



T.C.

**KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KAMU ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL ADALET ALGILAMALARININ
ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ÜZERİNE ETKİLERİ: KARAMAN ÖRNEĞİ**

Hazırlayan

İsmail KOYUNCU

Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Danışman

Doç. Dr. Hakan CANDAN

KARAMAN – 2019



T.C.
KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KAMU ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL ADALET ALGILAMALARININ ÖRGÜTSEL
BAĞLILIKLARI ÜZERİNE ETKİLERİ: KARAMAN ÖRNEĞİ

Hazırlayan
İsmail KOYUNCU

Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Danışman
Doç. Dr. Hakan CANDAN

KARAMAN – 2019



TEZ ONAY SAYFASI FORMU

Doküman No	FR-285
İlk Yayın Tarihi	05.02.2018
Revizyon Tarihi	
Revizyon No	00
Sayfa No	1/1

KAMU ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL ADALET ALGILAMALARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ÜZERİNE ETKİLERİ: KARAMAN ÖRNEĞİ

Tezin Kabul Ediliş Tarihi: 10.05.2019

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)

Başkan : Doç. Dr. Hakan CANDAN

Üye : Doç. Dr. Sefa USTA

Üye : Doç. Dr. Muhammet Fatih Bilal ALODALI

İmzası

H. Candan
S. Usta
M. Fatih Bilal Alodali

Bu tez, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 25.04.2019 tarihli ve 19/232 sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Enstitü Müdürü: Doç. Dr. İdris Nebi UYSAL



Hazırlayan

Kalite Sistem Onayı

ÖNSÖZ

Bu çalışma süresince destek ve yardımlarını göstermekte son derece cömert davranan danışmanım Doç. Dr. Hakan CANDAN'a, yine sürekli ilgi ve desteklerinden çok yararlanma şansı elde ettiğim Doç. Dr. Sefa USTA'ya ve Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İİBF Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü öğretim üyelerine teşekkür etmeyi bir borç biliyorum.

Tez yazım aşamasında kaybettiğim ama hatıralarını asla silemeyeceğim babama, anneme ve diğer aile bireylerime bana sağladıkları sınırsız sevgi ve destekleri nedeniyle minnettarım.

İsmail KOYUNCU

ÖZET

Bu çalışmada iş yaşamının iki önemli değişkeni olan örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramları incelenmiştir. Söz konusu iki değişkenin Karaman ilinde görev yapan kamu çalışanları üzerindeki etkisi, kolayda örnekleme yöntemi ve anket tekniği ile elde edilen veriler üzerinden analiz edilmiştir. Bu bağlamda betimleyici analizler, faktör analizi, güvenilirlik analizi, fark testleri, korelasyon ve regresyon analizler yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; kamu çalışanlarının orta düzeyde örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algısı içinde oldukları belirlenmiştir. Ayrıca kamu çalışanlarının örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü ve güçlü bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Son olarak gelecekteki araştırmalar ve uygulamacılar için önerilere de yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel adalet, Örgütsel Bağlılık, Kamu çalışanları, Karaman

ABSTRACT

In this study, two important variables of business life, organizational justice and organizational commitment have been examined. The effect of these two variables on public employees working in Karaman province was analyzed through the data obtained with the sample method and the survey technique. In this context, descriptive analysis, factor analysis, reliability analysis, difference tests, correlation and regression analyzes were performed. According to the research results; it has been determined that public employees have a moderate perception of organizational justice and organizational commitment. In addition, it has been determined that the perceptions of public employees' organizational justice have a positive and strong influence on organizational commitment. Finally, future research and recommendations for practitioners are also included.

Keywords: Organizational justice, Organizational Commitment, Public employees, Karaman

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	ii
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
GİRİŞ	1
I.BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE TEORİK ARKA PLAN	3
I.1. Örgütsel Adalet Kavramı	3
I.1.1. Örgütsel Adalet Teorileri	4
I.1.1.1. Göreli Yoksunluk Teorisi (Relative Deprivation Theory)	4
I.1.1.2. Bilişsel Dayanaklar Teorisi (Referent Cognition Theory)	5
I.1.1.3. Eşitlik Teorisi (Equity Theory)	5
I.1.1.4. Sosyal Mübadele Teorisi (Social Exchange Theory)	6
I.1.1.5. Adalet Yargılama Modeli (Justice Judgement Model).....	6
I.1.1.6. Kestirme Adalet Teorisi (Justice Heuristic Theory).....	7
I.1.1.6.1. İlişkisel Model (Relational Model)	7
I.1.1.6.2. Grup Değeri Modeli (Group Value Model).....	8
I.1.1.7. Kişisel Çıkar Modeli (Self-Interest Model or Instrumental Model).....	9
I.1.1.8. Grup Adanmışlık Modeli (Group Engagement Model)	9
I.1.1.9. Belirsizlik Yönetim Teorisi (Uncertainty Management Theory)	9
I.1.1.10. Adalet Güdüsü Teorisi (Justice Motive Theory)	10
I.1.1.11. Dağıtım Tercih Teorisi (Allocation Preference Theory).....	10
I.1.1.12. Ahlakî Değerler Modeli (Moral Virtues Model)	11
I.1.1.13. Adaletin Çok Yönlü İhtiyaç Modeli (A Multiple Needs Model of Justice).....	11
I.1.1.14. Adalet Teorisi (Fairness Theory).....	12
I.1.2. Örgütsel Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması	13
I.1.3. Örgütsel Adalet Türleri	15
I.1.3.1. Dağıtımsal Adalet (Distributive Justice)	16
I.1.3.2. İşlemsel Adalet (Procedural Justice)	18
I.1.3.3. Etkileşimsel Adalet.....	19
I.1.3.3.1. Bilgi Verici Adalet (Informational Justice).....	20
I.1.3.3.2. Kişilerarası Adalet (Interpersonal Justice)	20
I.1.4. Örgütsel Adaleti Etkileyen Faktörler	20
I.1.4.1. Kişisel Faktörler	21
I.1.4.2. Örgütsel Faktörler.....	24
I.1.5. Örgütsel Adaletin Sonuçları.....	26
I.2. Örgütsel Bağlılık	29

I.2.1. Örgütsel Bağlılık Tanımları	30
I.2.2. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri	32
I.2.2.1. Örgütün Amaç ve Değerlerinin Benimsemesi.....	32
I.2.2.2. Örgüt için Olağanüstü Çaba ve Fedakarlıkta Bulunabilme	32
I.2.2.3. Örgütsel Üyeliğin Devamı Yönünde Güçlü Bir İstek Duymak.....	33
I.2.2.4. Örgütle Özdeşleşme.....	33
I.2.2.5. Örgütsel Amaç ve Değerleri İçselleştirme	33
I.2.3. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Yaklaşımlar	33
I.2.3.1. Tutumsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımlar	34
I.2.3.1.1. Kanter'in Yaklaşımı	35
I.2.3.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı.....	36
I.2.3.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı	37
I.2.3.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı.....	37
I.2.3.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı	38
I.2.3.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları.....	40
I.2.3.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı	41
I.2.3.2.2. Salancik'in Yaklaşımı.....	42
I.2.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı	43
I.2.4. Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlarla İlişkisi	44
I.2.4.1. Mesleğe Bağlılık.....	44
I.2.4.2. İşe Bağlılık.....	45
I.2.4.3. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık.....	45
I.2.4.4. İtaat	46
I.2.4.5. Sadakat	46
I.2.4.6. Çalışan Bağdaşlılığı.....	47
I.2.4.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	47
I.2.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	48
I.2.5.1. Kişisel Faktörler	49
I.2.5.1.1. İş Beklentileri	49
I.2.5.1.2. Psikolojik Sözleşme.....	49
I.2.5.1.3. Kişisel Özellikler	50
I.2.5.2. Örgütsel Faktörler.....	52
I.2.5.2.1. İşin Niteliği ve Önemi	52
I.2.5.2.2. Örgüt Yapısı ve Yönetim Tarzı	53
I.2.5.2.3. Örgütsel Güven.....	53
I.2.5.2.4. Ücret Düzeyi.....	53
I.2.5.2.5. Örgütsel Destek	54
I.2.5.2.6. Örgütsel Adalet.....	55
I.2.5.2.7. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması	55
I.2.5.2.8. İş Tatmini.....	55
I.2.5.2.9. Yükselme Fırsatları	56
I.2.5.3. Örgüt Dışı Faktörler.....	57
I.2.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	58

I.2.6.1. Örgütsel Bağlılık ve Performans	60
I.2.6.2. Örgütsel Bağlılık ve Devamsızlık	61
I.2.6.3. Örgütsel Bağlılık ve İşe Geç Kalma	62
I.2.6.4. Örgütsel Bağlılık ve İşgücü Devir Oranı-İşten Ayrılma Niyeti	62
I.2.6.5. Örgütsel Bağlılık ve Stres.....	63
I.3. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler.....	64
II.BÖLÜM: KAMU ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ÜZERİNE ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI	70
II.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	70
II.2. Araştırmanın Yöntemi, Kapsamı ve Kısıtı	70
II.3. Analizler ve Bulgular.....	71
II.3.1. Demografik Analizler	72
II.3.2. Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizleri.....	73
II.3.3. Fark Testleri (Bağımsız Değişkenler T Testi, ANOVA ve Tukey Testi).....	76
II.3.4. Korelasyon ve Regresyon Analizleri ve Hipotezlerin Test Edilmesi	82
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	85
KAYNAKÇA	91

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Örgütsel Adalet Teorilerinin Sınıflandırması	14
Tablo 2. Örgütsel Adalet Sınıflandırmasına Yönelik Örnek Araştırma Soruları ve Ölçütleri	15
Tablo 3. Örgütsel Adalet Sonuçları.....	28
Tablo 4. Örgütsel Bağlılık Tanımları	30
Tablo 5. Bağlılık Düzeylerinin Sonuçları	59
Tablo 6. Demografik Özellikler	72
Tablo 7. Örgütsel Adalet Ölçeği Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi	73
Tablo 8. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi	75
Tablo 9. Cinsiyete Göre Örgütsel Adalet Algısı	76
Tablo 10. Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Adalet Algısı.....	77
Tablo 11. Sendika Üyesi Olup Olmamasına Göre Örgütsel Adalet Algısı	77
Tablo 12. Sözleşmeli ya da Kadrolu Olması Durumuna Göre Örgütsel Adalet Algısı	77
Tablo 13. Yaşa Göre Örgütsel Adalet Algısı	77
Tablo 14. Eğitim Düzeylerine Göre Örgütsel Adalet Algısı	78
Tablo 15. Hizmet Süresine Göre Örgütsel Adalet Algısı.....	78
Tablo 16. Görev Pozisyonlarına Göre Örgütsel Adalet Algısı.....	79
Tablo 17. Gelir Düzeyine Göre Örgütsel Adalet Algısı.....	79
Tablo 18. Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Bağlılık Algısı.....	79
Tablo 19. Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Bağlılık Algısı	80
Tablo 20. Sendika Üyesi Olup Olmama Durumuna Göre Örgütsel Bağlılık Algısı	80
Tablo 21. Sözleşmeli ya da Kadrolu Olmalarına Göre Örgütsel Bağlılık Algısı.....	80
Tablo 22. Yaşa Göre Örgütsel Bağlılık Algısı	80
Tablo 23. Eğitim Düzeylerine Göre Örgütsel Bağlılık Algısı.....	81
Tablo 24. Hizmet Süresine Göre Örgütsel Bağlılık Algısı.....	81
Tablo 25. Görev Pozisyonlarına Göre Örgütsel Bağlılık Algısı	82
Tablo 26. Gelir Düzeyine Göre Örgütsel Bağlılık Algısı.....	82
Tablo 27. Pearson Korelasyon Analizi.....	83
Tablo 28. Basit Doğrusal Regresyon Analizi.....	84

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	34
Şekil 2. Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı	35
Şekil 3. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli.....	40
Şekil 4. Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Bakış Açısı.....	41
Şekil 5. Araştırma Modeli	69

GİRİŞ

Baş döndürücü bir hızla değişim ve dönüşüm sürecini yaşayan dünyamızda varlıklarını devam ettirme mücadelesi veren bütün örgütler, mevcut kaynak ve fırsatlarını en iyi şekilde değerlendirmek, onları geliştirmek ve daha yüksek bir verim elde edebilmek arayışındadırlar. Dahası, var olabilmek için yaşanmakta olan rekabet ortamının gereklerini yerine getirmek zorundadırlar. Aksi durumda sahneden çekilmek kaçınılmaz bir sonuç olacaktır.

Örgütlerin söz konusu değişim ve dönüşüm sürecinde, kendilerine avantaj sağlayabilecekleri önemli kaynaklardan birisi -belki de en önemlisi- insan kaynağıdır. Örgütü oluşturan bireylerin, üyesi oldukları örgütlerinin amaç ve değerlerini benimsemesi, kendini örgütleriyle bütünleştirerek örgüt için daha fazla katkı sağlamaya çalışması ve bu anlamda ciddi fedakârlıkları göze alması, örgütleriyle özdeşleşmeleri; örgütlerine ve yöneticilerine, iş arkadaşlarına karşı güven duyması; örgüte yönelik olarak bir aidiyet ve sadakat hissetmesi onların verimlilik ve ekinliklerinin artışına neden olmaktadır.

Bütün örgütler, mevcut kaynaklarından en yüksek düzeyde fayda sağlamak isterler. Doğal olarak bireyler açısından da kendileri için en yüksek düzeyde sonuç elde edebilecekleri bir ortam arzu edilmektedir. Karşılıklı olarak sağlanacak tatmin ile istenen verimlilik ve örgütsel başarı şansı ortaya çıkabilecektir.

Ömür boyu istihdam yaklaşımı üzerine kurulan ve beraberinde örgütsel bağlılığı da getiren uzun dönemli psikolojik sözleşmeler yerini; işgücü hareketliliğini artıran kısa dönemli iş sözleşmeleri ve portföy tarzı bir istihdam anlayışına bırakmaktadır. Bununla birlikte beşeri sermayenin değeri öne çıkmakta; bireylerin örgütler açısından bir kaynak olarak algılandığı geleneksel yaklaşımın yerine örgütlerin bireyler için bir platform olarak algılandığı anlayışa doğru geçiş yaşanmaktadır. Böylesi süreç örgütlere de belirli sorumluluklar yüklemektedir.

Gerek örgütlerin gerekse bireylerin birlikte istenen sonuçlara ulaşabileceği bir örgütsel ortamın oluşturulmasında, örgütsel bağlılık kavramının önemi ve etkisi bütün araştırmacılar tarafından kabul görmektedir. Bireylerin örgütüyle ve amaçlarıyla özdeşleşmesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirme arzusu şeklinde genel olarak ifade edilen örgütsel bağlılık kavramı; verimlilik, iş gücü devri, devamsızlık, performans değişiklikleri ve işten ayrılma niyeti gibi çok önemli kişisel ve örgütsel sonuçları etkilemektedir.

Adalet kavramı aslında insan yaşamının neredeyse her alanında etkisini gösteren bir kavramdır. İş ve çalışma hayatındaki etkilerinin dikkate alınmaya başlaması ise İkinci Dünya

Savaşı sonrası dönemde olmuştur. Başlangıçta, örgütsel adalet araştırmaları örgütün kaynak ve fırsatlarının dağıtımıyla ilgili adalet algısını açıklamaya odaklanmıştır. Zamanla kaynakların ve fırsatların ya da sonuçların dağıtımı üzerine odaklanan örgütsel adalet çalışmalarının konuyu açıklamakta yetersizliğini gören araştırmacılar, örgütün söz konusu sonuçların dağıtımı sürecindeki işlem ve uygulamalarının örgütsel adalet algısını açıklamakta daha etkili olduğunu görmüşlerdir. 1980'lerden sonrası dönemde araştırmacıların yoğunlaştığı konu işlemsel adalet üzerine olmuştur. İşlemsel adalet konusundaki çalışmalarla birlikte yeni bir örgütsel adalet boyutu daha ortaya atılmıştır. Özellikle 1986 yılında Bies ve Moag tarafından ileri sürülen yeni boyutta dikkatlerin yoğunlaştığı nokta; örgütsel işlem ve uygulamaların işleyişinde çalışanlara yönelik davranışların kalitesi ya da kalitesizliği olmuştur. Etkileşimsel adalet olarak adlandırılan bu boyut, bireyler arası ilişkilerin kanun ve kurallarla şekillendirilmeyen kısmı ile ilgili adalet veya adaletsizlikleri yansıtmaktadır.

Bu çalışmada, örgütsel başarının kilit faktörlerinden birisi olarak kabul edilen örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden olan örgütsel adalet v örgütsel bağlılık kavramları ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Çalışmanın ilk bölümünde örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramlarının teorik arka planı ve kavramsal çerçevesi incelenmiştir. İkinci bölümde literatür taramasından hareketle oluşturulan araştırma modeli ve hipotezler test edilmiştir. Anket tekniği ile elde edilen veriler; demografik analizler, faktör analizi, güvenilirlik analizi, fark testleri, korelasyon analizi ve regresyon analizine tabi tutulmuştur. Ulaşılan sonuçlar, literatürde yer alan diğer araştırma sonuçları bağlamında değerlendirilmiştir.

I. BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE TEORİK ARKA PLAN

Bu bölümde araştırma kapsamında incelenen örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramları ve bu değişkenlerle ilgili çeşitli yaklaşımlar ele alınmıştır. Son olarak da her iki değişkenin karşılıklı ilişkileri geçmiş çalışmalar üzerinde gerçekleştirilen literatür taraması bağlamında incelenmiştir.

I.1. Örgütsel Adalet Kavramı

Adalet kavramının yaşamın bütün boyutları açısından önemli olduğu ortadadır. Hem gündelik yaşamdaki hem de çalışma yaşamındaki etkisi ve neden olduğu sonuçlar, konuya her geçen gün daha çok ilgi gösterilmesine yol açmaktadır.

Örgütsel adalet konusundaki çalışmalar başlangıçta örgüt içindeki ödüllerin dağıtımı ve maaş, faydalar ve ücret artışı gibi bireysel çıktılarla bağlantılı olarak dağıtımsal adalet boyutuyla olmuştur. Stouffer ve arkadaşlarının 1949 yılında Amerikan ordusundaki terfi sisteminin adaletsizliğini inceleyen ve “görelî yoksunluk kavramı” ile tanıtılan çalışması, örgütsel adalet çalışmalarının başlangıcını oluşturmuştur. Bu çalışmada Stouffer ve arkadaşları, örgüt üyelerinin sonuçlara yönelik değerlendirmelerinde, sadece sistem tarafından dikte edilen sonuçları değil aynı zamanda referans aldıkları diğer örgüt üyelerinin çıktılarını da karşılaştırdıklarını ortaya koymuşlardır. Homans (1961) ise, Stouffer ve arkadaşları tarafından ortaya konulan karşılaştırma sürecini dağıtımsal adaletin temeli biçiminde kavramsallaştırmıştır.

Blau (1964) da, Sosyal Mübadele Teorisi ile dağıtımsal adaletin ekonomik değişim ve sosyal değişim şeklindeki iki boyutunu öne çıkarmıştır. Adams (1965)’in “Eşitlik Teorisi” de, örgütsel adalet kavramıyla ilgili çalışmaları bilimsel temeller üzerine yerleştirmiştir. Daha sonra gerçekleşen çalışmalar da örgütsel adaletin diğer türleri olan işlemsel adalet ve etkileşimsel adalete dayanak oluşturmuştur.

Başlangıç süreci kısaca açıklanan örgütsel adalet kavramına yönelik yapılan çok sayıda tanımlama söz konusudur. Bazı tanımlar aşağıda kısaca özetlenmiştir:

Greenberg (1990), örgütsel adaletin, temel olarak işyerindeki adaletin rolünün açıklanması ve tanımlanmasıyla ilgili bir kavram olduğunu ileri sürer.

Moorman (1991) ise; örgütsel adalet, örgüt üyelerinin işyerinde kendilerine adil davranılıp davranılmadığını belirlemek için kullandığı yollar ve adaletin iş ile ilişkili diğer faktörleri ne şekilde etkilediği ile ilgilidir.

James (1993)'e göre, örgütsel adalet; bireylerin ve grubun, örgütün davranışlarının ne derece adil olduğuna ilişkin algıları ve bu algıları doğrultusunda verdikleri tepkilerdir.

İşcan ve Naktiyok (2004)'e göre örgütler açısından adalet, işyerinde doğruluğun rolü ve haklılığın korunması noktasında otoritenin işlevi ile ilgili bir kavramdır.

Özdevecioğlu (2006) ve Çınar Altıntaş (2006) örgütsel adalet kavramını, çalışanın işyerindeki uygulamalar ile ilgili zihinlerinde oluşan adalet algılaması şeklinde tanımlamışlardır.

Söyük (2007) ise örgütsel adaleti, örgütteki çalışanların işyerinde ne derece adil davranıldığı yönündeki algıları ve bu algıların örgütler açısından örgütsel bağlılık, iş doyumunu gibi diğer sonuçlar üzerindeki etkileri olarak tanımlamaktadır.

Demircan Çakar ve Yıldız (2009) da örgütsel adaleti, çalışanların çalışma ortamı ve yöneticilerine yönelik adalet algılarını gösteren genel bir kavram olarak tanımlar.

Yerli ve yabancı literatürden çeşitli örgütsel adalet tanımlarından sonra örgütsel adalet kavramının daha iyi anlaşılmasını sağlamak açısından belli başlı örgütsel adalet teorilerine aşağıdaki bölümde yer verilmiştir.

1.1.1. Örgütsel Adalet Teorileri

Örgütsel adalet konusunda öne çıkan çeşitli yaklaşım ve ileri sürülen çeşitli teoriler, örgütsel adalet türleriyle bağlantılı şekilde sıralanmıştır. Şöyle ki, önce dağıtımsal adaleti açıklayan teori ve yaklaşımlar daha sonra işlemsel adalet ve son olarak da etkileşimsel adaleti açıklayan teori ve yaklaşımlar sırasıyla ele alınmıştır.

1.1.1.1. Göreli Yoksunluk Teorisi (Relative Deprivation Theory)

Stouffer ve arkadaşları tarafından geliştirilen teori, bireylerin yaptıkları karşılaştırmalar ile bağlantılı olarak algıladıkları adaletsizliği ifade eder. Crosby, göreli yoksunlukla ilgili olarak farklı iki anlamdan bahsetmiştir. Birincisi, bireyin olumsuz ve farklı karşılaştırmalar yaptığı zaman hissetmiş olduğu duygudur. İkincisi ise adaletsizlik algısını oluşturan karşılaştırmaların açıklanmasıdır. Göreli yoksunluğun adaletin anlaşılmasında çoğu modelde öncül olarak kullanıldığı belirtilmektedir. Bu düşünceye göre adalet, bazı referans

standartlarıyla karşılaştırılarak tanımlanır. Bu teoriye göre yapılan bir çalışmada Martin (1981), belirli ödül dağıtım biçimlerinin, bireylerde yoksunluk ve gücenme duygularını yaratabildiğini ve bunun da bireylerde bazı tepkilere neden olduğunu belirtmiştir (Irak, 2004:27-28).

I.1.1.2. Bilişsel Dayanaklar Teorisi (Referent Cognition Theory)

Folger'in 1986 yılındaki çalışması ile ortaya çıkan bir teori olup Crosby'nin 1976 yılındaki modeline alternatif olarak ileri sürülmüştür. Teori, bireyin görelî yoksunluk ile yüzleştiği zaman, kırgınlık ve gücenme durumunun ortaya çıktığını varsaymaktadır. Gücenme durumu üç şarta bağlıdır (Lee, 2007: 17):

- Bilişsel çıktı
- Gelecekteki bir çıktıya yönelik umut
- Haklılık

Yüksek düzeydeki bilişsel çıktı, düşük düzeydeki gelecekteki çıktı umudu ve düşük düzeydeki haklılık, gücenme duygusunu maksimize edecektir (Lee, 2007: 17).

Folger'in adalet teorisi olarak da bilinen bilişsel dayanaklar teorisine göre birey, farklı ve daha çok tercih edilen bir seçeneği hayal etmediği sürece görelî yoksunluğu yaşamayacaktır. Bireyler ancak yaptıkları aleyhte karşılaştırmalar sonrasında görelî yoksunluğu yaşayabilirler (Irak, 2004: 28).

I.1.1.3. Eşitlik Teorisi (Equity Theory)

Adams (1965) tarafından geliştirilen eşitlik teorisi, örgütsel adalet konusunda üzerinde en çok çalışılan teoridir. Teori, adaleti iki temel çerçevede değerlendirmektedir: kişiler arası işlemler ve sosyal değişim teorisi. Buna göre, bireyler ödül gibi kendi iş çıktıları (outcomes) ile iş konusundaki katkıları gibi yatırımlarının (inputs) oranına ilişkin olarak diğer iş arkadaşlarının oranları arasında karşılaştırma yapmaktadırlar (Kaneshiro, 2008: 20).

Bireyler, örgütlerine verdikleriyle bağlantılı olarak (örneğin yatırımları doğrultusunda), elde edecekleri sonuçlarla ilişkili beklentiler içinde olurlar. Örnek olarak çalışan birey yüksek düzeyde bir performansın olduğunu düşünüyor ise, yüksek bir ücret beklentisi içinde olabilir. Adams bunu yatırımlar ve sonuçlar (çıktılar) arasındaki oran olarak ifade etmiştir. Bireyler, bu yatırım ve sonuçlar arasında bir orantı kurarak kendilerinin yatırım ve sonuçlarını başkalarınınki ile karşılaştırırlar. Yapılan bu karşılaştırma sonucunda bire eşitsizlik olduğunu düşünürlerse, hakça olmayan bu durumu ortadan kaldırmak için

davranışsal ve bilişsel yollara başvururlar. Örneğin harcadıkları çabayı, yatırımlarını azaltabilirler, performanslarını düşürebilirler, zam isteyebilir ya da işten ayrılabilirler. Birey, yaptığı bu karşılaştırmalar sonucunda, diğer kişilerle kıyasla elde ettiği sonuçların daha fazla olduğunu da fark edebilirler. Bu durumda, birey kızgınlık ya da dargınlık hissetmez; daha çok kendini suçlu hissedebilir, utanabilir. Burada sayılan duygular negatif duygulardır ve bireyi, dengesizliği ortadan kaldırmak üzere eyleme geçmeye güdüler (Irak, 2004: 29).

I.1.1.4. Sosyal Mübadele Teorisi (Social Exchange Theory)

Teori, Blau'nun 1964 yılındaki çalışması ile ileri sürülmüştür. Blau, sosyal takas ve ekonomik takas şeklindeki iki takas tipini sosyal takas teorisi olarak birleştirmiştir. Buna göre, takasın karşılıklı değişime temel alınarak bireyler arasında iki yönlü olarak geliştiğini ileri sürmüştür. Teorinin temel varsayımı, insanların başkalarına sağladıkları faydaların karşılığını fazlasıyla almak istemeleri üzerine kurulmuştur (Lee, 2007:10). Teoriye göre, iyiliği yapan taraf karşı tarafın bu iyiliğin karşılığını ödeyeceğine ilişkin bir beklenti içine girecektir. Taraflar birbirlerinin beklentilerine uygun davrandıkları süre boyunca sosyal mübadele ilişkisi de devam edecektir (Bedük ve Ertürk, 2015: 5-6).

I.1.1.5. Adalet Yargılama Modeli (Justice Judgement Model)

Örgütsel adalet konusunda başlarda yapılan çalışmalar, adaletin sonuçların dağıtımında yoğunlaşmıştır. Ancak zamanla araştırmacılar, adalet algısının ortaya çıkışında sonuçların dağıtımındaki kullanılan yöntemlerin adilliği konusunda ilgilenmeye başlamışlardır.

İlk olarak 1975 yılında Thibaut ve Walker, mahkemelerdeki tartışma ve çözüm süreçlerine dair bir çalışma yürütmüşlerdir. Bu çalışma sonucunda bireylerin araştırmacılarca hazırlanmış olan tartışma ve çözümlere yönelik ne şekilde reaksiyon vereceklerinin iki tür kontrole bağlı farklılaştığı belirlenmiştir. Bu kontrollerden ilki, tartışma taraflarının problemlerini ortaya koyabilmek için kullandığı süreçlerin üzerindeki kontrol miktarı (süreç kontrolü); ikincisi de tartışma taraflarının sonuçları doğrudan belirlemek için sahip olduğu kontrol miktarıdır (Karar kontrolü). Bu çalışma bireylerin yalnızca elde etmiş oldukları sonuçları değil, bunların elde edilmiş sürecinde kullanılan teknikleri, yani süreçler üzerindeki sahip oldukları kontrolü de değerlendirdiklerini göstermiştir. Bu bulgu ile, örgütsel adaletin prosedürel yani işlemsel yönü de keşfedilmiştir. İşlemsel adalet, sonuçların dağıtılması sürecinde kullanılan tekniklerin adaletli algılanması ile ilişkilidir. Yani çalışanlar, elde ettikleri sonuçlar ortaya çıkarken kullanılan yöntemlerin ne derece adaletli olduğunu da

değerlendirmektedirler. Algılanan işlemsel adalet, bireylerin sistemi olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirmelerini etkilemektedir (Irak, 2004: 30).

Adaletin işlemsel boyutuna dikkat çeken Leventhal (1980), Adaleti Yargılama Modelini ileri sürmüştür. Burada ilk kez sistemin adil olması üzerinde durulmuştur. Leventhal'e göre bireyler, sosyal uyumu sağlanmak amacıyla eşit ödül dağıtımının olması gereğine inanırken, yüksek performans sağlanmak için sistemin önemli olduğunu düşünürler (Irak, 2004: 30). Leventhal, prosedürlerin adilliği konusunda altı özel kuralı tanımlamıştır (Lee,2007: 13; Buhler, 2006:25):

- Tutarlılık: prosedür ve politikaların bütün zamanlarda bütün çalışanlar için eşit olarak uygulanması
- Önyargının gizlenmesi: karar vericinin önyargılarını konu dışında tutması
- Doğruluk: politika ve prosedürlerin tam ve doğru sonuçları ortaya çıkarması
- Düzeltilebilirlik: muhtemel hataların düzeltilebilmesi
- Temsil edilebilirlik: politika ve kararların karardan etkilenen değişik grupların kaygı ve bakış açılarını yansıtması
- Etik olmak: politik ve prosedürel sonuçların örgütsel etik standartlarına bağlı kalması

I.1.1.6. Kestirme Adalet Teorisi (Justice Heuristic Theory)

İşlemsel boyutun adalet algısındaki etkileri üzerinde çalışmalar yürüten Lind ve Tyler 1988 yılında Kestirme Adalet Teorisini ileri sürmüşlerdir. Yazarların hareket noktası, Thibaut ve Walker tarafından 1975 yılında ileri sürülen modelin işlemsel adaletin bütün etkilerini açıklamakta başarısız olduğu düşüncesidir (Lee, 2007: 11). Bu teori iki ayrı model altında ele alınmıştır. Bunlar;

- İlişkisel Model (Relational Model)
- Grup Değeri Modeli (Group Value Model)'dir.

I.1.1.6.1. İlişkisel Model (Relational Model)

Adil muamele birey için çok önemlidir. Genel anlamda ilişkisel Model sunu önerir: Eğer yöntem yönetici ile çalışanlar arasında pozitif bir ilişki sağlıyorsa, adil olarak görülmektedir. Yöntem, ilişkileri olumsuz kılıyorsa adaletsiz olarak algılanmaktadır. Grup Değeri Modeli, prosedür adaleti sonuçlarının kişiyi nasıl etkilediğini tam olarak anlatmadığı için kişilerin grup ya da örgüt üyeliğinden beklentilerine farklı bir bakış sunmaktadır. Buna

göre kişiler, fiziksel ödülde çok kendi değeri duygularına önem vermektedirler (Söyük, 2007: 45).

I.1.1.6.2. Grup Değeri Modeli (Group Value Model)

Bireyler, gruplar ile uzun süreli ilişkilerinin olmasına değeri verirler ve buna bağılı olarak da grup dayanışmasının sağlayacağı kuralları önemserler. Bireyler, örgütten eşit karar verme süreçlerini kullanmasını isterler; böylece bütün grup üyeleri adil olarak bu süreçlerden yararlanabilirler. Yapılan birçok çalışmanın bulguları, grup üyeliği konusunun adalet algılamasının anlaşılmasında önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Irak, 2004: 30-31).

Grup Değeri Modeline göre, kişiler sosyal statülerini, değerlerini ve buna bağılı olarak adalet algılarını üç ilişkisel bileşeni göz önünde bulundurarak değerlendirirler. Bu bileşenler, kişilere taraflı davranılmıyor olması, kararların delillere dayandırılması, güven sağlanması ve yöneticilerin kişilere nazik ve saygılı davranmasıdır. Bu kurallara uyulmasıyla grubun sürekliliği de sağlanmaktadır. Grup Değeri Modeli'nde, adil davranma ve adil prosedür kullanma çalışanlara örgüt içindeki konumlarına ilişkin iki önemli noktayı anımsatmaktadır. İlk önemli nokta; karar verenlerin çalışanlara adil davranması yoluyla, bireye saygı duyulan ve değerli bir üye olduğunun hatırlatılmasıdır. İkinci nokta ise, işlemlerin adil olması ile çalışanların menfaatlerinin korunacağına ve geliştirileceğine inanmalarının sağlanmasıdır (Söyük, 2007: 45-46).

İlişkisel Model ve Grup Değeri Modelinin oluşturduğu Kestirme Adalet Teorisi'ne göre, çoğu zaman bireyler, çevresindekilere birtakım yetkileri vermeye mecbur kalmaktadırlar. Yetkilerin diğeri bireylere verilmiş olması da bu yetkilerin kötüye kullanılmasına zemin hazırlayabilir. Lind'e göre, bu durum bireyin kimliğini tehdit edebilir ve böylece birey otorite ile ilişkisi konusunda sıkça belirsizlik hissedebilir görüşündedir. Bireyler, kendilerine dürüst davranılıp davranılmadığını ve otoriteye güvenilip güvenilmeyeceğini kendilerine sorarlar. Bu belirsizliği ortadan kaldırabilmenin bir yolu, bu sorulara cevap verebilmektir; bu da kestirme bilgilere ulaşmakla mümkündür. Bu nedenle bireyler içinde yer almaları ile birlikte ortamın adil olup olmadığına yönelik karar vermelerini sağlayabilecek bilgilere erişme çabasına girerler. Kestirme Adalet Teorisi'ne göre; verilen kararlar şekillenirken, otorite ile etkileşimin başladığında erişilen bilgiler, daha sonra erişilecek bilgilere kıyasla daha fazla etkili olurlar. Kararlar, kullanılan işlemlerin adaletli ya da adaletsiz olduğu değerlendirilmek suretiyle verilir (Irak, 2004: 31).

I.1.1.7. Kişisel Çıkar Modeli (Self-Interest Model or Instrumental Model)

İşlemsel adalet boyutuyla ilgili teorilerden bir tanesi de 1987 yılında Tyler tarafından ileri sürülen Kişisel Çıkar Modeli'dir. Bazı araştırmacılar tarafından Araçsal Model olarak da adlandırılan bu model, bireylerin kendilerine ne olduğu üzerinde kontrol hakkına sahip olmayı istediklerini ifade etmektedir. Buna göre, bireyler böyle bir kontrolün daha çok istenen sonuçları ortaya çıkaracağını düşünürler (Buhler, 2006: 25-26).

Bu model, bireylerin; örgütsel süreçlere dair bilgi edindiklerinde, kararlar alınırken aktif olduklarında yani örgütsel süreçleri etkileyebildiklerinde daha çok kazanım elde ettiklerini düşünmeleri üzerine yoğunlaşmaktadır. Model, bireylerin prosedürleri kontrol etme ihtiyacı hissettiğini savunmaktadır (Söyük, 2007: 44).

I.1.1.8. Grup Adanmışlık Modeli (Group Engagement Model)

Grup Adanmışlık Modeli, Tyler ve Blader'in 2000 yılındaki çalışmaları ile adaletin davranışsal etkilerin açıklamaya yönelik bir girişimi olarak ortaya çıkmıştır. Modelde, grup içindeki adanmışlık hissi yaşayan işgörenlerin ne yaptığı araştırılmıştır. Ancak model oldukça yeni bir model olması nedeniyle geçerliliğinin sağlanması için üzerinde daha fazla çalışmanın yapılmasına gerek bulunmaktadır (Lee, 2007: 18).

Grup Adanmışlık Modeli, pozitif prosedürel örgütsel adalet deneyiminin çalışanların değerli olduğu duygusu vererek onların kimliğini oluşturabileceğini ve daha güçlü örgütsel adanmışlık ve özdeşleşme meydana getireceğini varsayar. Bu da sosyal kimlik oluşumunun, prosedürel adalet ile çalışanların ekstra rol davranışları arasındaki ilişkide düzenleyici etkisini gösterir (Eib, 2015: 25).

I.1.1.9. Belirsizlik Yönetim Teorisi (Uncertainty Management Theory)

Teori, 2002 yılında Lind ve Van den Bos tarafından ileri sürülmüştür ve adaleti kestirme teorisinin geliştirilmiş ve genişletilmiş biçimidir. Teori, belirsizlikle başa çıkmak için güvenin kullanılabileceğini savunmaktadır. Bu, otoriteyle ya da otoritenin varlığı olmaksızın gerçekleşebilir. Çalışanlar, belirsizliği bir otoritenin güvenilirliğinde ya da bir otorite olmaksızın belirsizliğin etkilerini azaltmak için adaleti kullanabilirler (Lee, 2007: 18-19).

Belirsizlik Yönetim Modeli ile ilişkili olan adaletli süreç etkisinin bir aracısı da riskten kaçınmadır. Riskten kaçınma durumu adalet kaygılarına yönelik artan duyarlılık ile birleştirilmelidir. Özellikle riskten kaçınan bireyler, daha fazla kaygı ile belirsizliğe karşı

tepki gösterirler ve belirsizliği azaltmak ya da yönetmek için onlara yardımcı olabilecek herhangi bir ipucuna karşı daha dikkatli olmalıdırlar. Bir otoritenin adaletsiz bir uygulaması, belirsizlik konusunda uzun dönemi kapsayan algılama ile sonuçlanabilir. Çünkü bir otorite onların pozisyonunda geniş bir zaman dilimi için kalabilir (Walker, 2009: 37).

I.1.1.10. Adalet Güdüsü Teorisi (Justice Motive Theory)

Lerner'in 1977 ve 1980 yıllarındaki çalışmaları ile ortaya çıkan bu teori, kişisel çıkar teorisine karşın adaleti daha çok moral yönüyle ele almıştır. Bireylerin, adalet arayışını kâr maksimizasyonunun bir aracı şeklinde gören kişisel çıkar yaklaşımı, Lerner'e göre mistik bir hayaldir. Teoriye göre, dağıtım uygulamaları, orantılı eşitlik ihtimalinin ötesindedir ve dört temel prensip ile açıklanır:

- a) Rekabet, dağıtımın bireylerin performanslarına bağlı olmasıyla ilgilidir,
- b) eşitlik, dağıtımın eşitliğiyle ilgilidir,
- c) eşit paylaşım, dağıtımın görelî katkılara bakılarak yapılmasıyla ilgilidir,
- d) Marksist adalet, dağıtımın bireylerin ihtiyaçları doğrultusunda yapılmasıyla ilgilidir.

Kısaca, adalet güdüsü teorisi, dağıtım kararlarının verilmesini takip eden adalet biçiminin taraflar arasındaki ilişkiye bağlı olduğu görüşünü savunmaktadır. Örneğin bir birey, yakın arkadaşının dağıtımla ilgili bir kararına karşı, dağıtım kararını verirken insan ihtiyaçlarını dikkate alan bir birey algısıyla tepki verecektir. Benzer şekilde taraflar arasında mesafeli bir ilişki söz konusu olduğunda, eşitlik normlarına uymasına ilişkin bir beklentisi olacaktır (Yürür, 2005: 118).

I.1.1.11. Dağıtım Tercihî Teorisi (Allocation Preference Theory)

Teori, Leventhal vd. (1980)'nin çalışmaları ile Adaleti Yargılama Modeli'ni geliştiren bir teori olmuştur. Teoriye göre; dağıtım yapanlara, adaleti sağlamayı da kapsayan değerli hedeflere ulaşması için yardımcı olacak prosedürler tercih edilecektir. Teori bireylerin, belirli prosedürlerin öbürlerinden farklı biçimde hedeflere ulaşmada araç rolü oynayacağı ve istenilen hedeflere ulaşmada yardımcı olacağı beklentisinde olduklarını vurgular. Adaleti sağlamakta yardımcı olabileceği düşünülen prosedürlerin sekiz özelliğinden bahsedilir (Yürür, 2005: 120-121):

- (a) bireylere karar vericileri seçme hakkı ve şansı vermek,
- (b) tutarlı kurallara dayanıyor olmak,
- (c) doğru bilgilere dayanmak,
- (d) karar verme gücünün yapısını tanımlıyor olmak,

- (e) bireyleri önyargıya karşı korumak,
- (f) bireylerin bilgi almasını sağlayıcı ortam oluşturmak,
- (g) prosedürlerde değişiklik yapma imkânı sunmak ve
- (h) yaygın kabul gören ahlakî ve etik standartlara dayanmak.

I.1.1.12. Ahlaki Değerler Modeli (Moral Virtues Model)

Örgütsel adaleti açıklayan modellerden birisi de Folger'in Ahlaki Değerler Modeli'dir. Bu modele göre, çalışanın adalete ağırlık ve önem vermesinin nedeni, insana saygı duyup önem vermesinden kaynaklanmaktadır. Birey daima bu saygı ile hareket etmektedir. Bu nedenle örgütsel adalet algısı çalışanlar için önemlidir. Ahlak, insan olmanın bir gereğidir. Tüm insanlar, adil ve saygılı davranılmayı hak etmektedirler. Bu nedenle tüm örgütlerde yönetim adil olmalıdır (Söyük, 2007: 51).

Folger (1994; 1998)'e göre, insan itibarı ve değerine duyulan saygı nedeniyle herkes adaleti önemser. Üstelik bu saygıya uygun şekilde hareket içinde olmak isterler. Bu görüşle tutarlı şekilde Folger (1998), insanların ekonomik çıkarlarının bir parçası olmadığı durumlarda bile adaleti önemsediklerini ileri sürmüştür (Cropanzano vd., 2001: 175).

I.1.1.13. Adaletin Çok Yönlü İhtiyaç Modeli (A Multiple Needs Model of Justice)

Williams (1999) tarafından geliştirilmiş olan bu modelde, insanların birbirleriyle ilişkili en az dört psikolojik ihtiyacı olduğu önerilmektedir. Bu ihtiyaçlar; kontrol, ait olma, bireysel saygı ve anlamlı varoluş'tur. Bu dört ihtiyaç, önceki aşamalarda ele alınan Kişisel Çıkar Modeli, Bilişsel Dayanaklar Modeli ve Ahlaki Değerler Modeline uymaktadır ve bu üç modelin birleştirilmesi ile geliştirilmiştir. Kontrol ihtiyacı; Kişisel Çıkar Modeline, Ait olma ve bireysel saygı; İlişkisel Modele ve Anlamlı varoluş ise; Ahlaki Değerler Modeline uymaktadır (Söyük, 2007: 51).

Adaletin Çok Yönlü İhtiyaç Modeli'nde yer alan kavramları inceleyecek olursak;

Kontrol İhtiyacı; öğrenme ve motivasyon teorisyenleri, bireylerin çevrelerini kontrol etme ihtiyacında olduklarını ifade etmişlerdir. Bu ihtiyaç, bireylerin kendi kendine önemli etkileşimlerini yönetmek ve tahmin etme isteğinden kaynaklanmaktadır. Araçsal ya da Kişisel Çıkar Modeli bazı kaynaklarda Kontrol Modeli olarak da anlatılmaktadır. Bireyler, olayların gidişatından haberdar olmak ve kontrol etmek isterler. Adalet, insanların kişiler arası dünyalarına bir düzen kurmaktadır. Sonuçta, adalet uğraşları, kişilere olayları tahmin

edebilecekleri örnekleri sunabildiği müddetçe önemlidir. Bu etki, istenen sonuçların elde edilemediği durumlarda dahi önemli görülür (Söyük, 2007: 51-52).

Modelde ele alınan ikinci ihtiyaç “**ait olma**” dır. Buna göre, insanlar daima diğer insanlara bağlılık göstermektedirler. Birey sosyal kimliğini bu bağlılıkla oluşturmaktadır. Tahmin edileceği gibi, bu bağlılıktan yoksun bireyler depresif ve sınırlı olma eğilimindedir ve zamanla anti sosyal davranışlar geliştirmektedirler. Ait olma, ilişkisel modelin bir parçası olarak ifade edilmektedir. Adaletsizlik bireyleri birbirinden ayırırken, adalet yaklaştırmaktadır. Bu analiz, adil muamelenin kurumda yakın ilişkilere sebep olacağını anlatmaktadır. Gerçekten de adalet kişiler arasında güçlü bağlar oluşturmaktadır. Etkileşim adaletinin, liderler ve alt kademe çalışanlar arasında yüksek nitelikte değişiklikler yarattığı ve çalışanların, adalet algılarının yüksek olduğu durumlarda yöneticilerine güvendikleri ifade edilmektedir. Teorisyenler, işlemsel adaletin çalışanların üst yönetime güvenlerini arttırdığını belirtmişlerdir (Söyük, 2007: 52-53).

Modelde yer alan üçüncü psikolojik ihtiyaç, “**bireysel saygı**”dır. Birey daima kendisi hakkında iyi düşünmektedir. Ancak adaletsizlik bireysel saygıya zarar vermektedir. Adaletsizlik, kişilere saygıdan yoksundur. Williams’ ın ortaya koyduğu son psikolojik ihtiyaç “**anamlı var oluş**”tur. Birçok akademisyen adaleti ahlak ile bağdaştırmaktadır. Adaletsizlik, temel insani niteliklere zarar verici bir durum olarak görülmektedir. Bu temel nitelik, ekonomik yarar ve grup niteliklerini de içermektedir. Bireyler yaşamlarını anlamlı kılama ihtiyacı duymaktadırlar. Sosyal psikologlara göre, neyin kullanışlı ve iyi olduğundan çok, neyin “doğru” olduğunu anlamak varlığımızı anlamak adına oldukça önemlidir (Söyük, 2007: 53).

I.1.1.14. Adalet Teorisi (Fairness Theory)

Folger ve Cropanzano (1998) tarafından, Eşitlik Teorisi, Görelî Yoksunluk Teorisi, Leventhal’ın Altı Adalet Kuralı, Bilişsel Dayanaklar Teorisi, etkileşim adaleti ve adaletle ilgili ilişkisel yaklaşımları (Grup Değeri Modeli gibi) birleştiren genel bir adalet teorisidir. Bilişsel Dayanaklar Teorisi’nin eksik kaldığı yönlerinin giderilmesi amacıyla yeniden ele alınarak güncellenmesi sonucu ortaya çıkmıştır. Teori, sosyal adaletin ana temasının bireyin bir diğer bireyi suçlaması olduğunu varsaymaktadır. Kişiler adaletsiz bir durumu tanımlarken, bir kişinin maddi ya da ruhsal durumuna yönelik bir tehditkar bir davranıştan dolayı diğer bir kişiyi sorumlu tutmaktadır. Sorumlu tutulabilecek herhangi bir kişi bulunmuyorsa bu şartlarda sosyal adaletsizlik de yoktur. Bu nedenle “**sorumluluk**” (accountability) süreci adalet için önemlidir. Kişiler bir bireyin davranışının adil olup olmadığına karar verirken

bireyin bu davranıştan sorumlu tutulup tutulmayacağını belirlemeye çalışmaktadırlar. Teori'ye göre bir olayın sosyal adaletsizlik şeklinde yorumlanabilmesi için üç sürecin tümünün gerçekleşmesi gerekir (Yürür, 2005: 124-126; Lee, 2007:17)):

Bunlardan ilki, elverişsiz bir koşulun mevcut olması gereğidir. Bunun anlamı, mağdur olan kişinin (victim) bakış açısına göre bazı sıkıntıların var olmasıdır. Folger ve Cropanzano (2001) sürecin bu yönünü “**şart**” (would) bileşeni olarak tanımlamaktadır. Yani bu süreç bireyin, başka bir durumun gerçekleştiği zaman nasıl hissedeceğine ilişkin değerlendirmesiyle ilgilidir. Bireyin yaşadığı mevcut durum ile kurguladığı alternatif durum arasındaki farkın derecesi, duruma karşı tepkisinin şiddetini etkileyecektir. Buna ek olarak birey mevcut durum nedeniyle yaşadığı sıkıntıyı değerlendirme sürecinde, hem maddi/ekonomik hem de sosyal ve psikolojik etkenleri dikkate almaktadır. Bu nedenle Adalet Teorisi'nin bu bileşeni, olumsuz durumla ortaya çıkan sonuçların saptanmasında işlemsel, dağıtım ve etkileşim adaleti elemanlarını birleştirmektedir.

İkinci süreç, adaletsiz uygulamadan sorumluluğu olan kişinin belirlenmesiyle ilgilidir. Bu süreç zarfında birey, hedefin (target) (durumdan sorumlu kişi) farklı bir şekilde davranıp davranmayacağına ilişkin değerlendirme yapar. Bu süreç Adalet Teorisi'nin “**yapabilirlik**” (could) bileşeni olarak adlandırılmaktadır. Bu şahsi yargının sorumlu kişi tarafından yapılan açıklamalardan önemli ölçüde etkilendiğini ortaya koyan araştırmalar vardır. Sorumluluğu olan kişinin, meydana gelen durumun kendi inisiyatifi dışındaki engellerden ortaya çıktığı yönündeki açıklamalar ile durumu kabullenmesi, olumsuz durumla yüzleşen bireyin, durumu adaletsiz olarak yorumlamaktan vazgeçmesine yol açabilecektir.

Üçüncü süreç ise “**gereklilik**” (should) bileşenidir. Bu süreç zararlı davranışın, kişiler arasındaki davranışın bazı etik prensipleri çiğneyip çiğnememesiyle ilgilidir. Bir durum, bazı etik kuralları ihlal eden bir durum olarak görülmedikçe adaletsiz olarak algılanmayacaktır. Bu bileşende adalet, insanların karşılıklı olarak birbirlerine nasıl davranmaları gerektiği ile ilgili ahlaki bir konu olarak ele alınmaktadır. “Sart” ve “yapabilirlik” bileşeninde olduğu gibi “gereklilik” bileşeninde de bir standart söz konusudur. Ancak burada bireyin karşılaştırma yaparken kullandığı standart diğerlerinde olduğu gibi kurguladığı bir standart değil, ahlakla ilgili bir standarttır.

I.1.2. Örgütsel Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması

Örgütsel adalet konusundaki kavramsallaştırma çalışmalarının başlangıcı Homans (1961) ve Adams (1965) gibi teorisyenlerle olmuş ve 1960 ve 1970'li yıllarda özellikle çıktılarının dağıtımını konusunda bir hayli sayıda çalışma yapılmıştır. Çok sayıda çalışmanın

yapılması, birçok sayıda teorinin ortaya konulması üzerine Greenberg 1987 yılındaki çalışmasında örgütsel adalet teorilerini sınıflandırmak yoluna gitmiştir. Bu çalışmasında, iki boyutu öne çıkarmıştır. Birincisi reaktif-proaktif boyutu, diğeri ise içerik-süreç boyutudur.

Greenberg'e göre, bir reaktif adalet teorisi, insanların algılanan adaletsiz durumlardan kaçınma ya da bu durumlara mani olma girişimleri üzerine yoğunlaşır. Reaktif teoriler, adaletsiz uygulamalara karşı tepkileri açıklamaktadır. Tersine, proaktif teoriler ise, adaleti teşvik eden davranışlar üzerine odaklanmıştır. Proaktif teoriler, adaleti yaratmak için ortaya konulan çabaları içeren davranışları açıklamaktadır (Greenberg, 1987: 9-10).

Bir süreç yaklaşımı, çeşitli çıktıların (örgütlerde ücret ve tanınma en iyi örneklerdendir) nasıl belirlendiği üzerine odaklanmaktadır. Tersine, içerik yaklaşımları, çıktıların dağıtımıyla ilgili sonuçların adil olup olmadığı üzerine odaklanmaktadır (Greenberg, 1987: 10). Greenberg'in örgütsel adalet teorilerinin sınıflandırmasını yansıtan bir tablo aşağıda verilmiştir.

Tablo 1. Örgütsel Adalet Teorilerinin Sınıflandırması

Reaktif-Proaktif Boyutu	İçerik-Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
Reaktif	Reaktif-İçerik Teorileri Örnek: Eşitlik Teorisi (Adams,1965)	Reaktif-Süreç Teorileri Örnek: Prosedür Adaleti Teorisi (Thibaut ve Walker,1975)
Proaktif	Proaktif-İçerik Teorileri Örnek: Adalet Yargı Teorisi (Leventhal,1976,1980)	Proaktif-Süreç Teorileri Örnek: Dağıtım Tercihi Teorisi (Leventhal,Karuz&Fry,1980)

Kaynak: Greenberg, 1987: 10.

Önceki bölümde teorilerle ilgili daha kapsamlı bir değerlendirme yapıldığı için burada sadece teorilerin hangi sınıf içinde yer aldığı belirtilecektir.

Reaktif-içerik teorilerinin arasında ele alınabilecek olanlar; Homans (1961)'in Sosyal Mübadele Teorisi, Adams (1965)'in Eşitlik Teorisi, Crosby (1976)'nin Görelî Yoksunluk Teorisi şeklinde sıralanabilir (Greenberg, 1987:11-12). Teoriler arasında bazı farklılıklar olmasına rağmen hepsinin birleştiği ortak görüş, bireylerin adil olmayan durumlarda negatif duygularla tepki verdikleri ve bu adaletsiz uygulamaları düzelterek biçimde davranarak soruna çözüm bulmaya çalıştıkları yönündedir (Söyük, 2007: 36).

Proaktif-içerik teorileri, çalışanların çıktılarını adil olarak dağıtımlarının nasıl yapılabileceği üzerine odaklanmış teorilerdir. Bu sınıfta sayılabilecek teoriler; Leventhal (1980)'in Adaleti Yargılama Modeli ve Lerner (1977)'in Adalet Güdüsü Teorisi'dir.

Reaktif-süreç teorileri sınıfında ele alınabilecek teori, Thibaut ve Walker tarafından 1975 yılında ileri sürülen İşlemsel Adalet Teorisi'dir.

Proaktif-süreç teorileri, tanımlanan sınıflandırmalar içinde belki de en az bilinenidir. Bu sınıfın en çok bilinen teorisi ise; Leventhal, Karuza ve Fry (1980)'in Dağıtım Tercihi Teorisi'dir.

Greenberg'in sınıflandırmasında kullandığı ve her bir teori için ayrı ayrı geliştirdiği örnek soru ve ölçütün yer aldığı tablo aşağıda yer almaktadır.

Tablo 2. Örgütsel Adalet Sınıflandırmasına Yönelik Örnek Araştırma Soruları ve Ölçütleri

Teori Türü	Örnek Soru	Ölçüt
Reaktif-İçerik	Eşit olmayan ücretlere karşı çalışanlar nasıl tepki verirler?	Altta ya da üstte kalan ücret eşitsizliklerine karşı tepkiler
Proaktif-İçerik	Adil bir ücret yaratmak için çalışanların girişimleri nasıl olur?	Ödül dağıtımlarında adalet ilkelerine bağlılık durumu
Reaktif-Süreç	Adaletsiz politika ve yasal prosedürlere karşı çalışanların tepkisi nasıl olur?	Adaletsiz ücret yöntemleri ve tartışma-çözüm yöntemlerine karşı gösterilen tepkiler
Proaktif-Süreç	Adil politika ve prosedürleri yaratmak için çalışanların girişimleri nasıl olur?	İşlemsel adalet algılamaları

Kaynak: Greenberg, 1987: 16

Örgütsel adalet konusunda literatürde ortaya konulan adalet türlerine altta yer verilmektedir.

I.1.3. Örgütsel Adalet Türleri

Literatürde yaygın şekilde kabul gördüğü üzere bu çalışmada da üçlü bir ayrıma gidilmiştir. Dağıtımsal, işlemsel ya da prosedürel ve etkileşimsel adalet türleri ayrıntılı olarak incelenmiştir.

I.1.3.1. Dağıtım Adalet (Distributive Justice)

Örgütsel adalet konusundaki ilk çalışmalar, örgütsel adaletin dağıtım boyutu üzerine yoğunlaşmıştır. Dağıtım adalet kavramı, kökenlerini Adams'ın Sosyal Eşitlik Teorisi'nden sosyal davranışın çıktılarının dağıtım üzerine inşa edildiği varsayımını temel almaktadır (Keskin vd., 2008: 95).

Önceki bölümde kısaca üzerinde durulan örgütsel adalet teorilerinden Göreli Yoksunluk Teorisi, Bilişsel Dayanaklar Teorisi, Sosyal Eşitlik Teorisi ve Sosyal Mübadele Teorisi, örgütsel adaletin dağıtım boyutunu inceleyerek açıklamaya çalışmışlardır. Bütün bu teorilerin ortak noktasına göre dağıtım adalet, örgüt üyelerinin elde ettikleri çıktılarının ne derece adaletli olduğuna ilişkin değerlendirmelerini içerir. Çalışanların, örgütsel kazanımların uygun, ahlakî ve doğru olup olmadığına yönelik algılarına ilişkindir. Bu algılar daha çok örgütsel kaynak, ücret ve ödüllerin paylaşımına ilişkindir (Demircan Çakar ve Yıldız, 2009:70-71).

Dağıtım adalet; çıktılarının ne derece adil olarak algılandığını gösterir, ödüllerin yatırımlarla orantılı olup olmadığı, çıktılarının beklentilerle uygun olup olmadığı, çıktı ve yatırım oranının diğer örgüt üyelerinininki ile karşılaştırılması sonrasında uygun olup olmadığı yönünde yapılan değerlendirmelerdir (Colquitt vd., 2006: 110).

Colquitt ve arkadaşları tarafından yapılan 2001 yılındaki çalışmalarında, dağıtım adalet ile çalışanların örgütlerinde elde ettikleri çıktılara ilişkin tatmin düzeyleri, iş tatmini, örgütsel bağlanmaları, güven duymaları, otoriteye ilişkin değerlendirmeleri ve geri çekilme davranışları ile güçlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu bulunmuştur (Irak, 2004: 29).

Bireyler, dağıtım adaleti ile ilgili değerlendirmelerde bulunurken elde ettikleri kazanımlarla birlikte bu kazanımlarının kendi ölçütlerini ne derece sağladığını da göz önünde bulundururlar. Bireylerin elde ettikleri ödüllerin, beklenti ve ihtiyaçlarını ne kadar karşıladığına ilişkin yaptığı değerlendirmeleri örnek olarak göstermek mümkündür. Çok sayıdaki araştırma bulgusuna göre, çalışanlar örgütlerindeki kazanımlarının adaletli dağıtılmadığını düşünürlerse işten ayrılma yönündeki eğilimleri de artış göstermektedir (Altıntaş, 2006: 23).

Dağıtım adalet boyutunda kaynakların adil dağıtılması yanında, ödül ve cezanın hak edenlere verilmesi konusu da önem arz etmektedir. Bir başka anlatımla dağıtım adalet; çalışanların dağıtım sürecinin akabinde elde ettikleri ile kendilerinin hak ettiklerine

inandıkları sonuçlar arasındaki mukayeseye ilişkin algılamalarıdır. Birey dağıtım adaletiyle ilgili yargıda bulunurken bir sonuca yönelik doğruluk ve ahlakîlik değerlendirmesini yapar. Doğruluk konusundaki ölçütler kişiden kişiye değişebildiği için burada yargıda bulunmak kolay değildir. Herhangi bir şeyin doğruluk derecesini belirlemek amacıyla birey kendisine göre bir mukayese yapmaktadır. Kıyaslanan kişiye göre de bireylerin dağıtım adaletine yönelik yargıları farklılaşabilmektedir (Söyük, 2007: 10).

Dağıtım adaleti konusundaki çalışmalar iki temel soruya cevap aramaya odaklanmaktadır. Birincisi, yapılan bazı mübadelelerin ne zaman ve neden çalışanlarca adil ya da adaletsiz şeklinde algılanıyor olmasıdır. İkincisiyse, kendilerine adaletli davranılmadığını düşünen çalışanların bu duruma yönelik ne tür tepkilerle karşılık verdiğidir. İlk soru ile ilişkili tartışmalarda algılanan adaletsizliğin nedenleri değerlendirilmektedir. Bu nedenler içinde en önemlisi, yatırımların ve çıktılarının tespit edilmesi ya da tanımlanmasındaki öznellik olmaktadır. Çalışanlar için yatırımlar; eğitim, zekâ, tecrübe, yaş, cinsiyet, ırk, sosyal statü, çaba, kıdem v.b. özelliklerdir. Yatırımlar, birey tarafından bu mübadeleyle ilişkili kendi katkısının ne olduğu konusundaki algılamasıdır. Çıktıların özneliği, adaletin özneliğinin en önemli sebebidir. Çıktılar ücret, sosyal yardımlar, unvan, sosyal statü sembolleri gibi ödülleri kapsar. Sonuçların pozitif olması çalışanın yatırımlarının karşılığını aldığını düşünmesi noktasında önem taşımaktadır. Adams'ın Eşitlik Teorisi'nde sosyal mübadele açısından bir eşitlik önermektedir. Adams'a göre eşitliğin bir tarafında bireyin kendisi öbür tarafında ise diğer örgüt üyeleri bulunmaktadır. Diğer bireyler, kişinin kendisiyle mübadele ilişkisi içinde olanlar veya bireyin mukayese yaptığı kişiler olabilir. Eğer bir mübadele ilişkisinden söz ediliyorsa, bu durumda bir sınırlamadan söz ediliyor anlamına gelmektedir. Çünkü ulaşılabilirliği olan kaynaklar sınırlı miktardadır. Bu sebeple mübadele ilişkisinde yer alan taraflardan birisinin kazancı, öbür tarafın zararı anlamına gelmektedir (Atalay, 2007: 9-10).

İkinci soru için verilen yanıt ise, adaletsizlik algısının sonuçlarına yöneliktir. Birey hak ettiğinden daha düşük düzeyde kazanç elde ettiğini düşündüğü zaman bu durumun muhtemel sonucu kırgınlık, hak ettiğinden daha fazla kazanç elde ettiğini düşünmesinin muhtemel sonucu ise suçluluk duygusu olmaktadır. Her durumda adaletsizlik algısı bireyin rahatsız olmasına yol açar ve bireyi bu rahatsızlığın azaltılması yönünde harekete geçirir. Rahatsızlığın azaltılmasının farklı yolları bulunmaktadır. Bunlar; kıyaslamanın nesnesini (çıktı ya da yatırım) değişikler yaparak yatırım sonuç oranını değiştirmek ve yatırım-çıktı oranını bilişsel süreçler ile çarpıtmaktır (Atalay, 2007: 10).

Görülmede olduğu üzere dağıtımsal adalet, genel örgütsel çıktılardan daha çok bireysel çıktılar üzerine odaklanmaktadır. Bir birey tarafından adaletsiz görülen başkası için adil görülebilmektedir. Kişilik özellikleri, olma dağıtımsal adaletin bireylerce algılanışını etkilemektedir (Söyük, 2007: 10).

I.1.3.2. İşlemsel Adalet (Procedural Justice)

Adalet algılarının sadece sonuçların dağıtılmasıyla açıklanamayacağını anlaşılmaması üzerine araştırmacılar, dağıtım kararlarının verildiği süreçlerin adilliklerinin çalışanlar tarafından sorgulandığını ve adalet algısının belirleyicisi olarak söz konusu karar süreçlerinin etkili olduğunu görmüşlerdir. Dağıtımsal adalet boyutundan sonraki çalışmalarda işlemsel adalet üzerinde çalışmalar yapılmıştır. İşlemsel adalet konusundaki çalışmaları yapanlar arasında öne çıkanlar Thibaut ve Walker (1975), Leventhal (1980), Lind ve Tyler (1988), Van den Bos ve Lind (2002)'ye ait çalışmalar sayılabilir. Bu araştırmacılar tarafından ileri sürülen Adaleti Yargılama Modeli, Kestirme Adalet Teorisi, Kendilik İlgisi Modeli gibi örgütsel adalet teorileri, işlemsel adalet boyutunu açıklamaya çalışan teoriler olmuştur.

İşlemsel adalet; karar verme süreçlerine yönelik adalet algısına işaret eder ve süreçlerin, doğru, tutarlı, önyargısız ve düzeltilebilir olup olmadığı, işgörenlerin yatırımlarına açık olup olmadığıyla ilgili değerlendirmeler yapılmasıdır (Colquitt, 2006: 110).

Leventhal (1980), işlemsel adaletin tespit edilmesi noktasında altı faktörün önemli olduğunu belirtmektedir. Bunlar işlemlerin tutarlı olması, karar verenlerin önyargısının olmaması, kararların dayanağını oluşturan bilgilerin doğru olması, kararların düzeltilme ve değiştirilme fırsatının bulunması, dağıtımla ilgili süreçlerin tüm gruplardaki yapısı ve etik standartlar doğrultusunda işlemlerin uygulanma derecesiyle ilgilidir (Demircan Çakar ve Yıldız, 2009: 71).

Colquitt ve arkadaşları tarafından 2001 yılında yapılan bir çalışmada, işlemsel adaletin; kişilerin elde ettikleri sonuçlarla ilgili tatmini, iş tatmini, örgütsel bağlanma, güven ve otoritenin değerlendirilmesi ile yüksek düzeyde bir ilişkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Alexander ve Ruderman tarafından 1987 yılında yapılan işlemsel adalet ile farklı örgütsel değişkenlerle ilişkilerinin incelendiği bir başka çalışmada, 2800 kişiden oluşan bir örneklemeden elde edilen sonuçlar, yönetime güven, iş değişikliği yapmayı düşünme, yöneticiye yönelik değerlendirme, çatışma/uyum ve iş tatmini ile işlemsel adaletin değerlendirilmesi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Folger ve Konovsky 1989 yılında ücret artışı kararlarına yönelik yaptıkları çalışmada, sonuçların ve işlemlerin adil

olmasının, çalışan tutumları üzerindeki etkisini belirlemek istemişlerdir. Çalışma sonucunda, işlemsel adaletin çalışanların yöneticiye güven ve örgütsel bağlanma tutumlarını açıklayan tek değişken olduğu görülmüştür (Irak, 2004:34).

Yapılan araştırmalar, sonuçların dağıtılmasının adil yöntemlerle yapılması halinde, sonuçların çok da önemli olmadığını göstermiştir. Sonuçları belirlemek için kullanılan işlemler ne derece adaletli ise, sonuçlar da o derecede adaletli şekilde dağıtılmış gibi kabul görmektedir (Irak, 2004: 32-33).

İşlemsel adalet algıları ile ilgili literatür incelendiğinde iki hakim görüş öne çıkmaktadır. Thibaut ve Walker (1975), süreç kontrolünün önemini vurgulayan yasal bir perspektif ileri sürmektedir. Bu görüşe göre bireyler, ancak karar verme sürecine yeterli bir katılım fırsatına sahip olduklarına inandıklarında alınan kararların adil olduğuna hükmetmektedir. Bunun aksine Leventhal (1980), bilişsel süreçleri vurgulayarak prosedürel kuralların ihlal edilmesinin adalet algıları üzerindeki etkilerine ışık tutmaktadır (Keskin vd., 2008: 97-98).

Tyler (2004) tarafından çalışmada adaletin iki temel unsur temelinde oluştuğu ileri sürülmüştür. Tyler'e göre prosedürel adaletin iki temel öncülü karar verme kalitesi ve yöntemlerin kalitesidir. Karar verme kalitesi, iş yeri kurallarının takip edilmesi gibi davranışları sınırlamayı teşvik eden en önemli faktördür. Yöntemlerin kalitesi ise, grup için gönüllü olarak çalışmak gibi davranışları motive etmek için kilit bir unsurdur. Her iki unsur da çıktılar ya da kazanımlara ilişkin algılardan daha fazla önemlidir (Öztürk, 2008: 6).

I.1.3.3. Etkileşimsel Adalet

İşlemsel adaletin örgütsel adaletin bir boyutu olarak benimsenmesinden sonra araştırmacılar, sonuçlar ve işlemlere ilişkin olarak adalet algısının bulunmasının, örgütsel adaleti açıklamak için yeterli olduğunu düşünmüşlerdir. Ancak zaman içinde üçüncü bir yön daha ortaya çıkmıştır. Bies ve Moag (1986), örgütsel prosedürlerin işleyişinde işgörenlere yönelik davranışların kalitesi veya kalitesizliği şeklinde tanımladıkları etkileşimsel adalet kavramının varlığına dikkat çekmişlerdir. Örgüt üyelerinin, sonuçlar ve işlemlerin yanı sıra, işlemler uygulanırken karşı karşıya kaldıkları davranışların kalitesine de hassasiyet gösterdikleri fark etmişlerdir. Örgütsel adaletle ilgili olarak ortaya koydukları bu üçüncü boyutu, adaletin “iletişim ölçütü” şeklinde ifade etmiş ve “etkileşimsel adalet” olarak tanımlamışlardır (Irak, 2004: 33). Etkileşimsel adalet, bazı araştırmacılarca işlemsel adaletin

bir alt boyutu olarak görülmüş olmasına rağmen, literatürde örgütsel adaletin farklı bir alt boyutu olarak kabul edilmektedir.

Etkileşimsel adalet; bireyler arası ilişkilerin kanun ve prosedürlerle şekillendirilmeyen kısmına yönelik adalet algılarını yansıtmaktadır (Keskin vd., 2008: 98), kurallar ve prosedürlerin adil olup olmadığı algısına işaret eder ve iki alt boyuta sahiptir (Colquitt vd., 2006: 110). Enformasyonel adalet ya da bilgi verici adalet ve kişiler arası adalet. Bu iki alt kategorinin birbirleri ile kesiştiği pek çok nokta olsa da yapılan araştırmalar, enformasyonel ve kişiler arası adaletin, adalet algılarındaki farklı etkilerinden dolayı ayrı ayrı ele alınmaları gerektiğini göstermektedir (Keskin vd., 2008: 98).

I.1.3.3.1. Bilgi Verici Adalet (Informational Justice)

Enformasyonel (Bilgi verici) adalet, karar mekanizması prosedürlerinin açıklanması ve uygulanması üzerine odaklanmaktadır. Konu üzerine gerçekleştirilen araştırmalar, çıktılarının belirlenmesinde kullanılan prosedürlere yönelik açıklamaların enformasyonel adalet algılarını artırdığını göstermektedir. Açıklamalar, süreçlerin yapısal yönlerini ve sürecin nasıl işlediğini değerlendirebilmek için gerekli enformasyonu sağlamaktadır. Ancak bu açıklamaların adil olarak algılanabilmesi için;

- İçten olmaları ve bir art niyet olmaksızın paylaşılması,
- Gerçekçi bir enformasyon temeli ve sağlam bir mantık ilişkisi üzerine kurulmuş olmaları,
- Keyfi değil yasal faktörlerle belirlenmeleri gerekmektedir (Keskin vd., 2008: 98-99).

I.1.3.3.2. Kişilerarası Adalet (Interpersonal Justice)

Kişiler arası adalet, kişilere karşı saygılı ve onurlu davranılması ve yetkililer tarafından itibar gösterilmesiyle ilişkilidir. Duyarlı ve anlayışlı bir davranış biçimi, bireylerin istenmeyen sonuçlar karşısında bile daha olumlu yaklaşımlarını sağlayabileceğinden, kişiler arası adalet, sonuçlara karşı gösterilen tepkileri değiştirebilme gizil gücüne sahiptir. Kişiler arası davranışlar; kişiler arası iletişim, güvenilirlik, gerekçelemelerin uygunluğu, dürüstlük, nezaket, zamanında geri besleme ve haklara saygıyı ihtiva etmektedir (Keskin vd., 2008: 99).

I.1.4. Örgütsel Adaleti Etkileyen Faktörler

Örgütsel adaleti etkileyen birçok kişisel ve örgütsel değişken üzerinde çalışmalar yapılmıştır. Cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, yaş, kıdem, unvan gibi kişisel özellikler ile örgüt kültürü, örgütsel değişim, performans değerlendirme, yönetici davranışları, örgütsel

bağlılık, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi örgütsel özellikler örgütsel adalet konusunda üzerinde en çok çalışılan özelliklerdir.

I.1.4.1. Kişisel Faktörler

Örgütsel davranış alanında yapılan birçok araştırma sonuçlarına göre, **cinsiyetin** pek çok tutum ve davranışın üzerinde önemli etkilerinin olduğu görülmektedir. Saal ve Moore tarafından 1993 yılında yapılan çalışmada, kadın çalışanların görevde yükselme şansı açısından erkeklere göre haksızlığa uğradığı yönünde bir düşünce içinde oldukları belirlenmiştir. Kadınların örgüt içindeki yetkilerinin daha az olduğu, aynı işlerde daha düşük ücretlerle çalıştırıldıkları, erkekler ile karşılaştırıldığı zaman eşit muamele görmedikleri ortaya konulmaktadır. Cinsiyetin adaletle yönelik kurallar üzerinde de etkili olduğu ileri sürülmektedir. Örneğin kadınların eşitlik eğiliminin daha yüksek olduğu ve ödüllerin dağıtılmasıyla ilgili kural ve süreçlerde fedakarlık yapmaya daha yatkın oldukları iddia edilir. Kadınlar eşitsizlikler karşısında daha az tepki göstermektedir ve ilişkinin etkileşimsel boyutuna yönelerek arkadaşıca bir ilişkiyi sürdürmeye odaklanmaktadır. Erkekler ise statülerinin gücünü kullanmaya, sorunlara ilişkin çareleri araştırmaya ve azamî çıkar elde etmeye yönelmektedir (Atalay, 2007: 20-21). Sezgin tarafından 2009 yılında yapılan çalışma ise, erkek çalışanların kadın çalışanlara göre örgütsel adalet ve dağıtımsal adaleti daha çok algıladıklarını ortaya koymaktadır (Sezgin, 2009: 13).

Unvan, bireyin örgütsel hiyerarşideki konumu demektir. Unvan ve gücün örgüt içindeki dağılımı açısından adalet ilkelerinin, algılarının ve eylemlerinin önemi büyüktür. Çünkü yöneticiler, örgütteki karar alma mekanizmasını ellerinde bulundurmaktadırlar ve almış oldukları kararların hakkaniyete uygun olduğunu düşünme eğilimindedirler. Araştırmalara göre, örgütlerde yönetim kademesindekiler ile gücü olmayan çalışanlar arasında eşitliğin algılanması bakımından farklılıklar bulunmaktadır (Atalay, 2007: 21). Yönetim ve işçinin dağıtımsal adaletin doğruluğuna yönelik tepkilerini karşılaştırdığımızda, Giacobbe-Miller, işçiler ücreti adaletsiz olarak algılarken yönetimin adil olarak algıladığını bulmuştur. Lansberg (1984), paylaşım prosedürlerinin adilliğinin algılanması üzerinde örgütsel hiyerarşinin etkilerini incelemiştir. Sonuçlar göstermiştir ki Amerikan üst ve orta kademe yöneticileri, hakçılığı bir rastlantı temelinde görmüşlerdir ve eşitlikten veya ihtiyaç temelli paylaşımından daha adil olarak değerlendirmişlerdir. Aynı örgütlerden daha alt düzey çalışanlar ise, hakça paylaşımları yöneticilere göre daha az eşit paylaşımları ise yöneticilere göre daha yüksek düzeyde onaylamışlardır (Beugre, 1996: 75).

Yaş, adalet algıları açısından önemli bir öngörücü özelliğe sahip olarak görülmezken, bir örgütün oluşumunda, yaş, adil işlem algılamalarıyla bağlantılı olabilir. Örgütte daha uzun süre geçirmiş olan çalışanlar hak ettiklerine sahip olmadıklarını düşünebilirler (Beugre, 1996: 72). Çalışanların yaşları yükseldikçe, adalet algıları azalmaktadır (Sezgin, 2009: 2). McFarlin ve Sweeney (1992), çalışmalarında, yaşın iş tatmini ve ücret seviyesinden tatmin gibi kişisel sonuçları tahmin etmede önemli bir belirleyici olduğunu bulmuşlardır. Yazarlara göre daha yaşlı olan işgörenler genç olanlara göre daha yüksek düzeyde iş ve ücret tatmini içindedirler. İş türü de iş tatmininin tahmin edilmesinde önemli derece etkilidir. Bu çalışmaya göre, dağıtımsal adalet kişisel sonuçlar üzerinde etkili olurken işlemsel adalet ise örgütsel bağlılık ve astların üstlerini değerlendirmesi gibi örgütsel sonuçlar üzerinde daha etkili olmaktadır.

Örgütte geçirilen süre ya da **kıdem**, bir pozisyonda veya bir örgütte geçirilen süre anlamına gelmektedir. Örgütte geçirilen süre (organizational tenure) ile algılanan örgütsel adalet arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar çelişkili sonuçlar vermektedir. Bir kısım görüşe göre, oluşturulan prosedürlerin daha uzun süreler kullanılmaları ile birlikte daha yüksek derece kabul göreceği ileri sürülmektedir. Grup üyeleri istikrar kazanan prosedürlerin paylaşımına yönelik olarak daha pozitif tutumlara sahip olacaklardır. Bu prosedürler öngörülebilirliği ve kişisel güvenceyi artırmaktadır. Bu görüş, neyi beklediklerini bildiği zaman bireylerin güvende hissettiklerini ileri süren Lerner tarafından paylaşılmaktadır (Beugre, 1996: 76). Öte yandan bazı araştırmacılara göre, bireyin örgütte geçirdiği süre arttıkça karşılaştığı iyi veya kötü olaylar da artmaktadır. Ancak insanlar kötü olayları daha çok hatırlamaya temayüllüdür ve yıllar boyunca birikmiş kötü anılar da olumsuz bir adalet algısına neden olmaktadır (Atalay, 2007: 22).

Eğitim, örgütsel adalet ile ilişkisi araştırılan kişisel özelliklerden birisidir. Eğitim düzeyi yüksek çalışanların, adalet konularında daha duyarlı oldukları, kendi haklarını koruma eğiliminde oldukları ve kendileriyle ve işle ilgili alınan kararlara katılım konusunda daha istekli oldukları ve beklenti düzeylerinin daha yüksek olduğu gözlenmektedir. Bu beklentilerin karşılanmamasından kaynaklanan hayal kırıklığı, adil davranılmadığına yönelik bir düşüncenin oluşmasına yol açmaktadır. Eğitim, yeterlilikle de ilişkili bir kavramdır. Yüksek düzeyde yeterlilik duygusu içindeki bireylerin adaletsizliklere karşı gösterdikleri tepkinin daha sert ve olumsuz olduğu gözlenmiştir (Atalay, 2007: 22-23).

Negatif duygusallık da örgütsel adalet algılarında belirleyici olan kişisel özelliklerden birisidir. Olaylara karşı olumsuz temayülü ifade eden negatif duygusallık ile örgütsel adalet

arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalardan birisi de Özdevecioğlu tarafından 2004 yılında yapılmıştır. Buna göre; negatif duygusallığın, dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adaleti olumsuz yönde etkilemektedir (Özdevecioğlu, 2004: 181).

Örgütsel adaleti etkileyen kişisel özellikler arasında sayılanlardan birisi de **denklik duyarlılığı** (equity sensivity)'dir. Denklik duyarlılığı kavramı, Adams (1965)'ın Eşitlik Teorisi'nden türetilmiştir. Eşitlik Teorisi'nin bireylerin kişisel özelliklerini dikkate almaksızın adalet algılarını açıklamaya çalışması eleştirilere konu olmuştur. Bütün bireyler karşılaştıkları adaletsizliklere karşı aynı tepkiyi vermemişlerdir. Denklik duyarlılığı, bireyin neyin hakça olduğuna ya da neyin hakça olmadığına dair algısıdır ve Huseman ve arkadaşları (1985) tarafından geliştirilmiş bir yaklaşımdır. Bireyler, eşitsizlik durumuna karşı gösterdikleri duyarlılık açısından üçe ayrılmaktadır: 1) Denkliğe duyarlı tipler 2) Hakçalığı, yatırımların sonuçlardan daha fazla olması gerektiği şeklinde düşünen verici tipler 3) Hakçalığı, yatırımların sonuçlardan az olması gerektiği şeklinde düşünen alıcı tipler. Huseman ve arkadaşları (1985) tarafından yapılan çalışmada, bu üç ayrı tipin verdikleri tepkiler arasında anlamlı farklılıklar olduğu ortaya konulmuştur. Alıcılar, dışsal maddi sonuçları diğer iki gruba göre daha güçlü şekilde tercih etmişlerdir (Atalay, 2007: 62-63). Buna karşılık, Scott ve Colquitt (2007) tarafından yapılan çalışmada, denklik duyarlılığının örgütsel adaletin bir aracı olarak önemli bir etkisinin olmadığını, daha çok iş tatmini gibi davranışsal olmayan sonuçları açıklamakta etken olduğunu ileri sürmüşlerdir (Scott ve Colquitt, 2007: 319).

Literatürde, **beş faktörlü kişilik modeli** olarak adlandırılan kişilik özellikleri ile örgütsel adalet ilişkisi üzerinde bir hayli sayıda araştırmanın yapıldığı görülmektedir. Beş faktörlü kişilik modeli, bireysel farklılıklar konusunda anlamlı ve genelleştirilebilir bir sınıflandırma sağlamaktadır. Bu model, bağımsız beş boyutu kapsamaktadır: Dışa Dönüklük, Nevrotiklik, Görevine Bağlılık, Uzlaşmacılık ve Öğrenmeye Açıklık. Dışa açıklık; bireyin ne kadar sosyal, konuşkan, aktif, hırslı ve kendine güvenen bir yapıda olduğunu ölçen bir boyuttur. Nevrotizm ise, bir bireyin duygusal dengesi, karşılaştığı stresörlerle başa çıkma yeteneği ile ölçülmektedir. Yüksek düzeyde nevroz içinde yer alan bir birey, olumsuz duyguları yaşama eğilimindedir. Görevine bağlılık; bir bireyin sorumluluk sahibi, güvenilir, düzenli, tutarlı ve başarı yönelimli olması şeklinde betimlenir. Uzlaşmacılık ise; bireyin saygılı, iyi mizaçlı, iş birliği yapmaya meyilli, yumuşak kalpli, güvenilir ve hoşgörülü olmasıdır. Beş Büyükteki son faktör ise yeniliğe açıklıktır. Bu özellik ise; bilimsel veya sanatsal olarak yaratıcılık, farklı düşünme ve politik liberalizmle ilişkilidir (Shi vd., 2009: 211).

Shi ve arkadaşları (2009) tarafından yapılan araştırmada, beş büyük faktör modeli ve örgütsel adalet ilişkisi incelenmiştir. Bu çalışmanın bulgularına göre; uzlaşmacılık ve nevrotizm ile örgütsel adalet arasındaki korelasyonun önemli olduğu, özellikle uzlaşmacılık özelliğinin bütün örgütsel adalet unsurları ile pozitif şekilde ilişkili olduğu, nevrotizmin ise işlemsel (prosedürel) ve bilgi verici (enformasyonel) adalet ile negatif şekilde ilişkili olduğu görülmüştür (Shi vd., 2009: 209).

Özgüven (Self-Efficacy) de örgütsel adalet konusunda etkili olduğu belirlenmiş olan kişisel faktörlerdendir. Yetenek, algılanan adaletle yönelik tepkileri açıklamak için kullanılan bireysel faktörlerden birisi olarak görülmektedir. Yetenekli insanlar, adaletsiz bir duruma karşı daha az yetenekli meslektaşlarına göre daha fazla olumsuz şekilde tepki verme eğilimindedirler. Bu varsayım özgüven kavramına dayanmaktadır. Özgüven, bir bireyin verilen bir görevi yerine getirebileceğine dair güçlü şekilde bir inancının olması ve sahip olduğu yeteneklerine inanmasıdır. Ross, Thibaut ve Evenbeck (1971), adaletsiz muamelelere karşı yetenekli ve verimli bireylerin yeteneksiz ve verimsiz bireylere göre daha yüksek oranda itiraz ettiklerini ileri sürmüşlerdir (Beugre, 1996: 81).

I.1.4.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel değişim, örgüt kültürü, performans değerlendirme ve ücret sistemleri gibi çok sayıda örgütsel değişken ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar bulunmaktadır.

Küçülme, değişim mühendisliği ve yeniden yapılanma gibi işyerinde meydana gelen değişiklikler çalışanların örgütsel adalet algılarını etkileyebilmektedir. Örnek olarak küçülme örgütsel verimliliği artırmasına rağmen, çalışanlar arasında olumsuz duyguların yükselmesine yol açabilmektedir (Beugre, 1996: 90).

Araştırma sonuçlarına göre, işten çıkarmaların yoğun yaşandığı örgütlerde işlerine devam etmekte olan çalışanların örgütsel bağlılıklarının arttığı görülmektedir. Ancak işten çıkarmaların sık olması ve çıkarılanlar ile işyerlerinde çalışmaya devam eden arasındaki psikolojik mesafe, bu sonucu olumsuz etkilemektedir. İşten çıkarmalarda yaşanan sıklıktaki artış, etkileşimsel adaletsizlik algısının da artışına neden olmaktadır. Örgütlerdeki küçülme sonuçları ne kadar olumsuzsa, dağıtımsal ve işlemsel adaletle yönelik kaygılar da o kadar çok olmaktadır. Yalnızca sonuçları açısından olumsuz örgütsel değişiklikler değil, iş hayatındaki cinsiyet, ırk gibi farklılıkları ortadan kaldırmak için yapılan bazı değişiklikler de örgütsel adalet algısını olumsuz yönde etkilemektedir. Bireyler ya da gruplar, farklılıkların ortadan

kaldırılması ile kendilerinden daha yetersiz gördükleri gruplar ile eşit muamele edilmenin adil olmadığını düşünürler (Atalay, 2007: 24).

Liderlik değişkenleriyle birleştirilen dağıtımsal adalet konuları ve tercih edilen paylaşım kuralları, araştırmacılar tarafından tam olarak gözden kaçırılmış ya da görmezden gelinmiştir. Oysa yapılan çalışmalarda liderlik davranışları ile adalet algısı arasında ilişkinin var olduğu birçok araştırmanın bulguları arasındadır. Yüksek görev yönelimli (high task-oriented) liderler, eşitlik temelli paylaşım kurallarını tercih etmişlerdir. Bireysel performansı baz alarak ödüllerin dağıtımını yapmışlardır. Tyler, Rasinski ve Spodick (1985), takım liderlerinin üyelerin yatırımlarını göz önünde bulundurduğunu gösterdiği zaman, takım üyelerinin süreçleri daha adil olarak gördüğünü, kararlara daha fazla bağlı olduğunu, takıma bağlanma durumunun daha yüksek olduğunu ve liderde daha yüksek bir güven olduğunu ileri sürmüşlerdir. Liderin adil olması, özellikle astlarının performanslarının değerlendirilmesinde önem arz etmektedir (Beugre, 1996: 95-96).

Dönüşümcü liderler, çalışanların beklenenden daha yüksek performans göstermelerini sağlayarak, onların rol ve davranışları üzerinde etkin bir rol oynarlar. Dönüşümcü liderler, aynı zamanda çalışanların örgütsel adalet algılarını önemli derecede etkilemektedir. Örgütsel adalet konusunda gerekli önemin verilmemesi halinde, liderin gücü sarsılacak ve dönüşümcü liderin yönetimdeki etkinliği açısından uygun bir örgütsel ortamdan söz edilemeyecektir. Adil bir örgütte çalışanlar, yöneticilerin davranışlarına yönelik de adil, ahlakî ve akılcı olarak değerlendireceklerdir (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 262). Çalışanların liderle ilgili bu yöndeki düşünceleri ile birlikte örgütsel performans açısından arzu edilen bir ortamın oluşması söz konusu olacaktır.

Performans değerlendirme ile örgütsel adalet değişkenleri arasındaki ilişkiyi inceleyen çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Çalışanların performans değerlemesi sürecinde, herkes için her durum şartta geçerli olan ve tutarlı performans standartları uygulanırsa, çalışanlar tarafından bu performans değerlendirme işlemlerinin adil olarak değerlendirilmesi eğilimi de artmaktadır. Performans değerlendirme işlemlerinin sıklığı, yöneticilerin çalışanların performanslarını yakından gözlemesi, yöneticilerin ve çalışanların görev ve sorumluluklar üzerinde uzlaşmış olması değerlemenin adil olduğu yönündeki yargıyı güçlendirmektedir (Atalay, 2007: 24).

Cezalandırma da örgütsel adalet algısını etkileyen uygulamalardan birisidir. Cezalandırma, görevi kötüye kullanma olarak ifade edilen belli davranışların sonucunda

ortaya çıkar. Görevi kötüye kullanma, görevi ile ilgili olarak bireyin ahlaki ve teknik olarak standartların altında kalması durumudur. Böyle bir davranış görüldüğü zaman, yönetici astını muhtemelen cezalandıracaktır. Fakat bu eylem sadece cezalandırmaya maruz kalan tarafından değil aynı zamanda bu eyleme tanıklık yapan tarafından da nasıl algılanacaktır? Cezalandırılan için, ceza bir kızgınlığa veya cezayı verene karşı bir küskünlüğe yol açabilir. Çoğu örgütte, cezalandırma, yönetici/ast ikilisinin ötesine geçer ve bu olaya tanıklık edenleri de kapsar. Eğer cezalandırma gözlemleyenler tarafından adaletsiz olarak algılanırsa, yönetici onların güvenlerini kaybedebilir. Algılanan bu adaletsizlik onun otoritesinin zarar görmesine yol açabilir (Beugre, 1996: 98).

Cezalandırma olumsuz bir sonuç olarak görülmesine rağmen bazı yazarlar tarafından olumlu sonuçlar doğurduğu ileri sürülmüştür. Örneğin Arvey ve Jones (1985), cezalandırma adaletinin gözlemcilerin performanslarını yükselttiği sonucunu bulmuştur. O'Reilly ve Chatman (1989), hak edilen bir cezalandırmanın gözlemcilerin motivasyonlarını, iş tatminlerini ve eşitlik algılamalarını pozitif şekilde etkilediğini bulmuştur (Beugre, 1996: 99).

Adil olup olmadığı en çok tartışılan örgütsel özelliklerden birisi de **ücret sistemidir**. Ücret sistemi, sadece dağıtımsal adalet algısını değil aynı zamanda işlemsel adalet algısını da etkiler. Çalışanlar kendi yatırımları ile sonuçlarını diğerlerinin yatırım ve sonuçlarıyla karşılaştırır ve gelirin ne kadar adil paylaşıldığına yönelik bir yargıya varır. Ücret sisteminin şeffaflığı işlemsel adalet algısı üzerinde olumlu etki yapar. Çünkü çalışanlar ücretlendirme işleminin hangi standartlara göre yapıldığını ve kimlerin ne kadar ücret aldıklarına ilişkin bilgileri elde edebilmektedirler. Ücret sisteminin açıklığı, işlemlerin kötüye kullanılmayacağına yönelik güven uyandırmaktadır (Atalay, 2007: 25).

Örgüt kültürü, örgütte çalışanlara yönelik davranış biçimi üzerinde çok fazla etkilidir. Kültür, dağıtım ile ilgili kuralların oluşturulması sürecinde belirleyicidir ve böylece dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet algısını da etkilemektedir (Atalay, 2007: 25).

I.1.5. Örgütsel Adaletin Sonuçları

Örgütsel adalet algısının varlığı, örgütler için çalışanların iş tatminlerini (Demircan Çakar ve Yıldız, 2009; Eroğlu, 2009; Mc Farlin ve Sweeney, 1992; Özer ve Urtekin, 2007; Tanner, 2007; Söyük, 2007; Samad, 2006; Kaneshiro, 2008; Sareshkeh vd., 2012), örgütsel bağlılıklarını (Atalay, 2007; Ceylan ve Dinç, 2008; Kaneshiro, 2008; Lambert vd., 2007; Demircan Çakar, 2008; Pillai vd.; Tanner, 2007; Jamaludin, 2009; Sareshkeh vd., 2012; Mete ve Serin, 2014; Rahman vd., 2015), örgütsel güvenlerini (Hopkins ve Weathington, 2006;

Kaneshiro, 2008; Demircan Çakar, 2008; Pillai vd., 2001; Aryee vd., 2002; Tanner, 2007; Turner, 2004; Polat, 2007), örgütsel vatandaşlık davranışlarını (Polat, 2007; Folger ve Konovsky, 1989; Organ, 1994), performanslarını (Williams, 1999) arttırmak gibi pozitif sonuçların ortaya çıkışına neden olabilir.

Tersine, adaletsizlik duygusunun yaşanması ise, işgörenlerin tatminsizliği ve hırsızlık (Greenberg, 1990), işyeri gerginliği (Beugre, 1996; 2005), çalışanların işten ayrılma niyeti (Kaneshiro, 2008), sabotaj (Ambrose vd., 2002), iş performansının düşüşü ve kabuğuna çekilme davranışının artışı (Keskin vd., 2008), işyeri saldırganlığı (Atalay, 2007) ve stres (Graham, 2009) gibi örgütler açısından çeşitli maliyetlere yol açan negatif sonuçları doğurabilmektedir.

İşlemsel adalet; örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel kararlara bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş arkadaşlarını izleme davranışı gibi örgütsel düzeydeki değerlendirmelerin önemli bir tahmin edicisi olarak bulunmuştur. Etkileşimsel adalet ise, patron veya yönetici gibi karar verme ajanlarına yönelik tepkilerle ilişkili bulunmuştur. Örnek olarak, etkileşimsel adalet, lider üye değişimi algılamaları ve yönetici etkisindeki örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkilidir (Buhler, 2006: 35).

Örgütsel düzeyde bir adalet algısı beraberinde işgörenlerin işi yavaşlatma, hırsızlık, misilleme hatta işi kasıtlı olarak sabote etmeleri gibi olumsuz faaliyetlerde bulunmalarına neden olmaktadır. Nitekim, adaletsizlik, sabotaj davranışının temel bir öncülü olarak kabul edilmektedir (Ambrose vd., 2002:947).

Lee (2007)'ye göre, adalet yapısının değişik boyutları, örgütsel vatandaşlık davranışı, bağlılık, iş tatmini, yönetimde güven, lider-üye değişimi, algılanan örgütsel destek, iş performansı, iyi niyetli olarak yöneticinin değerlendirilmesi ve güven gibi kilit durumdaki örgütsel çıktılarla bağlantılıdır (Lee, 2007: 20).

Colquitt ve arkadaşları tarafından 2001 yılında yapılan bir meta-analiz çalışmasına göre, dağıtımsal adalet; iş tatmini, örgütsel bağlılık, otoriteyi değerlendirme, geri çekilme ve performans gibi sonuçlarla önemli derecede ilişkili iken, işlemsel adalet; yukarıdakilerden farklı olarak güven ile de önemli derecede ilişkili bulunmuştur. Etkileşimsel adalet ise yine diğerlerinden farklı olarak örgütsel vatandaşlık davranışı ve olumsuz tepkiler ile önemli şekilde ilişkili bulunmuştur. Cohen ve arkadaşları (2001) tarafından yapılan bir başka meta-analiz çalışmasında ise çalışma performansı ve zarar verici iş davranışlarının işlemsel adalet

ile güçlü şekilde ilişkili olduğu bulunmuştur. Hem dağıtımsal adalet hem de işlemsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı ve zarar verici iş davranışları ile benzer şekilde ilişkili olduğu bulunmuştur. Her üç örgütsel adalet boyutunun ise yönetim ve güven ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Buhler, 2006: 35-36).

Örgütsel adalet algılamalarının sonuçlarına ilişkin olarak Polat tarafından yapılan bir analiz çalışması aşağıdaki Tablo 3 aracılığıyla daha açık olarak ortaya konulmaktadır.

Tablo 3. Örgütsel Adalet Sonuçları

DEĞİŞKENLER	YAPILAN ÇALIŞMALAR
İş Tatmini	Folger ve Konovsky, 1989; Farh vd., 2001; Moorman, 1991; Dailey ve Kirk, 1992; McFarlin ve Sweeney, 1992; Moorman vd., 1993; Sweeney ve McFarlin, 1993; Organ, 1994; Tang ve Boldwin, 1996; Schappe, 1996; Masterson vd., 1997; Pillai vd., 1999; Lee, 2000; Masterson vd., 2000; Colquitt vd., 2001; Sezen, 2001; Aryee vd., 2002; Begley vd., 2002; Erdoğan, 2002; Ambrose ve Cropanzano, 2003; Byrne, 2003; Farmer vd., 2003; Memiş, 2003; Rupp vd., 2003; DeConinck ve Stilwell, 2004; Bettencourt vd., 2005; Burnett vd., 2005; Dilek, 2005; Rifai, 2005; Uçak, 2005; Eker, 2006; Johnson vd., 2006; Walumbwa vd., 2006;
Örgütsel Bağlılık	Lind ve Taylor, 1988; Folger ve Konovsky, 1989; Folger ve Cropanzano, 1998; Dailey ve Kirk, 1992; McFarlin ve Sweeney, 1992; Moorman vd., 1993; Singer, 1993; Varoğlu, 1993; Organ, 1994; Orpen, 1994; Lowe ve Vodanivch, 1995; Tang ve Sarsfield-Boldvin, 1996; Schappe, 1996; Tang ve Baldwin, 1996; Malatesta ve Byrne, 1997; Masterson vd., 1997; Dulebohn ve Martocchio, 1998; Folger ve Cropanzano, 1998; Byrne, 1999; Byrne ve Cropanzano, 2000; Lee, 2000; Masterson vd., 2000; Cohen-Charash ve Spector, 2001; Colquitt vd., 2001; Lemons ve Jones, 2001; Lemons ve Jones, 2001; Wasti, 2001; Erdoğan, 2002; Spreitzer ve Mishra, 2002; Wong vd., 2002; Yıldırım, 2002; Yıldırım, 2002; Ambrose ve Cropanzano, 2003; Demircan, 2003; Farmer vd., 2003; Rupp vd., 2003; Dilek, 2004; Karabay, 2004; Yang vd., 2004; Bettencourt vd., 2005; Dilek, 2005;; Rifai, 2005; Baker vd., 2006; Gürpınar, 2006; Johnson vd., 2006; Murphy vd., 2006; Walumbwa vd., 2006.
Örgütsel Güven	Alexander ve Ruderman, 1987; Lind ve Taylor, 1988; Folger ve Konovsky, 1989; Greenberg, 1990a; Konovsky ve Cropanzano, 1991; Dailey ve Kirk, 1992; Tyler ve Lind, 1992; Barling ve Michelle, 1993; Konovsky ve Pugh, 1994; Brockner ve Siegel, 1995; Korsgaard ve Roberman, 1995; Korsgaard vd., 1995; Mater vd., 1995; Greenberg, 1996; Tyler ve DeGoe, 1996; Brockner vd., 1997; Farh vd., 1997; Korsgaard vd., 1998; Tremblay vd., 1998; Van Den Bos vd., 1998; Zaheer vd., 1998; Pillai vd., 1999; İşbaşı, 2000a; Lee vd., 2000; Menguç, 2000; Tan ve Tan, 2000; Colquitt vd., 2001; Günaydın, 2001; Aryee vd., 2002; Begley vd., 2002; Jacobs ve Laszlo, 2002; Sargeant ve Lee, 2002; Williams vd., 2002; Albrecht ve Travaglione, 2003; Caldwell ve Clapham, 2003; Demircan, 2003; Ertürk, 2003; Ruder, 2003; Ruder, 2003; Hubbell ve Chory-Assad, 2005; Kickul vd., 2005; Mishra ve Mishra, 2005; Wong vd., 2006.
İşi bırakma, iş devri ve devamsızlık, işten ayrılma niyeti	Folger ve Konovsky, 1989; Greenberg, 1990a; Sashkin ve Williams, 1990; Dailey ve Kirk, 1992; Sweeney ve McFarlin, 1993; Hayes vd., 1995; Masterson vd., 1997; Lee, 2000; Colquitt vd., 2001; Vermunt ve Steensma, 2001; Begley vd., 2002; Erdoğan, 2002; Lim, 2002; Ambrose ve Cropanzano, 2003; Brashear vd., 2005; Mishra ve Mishra, 2005; Oikkonen ve Lipponen, 2005; Tekleab vd., 2005.
Örgütsel vatandaşlık davranışı	Smith vd., 1983; Organ, 1988, 1990, 1994; Folger ve Konovsky, 1989; Rousseau, 1989; Farh vd., 2001; Burns ve Collins, 1991; Konovsky ve Cropanzano, 1991; Moorman 1991; Bies vd., 1993; Greenberg, 1993; Moorman, 1993; Moorman vd., 1993; Niehoff ve Moorman, 1993; Organ ve Moorman, 1993; Konovsky ve Pugh, 1994; Aquino, 1995; Deluga, 1995; Lee, 1995; Tang ve, Sarsfield-Boldvin, 1996; Podsakoff vd., 1996; Schappe, 1996; Skarlicki ve Latman, 1996; Farh vd., 1997; Malatesta ve Byrne, 1997; Masterson vd., 1997; Netemeyer vd., 1997; Moorman vd.,

	1998; Schappe, 1998; Byrne, 1999; Byrne ve Cropanzano, 2000; Mengüç, 2000; Alotaibi, 2001; Colquitt vd., 2001; Colquitt vd., 2001; Haworth ve Levy, 2001; Begley vd., 2002; Chen vd., 2002; Cropanzano ve Rupp, 2002; Erdoğan, 2002; Williams vd., 2002; Byrne, 2003; Köse vd., 2003; Ehrhart, 2004; Yang vd., 2004; Atalay, 2005; Blakely ve diğer., 2005; Chen, Lam, Naumann ve Schaubroeck, 2005; Dilek, 2005; Olkkonen ve Lipponen, 2005; Rifai, 2005; Görgün, 2006; Görgün, 2006; Murphy vd., 2006; Walumbwa vd., 2006.
İşe ve örgüte olumsuz tutumlar	Smither vd., 1993; Skarlicki ve Folger, 1997; Folger ve Skarlicki, 1999; Aquino vd., 1999; Colquitt vd., 2001; Ambrosse vd., 2002; Lim 2002; Tripp vd., 2002; Greenberg, 2002; Begley vd., 2002; Byrne vd., 2003; Byrne, 2003; Cropanzano vd., 2005.
İşi yerine getirme	Lee vd., 2000.
İşte kalma niyeti	Burnett vd., 2005.
Öğrenme motivasyonu	Liao ve Tai, 2006.
Örgütsel destek algısı	Niehoff ve Moorman, 1996; Masterson vd., 1997; Moorman vd., 1998; Byrne, 2003; Tekleab vd. 2005; Johnson vd., 2006.
Örgütsel stres	Greenberg, 1990a, 2004; Sashkin ve Williams, 1990; Zohar, 1995; Folger ve Cropanzano, 1998; Vermunt ve Steensma, 2001.
Duygusal tükenmişlik	Rupp vd., 2003; Rifai, 2005.
Geri çekilme	Colquitt vd., 2001.
Güdülenme	Schappe, 1996; Folger ve Cronpanzano, 1998; Erdoğan, 2002; Lambert, 2003.
Hastalıklar	Bobocel ve Farrell, 1996.
İnsiyatifi ele alma	Ruder, 2003.
Çatışma	Kabanoff, 1991; Greenberg ve Barling, 1999.
Örgütsel moral	Folger ve Cronpanzano, 1998.
Şiddet ve şikayet	Dalton ve Todor, 1985.
Ücret memnuniyeti	Lee, Law ve Bobko, 1999.
Beceriye göre ödeme planı	Lee vd., 1999.
Değerlendirme ve otorite	Colquitt vd., 2001.
İş kalitesi	Cowherd ve Levine, 1992.
İş performansı	Greenberg, 1988; Pfeffer ve Langton, 1993; Hayes vd., 1995; Masterson vd., 1997; Byrne ve Cropanzano, 2000; Colquitt vd., 2001; Cropanzano ve Rupp, 2002; Erdoğan, 2002; Farmer vd., 2003; Rupp vd., 2003; Fischer ve Smith, 2004; Rifai, 2005.
İşbirliği	Pfeffer ve Langton, 1993; Folger ve Cronpanzano. 1998.
Lider üye değişimi	Tekleab vd., 2005; Gürpınar, 2006.
Ödüllendirme ve cezalandırma	Cowherd ve Levine, 1992; Trevino, 1992; Ball, vd., 1994.
Örgüt politikaları	Byrne ve Cropanzano, 2000.
Örgütsel çekicilik	Cropanzano vd., 2005.
Örgütsel etkililik	Singer, 1993.
Örgütsel katılım ve karar	Folger ve Konovsky, 1989; Organ, 1994; Schappe, 1996; Tang ve Sarsfield-Boldvin, 1996.
Örgütsel kimlik	Epitropaki, 2003; Olkkonen ve Lipponen, 2005.
Örgütsel sorun	Kutilek, 2004.
Yeniden yapılanma	Konovsky ve Brockner, 1993; Folger ve Skarlicki, 1999.

Kaynak: Polat, 2007: 26-28'den yararlanılarak geliştirilmiştir.

I.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık kavramı, son yıllarda yönetim psikolojisi veya endüstriyel psikoloji ve örgütsel davranış literatüründe sıcak gündem konuları arasında yer almaktadır. Bilgi çağının ortaya koyduğu yeni yönetim anlayışları, örgüt ile içinde yer alan bireyler arasındaki

ilişkinin de değişmesine yol açmaktadır. Örgütler açısından mal ve hizmet üretmek kadar çalışanlarının işlerinden ve örgütlerinden memnun olmalarını sağlamak da önem kazanmıştır. Çünkü bir örgüt, işgörenlerinin bağlılığı ile düşük iş hareketleri, yüksek verimlilik ve iş kalitesi açılarından fayda sağlamaktadır.

1.2.1. Örgütsel Bağlılık Tanımları

En basit tanımı ile, çalışanların kendi oluşturdukları işyerlerine veya örgütlerine karşı bağlanmalarını ifade eden örgütsel bağlılık konusunda, çok sayıda araştırma yapılmıştır. Whyte (1956)'ın çalışmasına kadar eskiye uzanan örgütsel bağlılık çalışmalarında araştırmacılar değişik tanımlar yapmaktadırlar. Konuyla ilgili olarak farklı disiplinlerin de yoğun çalışmalar yapıyor olmaları, örgütsel bağlılık kavramına ilişkin tanımlar üzerinde de etkisini göstermiştir. Örneğin Morrow literatürde yirmi beşin üzerinde tanımın bulunduğunu belirtmektedir. Literatürde öne çıkan çeşitli örgütsel bağlılık tanımları kronolojik bir sıra gözetilerek aşağıdaki tablo'da yer almaktadır.

Tablo 4. Örgütsel Bağlılık Tanımları

Yazar	Yılı	Tanım
Grusky	1966	Bireyin örgüte olan bağının gücü
Rietzer ve Trice	1969	Örgütün kişiye göre anlamlılık düzeyine dayanan psikolojik bir olgu
Schneider ve Nygren	1970	Örgütün ve bireyin amaçlarının zaman içinde bütünleşme veya uyumlu olma süreçleri
Sheldon	1971	Kişinin kimliğini örgüte iliştiiren, örgüte karşı takınılan bir tutum veya yöneliş
Hrebiniak ve Alutto	1972	Birey-örgüt etkileşimi ve zaman içerisinde gelişen yatırımlardaki değişiklikler sonucunda oluşan yapısal bir olgu
Buchanan	1973	Örgütle özdeşleşme, işi benimseme ve örgüte sadakat unsurlarından oluşan bir bütün
Dubin ve diğerleri	1975	Örgütün bir üyesi olarak kalma arzusu, örgüt için yüksek çaba harcama arzusu ve örgütün amaç ve değerlerine inanç unsurlarından oluşan bir bütün
Weiner ve Gechman	1977	Bağlılık davranışları, bağlılığın konusu ile ilgili resmi kurallar ve normlara dayalı beklentileri aşan, sosyal olarak genel kabul görmüş davranışlar
Mowday, Steers, Porter	1979	Örgütsel amaç ve değerlerin kabul edilmesi, örgütün değerleri için çaba harcanması ve örgütte kalmaya istekli olunması durumudur.
Wiener	1982	Örgütsel çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların bir toplamı
Risbut ve Farrel	1983	Kişinin tatmin edici olmasa bile işe sapsap kalması ve kendini işe psikolojik olarak bağlanmış hissetmesi
Fukami ve Larson; Biggard ve Hamilton	1984	Sosyal örgüte ve örgütsel role gösterilen bağlılık
Reichers	1985	Bir örgütün üst yönetim, müşteriler, sendikalar ve toplum gibi çoklu öğelerinin amaçlarıyla özdeşleşme süreci
Schwenk	1986	Kişinin belli bir hareket tarzına bağlılık göstererek, açık bir ödül veya ceza olmasa bile yapıları beğenme ve ona devam etme isteği
O'Relly ve Chatman	1986	Örgütün bakış açısını ve özelliklerini kabul etme ve kendine uyarılama derecesini gösterir

Farnham ve Pimlot	1990	Daima gönüllü ve bireyseldir, zorlanılamaz. Çalışanlara gönüllü olarak verildikten sonra ondan feragat edilemez.
Heshizer vd.	1991	Örgütün amaç ve isteklerini karşılayacak şekilde davranılmasını sağlayan ve kişinin benimsediği normatif güçler bütünü
Morris vd.	1993	En geniş ifadeyle bağlılık, kişisel bağlılık ve sadakat fikrini ihtiva etmektedir.
Tornhill vd.	1996	Bağlılık, öncelikle kişisel özellikleri, kıdemi, başarı ihtiyacı, yetki ve sorumluluk duygusu ve profesyonellik duygusunu kapsamaktadır.
McDonald ve Makin	2000	Kişi ve örgüt arasında gerçekleştirilmiş bir psikolojik sözleşmedir. Psikolojik sözleşme ile bireylerin örgüte bağlılıkları arasında açık bir ilişki vardır.
Valentine vd.	2002	Çalışanların ilgi ve bağlılıklarının örgüte yönelmesidir.
Chen vd.	2002	Çalışanın örgütüne karşı hissettiği psikolojik bağlanmadır.
Becker	1960	İşgörenin örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek, zaman, çaba ve edindiği statü ve para değerleri örgütten ayrıldığı zaman kaybedeceği ve bütün yaptıklarının boşa gideceği korkusu sonucu oluşan bağlılıktır.
Benkhoff	1997	Çalışanın örgütsel hedef ve değerleri benimseyip kabullenmesi özdeşleşmeyi ifade etmektedir. Bir kişi, bir grup veya örgütle çeşitli sebepler yüzünden özdeşleşmektedir. Grup üyeliği insanın kendisini tanımaya yardımcı olmaktadır. Bıteye ait olma duygusu vermektedir. Şayet örgütü imajı, prestiji ve güvenilirliği yüksek ise üyeler daha fazla özdeşleşme göstermektedir.
Baysal ve Paksoy	1999	Çalışanın örgüte bağlılığı, çalıştığı örgütün hedeflerini benimsemesi ve o örgüt içindeki varlığını sürdürmeyi istemesidir. Çalışan bağlılığını, o örgütün bir üyesi olabilmek için güçlü istek duyarak, örgütün yararı için yüksek seviyelerde çaba sarf ederek ya da örgüt değerlerini, vizyonunu ve hedeflerini benimseyip kabullenerek gösterebilir. Dolayısıyla örgütsel bağlılık, çalışanın örgütüne karşı olan sadakat tutumudur ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir.
Bayram	2005	İşgörenlerin örgütte kalmak istemeleri, örgütün tüm etkinliği, çıkarı ve başarısı ile kimliklenme, işgörenin örgüte karşı olan sadakati ve çalıştığı örgütün başarılı olması için gösterdiği ilgidir.
Tutar, Yılmaz, Erdönmez	2006	Kişinin kimliğini örgüte bağlayan tutum ve eğilimlerdir. Bir başka ifade ile bir örgüt çalışanın örgütsel hedeflere ve amaçlara uymanın ötesinde, örgütsel amaç ve hedefleri benimsemesi, özümsemesi ve bu amaç ve hedeflere kendini adanması halidir.

Kaynak: İnce ve Gül, 2005'den faydalanılarak geliştirilmiştir.

Mowday ve arkadaşları (1979) tarafından yapılan tanım, literatürde en çok kabul gören tanım durumunda olup bu çalışmada da benimsenen tanım olmuştur.

Reichers (1985), örgütsel bağlılık tanımlarındaki ölçütlere yönelik çalışmasında üçlü bir ayırım yapmıştır: a) Yatırımlar b) Davranışlar ve Özellikler c) Çalışan-örgüt amaç uygunluğu. **Yatırım** ölçütü temelinde örgütsel bağlılığı tanımlamayan araştırmacılara göre, bağlılık örgütün sunduğu ödüllerin ve maliyetlerin bir fonksiyonudur ve örgütsel hizmet süresi ile uyumludur. Bu yaklaşıma dayanan tanımlar arasında; Becker (1960), Sheldon (1971), Alutto, Hrebiniak ve Alonso (1973), Farrel ve Resbult (1981) çalışmaları yer almaktadır. Allen ve Meyer (1990)'in devamlılık bağlılığı da örgüt için yapılan yatırımları (algılanan maliyeti) temel alır. **Davranışlar ve özellikler** ölçütlerini kullanan araştırmacılara göre örgütsel bağlılık, çalışanların isteğiyle şekillenen açık ve geri dönülemez davranışlarından sonra tutumsal bağlılık ile sonuçlanacak davranışsal eylemlere bağlıdır. Bu

yaklaşım doğrultusundaki tanımlamalar; Kiesler ve Sakamura (1966), Salancik (1977), O'reilly ve Calfwell (1980), Schwenk (1986), O'reilly ve Chatman (1986), Farnham ve Pimlot (1990), Heshiser, Martin ve Wiener (1991) gibi araştırmacılarca yapılmıştır. **Çalışanlarla örgütün amaç uygunluğunu** hedef alan çalışmalarda ise örgütsel bağlılık, bireyin örgütsel amaç, değer ve hedeflerle özdeşleşip, onlar adına çaba sarf ettiğinde gerçekleşir. Bu tanımlama şekli; Hall, Schneider ve Nygren (1970), Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974), Stevens, Beyer ve Trice (1978), Bartol (1979), Morris ve Sherman (1981), Angle ve Perry (1981), Bateman ve Strasser (1984), Stumpf ve Harman (1984), Reichers (1985), Morris, Lydka ve O'Creavy (1993), McDonald ve Makin tarafından yapılmıştır (İnce ve Gül, 2005: 7-8).

I.2.2. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri

Örgütsel bağlılık, kişi, zaman ve mekana göre farklılıklar gösteren subjektif bir yapıya sahip olmanın yanı sıra, bir çalışanın örgütüne bağlı olup olmadığını belirlemek için kullanılan bazı ölçütler de bulunmaktadır. Sözü edilen ölçütler aşağıdaki gibi beş grupta sınıflandırılabilir (Atak, 2009: 89).

I.2.2.1. Örgütün Amaç ve Değerlerinin Benimsemesi

Örgütsel bağlılığın önemli göstergelerinden birisi ve ilk koşulu bireyin amaç, hedef, değer ve vizyonu ile örgütün amaç, hedef, değer ve vizyonunun örtüşmesi halidir. Çünkü bir örgütün amaç ve değerlerini benimsemeyen bir bireyin o örgüte bağlı olması da çok kolay değildir. Örgütsel bağlılık olgusunun öncüsü durumundaki Porter, Steers ve Mowday gibi araştırmacılar, “örgütün amaç ve değerlerini kabullenme ve bunlara güçlü bir inanç duymayı” örgütsel bağlılığın asgarî koşulu olarak görürler. Çalışanın kişisel değerleri, hedefleri ve dünyadan beklentileriyle örgütün çalışana için sunabileceği şeyler sağlıklı ve yüksek düzeyli bir bağlılığın gelişimini tetikleyecektir. Beklentiler ile sunulanlar arasında ortaya çıkan açıklık örgütsel bağlılık düzeyinin belirleyicileri olan ölçütlerden birisidir (İnce ve Gül, 2005: 9).

I.2.2.2. Örgüt için Olağanüstü Çaba ve Fedakarlıkta Bulunabilme

Şüphesiz ki çalışanlardan öncelikle görev tanımında yazılı olanların eksiksiz şekilde yapılması beklenmektedir. Ancak örgütsel bağlılık açısından çalışanlardan görev tanımlarının ötesine geçmeleri beklenmekte, örgüt için olağanüstü çaba sarf etmeleri ve ekstra fedakarlıkta bulunmaları istenmektedir. Çalışanların ilave maddi kazanç beklemezsin örgüt için

fedakarlıkta bulunmaları örgütsel bağlılığın diğer bir önemli göstergesidir (Atak, 2009: 89). Japonya'nın İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra hızlı bir şekilde toparlanmasında, anılan özelliğin bir kültürel araç olarak toplumsal yapının dinamikleri arasında bulunmasının rolü büyüktür (İnce ve Gül, 2005: 10).

I.2.2.3. Örgütsel Üyeliğin Devamı Yönünde Güçlü Bir İstek Duymak

Çalışanların örgütte kalması ve örgüt üyeliğinin devam ettirilmesi yönünde güçlü bir istek duyması örgütsel bağlılık açısından önemlidir. Örgütte kalmak isteği olmayan çalışanın örgütsel bağlılığının da yüksek olması düşünülemez. Çeşitli nedenlerle örgütten ayrılmak isteyen bir çalışanın örgütüne yönelik memnuniyetsizlik içinde olduğu ortadadır. Örgütünden beklentileri ve isteklerini bulamayan, bunun sonucu olarak da örgütünden memnun olmayan çalışanların örgütsel bağlılık duymaması doğal bir durumdur.

I.2.2.4. Örgütle Özdeşleşme

Çalışanların örgütsel amaçları benimseyip bunlara uygun hareket etmesi, çalışanın örgütle özdeşmiş olduğunu göstermektedir. Özdeşleşme, çalışanların üyesi olmaktan memnun oldukları bir örgüte yönelik öykünme taklit etme isteğiyle ortaya çıkan bir etkidir. Örgütler ve örgüt yöneticileri çalışanlarının gözünde bu etkiyi vizyonları, stratejik sezgileri, ikna yetenekleri, özgüvenleri ve dinamik enerjileri yoluyla yakalayabilirler (İnce ve Gül, 2005: 10).

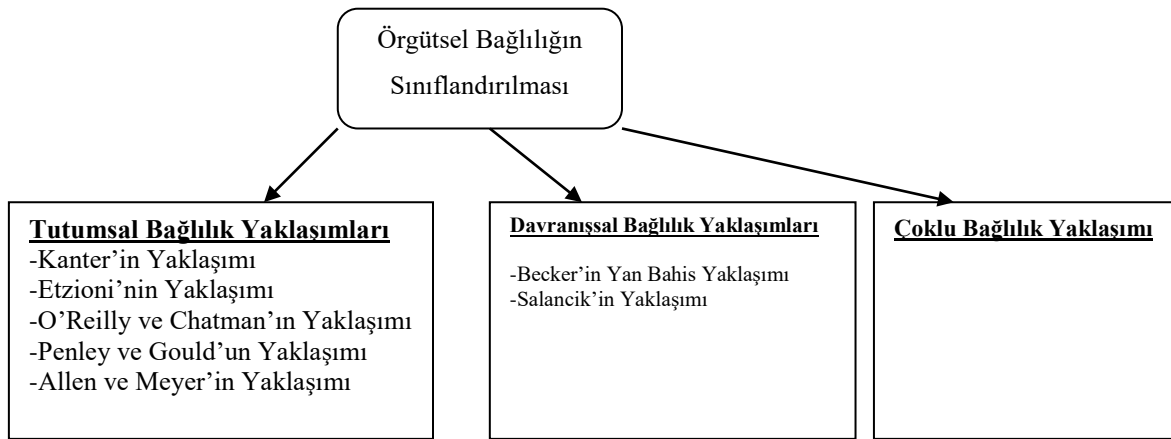
I.2.2.5. Örgütsel Amaç ve Değerleri İçselleştirme

Çalışanlar, kendi amaç ve hedefleri ile birleşmesi nispetinde örgütsel amaç ve hedefleri içselleştirmektedir. İçselleştirme, davranışa rehberlik eden değerlerin birleştirilmesini kapsayan bir etkileme sürecidir. Yöneticilerin işle ilgili tutum ve inançlarının çalışanlar için büyük önem taşıması içselleşmenin bir sonucudur (Atak, 2009: 89).

I.2.3. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Yaklaşımlar

Örgütsel bağlılık tanımlarında yaşanan karışıklık, bu kavram sınıflandırılırken de görülür. Farklı araştırmacılar, farklı yaklaşımların ele alınabileceği sınıflandırmaları ileri sürmüştür. Ancak literatürde yaygın sınıflandırma türü; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık biçimindedir. Aşağıdaki şekilde bu sınıflandırma ve sınıflandırma içinde yer alan yaklaşımlar gösterilmektedir.

Şekil 1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması



Kaynak: İnce Gül, 2005: 26

I.2.3.1. Tutumsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımlar

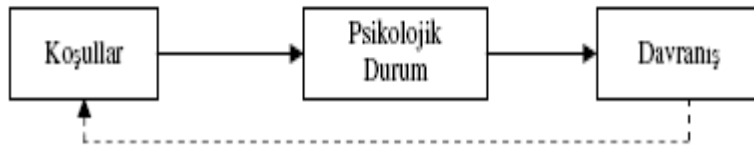
Tutum, sözcük anlamı olarak bireyi belirli bir davranışa yönlendiren eğilimi ifade eder. Tutumlar; insanlar, nesnelere, olaylar veya faaliyetlere dair kişilerin sürekli eğilimlerini gösterir ve duygusal, bilişsel ve davranışsal olmak üzere üç ögeden oluşur. Duygusal öge; tutumun birey üzerinde meydana gelmesine neden olduğu duygusal tepkilerdir. Bilişsel öge; bireyin bir obje, olay ya da diğer kişilerle ilgili inançlarıdır. Davranışsal öge ise tutum yönünde harekete geçmek anlamına gelir (İnce ve Gül, 2005: 27).

Bir kişinin örgüt ile arasındaki bağa ilişkin tutumları, onun belirli davranışlarda bulunmasını ya da bu davranışları sergileme eğiliminde olmasını sağlar. Bu davranışlar örgütten ayrılık ya da örgütte kalma, devamsızlık yapma yapmama ve örgüt lehine çaba içinde olup olmama ile ilgili davranışlardan oluşur.

Tutumsal bağlılık, bireyin kimliğinin örgütü ile özdeşleşmesi veya örgütün amaçlarıyla bireysel amaçların zaman içinde aynı yönde bütünleşmeleri durumunda ortaya çıkar. Mowday (1979)'e göre tutumsal bağlılık, bireyin belli bir örgütle ve o örgütün hedef, değer ve amaçları ile kendi değer ve amaç ve hedeflerini özdeşleştirip, bunları gerçekleştirmek için örgüt üyeliğini devam ettirmek istemesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Bundan ötürü bu tür bağlılıkta, bireylerin bazı manevi ödül ve menfaatleri karşılığında kendilerini örgütlerine bağladıkları bir alışveriş ilişkisi bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 27-28).

Şekil 2’de örgütsel bağlılığın tutumsal bakış açısı gösterilmektedir. Şekildeki düz çizgiler, örgütsel bağlılığın neden-sonuç ilişkisini ifade ederken; kesik kesik çizgiler, bağlılığı sürekli hale getiren tamamlayıcı özellikteki değişkenleri ifade etmektedir. Çalışanların içinde bulunduğu şartlar, psikolojik durumlarını etkilemekte ve bu da çalışan davranışlarının sürekli olmasına neden olmaktadır. Sonuç olarak çalışanlar örgüte bağlılık duymaktadırlar (Doğan ve Kılıç, 2008: 41).

Şekil 2. Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı



Kaynak: Doğan ve Kılıç, 2008: 41

Tutumsal bağlılığın, üç bileşeni bulunmaktadır. Bu bileşenler; örgütün amaç ve değerleri ile özdeşleşme, işle ilgili faaliyetlere yüksek katılım ve örgüte sadakatle bağlanma şeklinde sıralanmaktadır (Bayram, 2006: 129).

Tutumsal bağlılığın daha iyi anlaşılması açısından bu alandaki çeşitli yaklaşımlar aşağıda verilmektedir. Bunlar arasındaki en önemlileri; Kanter, Etzioni, O’Reilly ve Chatman, Penley ve Gould ile Allen ve Meyer’in yaklaşımlardır.

I.2.3.1.1. Kanter’in Yaklaşımı

Tutumsal bağlılık konusunda en bilinen yaklaşımlardan birisi Kanter (1968) tarafından geliştirilmiştir. Kanter (1968), örgütsel bağlılığı, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleri şeklinde ele alır. Sosyal bir sistem olarak örgütlerin belirli istek, ihtiyaç ve beklentileri vardır. Bireyler örgütlerinin bu beklentilerini, örgüte olumlu duygular beslemek ve kendilerini örgütlerine adanarak suretiyle gerçekleştirebilir (İnce ve Gül, 2005: 29).

Kanter (1968), örgütün çalışanlarından istemiş olduğu davranışların farklı bağlılık türlerini ortaya çıkardığını ileri sürmüştür. Çalışanlardan beklenen davranışlar, devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığının doğmasına neden olmaktadır. Çalışanın örgütün kalıcılığını sağlamaya kendisini adanması olarak ifade edilen **devama yönelik bağlılık**, çalışanın örgütte kalmaya devam etmesi ile ilgilidir. Ancak burada çalışan,

örgütten ayrılmanın maliyetinin örgütte kalmanın maliyetinden daha yüksek olması nedeniyle bu davranışı sergilemektedir. Yani çalışan, kendisi için karlı olan şeyin örgütte kalmasına bağlı olduğunu anlaması durumunda örgüte bağlanmaktadır. **Kenetlenme bağlılığı**, çalışanların önceki sosyal ilişkilerden fedakarlık, grubun kenetlenmesini kolaylaştırıcı simge ve semboller ile törenlere katılım gibi araçlar yoluyla örgütteki sosyal ilişkilere bağlanmakta olduğunu önermektedir. **Kontrol bağlılığı** ise; çalışanların lider ve yöneticilerin emir ve kurallarına uyması, yani örgüt normlarına bağlı olmasıdır. Bu bağlılık türü, örgüte karşı olumlu normatif yönelimleri kapsamaktadır. Bu nedenle kontrol bağlılığı, çalışanın örgütün norm, amaç ve değerlerinin pozitif davranışlar için önemli bir rehber olduğuna inanması durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu açıdan kontrol bağlılığı, diğer bazı araştırmacıların da ifade ettiği normatif bağlılık olarak da görülebilir (Atak, 2009: 103).

I.2.3.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasına yönelik yapılan ilk çalışmalardan birisi de Etzioni'nin çalışmasıdır. Etzioni, üç boyutlu bir bağlılık sınıflandırması yapmıştır (Bayram, 2006: 129);

- **Ahlâki bağlılık:** Örgütün amaçları, değerleri ve normlarını benimseme ile otoriteyle özdeşleşmesi esasına dayanmaktadır. Bireyler, toplum için yararlı amaçları izlediklerinde örgütlerine bağlılıkları daha çok olmaktadır.
- **Hesapçı bağlılık:** Örgüt ile üyeleri arasındaki alışveriş ilişkisini esas almaktadır. Üyeler, örgütlerine katkıları karşılığında elde edecekleri ödüller nedeniyle bağlılık duymaktadırlar.
- **Yabancılaştırıcı bağlılık:** Bireylerin davranışlarının kısıtlandığı durumlarda oluşan ve örgüte yönelik olumsuz bir yönelimi ifade etmektedir. Birey, psikolojik yönden örgüte bağlılık duymuyor olmasına rağmen üyeliğini sürdürmektedir.

Ahlâki boyutuyla yakınlaşma, örgütün amaçlarının, değerlerinin ve normlarının içselleştirilmesi ile örgüte müspet ve kesif bir yöneliştir. Hesapçı bağlılıkta, örgütle daha düşük düzeyde bir ilişki söz konusuysen yabancılaştırıcı bağlılıkta, bireysel davranışın kısıtlanması sonucunda örgüte yönelik takınılan menfi tutum söz konusudur (Bayram, 2006: 130).

I.2.3.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığı, bireyin örgüte psikolojik açıdan bağlanması olarak değerlendirmektedirler. Bu araştırmacılara göre örgütsel bağlılığın üç boyutu vardır (Gül, 2003: 43-44).

- **Uyum:** Örgütsel bağlılığın ilk boyutu olan uyumda temel amaç, belli dış ödüllere kavuşabilmektir. Üyelerin bağlılık duymalarının ve bu amaçla sergiledikleri tutum ve davranışların temelinde, belli ödüllere ulaşmak ve belli cezalardan ise uzaklaşmak yer alır. En kısa anlatımıyla uyum, rıza göstermeyi veya içsel ve belirli ödüllere sarılmayı kapsamaktadır.
- **Özdeşleşme:** Örgütsel bağlılık boyutlarının ikincisi olan özdeşleşme, üyenin örgütün bir parçası olarak kalma isteğine dayanır. Üye, diğer üyelerle yakın ilişkiler içine girer. Böylece bireyler, tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek ve tatmin sağlamak için öbür üyeler ve gruplar ile ilişkilendirdiği zaman özdeşleşme ortaya çıkmaktadır. Birey örgütün amaçlarını, değerlerini ve özelliklerini kabullenir ve bunlarla özdeşleşir ise bağlılık gerçekleşir. Bu durumda örgütsel bağlılık, bireyin örgütün bakış açılarını ve özelliklerini kabul etmesi ve kendisine uyarlama derecesini yansıtır.
- **İçselleştirme:** Tamamen bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanır. Örgütsel bağlılığın içselleştirmeye ya da benimsemeye dayanan üçüncü boyutu, bireyin tutum ve davranışlarını örgütün ve örgütteki diğer bireylerin değerler sistemiyle uyumlu hale getirmesi ile ortaya çıkar.

Uyum boyutu, ödül-maliyet değerlendirmesini öne çıkarmak suretiyle bireyi araçsal algılamalara; özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarıysa, örgütün beklentilerine yönelik sonuçlara yönlendirmektedir. Üstte açıklanmaya çalışılan üçlü model, bağlılığın birbirinden farklı ve bağımsız olan boyutlarını ortaya koymaktadır. Burada üzerinde durulması gerekli olan diğer bir özellik, psikolojik bağın temel ve boyutlarının bireylere göre ve bireyin kendi içinde değişebileceği gerçeğidir (Gül, 2003: 43-44).

I.2.3.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould (1988) yaklaşımı, Etzioni'nin (1961) makro katılım modeline dayanmaktadır. Bu modele göre örgütsel bağlılık, esasen değiş-tokuş (bireyin örgütünü bir araç şeklinde görmesi) ve duygusal olmak üzere iki yaklaşımdan oluşur. Etzioni (1961), örgütsel

bağlılığa yönelik bu yaklaşımlarından yola çıkarak örgütsel bağlılığın üç boyutu olduğunu ileri sürmüştür. Bunlar; ahlakî bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır. Bunlardan ahlakî ve çıkarıcı yaklaşımlar duygusal temellere, yabancılaştırıcı yaklaşım ise değiş-tokuş temeline dayanmaktadır (Kılıç, 2008: 65).

Ahlaki bağlılık, örgütün amaç ve değerlerini kabullenme ve onlarla özdeşleşme temeline dayanmaktadır. Bağlılığın bu türünde birey, kendini örgütüne adamakta ve örgütün başarısı için kendisini sorumlu görmektedir. Çıkarıcı bağlılık türünde, çalışanların çıkarları ön plandadır ve ortaya koydukları katkılar karşılığında çeşitli ödüller beklenmesi esasına dayanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, çalışanın bağlılığı; elde edilen ödüllere, teşviklere, primlere bağlıdır (Kılıç, 2008: 65).

Yabancılaştırıcı bağlılık ise bireysel davranışların örgüt tarafından kısıtlandığı durumlarda oluşan ve çalışanın örgüte karşı olumsuz bir şekilde yönelmesine sebep olan bir durumdur. Örgütüne karşı yabancılaştırıcı bağlılık taşıyan bir çalışan, yaptığı işin niteliği ve niceliğinin dikkate alınmadığını düşünerek, verilen ödüllerin ve cezaların tesadüfi olduğuna inanır. Çalışan, rastgele bir örgütte olduğu hissine kapılarak örgüt içindeki kontrolünün azaldığı veya olmadığı duygusu yaşar. Bu durumun sonucunda da çalışan örgüte karşı olumsuz düşünceler taşıyarak örgütüne karşı yabancılaşabilir (Kılıç, 2008: 66).

Yabancılaştırıcı bağlılıkta çalışan, belirli ödüller ya da kazanımlar sağlayamadığı zamanlarda dahi örgütten ayrılmayı düşünmemektedir. Çalıştığı örgütten ayrıldığı zaman ciddi maddi kayıplar yaşaması ve alternatif iş imkânının olmaması gibi düşüncelerden dolayı örgütte kalmayı tercih etmektedir. Buna karşılık çıkarıcı bağlılığa sahip bir çalışan, performansı ve çalışmaları karşılığında belli kazanımlar elde edemezse veya elde ettiğinin yeterli olmadığını görürse örgütten ayrılmayı düşünebilmektedir (Kılıç, 2008: 66).

I.2.3.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Tutumusal bağlılıkla konusundaki önemli çalışmalardan birisi de Allen ve Meyer'in çalışmasıdır. Allen ve Meyer'e göre tutumsal bağlılık, çalışanlar ve örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durumu ifade eder. Bu durum bireylerin örgütlerindeki davranışları ile karakterize edilir. Belirtileri ise bireyin, örgütte kalmaya devam etmesidir. Şekil 7'de görüldüğü gibi, Allen ve Meyer örgütsel bağlılığın üç temel boyuttan oluştuğunu iddia ederler. Bunlar; duygusal (affective), devamlılık (continuance) ve normatif bağlılıktır (Gül, 2003: 45).

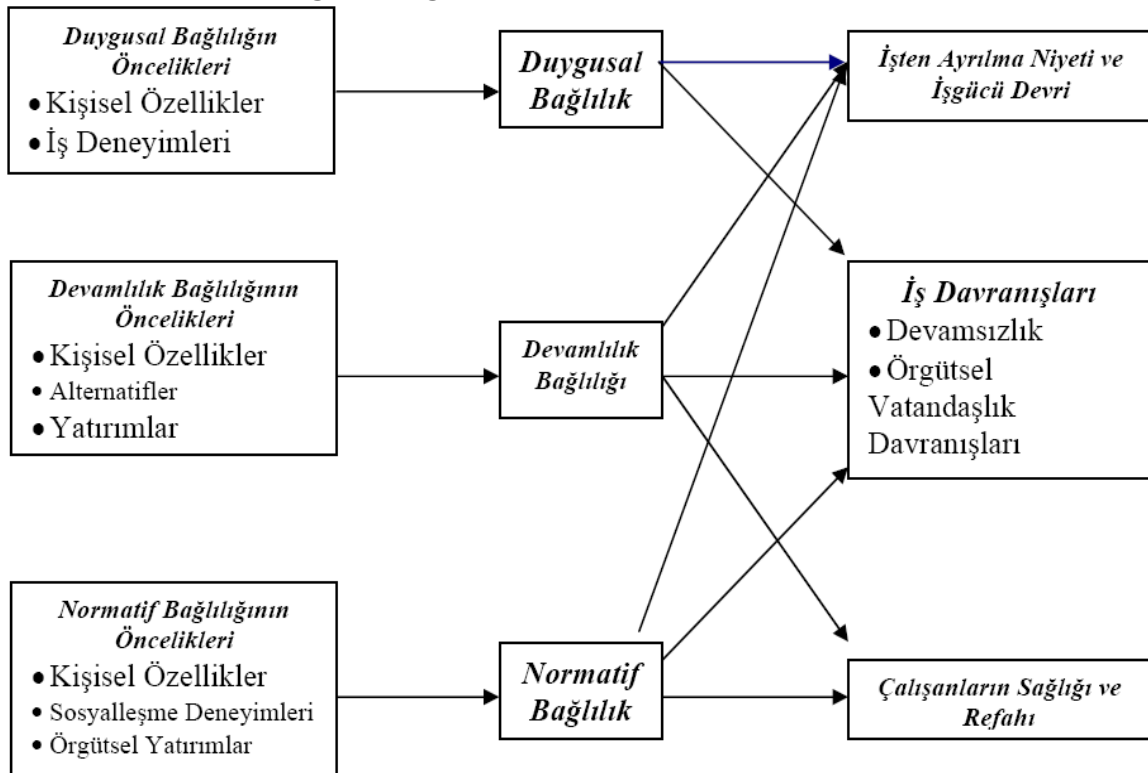
- **Duygusal Bağlılık:** Bireylerin duygusal bağlılığı anlamını taşımaktadır ve bireylerin örgütsel objelere sarılmasını ve örgüt ile özdeşleşmesini ifade eder. Çalışanın örgüte duygusal bağlılığını ve örgütle bütünleşmesini yansıtmaktadır. Duygusal bağlılık çalışanların örgütsel amaç ve değerleri benimsemesini ve örgüt lehine olağanüstü çaba sarf etmesini içermektedir. Bağlılığın bu türü tutumsal kaynaklıdır ve bağlılık atfının sonucundan meydana gelmektedir. Bu atıflar bireylerin davranış ve tutumları arasındaki uyumun sürmesine neden olmaktadır.
- **Devam Bağlılığı:** Allen ve Meyer, Becker'in (1960) Yan Bahis Teorisi'nden hareketle devam bağlılığını geliştirmişlerdir. Literatürde bağlılığın bu türü rasyonel bağlılık olarak da anılmaktadır. Devam bağlılığı örgütten ayrılmanın neden olacağı maliyetlerin bilincinde olunması demektir. Devam bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olabileceğinin düşünülmesinden dolayı örgüt üyeliğinin deva ettirilmesi halidir. Bir başka deyişle örgütten ayrılmanın maliyetinin dikkate alınması ve bunun kabul edilmesini anlatır. Buna göre devam bağlılığı, çalışanın bir örgütteki kıdem, kariyer ve kazanımları gibi yatırımları çok yüksek bir düzeyi işaret ediyorsa ortaya çıkmaktadır. Sonuç olarak birey istemese bile örgüt üyeliğini sürdürmektedir.

Zira örgütten ayrılması halinde bu durum kendisi için yüksek bir maliyete katlanması anlamına gelecektir. Bu yaklaşım aynı zamanda örgütsel bağlılığın, ödül-maliyet bakış açısı ile ele alınmasıdır. Maliyete kıyasla daha çok ödüle layık görülme, daha çok örgütsel bağlılık anlamı taşımaktadır. Becker (1960), değişim yaklaşımına yatırım bileşenine ek olarak zaman bileşenini de eklemiştir. Becker'e göre bir çalışanın zaman içinde örgütü için daha çok yatırım yapması, ayrılması halinde bunların kaybı olasılığı sebebiyle daha çok bağlılık göstermesi ile sonuçlanacaktır.

- **Normatif Bağlılık:** Meyer ve Allen (1984), duygusal ve devam bağlılığına ilaveten Weiner ve Vardi (1980) tarafından ileri sürülen ve Weiner (1982) tarafından geliştirilen "normatif" ya da "ahlakî" boyutu da ekleyerek örgütsel bağlılığın üç boyutlu modelini geliştirmişlerdir. Normatif bağlılık çalışanın örgütüne bağlılık duymasını bir görev olarak addetmesi ve örgütüne bağlı kalmayı doğru bulması sonucunda geliştiğinden ilk iki bağlılık boyutundan başka bir boyutu temsil etmektedir. Çalışanların örgütte kalmalarıyla ilgili sorumluluk duygularını yansıtır. Örgüt üyeliğini devam ettirme duygulardan oluşmaktadır. Bu bağlılık türü zorunluluk unsuru içermektedir. Çalışanların bağlılık duymaları, kişisel yararları için bu şekilde

davranmaları istendiğinden değil, fakat yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanıyor olmalarından meydana gelmektedir. Normatif bağlılık, bireyin örgüte yönelik sorumlu ve yükümlü olduğuna inanması nedeniyle kendisini örgütte kalmaya zorunlu görmesidir. Normatif bağlılıktaki zorunluluk, devam bağlılığında olduğu gibi çıkara değil, erdemlilik ve ahlakî duygulara dayanır. Duygusal, devam ve normatif bağlılığın ortak yönü, birey ve örgüt arasında örgütten ayrılma olasılığını azaltan bağların oluşmasına neden olmasıdır. Ancak bu bağların niteliği sözü edilen bağlılık türlerine göre değişiktir. Duygusal bağlılık, kişiler istedikleri için, devam bağlılığı çıkarlar bağlanmayı gerektirdiği için ve normatif bağlılık ise, ahlakî gerekçelerle ortaya çıkmaktadır (Candan, 2014: 898).

Şekil 3. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli



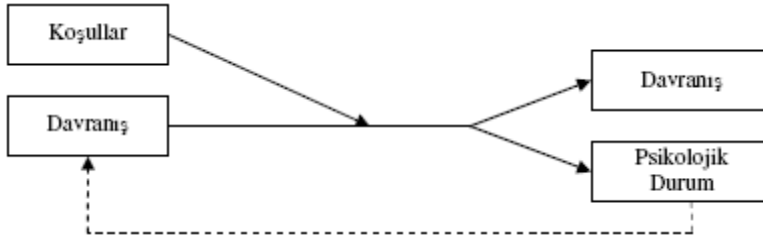
Kaynak: Gül, 2003: 46

I.2.3.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Davranışsal bağlılık, sosyo-psikolojik bir bakış açısına dayanır. Çalışanların önceki tecrübeleri ve örgütlerine uyum sağlamalarına göre bağlılık duyma süreciyle ilgilidir. Davranışsal bağlılık, çalışanların belli bir örgütte uzunca bir süre kalmaları sorunu ve bu sorunla ne şekilde başettikleriyle ilişkilidir. Davranışsal bağlılık duyan çalışanlar, örgütün kendisinden daha çok, gerçekleştirdikleri belli bir faaliyete bağlanırlar. Davranışsal bağlılık,

bağlılığın dışavurumu ya da normatif beklentileri aşan davranışlar şeklinde de ele alınır. Bu kavram, çalışanın önceki davranışları sebebiyle örgüte bağlı kalmaları süreciyle ilgilidir. Örgüte bağlı kalma süreciyse, örgütte kalma niyetinde olmak, örgütten ayrılmamak ve devamsızlık yapmamak gibi davranışlardan oluşur (Gül, 2003:39).

Şekil 4. Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Bakış Açısı



Kaynak: Gül, 2003: 48; Doğan ve Kılıç, 2008: 42

Şekil 4’de görüldüğü gibi, çalışanın davranışları, bazı şartlar sebebiyle sürekli hale gelmekte ve psikolojik açıdan çalışanı örgütüne bağlı hale getirmektedir. Çalışanın içinde bulunduğu bu psikolojik durum geri besleme etkisi meydana getirerek Çalışanın örgüte bağlılık düzeyini güçlendirmektedir. Davranışsal bağlılık, örgütten öteye, çalışanın davranışları doğrultusunda gelişmektedir. Örneğin; çalışan bir davranışından sonra bazı faktörler nedeniyle davranışını devam ettirmekte ve bir sürenin akabinde devam ettirdiği bu davranışına bağlanmaktadır. Zaman içinde bu davranışa uygun ya da onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanması ihtimalini yükseltmektedir (Doğan ve Kılıç, 2008: 42).

1.2.3.2.1. Becker’in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker’in yan bahis yaklaşımına göre örgütsel bağlılık, bireyin birtakım yan bahislere girerek tutarlı davranış setini, o davranışlarıyla doğrudan ilişkili olmayan çıkarlarını ilişkilendirmesidir. Başka bir anlatımla örgütsel bağlılık, bireyin, tutarlı bir davranış setini sergilemekten vazgeçtiği zaman feda edebileceği yatırımları düşünmek suretiyle bu davranışları sürdürmek yönündeki eğilimidir. Becker, bireylerin tutarlı davranışlar sergilemesinin sebebini yan bahis kavramıyla açıklar. Yan bahise girmekle kastedilen, bir davranış ile ilgili kararların davranışla ilgisiz çıkarları etkileyebilecek olmasıdır. Bu koşullarda bireyler değer verdikleri konuları ortaya koyar ve bir anlamda yeniden bahse girmek suretiyle örgütüne yatırım yaparlar. Eğer bireyin sergileyeceği davranışı, öncekilerle tutarlı olmaz ise bahsi kaybeder. Bahsi kaybetmemek adına, davranışları arasındaki tutarlılığı

sağlamak durumunda olacaktır. Yaptıkları kendisi açısından ne kadar değerliyse bağlılığı da o derece artacaktır (İnce ve Gül, 50-51).

Becker, bireylerin bağlılık göstermelerine sebep olan yan bahis kaynaklarını; toplumsal beklentiler, bürokratik düzenlemeler, sosyal etkileşimler ve sosyal roller olarak sıralamaktadır. Bunlar arasında yer alan toplumsal beklentileri, toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımlar olarak kabul eder. Sıkça iş değiştirenlerin toplum nezdindeki yeri bu duruma örnek gösterilebilir. Bürokratik düzenlemelerden kastedilen ise; emeklilik düzenlemelerine benzer şekilde bireyin örgütten ayrılması halinde maddî açıdan kayba uğrayabileceği durumlardır. Yan bahis kaynaklarından bir diğeri olan sosyal etkileşimler, bireyin diğerleriyle ilişkilerinde bıraktığı imajıyla ilgilidir. Birey, bilinen imajının dışına çıkmamak için buna uygun davranışlarda bulunacaktır. Nihayet sosyal rollerin kaynağı ise; bireyin içerisinde yer aldığı sosyal duruma uyumlu hale gelmiş olması ile ilgilidir. Bu şartlar altında birey, yalnızca söz konusu role uygun şekilde davranış sergileyecektir (Atak, 2009: 109).

I.2.3.2.2. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik (1977) bağlılığı, bireyin kendi davranışlarına bağlanarak tutarlı davranışlar göstermesi olarak tanımlamıştır. Buna göre, geçmişte yapılan davranışlar ve beklenen (gelecekteki) davranışlar arasındaki farkın tutarlılığı örgütsel bağlılığı oluşturmaktadır. Salancik'in (1977) yaklaşımı, tutumlar ve davranışlar arasındaki uyuma dayanır. Bireyin tutumları ile davranışları tutarsızlık gösterdiği zaman birey kendi ile çatışarak stres ve gerilim yaşayabilecektir. Tutumlar ve davranışlar birbiriyle uyumlu olduğu zaman ise bağlılık oluşacaktır. Salancik (1977) her davranışa aynı derecede bağlanılamayacağını ve bireyin sahip olduğu bazı karakteristik özelliklerinden dolayı davranışlara olan bağlılık derecesinin etkilenebileceğini belirterek bağlılık derecesini dört özelliğin belirlediğini ifade etmiştir. Bağlılık derecesini belirleyen özellikler şunlardır (Kılıç, 2008: 71-72):

Davranışın Açık ve Net Olması: Bireyin davranışları ne derece açık ve kesin ise, davranışa olan bağlılık da o derece yüksek olacaktır. Örnek olarak, birey bir işe girdiğinde resmi bir anlaşma imzalamış ve belirli bir zaman içinde işyerinde çalışacağı belirtilmiş ise örgütte kalacağı süre içerisinde kendini daha fazla bağlı hissedecektir.

Davranışın Geri Dönülemez Olması: Bir kere oluştuktan sonra iptal edilemeyen veya geri dönüşü olmayan davranışlar bağlılığı etkilemektedir. Örneğin, işe girmeyi kabul etmiş bir

kişi, bu işten kolayca vazgeçilemeyeceğine inanırsa, iş değiştirmesi zor bir hale gelecek ve bu seçimi haklı çıkaracak şekilde işine karşı ve örgüte karşı davranışlar oluşturarak bağlılığının artmasına neden olacaktır.

Davranışın Başkalarının Önünde Gerçekleşmesi: Bireyin yaptığı davranış, iş arkadaşları, dostları, ailesi ve yöneticileri tarafından biliniyorsa, kişi bu davranışa karşı kendisini sorumlu hissederek yaptığı davranışa karşı kendini bağlı hisseder.

Davranışın Gönüllü Olarak Yapılması: Gönüllü davranışlar, herhangi bir baskı hissetmeden özgürce ve istekli olarak yapılan davranışlardır. Davranışın gönüllü olarak yapılması bireyde davranışın sonuçları açısından kişisel olarak sorumluluk yaratır. Bunun sonucunda birey, davranışını sürdürme konusunda istekli davranarak ve yaptığı davranışı sahiplenerek o davranışa bağlanır. Davranışsal bağlılığa ilişkin Becker (1960) ve Salancik (1977) tarafından ileri sürülen yaklaşımlarda bağlılık, bireyin davranışlarını devam ettirme eğilimi olarak ifade edilmektedir. Becker'in yaklaşımında bağlılığın, kaybedilecek yatırımların fazla olması nedeniyle ortaya çıkması, Salancik'in yaklaşımında ise, davranışa ilişkin bağlılığın oluşabilmesi için bireyin davranışı sürdürme isteği ve arzusunu taşıması, bu iki yaklaşım arasındaki temel farkı ortaya koymaktadır.

Hem Becker hem de Salancik örgütsel bağlılığı, davranışları sürdürme eğilimi şeklinde değerlendirmektedir. Fakat Becker'in yaklaşımında, bireyin davranışlarına karşı bağlılık gösterebilmesi için o davranıştan vazgeçtiği zaman kaybedeceği yatırımların farkında olması gerekir. Ancak Salancik'in yaklaşımında davranışla ilgili bağlılığın oluşabilmesi için çalışan ile örgüt arasında var olan ilişkiyi yansıtan psikolojik durumun bir başka ifade ile davranışı sürdürme isteğinin olması gerekir (Atak, 2009: 109-110).

I.2.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Araştırmacılarca yapılan örgütsel bağlılık sınıflandırmalarında, bağlılığın genellikle örgütün bütünü için duyulduğuna ilişkin algıya dayanır. Çoklu bağlılık yaklaşımı, örgüt içerisinde birbirinden farklı unsurların bulunduğunu ve bu unsurlara farklı seviyelerde bağlılık geliştirileceğini savunmaktadır. Dolayısı ile çoklu bağlılık yaklaşımı, bir çalışanın gösterdiği bağlılığın başka bir çalışanın gösterdiği bağlılıktan farklı olabileceğini öngörmektedir. Bu yaklaşıma göre, bir çalışanın örgüte bağlılığı, örgütün kaliteli ürünleri uygun fiyata sunuyor olmasından kaynaklanıyorken; bir başka çalışanınki örgütün insanlara insancıl yaklaşmasından kaynaklanabilecektir (Atak, 2009: 110).

Çoklu bağlılık yaklaşımı, çalışanların örgütlerine, mesleklerine, müşterilere, yöneticilere ve iş arkadaşlarına bağlılık göstereceğini kabul eder. Dolayısıyla çoklu bağlılık kaynaklarının tespiti için örgütle ilişkili olan grupları belirlemek gereklidir. Bu durumda çalışanların örgütlerde bağlılık gösterebileceği örgütsel bağlılık kaynakları; kendi meslekleri, ilişkide oldukları informal gruplar, formal gruplar, yöneticiler, iş arkadaşları, müşteriler, tedarikçiler, sendikalar, meslek odaları gibi farklı öğeler olabilecektir (İnce ve Gül, 2005: 55).

Özetle, çoklu bağlılık yaklaşımı, karma niteliklidir ve örgüt içerisinde ve dışarısında bulunan çeşitli etkenlerin farklı düzey ve biçimde bağlılıkların ortaya çıkmasına neden olabileceğini ileri sürmektedir. Bu yaklaşım diğer yaklaşımlardan farklı şekilde, örgütsel bağlılığı sadece duygusal, ayrılma maliyeti ya da moral etkenlerle değil bunların bütünüyle açıklamaktadır.

I.2.4. Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlarla İlişkisi

Örgütsel bağlılık kavramının karmaşık yapısı, iş örgüt ve çalışanlarla ilgili bazı diğer kavramlarla karıştırılmasına neden olmaktadır. Bu nedenle, örgütsel bağlılık kavramıyla birbirine karıştırılan bazı diğer kavramlar açıklanmaya çalışılacak ve karşılıklı ilişkileri incelenecektir. Bu çerçevede, mesleki bağlılık, işe bağlılık, çalışma arkadaşlarına bağlılık, itaat, sadakat, iş tatmini, çalışan bağdaşlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi bazı kavramlar öne çıkmaktadır.

I.2.4.1. Mesleğe Bağlılık

1960'lı yıllardan başlayarak profesyonel çalışanların örgütlerine kıyasla mesleklerine daha fazla bağlılık gösterdiklerine ilişkin çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalardan biri NASA'da çalışan mühendis ve bilim insanları üzerinde yürütülmüş ve sadece mesleğini icra etmeye odaklanan çalışanların çalıştığı örgüte önemli derecede bir katkı sağlamadığı ortaya konulmuştur. Yine aynı araştırmaların sonuçları, sadece örgütlerine yönelmiş bireylerin, her şeyi benimseyen katı bürokratik yapıda olduklarını da ortaya koymaktadır. Türkiye'de yapılan bir araştırmada ise; çalışanların işlerini çok severek yapmaları, mesleklerini çok seviyor olmaları ve yaptıkları işlerinden anında geri bildirim almaları nedeniyle çalıştıkları hastaneden çok mesleklerine bağlı oldukları belirlenmiştir (Sungurlu, 1994). Bu çalışmalarla ortaya konan bulgular, mesleki bağlılığın örgütsel bağlılıktan farklı olduğu ve örgütsel bağlılığın mesleki bağlılığa göre daha geniş bir kavram olduğunu göstermesi bakımından önemlidir. Örgütsel bağlılıktan farklı olarak mesleğe bağlılık; bireyin

sahip olduğu becerileri ve uzmanlıkları sonucunda mesleklerinin hayatlarındaki önemini kavramalarıyla ilgilidir. Daha açık bir ifadeyle mesleğe bağlılık; bireyin belli bir alanda beceri ve uzmanlık kazanmak için yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin hayatında ne derece önem taşıdığını algılamasıdır (Atak, 2009: 96).

Mesleğe bağlılık, çalışmaya bağlılığın farklı bir biçimi olarak kabul edilmekte ve bireyin mesleği ile özdeşleşmesi olarak da tanımlanmaktadır. Morrow mesleki bağlılığı, iş veya örgüte karşı duyulan hislerden çok daha sağlamdır. Bir kişi uzunca bir süreyi mesleği için harcadıktan sonra mesleğinin kendisi için çok daha önemli hale gelmeye başladığı zaman o kişi, mesleğinin değerini ve ideolojisini içselleştirmeye başlamaktadır (İnce ve Gül,2005: 16).

Tanımlamalardan da görüldüğü üzere mesleğe bağlılık, örgütsel bağlılıktan farklı ve daha özel bir kavram olarak karsımıza çıkmakta ve özellikle profesyonel is kollarına sahip örgütlerde göz önünde bulundurulması gereken bir bağlılık türüdür. Buna göre bilgisayar yazılımı yapmayı çok seven ve oldukça başarılı olan bir bilgisayar uzmanının çalıştığı örgüte yüzde yüz bağlanması beklenemez. Bu durum zaman zaman örgütlerde sorunlara yol açabilmektedir. Örgütler, bu yönde sorunlara neden olmaması için yüksek meslek bağlılığını örgütsel bağlılığa dönüştürmek durumunda kalabilmektedir.

I.2.4.2. İşe Bağlılık

İşe bağlılık, bireyin çalıştığı işiyle ilgili olarak edinmiş olduğu duygusal bir bağ ve inançtır. Bireyin işine bağlılığının örgütsel bağlılıktan farklı olduğu kabul edilir. İşe bağlılık, bireyin nezdinde işin değeri ve önemine yönelik değerlerin içselleştirilmesi ve bireyin kimliğini işe bağlı kılan, işiyle ilgili tutumu ve eğilimleridir. Bir başka tanımda ise işe bağlılık, bireyin işiyle psikolojik açıdan özdeşleşmesidir. İşlerini yaşamları ile özdeşleştiren çalışanların, daha esnek olan çalışanlarla kıyasla çalıştıkları örgütlerine daha çok bağlılık duydukları belirlenmiştir (İnce ve Gül, 2005: 18-19).

I.2.4.3. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık

Çalışma arkadaşlarına bağlılık, bireyin diğer çalışanlarla özdeşleşmesi ve onlara yönelik bağlılık hissetmesidir. Arkadaş bağlılığı kimi zaman bazı kazanımlar sağlamak için bir araç, kimi zaman da bireysel bir amaç şeklinde ortaya çıkabilir. Bağlılık motivasyonu yüksek düzeydeki bireyler içten ilişkileri ve arkadaşlık bağlarını daha çok önemserler.

Gelecekle ilgili bazı planlar yapmaktan öteye insanlar ile birlikte olabildikleri, onlar ile bir şeyleri paylaşabildikleri ve onlara yardımcı olabildikleri bir ortamda çalışmayı tercih ederler. Bu kişilik özelliğindeki bireyler açısından arkadaş bağlılığı bir amaçtır. Bu tür durumlarda örgütlerinden ayrılmak, bağlılık duydukları arkadaşlarından da ayrılmak anlamı taşıdığı için bireylerin örgütlerinden kopması daha zor olmaktadır. Tsui vd. (1992: 549)'nin yaptığı araştırmada, çalışanların örgütteki diğer grup üyeleri yerine, kendi grup üyeleriyle iletişim kurmayı tercih ettikleri sonucu bulunmuştur. Çalışma arkadaşlarına duyulan bağlılık, bireylerin işleriyle ilgili her türlü zorluğun üstesinden gelmelerine yardımcı olmaktadır. Bu bilinçteki çalışanlar birbirlerine daha çok yakınlaşarak, dayanışma duygusu içinde hareket etmektedirler. Bu nedenlerle arkadaş bağlılığı yoluyla, bireylerin daha güçlü meslekî ve örgütsel bağlılık gösterecekleri öne sürülmektedir (Kaya, 2007: 7-8).

I.2.4.4. İtaat

İtaatin kaynağı, bireyin dışından gelen bir görev duygusudur ve tartışılmayacak bir otoritenin verdiği bir talimata bağlıdır. Bireyler genel olarak verilen talimatlara uymadıkları zaman karşılaşacakları yaptırım ve cezalardan çekindikleri için itaat ederler. Oysa örgütsel bağlılık dış çevre kaynaklı değil, içsel bir görev duygusudur. İçsel olduğu için de, dışsal talimatlarla oluşturulması olası değildir. Genelde bireyler itaatkârlığı, bağlılık davranışının öğelerinden birisi şeklinde görürler. Fakat bağlılığı itaatkârlık kapsamında görmek doğru değildir. Örnek olarak bir mahkum itaatkâr olabilir, fakat buradan onun cezaevine bağlılık duyduğu anlamı çıkarılamaz. İtaat olmaksızın duyulan bağlılık anarşi getirir, çünkü bireylerin bağlılık duydukları örgüt yararına olduğu inancıyla yapacakları eylemler önemli derecede farklı olabilir. Bağlılık olmaksızın gösterilen itaat ise, örgütün gelişmesini hızlandıracak önemli adımların atılmasını sağlama konusunda yetersiz kalır. Çünkü sadece itaat duygusuna sahip bireyler örgüt yararına daha ne gibi katkılar sağlayabileceklerini düşünmeye ihtiyaç duymazlar ve sonuçta yenilikçi düşüncelerini ortaya koyamazlar (Kaya, 2007: 9).

I.2.4.5. Sadakat

Sadakat, örgüt için yükümlülük altına girmek ve örgütü yüceltmek şeklinde tanımlanmaktadır. Sadakatin artırılması, örgütsel düzeyde başarı için daha çok zaman ve çaba harcamak, iyi niyet göstermek ve örgütü dış tehditlere karşı korumak ve savunmak gibi davranışlar bu çerçevede değerlendirilir. Bu noktada sadakat, özellikle örgütün dışarıya karşı övülmesini, dış tehditlere karşı korunmasını ve savunulmasını, ayrıca uygun olmayan koşullar altında bile örgüte bağlı kalınmasını içermektedir. Bir başka tanıma göre sadakat, bireysel

menfaatlerden öteye örgüt menfaatlerini düşünmeyi ve bu menfaatlere bağlılık göstermeyi içeren çalışan davranışını ifade eder. Bu davranışlar, bireyin çalıştığı örgütü için olumlu bir imaj oluşturmak maksadıyla örgütle ilgili pozitif söylemde bulunmayı ve örgütünün çıkarları için çalışmayı içermektedir. Sadakat, örgütsel bağlılığa göre daha dar kapsamlı bir kavram olmakla birlikte, örgütsel bağlılığın önemli bir boyutunu oluşturmaktadır. Bu nedenle örgütsel bağlılığı artırma çabaları sadakat ile birlikte değerlendirilmektedir. Sadakatin geleceğe dönük olması bunu gerekli kılmaktadır (Atak, 2009: 99).

I.2.4.6. Çalışan Bağdaşımılığı

Tüm çalışanların örgütle bütünleşmediği bir örgütün başarılı olması mümkün olmayacağı için çalışanların örgütleriyle bütünleştikleri örgütsel oluşumu ortaya koyabilmek için iç bağdaşık bir örgüt oluşturulması araştırmacılar tarafından önemli kabul edilmektedir. Bu kapsamda örgütsel bağdaşımılık (organizational coherence), çalışanların örgütte kalma isteğini ya da bir birim olarak faaliyette bulunma yeteneklerini tanımlayan bir olgu olarak ortaya konmaktadır. İç bağdaşımılığı gelişmiş kişilerin olduğu örgütte çalışanlar birbirine çekici gelir, örgütsel amaçlarla bütünleşme sağlanır, çalışanlar örgütün amaç ve hedeflerini kendi amaç ve hedefleri olarak görürler (İşcan ve Naktiyok, 2004: 183).

Örgütsel bağlılık, çalışan bağdaşımılığından farklı bir kavram olup örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet ile birlikte çalışan bağdaşımılığının belirleyicileri olarak karşımıza çıkmaktadır.

I.2.4.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Bateman ve Organ (1983) tarafından önerilen bir kavram olan örgütsel vatandaşlık, örgütlere fayda sağlayan ancak örgüt tarafından yapılması zorlanmayan davranışları ifade etmektedir. Örgütün resmi bir talebi olmaksızın gerçekleşen örgütsel vatandaşlık davranışı, Organ (1990)'a göre kavramsal olarak örgütsel bağlılık kavramından farklıdır. Örgütsel bağlılık esasında örgüte psikolojik yönden bir bağlılık anlamına gelirken, örgütsel vatandaşlık davranışı davranışsal boyuttaki faaliyetleri kapsar. Aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgüte bağlılığın bir sonucu olduğunu kabul eden yaklaşımlar da bulunmaktadır. Ancak temel olarak, örgütsel vatandaşlık davranışını ekstra rol davranışına odaklanmış bir kavram olarak görmek ve örgüte psikolojik bağlılığı ifade eden örgütsel bağlılıktan ayırt etmekte fayda bulunmaktadır (Atak, 2009: 100).

I.2.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Çalışanların örgüte bağlılık duyması, bireysel verimliliklerinin yükseltmeleri yoluyla örgüt için pozitif sonuçlar doğurmaktadır. Bundan dolayı bir örgütün, çalışanların örgüte bağlılıklarını arttırabilecek veya azaltabilecek faktörlerin farkında olmasının önemi açıktır. Örgütsel bağlılık üzerinde belirleyici olan çeşitli etkenler vardır. Bu faktörler şöyle sıralanabilir (Bayram, 2006: 134):

- Yaş, cinsiyet ve deneyim,
- Örgütsel adalet, güven, iş tatmini,
- Rol belirliliği, rol çatışması,
- Yapılan işin önemi, alınan destek,
- Karar alma sürecine katılım, işin içinde yer alma,
- İş güvenliği, tanınma, yabancılaşma,
- Medeni durum, ücret dışında sağlanan haklar,
- Çaresizlik, iş saatleri, ödüller, rutinlik,
- Terfi olanakları, ücret, diğer çalışanlar,
- Liderlik davranışları, dışarıdaki iş olanakları, çalışanlara gösterilen ilgi.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlere yönelik Oliver (1990) tarafından yapılan araştırmada, demografik faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin oransal olarak daha zayıf; örgütsel ödüller ve iş değerlerinin ise, örgütsel bağlılıkla daha güçlü bir ilişki içinde olduğu belirlenmiştir. Bu çerçevede, güçlü katılımcı değerler sergileyen çalışanların daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır (Bayram, 2006: 134).

Mathieu ve Zajac (1990) tarafından yapılan bir başka araştırmada, 48 adet demografik faktör ile örgütsel bağlılık arasında ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak bu değişkenler içinde sadece medeni durum, yetenek, ücret, yetenek çeşitliliği ve faaliyet alanı, görev bağlılığı, lider iletişimi ve katılımcı liderlik kavramlarının örgütsel bağlılık ile doğrudan ilişkili olduğu saptanmıştır. Üstte yer verildiği biçimde, örgütsel bağlılığı etkileyen çok sayıda faktör bulunmaktadır. Ancak, bu faktörlerden hangilerinin bağlılığı daha iyi ya da daha güçlü şekilde kestirdiğine ilişkin kesin iddialarda bulunmak yanıltıcı olabilir (Bayram, 2006: 134-135).

Bu genel bilgiler sonrasında, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler konusunda üçlü bir sınıflandırma yapıldığını görmek mümkündür. Bunlar; kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler şeklinde sıralanmaktadır.

I.2.5.1. Kişisel Faktörler

Kişisel faktörler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesi kapsamında birçok araştırma yapılmıştır. Literatürde kişisel faktörlerle örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişkinin olduğu ileri sürülmektedir. Kişisel faktörler olarak iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve kişisel özellikler sayılabilir.

I.2.5.1.1. İş Beklentileri

Örgütlerin varlık nedenleri, insanların giderek çeşitlenen ihtiyaç ve hedeflerini karşılamaktır. İnsanlar örgütlere bu amaçla katılmaktadır. Çoğu zaman örgütler bu amaçlara ulaşmada kullanılan bir araç konumundadırlar. Dolayısıyla örgütlerin bu amaçları karşılayabilme veya bu amaçlara hizmet edebilme yeteneği ve kapasitesi örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çalışanların işyerlerindeki beklentilerinin gerçekleşme derecesinin bağlılıkla ilişkili olduğunu ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır. İyi tanımlanmış, çerçevesi belirlenmiş ve net olarak ortaya konulabilmiş örgütsel beklentiler ile kişisel beklentiler birbirine uyumlu oldukları takdirde örgütsel bağlılık bundan olumlu etkilenecektir. Önemli olan örgütsel beklentiler ile iş beklentilerin uyumlu olmasıdır. Çalışanların örgütsel hedef, misyon ve değerleri içselleştirebilmesi, bunların bireysel değerler ile özdeşleştirerek örgüte bağlanabilmesi için iş beklentileriyle kişisel beklentilerin birbirlerini tanımlamaları gerekmektedir (İnce ve Gül, 2005: 60).

I.2.5.1.2. Psikolojik Sözleşme

Genellikle çalışan ile örgüt arasında iki tür sözleşmenin olduğu ileri sürülmektedir. Bunlar, iş sözleşmesi ve psikolojik sözleşmedir. İş sözleşmesi, çalışan ile örgüt yönetiminin karşılıklı görev, hak ve yükümlülüklerinin belirlendiği yazılı ve resmî sözleşmelerdir. Psikolojik sözleşme ise, örgütlerde yöneticiler, çalışanlar ve diğer kişilerin her zaman uymak zorunda oldukları ve kendilerinden beklenen davranışlara ilişkin yazılı olmayan kurallar dizisidir. Yazılı ve resmî olmamasına rağmen psikolojik sözleşme, örgütler açısından çok önemlidir. Çünkü psikolojik sözleşme ile bireylerin örgüte bağlılıkları arasında açık ve güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Psikolojik sözleşme iyi tanımlanmış bir görevin başlangıçta kabul

edilmesi anlamına gelir. Bu da örgütün değerlerini benimseyip paylaşmak ve örgüt üyeliğini devam ettirmek gibi davranışları beraberinde getirmektedir (İnce ve Gül, 2005: 60-61).

I.2.5.1.3. Kişisel Özellikler

Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri farklı olabilmektedir. Cinsiyet, ırk, yaş, eğitim durumu, kıdem gibi pek çok kişisel özellik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkiler olduğu bilinmektedir.

Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin incelendiği araştırmalarda birbirleriyle çelişkili sonuçlar görülmektedir. Mathieu ve Zajac (1990) tarafından yapılan bir meta analiz çalışmasına göre kadınlar erkeklere göre daha yüksek bir örgütsel bağlılık düzeyine sahiptir. Mowday vd. (1982) çalışmalarında kadınların bağlılık düzeyinin daha yüksek olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Kadınların örgüte bağlılık düzeyinin daha yüksek olması, toplumsal konumları nedeniyle örgüt içinde kalmak ve yükselmek için daha çok çaba harcamak zorunda olmalarıyla açıklanmaktadır. Aven vd. (1993) ise meta analiz araştırmalarında örgüte duygusal bağlılıkta cinsiyete göre bir fark olmadığını belirlemişlerdir. Harrison ve Hubbert (1998)'in Meksika'da yaptığı bir araştırmada, kadınlar erkeklere göre daha düşük örgütsel bağlılık düzeyinde bulunmuştur. Buna neden olarak toplumsal yapı tarafından kadınlara yüklenen geleneksel işlevlerin, bir çalışan olmaktan daha önemli olmasıyla açıklanmıştır. Steaward vd. (2007)'nin işyerine ilişkin algı, bağlılık ve işten ayrılma eğilimlerinde cinsiyet farkına ilişkin araştırmalarında kadınların devam bağlılığı düzeyinin erkeklere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Atalay, 2007: 44). Angle ve Perry (1981)'nin yaptığı araştırmada ise, kadınların işlerini ve çalıştıkları örgütü değiştirmekten hoşlanmıyor olmalarında dolayı, erkeklere kıyasla örgütlerine daha yüksek düzeyde bağlı oldukları bulunmuştur (Yalçın ve İplik, 2007: 488).

Üyesi olduğu örgüt için zaman ve çaba harcayan ve örgütünde belli bir süre çalıştıktan sonra *kıdem* almış çalışan, örgütten ayrılması halinde bütün bunların boşa gideceği düşüncesi ile, bulunduğu örgüte daha çok bağlı olabilmektedir. *Yaş* ve örgütte çalışılan süre, zaman boyutu olan faktörlerdir. Bundan dolayı yaş ve örgütte geçirilen süre, bir çalışanın örgüte bağlılığı açısından önemli göstergelerinden birisi olarak kabul edilmektedir. Örgütte çalışma süresi arttıkça, çalışanın örgütten sağladığı kazançlar da artacak ve bu kazançların örgütsel bağlılığı etkilemesinden kaynaklı, çalışanın yaşına paralel olarak örgütsel bağlılığı da artacaktır (Özkaya vd., 2006: 80; Yalçın ve İplik, 2007: 488). Angle ve Perry (1981) çalışanların yaşları ilerledikçe, alternatif iş bulma veya farklı bir eğitim alma olanaklarının

azaldığını, dolayısıyla da üyesi oldukları örgütlere olan bağlılıklarının arttığını ileri sürmektedirler (Çöl ve Gül, 2005: 294).

Çalışanların *eğitim düzeyi* ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki incelendiğinde, iki değişken arasındaki ilişkinin ters yönlü olduğu görülmektedir. Buna göre çalışanın eğitim düzeyi yükseldikçe örgütsel bağlılığı azalmaktadır. Bu ters yönlü ilişkinin sebebi, daha yüksek eğitim düzeyine sahip bireylerin, örgüt tarafından karşılanamayacak biçimde daha yüksek beklentiler içinde olmaları ve daha çok sayıda iş olanağına sahip olmalarıdır. Ancak örgütsel bağlılık ve demografik özellikler arasındaki ilişkinin incelendiği ve iki farklı örgütte yapılan başka araştırmalarda, önceki bulguların tersine örgütsel bağlılık ile çalışanların eğitim düzeyi arasındaki ilişkinin negatif yönde olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Çöl ve Gül, 2005: 295; Özkaya vd., 2006: 80; Yalçın ve İpek, 2007: 489).

Örgütte herhangi bir görev pozisyonunda çalışılan süre ve örgütte çalışılan toplam süre (*kıdem*) ile örgütsel bağlılık arasında da anlamlı bir ilişkinin var olduğu bulunmuştur. Buna göre, çalışanın örgütteki toplam çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmışken, aynı pozisyonda geçirilen süreyle bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bu çerçevede, örgütte çalışılan süre arttıkça, örgütsel bağlılığın arttığı, ancak bir pozisyonda geçirilen süre uzadıkça, duygusal ve normatif bağlılığın azalmakta olduğu belirlenmiştir (Yalçın ve İpek, 2007: 489).

Örgütsel bağlılık konusundaki değişkenlerden birisi de *ırk* değişkenidir. Milliyet ve ırk yönüyle farklı kökenlerden gelen çalışanlarda örgütsel bağlılık düzeyleri ile sonuçları arasındaki ilişkilerin de farklı olduğu yönünde araştırma sonuçları bulunmaktadır. İrk değişkeni ile örgütsel bağlılık ilişkisi açısından kültürün ve sosyalleşme sürecinin önemli olduğu kabul edilir. Milletlere has yaşam biçimlerinin, iş alışkanlıklarının, tasarruf ve harcama eğilimlerinin, eğitim düzeylerinin, dayanışma ve yardımlaşma duygularının, dinsel motiflerin ve diğer sosyo-kültürel değerlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde farklı sonuçlara neden olduğu görülmektedir. Örneğin Japon örgüt kültüründe uzun süreli veya ömür boyu istihdam anlayışı benimsenmektedir. İşten ayrılma oranlarını en düşük düzeye indiren bu sistemin, örgütsel bağlılık düzeyinin yükselmesinde etkili olduğu bulunmuştur. Japonların daha yüksek örgütsel bağlılık düzeyinde olduğunu ortaya koyan çalışmalara ek olarak, Amerikan ve Japon çalışanların örgüte bağlılık düzeylerine ilişkin değişkenlerde benzerliklerin olduğunu belirleyen araştırmalar da bulunmaktadır. İsrail’de yaşayan Arap ve İsrail kökenli hemşirelerin örgütsel bağlılıklarına yönelik araştırmaya göre, Arap hemşirelerin

İsraili hemşirelerden daha yüksek örgütsel bağlılık düzeyine sahip oldukları belirlenmiştir (İnce ve Gül, 2005: 69-70).

Örgütsel bağlılığa yönelik demografik özellikler incelendiğinde; kıdem, cinsiyet, çocuk sayısı gibi değişkenlerin alt düzey ya da mavi yakalı çalışanlar için etkili olduğu görülmektedir. Çünkü bu çalışanlar açısından örgütsel bağlılığın önemi büyüktür. Üst düzey profesyoneller ve beyaz yakalı çalışanlar açısından ise mesleğe bağlılığın örgütsel bağlılıktan daha önemli olduğu belirlenmiştir. Beyaz yakalı çalışanların beklentilerine karşılık bulmaları, örgütsel bağlılık düzeylerinin odağını meydana getirmektedir (İnce ve Gül, 2005: 70).

I.2.5.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, iş ve çalışma yaşamına ilişkin değerleri ihtiva etmektedir. Örgütsel bağlılık bu faktörler ile yakın ilişki içindedir. Örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan örgütsel faktörler; işin önemi ve niteliği, yönetim biçimi, karar alma sürecine katılım, çalışma grupları, örgüt kültürü, rol çatışması, astların yetenek düzeyi, işe odaklanma, görev kimliği ve örgütsel ödüller ve benzeri değişkenlerdir. Bunlara ek olarak rol belirsizliği, iş güçlüğü, ast-üst ilişkileri, yükselme ve kariyer fırsatları, bireyin gereksinimlerine önem verilmesi, ücret eşitliği ve denetim ilişkileri de sayılabilir (İnce ve Gül, 2005: 70).

I.2.5.2.1. İşin Niteliği ve Önemi

İşin niteliği ve önemi, örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir. Örgütsel bağlılık konusunda yapılan ilk çalışmalardan günümüze değin bu değişkenin geçerliliği sürmektedir. Alt düzeyde çalışanlar açısından yaş, medeni durum, eğitim düzeyi gibi kişisel faktörler önemli iken yüksek statüye sahip çalışanlar açısından örgütsel faktörler örgütsel bağlılık üzerinde daha fazla etkilidir. Yüksek statülü çalışanlar açısından karar alma süreçlerine katılım, rol belirsizliği gibi değişkenlerin, bağlılık üzerindeki etkisi daha yüksek olmaktadır. İşin hem motivasyon sağlama gücü ve zorluk düzeyi hem de iş konusu ile özdeşleşme, geri bildirim, yetki ve sorumluluk verme gibi özellikleri örgütsel bağlılık düzeyini önemli şekilde etkilemektedir. Bu çerçevede, iş zenginleştirme de iş ile ilgili bir faktör olarak önem kazanmaktadır. Kişisel ve çevresel faktörlerin araştırıldığı bir çalışmada, örgütsel bağlılık üzerindeki değişimin daha çok işin niteliği, otonomi ve geri bildirim gibi çevresel faktörlerce açıklandığı ifade edilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 71-72).

I.2.5.2.2. Örgüt Yapısı ve Yönetim Tarzı

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden birisi de örgüt yapısı ve yönetim tarzıdır. Araştırma sonuçlarına göre merkezileşme ve örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Otonomi düzeyi yüksek olan örgütlerde bağlılık düzeyi de yükselirken, otoriter yönetim tarzının egemen olduğu örgütlerde ise örgütsel bağlılık düzeyi azalmaktadır. Cohen (1992) tarafından yapılan bir çalışmada esnek ve katılımcı yönetim tarzının örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Çalışanlarına güven duyan ve insanca davranan yönetim tarzı, çalışanlarında örgütsel vatandaşlık davranışında bulunmaya yöneltmekte ve örgütsel bağlılığı düzeyini de yükseltmektedir (Atalay, 2007: 47).

I.2.5.2.3. Örgütsel Güven

Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır (Gilbert ve Tang, 1998; Candan, 2014; Taşkın ve Dilek, 2010; Günüşen ve Karabulut, 2017). Kollack (1994)'a göre birey, örgüt ve yöneticisiyle etkileşimde buldukça özellikleri hakkında bilgi edinir. Bu bilgiler ve önceki deneyimlerin etkisiyle giderek güven duymaya başlar ve bu güven duygusu bağlılık yaratır (Atalay, 2007: 47). Örgütsel güven sonucunda, örgüt ve yöneticiye olan güven, örgütsel değerlerle özdeşleşme, örgütsel destek, açık iletişim, örgütsel amaç ve hedeflerin paylaşılmasına dayanan bir bağlılık ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları, onların örgütlerine daha çok güven duymalarına neden olmaktadır. Dolayısıyla örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasında çift yönlü bir etkileşim söz konusudur (Demirel, 2008: 185).

I.2.5.2.4. Ücret Düzeyi

Ücret, tarihi gelişimi içinde çeşitli bilim dallarına inceleme konusu olmuştur. Ekonomi biliminde ücret, “emeğin fiyatı” olarak tanımlanırken sosyal politikada “personelin geçim aracı” olarak, iş hukukunda ise “personelin fikrî ve bedenî çalışmaları karşılığı” olarak tanımlanmıştır. İşveren açısından ücret, çalışana bedensel veya fikirselsel olarak yaptığı iş ya da işler karşılığında ödenen bir bedeldir. Çalışan açısından ise, kendisi ve ailesinin belirli bir yaşam standardındaki gereksinimlerini karşılayan bir araçtır. Ücret, bir taraftan örgütteki üretkenliğin ve verimliliğin artmasına neden olan bir faktör olduğu gibi, öte taraftan çalışanları örgüte bağlayan, onları güdüleyerek performanslarını arttıran bir özelliكتedir. Aynı zamanda ücret, bir örgütte nitelikli personeli çalıştırmak için ve personelin çalışmasındaki sürekliliğini

attırmak ve dolayısıyla çalışanların işten ayrılma düzeyini azaltmak için kullanılabilir etkili bir araçtır. Kar amacı olmayan örgütler dışında neredeyse bütün örgütlerde işler belirli bir ücret mukabilinde yapılmaktadır. Ücret düzeyinin işten ayrılmada en önemli etkenlerden birisi olması ücret ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Çalışanın işe kattığı girdilerle (eğitim, deneyim, çaba, kıdem gibi) elde ettiği çıktıları (ücret, terfi, içsel ödüller gibi) kendi işine denk gördüğü işlerde çalışanların girdi ve çıktılarıyla karşılaştırması sonucu eşitlik duygusunu hissetmesi durumu ücret tatmininin var olduğunu gösterir. Buna göre, çalışanların ücret dağılımındaki adalet algıları da örgütsel bağlılığı etkileyebilmektedir. Çalışanlar, örgütlerinin ücret politikasını ne derecede adaletli ve dengeli olarak algırlarsa örgütsel bağlılıkları da o derece artacaktır. Örs vd., (2003)'nin araştırmasında, uzman hekimlerin örgütsel bağlılık algılamalarının, asistan-pratisyen hekimlerin örgütsel bağlılık algılamalarından daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Örgütsel bağlılık düzeylerindeki bu farklılığının nedeni, uzman hekimlerin kazançlarının (hem maaş hem de döner sermaye ücreti), asistan-pratisyen hekimlerden daha yüksek olduğu gösterilmektedir. Özetle, pek çok araştırmada da vurgulandığı gibi, ücretin çalışanların performanslarına bağlı olarak adil bir şekilde ödenmesinin gerek çalışanlara gerekse örgütlere çok yönden faydalarının olduğu ve bu durumun da örgütsel bağlılığı pozitif yönlü etkileyeceği kabul edilmektedir. Ücret yönünden tatmin duygusu yaşayan çalışanların işlerinden ayrılmayı düşünmemeleri yanı sıra örgütleri için yüksek verimlilik sağlayacakları ileri sürülmektedir (Kılıç, 2008: 87).

I.2.5.2.5. Örgütsel Destek

Örgütsel bağlılık ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişki pek çok araştırmacı (Özdevecioğlu, 2003; Kaplan ve Ögüt, 2012; Pabuçcu ve İşcan, 2017) tarafından incelenmiştir. Eisenberger vd. (1990), örgüte duygusal bağlılık ile çalışanların örgütlerinin kendilerine ihtiyaç hissettikleri desteği vermesi, katkılarını değerli görmesi ve kendilerinin iyiliğini düşünmesine yönelik inançları arasında pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğunu ileri sürmektedirler. Buna neden olarak da çalışanların örgütlerinin kendilerine bağlı olduğu düşüncesinde oldukları zaman örgütlerine daha fazla bağlanmaları kabul edilmektedir. Örgütsel destek algısı özellikle kolektif kültürlerde iş bağlantılı önemli bir değişken olarak görülmektedir. Çünkü böyle toplumlarda örgütlerin çalışanlarının iyiliğini gözetecekleri ve onları destekleyecekleri beklenmektedir (Atalay, 2007: 47-48).

I.2.5.2.6. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, örgütsel bağlılık üzerinde etkili bir değişken olarak örgüt yönetiminin kararları ve uygulamalarının çalışanlarca nasıl algılanmakta olduğu ile ilgilidir. Çalışanların görev dağılımı, çalışma saatlerine uymak, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımını gibi değişkenlere yönelik idarî kararların değerlendirmesi sürecidir. Örnek olarak yeni işe başlayan, benzer özelliklerdeki ve benzer görevleri yapan iki kişiye farklı ücretlerin ödenmesi, düşük ücret alan kişinin örgütsel bağlılığını negatif yönde etkileyebilmektedir. Örgütsel adalet, daha çok dağıtımsal ve işlemsel adalet boyutları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin araştırılmasına konu olmaktadır. Mc Farlin ve Sweeney'e göre, dağıtımsal adalet, iş ve ücret tatmini gibi iki kişisel çıktıya yol açarken, işlemsel adalet ise örgütsel bağlılık ve yöneticilerin adil görülmesi gibi örgütsel çıktılara neden olmaktadır. Çalışanlar açısından örgütün karar ve uygulamalarındaki işlemleri adaletli olarak görülüyorsa, düşük ücret alınsa dahi örgütsel bağlılık sağlanabilecektir (İnce ve Gül, 2005: 77-78).

I.2.5.2.7. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması

Rol belirsizliği ve rol çatışması ile ilgili araştırmalar incelendiğinde, bu iki değişken ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir (Börk ve Adıgüzel 2015; Çekmecelioğlu ve Günsel, 2011). Rol çatışması, örgütün çalışanlarından isteklerinin farklı kaynaklardan gelmesi ve bunların birbiri ile çatışmasıdır. Rol belirsizliği ise, işe yönelik görev ve sorumlulukların yeteri kadar açık ve net olmaması şeklinde tanımlanır. Hem rol belirsizliği hem de rol çatışması, çalışanlarda duygusal yönden uyumsuzluk ve stres, iş yönünden de güvensizlik gibi negatif duygular meydana getirdiği için örgütsel bağlılığı da negatif şekilde etkilemektedir (Atalay, 2007: 49).

I.2.5.2.8. İş Tatmini

İş tatmini, örgütsel bağlılık ile arasındaki ilişki en çok araştırılan değişkenlerden birisidir. Bazı araştırmalarda iş tatmini örgütsel bağlılığın öncülü (Atak, 2009; Balay, 1999; Kılıç, 2008) olarak ele alınırken bazılarında sonucu (Tanner, 2007; Karahan, 2009) olarak görülmektedir. Çok sayıdaki araştırmada çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki belirleyicinin iş tatmini olduğu saptanmıştır (Hoş ve Oksay, 2015; Urhan, 2014; Karataş ve Güleş, 2010; Örucü vd., 2010). Örgütsel bağlılık, örgütsel amaç ve değerlerinin benimsenmesi, örgütün yararına fedakarlık yapmaya, çaba göstermeye istekli olma halidir. İş tatmini ise işin farklı taraflarına yönelik beslenen tutumların bileşimidir. İş tatmini ile örgütsel

bağlılık karşılaştırıldığı zaman, odaklanılan alan itibarıyla örgütsel bağlılık daha geniş bir alanı yani örgütün tamamına ilişkin bir tutumken, iş tatmini daha özgül bir boyut olan işe yöneltilen bir tutumdur. Zaman olarak incelendiğinde, örgütsel bağlılık daha uzun süreli ve daha devamlı bir özellikteyken, iş tatmini iş ve işin özelliklerine yönelik daha kısa süreli ve daha geçici bir yönelimi yansıtmaktadır. Araştırmalara göre örgütsel bağlılık boyutlarından özellikle duygusal bağlılık ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuçlara göre, yaptığı işten tatmin olan çalışanların örgüte duygusal olarak bağlanacakları, yani örgütsel amaç ve hedefleri benimseyerek örgüt için daha çok çaba gösterecekleri ortaya konmaktadır. Meyer vd. (2001)'nin yaptığı bir araştırmaya göre de örgütsel bağlılığın üç alt boyutu (duygusal, devam ve normatif) ile iş tatmini arasında bir karşılıklı ilişki olduğu ancak duygusal bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişkinin diğerlerinden çok daha güçlü olduğu belirlenmiştir. Bazı araştırmalarda, örgüte bağlılığın üç alt boyutuyla iş tatmini arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu; iş tatmininin duygusal ve normatif bağlılığı pozitif yönde, devam bağlılığını ise negatif yönde anlamlı şekilde etkilediği saptanmıştır (Atalay, 2007: 49-50).

I.2.5.2.9. Yükselme Fırsatları

Yükselme ya da terfi, çalışanın halen yapmakta olduğu işinden daha önemli başka bir işe geçmesi durumu şeklinde tanımlanabilir. Çalışanın mevcut görevinden daha çok sorumluluk üstlendiği, ücret düzeyi daha yüksek, daha geniş yetki sahibi olduğu ve hareket özgürlüğünün tanındığı ve daha düşük bir kontrole tabi tutulduğu başka bir işe atanması halinde yükselme işlemi gerçekleşir. Bireyin işinden tatmin olmasında önemli faktörlerden biri olarak kabul edilen yükselme ya da terfi fırsatı çeşitli değişkenler ile ilişkilidir. Yükselme ve terfi fırsatlarının düzeyi, sıklığı ve adil olması gibi değişkenler kişinin işinden tatmin düzeyinin artmasında etkilidir. Bu kapsamda, her çalışanın yükselmeye ilişkin algıları farklı olduğundan, ilerlemenin çalışanlarda yaratacağı tatmin veya tatminsizlik duygusu da farklı olabilecektir. Yükselme ve mesleki anlamda terfi etme arzusu, bütün çalışanların isteyeceği bir durumdur. Kaliteli personelin yeterli şekilde ilerleyememesi, yeteneklerini gösterebileceği bir ortamın olmaması ve gerekli sorumluluğun verilmemesi anlamına gelir. Böyle bir durum, çalışanın iş tatmin düzeyinin ve paralel şekilde örgütsel bağlılık düzeyinin de düşmesine neden olur. Yükselmeyen veya ilerleyemeyen çalışanlarda haksızlığa uğradığı düşüncesi ve yükselmenin getireceği maddi ve manevi kazançlardan yoksun kalmanın verdiği sıkıntı stres yaşanmaktadır. Oluşan bu stres, bireyin çalışmasına yansiyarak verimliliğini, çalışma gayretini ve motivasyonunu düşürecektir ki bu da örgütsel bağlılığının azalması anlamını

taşımaktadır. Tam tersi bir durumda ise, çalışan terfi olanaklarını tam olarak kullanıldığına inanırsa örgütüne daha bağlı kalabilecektir (Atalay, 2007: 88-89).

I.2.5.3. Örgüt Dışı Faktörler

Bireylerin örgütsel bağlılıklarıyla ilişkili olan örgüt dışı faktörler; yeni iş bulma fırsatları, profesyonellik, sektör ve ülkedeki sosyo-ekonomik durum ve işsizlik oranı gibi dışsal faktörlerdir.

Alternatif iş imkanları'nın az olmasının, çalışanların örgütlerine bağlılık duymalarına neden olmaktadır. Farrell ve Rusbult (1981) ve Rusbult ve Farrell'e (1983) göre, örgütte çalışanlar için alternatif iş imkanlarının olmaması ya da çok az olması, örgütten ayrılmayı zorlaştırmaktadır. Böyle koşullar altında çalışanların örgütsel bağlılığı yüksek olmaktadır. Gilbert ve Ivancevich, (1999) yeterince yüksek olmayan bir ücret ile işe başlayan çalışanların altı ay içinde başka bir iş teklifi almamaları halinde örgütsel bağlılıklarının yükseldiğini ileri sürmüştür. Yüksek bir ücret ile işe başlayan çalışanlarda ise, alternatif iş imkanları örgütsel bağlılığı diğer çalışanlara göre daha az etkilemektedir (Kılıç, 2008: 90).

Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde *işsizlik oranları*'nın yüksekliği, bu konuyu daha da önemli hale getirmektedir. Diğer bir deyişle, alternatif iş imkanlarının az olduğu ülkelerde birey örgütte çalışmayı istemediği bir durumda bile olsa iş bulamayacağına inandığı için örgütte kalmaya devam edebilmektedir (Kılıç, 2008: 90).

Profesyonellik, mesleki bağlıkla ilgili bir kavramdır. Bireyin mesleğiyle özdeşleşmesi ve meslekî değerleri içselleştirmesi şeklinde tanımlanabilir. Literatürde profesyonelleri ifade eden dört önemli özellik belirlenmiştir. Bunlar;

- Profesyoneller, alanlarıyla ilgili çeşitli örgütler kurarlar ve bunlara üye olarak, seminer, kongre, eğitim faaliyetleri gibi çeşitli toplantılara katılarak ve kitap vb. yayınları takip ederek bir cemaatleşme havası taşırlar,
- Sosyal sorumluluk sahibidirler,
- Kendi kurallarına karşı yüksek inançları vardır,
- Özerklik isteğinde bulunurlar.

Davranış bilimi çalışanlar, özellikle sosyologlar, uzun bir süredir profesyonel-örgütsel çatışma konusunu araştırmaktadırlar. Çünkü profesyonel-örgüt çatışmasının örgütsel bağlılık, performans gibi çeşitli iş çıktıları ile ilişkisi vardır. Fakat profesyonellik, tutarlı olmayan bir örgütsel bağlılık olgusuna yol açmaktadır. Hukuk, mühendislik, tıp gibi teknik alanlardaki

profesyoneller için ya meslekî bağıllık ya da örgüte bağıllık önem kazanmaktadır. Bunlara bir de bağıllık geliştirmeye çalışmak, bir ikileme neden olabilmektedir. Eğer profesyonellerin çalıştığı örgütler, meslekî gelişimi destekliorsa, bu durumda çalışanların meslekî bağıllıkları negatif yönde etkilenirken örgütsel bağıllıkları pozitif yönlü yönde etkilenmektedir (İnce ve Gül, 2005: 84).

I.2.6. Örgütsel Bağıllığın Sonuçları

Örgütsel bağıllığın sonuçları örgüte karşı düşük, ılımlı ve yüksek derecelerde olmak üzere üç şekilde gerçekleşir. Çalışanların örgüte bağıllık düzeyleri değiştikçe, buna bağlı olarak örgüte yönelik davranışları da değişir. Çalışanın örgüte karşı göstermiş olduğu bağıllık düzeyleri örgüte farklı şekilde yansiyarak olumlu veya olumsuz şekilde ortaya çıkmasına neden olabilmektedir.

Düşük bağıllık düzeyinin faydalı yönleri olabileceği gibi, yüksek bağıllık düzeyinin de sakıncalı yanları vardır. Düşük bağıllık düzeyinin olumsuz yönleri, işe devamsızlık, işe geç gelme, işe özen göstermeme gibi durumlara neden olması sayılabilir. Düşük bağıllık düzeyinin faydalı yönü ise, belirsizlik ve çatışma durumlarında, bağıllık düzeyi düşük olan çalışanın özgün ve yenilikçi görüşler ileri sürebilmeleridir. Diğer taraftan, yüksek bağıllık düzeyine sahip ve örgütünü bütünüyle benimseyen bir işgören, yenilik ve yaratıcılıktan uzaklaşma, değişime karşı koyma gibi unsurlara yol açabilmektedir (Kılıç, 2008: 91).

Aşağıdaki Tablo 5’de bağıllık düzeylerinin bireysel ve örgütsel bazda olumlu ve olumsuz sonuçları verilmektedir.

Tablo 5. Bağlılık Düzeylerinin Sonuçları

	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük Bağlılık Düzeyi	Bireysel geliştiricilik, yenilikçilik, insan kaynaklarının daha etkin kullanımı	Yavaş Kariyer ilerlemesi ve terfi, dedikodu sonucu oluşan kişisel maliyetler, örgütten ihraç ya da örgütün amaçlarını bozma	Dedikodunun örgüt için yararlı sonuçları	Yüksek iş gücü devri, işe geç gelme, devamsızlık, düşük iş kalitesi, örgüte karşı illegal faaliyetler, örgütte kalma isteksizliği
İlmli Bağlılık	Gelişmiş aidiyet, güvenlik, yeterlik, sadakat duyguları, geliştirici bireysellik	Mesleki gelişme ve terfi fırsatlarının sınırlanması	Örgütten ayrılma isteğinin azalması, sınırlı iş gücü devri, daha yüksek iş doyumu	İşgörenin örgütsel istekleri ile örgüt dışı isteklerini dengelemesi. Örgütsel etkililikte düşüş
Yüksek Bağlılık Düzeyi	Bireysel kariyer ilerlemesi ve davranışın örgütçe ödüllendirilmesi. Bireyin iş yapma tutkusu	Bireysel gelişme, yenileşme ve hareketlilik fırsatlarının kısıtlanması. Değişme, direnç, sosyal ve aile ilişkilerinde gerilim.	Güvenli ve dengeli işgücü, işgören, daha yüksek üretim için örgütün işlemlerini kabul eder, yüksek düzeyde görev yarışı ve performans, örgütsel amaçların karşılanabilmesi.	İnsan kaynaklarının yerinde kullanılmaması, örgütsel esneklik yenileşme ve uyum yoksunluğu geçmişteki politika ve süreçlere tam güven, yüksek bağlı işgörenlerden örgüt adına yasadışı eylemlere girişme.

Kaynak: Kaya, 2007: 25

Örgütsel bağlılık konusunda yapılan pek çok araştırmada, bağlılığın bağımsız bir değişken olarak işe devamsızlık, işgücü devir hızı, işten ayrılma niyeti gibi farklı iş davranışlarını etkilediği ya da bağımlı değişken olarak demografik özellikler, rol çatışması veya örgütsel yapı gibi değişkenlerden etkilendiği ileri sürülmektedir.

Örgütsel bağlılığın etkilediği değişkenlerle ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Somers (1995) örgütsel bağlılık ile *ayrılma ve devamsızlık*; Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky (2002) *işten ayırma düşüncelerini*; Mathieu ve Zajac (1990) ve Meyer (2002)

gönüllü çalışan devrini; Hackett, Bycio ve Hausdorf (1994), Meyer, Allen ve Smith (1993) ve Meyer (2002) *işe gelmemeyi*; Steers (1977) ve Meyer (2002) *iş performansını*; Devocioğlu (2003), Meyer (2002), Organ ve Ryan (1995) *örgütsel vatandaşlık davranışını*; Begley ve Czajka (1993) ve Meyer (2002) *stresi*; Meyer (2002) *iş-aile çatışmasını* incelemiştir. Ayrıca, Mohamed, Taylor ve Hasan (2006), Elangovan (2001), Gaertner (1999), Reed (1994) ve Wong (1999) örgütsel bağlılıkla *işten ayrılma niyetleri* ilişkisini; Gupta (1998), Suliman ve Iles (2000) ve Yousef (1998, 2000) örgütsel bağlılıkla *iş performansı* arasındaki ilişkiyi; Rowden (2000) örgütsel bağlılıkla *lider davranışları* arasındaki ilişkiyi; Lok ve Crawford (1999) örgütsel bağlılık ve *örgüt kültürü, alt-kültür, liderlik tarzı ve iş performansı* arasındaki ilişkiyi; Iles (1996) *iş bağlılığı, kişisel esneklik ve istihdam edilebilirlik* arasındaki ilişkiyi; Siegel ve Sisaye (1997) *örgütle özdeşleşme* ile *meslekî bağlılık* arasındaki ilişkiyi; Boshoff ve Mels (1995) *denetleme, rol stresi, örgütsel bağlılık ve iç hizmet kalitesi* arasındaki ilişkiyi; Cohen (1998) *iş bağlılığı* (örneğin, örgütsel bağlılık, ise katılım, meslekî bağlılık, çalışmaya katılım ve Protestan iş ahlâkı) ile *iş çıktıları* (örneğin, örgütten ayırma niyetleri, iş ve meslek, işe gelmeme, algılanan performans, işin neden olduğu gerginlik) arasındaki ilişkiyi; McElroy (1997) demiryolu çalışanları arasında *sendika ve örgütsel bağlılık* arasındaki ilişkiyi ve Abraham (1997) *girişimcilik* ve örgütsel bağlılıkla ilgili olarak *dike ve yatay bireysellik ve toplumculuk*; Atak (2009) *öğrenen örgüt ve örgütsel bağlılık* ilişkisini incelemiştir (Ertan, 2008: 64-65).

Örgütsel bağlılık tarafından etkilenen değişkenlerle ilgili olarak literatürde üzerinde en fazla durulanlar aşağıda ele alınacaktır.

1.2.6.1. Örgütsel Bağlılık ve Performans

Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek çalışanların, daha yüksek bir gayret içinde olacakları, işlerini başarıyla yapacakları, üstleri ve çalışma arkadaşları ile olumlu ve uyumlu ilişkiler kuracakları öngörülmektedir. Tersine, bağlılık düzeyi düşük çalışanların ise isteksiz, gayretsiz, dolayısıyla verimsiz olacakları beklenmektedir. Çalışanların iş performansları ile belirlenen amaçlara bağlılıkları arasında güçlü bir ilişki bulunduğu ileri sürülmektedir. Örgütsel amaçlara bağlılık düzeyleri yüksek çalışanların bu amaçlara ulaşabilmek için çok daha fazla çaba harcayacakları ve sonunda da başarıyı yakalayacakları beklenir. Oysa örgütsel amaçlara bağlılığı düşük düzeydeki çalışanların yeterince çaba harcamayacakları ve başarılarının da düşük olacağı kabul edilir (Urhan, 2014: 76).

Örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkilerin araştırıldığı çalışmalar, bağlılıkla ilgili çalışmaların şaşırtıcı sonuçlarından birisini ortaya koymaktadır. Bu konuyla ilgili yapılan bazı araştırmalar öngörülenin tersine bağlılık ile performans arasındaki ilişkinin zayıf ya da yeterince güçlü olmadığını göstermektedir. Örneğin Zajac (1990), örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkileri araştırmış ve bu değişkenler arasındaki ilişkinin çok zayıf olduğunu belirlemiş ve bu sonucun nedenlerini de belirlemiştir. Elde edilen zayıf ilişkinin en önemli nedenlerinin ekonomik şartlar, beklentiler ile ailevi mecburiyetler olduğunu öne sürmüştür. Ücret, sosyal imkânlar, ödüllendirme ve prim gibi konulardaki yüksek maddî beklentiler, örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi negatif yönlü etkilerken, maddî beklentilerin düşük olması bu ilişkiyi pozitif yönlü etkilemektedir (İnce ve Gül, 2005: 95).

Allen ve Meyer'in üç boyutlu örgütsel bağlılık modelindeki bağlılık alt boyutları ile performans arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmalar da bulunmaktadır. Bunlara göre duygusal bağlılık ile iş performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki, ancak iş performansı ile devamlılık bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki sonucu elde edilmiştir. Normatif bağlılık ile iş performansı arasında ise herhangi bir ilişki saptanamamıştır (Ertan, 2008: 69).

I.2.6.2. Örgütsel Bağlılık ve Devamsızlık

Örgütsel bağlılık kavramının sonuçları ya da iş davranışları üzerine etkileriyle ilgili en çok yapılan araştırma konularından birisi de devamsızlıktır. Devamsızlık, personelin izin veya normal yıllık tatilleri dışında işyerine gelmemesi nedeni ile işin aksamasına neden olan tüm hususları içermektedir. Devamsızlığın, örgütsel açıdan üretimi ve verimliliği negatif yönde etkilediği, tekrarlanmasındaki sıklığa ve süreye göre de örgütler için yüksek maliyetlere neden olduğu çok açıktır (Urhan, 2014: 76).

Mathis ve Jackson (2000) tarafından yapılan araştırmada devamsızlık, iradeli veya istekli olarak yapılan devamsızlık ve çalışanın elinde olmayan nedenlerden kaynaklanan irade dışı veya zorunlu devamsızlık olarak iki kısma ayrılmış ve iradeli olarak yapılan devamsızlık ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir korelasyon sonucuna ulaşılmıştır. Benzer olarak Gellatly (1995), örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile iradeli olarak yapılan devamsızlık arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğunu belirtmiştir. Sagie (1998), iş devamsızlığın örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile ilişkisini araştıran çalışmasında yüksek örgütsel bağlılığın ve iş tatmininin, iradeli olarak yapılan devamsızlığın azalmasına neden olduğunu ifade etmiştir. Mathie ve Zajac (1990) devamlılık ve örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğunu

belirtmiştir. Meyer vd., (1993) duygusal örgütsel bağlılığın isteğe bağlı olarak yapılan devamsızlığı pozitif yönde etkilediğini ifade etmişlerdir. Ayrıca, George (1989) işte oluşan olumlu ortamın çalışan devamsızlığını olumsuz şekilde etkilediğini belirlemiştir (Kılıç, 2008: 93-94).

Sommers (1995) ise yine üç boyutlu bağlılık modelini esas alarak devamsızlıkla ilişkisini incelemiştir. Duygusal bağlılığın devamsızlığın en tutarlı belirleyicisi olduğunu ileri sürmüştür. Normatif bağlılığın ise devamsızlık ile doğrudan bir ilişkisinin olmadığını, devamlılık bağlılığının ise devamsızlık ile etkileşim içinde olduğunu bulmuştur.

I.2.6.3. Örgütsel Bağlılık ve İşe Geç Kalma

İşe geç gelme, çalışanların işlerinin başında bulunmaları gereken saatlerden daha gecikmeli olarak işyerlerine ulaşmaları şeklinde tanımlanabilir (Çelik Keleş, 2006: 97). Ancak burada sözü edilen gecikme hali, çalışanların iradeleri dışında yaşadıkları çeşitli nedenlerden kaynaklı gecikme değildir. Bilinçli olarak ve kendi iradeleri sonucunda işe gecikmiş olmaları halidir. Burada çalışma grubu ve işyeri politikalarının veya işyeri kültürünün önemli olduğunu vurgulamak gerekmektedir. Örneğin keyfi gecikmelere yönelik çalışma gruplarının ya da örgüt yönetiminin bir tepki vermemesi durumunda, işe geç gelme, normal görülür hale gelmekte ve yaygınlaşmaktadır (Urhan, 2014: 77).

Yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılıkla iş geç kalma arasında ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Angle ve Perry, çalışmalarında bağlılık ile işe geç kalma arasında çok güçlü ancak negatif bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Bağlılığı yüksek olan çalışanların işlerine daha az geç kaldıklarını ortaya koymuşlardır (İnce ve Gül, 2005: 96). Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar, işe zamanında gelerek örgütsel değerler ile uyumlu davranışlar içinde olacaklardır.

I.2.6.4. Örgütsel Bağlılık ve İşgücü Devir Oranı-İşten Ayrılma Niyeti

Örgütsel bağlılık kavramının sonuçlarının araştırıldığı konular arasında başı çekenlerden bir tanesi de işgücü devri ve işten ayrılma niyetidir. İşgücü devri, çalışanların bir işyerinde istihdam edildikten sonra herhangi bir nedenle örgütten ayrılmalarını ve örgütten uzaklaştırılmaları anlamına gelir. İşgücü devri örgütler tarafından istenilmeyen bir durumdur. Çünkü, işten ayrılan her deneyimli çalışanın örgüte belli bir maliyeti vardır. Örgütteki işgücü devrinin örgütlere maliyeti dışında başka bir olumsuz yönü ise işe alma, oryantasyon eğitimi

veya hizmet içi eğitim gibi çalışanlara yönelik eğitim süreçlerinin yeniden gerçekleştirilmesi ve bunun sonucunda oluşan ek zaman kaybıdır (Kılıç, 2008: 97).

Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Varol, 2017; Günlük vd., 2013). Başka bir ifadeyle çalışanların bağlılık düzeyleri yüksek ise işten ayrılma niyeti düşük, bağlılık düzeyleri düşük ise işten ayrılma niyeti yüksek olmaktadır. Özellikle duygusal bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ve güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Düşük örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyetini inceleyen Farrel ve Rusbult (1981), işten ayrılmayı birkaç faktörü olan bir fonksiyon olarak ele almışlardır. Araştırmacılara göre işten ayrılmayı engelleyen faktörler; iş tatmini, işe yönelik yatırımlar, alternatif iş fırsatları ve örgütsel ödüller şeklinde sayılmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 97).

I.2.6.5. Örgütsel Bağlılık ve Stres

Yabancı kökenli bir sözcük olan stres; gerilim, baskı, zorlanma, sıkıntıya düşme gibi sözcüklerle tanımlanabilir. Farklı bir tanıma göre ise stres, insanın fizyolojik ve psikolojik yapısı üzerinde etkili olan, davranışlarını, iş verimini ve başka insanlarla ilişkilerini olumsuz yönde etkileyen psikolojik bir gerilim durumudur. Örgütsel stres ise, bireyin çevreyle ilişkisi şeklinde ifade edilen, kişisel farklılıklardan ve psikolojik süreçlerden etkilenen, kişiye fazla psikolojik ve fiziksel istekler yükleyen, dış çevre, durum ya da olayın sonucunda ortaya çıkan tepkidir. Birey ve ilişkilerinden meydana gelen ve bireyi normal işlevlerinden alıkoyan değişikliklere yol açan bir durumdur (Akgündüz, 2006: 24).

Stresin örgüt üzerinde doğrudan ve dolaylı olmak üzere iki tür etkisi bulunmaktadır. Stresin doğrudan etkisi bireylerin işe karşı güdülenme ve performans düzeylerini olumsuz yönde etkiler ve çalışanlar, işyerlerindeki stres yüzünden genellikle işe gitmede isteksiz davranabilir. Stresin dolaylı etkisi ise, işgörenin işe devamsızlığı, işe geç gelmesi, örgüt aleyhine çalışma, kaza yapma eğiliminin artması ve işgören devir hızının artması gibi olumsuz sonuçlara neden olmaktadır (Kılıç, 2008: 97-98).

Strese neden olan stres kaynakları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki konusunda Mathieu ve Zajac (1990) tarafından yapılan araştırmada; örgüte yüksek düzeyde bağlı olan çalışanların stresin etkilerini, örgüte daha düşük düzeyde bağlılık duyan çalışanlardan daha az hissettikleri ifade edilmiştir. Suliman (2002)'a göre, çalışanların görevlerinin niteliğine ve emirlere bağlılık göstermesi neticesinde örgütsel bağlılık stresten etkilenmemektedir. Lankau vd. (2006) tarafından yapılan araştırmanın sonucunda ise, örgütsel bağlılık ile stres kaynakları

arasında negatif bir ilişkinin olduğu vurgulanmıştır (Kılıç, 2008: 98). Meyer vd. (2002), üç boyutlu örgütsel bağlılık modelinin kullanıldığı araştırmalara ait yaptıkları meta-analiz çalışmasında, duygusal bağlılık ile stres arasında negatif yönlü (-0,21); devam bağlılığı ile stres arasında pozitif yönlü (0,14) ilişkiler tespit etmişlerdir.

I.3. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler

Kişinin çalıştığı örgütle özdeşleşmesinin gücü şeklinde tanımlanan örgütsel bağlılık, bütün örgütler için önemli bir kavramdır. Örgütlerin başarıya ulaşabilmeleri için çalışanlarının içinde yer aldıkları örgütlere bağlı olmaları gerekmektedir. Ancak böyle bir sonuca ulaşabilmek, örgütlerin bazı yükümlülükleri yerine getirmeleri ile mümkün olabilir. Örgütsel bağlılığın ortaya çıkışında çalışanların örgütsel adalet algılamaları belirleyici olmaktadır. Örgütlerinin kendilerine adil davrandığını düşünen ve örgütüne güven duygusu yaşayan bireyler; örgütün amaç ve değerlerini benimseyip, örgütleri için olağan üstü bir fedakarlık duygusu ile çaba sarf edecek ve örgütte kalmak konusunda istek duyacaklardır.

Örgütsel bağlılık ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin önemi araştırmacıların da konuya ilgi göstermelerine yol açmıştır. Çeşitli araştırmacıların konuyla ilgili çalışmaları tarihsel bir sıra ile verilmiştir.

Folger ve Konovsky (1989), ücret kararları ile ilgili olarak yaptıkları bir çalışmada sonuçların ve işlemlerin adil olmasının çalışan tutumundaki etkilerini incelemişlerdir. Buna göre, yöneticiye güven ve örgütsel bağlılık tutumunu açıklayan tek değişkenin işlemsel adalet olduğu sonucu bulunmuştur. McFarlin ve Sweeney (1992), yaptıkları araştırmada işlemsel adaletin örgütsel bağlılığın önemli bir yordayıcısı olduğunu bulmuşlardır. Onlara göre dağıtımsal adalet, iş tatmini ve ücret tatmini gibi kişisel değişkenlerle, işlemsel adalet ise örgütsel bağlılık gibi örgütsel sonuç değişkenleri ile daha fazla ilişkilidir.

Beugre (1996) tarafından yapılan bir araştırmada işlemsel ve etkileşimsel adaletle örgütsel bağlılığın duygusal boyutu arasında olumlu bir ilişki söz konusudur. Aryee ve arkadaşları (2002) tarafından Hindistan'daki bir kamu kurumunda çalışanlar üzerinde yapılan çalışmada, örgütsel adaletin her üç boyutunun da örgüte güven ile ilişkili olduğu görülürken, sadece etkileşimsel adaletin yönetime güven ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Örgüte güven; dağıtımsal adalet, iş tatmini, ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık gibi iş tutumları arasında kısmen aracı bir etkiye sahipken, etkileşimsel adalet söz konusu iş tutumları üzerinde tam bir

aracı etkiye sahiptir. Tersine, yönetime güven ise; etkileşimsel adalet ile görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi iş davranışları arasında tam bir aracı rolü oynamaktadır.

Turner (2004)'in 2004 yılındaki çalışmasında örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları paydaş teorisi temelinde incelenmiştir. Örgütün paydaşlar açısından güven, adalet ve bağlılık algıları ile ilgili ilişkilerin incelendiği çalışma, güven, adalet ve bağlılık kavramlarının daha geniş bir bakış açısı ile değerlendirilmesini sağlamaktadır. Sonuçlar; işlemsel adalet ile bilişsel güven arasında önemli derecede negatif bir ilişkinin var olduğunu, işlemsel adalet ile duygusal güven arasında pozitif bir ilişki olmasına rağmen istatistiksel olarak zayıf bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Üst yönetim tarafından paydaşlara yönelik bilişsel güven ile paydaşlara yönelik ilişkisel bağlılık arasında pozitif ama zayıf bir ilişki vardır. Duygusal güven ile paydaşlara yönelik ilişkisel bağlılık arasında güçlü ve pozitif bir ilişki vardır.

Hopkins ve Weathington (2006) tarafından Fortune 500 sıralamasında yer alan ve maliyetleri kontrol altına almak, verimliliği yükseltmek amacıyla küçülme stratejisi uygulayan bir firmada çalışanlar üzerinde yapılan çalışmada adalet algıları, güven ve bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Buna göre; güven ve dağıtımsal adalet arasında güçlü ve pozitif bir ilişki, güven ve işlemsel adalet arasında güçlü ve pozitif bir ilişki, işlemsel adalet ve duygusal bağlılık arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki, dağıtımsal adalet ve duygusal bağlılık arasında önemli ve pozitif bir ilişki, işlemsel adalet ve devam bağlılığı arasında zayıf ve negatif bir ilişki, dağıtımsal adalet ve devam bağlılığı arasında zayıf ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Lambert ve arkadaşları (2007) tarafından işahhlerinde çalışan personel üzerinde yapılan çalışmada; dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet algılarının iş stresi, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Sonuçlar, hem dağıtımsal adaletin hem de işlemsel adaletin çalışanların örgütsel bağlılıklarını önemli derece etkilediğini göstermektedir. İlginç olarak, işlemsel adaletin dağıtımsal adalete göre örgütsel bağlılığı daha fazla etkilediği bulunmuştur. İşlemsel adaletin örgütteki meşruiyet ve güven algılamalarına önderlik ettiği de bulgular arasındadır. Hatta çalışanlar, kişisel sonuçlarla ilgili olarak o an için tatminsizlik yaşasalar bile prosedürleri adil olarak görürlerse, örgüte karşı pozitif bir şekilde bağlanmaktadır.

Tanner (2007), acil sağlık hizmeti veren bir hastane çalışanları üzerinde yaptığı araştırması ile iş tatmini, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki düzeylerini ölçmeye çalışmıştır. Buna göre; devam bağlılığı ile iş tatmini ve devam bağlılığı ile örgütsel güven hariç olmak üzere bütün değişkenler arasında oldukça kuvvetli bir ilişki düzeyi olduğu bulunmuştur. Örgütsel güven ve duygusal bağlılık arasında, örgütsel güven ve normatif bağlılık arasında güçlü ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Gürpinar ve Yahyagil (2008), dağıtımsal adaletin örgüte bağlılıktaki değişkenliği işlemsel adalete göre daha yüksek düzeyde açıklamakta olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet ile bağlılık arasında pozitif yönlü orta kuvvette bir ilişki söz konusudur.

Ceylan ve Din (2008) tarafından elektrik idaresi çalışanlarıyla yapılan araştırmada, çalışan tutumu ile hem örgütsel adaletin  türü hem de örgütsel bağlılığı  türü arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişkinin varlığı belirlenmiştir.

Demircan akar (2008)'ın üretim sektöründe faaliyet gösteren firmalardaki çalışanlar üzerinde yaptığı çalışmasında; adalet algıları, örgütsel güven ve bağlılık arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Sonuçlara göre; işlemsel adaletin yöneticiye güveni, dağıtımsal adaletin ise daha çok örgüte güveni etkilediği bulunmuştur. Diğer taraftan örgüte güven, devam bağlılığını ve duygusal bağlılığı yöneticiye güvenden daha fazla etkilemektedir.

Kaneshiro (2008) ise, örgütsel bağlılığın öncülleri olan örgütsel adalet ve örgütsel güveni bir kamu kurumunda test etmiştir. Buna göre; örgütsel adalet ve örgütsel güvenin örgütsel bağlılıkla özellikle duygusal ve normatif bağlılıkla yüksek düzeyde bir ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur. Devam bağlılığı ile ise herhangi bir ilişkinin varlığı tespit edilememiştir. Ayrıca bu çalışmada, örgütsel adalet ile örgütsel güven arasındaki ilişkinin de önemli olduğu bulunmuştur.

Yaylı ve p (2009), Türkiye ve Polonya'daki konaklama işletmelerinde çalışan personeli örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Her iki ülkede de örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü orta kuvvette bir ilişki vardır. Ancak Polonya'da bu ilişki Türkiye'dekinden daha yüksektir.

Aytemiz Seymen ve arkadaşları (2009) tarafından Çanakkale'de faaliyette bulunan otel işletmelerinde çalışanlar üzerinde etkileşimsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları

arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Sonuçlara göre; bilgi verme adaleti ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki, bilgi verme adaleti ile normatif bağlılık arasında pozitif ve orta kuvvette bir ilişki bulunurken, bilgi verme adaleti ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Kişiler arası adalet ile normatif bağlılık arasında orta kuvvette pozitif bir ilişki, kişiler arası adalet ile devam bağlılığı arasında orta kuvvette negatif bir ilişki varken, kişiler arası adalet ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu çalışmanın bulguları arasında yer alan bilgi verme ve kişiler arası adaletin devam bağlılığını negatif yönde etkilemekte olması sonucu, yazarlar tarafından beklenmeyen ve anlaşılamayan bir sonuç olarak değerlendirilmektedir.

Akgündüz ve Güzel (2014) tarafından otel çalışanlarına yönelik araştırmada yapısal eşitlik modeliyle yapılan analizler kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre örgütsel adalet alt boyutlarından dağıtımsal adalet ve işlemsel adaletin örgütsel bağlılığı pozitif yönde anlamlı şekilde etkilediği belirlenmiştir.

Arı (2015)'nın beden eğitimi ve spor yüksekokullarında görev yapan akademisyenler üzerinde yaptığı araştırmada, örgütsel adalet alt boyutları ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasında orta ve düşük düzeyde pozitif yönlü ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ay ve Koç (2014) tarafından Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı kamu ve vakıf okullarında görev yapan öğretmenler üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre; öğretmenlerin dağıtımsal adalet algıları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü, işlemsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü ve etkileşimsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında yüksek düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu bulgusu elde edilmiştir.

Bağcı (2013) tarafından yapılan yapısal eşitlik modeli kapsamındaki araştırma bulgularına göre; çalışanların dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve kişiler arası adalet algılarının duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı şekilde etkilediği, devam bağlılıkları üzerinde dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet algılarının anlamlı ve pozitif yönde etkili olduğu ancak etkileşimsel adalet algısı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Çalışanların normatif bağlılık göstermelerinde, işlemsel adalet ve kişilerarası adalet algılarının anlamlı ve pozitif yönde etkili olduğu, ancak dağıtımsal adalet ve bilgi verme adaleti algılarının anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucu bulunmuştur.

Bal (2014)'ın Manisa'daki İlkokullarda görev yapan öğretmenler üzerinde yaptığı araştırma sonuçlarına göre de, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif bağlılık alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Büyükyılmaz ve Tunçbiz (2016) tarafından Karabük Üniversitesi'nde görev yapan akademik personel üzerinde yapılan araştırma sonuçları; örgütsel adaletin her üç boyutunun da duygusal bağlılığı anlamlı ve pozitif yönde etkilediği, devam bağlılığı üzerinde sadece etkileşimsel adaletin etkili olduğu, normatif bağlılık üzerinde ise dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet algılarının anlamlı ve pozitif yönlü etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır.

Cihangiroğlu'nun 2011 yılında askeri doktorlar üzerinde yaptığı araştırmada; örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal ve normatif bağlılık ile en güçlü ilişkiye işlemsel adalet boyutunun sahip olduğu, devam bağlılığı ile dağıtımsal adalet boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulgusu elde edilmiştir.

Işık vd. (2012)'nin Sakarya ilinde görev yapan sağlık çalışanlarına yönelik araştırmalarına göre; örgütsel adaletin boyutlarının duygusal ve normatif bağlılığı pozitif yönlü ve anlamlı şekilde etkilemektedir. Örgütsel adalet alt boyutlarının duygusal bağlılık değişkeninin varyansını %12, normatif bağlılık değişkeninin varyansını %11 oranında açıkladığı belirlenmiştir.

Kasalak ve Güneri (2017) tarafından Afyon ilinde görev yapan öğretmenlerle yapılan araştırmada, etkileşimsel adalet algısının duygusal bağlılığı, dağıtımsal adalet algısının ise normatif bağlılığı pozitif yönde anlamlı şekilde yordadığı görülmektedir.

Rahman vd. (2015)'nin Pakistan'daki üç farklı üniversite çalışanlarına yönelik araştırma sonuçlarına göre, dağıtımsal ve işlemsel adalet algılarının bağımlı değişken olarak örgütsel adalet algısını pozitif yönlü ve anlamlı şekilde etkilediği belirlenmiştir.

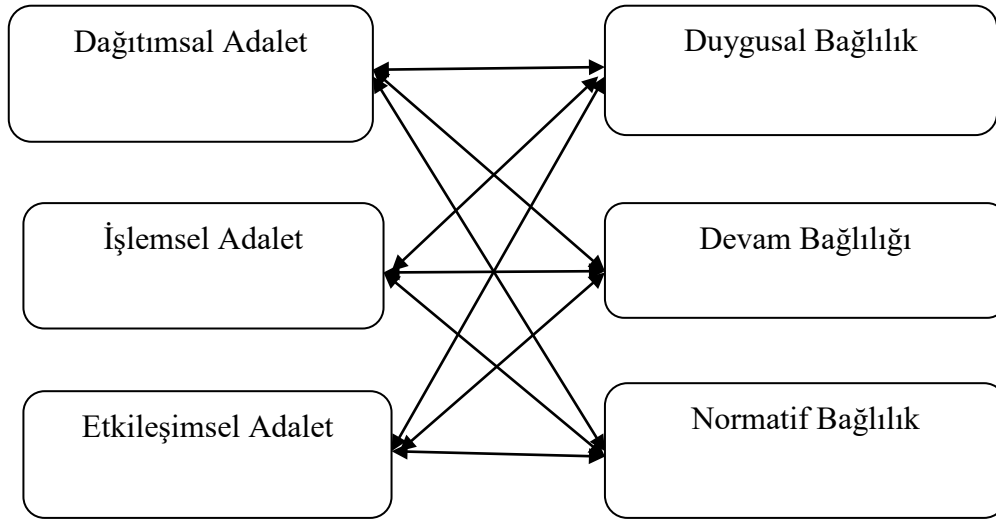
San (2017) tarafından İstanbul'da özel sektör kuruluşlarında çalışanlara yönelik araştırmada, çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık algıları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir.

Şahin ve Kavas (2016)'nın Afyon ili Bayat ilçesinde görevli öğretmenler üzerinde yaptığı araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık algıları arasında anlamlı ve pozitif yönlü yüksek düzeyde ilişkiler olduğu belirlenmiştir.

Uçar (2016) tarafından yapılan araştırmaya göre; dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet algılarının duygusal ve normatif bağlılığı pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği, ancak devam bağlılığını ise negatif yönde etkilediği sonucu bulunmuştur.

Literatür incelemesi doğrultusunda aşağıdaki araştırma modeli ve hipotezler oluşturulmuştur.

Şekil 5. Araştırma Modeli



Araştırmanın hipotezleri ise şu şekilde tasarlanmıştır:

- H₁:** Dağıtım adalet ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H₂:** Dağıtım adalet ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H₃:** Dağıtım adalet ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H₄:** İşlemsel adalet ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H₅:** İşlemsel adalet ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H₆:** İşlemsel adalet ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H₇:** Etkileşimsel adalet ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H₈:** Etkileşimsel adalet ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H₉:** Etkileşimsel adalet ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H₁₀:** Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H₁₁:** Örgütsel adalet örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.

II. BÖLÜM: KAMU ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ÜZERİNE ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Bu bölümde bağımsız değişken örgütsel adalet ve alt boyutlarının bağımlı değişken olan örgütsel bağlılık ve alt boyutları üzerindeki etkisini belirlemek ve aralarındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla yapılan alan araştırmasına ilişkin veri toplama tekniği, örneklem, kullanılan ölçekler, elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

II.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırma ile Karaman ilinde görev yapan kamu çalışanlarının örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerini belirlemek amaçlanmıştır. Bu temel amaç çerçevesinde kamu çalışanlarının örgütsel adalet algıları ve alt boyutları olan dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları olan duygusal, devam ve normatif bağlılık algılarının ortaya konulması hedeflenmiştir. Kamu çalışanlarının örgütsel adalet ve alt boyutları ile örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının çeşitli demografik değişkenler bağlamında farklılık gösterip göstermediği, daha sonra da örgütsel adalet ve alt boyutları ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır. Son olarak da bağımsız değişken olarak örgütsel adalet ve alt boyutlarının bağımlı değişken olarak örgütsel bağlılık ve alt boyutları üzerindeki etkisi ölçülmüştür.

Kamu kurumlarının etkinlik ve verimliliği açısından kamu çalışanlarının kurumları ve yöneticilerine ilişkin adalet algıları ya da adaletsizlik algılarının son derece belirleyici olduğu bilinmektedir. Ayrıca örgütlerine bağlılığı yüksek düzeyde olan çalışanların da performans ve verimlilik açısından kurumları için son derece yararlı çalışanlar olduğu da açıktır. Bu nedenle Karaman ilinde görev yapan kamu çalışanlarının hem örgütsel adalet algılarının belirlenmesi hem de örgütsel bağlılık algılarının belirlenmesi önem taşımaktadır. Bunun yanı sıra örgütsel bağlılıklarının sağlanması açısından önemli bir belirleyici olan örgütsel adalet algısının Karaman ilinde görev yapan kamu çalışanları örnekleminde araştırılması ile hem uygulamacılar hem de literatüre katkı sağlayabileceği umulmaktadır. Bu bağlamda Karaman ilinde kamu çalışanlarının örgütsel adalet ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkilerin araştırıldığı geçmiş bir araştırmanın da olmaması, çalışmanın bir başka önem arz eden yönünü oluşturmaktadır.

II.2. Araştırmanın Yöntemi, Kapsamı ve Kısıtı

Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Veri toplama tekniği olarak da anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm kamu

çalışanlarının cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, toplam hizmet süresi, kurumdaki hizmet süresi, eğitim düzeyi, görev unvanı, sendika üyeliği, statüsü (sözleşmeli ya da kadrolu olması) ve gelir düzeyini belirlemeye çalışan demografik özelliklere ilişkin soruları içermektedir. İkinci bölüm ise, Niehoff ve Moorman (1993)'in geliştirdiği ve Türkçe formu çok sayıda araştırmada (Polat, 2007; Yıldırım, 2007; Yüksekbilgili vd., 2015; Dağlı vd., 2013) kullanılan toplam 20 sorudan oluşan "Örgütsel adalet Ölçeği"nden meydana gelmektedir. Üçüncü bölüm ise, Meyer ve Allen (1990) tarafından geliştirilen ve yine Türkçe formu çok sayıda araştırmada kullanılan toplam 18 soruluk "örgütsel bağlılık ölçeği"nden oluşmaktadır. Örgütsel adalet ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeği "1=hiç katılmıyorum....5=kesinlikle katılıyorum" aralığında derecelendirilen beşli Likert şeklinde yapılandırılmıştır.

Araştırmanın evrenini, Karaman il merkezinde görev yapan ve Karaman SGK İl Müdürlüğü verilerine göre Ocak 2019 dönemi itibarı ile toplam 3647 kamu görevlisi oluşturmuştur. Örneklemi ise, Mart 2019 döneminde gerçekleştirilen anketlere sağlıklı yanıt veren toplam 352 kamu çalışanı teşkil etmiştir. Örneklem evreni temsil edebilme yeterliliği açısından %5 güven aralığı dikkate alınarak yapılan hesaplama göre örneklem büyüklüğünün 347 olması gerektiği belirlenmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2016). Dolayısıyla araştırmaya katılan 352 kamu çalışanı ile oluşturulan örneklem büyüklüğünün evreni temsil edebilme yeterliliğinin olduğu görülmüştür.

Araştırmanın temel kısıtı, örneklem sadece Karaman Merkezde görev yapan kamu çalışanlarından oluşturulmasıdır. Bu nedenle elde edilen bulguların genelleştirilmesi kolay değildir. Bir başka kısıtı da, araştırmaya katılan kamu çalışanlarının ölçeklerde yer alan sorulara "sosyal beğenirlik" handikapı nedeniyle gerçek görüşlerini yansıtmamış olabilecekleridir. Ancak araştırmacı tarafından bu handikapın en aza indirilmesine yönelik olarak anketlerde kimlik bilgilerine yer verilmeksizin ve yüz yüze anket uygulaması yerine anketlerin ilgililere bırakılıp ertesi gün toplanması yoluyla çaba sarf edilmiştir. Böylece kamu çalışanlarının daha samimi yanıtlar vermesine olanak sağlanmaya çalışılmıştır.

II.3. Analizler ve Bulgular

Araştırma kapsamında elde edilen anketler, SPSS 21.0 aracılığıyla analize tabi tutulmuştur. İlk aşamada demografik analizler ve frekans analizleri yapılmış ve aşağıdaki tablo ile gösterilmiştir.

II.3.1. Demografik Analizler

Bu bölümde araştırmaya katılan kamu çalışanlarından elde edilen veriler, demografik özellikleri frekans ve yüzde analizleri ile ortaya konulmuştur.

Tablo 6. Demografik Özellikler

Özellik	Kategori	Frekans (f)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	265	75,3
	Kadın	87	24,7
Medeni Durum	Evli	276	78,4
	Bekar	76	21,6
Yaş	21-25	12	3,4
	26-30	55	15,6
	31-35	83	23,6
	36-40	77	21,9
	41-50	87	24,7
	51+	38	10,8
Eğitim Durumu	Lise	68	19,3
	Ön lisans	47	13,4
	Lisans	199	56,5
	Lisans üstü	38	10,8
Hizmet Süresi	1 yıldan az	9	2,6
	1-5 yıl	78	22,2
	6-10 yıl	106	30,1
	11-20 yıl	89	25,3
	21-30 yıl	56	15,9
	30+	14	4,0
Gelir Seviyesi	1000-2000TL	8	2,3
	2001-3000TL	149	42,3
	3001-4000TL	117	33,2
	4001-5000TL	53	15,1
	5000+	25	7,1
Görev Pozisyonu	Memur	139	39,5
	VHKİ	35	9,9
	Bilgisayar İşletmeni	41	11,6
	Tekniker/Mühendis	51	14,5
	Uzman	14	4,0
	Şube Müdürü	3	0,9
	Müdür Yardımcısı	5	1,4
	Müdür/İl Müdürü	4	1,1
	Akademik personel	60	17,0
Sendika üyeliği	Evet	226	64,2
	Hayır	126	35,8
Statü	Kadrolu	297	84,4
	Sözleşmeli	55	15,6

Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının %75,3'ünün erkek, %24,7'sinin kadınlardan oluştuğu, %78,4'ünün evli, %21,6'sının bekar oldukları, %3,4'ünün 21-25 yaş, %15,6'sının 26-30 yaş, %23,6'sının 31-35 yaş, %21,9'unun 36-40 yaş, %24,7'sinin 41-50 yaş, %10,8'inin 51 ve üstü yaş aralığında oldukları, %19,3'ünün lise, %13,4'ünün ön lisans, %56,5'inin lisans, %10,8'inin lisansüstü eğitim düzeyinde oldukları, %2,6'sının 1 yıldan az, %22,2'sinin 1-5

yıl,%30,1'inin 6-10 yıl, %25,3'ünün 11-20 yıl, %15,9'unun 21-30 yıl ve %4'ünün 31 yıl ve üstü hizmet süresine sahip oldukları, %2,3'ünün 1000-2000TL, %42,3'ünün 2001-3000TL, %33,2'sinin 3001-4000TL, %15,1'inin 4001-5000TL ve %7,1'inin 5000TL üzerinde gelir seviyesinde olduğu, %39,5'inin memur, %4'ünün uzman, %9,9'unun VHKİ, %11,6'sının bilgisayar işletmeni, %14,5'inin tekniker/mühendis, %0,9'unun şube müdürü, %1,4'ünün müdür yardımcısı, %1,1'inin müdür/il müdürü, %17'sinin akademik personel olduğu, %64,2'ünün bir sendikaya üye olduğu ancak %35,8'inin ise sendika üyeliğinin bulunmadığı, %84,4'ünün kadrolu statüde ve %15,6'sının sözleşmeli statüde görev yaptıkları belirlenmiştir.

II.3.2. Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizleri

Örgütsel adalet ölçeği için yapılan faktör analizi, ortalama, standart sapma, güvenilirlik analizi sonuçları aşağıdaki tablo aracılığıyla sunulmuştur.

Tablo 7. Örgütsel Adalet Ölçeği Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi

Faktör adı	Soru İfadesi	Ort.	Std. Sapma	Faktör Ağırlığı	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik Cronbach's α
ETKİLEŞİMSSEL ADALET	İşimle ilgili kararları verirken yöneticilerim bana karşı nazik ve anlayışlı davranırlar.	3,69	1,014	0,728	25,760	0,524
	İşimle ilgili kararları verirken yöneticilerim bana karşı saygılı ve özenli davranırlar.	3,34	1,159	0,719		
	İşimle ilgili kararlar verileceği zaman, yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlı davranırlar.	2,27	1,053	0,708		
	İşimle ilgili kararları verirken yöneticilerim bana karşı dürüst davranırlar.	3,60	1,084	0,707		
	İşimle ilgili kararları verirken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarıma saygı gösterirler.	3,59	1,121	0,633		
	Yöneticilerim işimle ilgili kararlar verirken bunların bana etkilerini benimle görüşürler.	3,51	1,091	0,664		
	Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için yeterli gerekçe sunarlar.	3,84	0,972	0,641		
	İşimle ilgili kararlar verileceği zaman yöneticilerim bana mantıklı açıklamalar yaparlar.	3,81	1,082	0,617		
	Yöneticilerim işimle ilgili herhangi bir kararı bana açıkça duyururlar.	3,084	1,041	0,609		
İŞLEMSEL ADALET	İşe yönelik kararlar yöneticilerim tarafından tarafsız bir biçimde verilir.	3,60	1,028	0,681	16,689	0,678
	Yöneticilerim işle ilgili karar vermeden önce konuyla ilgili tüm öğretmenlerin görüşlerini alırlar.	3,70	0,995	0,601		
	Yöneticilerim işe yönelik kararları verirken doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	3,86	0,982	0,594		
	Yöneticilerim çalışanlar tarafından talep edildiğinde verilen kararlara yönelik açıklamalarda bulunarak ek bilgi verirler.	2,18	1,196	0,557		
	İşle ilgili tüm kararlar tüm çalışanlara tutarlı bir şekilde uygulanır.	3,38	1,158	0,539		

	Çalışanların yöneticiler tarafından verilen kararları sorgulamalarına ya da bu kararlara itiraz etmelerine izin verilir.	3,65	1,076	0,522		
DAĞITIMSAL ADALET	Çalışma programım adildir.	2,07	1,049	0,694	12,828	0,866
	Aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum.	2,06	0,992	0,618		
	İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum.	1,96	1,020	0,542		
	Genel olarak aldığım ödüllerin oldukça adil olduğunu düşünüyorum.	2,36	1,204	0,518		
Faktör Açıklayıcılığı Toplam					55,277	
Örgütsel Adalet Genel Ortalaması					3,17	
Örgütsel Adalet Ölçeği Güvenilirlik Testi (Genel)					0,725	
KMO Ölçek Geçerliliği					0,880	
Bartlett Küresellik Testi Ki Kare					2258,016	
Standart Sapma					171	
<i>p</i> değeri					0,000	

Faktör analizi sonucunda örgütsel adalet ölçeğinin literatürle benzerlik gösterdiği ve dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet şeklinde Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen üç boyutlu modele uygun şekilde sonuç verdiği belirlenmiştir. Ancak faktör analizinde dağıtımsal adalet boyutunda yer alan 5. soru diğer faktörlerle de yakın faktör yükü taşıdığı belirlendiği için analiz dışı bırakılarak örgütsel adalet ölçeği toplam 19 soruluk bir yapıda analize tabi tutulmuştur. Üç boyutlu örgütsel adalet ölçeğinin toplam faktörü açıklayıcılık oranı %55,277 olarak bulunmuştur. Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının örgütsel adalet algılarının ortalaması 3,17 şeklinde bulunmuş ve bu değer ortalamanın üstünde bir değere karşılık geldiği belirlenmiştir. Örgütsel adalet ölçeğinin yapısal geçerliliği KMO Bartlett Küresellik Ki Kare Testi ile ortaya konulmuş ve elde edilen 0,880 değeri nedeniyle ölçeğin oldukça yüksek bir yapısal geçerlilik düzeyine sahip olduğu görülmüştür. Örgütsel adalet ölçeğinin güvenilirlik testi de Cronbach α Yöntemi ile yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre; örgütsel adalet ölçeğinin geneli için güvenilirlik oranı 0,725, etkileşimsel adalet alt boyutunun güvenilirlik oranı 0,524, işlemsel adalet alt boyutunun güvenilirlik oranı 0,678 ve dağıtımsal adalet alt boyutunun güvenilirlik oranı da 0,866 olarak bulunmuştur. Bu bulgular ışığında örgütsel adalet ölçeğinin araştırma için oldukça yüksek geçerlilik ve güvenilirlik düzeyinde olduğu anlaşılmıştır.

Araştırmadaki ikinci değişken olan örgütsel bağlılık ölçeğine yönelik de faktör analizi yapılarak ölçeğin yapısal geçerliliği ve güvenilirliği ortaya konulmuştur. Analiz sonuçları aşağıdaki Tablo 8 ile özetlenmiştir.

Tablo 8. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi

Faktör adı	Soru İfadesi	Ort.	Std. Sapma	Faktör Ağırlığı	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik Cronbach's α
Duygusal Bağlılık	3.Bu kurumda çalışmanın benim için özel (kişisel) bir anlamı var.	3,15	1,179	0,839	37,44	0,913
	4.Bu kuruma karşı duygusal bir bağlılık hissediyorum.	3,22	1,179	0,833		
	5.Çalıştığım kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.	3,26	1,159	0,816		
	6.Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet hissediyorum.	3,26	1,141	0,794		
	1.Kariyer hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda tamamlamaktan mutluluk duyarım.	3,26	1,260	0,753		
	2.Bu kurumun karşılaştığı her problemi kendi problemim gibi hissederim.	3,28	1,123	0,723		
Normatif Bağlılık	18.Şimdiki yöneticilerimle birlikte çalışma zorunluluğu hissediyorum.	2,96	1,166	0,800	13,42	0,801
	16.Bu kurumdaki insanlara olan sorumluluklarım nedeniyle şu an işten ayrılmazdım.	3,04	1,107	0,755		
	14.Kuruluşumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim	2,82	1,178	0,731		
	17.Bu kuruma çok şey borçluyum.	3,28	1,117	0,613		
	13.Ayrılmak benim için avantajlı da olsa, şu an kurumumdan ayrılmanın doğru olduğunu düşünmüyorum.	3,29	1,155	0,606		
	15.Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	3,25	1,102	0,558		
Devam bağlılığı	10.Bu kurumdan ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum.	3,05	1,195	0,796	12,33	0,690
	9.Şu anda kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu altüst olur.	3,02	1,210	0,723		
	12.Bu kuruluştan ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif iş olanaklarının az olmasıdır.	3,12	1,196	0,657		
	7.Şu anda kurumumda çalışmaya devam etmemin nedeni istekten ziyade gereklilikten kaynaklanmaktadır.	3,36	1,178	0,575		
	8.İstesem de, şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.	3,31	1,180	0,519		
	11.Eğer bu kuruma kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı göz önünde bulundurabilirdim.	2,93	1,102	0,500		
Faktör Açıklayıcılığı Toplam					63,19	
Örgütsel Bağlılık Genel Ortalaması						3,1600
Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenilirlik Testi (Genel)						0,873
KMO Ölçek Geçerliliği						0,892
Bartlett Küresellik Testi Ki Kare						3024,864
Standart Sapma						153
p değeri						0,000

Faktör analizi sonuçları doğrultusunda örgütsel bağlılık ölçeğinin yapısal geçerliliğinin oldukça yüksek bir düzeyde olduğu belirlenmiştir. Çünkü KMO Bartlett Küresellik Ki Kare Testi sonuçları ölçeğin yapısal geçerlilik oranının 0,892 olduğunu ortaya koymaktadır. Yine

faktör analizi sonrasında örgütsel bağlılığın orjinal halindeki (Meyer ve Allen, 1993) benzer şekilde duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak üç alt boyuttan oluştuğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının örgütsel bağlılık ortalamalarının 3,16 düzeyi ile ortalama üstünde bir değerde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca örgütsel bağlılık ölçeğinin toplam varyansı açıklama oranının da %63,19 düzeyinde olduğu bulgusu elde edilmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin ve alt boyutlarının güvenilirlikleri de Cronbach α yöntemi ile test edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre; örgütsel bağlılık ölçeğinin geneli için güvenilirlik oranı 0,873, duygusal bağlılık alt boyutunun güvenilirlik oranı 0,913, devam bağlılığı alt boyutunun güvenilirlik oranı 0,690 ve normatif bağlılık alt boyutunun güvenilirlik oranı da 0,801 olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bütün bu sonuçlar çerçevesinde örgütsel bağlılık ölçeğinin de oldukça yüksek düzeyde bir yapısal geçerlilik ve güvenilirlik taşıdığı belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Kolmogorov ve Smirnov Normallik Testi ve Shapiro-Wilk Normallik Testi yapılmıştır. Ayrıca Skewness ve Kurtosis testleri ile de verilerin normal dağılıp dağılmadığı belirlenmiştir. Buna göre örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin normallik testi $p > 0,05$ ($0,11; 0,91 > 0,05$) olması ve verilerin çarpıklık ve basıklık düzeylerinin de normal bir görünümde olmaları nedeniyle analizlerde parametrik testler yapılmasına karar verilmiştir (Sipahi vd., 2008: 65-68).

II.3.3. Fark Testleri (Bağımsız Değişkenler T Testi, ANOVA ve Tukey Testi)

Araştırma kapsamında ilk olarak çeşitli demografik değişkenler açısından kamu çalışanlarının örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarında fark olup olmadığı test edilmiştir.

Tablo 9. Cinsiyete Göre Örgütsel Adalet Algısı

Değişken	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	t değeri	p değeri
Örgütsel Adalet	Erkek	267	3,1654	0,46933	-0,596	0,551
	Kadın	85	3,1978	0,33200		

Kamu çalışanlarının cinsiyetlerine göre örgütsel adalet algıları arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla bağımsız değişkenler T Testi kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, kadınların daha yüksek bir ortalamaya sahip olmalarına rağmen kamu çalışanlarının örgütsel adalet algıları cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p; 0,551 > 0,05$).

Tablo 10. Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Adalet Algısı

Değişken	Medeni Durum	N	Ortalama	Std. Sapma	t değeri	p değeri
Örgütsel Adalet	Evli	276	3,1829	0,43409	0,878	0,380
	Bekar	76	3,1323	0,46174		

Yapılan bağımsız değişkenler T Testi sonuçlarına göre evli kamu çalışanlarının örgütsel bağlılık algıları daha yüksek (3,18) olmasına rağmen gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($p;0,380>0,05$).

Tablo 11. Sendika Üyesi Olup Olmamasına Göre Örgütsel Adalet Algısı

Değişken	Sendika Üyelik Durumu	N	Ortalama	Std. Sapma	t değeri	p değeri
Örgütsel Adalet	Evet	226	3,1712	0,43115	-0,058	0,954
	Hayır	126	3,1740	0,45117		

Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının bir sendikaya üye olup olmamasına göre örgütsel adalet algıları arasında farklılık olup olmadığını belirleyebilmek için bağımsız değişkenler T testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, sendika üyesi olup olmaması kamu çalışanlarının örgütsel adalet algısını istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaştırmamaktadır ($p;0,954>0,05$).

Tablo 12. Sözleşmeli ya da Kadrolu Olması Durumuna Göre Örgütsel Adalet Algısı

Değişken	Statü (Sözleşmeli-Kadrolu)	N	Ortalama	Std. Sapma	t değeri	p değeri
Örgütsel Adalet	Sözleşmeli	55	3,0383	0,53917	-2,501	0,013
	Kadrolu	296	3,1986	0,41501		

Kamu çalışanlarının özlük haklarının önemli belirleyicilerinden birisi olan sözleşmeli ya da kadrolu statüde olmalarının örgütsel adalet algıları arasında fark olup olmadığını belirlemek için yapılan bağımsız değişkenler T testi sonuçlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir ($p;0,013<0,05$). Bu sonuçlar beklenildiği üzere kadrolu statüdeki kamu çalışanlarının örgütsel adalet algılarının daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 13. Yaşa Göre Örgütsel Adalet Algısı

Değişken	Yaş	N	Ortalama	F değeri	P değeri
Örgütsel adalet	21-25	12	3,0351	1,147	0,335
	26-30	83	3,1866		
	31-35	87	3,1059		
	36-40	55	3,2112		
	41-50	77	3,1718		
	51+	38	3,2729		

Kamu çalışanlarının yaş gruplarına göre örgütsel adalet algılarında fark olup olmadığını ortaya koymak amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre; en genç yaş grubu olan 21-25 yaş kamu çalışanlarının en düşük

(3,0351) ortalamaya sahip iken en yaşlı grup 51 yaş ve üstü kamu çalışanlarının da en yüksek (3,2729) ortalamaya sahip oldukları belirlenmiştir. Ancak istatistiksel olarak kamu çalışanlarının yaş gruplarına göre örgütsel adalet algılarının farklı olmadığı görülmektedir ($p;0,335>0,05$).

Tablo 14. Eğitim Düzeylerine Göre Örgütsel Adalet Algısı

Değişken	Eğitim Durumu	N	Ortalama	F değeri	P değeri
Örgütsel Adalet	Lise	68	3,0836	2,901	0,035
	Ön Lisans	47	3,2643		
	Lisans	199	3,2050		
	Lisans Üstü	38	3,0568		

Kamu çalışanlarının eğitim düzeylerine göre örgütsel adalet algıları arasında bir farklılık olup olmadığını belirlemek üzere tek yönlü varsyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre; gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu ($p;0,035<0,05$) belirlenmiştir. Hangi gruplar arasında fark olduğunu ortaya koymak amacıyla da ikinci bir test olarak Tukey Testi'ne başvurulmuştur. Buna göre Ön Lisans eğitim düzeyindeki kamu çalışanları (en yüksek ortalama 3,2643) ile lisans üstü eğitim düzeyindeki kamu çalışanları (en düşük ortalamaya 3,0568) arasında anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır.

Tablo 15. Hizmet Süresine Göre Örgütsel Adalet Algısı

Değişken	Hizmet Süresi	N	Ortalama	F değeri	P değeri
Örgütsel Adalet	1 yıldan az	9	3,3860	1,549	0,174
	1-5 yıl	78	3,1775		
	6-10 yıl	106	3,1261		
	11-20 yıl	89	3,1851		
	21-30 yıl	56	3,1457		
	31 ve üstü	14	3,4099		

Hizmet süreleri ya da kıdemleri açısından kamu çalışanlarının örgütsel adalet algılarının farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonuçlarına göre; en yüksek örgütsel adalet algısı ortalamasına sahip olan grubun 31 yıl ve üzerinde hizmet süresine sahip olan kamu çalışanları (3,4099) olduğu, en düşük grubun ise 6-10 yıl aralığında hizmet süresine sahip olan kamu çalışanlarının (ortalama=0,1261) olduğu belirlenmişse de, istatistiksel olarak gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmektedir ($p;0,174>0,05$).

Tablo 16. Görev Pozisyonlarına Göre Örgütsel Adalet Algısı

Değişken	Görev pozisyonu	N	Ortalama	F değeri	P değeri
Örgütsel adalet	Memur	139	3,1505	0,765	0,634
	VHKİ	35	3,2406		
	Bilgisayar İşletmeni	41	3,1926		
	Uzman	14	3,1842		
	Tekniker/Mühendis	51	3,2497		
	Şube Müdürü	3	3,2632		
	Müdür Yardımcısı	5	3,3474		
	Müdür/İl Müdürü	4	3,3158		
Akademik Personel	60	3,1018			

Kamu çalışanlarının görev pozisyonları ya da unvanlarına göre gruplar arasında örgütsel adalet algıları açısından fark olup olmadığını belirlemek için yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre; en düşük ortalamaya sahip grubun akademik personel olduğu (3,1018), en yüksek ortalamaya ise müdür yardımcısı unvanındaki grup olduğu (3,3474), ancak istatistiksel olarak gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır ($p;0,634>0,05$).

Tablo 17. Gelir Düzeyine Göre Örgütsel Adalet Algısı

Değişken	Gelir Düzeyi (TL)	N	Ortalama	F değeri	P değeri
Örgütsel Adalet	1000-2000	8	2,9408	0,916	0,454
	2001-3000	149	3,1685		
	3001-4000	117	3,1993		
	4001-5000	53	3,1341		
	5001+	25	3,2400		

Kamu çalışanlarının gelir düzeylerine göre örgütsel adalet algıları arasında bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonuçlarına göre beklenildiği gibi en düşük örgütsel adalet algısı ortalamasına sahip grup en düşük gelir düzeyindeki aylık olarak 1000-2000TL gelir elde eden kamu çalışanları (ortalama=2,9408) olmuştur. En yüksek örgütsel adalet algısı ortalamasına sahip grup ise yine beklenildiği üzere en yüksek gelir düzeyine sahip olan aylık 5001 ve üzerinde gelir eden kamu çalışanlarının (ortalama=3,24) olduğu belirlenmiştir. Ancak bu sonuçlara göre istatistiksel olarak örgütsel adalet algısı açısından gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir ($p;0,454>0,05$).

Tablo 18. Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Bağlılık Algısı

Değişken	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	t değeri	p değeri
Örgütsel Bağlılık	Erkek	267	3,1555	0,67081	-0,224	0,823
	Kadın	85	3,1737	0,60502		

Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılık algılarında farklılık olup olmadığını belirlemek için bağımsız değişkenler T testi yapılmıştır. Analiz sonuçları doğrultusunda cinsiyetlerine göre kamu çalışanlarının örgütsel bağlılık algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur ($p;0,823>0,05$).

Tablo 19. Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Bağlılık Algısı

Değişken	Medeni Durum	N	Ortalama	Std. Sapma	t değeri	p değeri
Örgütsel Bağlılık	Evli	276	3,1667	0,66722	0,354	0,723
	Bekar	76	3,1362	0,59354		

Yapılan bağımsız değişkenler T testi sonuçlarına göre; kamu çalışanlarının medeni durumlarına göre evlilerin örgütsel adalet algısı ortalamalarının (3,1667) değeri ile bekarlara (3,1362) daha yüksek olmasına rağmen gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir ($p;0,723>0,05$).

Tablo 20. Sendika Üyesi Olup Olmama Durumuna Göre Örgütsel Bağlılık Algısı

Değişken	Sendika Üyelik Durumu	N	Ortalama	Std. Sapma	t değeri	p değeri
Örgütsel Bağlılık	Evet	226	3,1740	0,64663	0,661	0,509
	Hayır	126	3,1256	0,66935		

Kamu çalışanlarının herhangi bir sendikaya üye olup olmamasına göre örgütsel adalet algıları arasında bir farklılık olup olmadığını belirlemek üzere bağımsız değişkenler T testi yapılmıştır. Buna göre; sendika üyesi olan kamu çalışanlarının daha yüksek bir örgütsel bağlılık algısı ortalamasına sahip olmalarına (3,1740) rağmen gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($p;0,509>0,05$).

Tablo 21. Sözleşmeli ya da Kadrolu Olmalarına Göre Örgütsel Bağlılık Algısı

Değişken	Statü (Sözleşmeli-Kadrolu)	N	Ortalama	Std. Sapma	t değeri	p değeri
Örgütsel Bağlılık	Sözleşmeli	55	2,9889	0,69885	-2,155	0,032
	Kadrolu	296	3,1947	0,64107		

Kamu çalışanlarının sözleşmeli ya da kadrolu statüde olmalarına göre örgütsel bağlılık algıları arasında farklılık olup olmadığı, bağımsız değişkenler T testi ile analiz edilmiştir. Buna göre beklenildiği gibi kadrolu statüde olan kamu çalışanlarının daha yüksek bir örgütsel bağlılık düzeyinde (ortalama=3,1947) oldukları ve istatistiksel açıdan da gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir ($p;0,032<0,05$).

Tablo 22. Yaşa Göre Örgütsel Bağlılık Algısı

Değişken	Yaş	N	Ortalama	F değeri	P değeri
Örgütsel bağlılık	21-25	12	2,4815	5,682	0,000
	26-30	83	3,0495		
	31-35	87	3,0355		
	36-40	55	3,3092		
	41-50	77	3,2120		
	51+	38	3,3889		

Kamu çalışanlarının yaşlarına göre örgütsel bağlılık algılarında gruplar arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre, istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu sonucu elde edilmiştir ($p;0,000<0,05$). Hangi yaş grupları arasında fark olduğunu belirlemek için ikinci bir test olarak da Tukey Testi yapılmıştır. Tukey Testi sonuçlarına göre; 21-25 yaş grubundaki kamu çalışanlarının (en düşük ortalamaya sahip, $X=2,4815$) 36-40, 41-50 ve 51 yaş ve üzeri yaş grubundakilerden anlamlı şekilde farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

Tablo 23. Eğitim Düzeylerine Göre Örgütsel Bağlılık Algısı

Değişken	Eğitim Durumu	N	Ortalama	F değeri	P değeri
Örgütsel Bağlılık	Lise	68	3,2721	4,631	0,003
	Ön Lisans	47	3,3322		
	Lisans	199	3,1376		
	Lisans Üstü	38	2,8589		

Yapılan ANOVA test sonuçlarına göre, kamu çalışanlarının eğitim düzeylerine göre örgütsel bağlılık algılarında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu bulgusu elde edilmiştir ($p;0,003<0,05$). Hangi gruplar arasında farklılık olduğunu belirlemek için yapılan ikinci bir test (Tukey Testi) sonuçlarına göre de; en düşük bağlılık düzeyinde olan lisansüstü eğitim düzeyine sahip kamu çalışanlarının (ortalama=2,8589), lise ve ön lisans düzeyindeki kamu çalışanlarından istatistiksel olarak anlamlı şekilde örgütsel bağlılık algısı içinde oldukları belirlenmiştir.

Tablo 24. Hizmet Süresine Göre Örgütsel Bağlılık Algısı

Değişken	Hizmet Süresi	N	Ortalama	F değeri	P değeri
Örgütsel Bağlılık	1 yıldan az	9	3,2531	1,813	0,110
	1-5 yıl	78	3,0541		
	6-10 yıl	106	3,0757		
	11-20 yıl	89	3,2416		
	21-30 yıl	56	3,2520		
	31 ve üstü	14	3,4365		

Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının hizmet sürelerine göre örgütsel bağlılık algıları arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonuçlarına göre; en yüksek örgütsel bağlılık algısına 31 yıl ve üzerinde hizmete sahip olan kamu çalışanları grubunun olduğu (3,4365), en düşük örgütsel bağlılık algısına ise 1-5 yıl arasında hizmet süresine sahip olan kamu çalışanlarının olduğu (3,0541) belirlenmiştir. Ancak istatistiksel açıdan bu farkın anlamlı bir fark olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır ($p;0,110>0,05$).

Tablo 25. Görev Pozisyonlarına Göre Örgütsel Bağlılık Algısı

Değişken	Görev pozisyonu	N	Ortalama	F değeri	P değeri
Örgütsel Bağlılık	Memur	139	3,1223	1,293	0,246
	VHKİ	35	2,9825		
	Bilgisayar İşletmeni	41	3,2209		
	Uzman	14	2,8376		
	Tekniker/Mühendis	51	3,2309		
	Şube Müdürü	3	3,4074		
	Müdür Yardımcısı	5	3,3667		
	Müdür/İl Müdürü	4	3,2778		
Akademik Personel	60	3,2815			

Kamu çalışanlarının örgütsel bağlılık algılarının görev pozisyonlarına göre farklı olup olmadığını belirleyebilmek amacıyla ANOVA kullanılmıştır. En yüksek örgütsel bağlılık ortalamasına şube müdürü grubundaki kamu çalışanlarının olduğu (3,4074), en düşük örgütsel bağlılık algısına ise VHKİ grubundaki kamu çalışanlarının olduğu (2,9825), ancak istatistiksel olarak gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür ($p;0,246>0,05$).

Tablo 26. Gelir Düzeyine Göre Örgütsel Bağlılık Algısı

Değişken	Gelir Düzeyi (TL)	N	Ortalama	F değeri	P değeri
Örgütsel Bağlılık	1000-2000	8	3,6319	2,079	0,083
	2001-3000	149	3,0984		
	3001-4000	117	3,2361		
	4001-5000	53	3,0702		
	5001+	25	3,2133		

Gelir düzeylerine göre kamu çalışanlarının örgütsel bağlılık algıları arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla ANOVA yapılmıştır. Araştırmanın şaşırtıcı ve beklenmeyen sonuçlarından birisi saptanmıştır. En düşük gelir düzeyi grubunda yer alan kamu çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin en yüksek ortalamaya (3,6319) sahip olması sözü edilen beklenmeyen sonuç olmuştur. Buna rağmen gruplar arasında gelir düzeylerine göre örgütsel bağlılık algılarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı sonucu elde edilmiştir ($p;0,083>0,05$).

II.3.4. Korelasyon ve Regresyon Analizleri ve Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırma kapsamında incelenen örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık değişkenleri ve bu değişkenlerin alt boyutları arasındaki ilişkileri ortaya koyabilmek amacıyla Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır. Aşağıdaki tablo ile de analiz bulguları özet olarak sunulmuştur.

Tablo 27. Pearson Korelasyon Analizi

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8
1.Etkileşim Adaleti	3,1348	0,47973	1	0,550**	0,359**	0,329**	0,160**	0,198**	0,876**	0,306**
2.İşlemsel Adalet	3,3954	0,66549		1	0,246**	0,582**	0,228**	0,475**	0,828**	0,570
3.Dağıtımsal Adalet	2,9276	0,55252			1	0,103	0,121*	0,132*	0,568**	0,150**
4.Duygusal Bağlılık	3,2393	0,98102				1	0,185**	0,657**	0,476**	0,838**
5.Devam Bağlılığı	3,1312	0,73730					1	0,333**	0,224**	0,605**
6.Normatif Bağlılık	3,1056	0,80555						1	0,365**	0,863**
7.Örgütsel Adalet	3,1734	0,43917							1	0,471**
8.Örgütsel Bağlılık	3,1600	0,65432								1

*0,01 anlamlılık düzeyi **0,05 anlamlılık düzeyi

Korelasyon analiz sonuçlarına göre;

- Kamu çalışanlarının dağıtımsal adalet algıları ile duygusal bağlılık algıları arasında 0,103 düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki olmasına rağmen bu ilişkinin anlamlı bir düzeyde olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç bağlamında **H1 hipotezi red** edilmiştir.
- Kamu çalışanlarının dağıtımsal adalet algıları ile devam bağlılığı algıları arasında 0,121 düzeyinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç uyarınca da **H2 hipotezi kabul** edilmiştir.
- Kamu çalışanlarının dağıtımsal adalet algıları ile normatif bağlılığı algıları arasında 0,132 düzeyinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulgusu elde edilmiştir. Bu bulgu doğrultusunda **H3 hipotezi kabul** edilmiştir.
- Kamu çalışanlarının işlemsel adalet algıları ile duygusal bağlılık algıları arasında 0,582 düzeyinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca bağlı olarak da **H4 hipotezi kabul** edilmiştir.
- Kamu çalışanlarının işlemsel adalet algıları ile devam bağlılığı algıları arasında 0,228 düzeyinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda **H5 hipotezi kabul** edilmiştir.
- Kamu çalışanlarının işlemsel adalet algıları ile normatif bağlılığı algıları arasında 0,475 düzeyinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre de **H6 hipotezi kabul** edilmiştir.

- Kamu çalışanlarının etkileşimsel adalet algıları ile duygusal bağlılık algıları arasında 0,329 düzeyinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuç çerçevesinde **H7 hipotezi kabul** edilmiştir.
- Kamu çalışanlarının etkileşimsel adalet algıları ile devam bağlılığı algıları arasında 0,160 düzeyinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki sonucu elde edilmiştir. Bu sonuca uygun olarak da **H8 hipotezi kabul** edilmiştir.
- Kamu çalışanlarının etkileşimsel adalet algıları ile normatif bağlılıkları arasında 0,198 düzeyinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucu bulunmuştur. Bu sonuç doğrultusunda **H9 hipotezi kabul** edilmiştir.
- Kamu çalışanlarının örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık algıları arasında 0,471 düzeyinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucu belirlenmiştir. Bu sonuca bağlantılı şekilde **H10 hipotezi kabul** edilmiştir.

Araştırmada bağımlı değişken olarak belirlenen örgütsel bağlılık üzerinde bağımsız değişken örgütsel adaletin ne yönde ve ne güçte etkili olduğunu belirlemek ve örgütsel bağlılık değişkeninin ne oranda örgütsel adalet bağımsız değişkeni tarafından açıklanmakta olduğunu belirlemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları aşağıdaki tabloda özet olarak sunulmuştur.

Tablo 28. Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık			
Bağımsız Değişken	Beta	t değeri	p değeri
Örgütsel Adalet	0,471	9,966	0,000
R=0,471 R²=0,222 F değeri=99,318 p değeri=0,000			

Yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre örgütsel adalet değişkeninin örgütsel bağlılığı pozitif yönde 0,471 düzeyinde anlamlı şekilde etkilediği görülmektedir. Başka bir ifade ile çalışanların örgütsel adalet algısındaki bir birimlik artış örgütsel bağlılık algılarını da 0,471 oranında arttırmaktadır. Ayrıca araştırmaya katılan kamu çalışanlarının örgütsel bağlılık algılarının %22,2'sinin örgütsel adalet algıları tarafından açıklandığı sonucuna da ulaşılmıştır. Bu sonuç doğrultusunda **H11 hipotezi kabul** edilmiştir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışmada, iş yaşamında son yıllarda oldukça önemli etkisi olduğu bilinen ve bu nedenle de çok sayıda araştırmaya konu olan örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramları Karaman ilinde görev yapan kamu çalışanları üzerinde araştırılmıştır. Elde edilen bulgulara göre kamu çalışanlarının örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarının ortanın üstü bir ortalamaya sahip olduğu (sırasıyla 3,17 ve 3,16) belirlenmiştir. Bu değerler doğrultusunda kamu çalışanlarının genel olarak olumlu bir örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algısı içinde oldukları görülmektedir. Ancak daha ayrıntılı bir değerlendirme yapıldığında örgütsel adalet değişkeninin dağıtımsal adalet alt boyutunun ortalamasının (2,11) daha düşük olduğu sonucu bulunmuştur. Özellikle iş yükünün adil olduğuna ilişkin soru maddesi, araştırma kapsamında en düşük ortalamaya (1,96) sahip değer olmuştur. İkinci en düşük değer ise ücretin adil olduğuna ilişkin soru maddesi olmuştur. Dolayısıyla Karaman ilinde görev yapan kamu çalışanlarının ücret ve iş yükü yönünden ortalamasının altında bir algı içinde oldukları belirlenmiştir. Örgütsel bağlılık alt boyutları açısından ise; duygusal bağlılık algısının (3,24), devam bağlılığı algısının (3,13) ve normatif bağlılığı algısının (3,11) düzeyinde ortalamanın üstü bir değerde olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda Karaman ilinde görev yapan kamu çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin olumlu bir noktada olduğu söylenebilir.

Kamu çalışanlarının örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarının çeşitli demografik özellikler açısından daha ayrıntılı olarak incelenmiştir. Bu sonuçlara göre;

- Kadınların erkeklere göre daha yüksek örgütsel adalet algısı içinde oldukları,
- Evli olanların bekar çalışanlara göre daha yüksek örgütsel adalet algısına sahip oldukları,
- Kadrolu statüdeki kamu çalışanlarının sözleşmelilere göre daha yüksek örgütsel adalet algısında oldukları,
- En düşük yaş grubundaki (21-25 yaş aralığı) kamu çalışanlarının en düşük örgütsel adalet algısına sahip grubu oluşturduğu,
- Eğitim düzeyi olarak en üst grubu oluşturan lisansüstü eğitime sahip kamu çalışanlarının en düşük adalet algısı yaşayan grup olduğu,

- Hizmet süresine göre en yüksek adalet algısına sahip grubun da en fazla hizmet süresine sahip olan 31 yıl ve üzeri hizmet süresindeki kamu çalışanlarının olduğu,
- Görev pozisyonları açısından en düşük örgütsel adalet algısına sahip olan grubun akademik personel olduğu,
- Gelir düzeyine göre en düşük örgütsel adalet algısına beklenildiği gibi en düşük gelir düzeyindeki (1000-2000TL aralığında aylık geliri olan) kamu çalışanlarının olduğu,
- Cinsiyetlerine göre kadın kamu çalışanlarının erkeklerden daha yüksek örgütsel bağlılık algısına sahip olduğu,
- Medeni durumları açısından evli kamu çalışanlarının bekar olanlara göre daha yüksek örgütsel bağlılık algısı içinde olduğu,
- Sendika üyeliği bulunan kamu çalışanlarının herhangi bir sendikaya üye olmayanlara göre daha yüksek örgütsel bağlılık algısı yaşadığı,
- Kadrolu statüde görev yapan kamu çalışanlarının sözleşmeli kamu çalışanlarına kıyasla daha yüksek örgütsel bağlılık algısına sahip oldukları,
- Yaş gruplarına göre en düşük örgütsel bağlılık algısına sahip olan grubun 21-25 yaş aralığındaki en genç grup olduğu, en yüksek bağlılık algısına sahip olan yaş grubunun ise en yaşlı grubu oluşturan 51 yaş ve üzerindeki grup olduğu,
- Eğitim düzeyleri yönünden en düşük örgütsel bağlılık içinde olanların lisansüstü eğitim düzeyindekiler, en yüksek örgütsel bağlılık algısına sahip olan grubun ise lise mezunlarının olduğu,
- Hizmet süresi açısından da en yüksek örgütsel bağlılık algısına sahip olan grubun en fazla hizmet süresine sahip olan 31 yıl ve üzeri hizmete sahip olanların oluşturduğu,
- Görev pozisyonu ya da unvanlarına göre en düşük örgütsel bağlılık algısının uzman grubundaki kamu çalışanlarının olduğu,

- Gelir düzeyine göre de en yüksek örgütsel bağlılık algısı taşıyanların en düşük aylık gelir grubundaki (1000-2000TL aralığında aylık gelir elde edenler) kamu çalışanlarının olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç araştırmanın şaşırtıcı sonuçlarından birisidir. Bu sonuç, en düşük gelir grubundaki kamu çalışanlarının yüksek bir beklenti içinde olmayan en alt kademe çalışanlardan oluşması ile açıklanabilir.

Araştırmada incelenen değişkenler arasındaki ilişkiler açısından elde edilen sonuçlara göre de;

- Dağıtımsal adalet algısı ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucu elde edilmiştir. Bu sonuç, çalışanların örgütsel kaynak, imkan ve fırsatları örgütlerine yönelik duygusal yönden bağlanma açısından önemli bir faktör olarak görmediklerini ortaya koymaktadır. Bu noktada, araştırmaya katılan kamu çalışanlarının çalıştıkları kurumlarıyla özdeşleşmeleri, ihtiyaç duyulması halinde kurumları için fedakârlıkta bulunabilmeleri ve kurumlarının çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde ve üstünde kabul etmeleri şeklinde özetleyebileceğimiz olumlu bir bağlılık yönünden maddiyata önem vermeden hareket etmekte oldukları anlamını çıkarmak mümkün olacaktır. Çünkü dağıtımsal adalet algı düzeyleri ortalamanın altında olmasına rağmen duygusal bağlılık algısı düzeyleri ortalamanın üstünde bir değerdedir.
- Kamu çalışanlarının dağıtımsal adalet algıları ile devam bağlılığı algıları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ($r=0,121$) bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Başka bir ifade ile çalışanların dağıtımsal adalet algıları arttıkça devam bağlılığı algılarının da arttığı, dolayısıyla doğrusal bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Çalışanların alternatif iş olanaklarının olmaması ya da az olması ve başka bir kurum ya da işyerine geçmeleri durumunda katlanmak durumunda olabilecekleri maliyetlerin yüksek olmasından kaynaklanan zorunlu bir bağlılık türü olan devam bağlılığı ile ücret gibi maddi imkânların paylaşımından kaynaklanan dağıtımsal adalet arasındaki bu doğrusal ilişkinin olması da olağan bir sonuca işaret etmektedir.
- Dağıtımsal adalet algıları ile normatif bağlılık algıları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ($r=0,132$) bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç da çalışanların bir tür vefa gösterme davranışı olarak kurumlarına, iş arkadaşlarına

karşı bağıllık duymaları olarak kabul edilen normatif bağıllık ile maddi kazanımlar ya da kayıplar bağlamında adalet algıları arasında pozitif yönlü ancak zayıf düzeyde bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Böyle bir sonuç, aslında kamu çalışanlarının erdemli davranış içinde oldukları şeklinde değerlendirilebilir.

- Kamu çalışanlarının işlemsel adalet algıları ile duygusal bağıllıkları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ($r=0,582$) düzeyinde bir ilişki olduğu bulgusu elde edilmiştir. Bu sonuç, kamu çalışanlarının kurumlarındaki karar alma süreçlerindeki prosedürler ve kendilerine yansıtılışıyla ilgili olarak adil bir uygulama olduğunu ve bu bağlamda kurumlarına ve yöneticilerine karşı gönülden bir bağıllık içinde olduklarını göstermektedir. Böyle bir sonuç, kurumlarda olması beklenen ve istenen bir sonuçtur. Çalışanların işlemsel adalet algılarındaki artışa paralel olarak duygusal bağıllıkları da artmaktadır. Başka bir deyişle, bu sonuç, çalışanlar kurumlarındaki prosedürlerin adil olduğunu gördükleri ve düşündükleri zaman kurumlarına karşı gönülden bağıllıklarını ve kurumlarının çıkarlarını daha çok önemsediklerini ortaya koymaktadır.
- İşlemsel adalet algıları ile devam bağıllığı algıları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ($r=0,228$) bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Buna bağlı olarak da kamu çalışanlarının işlemsel adalet algıları arttıkça devam bağıllıkları da artmaktadır.
- İşlemsel adalet algıları ile normatif bağıllıkları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ($r=0,475$) bir ilişki olduğu görülmektedir. İşlemsel adalet algıları artan çalışanların normatif bağıllıkları da artış göstermektedir. Bu sonuç bağlamında işlemsel adalet algısının çalışanların kurumlarına ve iş arkadaşlarına yönelik vefa duygusu içinde bulunmalarını olumlu ve güçlü şekilde etkilediği ifade edilebilir. Başka bir yönden değerlendirildiğinde, normatif bağıllık düzeyi arttıkça işlemsel adalet algısının da arttığı sonucuna ulaşılmaktadır.
- Kamu çalışanlarının etkileşimsel adalet algıları ile duygusal bağıllık algıları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ($r=0,329$) bir ilişki olduğu sonucu bulunmuştur. Buna göre Karaman ilinde görev yapan kamu çalışanları açısından kendilerine yönelik davranış ve uygulamaların adil olduğuna ilişkin

algıları arttıkça kurumlarına yönelik gönülden bağlanma dereceleri de arttığı ifade edilebilir.

- Etkileşimsel adalet algıları ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü ve anlamlı ($r=0,160$) bir ilişki olduğu bulunmuştur. Kendilerine yönelik davranış ve uygulamalarının kalitesi konusunda adil olduğunu düşünen kamu çalışanları, - her ne kadar çıkarıcı bir bağlılık olarak kabul edilse de- bu yönden de kurumlarına bağlılıklarını arttırmaktadırlar.
- Etkileşimsel adalet algısı ile normatif bağlılık arasında da pozitif yönlü ve anlamlı ($r=0,198$) bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Çalışanlar davranış ve uygulamaların kalitesi algısı içinde oldukları zaman ahlaki yönden de kurumlarına daha fazla bağlılık göstermektedirler.
- Genel olarak kamu çalışanlarının örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık algıları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ($r=0,471$) bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Özellikle iş yaşamında performansı yükseltmek ve başarı yakalamak için kilit unsurlardan birisi olan örgütsel bağlılığı arttırmak gerekmektedir. Bu sonuca erişebilmek için de çalışanların örgütsel adalet algılarının da artırılması gerekmektedir. Bu araştırma sonucunda elde edilen önemli bir sonuç, örgütsel adalet algısının çalışanların örgütsel bağlılık algılarının %22,2'sini oluşturduğudur.

Bu araştırma sonucunda elde edilen bulgular, genel olarak literatür ile de uyumlu sonuçlar ortaya koymaktadır (Sareshkeh vd., 2012; Candan, 2014; Bağcı, 2013; Ay ve Koç, 2014; Arı, 2015; San, 2017; Şahin ve Kavas, 2016; Şaklak, 2018; Tokmak, 2018; Ulukapı ve Bedük, 2014). Bu bağlamda uygulamacıların, özellikle kamu kurumlarındaki yöneticilerin, başarı ve performans elde edebilmek için çalışanların adil bir örgütsel ortamda çalışmalarını sağlayacak karar ve politikalarla hareket etmeleri zorunludur. Kurumlardaki kaynak ve imkânların dağıtımında adil olmaları, karar ve politika yapım sürecindeki işlemlerin şeffaf ve adaletli şekilde gerçekleştirilmesi ve çalışanların da birer insan olduğu bilinciyle onlara yönelik insanî davranışlar içinde olmaları gerekmektedir. Böylece her bir çalışanın katkısı ve katılımı ile gerçek başarıya ve kurumsal hedeflere ulaşmak mümkün olabilecektir. İyi yönetim ilkelerinin benimsendiği ve kamu sektöründe de uygulanmasının gerekli görüldüğü günümüz yeni kamu yönetimi anlayışı da bu yönde hareket edilmesini zorunlu kılmaktadır.

Bu araştırmanın temel kısıtı, örneklemin sadece Karaman ilinde görev yapan kamu çalışanlarından oluşturulmasıdır. Bu nedenle araştırmadan elde edilen bulguların genelleştirilmesi kolay olmayacaktır. Ancak diğer çalışmalar ve araştırmacılar için ve özellikle de uygulamacılar için önemli bir veri olabileceği de göz ardı edilmemelidir. Gelecekteki araştırmalarda kamu çalışanlarıyla ilgili yönetim psikolojisinin farklı değişkenleriyle ilgili çalışmalar yapmaları önerilebilir. Ayrıca örneklemin genişletilerek farklı alanlarda da araştırmalar yapılması uygun olacaktır.

KAYNAKÇA

- Ağca, V., Ertan, H. (2008). Çalışanların örgütsel bağlılıklarının demografik özelliklerine bağlı olarak değişmesi: Antalya’da beş yıldızlı otellerde bir inceleme. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(Aralık), 389-408.
- Akgündüz, S. (2006). *Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Banka Çalışanları için Yapılan Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Akgündüz, Y., Güzel, T. (2014). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(3), 1-18.
- Allen, N. J., Meyer, J. P. (1990). The measurements and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Ambrose, M. L. (2002). Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 947-965.
- Arı, A. (2015). *Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Akademisyenlerinin Örgütsel Adalet Alguları ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Arslantaş, C. C., Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 261-286.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 267-285.
- Atak, M. (2009). *Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Atalay, D. D. (2007). *Denklik Duyarlılığı Açısından Algılanan Örgütsel Adalet-Örgütsel Bağlanma İlişkisi*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Ay, G., Koç, H. (2014). Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Bağlılık Düzeyi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Öğretmenler Üzerinde Bir İnceleme, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 67-94.
- Aytemiz Seymen, O., Giritlioğlu, İ., Girgin, G. K., Aksu, M. (2009). İşgörenlerin etkileşim adaleti algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinin incelenmesi: Çanakkale ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde bir araştırma. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 21-23 Mayıs 2009. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Yayınları, 171-180.
- 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. (1999). İşgörenlerin örgütsel bağlılık etkenleri ve sonuçları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 32(1), 237-246.
- Bedük, A., Ertürk, E. (2015). Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *İşletme Bilimi Dergisi*, 3(1), 1-19.
- Beugre, C. D. (1996). *Analyzing the effect of perceived fairness on organizational commitment and workplace aggression*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Renselaer Polytechnic Institute, New York.
- Bhattacharya, R., Deviney, T. M., Pillutla, M. M. (1998). A formal model of trust based on outcomes. *The Academy of Management Review*, 23(3), 459-472.
- Bökeoğlu, Ö. (2008). İlköğretim Okullarında Örgütsel Güven Hakkında Öğretmen Görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54(Bahar), 211-233.
- Börk, A., Adıgüzel, O. (2015). Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Kıyı Ege Bölgesi'ndeki Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Çalışma, *Turkish Studies*, 10(10), 249-266.

- Buhler, L. M. (2006). *Due process dimesions of performans appraisal perceptionsof organizational justice and some outcomes*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, De Paul University College of Liberal Arts and Sciences, Chicago.
- Bülbül, M. (2007). *Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Büyükyılmaz, O., Tunçbiz, B. (2016). Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Araştırma, *Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7(14), 89-114.
- Candan, H. (2014). Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Algılamalarının Örgüt Bağlılığına Etkisi: Bir Kamu Kurumu Üzerinde Araştırma, *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 13(4), 889-917.
- Ceylan, A., Dinç, A. (2008). Kaçak elektrik kullanılmasına karşı elektrik idaresi çalışanı tutumunun örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ile ilişkisi ve illere göre farklılıklar. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 125-139.
- Cihangiroğlu, N. (2011). Askeri Doktorların Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Analizi, *Gülhane Tıp Dergisi*, 53, 9-16.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Judge, T. A., Shaw, J. C. (2006). Justice and personality: Using integrative theories to derive moderators of justice effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processe*, 100, 110-127.
- Çekmecelioğlu, H. G., Günsel, A. (2011). Rol Stresi Kaynaklarının İş Tutumları Açısından Değerlendirilmesi: Kimya Sektöründe Bir Uygulama, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 33-43.
- Çelik Keleş, H. N. (2006). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Çınar Altıntaş, F. (2006). Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet Ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 7 (2), 19-40.

- Çöl, G., Gül, H. (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri Ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 291-306.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., (2001). Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Dimensions of Organizational Justice, *Journal of Vocational Behavior*, 58, 164-209.
- Dağlı, A., Baysal, N., Korkut, A. (2013). İlköğretim Okullarında Örgütsel Adalet. *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 1-20.
- Demircan Çakar, N. ve Yıldız, S. (2009). Örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisi: “algılanan örgütsel destek bir ara değişken mi?”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (28), 68-90.
- Demircan, N., Ceylan, A. (2003). Örgütsel güven kavramı: Nedenleri ve sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2), 139-151.
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Tekstil sektörü çalışanları üzerine bir uygulama. *Yönetim ve Ekonomi*, 15(2), 179-194.
- Demircan Çakar, N. (2008). Üretim sektöründe örgütsel güven, adalet algıları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *İktisat İşletme ve Finans*, 23(269), 110-132.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Dirks, K. T., Ferrin, D. L. (2001). The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science*, 12(4), 450-467.
- Eib, C. (2015). *Processes of Organizational Justice: Insights into the Perception and Enactment of Justice*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Stockholm University, Sweden.
- Ergeneli, A., Sağlam Arı, G. (2005). Krizde işten çıkarmaların banka yöneticileri üzerine etkileri: örgütsel bağlılık, güven ve güçlendirme algıları. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 60(1), 121-148.

- Eroğlu, Ő. G. (2009). *Örgütsel Adalet Algılaması Ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Ertan, H. (2008). *Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme*, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Francis, L., Barling, J. (2005). Organizational injustice and psychological strain. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 37(4), 250-261.
- Gilbert, J.A., Tang, T.L. (1998). An Examination of Organizational Trust Antecedents, *Public Personnel Management*. 27(3), 1998, 321-338.
- Gilliland, S. W. (1993). The Perceived Fairness of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective. *The Academy of Management Review*, 18 (4), 694-734.
- Graham H. E. (2009). *Organizational justice and stress: an investigation of justice salience hierarchy using the four-factor model*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, University of Texas, Arlington.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of organizational justice theories. *The Academy of Management Review*, 12 (1), 9-22.
- Günlük, M., Özer, G., Özcan, M. (2013). İş Memnuniyetinin Muhasebecilerin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerindeki Etkisi, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(20), 57-76.
- Günüşen, Z. E., Karabulut, Z. (2017). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(31), 425-440.
- Gürbüz, S., Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Felsefe-Yöntem-Analiz*. 3. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Gürpınar, G., Yahyagil, M. Y. (2007). Örgütsel adalet, lider-üye değişimi ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişki. 15. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 25-27 Mayıs 2007. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Yayınları, 296-303.
- Herron, O. E. (2009). *A Qualitative Study of Trust and Superintendency*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Regent University School of Education, Virginia.

- Hopkins, S. M., Weathington, B. L. (2006). The relationships between justice perceptions, trust and employee attitudes in a downsized organization. *The Journal of Psychology*, 140(5), 477-498.
- Hoş, C., Oksay, A. (2015). Hemşilerde Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(4), 1-24.
- Huff, L., Kelley, L. (2003). Levels of Organizational Trust in individualist versus collectivist societies: A seven-nation study. *Organization Science*, 14(1), 81-90.
- Irak, D. U. (2004). Örgütsel adalet: Ortaya çıkışı, kuramsal yaklaşımlar ve bugünkü durumu, *Türk Psikoloji Yazıları*, 7 (13), 25-43.
- İnce, M., Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık* (1.Baskı). Konya: Çizgi Kitabevi.
- İşcan, Ö. F., Naktiyok, A. (2004). Çalışanların örgütsel bağdaşımalarının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59(1), 181-201.
- Jones, G. R., George, J. M. (1998). The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork. *The Academy of Management Review*, 23(3), 531-546.
- Kalemci Tüzün, İ. (2006). *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kalemci Tüzün, İ. (2007). Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(Aralık Sayısı), 93-118.
- Kaneshiro, P. (2008). *Analyzing The Organizational Justice, Trust and Commitment in a Public Organization*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Northcentral University Graduate Faculty of The Department of Business and Technology Management, Arizona.
- Kaplan, M., Öğüt, A. (2012). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 387-401.

- Karahan, A. (2009). Hekimlerin örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisinin incelenmesine yönelik bir araştırma: Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23, 345-356.
- Karataş, S. ve Güleş, H. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki. *Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 74-89.
- Kasalak, G., Güneri, B. (2015). Ortaöğretim Kurumlarında Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(11), 416-434.
- Kaya, O. (2007). *Örgütsel Bağlılık: Emniyet Genel Müdürlüğü Merkez Biriminde Bir Uygulama*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Keskin, H., Akgün, A. E., Günsel, A. (2008). Örgütsel adaletsizlik kavramı, boyutları ve yönetimi. (Editörler: Mahmut Özdevecioğlu ve Himmet Karadal). *Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar*. Ankara: İlke Yayınevi, 91-106.
- Kılıç, G. (2008). *Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., Griffin, M. L. (2007). The impact of distributive and procedural justice on correctional staff job stres, job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Criminal Justice*, 35, 644-656.
- Lee, A. J. (2007). *Organizatioanl Justice: A mediated model from individual well-being and social exchange theory perspectives*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Toro University International, California.
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J. and Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *The Academy of Management Review*, 23(3), 438-458.
- McFarlin, D. B., Sweeney,P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *The Academy of Management Journal*,35(3), 626-637.

- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., Topolnytsky, L. (2002). Affective Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta- Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences”, *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52
- Mohamed, F., Taylor, S. G., Hassan, A. (2006). Affective commitment and intent to quit: the impact of work and non-work related issues. *Journal of Managerial Issues*, 18(4), 512-529.
- Muter Şengül, C. (2008). *Örgüt çalışanlarının Kişilik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Onay Özkaya, M., Deveci Kocakoç, İ., Karaa, E. (2006). Yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ve demografik özellikleri arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik bir alan çalışması. *Yönetim ve Ekonomi*, 13(2), 77-96.
- Örücü, E., Kılıç, R. ve Şimşir, S. (2010). Organizasyonlarda İş Tatmini Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Balıkesir Üniversitesi, *Bandırma İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13, 1-14.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Özdevecioğlu, M. (2004). Duygusal Olaylar Çerçevesinde Pozitif Ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 59(3), 181-202.
- Özer, P. S., Urtekin, G. E. (2007). Örgütsel adalet algısı boyutları ve iş doyumunu ilişkisi üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28, 107-125.
- Öztürk, P. (2008). *An Empirical Study of Relationships Between Organizational Justice and Organizational Commitment in Public Health Care Companies in Istanbul*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Pabuçcu, R., İşcan, Ö. F. (2017). Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(60), 414-434.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Rogers, D. V. (2009). *Organizational Trust and Its Impact on the Ability of Selected Federal Agencies to Modernize Large-Scale Information Technology System*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, George Washington University, Washington DC.
- Sağlam Arı, G. (2003). Yöneticiye duyulan güven örgütsel bağlılığı artırır mı?. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitimi Dergisi*, 2, 1-25.
- San, İ. (2017). *Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Samad, S. (2006). Procedural and distributive justice: Differential effects on employees' work outcomes. *The Business Review*, 5(2), 212-218.
- Sareshkeh, S. K., Ghaziani, F. G., Tayebi, S. M. (2012). Impact of Organizational Justice Perceptions on Job Satisfaction and Organizational Commitment: The Iranian Sport Federations Perspective, *Annals of Biological Research*, 3(8), 4229-4238.
- Sayın, U. (2009). *Güven: İşletmelerde Algılanan Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Bir Aracı- Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Scott, B. A., Colquitt, J. A. (2007). Are organizational justice effects bounded by individual differences? An examination of equity sensitivity, Exchange ideology and the big five. *Group & Organization Management*, 32(3), 290-325.
- Sezgin, O. (2009). *Exploring The Relationship Between The Concepts of Organizational Culture, Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Yeditepe University Graduate School of Social Sciences, İstanbul.

- Sharkie, R. (2009). Trust in leadership is vital for employee performance. *Management Research News*, 32(5), 491-498.
- Shi, J., Lin, H., Wang, L. (2009). Linking the big five personality constructs to organizational justice. *Social Behavior and Personality*, 37(2), 209-222.
- Sipahi, B., Yurtkoru, E. S., Çinko, M. (2008). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım
- Somers, M. J. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16(1), 49-58.
- Söyük, S. (2007). *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şahin, R., Kavas, E. (2016). Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesinde Öğretmenlere Yönelik Bir Araştırma: Bayat Örneği, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(14), 119-140.
- Şaklak, Ö. (2018). *Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Ankara İli Örneği*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tan, H. H. and Lim, A. K.H. (2009). Trust in coworkers and in organizations. *The Journal of Psychology*, 143(1), 45-66.
- Tanner, B. M., Jr. (2007). *An Analysis of The Relationships Among Job Satisfaction, Organizational Trust and Organizational Commitment in an Acute Care Hospital*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, The Faculty of Saybrook Graduate School and Research Center, California.
- Taşkın, F., Dilek, R. (2010). Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 37-46.
- Titrek, O. (2009). Employees' organizational justice perceptions in Turkish schools. *Social Behavior and Personality*, 37(5), 605-620.

- Tokmak, M. (2018). *Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Kamu ve Özel Sektör Çalışanları Örneğinde Araştırılması*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Turner, R. A., Jr. (2004). *Keys to Success: Unlocking The Performance Implications of Justice, Commitment and Trust in Stakeholder Management*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Graduate School of The Alabama University, Alabama.
- Uçar, P. (2016). *Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Ulukapı, H., Bedük, A. (2014). Örgütsel Adaletin İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkisi: Konya'da Bir Araştırma, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(31), 771-779.
- Urhan, S. (2014). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Bir Alan Araştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Ünüvar, T. G. (2006). *An Integrative Model of Job Characteristics, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ortadoğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Okulu, Ankara.
- Walker, S. S. (2009). *Delivering Justice: Relational Contrual and The Production of Procedural, Interpersonal and Informational Fairness*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, The University of Utah, Salt Lake City.
- Williams, S. (1999). The effects of distributive and procedural justice on performance. *The Journal of Psychology*, 133(2), 183-193.
- Varol, F. (2017). Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminlerinin İşten Ayrılma Niyetlerine Olan Etkisi: İlaç Sektörü Örneği, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 38, 200-208.
- Yalçın, A. ve İplik, F. N. (2007). A grubu seyahat acentalarında çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik bir araştırma: Adana ili örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, 483-500.

- Yaylı, A., Çöp, S. (2009). Türkiye ve Polonya’da turizm sektörü çalışanlarının örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarının karşılaştırılması. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 21-23 Mayıs 2009. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Yayınları, 181-189.
- Yeh, T. J. (2007). *Leadership Behavior, Organizational Trust and Organizational Commitment Among Volunteers in Taiwanese Non-Profit Foundations*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, University of Incarnate Word, San Antonio.
- Yılmaz, E. (2006). Okullardaki örgütsel güven düzeylerinin bazı örgütsel değişkenler açısından incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16, 739-756.
- Yüksekbilgili, Z., Çöpoğlu, M., Gür, O. (2015). Örgütsel Adalet: Bir Büyükşehir Belediyesinde Araştırma, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(55), 45-53.
- Yürür, Ş. (2005). *Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.