir.

3.8.6.5. Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığın gelir düzeyine göre değişmesi

Tablo 3.34’de varyans analizi sonuçları verilmiştir. Tablodan da görüleceği gibi, örgütsel adalet algılarının ve örgütsel bağlılığın çalışanların gelir düzeyine bağlı olarak değiştiği ($p<0,05$) görülmektedir.

Tablo 3.34. Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Gelir Düzeyine Göre Değişmesinin Ölçülmesi (Varyans Analizi)

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p anlam düzeyi
Örgütsel Bağlılık	Gruplar Arası	13,480	3	4,493	5,668	0,001
	Gruplar İçi	311,572	393	0,793		
	Toplam	325,052	396			
Örgütsel Adalet	Gruplar Arası	28,016	3	9,339	13,815	0,000
	Gruplar İçi	265,651	393	0,676		
	Toplam	293,667	396			

Farklılaşmanın hangi gelir düzeylerinde olduğunu saptamak için LSD testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 3.35’de özet olarak verilmiştir. Buna göre, aylık geliri 1500 TL’den az olan çalışanların örgütsel bağlılıkları 1500-3000 TL ve 3001-4500 TL olanlardan anlamlı olarak farklılaşmakta ve daha düşük olmaktadır. Aylık geliri 1500-3000 TL olanlar ise sadece 1500 TL’den az olanlarla farklılaşmakta ve daha yüksek olmaktadır. 3001-4500 TL geliri olanların bağlılıkları 1500 TL’den az olanlardan daha yüksektir. Özetle, çalışanların gelir düzeylerinin arttıkça örgüte bağlılıklarının da arttığını söylemek mümkündür.

Örgütsel adalet açısından da aynı tablo söz konusudur. Çalışanların örgütsel adalet algılarının da gelir düzeyi arttıkça arttığını söylemek mümkündür.

Tablo 3.35. Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Gelir Düzeyine Göre Değişmesinin Ölçülmesi (LSD Testi)

			Ana Farklılık	Std. Sapma	P anlam düzeyi	95% Güven Aralığı	
Bağımlı Değişken	Elde Edilen Gelir	Diğer Gelir Dilimleri				Üst Band	Alt Band
Örgütsel Bağlılık	1500'den az	1500-3000	-0,267	0,108	0,014	-0,480	-0,055
		3001-4500	-0,459	0,113	0,000	-0,683	-0,235
		4500'den fazla	-0,122	0,228	0,591	-0,572	0,326
	1500-3000	1500 den az	0,267	0,108	0,014	0,055	0,480
		3001-4500	-0,191	0,115	0,098	-0,418	0,035
		4500'den fazla	0,144	0,229	0,528	-0,306	0,596
	3001-4500	1500 den az	0,459	0,113	0,000	0,235	0,683
		1500-3000	0,191	0,115	0,098	-0,035	0,418
		4500'den fazla	0,336	0,232	0,148	-0,120	0,793
	4500'den fazla	1500 den az	0,122	0,228	0,591	-0,326	0,572
		1500-3000	-0,144	0,229	0,528	-0,596	0,306
		3001-4500	-0,336	0,232	0,148	-0,793	0,120
Örgütsel Adalet	1500 den az	1500-3000	-0,440	0,099	0,00	-0,637	-0,244
		3001-4500	-0,648	0,105	0,00	-0,855	-0,442
		4500'den fazla	-0,249	0,211	0,238	-0,664	0,165
	1500-3000	1500 den az	0,440	0,099	0,000	0,244	0,637
		3001-4500	-0,207	0,106	0,052	-0,417	0,001
		4500'den fazla	0,191	0,211	0,368	-0,225	0,607
	3001-4500	1500 den az	0,648	0,105	0,000	0,442	0,855
		1500-3000	0,207	0,106	0,052	-0,001	0,417
		4500'den fazla	0,398	0,214	0,064	-0,0227	0,820
	4500'den fazla	1500 den az	0,249	0,211	0,238	-0,165	0,664
		1500-3000	-0,191	0,211	0,368	-0,607	0,225
		3001-4500	-0,398	0,214	0,064	-0,820	0,022

3.8.6.6. Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığın çalışma süresine göre değişmesi

Tablo 3.36'da varyans analizi sonuçları verilmiştir. Tablodan da görüleceği gibi, örgütsel adalet algılarının ve örgütsel bağlılığın çalışanların çalışma sürelerine bağlı olarak değiştiği ($p < 0,05$) görülmektedir.

Tablo 3.36. Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Çalışma Süresine Göre Değişmesinin ölçülmesi (Varyans Analizi)

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p anlam düzeyi
Örgütsel Bağlılık	Gruplar Arası	23,004	4	5,751	7,464	0,000
	Gruplar İçi	302,048	392	0,771		
	Toplam	325,052	396			
Örgütsel Adalet	Gruplar Arası	30,593	4	7,648	11,397	0,000
	Gruplar İçi	263,073	392	0,671		
	Toplam	293,667	396			

LSD testinin sonuçları Tablo 3.37’de verilmiştir. Buna göre, 1 yıldan daha kısa zamandır çalışan iş görenlerin örgütsel bağlılıklarının 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 15 yıldan fazla çalışanlardan anlamlı olarak farklılaştığı ve daha düşük olduğu görülmektedir. 1-5 yıl arası çalışanların örgütsel bağlılıkları 1 yıldan az olanlardan yüksek, buna karşılık 11-15 yıl ve 15 yıldan fazla olanlardan düşüktür. 6-10 yıl arası çalışanların örgütsel bağlılıkları sadece 1 yıldan az olanlardan anlamlı farklılaşmakta ve daha yüksek olmaktadır. 11-15 yıl arası çalışanların bağlılıklarının 1 yıldan az ve 1-5 yıl çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir. 15 yıldan fazla çalışanların bağlılıklarının 1 yıldan az ve 1-5 yıl çalışanlardan daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Kısaca, çalışanların çalışma sürelerinin arttıkça örgütlerine bağlılıklarının da arttığını söylemek mümkündür.

Aynı test ile örgütsel adalet algılarının hangi gruplar arasında anlamlı farklılaştığına bakılmıştır. Burada da benzer sonuçlar bulunmuştur. Aynı şekilde, çalışma süreleri arttıkça örgütsel adalet algılarının da arttığı söylenebilir.

Tablo 3.37. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılığın Çalışma Süresine Göre Değişmesinin Ölçülmesi (LSD Testi)

			Ana Fark	Std. Sapma	P anlam düzeyi	95% Güven Aralığı	
Bağımlı Değişken	Örgütte Çalışma Süresi	Diğer Çalışma Süreleri				Alt Band	Üst Band
Örgütsel Bağlılık	1 yıldan az	1-5 yıl	-0,393	0,144	0,007	-0,677	-0,109
		6-10 yıl	-0,535	0,170	0,002	-0,870	-0,199
		11-15 yıl	-0,671	0,151	0,000	-0,968	-0,374
		15 yıldan fazla	-0,814	0,168	0,000	-1,146	-0,483
	1-5 yıl	1 yıldan az	0,393	0,144	0,007	0,109	0,677
		6-10 yıl	-0,141	0,140	0,315	-0,418	0,135
		11-15 yıl	-0,278	0,116	0,017	-0,506	-0,049
		15 yıldan fazla	-0,421	0,138	0,002	-0,692	-0,149
	6-10 yıl	1 yıldan az	0,535	0,170	0,002	0,199	0,870
		1-5 yıl	0,141	0,140	0,315	-0,135	0,418
		11-15 yıl	-0,136	0,147	0,355	-0,426	0,153
		15 yıldan fazla	-0,279	0,165	0,091	-0,604	0,045
	11-15 yıl	1 yıldan az	0,671	0,151	0,000	0,374	0,968
		1-5 yıl	0,278	0,116	0,017	0,049	0,506
		6-10 yıl	0,136	0,147	0,355	-0,153	0,426
		15 yıldan fazla	-0,143	0,144	0,324	-0,428	0,141
	15 yıldan fazla	1 yıldan az	0,814	0,168	0,000	0,483	1,146
		1-5 yıl	0,421	0,138	0,002	0,149	0,692
		6-10 yıl	0,279	0,165	0,091	-0,045	0,604
		11-15 yıl	0,143	0,144	0,324	-0,141	0,428
Örgütsel Adalet	1 yıldan az	1-5 yıl	-0,359	0,134	0,008	-0,624	-0,094
		6-10 yıl	-0,358	0,159	0,025	-0,671	-0,045
		11-15 yıl	-0,722	0,140	0,000	-0,999	-0,445
		15 yıldan fazla	-0,899	0,157	0,000	-1,208	-0,590
	1-5 yıl	1 yıldan az	0,359	0,134	0,008	0,094	0,624
		6-10 yıl	0,001	0,131	0,994	-0,257	0,259
		11-15 yıl	-0,363	0,108	0,001	-0,576	-0,150
		15 yıldan fazla	-0,540	0,128	0,000	-0,793	-0,286
	6-10 yıl	1 yıldan az	0,358	0,159	0,025	0,045	0,671
		1-5 yıl	-0,001	0,131	0,994	-0,259	0,257
		11-15 yıl	-0,364	0,137	0,008	-0,634	-0,094
		15 yıldan fazla	-0,541	0,154	0,000	-0,844	-0,238
	11-15 yıl	1 yıldan az	0,722	0,140	0,000	0,445	0,999
		1-5 yıl	0,363	0,108	0,001	0,150	0,576
		6-10 yıl	0,364	0,137	0,008	0,094	0,634
		15 yıldan fazla	-0,176	0,135	0,192	-0,442	0,088
	15 yıldan fazla	1 yıldan az	0,899	0,157	0,0000	0,590	1,208
		1-5 yıl	0,540	0,128	0,000	0,286	0,793
		6-10 yıl	0,541	0,154	0,000	0,238	0,844
		11-15 yıl	0,176	0,135	0,192	-0,088	0,442

3.8.7. Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın İşletme ve Kurumlar Bazında Demografik Özelliklere Bağlı Olarak Değişmesi

Yukarıda, tüm işletme ve kurumlar için örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık genel ortalamalarından hareketle çalışanların demografik özellikleri ile ilişkisi ortaya konmuştur. Bu bölümde, her bir işletme ve kurum için iki değişkenin demografik özelliklerle ilişkisi ortaya konacaktır.

3.8.7.1. ÖSİ çalışanlarının örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılıklarının demografik özelliklere göre değişmesi

Tablo 3.38’de inşaat işi ile uğraşan özel sektör örneğinde (ÖSİ) çalışanların adalet algılarının ve bağlılıklarının yaşlarına bağlı olarak değişip değişmediğine ilişkin bulgular verilmiştir.

Tablo 3.38. ÖSİ Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Yaşa Göre Değişmesinin Ölçülmesi

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	p anlam düzeyi
Örgütsel Adalet	Gruplar Arası	2,783	3	0,928	3,251	0,024
	Gruplar İçi	35,950	126	0,285		
	Toplam	38,733	129			
Örgütsel Bağlılık	Gruplar Arası	1,146	3	0,382	0,981	0,404
	Gruplar içi	49,062	126	0,389		
	Toplam	50,208	129			

Tablo 3.38’den çalışanların örgütsel adalet algılarının yaşlarına bağlı olarak anlamlı değiştiği ($p < 0,05$), ancak örgütsel bağlılıklarının anlamlı değişmediği görülmüştür ($p > 0,05$). LSD testi ile hangi yaş gruplarında adalet algılarının değiştiği saptanmış ve bulgular Tablo 3.37’de verilmiştir.

Tablo 3.39. ÖSİ Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları Algılarının Yaşa Göre Değişmesinin Ölçülmesi (LSD Testi)

			Ana Farklılık	Std. Sapma	p	95% Güven Aralığı	
Bağımlı Değişken	Yaş	Diğer Yaş Grupları				En Alt Bant	En Üst Bant
Örgütsel Adalet	27 ve altı	28-37	-0,136	0,116	0,242	-0,367	0,093
		38-47	-0,339	0,127	0,009	-0,591	-0,087
		48 ve üstü	-0,379	0,161	0,020	-0,698	-0,060
	28-37	27 ve altı	0,136	0,116	0,242	-0,093	0,367
		38-47	-0,202	0,125	0,110	-0,451	0,046
		48 ve üstü	-0,242	0,160	0,132	-0,559	0,074
	38-47	27 ve altı	0,339	0,127	0,009	0,087	0,591
		28-37	0,202	0,125	0,110	-0,046	0,451
		48 ve üstü	-0,040	0,168	0,811	-0,372	0,292
	48 ve üstü	27 ve altı	0,379	0,161	0,020	0,060	0,698
		28-37	0,242	0,160	0,132	-0,074	0,559
		38-47	0,040	0,168	0,811	-0,292	0,372

Tablo 3.39'dan, ÖSİ'de çalışanların adalet algılarının yaş gruplarına bağlı olarak anlamlı değiştiği görülmektedir. Buna göre, 27 ve altı yaş grubundakilerin adalet algıları 38-47 ve 48 ve üstü yaş grubundakilerden anlamlı farklılaştığı ve daha düşük olduğu anlaşılmaktadır. Özetle, yaşlar ilerledikçe adalet algıları da artmaktadır. Ancak, 28-37 yaş grubundakilerin adalet algıları diğer iki gruptan anlamlı farklılaşmamaktadır. Konu ile benzerlik gösteren ve Yavuz (2016), tarafından özel sektör çalışanları üzerinde yürütülen bir çalışmada da yaş değişkeni ile örgütsel adalet ve örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş ve Yavuz (2016)'un bu çalışması ile örtüşen sonuçlar elde edilmiştir.

ÖSİ'de çalışanların tamamı erkek olduğundan cinsiyet değişkenine bağlı olarak iki değişkenin değişip değişmediğine bakılmamıştır.

Adalet algılarının ve bağlılıkların medenî duruma bağlı olarak değişip değişmediği saptanmış ve bulgular Tablo 3.40'da gösterilmiştir. Her iki değişken için de p anlam düzeyleri 0,05'den büyüktür dolayısıyla, çalışanların örgütsel adalet algılarının ve örgütsel bağlılıklarının medenî durumlarına bağlı olarak değişmediği anlaşılmıştır. Yine özel sektör üzerinde Bağcı (2013), tarafından tekstil sektöründe çalışanlar üzerinde yürütülen bir araştırmada örgütsel bağlılığın medeni duruma göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulguları elde edilmiş fakat yürütülen bu çalışmada ÖSİ çalışanlarının örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılıklarının medeni durumlarına göre değişmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.40. ÖSİ Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Medenî Duruma Göre Değişmesinin Ölçülmesi

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	p anlam düzeyi
Örgütsel Adalet	Gruplar Arası	0,260	2	0,130	0,430	0,652
	Gruplar İçi	380,473	127	0,303		
	Toplam	380733	129			
Örgütsel Bağlılık	Gruplar Arası	0,458	2	0,229	0,585	0,559
	Gruplar İçi	49,750	127	0,392		
	Toplam	50,208	129			

Tablo 3.41’de ÖSİ’de çalışanların adalet algılarının ve bağlılıklarının eğitim düzeylerine bağlı olarak anlamlı değişip değişmediğine ilişkin bulgular verilmiştir. Tablodan, çalışanların adalet algılarının eğitimlerine bağlı olarak anlamlı değiştiği ($p < 0,05$), ancak bağlılıklarının değişmediği ($p > 0,05$) görülmüştür. Benzer şekilde yine bir özel sektör işletmesinde İşçan ve Sayın (2010) tarafından yürütülen çalışmada da çalışanların örgütsel adalet algıları eğitim seviyelerine göre farklılık göstermektedir şeklinde sonuç elde edilmiştir.

Tablo 3.41. ÖSİ Çalışanlarının Örgütsel Adalet algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Eğitim Düzeyine Göre Değişmesinin Ölçülmesi

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	p
Örgütsel Adalet	Gruplar Arası	3.206	4	0,801	2,820	0,028
	Gruplar İçi	35.527	125	0,284		
	Toplam	38.733	129			
Örgütsel Bağlılık	Gruplar Arası	2.189	4	0,547	1,425	0,230
	Gruplar İçi	48.019	125	0,384		
	Toplam	50.208	129			

Tablo 3.42’de eğitim düzeyi ile ilgili LSD testi bulguları verilmiştir.

Tablo 3.42. ÖSİ Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Eğitim Düzeyine Göre Değişmesinin Ölçülmesi (LSD Testi)

			Ana Farklılık	Std. Sapma	p	95% Güven Aralığı	
Bağımlı Değişken	Eğitim Düzeyi	Diğer Eğitim Düzeyleri				En Alt Bant	En Üst Bant
Örgütsel Adalet	İlkokul	Ortaokul	-0,024	0,107	0,820	-0,237	0,188
		Lise	0,119	0,130	0,360	-0,137	0,377
		Ön lisans	-0,100	0,383	0,794	-0,859	0,658
		Lisans	-0,842	0,275	0,003	-1,388	-0,296
	Ortaokul	İlkokul	0,024	0,107	0,820	-0,188	0,237
		Lise	0,144	0,135	0,289	-0,123	0,411
		Ön lisans	-0,076	0,385	0,844	-0,838	0,686
		Lisans	-0,818	0,278	0,004	-1,369	-0,267
	Lise	İlkokul	-0,119	0,130	0,360	-0,377	0,137
		Ortaokul	-0,144	0,135	0,289	-0,411	0,123
		Ön lisans	-0,220	0,392	0,576	-0,996	0,556
		Lisans	-0,962	0,287	0,001	-1,532	-0,392
	Önlisans	İlkokul	0,100	0,383	0,794	-0,658	0,859
		Ortaokul	0,076	0,385	0,844	-0,686	0,838
		Lise	0,220	0,392	0,576	-0,556	0,996
		Lisans	-0,742	0,461	0,110	-1,655	0,171
	Lisans	İlkokul	0,842	0,275	0,003	0,296	1,388
		Ortaokul	0,818	0,278	0,004	0,267	1,369
		Lise	0,962	0,287	0,001	0,392	1,532
		Ön lisans	0,742	0,461	0,110	-0,171	1,655

Tablo 3.42'ye göre İlkokul mezunların sadece lisans mezunlarından anlamlı olarak farklılaştığı ve daha düşük olduğu anlaşılmaktadır. Ortaokul mezunlarının adalet algıları lisans mezunlarından lise mezunlarındaki de lisans mezunlarından daha düşüktür. Lisans mezunlarının adalet algılarının İlkokul, ortaokul ve lise mezunlarından anlamlı olarak farklılaştığı ve daha yüksek olduğu görülmektedir. Ancak, lisans mezunları ile ön lisans mezunları arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Eğitim düzeyi arttıkça örgütsel adalet algısının da arttığı görülmektedir.

ÖSİ'de örgütsel adalet algılarının ve örgütsel bağlılıkların gelir düzeyine bağlı olarak değişip değişmediğine ilişkin bulgular Tablo 3.43'de verilmiştir

Tablo 3.43. ÖSİ Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Gelir Düzeyine Göre Değişmesinin Ölçülmesi

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	P anlam düzeyi
Örgütsel Adalet	Gruplar Arası	5.216	3	1,739	6,536	0,000
	Gruplar İçi	33.517	126	0,266		
	Toplam	38.733	129			
Örgütsel Bağlılık	Gruplar Arası	1.602	3	0,534	1,384	0,251
	Gruplar İçi	48.606	126	0,386		
	Toplam	50.208	129			

Tablodan, çalışanların adalet algılarının gelir düzeylerine bağlı olarak anlamlı değiştiği görülmektedir ($p < 0,05$). Ancak, bağlılıklarının gelirlerine bağlı değişmediği görülmüştür ($p > 0,05$). Bağcı (2013), tarafından tekstil sektöründe çalışanların elde ettikleri gelirin örgütsel bağlılıklarını elde ettiği görülmüştür. Fakat yürütülen bu çalışmada ÖSİ çalışanlarının elde ettikleri gelirle örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 3.44. ÖSİ Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Unvana Göre Değişmesinin Ölçülmesi

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	p anlam düzeyi
Örgütsel Adalet	Gruplar Arası	0,525	3	0,175	0,577	0,631
	Gruplar İçi	38,208	126	0,303		
	Toplam	38,733	129			
Örgütsel Bağlılık	Gruplar Arası	1,603	3	0,534	1,385	0,250
	Gruplar İçi	48,605	126	0,386		
	Toplam	50,208	129			

Tablo 3.44'den, çalışanların adalet algılarının ve bağlılıklarının unvanlarına bağlı olarak değişmediği görülmektedir ($p > 0,05$). Uçar (2016) tarafından özel banka çalışanları üzerinde yapılan araştırmada çalışanların sahip olduğu unvanların örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olduğu yönünde bir sonuç elde edilmiş fakat yürütülen bu çalışmada çalışanların örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılıklarının unvanlarından etkilenmediği yönünde sonuçlar bulunmuştur ve Uçar tarafından yapılan araştırma ile yürütülen bu çalışma farklılaşmaktadır.

Tablo 3.45. ÖSİ Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Çalışma Sürelerine Göre Değişmesinin Ölçülmesi

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	p anlam düzeyi
Örgütsel Adalet	Gruplar Arası	30,593	4	70,648	11,397	0,000
	Gruplar İçi	263,073	392	0,6711		
	Toplam	293,667	396			
Örgütsel Bağlılık	Gruplar Arası	23,004	4	5,751	7,464	0,000
	Gruplar İçi	302,048	392	0,771		
	Toplam	325,052	396			

Tablo 3.45'de adalet algıları ile bağlılıkların çalışma sürelerine bağlı olarak değişip değişmediği görülmektedir. Buna göre, çalışanların örgütsel adalet algılarının ve örgütsel bağlılıklarının çalışma sürelerine bağlı olarak anlamlı değiştiğini söylemek mümkündür ($p < 0,05$). Değişimin hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için de LSD testi yapılmış ve bulgular Tablo 3.46'da verilmiştir.

LSD testinden, 1 yıldan az bir zamandır çalışanların örgütsel bağlılıklarının 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 15 yıldan fazla çalışanlardan anlamlı olarak farklılaştığı ve daha düşük olduğu anlaşılmaktadır. Bazı çalışma süreleri arasında anlamlı farklılık bulunmamış olmasına karşılık, genel olarak çalışma süreleri arttıkça örgütlerine olan bağlılıklarının da arttığını söylemek mümkündür.

Örgütsel adalet algılarına bakıldığında, benzer bir durum görülmektedir. Çalışma süreleri arttıkça örgütsel adalet algıları da artmaktadır. Örneğin, 1 yıldan az zamandır çalışanların adalet algıları diğer bütün gruplardan anlamlı olarak farklılaşmış ve daha düşük olmuştur. Uçar (2016) tarafından özel sektör çalışanlarına yönelik yürütülen çalışmada da çalışanların örgütte çalışma sürelerinin örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olduğu sonucu bulunmuş ve yürütülen bu çalışma ile benzer sonuçlar taşıdığı görülmüştür. Aynı şekilde Özer ve Urtekin (2007), tarafından İskenderun Demir Çelik fabrikası çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada da çalışanların örgütsel bağlılıkları ile o iş yerinde çalışma süreleri anlamlı olarak ilişkilidir sonucu elde edilmiş yürütülen bu çalışma ile örtüşen sonuçlar olduğu görülmüştür

Tablo 3.46. ÖSİ Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Çalışma Sürelerine Göre Değişmesinin Ölçülmesi (LSD Testi)

			Ana Farklılık	Std.Sapma	p	95% Güven Aralığı	
Bağımlı Değişken	Örgütte Çalışma Süresi	Diğer Çalışma Süreleri				En Alt Bant	En Üst Bant
Örgütsel Bağlılık	1 yıldan az	1-5 yıl	-0,393	0,144	0,007	-0,677	-0,109
		6-10 yıl	-0,535	0,170	0,002	-0,870	-0,199
		11-15 yıl	-0,671	0,151	0,000	-0,968	-0,374
		15 yıldan fazla	-0,814	0,168	0,000	-1,146	-0,483
	1-5 yıl	1 yıldan az	0,393	0,144	0,007	0,109	0,677
		6-10 yıl	-0,141	0,140	0,315	-0,418	0,135
		11-15 yıl	-0,278	0,116	0,017	-0,506	-0,049
		15 yıldan fazla	-0,421	0,138	0,002	-0,692	-0,149
	6-10 yıl	1 yıldan az	0,535	0,170	0,002	0,199	0,870
		1-5 yıl	0,141	0,140	0,315	-0,135	0,418
		11-15 yıl	-0,136	0,147	0,355	-0,426	0,153
		15 yıldan fazla	-0,279	0,165	0,091	-0,604	0,045
	11-15 yıl	1 yıldan az	0,671	0,151	0,000	0,374	0,968
		1-5 yıl	0,278	0,116	0,017	0,049	0,506
		6-10 yıl	0,136	0,147	0,355	-0,153	0,426
		15 yıldan fazla	-0,143	0,144	0,324	-0,428	0,141
	15 yıldan fazla	1 yıldan az	0,814	0,168	0,000	0,483	1,146
		1-5 yıl	0,421	0,138	0,002	0,149	0,692
		6-10 yıl	0,279	0,165	0,091	-0,045	0,604
		11-15 yıl	0,143	0,144	0,324	-0,141	0,428

Tablo 3.46. ÖSİ Çalışanlarının Örgütsel Adalet Alguları ve Örgütsel Bağlılıklarının Çalışma Sürelerine Göre Değişmesinin Ölçülmesi (LSD Testi) (Devamı)

			Ana Farklılık	Std. Sapma	p	95% Güven Aralığı	
Bağımlı Değişken	Örgütte Çalışma Süresi	Diğer Çalışma Süreleri				En Alt Bant	En Üst Bant
Örgütsel Adalet	1 yıldan az	1-5 yıl	-0,359	0,134	0,008	-0,624	-0,094
		6-10 yıl	-0,358	0,159	0,025	-0,671	-0,045
		11-15 yıl	-0,722	0,140	0,000	-0,999	-0,445
		15 yıldan fazla	-0,899	0,157	0,000	-1,208	-0,590
	1-5 yıl	1 yıldan az	0,359	0,134	0,008	0,094	0,624
		6-10 yıl	0,001	0,131	0,994	-0,257	0,259
		11-15 yıl	-0,363	0,108	0,001	-0,576	-0,150
		15 yıldan fazla	-0,540	0,128	0,000	-0,793	-0,286
	6-10 yıl	1 yıldan az	0,358	0,159	0,025	0,045	0,671
		1-5 yıl	-0,001	0,131	0,994	-0,259	0,257
		11-15 yıl	-0,364	0,137	0,008	-0,634	-0,094
		15 yıldan fazla	-0,541	0,154	0,000	-0,844	-0,238
	11-15 yıl	1 yıldan az	0,722	0,140	0,000	0,445	0,999
		1-5 yıl	0,363	0,108	0,001	0,150	0,576
		6-10 yıl	0,364	0,137	0,008	0,094	0,634
		15 yıldan fazla	-0,176	0,135	0,192	-0,442	0,088
	15 yıldan fazla	1 yıldan az	0,899	0,157	0,000	0,590	1,208
		1-5 yıl	0,540	0,128	0,000	0,286	0,793
		6-10 yıl	0,541	0,154	0,000	0,238	0,844
		11-15 yıl	0,176	0,135	0,192	-0,088	0,442

3.8.7.2. ÖSG çalışanlarının örgütsel adalet alguları ve örgütsel bağlılıklarının demografik özelliklere göre değişmesi

Gıda sektöründe faaliyette bulunan özel sektör örneği işletme (OSG)'de çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel adalet algılarının ve örgütsel bağlılıklarının değişip değişmediği varyans analizi ve t testi ile saptanmış ve bulgular tablolar halinde sunulmuştur.

Tablo 3.47'de iki değişkenin çalışanların yaşlarına bağlı olarak değişip değişmediğini gösteren varyans analizi bulguları görülmektedir. Buna göre, her iki değişkenin de yaşa bağlı değişmediği anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Aypar (2017) tarafından özel havayolu işletmesinde yapılan bir çalışmada çalışanların yaşlarının örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olduğu yönünde bir sonuç elde edilmiştir fakat yürütülen bu çalışmada elde edilen sonuçlarla farklılaştığı görülmüştür.

Tablo 3.47. ÖSG Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Yaşa Göre Değişmesinin Ölçülmesi

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	p anlam düzeyi
Örgütsel Bağlılık	Gruplar Arası	1,322	3	0,441	0,519	0,673
	Gruplar İçi	19,523	23	0,849		
	Toplam	20,845	26			
Örgütsel Adalet	Gruplar Arası	4,008	3	1,336	2,572	0,079
	Gruplar İçi	11,946	23	0,519		
	Toplam	15,954	26			

Tablo 3.48’de istatistikler ve Tablo 3.48’de ÖSG’de çalışanların adalet algılarının ve bağlılıklarının cinsiyetlerine göre değişip değişmediğine ilişkin t testi bulguları görülmektedir.

Tablo 3.48. ÖSG Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyet İstatistikleri

	Cinsiyet	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Örgütsel Adalet	Erkek	21	3,482	0,821	0,179
	Kadın	6	3,619	0,686	0,280
Örgütsel Bağlılık	Erkek	21	3,357	0,928	0,202
	Kadın	6	4,043	0,527	0,215

Tablo 3.48’den ÖSG çalışanlarının hem örgütsel adalet algılarının hem de örgütsel bağımlılıklarının cinsiyetlerine göre değişmediği anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Poyraz ve arkadaşları (2009) tarafından termal otel çalışanlarına yönelik bir araştırmada da çalışanların cinsiyetlerinin örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olmadığı görülmüş ve yürütülen bu çalışma ile benzer sonuçlar taşımaktadır. Yıldırım (2007) tarafından Adana ilinde bir Tekstil firması çalışanları üzerinde yapılan araştırmaya göre kadınların erkeklere oranla kendilerini daha adaletsiz bir ortamda hissettikleri yönünde sonuçlar elde edilmiş ve yürütülen bu çalışma ile farklı sonuçlar olduğu görülmüştür.

Tablo 3.49. ÖSG Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Cinsiyete Göre Değişmesinin Ölçülmesi

		Levene Testi	t-test							
		F	p	t	df	p anlam düzeyi	Ortalama Fark	Std. Hata	%95 Güven	
									Alt	Üst
Örgütsel Adalet	Varsayılan	0,114	0,739	-0,373	25	0,712	-0,137	0,368	-0,897	0,621
	Varsayılmayan			-0,414	9,529	0,688	-0,137	0,332	-0,884	0,608
Örgütsel Bağlılık	Varsayılan	2,160	0,154	-1,716	25	0,099	-0,685	0,399	-1,509	0,137
	Varsayılmayan			-2,319	14,855	0,035	-0,685	0,295	-10,317	-0,054

Tablo 3.50’de ÖSG’de çalışanların örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılıklarının medenî durumlarına göre değişip değişmediğine ilişkin varyans analizi bulguları görülmektedir. Buna göre, her iki değişkenin de medenî duruma göre değişmediği anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Örucü ve Özafşarlıoğlu (2013) tarafından tekstil sektörü çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada da çalışanların medenî durumlarının örgütsel adale algıları ve örgütsel bağlılıkları üzerinde bir etkiye sahip olmadığı yönünde sonuçlar elde edilmiş ve yürütülen bu çalışma ile benzerlik göstermiştir.

Tablo 3.50. ÖSG Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Medenî Duruma Göre Değişmesinin Ölçülmesi

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	P anlam düzeyi
Örgütsel Adalet	Gruplar Arası	0,042	1	0,042	0,066	0,800
	Gruplar İçi	15,912	25	0,636		
	Toplam	15,954	26			
Örgütsel Bağlılık	Gruplar Arası	0,271	1	0,271	0,329	0,571
	Gruplar İçi	20,574	25	0,823		
	Toplam	20,845	26			

Tablo 3.51’de her iki değişkenin eğitim düzeyine göre değişip değişmediğini gösteren varyans analizi bulguları görülmektedir. Tablodan ÖSG’de çalışanların gerek örgütsel adalet algıları gerekse örgütsel bağlılıklarının eğitim düzeylerine göre değişmediği anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Örucü ve Özafşarlıoğlu (2013) tarafından tekstil sektöründe yapılan araştırmada yürütülen bu çalışma ile farklı sonuçlar elde edilmiş olup uygulamada incelenen tekstil sektöründeki çalışanların eğitim düzeyleri örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir sonucu çıkmış ve yürütülen bu çalışma ile farklılaşmaktadır.

Tablo 3.51. ÖSG Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılarının ve Örgütsel Bağlılıklarının Eğitim Düzeyine Göre Değişmesinin Ölçülmesi

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	p
Örgütsel Adalet	Gruplar Arası	2,746	4	0,687	0,834	0,518
	Gruplar İçi	18,099	22	0,823		
	Toplam	20,845	26			
Örgütsel Bağlılık	Gruplar Arası	2,120	4	0,530	0,843	0,513
	Gruplar İçi	13,834	22	0,629		
	Toplam	15,954	26			

Tablo 3.52’de adalet algısının ve bağlılığın gelir düzeyine göre değişip değişmediğine ilişkin analiz bulguları görülmektedir. Tablodan ÖSG’de çalışanların gerek örgütsel adalet algıları gerekse örgütsel bağlılıklarının elde ettikleri gelire bağlı olarak değişmediği anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Örucü ve Özafşaroğlu (2013) tarafından tekstil sektörü çalışanları üzerine yapılan bir çalışmada gelirin örgütsel adalet algısı üzerinde etkisi

olduğu yönünde bir sonuç elde edilmiş ve bu noktada yürütülen bu çalışma ile farklılaştığı görülmüştür.

Tablo 3.52. ÖSG Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Gelire Göre Değişmesinin Ölçülmesi

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	p anlam düzeyi
Örgütsel Adalet	Gruplar Arası	0,379	2	0,190	0,292	0,749
	Gruplar İçi	15,574	24	0,649		
	Toplam	15,954	26			
Örgütsel Bağlılık	Gruplar Arası	1,532	2	0,766	0,952	0,400
	Gruplar İçi	19,313	24	0,805		
	Toplam	20,845	26			

Tablo 3.53’de iki değişkenin unvana bağlı olarak değişip değişmediği görülmektedir. Buna göre, ÖSG çalışanlarının örgütsel adalet ve örgütsel bağlılıklarının unvanlarına bağlı olarak değişmediği anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Coşkuner ve Yerturan (2009) tarafından özel sektör çalışanları üzerinde yapılan araştırmada da özel sektör çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının unvana göre değişmediği sonucu elde edilmiş ve yürütülen bu çalışma ile örtüşen sonuçlar bulunmuştur.

Tablo 3.53. ÖSG Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılarının ve Örgütsel Bağlılıklarının Unvana Göre Değişmesinin Ölçülmesi

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	p anlam düzeyi
Örgütsel Adalet	Gruplar Arası	2,668	2	1,334	2,410	0,111
	Gruplar İçi	13,285	24	0,554		
	Toplam	15,954	26			
Örgütsel Bağlılık	Gruplar Arası	2,210	2	1,105	1,423	0,261
	Gruplar İçi	18,634	24	0,776		
	Toplam	20,845	26			

Tablo 3.54’den ÖSG çalışanlarının örgütsel adalet algılarının ve örgütsel bağlılıklarının çalışma sürelerine bağlı olarak değişmediği anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Coşkuner ve Yerturan (2009) tarafından özel sektör çalışanları üzerinde yapılan araştırmada da özel sektör çalışanlarının çalışma sürelerinin örgütsel bağlılıklarına etki ettiği sonucu elde edilmiş ve yürütülen bu çalışma ile bu noktada farklılaştığı görülmüştür.

Tablo 3.54. ÖSG Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Çalışma Süresine Göre Değişmesinin Ölçülmesi

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	p anlam düzeyi
Örgütsel Adalet	Grup Arası	0,125	1	0,125	0,197	0,661
	Grup İçi	15,829	25	0,633		
	Toplam	15,954	26			
Örgütsel Bağlılık	Grup Arası	0,871	1	0,871	1,090	0,307
	Grup İçi	19,974	25	0,799		
	Toplam	20,845	26			

3.8.7.3. B belediyesi çalışanlarının örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılıklarının demografik özelliklere göre değişmesi

B Belediyesi'nde çalışanların örgütsel adalet algılarının ve örgütsel bağlılıklarının demografik özelliklerine göre değişip değişmediğini belirlemek için yapılan varyans analizi ve t testi bulguları aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 3.55'de B Belediyesi'ndeki çalışanların örgütsel adalet algılarının ve örgütsel bağlılıklarının yaşlarına bağlı olarak değişmediği saptanmıştır ($p>0,05$). Tetik (2012) tarafından Manisa ili Salihli ilçesi belediyesinde çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırmada da yaş değişkeninin çalışanların örgütsel adalet algılarında etkili olmadığı yönünde bulgular elde edilmiş ve yürütülen bu çalışma ile örtüştüğü görülmüştür.

Tablo 3.55. B Belediyesi Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Yaşa Göre Değişmesinin Ölçülmesi

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	p anlam düzeyi
Örgütsel Adalet	Gruplar Arası	5,127	3	1,709	1,050	0,375
	Gruplar İçi	139,954	86	1,627		
	Toplam	145,081	89			
Örgütsel Bağlılık	Gruplar Arası	10,743	3	3,581	2,131	0,102
	Gruplar İçi	144,486	86	1,680		
	Toplam	155,229	89			

Tablo 3.56'da grup istatistikleri ve Tablo 3.57'de çalışanların adalet algılarının ve bağlılıklarının cinsiyetlerine göre değişip değişmediğini gösteren t testi bulguları verilmiştir.

Tablo 3.56. B Belediyesi Çalışanlarının Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyet İstatistikleri

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. sapma Ortalaması
Örgütsel Adalet	Erkek	83	3,522	1,320	0,144
	Kadın	7	3,562	0,577	0,218
Örgütsel Bağlılık	Erkek	83	3,552	1,338	0,146
	Kadın	7	3,492	1,172	0,443

Tablo 3.57'den B Belediyesi çalışanlarının örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarının cinsiyetlerine bağlı olarak değişmediği saptanmıştır ($p>0,05$). Yanılmaz (2014) tarafından Kartal Belediyesi çalışanları üzerinde yapılan çalışmada da çalışanların cinsiyetlerinin örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılıkları üzerine etkisi olmadığı görülmüş ve bu çalışmayla örtüşen sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 3.57. B Belediyesi Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Cinsiyete Göre Değişmesinin Ölçülmesi

		Levene Testi		t-testi						
		F	P	t	df	p (2kuyruk)	Ort. Fark	Std. Hata	%95 Güven Aralığı	
									Alt	Üst
Örgütsel Adalet	Varsayılan	3,876	0,052	-0,020	88	0,984	-0,010	0,505	-1,014	0,994
	Varsayılmayan			-0,039	12,292	0,970	-0,010	0,262	-0,579	0,559
Örgütsel Bağlılık	Varsayılan	0,261	0,611	0,057	88	0,955	0,029	0,522	-1,009	1,068
	Varsayılmayan			0,064	70,385	0,951	0,029	0,466	-1,062	1,122

Tablo 3.58'de B Belediyesi'nde çalışanların örgütsel adalet algılarının ve örgütsel bağlılıklarının medenî durumlarına göre değişmediği görülmektedir ($p>0,05$). Yüksel (2015) tarafından Samsun ili İlkadım Belediyesi çalışanları üzerinde yapılan çalışmada çalışanların medeni durumlarının örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılıkları üzerine etkisi olmadığı görülmüş ve bu çalışmayla benzer sonuçlar bulunmuştur.

Tablo 3.58. B Belediyesi Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Medenî Duruma Göre Değişmesinin Ölçülmesi

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	P anlam düzeyi
Örgütsel Adalet	Gruplar Arası	4,675	2	2,337	1,448	0,241
	Gruplar İçi	140,406	87	1,614		
	Toplam	145,081	89			
Örgütsel Bağlılık	Gruplar Arası	1,926	2	0,963	0,546	0,581
	Gruplar İçi	153,303	87	1,762		
	Toplam	155,229	89			

Tablo 3.59'dan B Belediyesi çalışanlarının örgütsel adalet algılarının ve örgütsel bağlılıklarının eğitim düzeylerine göre değişmediği görülmektedir ($p>0,05$). Yanılmaz (2014) tarafından Kartal Belediyesi çalışanları üzerinde yapılan uygulama da çalışanların eğitim düzeylerinin örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılıklarını etkilediği sonucu elde edilmiş bu çalışmada ise çalışanların eğitim düzeyine göre bir farklılığın olmadığı sonucu bulunmuştur.

Tablo 3.59. B Belediyesi Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Eğitim Düzeyine Göre Değişmesinin Ölçülmesi

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	p anlam düzeyi
Örgütsel Adalet	Gruplar Arası	9,143	5	1,829	1,130	0,351
	Gruplar İçi	135,938	84	1,618		
	Toplam	145,081	89			
Örgütsel Bağlılık	Gruplar Arası	2,422	5	0,484	0,266	0,930
	Gruplar İçi	152,807	84	1,819		
	Toplam	155,229	89			

Tablo 3.60'da B Belediyesi'nde çalışanların örgütsel adalet algılarının ve örgütsel bağlılıklarının her ikisinin de gelir düzeyine göre anlamlı değiştiği görülmüştür ($p < 0,05$).

Tablo 3.60. B Belediyesi Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Gelir Düzeyine Göre Değişmesinin Ölçülmesi

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	p anlam düzeyi
Örgütsel Adalet	Gruplar Arası	14,639	2	7,320	4,882	0,010
	Gruplar İçi	130,442	87	1,499		
	Toplam	145,081	89			
Örgütsel Bağlılık	Gruplar Arası	11,276	2	5,638	3,407	0,038
	Gruplar İçi	143,954	87	1,655		
	Toplam	155,229	89			

Değişimin hangi gelir gruplarında olduğunu belirlemek için yapılan LSD testinden elde edilen bulgular Tablo 3.61'de verilmiştir.

Tablo 3.61. B Belediyesi Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Gelir Düzeyine Göre Değişmesinin Ölçülmesi (LSD Testi)

Bağımlı Değişken	Elde Edilen Gelir	Diğer Gelir Dilimleri	Ana Farklılık	Std. Sapma	p anlam düzeyi	95% Güven Aralığı	
						Alt	Üst
Örgütsel Adalet	1500 den az	1500-3000	-0,596	0,282	0,037	-1,156	-0,035
		3001-4500	-1,141	0,409	0,007	-1,954	-0,327
	1500-3000	1500 den az	0,596	0,282	0,037	0,035	1,156
		3001-4500	-0,545	0,429	0,208	-1,399	0,309
	3001-4500	1500 den az	1,141	0,409	0,007	0,327	1,954
		1500-3000	0,545	0,429	0,208	-0,309	1,399
Örgütsel Bağlılık	1500 den az	1500-3000	-0,305	0,296	0,305	-0,8948	0,283
		3001-4500	-1,112	0,429	0,011	-1,967	-0,258
	1500-3000	1500 den az	0,305	0,296	0,305	-0,283	0,894
		3001-4500	-0,807	0,451	0,077	-1,704	0,090
	3001-4500	1500 den az	1,112	0,429	0,011	0,258	1,967
		1500-3000	0,807	0,451	0,077	-0,090	1,704

Tablo 3.61'den aylık geliri 1500 TL'den az olan çalışanların bağlılıklarının 3001-4500 TL geliri olanlardan anlamlı olarak farklılaştığı ve daha düşük olduğu anlaşılmaktadır ($p < 0,05$). Diğer gelir grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Aynı tablodan, örgütsel adalet algılarına bakıldığında, aylık geliri 1.500 TL'den az olanların adalet algılarının her iki gelir grubundan anlamlı farklılaştığı ve daha düşük olduğu görülmektedir.

Gerek örgütsel bağlılığın gerekse örgütsel adalet algısının gelir düzeyi arttıkça arttığını söylemek mümkündür. Bu bulgu, ücret yönetimi konusunda insan kaynakları yönetiminin ayrıca çalışmasının gereğine işaret etmektedir.

Tablo 3.62'de çalışanların adalet algılarının ve bağlılıklarının unvanlarına göre değişip değişmediğine ilişkin varyans analizi bulguları görülmektedir. Buna göre her iki değişkenin de unvana bağlı olarak değiştiği saptanmıştır ($p < 0,05$). Tetik (2012) tarafından Manisa İli Salihli ilçesi belediyesinde çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırmada ise çalışanların elde ettikleri gelirin örgütsel adalet algıları üzerinde etkili olmadığı sonucuna ulaşılmış ve yürütülen bu çalışma ile farklılaştığı görülmüştür.

Tablo 3.62. B Belediyesi Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Unvana Göre Değişmesinin Ölçülmesi

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	p anlam düzeyi
Örgütsel Adalet	Gruplar Arası	14,186	2	7,093	4,714	0,011
	Gruplar İçi	130,895	87	1,505		
	Toplam	145,081	89			
Örgütsel Bağlılık	Gruplar Arası	11,876	2	5,938	3,604	0,031
	Gruplar İçi	143,353	87	1,648		
	Toplam	155,229	89			

Değişimin hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için LSD testi yapılmış ve bulgular Tablo 3.63'de verilmiştir.

Tablo 3.63. B Belediyesi Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Unvana Göre Değişmesinin Ölçülmesi (LSD Testi)

Bağımlı Değişken	Sahip Olunan Unvan	Diğer Unvanlar	Ana Farklılık	Std. Sapma	p anlam düzeyi	% 95 Güven Aralığı	
						Alt	Üst
Örgütsel Adalet	Şoför	Beden İşçisi	0,930	0,491	0,061	-0,045	1,907
		Büro	0,139	0,522	0,790	-0,898	1,177
	Beden İşçisi	Şoför	-0,930	0,491	0,061	-1,907	0,045
		Büro	-0,791	0,290	0,008	-1,368	-0,214
	Büro	Şoför	-0,139	0,522	0,790	-1,177	0,898
		Beden İşçisi	0,791	0,290	0,008	0,214	1,368
Örgütsel Bağlılık	Şoför	Beden İşçisi	0,678	0,514	0,191	-0,343	1,700
		Büro	-0,094	0,546	0,864	-1,180	0,992
	Beden İşçisi	Şoför	-0,678	0,514	0,191	-1,700	0,343
		Büro	-0,772	0,303	0,013	-1,376	-0,168
	Büro	Şoför	0,094	0,546	0,864	-0,992	1,180
		Beden İşçisi	0,772	0,303	0,013	0,168	1,376

Buna göre, büro çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının beden işçilerinininkinden anlamlı olarak farklılaştığı ve daha yüksek olduğu görülmüştür ($p < 0,05$). Diğer unvanlarda anlamlı bir değişim görülmemiştir.

Örgütsel adalet algılarında da aynı durum söz konusudur. Yani, büro çalışanlarının adalet algıları beden işçilerinden daha yüksektir ($p < 0,05$).

Tablo 3.64’de adalet algılarının ve bağlılıklarının çalışma sürelerine göre değişip değişmediğine ilişkin analiz bulguları yer almaktadır. Buna göre, çalışanların örgütsel bağlılıklarının çalışma sürelerine göre değişmediği ($p > 0,05$), ancak örgütsel adalet algılarının değiştiği ($p < 0,05$) görülmüştür. Yüksekbilgili vd. (2015) tarafından bir büyükşehir belediyesi çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada da çalışanların örgütsel adalet algılarının çalışma sürelerine bağlı olarak değişiklik gösterdiği sonucu elde edilmiş ve yürütülen bu çalışma ile benzer sonuçlar olduğu görülmüştür.

Tablo 3.64. B Belediyesi Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Çalışma Süresine Göre Değişmesinin Ölçülmesi

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	p anlam düzeyi
Örgütsel Adalet	Gruplar Arası	18,712	4	4,678	3,147	0,018
	Gruplar İçi	126,369	85	1,487		
	Toplam	145,081	89			
Örgütsel Bağlılık	Gruplar Arası	14,492	4	3,623	2,188	0,077
	Gruplar İçi	140,737	85	1,656		
	Toplam	155,229	89			

Değişimin hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için LSD testi yapılmış ve bulgular Tablo 3.65’de verilmiştir

Tablo 3.65. B Belediyesi Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Çalışma Süresine Göre Değişmesinin Ölçülmesi (LSD Testi)

Bağımlı Değişken	Örgütte Çalışma Süresi	Diğer Çalışma Süreleri	Ana Farklılık	Std. Sapma	p anlam düzeyi	% 95 Güven Aralığı		
						Alt	Üst	
Örgütsel Adalet	1 yıldan az	1-5 yıl	-0,688	0,400	0,089	-1,484	0,108	
		6-10 yıl	-0,525	0,390	0,182	-1,301	0,250	
		11-15 yıl	-1,259	0,477	0,010	-2,208	-0,309	
		15 yıldan fazla	-1,345	0,431	0,002	-2,202	-0,488	
	1-5 yıl	1 yıldan az	0,688	0,400	0,089	-0,108	1,484	
		6-10 yıl	0,162	0,356	0,649	-0,545	0,871	
		11-15 yıl	-0,571	0,450	0,208	-1,466	0,324	
		15 yıldan fazla	-0,657	0,400	0,105	-1,453	0,139	
	6-10 yıl	1 yıldan az	0,525	0,390	0,182	-0,250	1,301	
		1-5 yıl	-0,162	0,356	0,649	-0,871	0,545	
		11-15 yıl	-0,733	0,441	0,100	-1,611	0,143	
		15 yıldan fazla	-0,820	0,390	0,039	-1,596	-0,044	
	11-15 yıl	1 yıldan az	1,259	0,477	0,010	0,309	2,208	
		1-5 yıl	0,571	0,450	0,208	-0,324	1,466	
		6-10 yıl	0,733	0,441	0,100	-0,143	1,611	
		15 yıldan fazla	-0,086	0,477	0,857	-1,035	0,863	
	15 yıldan fazla	1 yıldan az	1,345	0,431	0,002	0,488	2,202	
		1-5 yıl	0,657	0,400	0,105	-0,139	1,453	
		6-10 yıl	0,820	0,390	0,039	0,044	1,596	
		11-15 yıl	0,086	0,477	0,857	-0,863	1,035	
	Örgütsel Bağlılık	1 yıldan az	1-5 yıl	-0,808	0,422	0,059	-10,649	0,032
			6-10 yıl	-0,911	0,411	0,030	-10,730	-0,092
			11-15 yıl	-1,393	0,503	0,007	-20,395	-0,391
			15 yıldan fazla	-0,883	0,454	0,055	-10,787	0,021
1-5 yıl		1 yıldan az	0,808	0,422	0,059	-0,032	1,649	
		6-10 yıl	-0,102	0,376	0,786	-0,850	0,645	
		11-15 yıl	-0,584	0,475	0,222	-1,529	0,359	
		15 yıldan fazla	-0,074	0,422	0,860	-0,915	0,765	
6-10 yıl		1 yıldan az	0,911	0,411	0,030	0,092	1,730	
		1-5 yıl	0,102	0,376	0,786	-0,645	0,850	
		11-15 yıl	-0,482	0,465	0,303	-1,407	0,443	
		15 yıldan fazla	0,027	0,411	0,946	-0,791	0,846	
11-15 yıl		1 yıldan az	1,393	0,503	0,007	0,391	2,395	
		1-5 yıl	0,584	0,475	0,222	-0,359	1,529	
		6-10 yıl	0,482	0,465	0,303	-0,443	1,407	
		15 yıldan fazla	0,510	0,503	0,314	-0,492	1,512	
15 yıldan fazla		1 yıldan az	0,883	0,454	0,055	-0,021	1,787	
		1-5 yıl	0,074	0,422	0,860	-0,765	0,915	
		6-10 yıl	-0,027	0,411	0,946	-0,846	0,791	
		11-15 yıl	-0,510	0,503	0,314	-1,512	0,492	

Tablo 3.65'e göre 1 yıldan az bir zamandır çalışanların örgütsel bağlılıkları 6-10 yıl ve 11-15 yıl arası çalışanlardan anlamlı olarak farklılaşmakta ve daha düşük olmaktadır. Diğer gruplar arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir.

1 yıldan az bir zamandır çalışanların örgütsel adalet algılarının 11-15 yıl ve 15 yıldan fazla çalışanlardan anlamlı farklılaştığı ve daha düşük olduğu görülmüştür ($p<0,05$). 6-10 yıl çalışanların adalet algıları da 15 yıldan fazla çalışanlardan daha düşüktür ($p<0,05$).

Bu bulguların ışığında, çalışma süresi arttıkça, örgütsel adalet algılarının ve örgütsel bağlılıklarının arttığını söylemek mümkündür. Yüksekbilgili ve arkadaşları (2015) tarafından bir büyükşehir belediyesinde çalışanlar üzerinde yapılan araştırmada da çalışanların örgütte çalışma sürelerinin örgütsel adalet algılarına etkide bulunduğu yönünde bir sonuç elde edilmiş ve B belediyesi çalışanları ile karşılaştırıldığında örtüşen sonuçlar olduğu görülmüştür.

3.8.7.4. A belediyesi çalışanlarının örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılıklarının demografik özelliklere göre değişmesi

Varyans analizi ve t testi ile çalışanların örgütsel adalet algılarının ve örgütsel bağlılıklarının demografik özelliklerine göre değişip değişmediği saptanmış ve elde edilen bulgular tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 3.66'da A Belediyesi çalışanlarının örgütsel bağlılığın yaşa göre değiştiği ($p<0,05$), ancak örgütsel adalet algısının değişmediği görülmektedir ($p>0,05$).

Tablo 3.66. A Belediyesi Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Yaşa Göre Değişmesinin Ölçülmesi

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	p
Örgütsel Adalet	Gruplar Arası	0,942	3	0,314	1,334	0,280
	Gruplar İçi	8,001	34	0,235		
	Toplam	8,942	37			
Örgütsel Bağlılık	Gruplar Arası	3,652	3	1,217	4,975	0,006
	Gruplar İçi	8,319	34	0,245		
	Toplam	11,971	37			

Örgütsel bağlılıktaki değişimin hangi gruplarda olduğunu gösteren LSD testi bulguları Tablo 3.67'de verilmiştir.

Tablo 3.67. A Belediyesi Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıklarının Yaşa Göre Değişmesinin Ölçülmesi (LSD Testi)

			Ana Farklılık	Std. sapma	p	95% Güven Aralığı	
Bağımlı Değişken	Yaş	Diğer Yaş Grupları				Alt	Üst
Örgütsel Bağlılık	27 ve altı	28-37	1,031	0,361	0,007	0,297	1,765
		38-47	0,106	0,306	0,730	-0,515	0,729
		48 ve üstü	0,275	0,325	0,404	-0,386	0,936
	28-37	27 ve altı	-1,031	0,361	0,007	-1,765	-0,297
		38-47	-0,925	0,247	0,001	-1,427	-0,422
		48 ve üstü	-0,756	0,270	0,009	-1,307	-0,206
	38-47	27 ve altı	-0,106	0,306	0,730	-0,729	0,515
		28-37	0,925	0,247	0,001	0,422	1,427
		48 ve üstü	0,168	0,191	0,386	-0,221	0,557
	48 ve üstü	27 ve altı	-0,275	0,325	0,404	-0,936	0,386
		28-37	0,756	0,270	0,009	0,206	1,307
		38-47	-0,168	0,191	0,386	-0,557	0,221

Tablo 3.67'den, 27 ve altı yaş grubundakilerin bağlılıklarının 28-37 yaş grubundakilerden farklılaştığı ve daha yüksek olduğu görülmüş ($p < 0,05$), ancak diğer gruplarla anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p > 0,05$). 28-37 yaş grubundakilerin örgütsel bağlılıklarının bütün yaş gruplarından (kendilerinden daha genç olanlardan bile) anlamlı farklılaştığı ve daha düşük olduğu belirlenmiştir. Yaş gruplarından 28-37 yaş grubundakilerin bağlılıklarının daha zayıf olmasının nedenleri araştırılmalıdır. Yüksekbilgili vd. (2015) tarafından bir büyükşehir belediyesinde yapılan çalışmada çalışanların yaşları ile örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki bulunmamıştır. Yürütülen bu çalışma ile farklı sonuçlar elde edilmiştir.

Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığın cinsiyete göre değişip değişmediği, cevap veren kadın sayısı sadece bir olduğu için test edilmemiştir.

Tablo 3.68'de görüldüğü gibi, iki değişken de medenî duruma göre değişmemektedir ($p > 0,05$). Arslan ve Önce (2014) tarafından Çankırı Belediyesi çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmada da medeni durum değişkeninin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olmadığı sonucu elde edilmiş ve yürütülen bu çalışma ile benzerlik gösterdiği görülmüştür.

Tablo 3.68. A Belediyesi Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Medenî Duruma Göre Değişmesinin Ölçülmesi

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	P anlam düzeyi
Örgütsel Adalet	Gruplar Arası	0,177	1	0,177	0,727	0,400
	Gruplar İçi	8,765	36	0,243		
	Toplam	8,942	37			
Örgütsel Bağlılık	Gruplar Arası	0,231	1	0,231	0,709	0,405
	Gruplar İçi	11,739	36	0,326		
	Toplam	11,971	37			

Tablo 3.69'dan her iki değişkenin de eğitim düzeyine göre değişmediği görülmektedir ($p>0,05$). 28-37 yaş grubundakilerin bağlılıklarının daha zayıf olmasının nedenleri araştırılmalıdır. Yüksekbilgili vd. (2015) tarafından bir büyükşehir belediyesinde yapılan çalışmada çalışanların eğitim düzeyleri ile örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki saptanamamıştır. Fakat yürütülen bu çalışma da A belediyesi çalışanlarının örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılıkları eğitim düzeylerine göre farklılık göstermemiştir.

Tablo 3.69. A Belediyesi Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Eğitim Düzeyine Göre Değişmesinin Ölçülmesi

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	P anlam düzeyi
Örgütsel Adalet	Gruplar Arası	0,348	5	0,070	0,259	0,932
	Gruplar İçi	8,594	32	0,269		
	Toplam	8,942	37			
Örgütsel Bağlılık	Gruplar Arası	1,715	5	0,343	1,070	0,395
	Gruplar İçi	10,256	32	0,320		
	Toplam	11,971	37			

Tablo 3.70'den, her iki değişkenin de gelire göre değişmediği anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Tetik (2012), tarafından Manisa ili Salihli Belediyesi çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmada da belediye çalışanlarının elde ettikleri gelirin örgütsel adalet algıları üzerinde bir etkiye sahip olmadığı görülmüş ve yürütülen bu çalışma ile örtüşen sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 3.70. A Belediyesi Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Gelire Göre Değişmesinin Ölçülmesi

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	P anlam düzeyi
Örgütsel Adalet	Gruplar Arası	0,166	3	0,055	0,214	0,886
	Gruplar İçi	8,777	34	0,258		
	Toplam	8,942	37			
Örgütsel Bağlılık	Gruplar Arası	0,755	3	0,252	0,763	0,523
	Gruplar İçi	11,216	34	0,330		
	Toplam	11,971	37			

Tablo 3.71'den her iki değişkenin de unvana göre değişmediği görülmektedir ($p>0,05$). Yüksekbilgili vd. (2015) tarafından bir büyükşehir belediyesi çalışanları üzerinde yapılan çalışma da çalışanların sahip oldukları unvanın örgütsel adalet algısı açısından anlam taşımadığı görülmüş ve yürütülen bu çalışma ile örtüşen sonuçlar taşıdığı görülmüştür

Tablo 3.71. A Belediyesi Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Unvana Göre Değişmesinin Ölçülmesi

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	P anlam düzeyi
Örgütsel Adalet	Gruplar Arası	0,514	2	0,257	1,068	,355
	Gruplar İçi	8,428	35	0,241		
	Toplam	8,942	37			
Örgütsel Bağlılık	Gruplar Arası	1,312	2	0,656	2,154	0,131
	Gruplar İçi	10,659	35	0,305		
	Toplam	11,971	37			

Tablo 3.72'den her iki değişkenin de çalışma süresine göre değişmediği görülmektedir ($p>0,05$). Yüksel (2015) tarafından Samsun ili İlkadım ilçesi belediye çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada da benzer sonuçlar bulunmuş ve yürütülen bu çalışma ile örtüştüğü görülmüştür.

Tablo 3.72. A Belediyesi Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Çalışma Süresine Göre Değişmesinin Ölçülmesi

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	P anlam düzeyi
Örgütsel Adalet	Gruplar Arası	0,865	4	0,216	0,883	0,485
	Gruplar İçi	8,077	33	0,245		
	Toplam	8,942	37			
Örgütsel Bağlılık	Gruplar Arası	0,466	4	0,116	0,334	0,853
	Gruplar İçi	11,505	33	0,349		
	Toplam	11,971	37			

3.8.7.5. Kaymakamlık çalışanlarının örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılıklarının demografik özelliklere göre değişmesi

Kaymakamlık çalışanlarının adalet algılarının ve bağlılıklarının demografik özelliklerine göre değişip değişmediğine ilişkin yapılan varyans analizi ve t testi bulguları aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 3.73'den kaymakamlık çalışanlarının örgütsel adalet algılarının ve örgütsel bağlılıklarının yaşlarına göre değişmediği görülmektedir ($p>0,05$). Boylu vd. (2007) tarafından yürütülen bir çalışmada akademisyenlerin yaşlarının, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olmadığı sonucu bulunmuştur. Bu noktada Boylu vd. çalışması ile benzer sonuçlar elde edildiği görülmektedir.

Tablo 3.73. Kaymakamlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Yaşa Göre Değişmesinin Ölçülmesi

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	p
Örgütsel Adalet	Gruplar Arası	2,116	2	1,058	1,633	0,222
	Gruplar İçi	12,309	19	0,648		
	Toplam	14,425	21			
Örgütsel Bağlılık	Gruplar Arası	2,098	2	1,049	2,378	0,120
	Gruplar İçi	8,382	19	,441		
	Toplam	10,481	21			

Kaymakamlık çalışanlarından ankete cevap verenlerin tamamı erkek olduğundan iki değişkenin cinsiyete göre değişip değişmediği belirlenememiştir.

Tablo 3.74'de örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve medenî durumla ilgili istatistikler, Tablo 3.75'de ise t testi bulguları verilmiştir.

Tablo 3.74. Kaymakamlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Bağlılık ve Medenî Durum İstatistikleri

	Medenî Durum	N	Aritmetik Ortalama	Std Sapma	Std. Hata Ortalaması
Örgütsel Adalet	Bekâr	12	3,460	0,958	0,276
	Evli	10	4,071	0,504	0,159
Örgütsel Bağlılık	Bekâr	12	3,371	0,547	0,157
	Evli	10	3,981	0,757	0,239

Tablo 3.74'de görüldüğü gibi, evli olan çalışanların örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılıkları bekârlardan daha yüksektir. Küçükeşmen (2015), tarafından Isparta ilinde hizmet veren bir kamu kurumunda yapılan araştırmada da benzer sonuçlar elde edilmiş ve yürütülen bu çalışma ile örtüştüğü görülmüştür.

Tablo 3.75. Kaymakamlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılıklarının Medenî Duruma Göre Değişmesinin Ölçülmesi

		Levene Testi		t-test						
		F	p	t	df	P (2kuyruk)	Ana Farklılık	Std. Hata	%95 Güven Aralığı	
									Alt	Üst
Örgütsel Adalet	Varsayılan	4,161	,055	-1,813	20	0,085	-0,610	0,337	-1,313	0,092
	Varsayılmayan			-1,913	17,210	0,072	-0,610	0,319	-1,283	0,062
Örgütsel Bağlılık	Varsayılan	0,261	0,615	-2,192	20	0,040	-0,610	0,278	-1,190	-0,029
	Varsayılmayan			-2,127	16,052	0,049	-0,610	0,286	-1,217	-0,002

t testi bulgularından, örgütsel bağlılığın medenî duruma göre değiştiği ($p < 0,05$), ancak örgütsel adalet algısının değişmediği görülmüştür ($p > 0,05$). Boylu vd. (2007) tarafından yürütülen bir çalışmada akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkindir. Bu çalışma kapsamında akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri medeni durumları açısından incelenmiştir. Boylu vd. tarafından yürütülen çalışma ile benzer sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 3.76’da görüldüğü gibi, çalışanların örgütsel adalet algıları eğitim düzeylerine göre değişmekte ($p < 0,05$), ancak örgütsel bağlılıkları değişmemektedir ($p > 0,05$).

Tablo 3.76. Kaymakamlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Eğitim Düzeyine Göre Değişmesinin Ölçülmesi

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	p anlam düzeyi
Örgütsel Adalet	Gruplar Arası	8,921	4	2,230	6,888	0,002
	Gruplar İçi	5,504	17	0,324		
	Toplam	14,425	21			
Örgütsel Bağlılık	Gruplar Arası	2,852	4	0,713	1,589	0,223
	Gruplar İçi	7,629	17	0,449		
	Toplam	10,481	21			

Çapraz tablodan, lisans mezunlarının %56’sının 4 ve üzerinde adalet algısına sahip olduğu, buna karşılık, İlkokul ve lise mezunlarının hiç birinin, ortaokul mezunlarından da sadece birinin 4’ün üzerinde adalet algısına sahip olduğu anlaşılmaktadır. Lisans mezunlarının adalet algısının diğerlerinden yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Kurudirek (2014) tarafından Doğu Anadolu Bölgesi Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü çalışanları üzerinde yapılan bir uygulamada çalışanların eğitim düzeylerinin örgütsel adalet algı düzeyine etkide bulunmadığı sonucu elde edilmiş ve yürütülen bu çalışma ile farklılaştığı görülmektedir. Yürütülen bu çalışmada eğitim düzeyi arttıkça örgütsel adalet algısının da arttığını söylemek mümkündür.

Tablo 3.77’den, her iki değişkenin gelir düzeyine göre değiştiği anlaşılmaktadır ($p < 0,05$). Hangi gelir gruplarında farklılık olduğunu gösteren LSD testi bulguları Tablo 3.76’de verilmiştir.

Tablo 3.77. Kaymakamlık Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Gelire Göre Değişmesinin Ölçülmesi

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	p anlam düzeyi
Örgütsel Adalet	Gruplar Arası	6,693	2	3,347	8,224	0,003
	Gruplar İçi	7,732	19	0,407		
	Toplam	14,425	21			
Örgütsel Bağlılık	Gruplar Arası	3,553	2	1,777	4,872	0,020
	Gruplar İçi	6,928	19	0,365		
	Toplam	10,481	21			

Tablo 3.78’den, aylık geliri 1.500 TL’den az olan çalışanların örgütsel bağlılıklarının 3.001-4.500 TL geliri olanlardan anlamlı farklılaştığı ve daha düşük olduğu anlaşılmaktadır. Diğer gruplarda anlamlı farklılık görülmemiştir. Bununla birlikte, 1.500 TL’den az geliri olanların örgütsel adalet algılarının 1.500-3.000 TL ve 3.001-4.500 TL olanlardan anlamlı olarak farklılaştığı ve daha düşük olduğu anlaşılmaktadır. Gelir düzeyi arttıkça örgütsel bağlılıkların ve örgütsel adalet algılarının arttığını söylemek mümkündür.

Tablo 3.78. Kaymakamlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Gelire Göre Değişmesinin Ölçülmesi (LSD Testi)

Bağımlı Değişken	Elde Edilen Gelir	Diğer Gelir Dilimleri	Ana Farklılık	Std. Sapma	p	95% Güven Aralığı	
						Alt	Üst
Örgütsel Adalet	1500 den az	1500-3000	-1,491	0,511	0,009	-2,56	-0,420
		3001-4500	-1,111	0,299	0,001	-1,73	-0,485
	1500-3000	1500 den az	1,491	0,511	0,009	0,420	2,561
		3001-4500	0,379	0,484	0,443	-0,634	1,393
	3001-4500	1500 den az	1,111	0,299	0,001	0,485	1,737
		1500-3000	-0,379	0,484	0,443	-1,393	0,634
Örgütsel Bağlılık	1500 den az	1500-3000	-0,889	0,484	0,082	-1,902	0,124
		3001-4500	-0,858	0,283	0,007	-1,451	-0,266
	1500-3000	1500 den az	0,889	0,484	0,082	-0,124	1,902
		3001-4500	0,030	0,458	0,947	-0,929	0,990
	3001-4500	1500 den az	0,858	0,283	0,007	0,266	1,451
		1500-3000	-0,030	0,458	0,947	-0,990	0,929

Tablo 3.79’den her iki değişkenin de unvana göre değişmediği görülmüştür ($p > 0,05$). Yanılmaz (2014) tarafından kamu personeli üzerinde yapılan bir araştırmada kamu personelinin çalıştığı kuruma ilişkin olarak örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığının sahip olduğu unvanla anlamlı bir şekilde ilişkili olduğu sonucu elde edilmiş olup yürütülen bu çalışma ile farklılaşmaktadır.

Tablo 3.79. Kaymakamlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Unvana Göre Değişmesinin Ölçülmesi

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	p anlam düzeyi
Örgütsel Adalet	Gruplar Arası	4,376	3	1,459	2,613	0,083
	Gruplar İçi	10,049	18	0,558		
	Toplam	14,425	21			
Örgütsel Bağlılık	Gruplar Arası	3,495	3	1,165	3,002	0,058
	Gruplar İçi	6,986	18	,388		
	Toplam	10,481	21			

Her iki değişkenin de çalışma süresine göre değişmediği Tablo 3.80'den anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Polat ve Celep (2008) tarafından ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenler üzerinde yapılan bir araştırmada öğretmenlerin çalışma sürelerinin örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olduğu görülmüş fakat yürütülen bu çalışmada çalışma sürelerinin örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık üzerinde bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle Polat ve Celep'in bu çalışmasıyla örtüşmeyen sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 3.80. Kaymakamlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Çalışma Süresine Göre Değişmesinin Ölçülmesi

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	P
Örgütsel Adalet	Gruplar Arası	3,923	4	0,981	1,587	0,223
	Gruplar İçi	10,502	17	0,618		
	Toplam	14,425	21			
Örgütsel Bağlılık	Gruplar Arası	2,346	4	0,587	1,226	0,337
	Gruplar İçi	8,135	17	0,479		
	Toplam	10,481	21			

3.8.7.6. Sağlık kurumu çalışanlarının örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılıklarının demografik özelliklere göre değişmesi

Tablo 3.81'den çalışanların adalet algılarının ve bağlılıklarının yaşlarına göre değişmediği anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Karcıoğlu ve Türker (2007) tarafından sağlık sektörü çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada çalışanların yaşları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yürütülen bu çalışmada ise çalışanların yaşları ile örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki elde edilmemiş ve Karcıoğlu ve Türker'in söz konusu çalışması ile farklılaştığı görülmüştür.

Tablo 3.81. Sağlık Kurumu Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Yaşa Göre Değişmesinin Ölçülmesi

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	p
Örgütsel Adalet	Gruplar Arası	0,562	2	0,281	0,921	0,402
	Gruplar İçi	26,534	87	0,305		
	Toplam	27,096	89			
Örgütsel Bağlılık	Gruplar Arası	1,898	2	0,949	2,959	0,057
	Gruplar İçi	27,900	87	0,321		
	Toplam	29,798	89			

Tablo 3.82’de örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve cinsiyete ilişkin istatistikler görülmektedir.

Tablo 3.82. Sağlık Kurumu Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyete İlişkin İstatistikler

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Sapma Ortalaması
Örgütsel Adalet	Erkek	56	3,93	0,467	0,062
	Kadın	34	3,78	0,665	0,114
Örgütsel Bağlılık	Erkek	56	3,71	0,624	0,083
	Kadın	34	3,75	0,502	0,086

LSD testinin bulgularını gösteren Tablo 3.83’den her iki değişkenin de cinsiyete göre değişmediği anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Tutar (2007), tarafından Erzurum Devlet Hastanesi çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada da yürütülen bu çalışma ile benzer sonuçlar elde edilmiştir. Cihangiroğlu vd. (2010) tarafından kamu hastanelerinde yapılan bir araştırma sonucunda ise hekimlerin örgütsel adalet algıları cinsiyetlerine göre değişmektedir sonucu bulunmuştur ve yürütülen bu çalışma ile farklılaştığı görülmüştür.

Tablo 3.83. Sağlık Kurumu Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Cinsiyete Göre Değişmesinin Ölçülmesi

		Levene Testi	t-test							
		F	p	T	df	p (2-kuyruk)	Ana Farklılık	Std. Sapma	% 95 Güven Aralığı	
									Alt	Üst
Örgütsel Adalet	Varsayılan	6,493	0,013	1,268	88	0,208	0,151	0,119	-0,085	0,389
	Varsayılmayan			1,166	52,887	0,249	0,151	0,130	-0,109	0,412
Örgütsel Bağlılık	Varsayılan	1,827	0,180	-0,305	88	0,761	-0,038	0,126	-0,289	0,212
	Varsayılmayan			-0,321	81,101	0,749	-0,038	0,119	-0,277	0,200

Tablo 3.84’den, çalışanların adalet algılarının ve bağlılıklarının medenî duruma göre değişmediği görülmektedir ($p>0,05$). Karcıoğlu ve Türker (2007) yılındaki sağlık sektörü çalışanları üzerinde uyguladıkları araştırmada evli erkeklerin çalıştıkları kurumlarına daha bağlı oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Yürütülen bu çalışmada ise böyle bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Tablo 3.84. Sağlık Kurumu Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Medenî Duruma Göre Değişmesinin Ölçülmesi

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	p
Örgütsel Adalet	Gruplar Arası	1,189	2	0,594	1,996	0,142
	Gruplar İçi	25,907	87	0,298		
	Toplam	27,096	89			
Örgütsel Bağlılık	Gruplar Arası	1,369	2	0,684	2,095	0,129
	Gruplar İçi	28,429	87	0,327		
	Toplam	29,798	89			

Tablo 3.85’den, her iki değişkenin de eğitim düzeyine göre değişmediği anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Cihangiroğlu vd. (2010) tarafından kamu hastanelerinde görevli 900 hekim üzerinde yapılan bir araştırmada hekimlerin uzman ya da pratisyen olmalarının örgütsel adalet algıları üzerinde etkili olduğu yönünde bulgular elde edilmiş ve yürütülen bu çalışma ile farklılaştığı görülmüştür.

Tablo 3.85. Sağlık Kurumu Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Eğitim Düzeyine Göre Değişmesinin Ölçülmesi

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	p
Örgütsel Adalet	Gruplar Arası	0,033	1	0,033	0,107	0,744
	Gruplar İçi	27,063	88	0,308		
	Toplam	27,096	89			
Örgütsel Bağlılık	Gruplar Arası	0,028	1	0,028	0,083	0,774
	Gruplar İçi	29,769	88	0,338		
	Toplam	29,798	89			

Tablo 3.86’dan, her iki değişkenin de gelire göre değiştiği anlaşılmaktadır ($p<0,05$). Keklik ve Us (2013), tarafından Samsun ilinde bir devlet hastanesinde yapılan araştırmada çalışanların elde ettikleri gelirin örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu sonucu elde edilmiş ve yürütülen bu çalışmayla örtüştüğü görülmüştür.

Tablo 3.86. Sağlık Kurumu Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Gelir Düzeyine Göre Değişmesinin Ölçülmesi

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	p
Örgütsel Adalet	Gruplar Arası	2,650	1	2,650	9,539	0,003
	Gruplar İçi	24,446	88	0,278		
	Toplam	27,096	89			
Örgütsel Bağlılık	Gruplar Arası	1,773	1	1,773	5,568	0,020
	Gruplar İçi	28,024	88	0,318		
	Toplam	29,798	89			

Her iki bağımlı değişken için de iki gruptan daha az olduğundan unvana ilişkin istatistikler hesaplanamamıştır.

Tablo 3.87’de görüldüğü gibi, her iki değişken de çalışma sürelerine göre değişmemektedir ($p>0,05$). Şahin ve Taşkaya (2010) tarafından sağlık sektörü çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmada yapısal eşitlik modeli ile bir analiz yapılmış ve bunun sonucunda sağlık sektörü çalışanlarının örgütsel adalet algılarının çalışma sürelerine bağlı olarak değiştiği sonucu elde edilmiştir. Yürütülen bu çalışma ile Şahin ve Taşkaya’nın çalışması farklılaşmaktadır.

Tablo 3.87. Sağlık Kurumu Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılıklarının Çalışma Süresine Göre Değişmesinin Ölçülmesi

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	p
Örgütsel Adalet	Gruplar Arası	0,809	1	0,809	2,710	0,103
	Gruplar İçi	26,287	88	0,299		
	Toplam	27,096	89			
Örgütsel Bağlılık	Gruplar Arası	0,275	1	0,275	0,819	0,368
	Gruplar İçi	29,523	88	0,335		
	Toplam	29,798	89			

4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet kavramları küreselleşmenin etkisi ile rekabet koşulları artan ve sürdürülebilirliklerini koruma noktasında zorlanan tüm örgütler için önemli kavramlardır. Günümüz örgütleri için sürdürülebilirliklerini korumak ve müşteri paylarını ellerinde tutmak sureti ile kârlılıklarını arttırmak noktasında örgütün tüm kaynakları son derece önemlidir.

Örgütlerin en önemli ve en temel kaynaklarından bir tanesi insan kaynakları yani örgütlerin çalışanlarıdır. Çalışanlar, örgütler tarafından belirlenmiş olan amaç ve hedeflere ulaşılması noktasında yürütülen örgütsel süreçlerde, yönetsel karar mekanizmalarında etkili ve etkin olmaktadır. Dolayısıyla, örgütlerin sahip oldukları çalışanları örgütün amaç ve hedeflerine doğru yönlendirmeleri ve çalışanların sahip oldukları özelliklerden, yeteneklerden ve tecrübeden en etkin şekilde faydalanmaları önemlidir. Bu noktada, örgütlerin çalışanları ile ilgili olan kavramlar devreye girmektedir. Örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet kavramları, çalışanların örgüt amaç ve hedeflerine yönelik çalışmaları, uyum göstermeleri ve nihai olarak örgüte faydalı çıktılar sunmaları noktasında önemli iki kavramdır. Bu iki kavrama ilişkin olarak literatürde yer alan birçok çalışma bulunmaktadır. Literatür incelendiğinde, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet kavramlarının birbirleri ile olan ilişkilerinin incelenmesinin haricinde, örgüte dair diğer kavramlar ile ilişkilerinin incelendiği araştırmalar olduğu da görülmektedir.

Afyonkarahisar'ın Başmakçı ve Dinar ilçelerinde bazı kamu ve özel sektör işletmelerinde / kurumlarında çalışanların örgütsel adalet algılarının ve örgütsel bağlılıklarının düzeyleri ve aralarındaki ilişkinin varlığını araştırmaya yönelik yapılan bu çalışmada ileri sürülen hipotezler test edilmiş ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur:

Öncelikle, çalışanların örgütsel adalet algılarının ve örgütsel bağlılıklarının düzeyi saptanmış ve aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

Örgütsel Adalet Algısı Düzeyi

Örgütsel adalet ile ilgili tanımlayıcı istatistiklerden “dağıtımsal adalet” genel düzeyinin 3,64; bilgiye dayalı-prosedürel adalet” genel düzeyinin 3,80 ve “örgütsel adalet” genel düzeyinin 3,72 olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Puanların derecelendirilmesinde 1-5 aralığı her biri 0,80 puan değerinde olmak üzere beş düzeyde ifade edilmiştir. Buna göre, 1,00-1,79 (çok düşük); 1,80-2,59 (düşük); 2,60-3,39 (orta); 3,40-4,19 (yüksek) ve 4,20-5,00 (çok yüksek) olarak derecelendirilmiştir.

Çalışanların örgütsel adalet algılarının ve alt boyutlarının düzeyinin “yüksek” olduğunu söylemek mümkündür. Ancak, örgütsel adaletin alt boyutlardan “dağıtımsal adalet” genel düzeyinin neredeyse ortaya yakın olması (3,64), ücret ve diğer kazançlarla çalışanların çabaları arasında bir dengenin kurulmasında; çalışanların kazançları ile yerine getirdikleri görevin ve örgütlerine olan katkılarının uyumlu olmasında; kazanç-performans dengesinin kurulmasında, çalışanlara saygılı ve kibar davranılmasında, yerine getirdikleri görevler esnasında çalışanların görüşlerine yer verilmesinde ve elde edilen ürün üzerinde etkilerinin olduğunu düşünmelerinin sağlanmasında yetersiz kaldığı anlaşılmaktadır. İfade edilen bu sorunların çözümünde yürütme yetkisini kullanan yöneticilerle kurmay yetkiyi kullanan danışmanların bir araya gelmeleri ve hangi somut adımları atmaları gerektiği üzerinde tartışmalar yapmaları önerilir. Ücret adaletsizliğini gidermek için özellikle insan kaynakları yöneticileri ile istişare yapılmalıdır.

Yine faktör analizi sonunda 11-20 arasındaki ifadelerin bilgiye dayalı-prosedürel adalet algısını belirlediği sonucuna varılmıştır. Burada, çalışanlar tüm faaliyetlerin tutarlı bir şekilde yürütüldüğünü, uygulamaların tarafsız olduğunu, görev ve faaliyetlerin kesin bilgiye dayandığını, uygulamalarla ilgili itiraz haklarının olduğunu, işlemlerin ahlâkî olduğunu, amirlerinin kendileri ile samimi iletişimde bulduklarını ve prosedürler hakkında ayrıntılı ve mantıklı bilgi verdiklerini, zamanında bilgilendirildiklerini ve amirlerinin herkesin durumuna uygun iletişimde bulduklarını düşünmektedirler. Bu düzeyin de 4,20 (çok yüksek) değerinin altında kaldığı dikkate alınırsa (3,80), yöneticilerin bu konularda da özenle hareket etmeleri gerektiği ortaya çıkmaktadır. Burada özellikle örgüt içi iletişimde çalışanların tümünün doğru, hızlı ve etkin bilgilendirilmesinde sözlü, yazılı iletişim kanallarının sürekli açık olmasına dikkat edilmelidir. Bunun için, belki de basın-yayın

birimi kurularak sistematik bir iletişim ağı kurulmalıdır. Örneğin, intranet sayesinde tüm çalışanlar doğru ve hızlı bilgilendirilerek bu algının yükseltilmesi sağlanabilir.

Örgütsel Bağlılık Düzeyi

Çalışanların örgütsel bağlılık genel düzeyi 3,67 olarak bulunmuştur (yüksek). Alt boyutlara bakıldığında, duygusal bağlılık genel düzeyi 3,70; devam bağlılığı genel düzeyi 3,55 ve normatif bağlılık genel düzeyi 3,76'dır.

Özellikle, devam bağlılığı genel düzeyinin diğer boyutlardan düşük olduğu dikkat çekmektedir. Faktör analizinden, 10-16 arasındaki ifadelerin devam bağlılığını belirlediği sonucuna varılmıştır. Buna göre, çalışanlar, şu anda kurumdan ayrıldıklarında hayatlarının altüst olacağını, kuruma her şeylerini verdiklerinden başka kurumda çalışamayacaklarını, yeni bir kuruma uyum sağlayamayacaklarını, zaman geçtikçe kurumdan ayrılmanın zorlaştığını, başka bir kurumda sıfırdan başlayamayacaklarını, başka bir işyerinin garantisinin olmadığını düşünmektedirler.

Devam bağlılığının diğerlerine göre düşük olması, çalışanların çalıştıkları işletmelerin kendilerine çok fazla maddî katkı vermediği düşüncesine sahip olduklarını göstermektedir. Bir başka ifadeyle çalışanlar maddî bağlılıktan daha çok manevî olarak bağlanmaktadır. Şüphesiz, çalışanların kurumlarına sevgi ve vefa ile bağlanmaları arzu edilebilir. Ancak, kurumlarının maddî beklentilerine cevap vermediğini düşünen çalışanların başka bir işletmeye/kuruma gitmeleri de olası bir sonuçtur. Öyle ise, çalışanlarının duygusal ve normatif bağlanmalarına önem veren yönetimlerin devam bağlılığını da göz ardı etmemeleri oldukça önemlidir. Bunun için, cari ücret düzeyleri, kariyer plânları, sosyal güvenlik konularında özellikle insan kaynakları yönetiminden danışmanlık hizmeti alınmalıdır.

Normatif bağlılık genel düzeyinin diğer boyutlarla karşılaştırıldığında en yüksek olması da anlamlıdır. Faktör analizinden 17-22 aralığındaki ifadelerin normatif bağlılıkla ilgili olduğu ortaya çıkmıştı. İfadelere atıfta bulunulacak olursa, çalışanların kuruma kendilerini borçlu hissettiklerini, ayrılmanın doğru olmadığını, kurumlarına sadık olmaları gerektiğini, ayrılma düşüncesinin kendilerini rahatsız ettiğini, çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerini sürdürmeleri gerektiğini düşünmektedirler. Bu alt düzeyin daha da yükselmesi için yönetimlerin de çalışanlarını görüp gözetmeleri, onların zor zamanlarında diğer çalışma arkadaşları ile beraber yanında yer almaları vefa hissini arttıracaktır. Özellikle kriz

dönemlerinde bile çalışanlarının yanında yer alan, onların işsiz kalmalarına engel olan, zaman zaman görülebilen disiplinsizlik davranışlarında yapıcı veya olumlu disiplin gibi modern disiplin uygulamalarına başvuran yönetimlerde normatif bağlılığın yüksek olacağı beklenir. Normatif bağlılığı yüksek olan çalışanların daha iyi maddî şartlara sahip olsa bile başka örgütlere gitme eğilimleri düşük olacaktır.

Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında herhangi bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek için aşağıdaki hipotez geliştirilmiş ve geliştirilen bu hipotez Ki-Kare analizi ile test edilmiştir.

İki değişkenin ilişkisinin düzeyini ve yönünü belirlemeye yönelik Korelasyon analizi yapılmış ve Pearson Korelasyon Katsayısı olarak 0,62 bulunmuştur. İki değişken arasında pozitif ve orta düzeyde ilişki vardır. 0,30-0,70 arası orta düzeyi ifade eder. Dolayısıyla, çok yüksek olmasa da yükseğe yakın bir ilişkiden bahsetmek mümkündür.

Bu sonuçtan yola çıkarak, yönetimin çalışanların örgütsel adalet algılarını yükseltmek için gayret sarf etmeleri önerilir. Zira çalışanların örgütsel bağlılıkları adalet algıları ile çok yakından ilgilidir. Çalışanların adalet algılarının kendiliğinden artmasını beklemek doğru olmaz. Bunun için, yönetim uygulamalarına dikkat etmek gerekir. İşe, örgütsel adaleti belirleyen unsurların neler olduğunu öğrenmekle başlamak gerekir.

Ölçekten hareketle, çalışanların dağıtımsal adalet algılarının yüksek olması için, kazançları ile çaba, katkı ve performansları arasında bir dengenin kurulması, kendilerine nazik davranılması ve saygı duyulması, aynı zamanda yerine getirdikleri görevlerde kendilerine daha çok inisiyatif verilmesi gerektiği açıktır.

Bilgiye dayalı-prosedür adalet algılarının yüksek olması için de, yöneticilerin uygulamalar esnasında tarafsızlık, itirazları hoşgörü ile karşılama, uygulamaların etik ilkelere uygun olması, astlarla iletişimde dürüst ve açıklayıcı olmaları önemlidir.

Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılığın Yaşa Göre Değişmesi

Çalışanların örgütsel adalet algılarının ve örgütsel bağlılıklarının yaşlarına bağlı olarak anlamlı olarak değiştiği saptanmıştır. Bu değişimin hangi yaş gruplarında olduğunu belirlemek için yapılan LSD testi bulgularından başlıca şunlar söylenebilir.

48 ve üzeri yaş grubundaki çalışanların örgütsel adalet algıları 27 ve altı ve 28-37 yaş grubundakilerle anlamlı olarak farklılaştığı ve daha büyük olduğu görülmektedir. 28-37 yaş grubundakilerin örgütsel adalet algıları 27 ve altı yaş grubundakilerden daha fazladır. Dolayısıyla, çalışanların yaşları arttıkça örgütsel adalet algılarının arttığını söylemek mümkündür.

Örgütsel bağlılıklarının yaş gruplarına bağlı olarak değiştiği ve değişimin şu yaş grubunda oldukları görülmüştür. 48 ve üzeri yaş grubundakilerin örgütsel bağlılıklarının 27 ve altı ve 28-37 yaş grubundakilerden anlamlı olarak farklılaştığı ve daha büyük olduğu anlaşılmaktadır. 38-47 yaş grubundakilerin örgütsel bağlılıklarının 27 ve altı ve 28-37 yaş grubundakilerden büyük olduğu görülmektedir. Yani, çalışanların yaşı arttıkça örgütsel bağlılıklarının da arttığı saptanmıştır.

Kıdemi yüksek olan çalışanların yaşlarının da yüksek olması normaldir. Herhangi bir kurumda uzun yıllar çalışmış ve olgun yaşlara sahip iş görenlerin adalet algıları ve bağlılıkları yüksektir. Çalışanlar içinde buldukları örgütte adaletin olduğunu düşündüklerinde de orada uzun soluklu bir çalışma hayatı yaşarlar.

Kısaca, başarılı bir oryantasyon programı ile örgüte alıştıran bireylerin ileriki yıllarda örgütlerinde kalma eğilimlerinin yüksek olacağı beklenir. Özellikle genç ve işe yeni başlayan çalışanlarla özellikle ilgilenilmesi yararlı görülmektedir.

Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılığın Medenî Duruma Göre Değişmesi

Her iki değişkenin çalışanların medenî durumlarına bağlı olarak değişmediği saptanmıştır ($p > 0,05$). Yani, çalışanların evli olup olmaması, onların adalet algıları ve bağlılıkları üzerinde herhangi bir değişime yol açmamaktadır.

Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılığın Cinsiyete Göre Değişmesi

Erkeklerin örgütsel adalet algılarının genel düzeyi 3,71 ve kadınların genel düzeyi ise 3,75'tir. Kadınların örgütsel adalet algılarının erkeklerden biraz daha yüksek olduğu söylenebilir. Ancak, ister kadın ister erkek olsun, çalışanların örgütsel adalet algılarının orta düzeyde olduğunu söylemek mümkündür. Çalışanların örgütsel adalet algıları cinsiyetlerine bağlı olarak değişmemektedir ($p > 0,05$; $p = 0,774$).

T-testi bulgularından, kadınların örgütsel bağlılıklarının erkeklerden anlamlı olarak farklılaştığı ve daha yüksek olduğu görülmektedir ($p < 0,05$; $p = 0,027$). Kadınların ve erkeklerin duygusal bağlılıkları anlamlı farklılaşmamaktadır ($p > 0,05$). Ancak, kadınların gerek devam bağlılıkları gerekse normatif bağlılıkları erkeklerden anlamlı olarak farklılaşmaktadır ($p < 0,05$) ve daha yüksek olmaktadır. Buradan, kadınların başka işletmelere gitme konusunda daha çekingen davrandıklarını; bunun yanında daha vefalı olduklarını çıkartmak mümkündür.

Duygusal bağlılık konusunda kadın-erkek arasında bir farklılık olmaması ve 4,20'nin altında olması (her iki düzey de 3,69) anlamlıdır. Ancak, kadınların bağlılık boyutları sıralamasında en yüksek olanı "normatif bağlılık" (3,96), ardından "duygusal bağlılık" (3,69) ve "devam bağlılığı" (3,67) gelmektedir. Buradan, kadınların hislerinin daha belirleyici olduğu çıkartılabilir. Nitekim, gerek duygusal gerekse normatif bağlılık (vefa hissi) hislerle ilgilidir.

Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılığın Eğitim Düzeyine Göre Değişmesi

Örgütsel adalet algılarının çalışanların eğitim düzeyine bağlı olarak değiştiği ($p < 0,05$), ancak örgütsel bağlılığın eğitim düzeyine bağlı olmadığı görülmüştür ($p > 0,05$).

LSD testine göre, İlkokul mezunlarının örgütsel adalet algıları lisans mezunlarından anlamlı olarak farklılaşmakta ve daha düşük olmaktadır. Ortaokul mezunlarının örgütsel adalet algıları ise Önlisans, lisans ve lisansüstü mezunlardan daha düşüktür. Lise

mezunlarının örgütsel algıları sadece lisans mezunlardan farklılaşmakta ve daha düşük olmaktadır. Ön lisans mezunları da sadece ortaokul mezunlarından farklı olmakta ve onlardan daha yüksek adalet algıları söz konusu olmaktadır. Lisans mezunlarının İlkokul, ortaokul ve lise mezunlarından daha yüksek örgütsel adalet algıları vardır. Lisansüstü mezunlar diğerlerinden anlamlı olarak farklılaşmamakla beraber ortaokul mezunlarından farklılaştığı ve onlardan daha yüksek örgütsel adalet algısına sahip olduğu görülmektedir. Kısaca, çalışanların eğitim düzeyinin artmasıyla daha yüksek örgütsel adalet algılarının ortaya çıktığı söylenebilir. Buradan hareketle, çalışanlarının seçiminde eğitim düzeyi yüksek bireylerin tercih edilmesi yanında, mevcut çalışanların eğitim düzeylerini geliştirmeleri konusunda onları teşvik etmeleri önerilir. Nitekim günümüzde uzaktan eğitim yoluyla eğitim beklentileri büyük ölçüde karşılanmaktadır. Bu bağlamda, uzaktan eğitim alan çalışanlara sınav, proje vb etkinliklerinde izin verilmesi çok önemlidir. Mezun olduklarında da hızlı bir şekilde özlük hakları kendilerine verilmelidir.

Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılığın Gelir Düzeyine Göre Değişmesi

Örgütsel adalet algılarının ve örgütsel bağlılığın çalışanların gelir düzeyine bağlı olarak değiştiği ($p < 0,05$) saptanmıştır.

Farklılaşmanın hangi gelir düzeylerinde olduğunu saptamak için LSD testi yapılmıştır. Buna göre, aylık geliri 1.500 TL'den az olan çalışanların örgütsel bağlılıkları 1.500-3.000 TL ve 3.001-4.500 TL olanlardan anlamlı olarak farklılaşmakta ve daha düşük olmaktadır. Aylık geliri 1.500-3.000 TL olanlar ise sadece 1.500 TL'den az olanlarla farklılaşmakta ve daha yüksek olmaktadır. 3.001-4.500 TL geliri olanların bağlılıkları 1.500 TL'den az olanlardan daha yüksektir. Özetle, çalışanların gelir düzeylerinin arttıkça örgüte bağlılıklarının da arttığını söylemek mümkündür.

Örgütsel adalet açısından da aynı tablo söz konusudur. Çalışanların örgütsel adalet algılarının da gelir düzeyi arttıkça arttığını söylemek mümkündür.

Bu bağlamda, özellikle ücret yönetimine dikkat edilmelidir. Eşit işe eşit ücret, performans dayalı ücret, cârî ücret düzeyinin üzerinde ücret vb uygulamalara önem verilmelidir. Bunun için, iş değerlemeleri, performans değerlendirme, motivasyon gibi insan kaynakları yönetimi uygulamalarına özellikle ağırlık verilmelidir. Şu unutulmamalıdır ki, insan kaynakları bir "maliyet" unsuru değil, geliştirilmesi gereken en önemli bir "kaynak"tır. Ücret giderlerinin minimizasyonunu arayan işletmelerde uzun vadede başarı

beklenemez; tarih bunun örnekleri ile doludur. Öyle ise, işin doğrusu çalışanların ücret giderlerinden tasarruf sağlamak değil, onların istekli, etkin ve verimli çalışmalarının yolunu açarak onlara da işverene de daha çok kazandırmaktır.

Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılığın Çalışma Süresine Göre Değişmesi

Örgütsel adalet algılarının ve örgütsel bağlılığın çalışanların çalışma sürelerine (kıdem) bağlı olarak değiştiği ($p<0,05$) saptanmıştır.

LSD testinin sonuçlarına göre, 1 yıldan daha kısa zamandır çalışan iş görenlerin örgütsel bağlılıklarının 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 15 yıldan fazla çalışanlardan anlamlı olarak farklılaştığı ve daha düşük olduğu görülmektedir. 1-5 yıl arası çalışanların örgütsel bağlılıkları 1 yıldan az olanlardan yüksek, buna karşılık 11-15 yıl ve 15 yıldan fazla olanlardan düşüktür. 6-10 yıl arası çalışanların örgütsel bağlılıkları sadece 1 yıldan az olanlardan anlamlı farklılaşmakta ve daha yüksek olmaktadır. 11-15 yıl arası çalışanların bağlılıklarının 1 yıldan az ve 1-5 yıl çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir. 15 yıldan fazla çalışanların bağlılıklarının 1 yıldan az ve 1-5 yıl çalışanlardan daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Özetle, çalışanların çalışma sürelerinin arttıkça örgütlerine bağlılıklarının da arttığını söylemek mümkündür.

Aynı test ile örgütsel adalet algılarının hangi gruplar arasında anlamlı farklılaştığına bakılmıştır. Burada da benzer sonuçlar bulunmuştur. Aynı şekilde, çalışma süreleri arttıkça örgütsel adalet algılarının da arttığı söylenebilir.

Burada özellikle oryantasyon sürecine dikkat çekmek gerekir. Bu süreç başarıyla gerçekleştiğinde, işe yeni başlayan çalışanların kurumlarına alışmaları ve bağlanmaları kolaylaşacaktır. İşletmelere danışmanlık yaparken oryantasyon programlarının gerçekleştirilmesi konusunda dikkat çekmek gerekmektedir. Örgütten ayrılmaların bu zamanlarda yoğunlaştığı bilindiğine göre, özellikle oryantasyon programlarının önemi burada ortaya çıkmaktadır. Özetle, oryantasyonun birçok işletmede bir lüks olarak görülmekle beraber çalışanların kurumlarına bağlanmalarında önemli rol oynadığı bilinmelidir.

İşletmelerde / Kurumlarda Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Değişkenlerinin Düzeyi ve Demografik Özelliklere Göre Değişmesi

Özel Sektör İşletmesi Örneği; ÖSİ

İnşaat sektöründe faaliyette bulunan ÖSİ’de çalışanların örgütsel bağlılıklarının ve örgütsel adalet algılarının genel düzeyleri sırasıyla 3,47 ve 3,51’dir. 1,00-1,79 (çok düşük); 1,80-2,59 (düşük); 2,60-3,39 (orta); 3,40-4,19 (yüksek) ve 4,20-5,00 (çok yüksek) olarak derecelendirilmiştir. Buna göre, her iki değişkenin düzeyi de “yüksek” olarak ifade edilebilir. Ancak 4,20 ve üzeri düzeyinden düşük olduğu için, yönetimin çalışanların gerek adalet algılarının gerekse bağlılıklarının yükselmesi için çalışmalar yapmaları ve her uygulamanın sonunda bunun etkilerini saptamaları hedefe ulaşmalarını sağlayacaktır. Çalışanların adalet algılarının ve bağlılıklarının yükseltilmesi, uzun soluklu bir yolculuktur. ÖSİ’de çalışanların adalet algılarının ve bağlılıklarının demografik özelliklerine göre değişip değişmediği saptanmış ve aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

Çalışanların örgütsel adalet algılarının yaşlarına bağlı olarak anlamlı değiştiği ($p<0,05$), ancak örgütsel bağlılıklarının anlamlı değişmediği görülmüştür ($p>0,05$). Buna göre, 27 ve altı yaş grubundakilerin adalet algıları 38-47 ve 48 ve üstü yaş grubundakilerden anlamlı farklılaştığı ve daha düşük olduğu görülmüştür. Yani, yaşlar ilerledikçe adalet algıları da artmaktadır. Burada da formal bir oryantasyon programına dikkat çekmek gerekir. Başarılı bir oryantasyondan sonra çalışanların adalet algılarının iyileşeceği beklenebilir. Çalışanların örgütsel adalet algılarının ve örgütsel bağlılıklarının medenî durumlarına göre değişmediği saptanmıştır ($p>0,05$).

Çalışanların adalet algılarının eğitimlerine bağlı olarak anlamlı değiştiği ($p<0,05$), ancak bağlılıklarının değişmediği ($p>0,05$) saptanmıştır. İlkokul mezunların sadece lisans mezunlarından anlamlı olarak farklılaştığı ve daha düşük olduğu görülmüştür. Ortaokul mezunlarının adalet algıları lisans mezunlarından daha düşüktür. Lise mezunlarınınki de lisans mezunlarından daha düşüktür. Lisans mezunlarının adalet algılarının İlkokul, ortaokul ve lise mezunlarından anlamlı olarak farklılaştığı ve daha yüksek olduğu görülmüştür. Ancak, lisans mezunları ile ön lisans mezunları arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Çalışanların adalet algılarının gelir düzeylerine bağlı olarak anlamlı değiştiği ($p<0,05$), ancak, örgütsel bağlılıklarının gelirlerine göre değişmediği saptanmıştır ($p>0,05$).

Çalışanların adalet algılarının ve bağlılıklarının unvanlarına bağlı olarak değişmediği görülmüştür ($p>0,05$).

Çalışanların örgütsel adalet algılarının ve örgütsel bağlılıklarının çalışma sürelerine bağlı olarak anlamlı değiştiği saptanmıştır ($p<0,05$). LSD testinden, 1 yıldan az bir zamandır çalışanların örgütsel bağlılıklarının 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 15 yıldan fazla çalışanlardan anlamlı olarak farklılaştığı ve daha düşük olduğu görülmüştür. Bazı çalışma süreleri arasında anlamlı farklılık bulunmamış olmasına karşılık, genel olarak çalışma süreleri arttıkça örgütlerine olan bağlılıklarının da arttığını söylemek mümkündür.

Örgütsel adalet algılarına bakıldığında, benzer bir durum görülmektedir. Çalışma süreleri arttıkça örgütsel adalet algıları da artmaktadır. Örneğin, 1 yıldan az zamandır çalışanların adalet algıları diğer bütün gruplardan anlamlı olarak farklılaşmış ve daha düşük olmuştur.

Özel Sektör İşletmesi Örneği; ÖSG

Gıda alanında faaliyette bulunan özel sektör örneğindeki işletme (ÖSG)'de örgütsel adalet genel düzeyi ve örgütsel bağlılık genel düzeyi 3,51'dir. Bu ortalamaların yüksek olduğu söylenmekle beraber, 4,20'nin (çok yüksek) altında olduğu da bir gerçektir.

Çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel adalet algılarının ve örgütsel bağlılıklarının değişip değişmediği varyans analizi ve t testi ile saptanmış ve bulgular aşağıda sunulmuştur.

Her iki değişkenin de yaşa bağlı değişmediği görülmüştür ($p>0,05$).

Çalışanlarının hem örgütsel adalet algılarının hem de örgütsel bağlılıklarının cinsiyetlerine göre değişmediği saptanmıştır ($p>0,05$).

Her iki değişkenin de medenî duruma göre değişmediği görülmüştür ($p>0,05$).

Çalışanların gerek örgütsel adalet algıları gerekse örgütsel bağlılıklarının eğitim düzeylerine göre değişmediği saptanmıştır ($p>0,05$).

Çalışanların gerek örgütsel adalet algıları gerekse örgütsel bağlılıklarının elde ettikleri gelire bağlı olarak değişmediği anlaşılmıştır ($p>0,05$).

ÖSG çalışanlarının örgütsel adalet ve örgütsel bağlılıklarının unvanlarına bağlı olarak değişmediği görülmüştür ($p>0,05$).

Çalışanların örgütsel adalet algılarının ve örgütsel bağlılıklarının çalışma sürelerine göre değişmediği saptanmıştır.

B Belediyesi

B Belediyesi çalışanlarının örgütsel adalet algılarının genel düzeyi 3,55 ve örgütsel bağlılıklarının genel düzeyi 3,52'dir. İki değişkenin genel düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir.

Çalışanların örgütsel adalet algılarının ve örgütsel bağlılıklarının demografik özelliklerine göre değişip değişmediği saptanmıştır.

Her iki değişken de yaşlarına bağlı olarak değişmediği saptanmıştır ($p>0,05$).

Çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarının cinsiyetlerine bağlı olarak değişmediği saptanmıştır ($p>0,05$).

B Belediyesi'nde çalışanların örgütsel adalet algılarının ve örgütsel bağlılıklarının medenî durumlarına göre değişmediği görülmüştür ($p>0,05$).

Çalışanların örgütsel adalet algılarının ve örgütsel bağlılıklarının eğitim düzeylerine göre değişmediği saptanmıştır ($p>0,05$).

Çalışanların örgütsel adalet algılarının ve örgütsel bağlılıklarının her ikisinin de gelir düzeyine göre anlamlı değiştiği görülmüştür ($p<0,05$). Aylık geliri 1.500 TL'den az olan çalışanların bağlılıklarının 3.001-4.500 TL geliri olanlardan anlamlı olarak farklılaştığı ve daha düşük olduğu saptanmıştır ($p<0,05$). Diğer gelir grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$). Örgütsel adalet algılarına bakıldığında, aylık geliri 1.500 TL'den az olanların adalet algılarının her iki gelir grubundan anlamlı farklılaştığı ve daha düşük olduğu görülmüştür. Gerek örgütsel bağlılığın gerekse örgütsel adalet algısının gelir düzeyi arttıkça arttığını söylemek mümkündür. Bu bulgu, ücret yönetimi konusunda insan kaynakları yönetiminin ayrıca çalışmasının gereğine işaret etmektedir.

Çalışanların adalet algılarının ve bağlılıklarının unvanlarına göre değiştiği saptanmıştır ($p<0,05$). Büro çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının beden işçilerinininkinden

anlamli olarak farklılaştığı ve daha yüksek olduğu görülmüştür ($p<0,05$). Diğer unvanlarda anlamlı bir değişim görülmemiştir. Örgütsel adalet algılarında da aynı durum söz konusudur. Yani büro çalışanlarının adalet algıları beden işçilerinden daha yüksektir ($p<0,05$).

Çalışanların örgütsel bağlılıklarının çalışma sürelerine göre değişmediği ($p>0,05$), ancak örgütsel adalet algılarının değiştiği ($p<0,05$) görülmüştür. 1 yıldan az bir zamandır çalışanların örgütsel adalet algılarının 11-15 yıl ve 15 yıldan fazla çalışanlardan anlamlı farklılaştığı ve daha düşük olduğu görülmüştür ($p<0,05$). 6-10 yıl çalışanların adalet algıları da 15 yıldan fazla çalışanlardan daha düşüktür ($p<0,05$). Bu bulguların ışığında, çalışma süresi arttıkça, örgütsel adalet algılarının da arttığını söylemek mümkündür. Bu sonuçlar, oryantasyon programlarının önemini bir kez daha ortaya koymaktadır.

A Belediyesi

A Belediyesi çalışanlarının örgütsel adalet algılarının genel düzeyi 4,63 ve örgütsel bağlılıklarının genel düzeyi 4,67'dir. Bu bağlamda, Belediye yönetimini kutlamak gerekir. Zira, her iki değişkenin genel düzeyi 4,20'nin üzerindedir (çok yüksek).

Her iki değişkenin demografik özelliklere göre değişip değişmediği saptanmıştır.

A Belediyesi çalışanlarının örgütsel bağlılığının yaşa göre değiştiği ($p<0,05$), ancak örgütsel adalet algısının değişmediği görülmüştür ($p>0,05$). 27 ve altı yaş grubundakilerin bağlılıklarının 28-37 yaş grubundakilerden farklılaştığı ve daha yüksek olduğu görülmüştür ($p<0,05$), ancak diğer gruplarla anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p>0,05$). 28-37 yaş grubundakilerin örgütsel bağlılıklarının bütün yaş gruplarından (kendilerinden daha genç olanlardan bile) anlamlı farklılaştığı ve daha düşük olduğu görülmüştür. 28-37 yaş grubundakilerin bağlılıklarının daha zayıf olmasının nedenleri araştırılmalıdır.

Her iki değişkenin de medenî duruma göre değişmediği görülmüştür ($p>0,05$).

Bağlılık ve adalet algılarının eğitim düzeyine göre de değişmediği görülmüştür ($p>0,05$).

Her iki değişkenin gelire göre de değişmediği saptanmıştır ($p>0,05$).

Her iki değişken unvana göre de değişmemiştir ($p>0,05$).

Adalet algıları ve bağılılıkları çalışma süresine göre değişmemektedir ($p>0,05$).

Kaymakamlık

Kaymakamlık çalışanlarının örgütsel adalet algılarının genel düzeyi 3,74 ve örgütsel bağılılıklarının genel düzeyi 3,65'tir. Bu düzeylerin yüksek olduğunu söylemekle beraber ortaya yakın olduğunu da kabul etmek gerekir.

Kaymakamlık çalışanlarının adalet algılarının ve bağılılıklarının yaşlarına göre değişmediği görülmüştür ($p>0,05$).

Örgütsel bağılılığın medenî duruma göre değiştiği ($p<0,05$), ancak örgütsel adalet algısının değişmediği görülmüştür ($p>0,05$).

Çalışanların örgütsel adalet algıları eğitim düzeylerine göre değişmekte ($p<0,05$), ancak örgütsel bağılılıkları değişmemektedir ($p>0,05$). Lisans mezunlarının adalet algısının diğerlerinden yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

Her iki değişkenin gelir düzeyine göre değiştiği görülmüştür ($p<0,05$). Gelir düzeyi arttıkça örgütsel bağılılıkların ve örgütsel adalet algılarının arttığı görülmüştür.

Her iki değişkenin unvana göre değişmediği görülmüştür ($p>0,05$).

Her iki değişkenin de çalışma süresine göre değişmediği saptanmıştır ($p>0,05$).

Sağlık Kurumu

Sağlık kurumu çalışanlarının örgütsel adalet algılarının genel düzeyi 3,88 ve örgütsel bağılılıklarının genel düzeyi 3,73'tür. Her iki düzeyin yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Ancak, 4,20'nin altında kaldığı için yeterli olmadığı söylenebilir.

Çalışanların adalet algılarının ve bağılılıklarının yaşlarına göre değişmediği görülmüştür ($p>0,05$).

Her iki değişkenin cinsiyete göre değişmediği saptanmıştır ($p>0,05$).

Çalışanların adalet algılarının ve bağılılıklarının medenî duruma göre değişmediği görülmüştür ($p>0,05$).

Her iki değişkenin eğitim düzeyine göre değişmediği saptanmıştır ($p>0,05$).

Çalışanların adalet algılarının ve bağlılıklarının gelirlerine göre değiştiği görülmüştür ($p < 0,05$).

Her iki değişkenin de çalışma sürelerine göre değişmediği saptanmıştır ($p > 0,05$).

Belediye çalışanları (Belediye), Kaymakamlık ve Devlet Hastanesi çalışanları (Kamu) ve inşaat sektöründe faaliyette bulunan ve gıda sektöründe faaliyette bulunan özel işletmeler (Özel) üç ayrı grupta ele alınmıştır. Buna göre, her üç grup için çalışanların örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılıkları şöyle sıralanmıştır:

Örgütsel Adalet Algıları bakımından;

BELEDİYE (3,86) > KAMU (3,85) > ÖZEL (3,51)

Örgütsel Bağlılık bakımından;

BELEDİYE (3,86) > KAMU (3,72) > ÖZEL (3,48)

Sıralamadan da görüleceği gibi, özellikle özel işletmelerde çalışanların gerek adalet algılarında gerekse örgütlerine bağlılıklarında yetersizlikler söz konusudur. Özel işletmelerde çalışanların adalet ve bağlılıkla ilgili beklentileri büyük ölçüde karşılanmamaktadır. Yöneticilerin kısa vade kazanımlar yerine, insan kaynaklarına yatırım yapılarak uzun vadeli kazançları tercih etmeleri gerekmektedir. Bunun için, mutlaka insan kaynakları bölümü kurulmalı ve işlevsel kılınmalıdır. Geleneksel personel yönetimi anlayışı, yerini insan kaynakları yönetimi anlayışına bırakmalıdır. İyileştirmeler yapılmalı ve düzeyler ölçülmelidir. Gerek adalet algı düzeyinin gerekse bağlılık düzeyinin 4,20'nin üzerine çıkmak hedefleri konulmalı ve bu hedef sürekli aranmalıdır.

Yukarıda anlatılanlar bir Tablo 4.1 de olduğu gibi özet olarak şöyle gösterilebilir:

Tablo 4.1. Hipotezler ve Elde Edilen Sonuçlar

HİPOTEZLER	SONUÇ
H ₁ : Çalışanların rgtsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı ilişki vardır	KABUL
H ₂ : Çalışanların rgtsel adalet algıları yaşlarına bağlı olarak değişmektedir	KABUL
H ₃ : Çalışanların rgtsel adalet algıları medenî durumlarına bağlı olarak değişmektedir	RET
H ₄ : Çalışanların rgtsel adalet algıları cinsiyetlerine bağlı olarak değişmektedir	RET
H ₅ : Çalışanların rgtsel adalet algıları eğitim düzeylerine bağlı olarak değişmektedir	KABUL
H ₆ : Çalışanların rgtsel adalet algıları gelir düzeylerine bağlı olarak değişmektedir	KABUL
H ₇ : Çalışanların rgtsel adalet algıları çalışma sürelerine (kıdem) bağlı olarak değişmektedir	KABUL
H ₈ : Çalışanların rgtsel adalet algıları unvanlarına bağlı olarak değişmektedir	KABUL
H ₉ : Çalışanların rgtsel bağlılıkları yaşlarına bağlı olarak değişmektedir	KABUL
H ₁₀ : Çalışanların rgtsel bağlılıkları medenî durumlarına bağlı olarak değişmektedir	RET
H ₁₁ : Çalışanların rgtsel bağlılıkları cinsiyetlerine bağlı olarak değişmektedir	KABUL
H ₁₂ : Çalışanların rgtsel bağlılıkları eğitim düzeylerine bağlı olarak değişmektedir	RET
H ₁₃ : Çalışanların rgtsel bağlılıkları gelir düzeylerine bağlı olarak değişmektedir	KABUL
H ₁₄ : Çalışanların rgtsel bağlılıkları çalışma sürelerine (kıdem) bağlı olarak değişmektedir	KABUL
H ₁₅ : Çalışanların rgtsel bağlılıkları unvanlarına bağlı olarak değişmektedir	KABUL

ÖNERİLER

Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık ilişkisinin kamu ve özel sektörler bazında ele alındığı bu çalışmada ortaya çıkan sonuçlar ışığında şu önerilerde bulunmak mümkündür.

Tüm işletmelerdeki gerek örgütsel adalet gerekse örgütsel bağlılık genel düzeylerine bakıldığında yüksek olarak kabul edilmekle beraber, çok yüksek olmadığı da bir gerçektir. Her iki değişkenin de gerek doğrudan gerekse dolaylı olarak çalışanların motivasyonları, performansları ve ayrılma niyetleri gibi değişkenler üzerinde etkileri olduğuna ilişkin birçok araştırma bulgusu olduğuna göre, her iki düzeyin de ideale yükseltilmesi (4,20 ve üzeri) yöneticilerin hedefi olmalıdır.

Çalışanların örgütsel adalet algısını belirleyen dağıtımsal ve bilgiye dayalı-prosedürel adalet algılarının yükseltilmesi üzerinde durulmalıdır. Dağıtımsal algılarının yüksek seviyelere çıkartılması için, çalışanların kazançları ile çaba, katkı ve performansları arasında bir dengenin kurulması, kendilerine nazik davranılması ve saygı duyulması, aynı zamanda yerine getirdikleri görevlerde kendilerine daha çok inisiyatif verilmesi önerilir. Bilgiye dayalı-prosedür adalet algılarının yüksek olması için de, yöneticilerin uygulamalar esnasında tarafsızlık, itirazları hoşgörü ile karşılama, uygulamaların etik ilkelere uygun olması, astlarla iletişimde dürüst ve açıklayıcı olmaları önemlidir.

Örgütsel bağlılığı belirleyen “duygusal”, “devam” ve “normatif” bağlılık boyutlarına dikkat etmek gerekir. Bu bağlamda, çalışanların duygusal bağlılıklarının yüksek olması için, kurumun sorunlarını kendi sorunları gibi hissetmeleri, güçlü aidiyet duyguları, kurumlarını anlamlı ve aile gibi görmeleri, sanki kendi özel işlerini yaptıkları duygusunu yaşamaları, kurumun çalışanı olmanın onurunu yaşamaları, kendi amaçları ile kurumun amaçlarının uyumunu görmeleri gerekir. Dikkat edilirse, çalışanların duygusal bağlılıklarının yüksek olması için kendilerini “iş gören”, “işçi” değil, “örgütün bir parçası olarak görmeleri önemlidir. Yönetenler ve yönetilenler ayırımı yerine liderler ve takımlar anlayışı bu duyguyu güçlendirecektir.

Devam bağlılığını arttırmak için, kurumun çalışanlara önemli avantajlar sunmaları gerekir. Sunulan bu avantajlar en azından diğer kurumlardan daha fazla olmalıdır. Örneğin, Herzberg’in iki faktörlü motivasyon kuramından yola çıkarak, bilhassa hijyen faktörlere özel önem vermek devam bağlılığını arttıracaktır.

Normatif bağıllığı arttırmak için, gerek yönetimin gerekse çalışan diğer kişilerin samimi ve yardımsever yaklaşımları çok önemlidir. Zor gününde yalnız kalmadığı hissini yaşaması, kişiyi kuruma vefa duygusuyla bağlayacaktır.

Çalışanların gelir düzeylerinin arttıkça örgüte bağıllıklarının da arttığını söylemek mümkündür. Eşit işe eşit ücret olmazsa olmaz bir ücretlendirme politikasıdır ancak çalışanların ortaya koydukları performanslar dikkate alınmalıdır ki emeğinin karşılığını alan çalışan, hizmet ettiği işletme/kurumun adalet hakkaniyet felsefesinde hareket ettiğine inanç duyacak ve böylelikle örgütüne olan bağıllığı artacaktır.

Büro çalışanları tarafından örgütsel adalet algısı seviyesinin daha yüksek olduğu fakat daha alt kademelerde çalışanlar tarafından algılanan adaletin daha düşük seviyelerde olduğu yürütülen bu çalışma ile görülmüştür bu nedenle amir ve yöneticilerin alınan karar ve çalışanlar lehine yürütülen uygulamalardan alt kademe çalışanlarını da haberdar etmeleri bu pozisyonlarda çalışan bireylerin de örgütsel adalet duygularını yükselteceği açıktır. Burada, çalışanlar tüm faaliyetlerin tutarlı bir şekilde yürütüldüğünü, uygulamaların tarafsız olduğunu, görev ve faaliyetlerin kesin bilgiye dayandığını, uygulamalarla ilgili itiraz haklarının olduğunu, işlemlerin ahlâkî olduğunu, amirlerinin kendileri ile samimi iletişimde bulduklarını ve prosedürler hakkında ayrıntılı ve mantıklı bilgi verdiklerini, zamanında bilgilendirildiklerini ve amirlerinin herkesin durumuna uygun iletişimde bulduklarını düşüneceklerdir.

Kamu kurumunda çalışanların örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağıllıkları özel sektöre kıyasla daha yüksek çıkmıştır ki buradan hareketle çalışanların çalıştıkları kurumları güvenli bir liman olarak gördükleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu liman devlet kapısıdır ve kendini güvende hissetmenin bir yansımasıdır. Bu nedenle özel sektör yöneticileri de çalışanlarına kurumsal bir yapının personeli oldukları hissini uyandırmalıdır.

Toplumun en küçük grubu olarak adlandırılan aile insanın kendisini en çok güvende hissettiği ve en bağlı olduğu müessesedir. Çalıştığı kurum/işletmeyi aile gibi gören çalışan burada da kendisini güvende hissedecek ve üzerine düşen sorumluluğu yerine getirecektir. Bu nokta da yöneticilere çalışanların aidiyet duygularını geliştirecek uygulamaları yürürlüğe geçirmeleri önerilir. Zira, çalışanların örgütsel bağıllıkları adalet algıları ile çok yakından ilgilidir. Çalışanların adalet algılarının kendiliğinden artmasını beklemek doğru olmaz

Lisans mezunlarının adalet algıları İlkokul, ortaokul ve lise mezunlarından daha yüksektir. Bundan dolayı, lisans düzeyinde eğitim sahibi olanların istihdamına ağırlık verilmeli, daha alt düzey eğitim alanların da eğitimlerine devam etmelerine imkân sağlanmalıdır.

Çalışanların yaşları ilerledikçe örgütsel adalet algıları da yükselmektedir. Dolayısıyla özellikle genç çalışanlara yönelik uygulamalarda daha çok dikkat edilmelidir.

Yöneticilerin özellikle üzerinde durmaları gereken bir diğer konu etkili ve verimli bir oryantasyon sürecidir. Bu oryantasyon sürecinde kurum/işletmenin vizyon ve misyonu net olarak çalışana benimsetilmeli ve çalıştığı bu iş yerinde gelebileceği mevki ve elde edebileceği kazançlar kendisine gösterilmelidir. Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığın yaşa ve çalışma süresine göre şekillendiği, yürütülen bu tez ve benzer çalışmalarla ortaya konulmuştur. Bu nedenle oryantasyon sürecinde işe yeni başlayanlar kıdemli ve yaşça olgun personel ile harmanlanmalı onların elde ettikleri mevki ve kazanımların işe yeni başlayan personel tarafından fark edilmesi sağlanmalı ve bu durum bir motivasyon aracı olarak kullanılmalıdır.

5. KAYNAKLAR

- Abel, C.F. & Sementelli, A.J. (2015). *Evolutionary Critical Theory And Its Role In Public Affairs*. London: Routledge.
- Açıkgöz, B. (2006). *Rekabetçi Değerleryaklaşımı Açısından Yöneticilerin Örgüt Kültürüne İlişkin Algulamaları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Zonguldak Kara Elmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Zonguldak.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 4, 1-25.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitmen To The Organization. *Journal Of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1991). A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment. *Human Resources Management Review*, 1(1), 61-89.
- Arslan, H. ve Önce, M. (2014). Yerel Yönetimlerde Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Üzerine Bir İnceleme: Çankırı Belediyesi Örneği. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 3(3), 571-587
- Aslantürk G.,- Şahan S. (2012), Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Manisa İl Emniyet Müdürlüğü Örneğinde İncelenmesi, *Polis Bilimleri Dergisi*, 14(1) 135-159.
- Ataman, G. (2002). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Ayan, M., Aşkın, S. ve Arslan, S., (2014, Kasım). Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerine Bir Araştırma.2. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*, Melikşah Üniversitesi, 7/8, Kayseri.
- Aydın, İ. (2002). *Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik*. Ankara. Pegem Yayıncılık.
- Aykanat, Z. ve Yıldırım, A. (2012). “Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı bir Araştırma”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(2). 260-274.
- Aypar, Z. (2017). *Havayolu İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılıklarının İş Tatminleri Üzerindeki Rolü*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bacak, B., ve Yiğit, Y. (2010). İşe Devamsızlığın Nedenleri, Ekonomik Sonuçları ve Azaltılması İçin Alınması Gereken Önlemler. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 29-44.
- Bağcı, Z. (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(19), .163-184

- Bal V. (2014). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Manisa'daki Eğitim Kurumlarında bir Araştırma, *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1). 1-9
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara : Nobel Yayın Dağıtım.
- Baloğlu, N. (2011). Dağıtımcı Liderlik: Okullarda Dikkate Alınması Gereken Bir Liderlik Yaklaşımı. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12 (3), 127-148.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Baş, G. ve Şentürk, C. (2011). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17 (1), 29-62.
- Başaran, İ. E. (1998). *Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış*. İstanbul: Nobel Yayınları
- Bateman, T.S. & Strasser, S. (1984). A Longitudinal Analysis Of The Antecedents Of Organizational Commitment. *Academy Of Management Journal*, 27, 95-112.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-141.
- Becker, H. S. (1960) Notes On The Concept Of Commitment. *The American Journal Of Sociology*, 66 (1), 32-40.
- Bernardin, H. J. Kane, J. S., Ross, S., Spina, J. D., & Johnson, D. Ş. (1995). *Performance Appraisaldesign, Development, And Implementation In Ferrsi GR, Rosen SD, Barnum, DT* (Eds) Handbook Of Human Resources Managemnet, Cambridge: Blackwell.
- Beugre, C. D. (2002). Understanding Organizational Justice And Its Impact On Managing Employees: An African Perspective. *International Journal Of Human Resource Management*, 13 (7), 1091-1104.
- Blau, J. (1985). The Measurement And Prediction Of Career Commitment. *Journal Of Occupational Psychology*, 58, 279-298.
- Bolat, İ.O ve Bolat, T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. Balıkesir: *Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (19). 75-94.
- Bovee, C. L. Wood, M. B., Dovel, J.P. & George, P. (1993). *International Management*. USA: Mc-Graw-Hill.
- Boylu, Y., Pelit, E., ve Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, 44(511), 55-74.
- Bridge, S., O'Neill, K., & Cromie, S. (2003). *Understanding Enterprise, Entrepreneurship And Small Businesses*. London: Palgrave Mcmillan.

- Buchanan, L. J. (1981). Precious Metals Deposits Associated With Volcanic Environments In The Southwest: In, Dickinson, W.R., & Payne, W.D., Eds., *Arizona Geological Society Digest* 14.
- Byington, J.R. & Johnston, J.G. (1991). Influences On Turnover Of Internal Auditors. *Internal Auditing*, 7 (2), 3-10.
- Campbell, L. & Finch, E., (2004). Customer Satisfaction And Organizational Justice. *Facilities*, 22(7/8), 178-189.
- Can, H. (1997). *Organizasyon ve Yönetim* (4. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Canman, A. D. (1995). *Çağdaş Personel Yönetimi*. Ankara: TODAİE Yayınları, Yayın No: 260.
- Ceylan, A. (1998). *Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu*. Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Yayınları.
- Chadha, N. & Kaur, R. (1987). Correlation Study Of Demografic Variables With Job Involvement And Job Satisfaction In A Public Sector Organization. *Perspectives In Psychological Researches*, 10, 11-18.
- Chusmir, L. H. (1982). Job Commitment And The Organizational Woman. *Academy Of Management Review*, 7 (4), 595-602
- Cihangiroğlu, N. Şahin, B. ve Naktiyok, A. (2010). Hekimlerin Örgütsel Adalet Algıları Üzerine Bir Araştırma. *ZKÜ. Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(12), 67-82
- Colquitt, Jason A., Donald E. Conlon, Michael J. Wesson, Christopher O.L. Porter & K. Yee Ng. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic 137 Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Colquitt, J. A., Greenberg J. and Zapata-Phelan C. P. (2005). What is Organizational Justice? A Historical Overview, in Handbook of Organizational Justice, Greenberg, G. and Colquitt J. A. (Ed.), Lawrence Erlbaum Associates, the United States of America.
- Cook, A. (2008). *Job Satisfaction And Job Performance: Is The Relationship Spurious?* Texas: Texas A&M University.
- Coşkuner, S. ve Yerturan, C. (2009). Kurum Ev İdaresi Alanında Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının İncelenmesi. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(2), 1-18
- Cropanzano, R. & Ambrose, M. L. (2001). Procedural And Distributive Justice Are More Similar Than You Think: A Monistic Perspective And A Research Agenda, Jerald Greenberg, Russel Cropanzano. *Advances In Organizational Justice*, California: Stanford University Press,
- Cropanzano, R. Bowen D. E. & Gilliland S. W. (2007). Management Of Organizational Justice. *Academy Of Management Perspectives*, 21 (4), 34-48.

- Çakınberk, A., ve Demirel, E.T. (2010). Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24, 103-119.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Kitabevi.
- Çakır, Ö. (2006). *Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası*, Ankara.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çetin, M.Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. İstanbul: Nobel Yayınları.
- Dağdeviren, E. (2007). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık, Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama*. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dess, G. G.& Picken, J. C. (2000). Changing Roles: Leadership In The 21th Century. *Organizational Dynamics*, 28(3), 18-34.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37-61.
- Eberlin, R. J. & Tatum, B. C. (2008). Making Just Decisions: Organizational Justice, Decision Making, And Leadership. *Management Decision*, 46, 310-329.
- Ercan, V.(2016). Örgütsel Adalet Algısının Banka Çalışanlarında İş Bırakma Niyeti Üzerinde Etkisinin İncelenmesi Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Eren, E. (2014). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Erkmen, T. (2000). Örgüt Kültürü ve Ölçümü. *Yönetim*, 11 (35), 23-33.
- Ertan, H (2008). ‘ ‘Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı arasındaki İlişki: Antalya’da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme’ ’Doktora Tezi Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Farh, J. Zhong, C.& Organ, D. (2004). Organizational Citizenship Behavior In The People's Republic Of China. *Organization Science*, 15 (2), 241-253.
- Feldman, D. (2000). The Dilbert Syndrome, How Employee Cynicism About Ineffective Management. *American Behavioral Scientist Review*, 43(8), 1235-1286.
- Gade, P. A. Tiggler, R. B. & Schumm, W. R. (2003). The Measurement And Consequences Of Military Organizational Commitment In Soldiers And Spouses. *Military Psychology*, 15(3), 191-207.

- George J. M. & Jones G. R. (1997). Organizational Spontaneity İn Context. *Human Performance*, 10(2), 153-170.
- Geylan, R. (1992). *Personel Yönetimi*. Eskişehir: MET Basım Yayım Organizasyon.
- Gilliland, S. W. (1993). The Perceived Fairness Of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective. *Academy Of Management Review*, 18(4), 694-734.
- Gordon, J. (1993). *A Diagnostic To Organizational Behavior*. USA: Ally And Bacon.
- Göler, U. (2008). *Örgütlerde Yaşanan Çatışmalar ve İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi: Otel İşletmeleri Örneği*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Greenberg, J. & Baron, R. A. (1999). *Behavior İn Organizations* (7th Edition). U.K.: Pearson Education.
- Greenberg, J. & Bies, J. R. (1992). Establishing The Role Of Empirical Studies Of Organizational Justice İn Philosophical İnquiries İnto Business Ethics. *Journal Of Business Ethics*, 11(5-6), 433-444.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy Of Organizational Justice Theories. *Academy Of Management Review*, 12, 9-22.
- Greenberg, J.& Colquitt, J. A. (1990). *Handbook Of Organizational Justice*, USA: Lawrence Erlbaum Associates.
- Griffin, M. A. Neal, A. & Parker, S. N. (2007). A New Model Of Work Role Performance: Positive Behavior İn Uncertain And Interdependent Contexts. *Academy Of Management Journal*, 50(2), 327-347.
- Grisaffe, D. & Allen, N.J. (2001). Employee Commitment To The Organization And Customer Reactions: Mapping The Linkages. *Human Resource Managemenet*, 1(3), 209-236.
- Gülcan, N. Y. (2007). Rawls'ın Doğruluk Olarak Adalet Teorisi. *Uludağ Üniversitesi Felsefe Dergisi*, 8, 84-90.
- Güney, S. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Gürcü Ö. (2012). Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Yabancılaşmaya Etkisi Üzerine Yalova İli Kamu ve Özel Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma. İstanbul: Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi M.Ü. SBE.
- Güriz, A. (1994). *Adalet Kavramının Belirsizliği*. Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu.
- Güzel, T. ve Akgündüz, Y. (2011). The Effect Of Leadership Behaviours On Mid-Level Managers And Its Relationship With Burnout Levels Of Managers: A Research İn Kuşadası Hotel Enterprises. *Journal of Administrative Sciences*.9 (2). 281-296
- Hackman, J., & Lawler, E. (1971). Employee Reactions To Job Characteristics. *Journal Of Applied Psychology Monograph*, 55(3), 263-279.

- Hardy, C.C. (1987). *The Blue Chip Investment Strategy: Quality, Value and Timing For Income Appreciation*. New York: F Watts
- Hassan, A. (2002). Organizational Justice as a Determinant Of Organizational Commitment and Intention to Leave. *Asian Academy of Management Journal*, 7 (2). 55–66,
- Hedges, J. N. (1983). Job Commitment In America: Is It Waxing Or Waning. *Montly Labor Review*, 21-24.
- Hellriegel, D. & Slocum, J. W. (1991). *Management*. UK: Adison Wesley Longman Publishing Co.
- Heshizer, B. Martin, H. & Weiner, Y. (1991). Normative Commitment And Insturmental Attachement As Intervening Variables In The Prediction Of Union Participation. *Journal Of Applied Behavioral Science*, 22(4), 532-549.
- Işık O., Uğurluoğlu Ö., Akbolat M. (2012)., Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13. 254-265
- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5 (1), 67-92.
- İnce, M., ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. İstanbul: Çizgi Kitabevi.
- İşbaşı, J. Ö. (2000). *Çalışanların Yöneticilere Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İşcan, Ö.F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (4), 195-216.
- Jex Steve, M. (2002). *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach*. New-York: John Wiley & Sons.
- Kabadayı, T. (2013). "Hakkaniyet" Adaletin Temelidir. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, 49-57.
- Kang, W. Lee, K.C., Lee, S. & Choi, J. (2004). Investigation Of Line Community Voluntary Behavior Using Cognitive Map. *Computers In Human Behavior*, 23(1), Doi: 10.1016/J.Chb.2004.03.039.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment And Social Organization: A Study Of Commitment Mechanisms In Utopian Communitie. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- Karacaoğlu, K. (2005). Sağlık Çalışanlarının İşe Bağlılığa İlişkin Tutumları ve Demografik Nitelikleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Nevşehir İlinde Bir Uygulama, *Yönetim*, 16 (52), 54-72.

- Karalar, R. (1998). *İşletme: Temel Bilgiler, İşlevler*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Karcıoğlu, F. (2001). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi. *İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 15 (1-2), 265-283.
- Karcıoğlu, F. ve Türker, E. (2010). Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*,: 24(2), 121-140
- Kaya, P.A. (2000). Sosyal Adaletin Teorik Çerçevesi Üzerine Bir Değerlendirme, Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını. Yayın No: 38, 225-244.
- Keklik, B. ve Us, N.C. (2013). Örgütsel Adalet Algılamalarının İş Tatminine Etkisi: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 143-161
- Kılıç, A. (2004) *Örgüt İçi Stres Faktörlerinin Çalışanların "Çatışma ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kılıçlar, A. (2011). Yöneticiye Duyulan Güven İle Örgütsel Adalet İlişkisinin Öğretmenler Açısından İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3(3),23-36.
- Kıray A. (2011). *Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Onsekizmart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Kurudirek, M.A. (2014). *Örgütsel Adalet Algısı ve İş Doyumu İlişkisi: Doğu Anadolu Bölgesi Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü Çalışanları Üzerine Bir Çalışma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü
- Kuruüzüm, A. Irmak, S. ve İpekçi, Ç.E. (2010). İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler: İmalat ve Hizmet Sektörlerinde Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Bilgi*, 52, 183-198.
- Küçükeşmen, E. (2015). *Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığa etkisi: kamu çalışanları üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Lerner, M. J. (1977). The Justice Motive: Some Hypothese As To Its Origins And Forms. *Journal Of Personality*, 45(1), 1-52.
- Leventhal, G.S. (1976). The Distinction Of Reward And Resources İn Groups And Organizations, Ed: L. Berkowitz, E. Walster, *Advances İn Experimental Social Psychology*, New York: Academy Press, 9, 91-131.
- Li, X. Sanders, K.& Frenkel, S. (2012). How Leader-Member Exchange, Work Engagement And Hrm Consistency Explain Chinese Luxury Hotel Employees' Job Performance. *International Journal Of Hospitality Management*, 31, 1059-1066.
- Luthans, F. (1994). *Organizational Behavior*. New-York: Mcgraw-Hill Inc.

- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A Review And Meta-Analysis Of The Antecedents, Correlates And Consequences Of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- McDonald, D. J. & Makin, P.J. (2000). The Psychological Contract, Organisational Commitment And Job Satisfaction Of Temporary Staff. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(2), 84-91.
- Meydan, C.H. (2010). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç ve Örgütsel Adalet Algularının Bireyin İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığı Üzerine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (2004). *TCM Employee Commitment Survey Academic Users Guide*. Retrieved March 26, 2016, From [Http://Employeecommitment.Com/TCM-Employee-Commitment-Survey-Academic-Package-2004.Pdf](http://Employeecommitment.Com/TCM-Employee-Commitment-Survey-Academic-Package-2004.Pdf).
- Meyer, J. P. & Parfyonova, N. M. (2010). Normative Commitment In The Workplace: A Theoretical Analysis And Re-Conceptualization. *Human Resource Management Review*, 20, 283-294.
- Mottaz, C. J. (1989). An Analysis Of The Relationship Between Education And Organizational Commitment In A Variety Of Occupational Groups. *Journal Of Vocational Behavior*, 28(3), 214-228.
- Mowday, R., Steers, R. & Porter, L. (1979). The Measurement Of Organizational Commitment. *Journal Of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology Of Commitment, Absenteeism, And Turnover*. New-York: Academic Press.
- Nasurdin, Aizzat Mohd. (2005). The Role Of Non-Instrumental Justice And Age In Predicting Organizational Commitment Evidence from Malaysia *Gajah Mada International Journal of Business* 7(1). 1-14
- Newton, L. A. & Shore, L. M. (1992). A Model Of Union Membership: Instrumentality, Commitment, And Opposition. *Academy Of Management Review*, 17(2), 275-298.
- Nielsen, A.K.L. (2008). Determinants Of Absenteeism In Public Organizations: A Unit-Level Analysis Of Work Absence In A Large Danish Municipality. *The International Journal Of Human Resource Management*, 1330-1348.
- Nirmala, M.C. & Akhilesh, K. B. (2006). An Attempt To Redefine Organizational Justice: In The Rightsizing Environment. *Journal Of Organizational Change Management*, 19(2), 136-153.
- O'Leary-Kelly, A. M. Griffin, R. W. & Glew, D. J. (1996). Organization-Motivated Agression: A Research Framework. *Academy Of Management Review*, 21, 225-253.
- Organ, D. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. MA: Lexington Books.

- Organ, D. (1990). The Motivational Basis Of Organizational Citizenship Behavior. *Research In Organizational Behavior*, 43-72.
- Organ, D. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Oshagbemi, T. (1997). The Impact Of Age On The Job Satisfaction Of University Teachers, *Research In Education*, 59(1),95-108.
- Öğüt, A. ve Kaplan, M. (2011). Otel İşletmelerinde Etiksel İklim Algılamaları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi: Kapadokya Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 30, 191-206.
- Örücü, E. ve Kaplan, E. (2001). Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarında Devamsızlık Sorunu. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 93-111
- Örücü, E. ve Özafşaroğlu, S. (2013). Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 10(23),. 335-358
- Özalp, İ. (1995). *Yönetim ve Organizasyon*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özdevecioğlu, M., ve Aktaş, A. (2007). Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1-20.
- Özer, P.S. Urtekin, G.E. (2007). Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 28, 107-125
- Özmen, T. Özer, S., ve Saatçioğlu, Y. (2005). Akademisyenlerde Örgütsel ve Mesleki Bağlılığın İncelenmesine İlişkin Bir Örnek Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 6(2), 1-14.
- Pillai R, Chester A. S. & Eric S. W. (1999)., Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study, *Journal of Management*, 25(6), 897-933.
- Podsakoff, P. Mackenzie, S. Paine, J.& Bachrach, D. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review Of The Theoretical And Empirical Literature And Suggestions For Futurer Research. *Journal Of Management*, 26(3), 513-563.
- Podsakoff, P. Mackenzie, S.& Hui, C. (1993). Organizational Citizenship Behaviors As Determinants Of Managerial Evaluations Of Employee Performance: A Review And Sugesstions For Future Research. *Personnel And Human Resources Management*, 11, 1-40.
- Polat, S. Celep, C.(2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları. *Educational Administration: Theory and Practice Spring 54*, 307-331

- Poole, W.L. (2007). Organizational Justice As A Framework For Understanding Union-Management Relations İn Education., *Canadian Journal Of Education*, 30(3), 725-748.
- Poyraz, K. Kara, H. Çetin, S. A. (2019). Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 9, 71-91
- Reichers, A. E. (1985). A Review And Reconceptualization Of Organizational Commitment. *Academy Of Management Review*, 10, 465-476.
- Robbins, S. P. & Judge, T.A. (2013). *Organizational Behavior*.(15th Edition). Pearson Press.
- Roberts, D.R. & Davenport, T.O. (2002). Job Engagement: Why İt's Important And How To Improve İt? *Employment Relations Today*, 29(3), 21-29.
- Robins, L. (1986). The Development And Characteristics Of The NIMH Diagnostic Interview Schedule. İn M. Weissman, J. Meyers, & C. Ross, *Community Surveys Of Psychiatric Disorders*. 403–427 New Brunswick, NJ: Rutgersuniversity Press.
- Rowden, R.W. (2000). The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors And Organizational Commitment. *The Leadership & Organization Development Journal*, 21(1), 30-35.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief. İnB. M. Staw & GR Salancik (Eds.), *New directions in organizational behavior*: 1-54. Chicago: St.
- Sarı (2015). *Bireysel Özelliklerin Örgütsel Adalet, İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi: Mülki İdare Amirleri Üzerine Bir İnceleme*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. T.C Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü..
- Seymen, A. (2004). Geleneksel Kariyerden, Sınırsız ve Dinamik / Değişken Kariyere Geçiş: Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Yazınsal Bir İnceleme. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1, 79-114.
- Shalley, C. Gilson, L., & Blum, T. (2000). Matching Creativity Requirements And The Work Environment: Effects On Satisfaction And Intentions To Leave. *Academy Of Management Journal*, 43(2), 215-223.
- Shazad, K. Murad, H.S., Kitchlew, N., & Zia, S.A. (2014). Integrating Principles Of Care, Compassion, And Justice İn Organizations: Exploring Dynamic Nature Of Organizational Justice.*Journal Of Human Values*, 20(2), 167-181.
- Sjöberg, A. & Sverke, M. (2000). The Interactive Effect Of Job Involvement And Organizational Commitment On Job Turnover Revisited: A Note On The Mediating Role Of Turnover İntention”, *Scandinavian Journal Of Psychology*, 41, 247-252.
- Spillane, J. (2005). Distributed Leadership. *The Educational Forum*, 69,143-150.

- Steiner, D.D. & Gilliland, S.W. (2001). Procedural Justice İn Personnel Selection: İnternational And Cross-Cultural Perspectives. *International Journal Ofselection And Assessment*, 9, 124–137.
- Stöber, J. & Seidemstiicker, B. (1997). A New Inventory For Assesing Worry İn Managers: Correlaes With Job Involvement And Self-Reliance. *Person Individual Difference*, 23(6), 1085-1087.
- Şahin, B. Taşkaya, S. (2011). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılarını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi* 13(2), 86-113
- Şahin, R. Kavas, E. (2016). Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki ilişkinin Belirlenmesinde Öğretmenlere Yönelik Bir Araştırma: Bayat Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7 (14). 119-140
- Şimşek, Ş. M. Akgemici, T. ve Çelik, A. (2008). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*(6.Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Taner, B., Turhan M., Helvacı, İ. Ve Köprülü O. (2015). “The Effect of the Leadership Perception and Organizational Justice on Organizational Commitment: A Research in a State University”, *International Review of Management and Marketing*, 5 (3). 180-194.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim, Örgütsel Adaletin Rolü*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Tayfun, A. Palavar, K., ve Çöp, S. (2010). İş Görenlerin Eğitim ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki: Belek Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 3-18.
- Tetik, S. (2012). Kamu İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Bazı Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 239-249
- Topakkaya, A. (2009). ArisToplames'te Adalet Kavramı. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(6), 628-633.
- Tutar, H.(2007). Erzurum’da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 12(3) 114-115
- Tütüncü, Ö. ve Demir, M. (2003). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*

- Uçar, P. (2016). *Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Uğurlu, Ö., (2008). Halkla İlişkilere “Algı” Çerçevesinden Bakış. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 32,145-165.
- Ulukapı H.- Bedük A. (2013)., Örgütsel Adaletin İşgörenlerin Bağlılık Düzeyleri Üzerine Etkisi: Konya’da Bir Araştırma, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(31). 771-778.
- Van Scotter, J. & Motowidlo, S. J.(1996). Effects Of Task Performance And Contextual Performance On Systemic Rewards *Journal Of Applied Psychology*, 85 (4), 526-535.
- Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996) Interpersonal Facilitation And Job Dedication As Separate Facets Of Contextual Performance. *Journal Of Applied Psychology*, 81, 525-531.
- Varinli, İ. (2004). Hizmet İşletmelerinde Çalışanların Etik Olmayan Davranışlara İlişkin Değerlendirmeleri Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. 20.06.2016 http://www.onlinedergi.com/MakaleDosyalari/51/PDF2004_1_4.pdf
- Walster, E. Berscheid, E., & Walster, G.W. (1973). New Directions İn Equity Research., *Journal Of Personality And Social Psychology*,25 (2), 151-176.
- Wasti, S. A. (2001), Örgütsel Adalet Kavramı ve Tercüme Bir Ölçeğin Türkçe’de Güvenirlik Ve Geçerlik Analizi, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1, 33-50.
- Westhuizen, C.-Der (2006). Work Related Attitudes As Predictors Of Employee Absenteeism.Unpublished Thesis, Univeersity Of South Africa.
- Williams, M. (2002). *Truth And Truthfulness*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Wu, M., Huang, X., Li, C. and Liu, W. (2011). “Perceived Organizational Justice and Trust-in-Supervisor as Mediators for Paternalistic Leadership”, *Management and Organization Review*, 8 (1). 97-121.
- Yağcı, K. (2007). Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İş Görenlerinin Örgütsel Bağlılık Dizyelerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (3), 114-129.
- Yalçın, A. ve İplik, F. N. (2007). A Grubu Seyahat Acentalarında Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 483-500.
- Yanılmaz, B. (2014). *Kamu Personeli Olarak Çalışanlarda Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Yavuz, E. (2010). Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(2), 302-312

- Yazıcıoğlu İ. - Topaloğlu I. G. (2009)., Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1). 3-16.
- Yıldız, G. (2011). Psikolojik Taciz ve Örgütsel Bağlılık: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma *Sosyal Bilimler Dergisi*, 25, 113-141.
- Yüceler, A. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 445-458.
- Yüksekbilgili, Z. Çöpoğlu, M. Gür, O. (2015). Örgütsel Adalet: Bir Büyükşehir Belediyesinde Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 -55
- Yüksel, M (2017). Belediye Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi: Samsun İlkadım Belediyesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(4), 430-445
- Yüksel, Y. (1993). *A Study On The Relationship Between Organizational Climate And Organizationalcommitment*.Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Zefaane, R. (1994). Patterns Of Organizational Commitment And Perceived Management Sytle: A Comparison Of Public And Private Sector Employees, *Human Relations*, 47(8), 977-1000.

6. EKLER

Ek 1. Anket

Sayın Çalışan,

Kurumlarda çalışanlarla ilgili bilimsel bir araştırmada kullanılmak üzere anket düzenlenmiştir.

Anket üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, kişisel bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde örgütsel adalet ve üçüncü bölümde örgütsel bağlılık ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Çalışmamıza katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, sağlık ve esenlikler dilerim.

Aralık 2017

Mutlu TOKMAK

Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı

I. KİŞİSEL BİLGİLER

1) Yaşınız?

1 () 27'den küçük 2 () 28-37 3 () 38-47 4 () 48 ve üzeri

2) Cinsiyetiniz?

1 () Erkek 2 () Kadın

3) Medenî durumunuz?

1 () Bekâr 2 () Evli 3 () Dul

4) Eğitim Düzeyiniz?

1 () İlkokul 2 () Ortaokul 3 () Lise 4 () Ön-lisans

5 () Lisans 6 () Lisans-üstü

5) Aylık geliriniz?

1 () 1.500 TL'den az 2 () 1.500-3.000 TL 3 () 3.001-4.500 TL

4 () 4.500 TL'den fazla

6) Hangi birimde çalışıyorsunuz, görev unvanını nedir?

.....
.....
.....
.....

7) Görev süreniz?

1 () 1 yıldan az

2 () 1-5 yıl

3 () 6-10 yıl

4 () 11-15 yıl

5 () 15 yıldan fazla

II. ÖRGÜTSEL ADALET İLE İLGİLİ İFADELER

Aşağıdaki ifadelere hangi düzeyde katıldığınızı (X) şeklinde belirtmenizi rica ediyorum.

(1) Kesinlikle katılmıyorum; (2) Katılmıyorum; (3) Orta düzeyde katılıyorum;

(4) Katılıyorum; (5) Kesinlikle katılıyorum

1. Kazancım işime verdiğim çabayı yansıtır					
2. Kazançlarım tamamladığım işime uygundur					
3. Kazançlarım kuruma olan katkımı yansıtır					
4. Kazançlarım performansımın hakkıdır					
5. Amirim bana nazik davranır					
6. Amirim onurumu incitmez					
7. Amirim bana saygılı davranır					
8. Amirim uygunsuz söz ve yorumlardan sakınır					
9. İcra edilen görevler esnasında görüş ve duygularımı ifade edebilirim					
10. Yapılan işte ulaşılan sonuç üzerinde etkim olur					
11. Tüm faaliyetler tutarlı bir şekilde yürütülür					
12. Uygulamalar tarafsızdır					
13. Görev ve faaliyetler kesin bilgiye dayanır					
14. Uygulamaların sonucuna itiraz edebilirim					
15. Tüm iş ve işlemler etik ve ahlâkî standartlara uygundur					
16. Amirim benimle iletişimde samimidir					
17. Amirim prosedürleri ayrıntılı bir şekilde açıklar					
18. Amirim prosedürler hakkında mantıklı açıklamalar yapar					
19. Amirim ayrıntıları zamanında iletir					
20. Amirim bireyin özel ihtiyaçlarına göre iletişimde bulunur					

III. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ İFADELER

Aşağıdaki ifadelere hangi düzeyde katıldığınızı (X) şeklinde belirtmenizi rica ediyorum.

(1) Kesinlikle katılmıyorum; (2) Katılmıyorum; (3) Orta düzeyde katılıyorum;

(4) Katılıyorum; (5) Kesinlikle katılıyorum

1. Bu kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.					
2. Bu kuruma karşı güçlü bir ait olma hissim var.					
3. Bu kuruma kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum.					
4. Bu kurumun benim için çok özel bir anlamı var.					
5. Kendimi bu kurumda ailenin bir parçası gibi hissediyorum.					
6. Bu kurumdaki işimi kendi özel işim gibi hissediyorum.					
7. Bu kurumun bir çalışanı olmanın gurur verici olduğunu düşünüyorum.					
8. Bu kurumun amaçlarını benimsiyorum.					
9. İstesem de şu anda bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olur.					
10. Şu anda bu kurumdan ayrılmak istediğime karar versem hayatımın çoğu alt üst olur.					
11. Eğer bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
12. Yeni bir işyerine alışmak benim için çok zor olurdu.					
13. Zaman geçtikçe bu kurumdan ayrılmanın gittikçe zorlaştığını hissediyorum.					
14. Bu kurumdan ayrılıp başka bir yerde sıfırdan başlamak istemezdim.					
15. Başka bir iş yerinin buradan daha iyi olacağının garantisi yok; burayı hiç olmazsa biliyorum.					
16. Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için bu işyerinden ayrılmak istemezdim.					
17. Bu kuruma çok şey borçluyum.					
18. Benim için avantajlı da olsa, bu kurumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum.					
19. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
20. Bu kurumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.					
21. Bu kurumdan ayrılıp burada kurduğum kişisel ilişkileri bozmam doğru olmaz.					
22. Bu kuruma sadakat göstermemin gerekli olduğunu düşünüyorum.					

ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN ANKETE VERİLEN CEVAPLARIN
SORULARA GÖRE GENEL DÜZEYLERİ

	1	2	3	4	5
1. Kazancım işime verdiğim çabayı yansıtır	30	37	59	150	121
2. Kazançlarım tamamladığım işime uygundur	28	47	90	150	82
3. Kazançlarım kuruma olan katkımı yansıtır	23	39	89	156	90
4. Kazançlarım performansımın hakkıdır	24	39	78	161	95
5. Amirim bana nazik davranır	25	27	70	169	106
6. Amirim onurumu incitmez	26	19	72	171	109
7. Amirim bana saygılı davranır	25	17	45	193	117
8. Amirim uygunsuz söz ve yorumlardan sakınır	23	20	54	183	117
9.İcra edilen görevler esnasında görüş ve duygularımı ifade edebilirim	23	25	60	173	116
10.Yapılan işte ulaşılan sonuç üzerinde etkim olur	23	26	81	167	100
11. Tüm faaliyetler tutarlı bir şekilde yürütülür	17	21	81	179	99
12. Uygulamalar tarafsızdır	24	37	70	168	98
13. Görev ve faaliyetler kesin bilgiye dayanır	19	31	82	161	104
14. Uygulamaların sonucuna itiraz edebilirim	23	37	77	166	94
15. Tüm iş ve işlemler etik ve ahlâkî standartlara uygundur	16	25	60	192	104
16. Amirim benimle iletişimde samimidir	22	22	56	194	103
17. Amirim prosedürleri ayrıntılı bir şekilde açıklar	22	20	67	183	105
18.Amirim prosedürler hakkında mantıklı açıklamalar yapar	22	28	54	181	112
19. Amirim ayrıntıları zamanında iletir	22	32	63	184	96
20.Amirim bireyin özel ihtiyaçlarına göre iletişimde bulunur	21	17	80	179	100
TOPLAM	397	397	397	397	397

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN ANKETE VERİLEN CEVAPLARIN
SORULARA GÖRE GENEL DÜZEYLERİ

	1	2	3	4	5
1.Bu kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	34	19	68	175	101
2.Bu kuruma karşı güçlü bir ait olma hissim var.	34	24	89	144	106
3.Bu kuruma kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum.	33	33	75	150	106
4.Bu kurumun benim için çok özel bir anlamı var.	25	26	93	149	104
5.Kendimi bu kurumda ailenin bir parçası gibi hissediyorum.	34	26	87	144	106
6.Bu kurumdaki işimi kendi özel işim gibi hissediyorum.	31	21	73	170	102
7.Bu kurumun bir çalışanı olmanın gurur verici olduğunu düşünüyorum.	33	26	78	157	103
8.Bu kurumun amaçlarını benimsiyorum.	21	32	66	153	125
9.İstesem de şu anda bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olur.	28	27	97	160	85
10.Şu anda bu kurumdan ayrılmak istediğime karar versem hayatımın çoğu alt üst olur.	46	44	100	128	79
11.Eğer bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	55	42	89	149	62
12.Yeni bir işyerine alışmak benim için çok zor olurdu.	30	39	102	148	78
13.Zaman geçtikçe bu kurumdan ayrılmanın gittikçe zorlaştığını hissediyorum.	31	42	86	145	93
14.Bu kurumdan ayrılıp başka bir yerde sıfırdan başlamak istemezdim.	33	37	69	149	109
15.Başka bir iş yerinin buradan daha iyi olacağını garanti yok; burayı hiç olmazsa biliyorum.	34	32	67	135	129
16.Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için bu işyerinden ayrılmak istemezdim.	29	28	84	157	99
17.Bu kuruma çok şey borçluyum.	22	24	94	154	103
18.Benim için avantajlı da olsa, bu kurumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum.	27	29	60	166	115
19.Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	19	21	83	169	105
20.Bu kurumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.	25	38	92	142	100
21.Bu kurumdan ayrılıp burada kurduğum kişisel ilişkileri bozmam doğru olmaz.	21	30	79	153	114
22.Bu kuruma sadakat göstermemin gerekli olduğunu düşünüyorum.	22	27	54	192	102
TOPLAM	397	397	397	397	397

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Mutlu TOKMAK

Doğum Yeri ve Tarihi : Polatlı / 10.101975

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Anadolu Üniversitesi İİBF

Yüksek Lisans Öğrenimi : Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

İş Deneyimi

Jandarma Genel Komutanlığında Subay

İletişim

E-posta Adresi : mutlu-tokmak@hotmail.com

Telefon : 505 2678778