T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK AMPİRİK BİR ÇALIŞMA

Yüksek Lisans Tezi

İrem San

100009588

İstanbul, Temmuz 2017

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK AMPİRİK BİR ÇALIŞMA

Yüksek Lisans Tezi

İrem San

100009588

Danışman: Doç. Dr. Murat Yalçıntaş

İstanbul, Temmuz 2017

T.C.

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

T.C.

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ONAY SAYFASI

Yüksek lisans öğrencisi İrem Savcı'nın "Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma" konulu tez çalışması jürimiz tarafından Yüksek Lisans tezi olarak oybirliği ile oyçokluğu ( ) ile başarılı bulunmuştur.

	Adı-Soyadı	İmza
Tez Danışmanı:	Doç. Dr. Murat Yalçıntaş	.....
Jüri Üyesi:	Doç. Dr. Bahar Ülger	.....
Jüri Üyesi:	Doç. Dr. Emel Esen	.....

TELİF HAKLARI

Bu yüksek lisans tezinin tüm telif hakları İrem San'a aittir. "Yeniden ifadelendirme" veya belli bir bölümden "özet çıkarma" şeklinde de olsa tezden kaynak belirtmeksizin ve sayfa numarası göstermeksizin alıntı yapılamaz. Aynen yapılan metin alıntıları, "tırnak işareti" veya "girintili yazım" biçimi kullanılmaksızın gösterilemez. Aynen alıntılarda makul yararlanma ölçüsü aşılamaz. Tez yazarına ait şekil ve tabloları; "küçük değişiklikler yaparak" veya "orijinal biçimiyle" kendi çalışmasına almak isteyen kullanıcılar yazılı izin almalıdırlar.

ETİK KURALLARA UYGUNLUK

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup YÖK ve İstanbul Ticaret Üniversitesi Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamıyla uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup İstanbul Ticaret Üniversitesinin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

TEŞEKKÜR

Tezimi hazırlama sürecinde beni bilgilendiren, yönlendiren, yazdıklarımı sabırla okuyup hatalarımı düzelten, eksikliklerimi tamamlamama yardım eden danışman öğretim üyesi Sayın Doç. Dr. Murat Yalçıntaş'a öncelikle teşekkür ederim. İkinci sırada, tez izleme komitesi üyelerini şükranla yâd etmek isterim. Araştırmanın anket uygulaması aşamasında çok sayıda kişinin, yöneticinin ilgi ve desteğini gördüm. Hepsinin isimlerini ayrıca sayamayacağımdan kendilerine topluca teşekkür ediyor, bu tür bilimsel çalışmaların biraz da onların eseri olduğunu belirtmek istiyorum. Son olarak, bir yılımı alan bu yorucu çalışmalar sırasında bana moral ve sevgi desteklerini hiç esirgemeden, cömertçe sunan sevgili annemi, babamı ve abimi saygıyla, şükran ve minnetle anmak istiyorum.

ÖZ

Araştırma, örgütsel adaletin İstanbul'da özel sektörde faaliyet gösteren firmaların çalışanlarının örgütsel bağlılığı üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Adaletli uygulamaların, örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkisi olduğu hipoteziyle yola çıkılmış, örgütsel adaletin personel davranışlarındaki etkileri, personelin olumlu motivasyonunun örgüte sağladığı katkılar ve örgütün devamlılığına etkileri üzerine araştırma yürütülmüştür. Araştırmada özel sektör çalışanlarına anket uygulaması yapılmıştır. Anket sonuçları SPSS 22.0 istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca; bireylerin örgütsel adalet algılarının cinsiyet, yaş, medeni durum, çalışma süresi, mesleki deneyim, ödül alıp almama durumlarının benzer düzeyde olduğu; eğitim durumu, yönetsel düzey faktörlerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel bağlılık düzeylerine bakıldığında, cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, mesleki deneyim, çalışma süresi, ödül alıp almama durumu faktörlerinin örgütsel bağlılığı anlamlı bir düzeyde etkilemediği görülmüştür.

Anahtar kelimeler: Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık

ABSTRACT

This research aims to indicate the effects of the organizational justice on the organizational commitment for the employees in companies that operate in private sector in Istanbul. The hypothesis states that judicious behaviours have positively related to organizational commitment and the research has been conducted according to the effects of the organizational justice on the behaviours of employees, the contributions of the employees' motivation to the organization and the effect of the organizational sustainability. The method used in the research is survey. The results are analyzed with SPSS 22.0 statistical programme. The results show that organizational justice is positively related with the organizational commitment in medium confidence level. In terms of demographics, gender, age, marital status, working hours, job experience, promotion opportunities are statistically insignificant with organizational justice; and educational background and having managerial role are statistically significant with organizational justice. In the same way, gender, age, marital status, working hours, job experience, promotion opportunities, educational background and having managerial role are found to be statistically insignificant with the organizational commitment.

Key Words: Organizational Justice, Organizational Commitment

İÇİNDEKİLER

Öz ..... **vii**

Abstract ..... **viii**

İçindekiler ..... **ix**

Tablolar listesi ..... **xi**

Şekiller listesi ..... **xii**

GİRİŞ **1**

1. ÖRGÜTSEL ADALET **2**

1.1. Adalet Kavramı 2

1.2. Örgütsel Adalet Kavramı 3

1.3. Örgütsel Adaletin Önemi 4

1.4. Örgütsel Adaletin Boyutları 5

1.4.1. Dağıtımsal Adalet 6

1.4.2. İşlemsel Adalet 7

1.4.3. Etkileşimsel Adalet 8

1.5. Örgütsel Adalet Teorileri 9

1.5.1. Reaktif-İçerik Teorileri 9

1.5.2. Proaktif-İçerik Teorileri 10

1.5.3. Reaktif-Süreç Teorileri 11

1.5.4. Proaktif-Süreç Teorileri 12

1.6. Algılanan Örgütsel Adaleti Etkileyen Özellikler 12

1.6.1. Kişisel Özellikler 12

1.6.2. Örgütsel Özellikler 13

1.6.3. Örgütsel Olmayan Özellikler 13

1.7. Örgütte Adaletsizlik Ve Sonuçları 14

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK **16**

2.1. Örgüt Kavramı 16

2.2. Bağlılık Kavramı 16

2.3. Örgütsel Bağlılık Kavramı 17

2.4. Örgütsel Bağlılığın Önemi 18

2.5. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları 19

2.5.1. Tutumsal Bağlılık 19

2.5.1.1. Kanter'in Yaklaşımı 19

2.5.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı 19
2.5.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı 20
2.5.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı 21
2.5.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı 21
2.5.2. Davranışsal Bağlılık 23
2.5.2.1. Becker'in Yan Bahis Sınıflandırması 23
2.5.2.2. Salancik'in Sınıflandırması 24
2.5.3. Çok Boyutlu Bağlılık 24
2.6. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler 25
2.6.1. Bireysel Faktörler 25
2.6.2. Örgütsel Faktörler 27
2.6.3. Çevresel Faktörler 29
2.7. Örgütsel Bağlılığın Süreci Ve Sonuçları 31

3. ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ 35

4. YÖNTEM 41
4.1. Araştırmanın Amacı 41
4.2. Araştırmanın Varsayımları 42
4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları 42
4.4. Araştırmanın Hipotezleri 42
4.5. Araştırmanın Modeli 43
4.6. Örnekleme ve Veri Toplama 44
4.7.Bulgular 50

SONUÇ 67

ÖNERİ 72

EKLER 73

KAYNAKÇA 87

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Örgütsel Adalet Ölçeği Boyutlarının İç Tutarlılık Katsayıları 45
Tablo 2.Örgütsel Bağlılık Ölçeği Boyutlarının İç Tutarlılık Katsayıları 45
Tablo 3. Katılımcılara Ait Betimsel Bilgiler 46
Tablo 4. Karşılaştırma Grupları ve Kullanılan Analiz Teknikleri 48
Tablo 5. Ölçek Değerlendirme Puan Aralıkları 49
Tablo 6. Katılımcıların Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri 50
Tablo 7. Örgütsel Adalet Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması 50
Tablo 8. Örgütsel Bağlılık Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması 51
Tablo 9. Örgütsel Adalet Puanlarının Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması 52
Tablo 10. Örgütsel Bağlılık Puanlarının Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması 53
Tablo 11. Örgütsel Adalet Puanlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması 54
Tablo 12. Örgütsel Bağlılık Puanlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması 55
Tablo 13. Örgütsel Adalet Puanlarının Öğrenim Durumuna Göre Karşılaştırılması 55
Tablo 14. Örgütsel Bağlılık Puanlarının Öğrenim Durumuna Göre Karşılaştırılması 57
Tablo 15. Örgütsel Adalet Puanlarının Yönetsel Düzeye Göre Karşılaştırılması 58
Tablo 16. Örgütsel Bağlılık Puanlarının Yönetsel Düzeye Göre Karşılaştırılması 58
Tablo 17. Örgütsel Adalet Puanlarının Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması 59
Tablo 18. Örgütsel Bağlılık Puanlarının Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması 60
Tablo 19. Örgütsel Adalet Puanlarının Mesleki Deneyime Göre Karşılaştırılması 61
Tablo 20. Örgütsel Bağlılık Puanlarının Mesleki Deneyime Göre Karşılaştırılması 63
Tablo 21. Örgütsel Adalet Puanlarının Ödül Alıp Almama Durumlarına Göre Karşılaştırılması 64
Tablo 22. Örgütsel Bağlılık Puanlarının Ödül Alıp Almama Durumlarına Göre Karşılaştırılması 64
Tablo 23. Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Ait Korelasyon Katsayıları 65

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Örgütsel Adaletin Boyutları 6
Şekil 2. Örgütsel Bağlılığın Boyutları 22
Şekil 3. Araştırmanın Modeli 44

GİRİŞ

Rekabet koşullarının her geçen gün zorlaşması ve küresel ekonominin etkileri, örgütleri devamlılığı sağlayacak faktörler üzerinde çalışmalar yapmaya yöneltmiştir. Çalışanların örgüte bağlılığı verimliliği arttırır, rekabet avantajı sağlar ve örgütün kalıcılığını doğrudan etkiler. Bu bağlamda, örgüt için çalışan bağlılığını sağlayacak faktörlerin doğru şekilde analiz edilmesi ve uygulamaya geçilmesi gerekliliği vardır. Çalışan bağlılığını etkileyen en önemli etken adaletli uygulamalardır. Adil ya da adil olmayan uygulamalar bağlılığın derecesini belirlemektedir.

Bu çalışma, özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılmıştır.

Birinci bölümde; adalet ve örgütsel adalet kavramına ilişkin açıklamalar, örgütsel adaletin önemi, örgütsel adalet boyutları ve örgütsel adalet teorilerine yer verilmiştir. Algılanan örgütsel adaleti etkileyen kişisel, örgütsel ve örgütsel olmayan özelliklerden bahsedilmiştir. Daha sonra örgütsel adaleti geliştirme stratejileri üzerinde durularak örgütte adaletsizlik ve sonuçları anlatılmıştır.

İkinci bölümde; öncelikle örgüt, bağlılık ve örgütsel bağlılık kavramları, örgütsel bağlılığın önemi, örgütsel bağlılığa ilişkin sınıflandırmalar ve yaklaşımlar ve örgütsel bağlılığın boyutlarından ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden bahsedilmiştir. Daha sonra da örgütsel bağlılığın sonuçlarından ve sebep olduğu olumsuz davranışlardan bahsedilerek, örgütsel bağlılığın süreci anlatılmıştır.

Üçüncü bölümde ise; İstanbul'da özel sektörde faaliyet gösteren firmaların çalışanları ile anket çalışması yapılmıştır. Uygulanan anket örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ölçekleri ve demografik sorulardan oluşmaktadır. Anket uygulamasının sonucunda elde edilen veriler değerlendirilerek elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

1. ÖRGÜTSEL ADALET

Bu bölümde; adalet ve örgütsel adalet kavramına ilişkin açıklamalar, örgütsel adaletin önemi, örgütsel adalet boyutları ve örgütsel adalet teorilerine yer verilmiştir. Algılanan örgütsel adaleti etkileyen kişisel, örgütsel ve örgütsel olmayan özelliklerden bahsedilmiştir. Daha sonra örgütsel adaleti geliştirme stratejileri üzerinde durularak örgütte adaletsizlik ve sonuçları anlatılmıştır.

1.1. ADALET KAVRAMI

Adalet; hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetmek ve doğruluk olarak ifade edilir. Adalet kavramının yönetim bilimi için incelenmesi yeni, sosyal bilimler için incelenmesi ise eskilere dayanmaktadır. Adalet sosyal bilimlerde pek çok farklı bakış açısıyla incelenmiştir. Adalet olgusu özellikle de filozofların ilgisini çekmiştir. Platon, adaletin gerçekleşmesi için bütün bireylere aynı şeyin verilmesi anlamına gelen mutlak eşitlik düşüncesini benimsemiştir (Şenturan, 2014:101-102). Aristoteles ise, iki türlü adaletten bahseder. Bunlardan ilki dağıtıcı adalettir, hakkın ve onurun bireysel çabaya göre dağıtılması anlamına gelir (Topakkaya, 2009:628-633). İkinci adalet türü denkleştirici adalettir. Denkleştirici adalet, karşılıklı alışveriş durumunda alınan ile verilenin birbirine eşit olması yani değerinden daha düşük ya da daha yüksek karşılık verilmemesi anlamına gelir (Şenturan, 2014:101-102).

Tarihsel süreç içinde birçok bilim ve görüşün buluştuğu ortak noktada adalet, bir şeyi yerli yerine koymak, hakkı hak sahibine vermektir. Tutum ve davranışlarda tarafsız olmak ve eşitliği savunmaktır. Menfaat, çıkar, yakınlık, düşmanlık vb. nedenlerden uzak; doğru, dürüst ve adilce iş yapmaktır (Küçükaltan, Tükeltürk ve Gürkan, 2015:146).

Adalet kavramında iki veya daha fazla taraf söz konusudur. Bu taraflar, birey olabileceği gibi örgütler ve hükümetler gibi sosyal birimler de olabilir. İnsanların birbirleriyle veya kurumlarla olan ilişkilerinde adalet olgusu, ilişkinin istenilen düzeyde sürdürülebilmesi için önemlidir. John Rawls'e göre (1971) "Adalet her sosyal kurumun birincil erdemi olmalıdır".

Son yıllarda adalet kavramı örgütlere uyarlanmaya başlanmıştır. Kazanımların dağıtımı, dağıtım kararlarının verilmesi ve bireyler arasındaki ilişkilerin yönetilmesi gibi konular "Örgütsel Adalet" kavramını ortaya çıkarmıştır (Özler, 2015:41).

1.2. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

Örgütsel adalet kavramı Adams'ın Eşitlik Teorisine dayanmaktadır. Eşitlik Teorisi, insan kaynaklarının örgüte sağladıkları yararları ve örgütten sağladıkları kazanımları ifade etmektedir. Bireyler sahip oldukları eğitim, tecrübe gibi özelliklerle örgüte yarar sağlamaktadırlar ve bunun karşılığında ücret, prim, statü, örgütsel tanınma ve adil davranma gibi kazanımlar beklemektedirler. Eşitlik teorisinde bireyler, kendi çalışmaları sonucunda elde ettikleri kazanımlarla başka şirketlerde onlarla aynı şartlarda çalışan kişilerin kazanımlarını karşılaştırmaktadırlar. Bu karşılaştırma sonucunda bireyler örgütleri, yöneticileri ve yaptıkları işler hakkında bir tutum geliştirmektedirler (Özler, 2015:41). Bu durumda bireyin çalıştığı örgütle ilgili adalet algısı ön plana çıkarken; örgütsel adalet, bireyin bağlı olduğu örgüt ile ilgili adalet algılamasıdır tanımı da ortaya çıkmaktadır.

Literatüre bakıldığında örgütsel adalet kavramının birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Greenberg (1990)'a göre örgütsel adalet, iş yerindeki adalet algısıdır. Polyhart ve Ryan (1997)'a göre, iş ile ilgili durumlarda çalışanların adaleti algılayış biçimleri ve ona karşı gösterdiği tepkilerdir (İbrahimzade, 2016:28). Folger ve Cronpanzano (1998)'da örgütsel adaleti, örgütlerde uygulanan ödül ve cezaların nasıl dağıtıldığı ve bu dağıtım kararlarının nasıl alındığı ile ilgili kurallar olarak tanımlamışlardır (Görgülüer, 2013:6).

Bir işyerinde çalışanların adalet algısına sahip bireyler olması, örgüte bağlılıkları ve örgütün etkin bir şekilde devamlılığını sürdürebilmesi açısından önemli bir kavramdır. Bireyler bağlı oldukları örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için gösterdikleri çabaların karşılığının verilmesini (bu karşılık ücret, imkân sunumu ve statü vb.) ve bu kazanımların hak ettikleri bir şekilde adaletli olarak dağıtılmasını isterler. İşte bu dağıtıma "Örgütsel Adalet" denir (İmamoğlu, 2011:29-30).

Örgütsel adalet önemli bir kavramdır. Çünkü adil algılayışlar olumlu davranışlara, adaletsizlikler kaytarma, hırsızlık, saldırganlık gibi olumsuz davranışlara sebep olmaktadır (Çöp, 2008:16). Aynı zamanda örgütsel adalet kavramı, örgüt içinde çalışanların kendilerine işyerinde ne kadar adil davranıldığı konusundaki algılarını ve bu algıların örgütsel davranışlarını nasıl etkilediğini ifade etmektedir.

Adalet algısı; işgörenlerin örgütsel çalışma ortamında güven duygusu içinde çalışmalarını sağlayan temel etkendir. Örgütsel adalet, örgütsel yönetimin temel amacıdır. Araştırmalar, çalışanların örgütsel adalet algılarının fazla olduğu ortamlarda iş tatminlerinin arttığını ve örgütsel amaçlara karşı daha kuvvetli bir bağlılık hissi oluştuğunu göstermektedir (Tutar, 2016:271). Bu yüzden de örgütsel adalet çalışan bağlılığında etkili olan en önemli etkenlerden bir tanesidir.

1.3. ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖNEMİ

Günümüzde örgütsel adaletin öneminin ortaya çıkmasının üç nedeni bulunmaktadır. Bunlardan ilki adaletin sosyal bir olgu olmasıdır. Adalet her türlü sosyal, örgütsel ve insan ilişkilerinde karşımıza çıkmaktadır. Bireyler iş yaşamında adaletin değişik türleriyle karşılaştığı için adalete duyulan ihtiyaç artmaktadır. Örgütsel adaletin önemini arttıran ikinci neden, sahip olduğu en önemli kaynağı çalışanlar olan örgütlerin yönetim süreçlerinin tamamında adalet algısının belirleyici etken olmasıdır. Örgütte çalışanlara nasıl davranıldığı ve çalışanların tutum ve davranışlarının tamamı adalet algısı ile ilişkilidir. Üçüncü olarak ise, çalışanların daha eğitimli hale gelmeleridir. Çalışanlar sadece vasıflarına uygun iyi işler talep etmemekte aynı zamanda iş yerinde kendilerine daha saygılı ve adaletli bir tutum sergilenmesini beklemektedirler (Şahin, 2016:121).

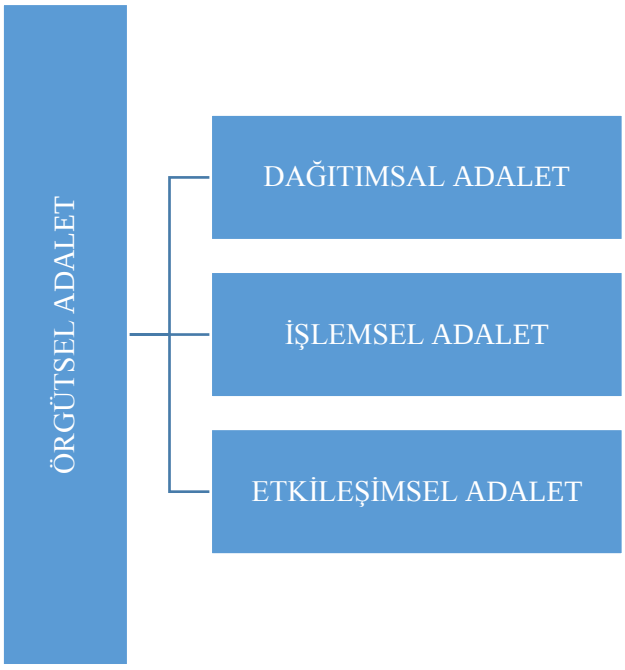
Örgütsel adalet, örgüt çalışanlarının kişisel doyuma ulaşabilmesi ve örgütün etkili ve verimli bir şekilde fonksiyonlarını yerine getirebilmesi için önemlidir (Ayık, Yücel ve Savaş, 2014:235).

Örgütsel adalet çalışanların veriminin artmasına neden olur; çalışanların işlerini yaparken fedakarlık göstermelerini, örgüte ve yöneticilerine sadık kalmalarını ve örgütü sahiplenmelerini sağlar. Aynı zamanda yöneticilerin de çalışanlara karşı daha adaletli bir yaklaşım içine girmelerine sebep olur. Çalışanların bu süreçte adalet algıları birbirinden farklılık gösterebilir. Çalışanlar bu süreci değerlendirirken algılarını

davranışlarına yansıttıkları için örgütsel adaletin önemi de artmaktadır. (Özmen, 2017:4). Bu yüzden örgütsel adalet, çalışanlar ve yönetim arasındaki ilişkinin kuvvetlenmesine yardımcı olarak örgütün gelişmesine katkı sağlamış olur.

1.4. ÖRGÜTSEL ADALETİN BOYUTLARI

Örgütsel adalet literatüründe, örgütsel adalet türleri ile alakalı iki farklı sınıflandırma yapılmaktadır. Bunlardan ilki örgütsel adaleti; dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet olmak üzere birbirinden bağımsız üç türde incelemektedir. İkinci sınıflandırmada ise; bu görüşün aksini savunan Greenberg, Cropanzano gibi bazı araştırmacılar etkileşimsel adaleti bağımsız bir adalet türü olarak değil, işlemsel adaletin sosyal bileşeni olarak incelemektedirler. Bu görüşü destekleyen araştırmacılara göre örgütsel adalet algısı dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet olarak iki türde sınıflandırılmaktadır (Eğilmezkol, 2011:22). Colquitt'un (2001: 388) çalışmasında ise örgütsel adalet 4 boyutta incelenmiştir. Bunlar işlemsel adalet, dağıtımsal adalet, kişilerarası adalet ve bilgisel adalettir. Colquitt çalışmasında etkileşimsel adaleti iki alt boyuta ayırarak bilgisel adalet ve kişilerarası adalet olarak ele almıştır. Bu çalışmada literatürde örgütsel adaletin en yaygın olarak kabul edilen; Dağıtımsal Adalet, İşlemsel Adalet ve Etkileşimsel Adalet boyutlarından bahsedilmiştir.



Şekil 1. Örgütsel Adaletin Boyutları

1.4.1. Dağıtımsal Adalet

Dağıtımsal adalet, çalışanların elde ettiği ücret, terfi, ödül ve ceza gibi kazanımların dağıtımıyla ilgili her türlü kararın adil bir şekilde alınıp alınmadığıyla ilgilidir (Karavardar, 2015:140-141). Çalışanlar, yöneticileri tarafından verilen ödüllerin veya cezaların, dağıtımında adaletin sağlanmasını, herkese eşit davranılmasını bekler.

Örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutu sonuçların dağıtımı ile ilgilenmesi açısından eşitlik teorisine benzemektedir. Eşitlik teorisinde çalışanlar arasındaki girdi-çıktı oranları karşılaştırılmaktadır. Çalışanlarda eşitlik duygusunun oluşmasına, girdi-çıktı oranları arasındaki denge neden olmaktadır. Eşitliğe önem veren çalışanlarda herhangi bir nedenden dolayı eşitsizlik algısı oluşması durumunda, gerginlik meydana gelmektedir. Böyle durumlar yaşandığı zaman çalışanlar eşitliği, gösterdikleri çabayı azaltarak yeniden oluştururlar (İçerli, 2010:69). Çalışanların verimlerinin azalması da örgüt açısından olumsuz bir durum olarak nitelendirilmektedir.

Dağıtım adaletinin düşük olduğunu düşünen çalışanda performans düşer, çalışma isteği azalır, işten vazgeçme davranışına girer, çalışma arkadaşlarıyla işbirliği yapma oranı düşer, yaptığı işin kalitesi azalır ve stres yaşamaya başlar. Çalışanlar dağıtım adaletini değerlendirirken, kazanımların ahlaki ya da etik olup olmadığına bakarlar (Akyüz, 2013:12). Böylelikle dağıtımların adil olduğunu düşünürlerse örgüte olan bağlılıkları da artar.

Dağıtımsal adalet kapsamında incelenen modellerden biri de Leventhal'in (1976) Adalet Yargı Modelidir. Adams'ın belirttiğinin aksine bu modelde, bireylerin kazanımlarının hakkaniyet kuralına göre değerlendirilmediği, farklı koşullar olduğunda farklı dağıtım kuralları uygulandığı belirtilmektedir. Leventhal, bu dağıtım kurallarını hakkaniyet, eşitlik ve ihtiyaç olarak sıralamıştır. Çalışanların sağladıkları katkı kadar kazanım sağlaması hakkaniyet kuralına girer. Eğer kazanımlar belirlenirken kişilerin sağladıkları katkılara bakmadan herkese aynı kazanım sağlanıyorsa eşitlik kuralı uygulanıyor demektir. Eğer hem eşitliğe hem de kişilerin sağladıkları katkılara bakılmadan, kişilere ihtiyaçları doğrultusunda ihtiyacı fazla olana fazla kazanım olacak şekilde bir dağıtım yapılıyorsa ihtiyaç kuralının uygulandığı görülmektedir (Günce, 2013:12-13).

Dağıtımsal adalet kavramının örgütlerdeki adalet sorunlarını çözmede yetersiz kalması sebebiyle işlemsel adalet kavramı geliştirilmiştir. Örgütlerde yapılan performans değerlendirmelerde sonuçların adil olup olmadığı ve ölçüm süreçlerinin incelenmesi gerektiğinin çalışanlar tarafından anlaşılması işlemsel adaletin önemini ortaya koymaktadır (Çoban, 2013:19).

1.4.2. İşlemsel Adalet

İşlemsel adalet; ücret, terfi, maddi imkanlar, çalışma şartları ve performans değerlemesi gibi öğelerin belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan yöntem, usul ve politikaların adil olma derecesi olarak ifade edilmektedir (Işık, Uğurluoğlu ve Akbolat, 2012:256).

İşlemsel adalet, örgüt içerisindeki karar alma süreç ve işlemlerinin ve kazanımların dağıtılma biçiminin çalışanlar tarafından ne kadar adil olduğunun değerlendirilmesidir. İşlemsel adalet, zamların yapılması, çalışanlar arasındaki problemlerin çözülmesi ve performans değerlendirme gibi konuların nasıl uygulandığı ile ilgilenir. Khan vd. (2010), karar verme süreçlerinde uygulanan işlemsel adaletin çalışanların davranışlarını olumlu yönde etkilediğini söylemişlerdir (Arslantürk ve Şahan, 2012:139). Adil bir şekilde uygulanan işlemsel adaletin sonuçları ve örgüte geri dönüşü de olumlu yönde olur.

Leventhal'e (2000) göre ise, işlemlerin adil olmaları 6 adet kurala bağlıdır. Bu kurallar şunlardır:

• **Tutarlılık kuralı:** Dağıtım kararlarının birbirleriyle tutarlı olması

• **Önyargılı olmamak kuralı:** Örgüt çalışanlarına dağıtım veya uygulamada önyargılı olunmaması

• **Doğruluk kuralı:** Bilgilerin doğruluğu

• **Düzeltebilme kuralı:** Çalışanların alınan kararlara itiraz edebilmeleri veya o kararları düzelttirebilme haklarının olması

• **Temsilcilik kuralı:** Çalışanları etkileyecek kararların alınmasında çalışan temsilcileri seçilmesi ve bu temsilcilerin fikirlerinin alınması

• **Etik kural:** Çalışanların etik değerleri ile alınan kararların (özellikle dağıtım ve işlemle ilgili) aynı yönde olması (Şahin, 2016:123).

İşlemsel adalet kavramının ortaya çıkmasıyla, sonuçların ve işlemlerin adil olmasının, örgütsel adaleti açıklamada yeterli olabileceği düşünülmüştür. Ancak, yapılan çalışmalar arttıkça üçüncü bir boyut daha ortaya çıkmıştır. Bu boyut kişilerarası ilişkilerle alakalı olan etkileşim adaletidir (Bağcı, 2013:166).

1.4.3. Etkileşimsel Adalet

Etkileşimsel Adalet, işlemsel adaletin genişletilmiş halidir ve örgüt içerisindeki uygulamaların insani yönü ile ilgilenmektedir. Etkileşimsel adalette çalışanlar karar verilirken kullanılan yöntemlerin neler olduğuna ve bu yöntemlere ne derece bağlı kalındığına bakmak yerine, prosedürler uygulanırken onlara yeterli bilgilendirmenin yapılıp yapılmadığı ve kendilerine nasıl muamele edildiği ile ilgilenirler (Küçükaltan, Tükeltürk ve Gürkan, 2015:151). Etkileşimsel adalette çalışanlar için önemli olan kendilerine nasıl davranıldığıdır.

Çalışanlarla yöneticiler arasındaki iletişimdeki adalet algılamasına etkileşimsel adalet denilmektedir. Etkileşimsel adalette, yöneticilerin astlarına karşı saygılı olmaları ve çalışanlarını önemli bir değer olarak görmeleri gerekmektedir (Tunçbiz, 2015:14).

Örgütsel adaletin bu boyutuna göre, adaletin kaynağı ve alıcısı arasında nezaket, saygı ve dürüstlüğe dayalı bir iletişim süreci yürütülmelidir (Tekeli, 2014:12). Çünkü çalışanlar kendilerine saygılı davranılan ortamda kendilerini güvende ve mutlu hissederler ve onlar için esas önemli olan değer gördükleri örgütte çalışmaktır.

Etkileşimsel adalet kavramı ilk kez 1986 yılında Bies ve Moag tarafından kullanılmıştır. Bies ve Moag'a göre etkileşimsel adaleti oluşturan dört temel kural vardır ve açıklamaları aşağıdadır (Tekeli, 2014:13):

• **Doğruluk:** Yöneticiler, kararların alınmasında ve işlemlerin uygulanma sürecinde her türlü aldatma davranışından uzak durmalıdırlar ve çalışanları ile kurdukları iletişimde samimi ve dürüst olmalıdırlar.

• **Gerekçelendirme/Savunulabilirlik:** Yöneticiler, bir karar alındığı zaman, alınan karar hakkında gerekli açıklamaları yapabilmelidirler.

• **Saygı:** Yöneticiler, çalışanlara karşı saygılı davranmalı, saygısız ve kaba davranışlardan uzak durmalıdırlar.

• **Uygunluk:** Yöneticiler, önyargılı düşüncelerden uzak durmalı ve çalışanlara kendilerini huzursuz hissettirecek sorular sormaktan kaçınmalıdırlar (Irk, din vb. kişiye ait özel sorular).

Greenberg (1993), belirlenen bu dört kuralı; saygı ve kurallara uygunluğu kişilerarası adalet olarak, dürüstlük ve doğruluğu ise bilgisel adalet olarak iki gruba ayırmıştır. Kişilerarası adalet; yöneticilerin dağıtım kararlarını, çalışanlara nasıl söylediği ile ilgili adalet algılamasıdır. Yöneticilerin, çalışanlarla ön yargılardan uzak ve saygılı bir şekilde iletişim kurmaları, onların adil olarak algılanmalarını sağlar. Bilgisel adalet ise, ücret ve terfi gibi kazanımların dağıtım kararlarının nasıl alındığı ile alakalı çalışanlara, gerekli bilginin verilmesi ve açıklamaların yapılması anlamına gelmektedir (Greenberg, 1993:82-86).

1.5. ÖRGÜTSEL ADALET TEORİLERİ

Örgütsel adalet teorileri, kavramsal olarak "reaktif-proaktif boyut" ve "süreç-içerik boyutu" olmak üzere dört gruba ayrılmış, bu dört grupta kendi içinde teoriler oluşturmuşlardır. Reaktif teoriler, çalışanların adil olmayan uygulamalara karşı verdikleri tepkileri ve bu uygulamalardan uzaklaşma girişimlerini incelemektedir. Proaktif teoriler, çalışanların adil uygulamaların yapılmasına yönelik davranışları incelemektedir. Süreç teorileri, örgüt içerisinde uygulanan prosedürlerin adil olup olmadığı ve kazanımların nasıl dağıtıldığı ile ilgilenmektedir. İçerik teorileri ise kazanımların dağıtımında adil olma durumu ile ilgilenmektedir (İçerli, 2010:71).

Birbirinden bağımsız olan reaktif-proaktif boyutu ve süreç-içerik boyutu bir araya geldiğinde, dört tür adalet sınıfı meydana gelmektedir. Bunlar; reaktif-içerik teorileri, proaktif- içerik teorileri, reaktif-süreç teorileri ve proaktif-süreç teorileri olarak sınıflandırılmaktadır (İyigün, 2011:54-55).

1.5.1. Reaktif-İçerik Teorileri

Reaktif-içerik teorileri, örgüt içerisindeki adil olmayan uygulamalara karşı çalışanların gösterdikleri tutum ve tepkiler ile ilgilenen adalet kavramıdır. Bu kavram ile alakalı bir

çok teori geliştirilmiştir. Bu teoriler içerisinde en çok bilinenlerden biri Adams'ın (1965) "Eşitlik Teorisi" dir. . Bu teoriye göre; bireyler adil olmayan davranışlara karşı olumsuz bir şekilde karşılık vermekte ve adil olmayan davranışlardan uzak durmaya ya da olumsuz durumları düzeltmeye çalışmaktadırlar. Bu teorinin reaktif-içerik teorisi olarak adlandırılmasının sebebi örgütteki kaynakların adil olmayan dağılımına karşı bireylerin gösterdikleri tepkiye odaklanılmasıdır (Aksoy, 2012:80-81).

Adams; çalışanların örgüte katkıları ve katkıları karşılığında elde ettikleri kazanımları eşitlik kuramında ele almıştır ve çalışmasında "elde edilen kazanımların adaletsizliğine yönelik algılamaların neden ve nasıl ortaya çıktığı" ve "bu algılamaya sahip bireylerin nasıl davrandıkları" sorularına cevap aramıştır. Adams, adalete ilişkin algılamaları 'eşitlik denklemi' olarak adlandırdığı bir eşitlikle açıklamıştır. Bu eşitlikte 'kişi' ve 'diğer kişi' olmak üzere iki tarafın varlığı söz konusudur. Kullanılan oran ise 'kazanım / katkı' oranıdır. Bu formül aşağıdaki gibidir (Çökük, 2013:8):

$$\frac{\text{Kişinin Kazanımı}}{\text{Kişinin Katkısı}} = \frac{\text{Diğer Kişinin Kazanımı}}{\text{Diğer Kişinin Katkısı}}$$

Adams'a göre denklemdeki eşitsizlik adil olmayan bir durumu ifade etmektedir ve bu durum avantajlı konumdaki kişiye kendini suçlu hissettirirken diğer kişinin de ona karşı öfke duymasına neden olmaktadır. Teori, adaletsiz bir şekilde ücretlendirildiğine inanan bireylerin verimliliklerinin azalacağını, ancak bu adaletsizlikler giderilirse yeniden motive olacaklarını öne sürmektedir (Çökük, 2013:8). Çalışanların motivasyonu adaletli ücretlendirmeden etkilenmektedir.

1.5.2. Proaktif-İçerik Teorileri

Çalışanların adil ve adil olmayan kazanım dağıtımlarına nasıl tepki gösterdikleriyle ilgilenen reaktif içerik teorilerinin tam tersine, proaktif içerik teorileri, çalışanların adil kazanım dağıtımlarını elde etmek için nasıl çabaladıkları konusuna odaklanır. Bu sınıflandırmanın çıkış noktası Leventhal'ın "Adalet Yargı Kuramı" şeklinde ifade edilmektedir. Leventhal'ın adalet yargı kuramına göre, çalışanlar kazanımların adil dağıtımı için aktif bir şekilde gayret göstermektedirler. Adil dağıtım kavramı, kazanımların çalışanın çabası ile oransal eşitliği ilkesine göre ifade edilmekte ve uzun

vadede çalışanlar için en kazançlı durum oluşmaktadır. Çalışanların karşılaştıkları durumlara göre, kazanımların dağıtımına ilişkin belirlenen kurallar farklılık gösterebilir (Balık, 2013:18).

Bir diğer proaktif içerik teorisi de, Lerner'ın geliştirdiği "Adalet Güdüsü" teorisidir. Lerner'ın "Adalet Güdüsü Teorisi"ne göre, çalışanların temel kaygısı adalettir. Lerner, dağıtım uygulamalarını açıklamak için dört adalet ilkesi tespit etmiştir: (1) Rekabetçi adalet ilkesi: İşgörenlerin performansına göre dağıtım yapılmalıdır. (2) Eşit paylaşım adaleti ilkesi: Dağıtımlar, sayısal olarak eşit olmalıdır. (3) Eşit temelli paylaşım adaleti ilkesi: İşgörenlerin katkılarına göre dağıtım yapılmalıdır. (4) Gerçek adalet ilkesi: İşgörenlerin ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik dağıtım yapılmalıdır. Örgüt içerisinde bir çalışan, diğer çalışanın hak ettiği değeri aldığını görürse bu durum çalışanın motivasyonu açısından oldukça önemlidir. Bu bakımdan bakıldığında, "Adalet Güdüsü Teorisi"nin adaleti, daha çok motivasyon yönü ile ele aldığı söylenebilir (İçerli, 2010:74-76).

1.5.3. Reaktif-Süreç Teorileri

Süreç teorileri hukuktan kaynaklanmaktadır ve karar almada kullanılan süreçlerin hak ve adalete uygunluğu üzerine odaklanmıştır. Reaktif- süreç teorileri, çalışanların, kararların alınmasında kullanılan süreçlerden her birine ne ölçüde tepki verdikleri ile ilgilidir. İşgörenlerin süreçler üzerinde kontrol imkanı veren işlemlerden, kontrol imkanı vermeyen işlemlere göre daha çok motive olduğu ve süreç kontrolü sağlayan işlemlerden sonra alınan kararları daha adaletli algıladığı görülmektedir.

Thibaut ve Walker'ın "Süreç Adaleti Teorisi"nde, iki çatışan taraf ve bir de müdahale eden taraf olmak üzere üç taraf bulunmaktadır. Çatışma çözümü sürecinin iki aşaması ise, "delillerin sunulduğu süreç aşaması" ve "delillerin, çatışmayı çözmek için kullanıldığı karar aşaması" ndan meydana gelmektedir. Çatışmanın çözümünü belirlemede kullanılan karar aşamasının kontrol gücü, karar kontrolü olarak adlandırılırken; çatışmayı çözmede kullanılacak kanıtların seçimini ve gelişimini kontrol etme gücü, süreç kontrolü olarak ifade edilmiştir (Tekeli, 2014:18-19).

1.5.4. Proaktif-Süreç Teorileri

Proaktif süreç teorisi dağıtım odaklıdır, dağıtımın adaletli bir şekilde yapılabilmesi için hangi prosedürlerin uygulanması gerektiğine yönelik sorulara cevap aramaktadır. Bu sınıflandırmada en baskın görüş Leventhal, Karuza ve Fry'ın (1980) "Dağıtım Tercihi Teorisi"dir. Bu teori; çalışanların amaçlarına ulaşmada yardımcı olacak prosedürlerin en çok tercih edilen prosedürler olmasına dikkat çekmiştir. Örgüt içerisinde adalete ulaşmak için bir takım özelliklerin var olması gerekmektedir. Bu özellikler: (1) Bireylere, karar verenleri seçme hakkı tanımak, (2) Tutarlı kurallara dayanmak, (3) Doğru bilgiye dayanmak, (4) Karar verme gücünün yapısını saptamak, (5) Bireyleri önyargılara karşı korumak, (6) Bireylerin itirazlarının değerlendirilmesini sağlamak, (7) Prosedürlerde değişiklikler yapılmasına olanak tanımak, (8) Yaygın olarak kabul edilen etik standartlar şeklinde sıralanabilir (İçöz, 2014:24-25). Bu nedenle örgütte kararların verilmesinde ve çalışanlar arasında adil uygulamaların yapılmasında bu prosedürler tercih edilmektedir.

1.6. ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİ ETKİLEYEN ÖZELLİKLER

Bireylerin örgütsel adalet algıları üzerinde hem kişisel özelliklerinin hem de örgütsel ve örgütsel olmayan uygulamaların etkili olduğu ileri sürülmektedir.

1.6.1. Kişisel Özellikler

Her birey farklı kişilik özelliklerine sahip olduğu için, bireylerin adalet algıları da birbirinden farklı olacaktır. İşyerinde alınan bir karar ya da yürürlüğe konan bir uygulama bir çalışana adil gelirken, diğerine adaletsiz bir karar ya da uygulama olarak görünebilir (Kılıçaslan, 2010:68). Çünkü kişilik farklılıklarından dolayı insanların adalet algıları da farklı olabilmektedir.

Cinsiyet bazlı bakıldığı zaman, erkeklerin eşitlik kuralına önem verdikleri yani herkesin örgüte sağladığı katkı kadar kazanım sağlaması gerektiğini savundukları; kadınların ise örgüte sağlanan katkıya bakılmaksızın herkesin eşit kazanım sağlamasını tercih ettikleri görülmektedir (Şahin, 2006:59).

Yapılan araştırmalarda örgütsel adalet açısından bakıldığında kadın çalışanlara erkek çalışanlara göre daha az yetki ve önem verildiği sonucuna ulaşılmıştır (Kılıçaslan, 2010:68-69).

Algılanan örgütsel adaletle ilişkisi araştırılan bir diğer kişisel özellik eğitimdir. Eğitimli çalışanların adaletle ilgili konulara daha duyarlı oldukları, kendi haklarını korumaya ve işleriyle ilgili alınan kararlara katılmaya daha istekli oldukları ve beklentilerinin daha fazla olduğu görülmektedir (Kılıçaslan, 2010:71).

1.6.2. Örgütsel Özellikler

İşgörenlerin adalet algılarının oluşmasında; örgütsel politika ve uygulamaların ve etkin bir iletişim ve süreçsel bilgilendirme sisteminin etkili olduğu görülmektedir. Çalışanların adalet algılamasını etkileyen önemli bir etken de işyerinde uygulanan ücret sistemidir. Araştırmalar performansa dayalı ücret sisteminin hem çalışanlar hem de örgütler açısından en çok tercih edilen sistem olduğunu göstermektedir. Araştırma sonuçlarına baktığımızda, ücretlendirme performansa dayalı olduğu zaman çalışanların daha yüksek performans gösterdiği görülmektedir (Kılıçaslan, 2010:71-72). Özetle çalışanlar performanslarına dayalı bir ücretlendirme sistemi tercih etmektedir ve çalıştıkları örgütte istekleri doğrultusunda bir ücretlendirme sistemi olması durumunda, örgüt için daha katkı sağlayıcı ve verimli olmaktadırlar.

1.6.3. Örgütsel Olmayan Özellikler

Örgütsel adaleti etkileyen bir diğer faktör de kültür değişkenidir. Kültür bir toplumun yaşam biçimi olarak tanımlanır. Kültürü toplumun duygu, düşünce ve hareketlerinden oluşan kalıplar oluşturur. Kültür, örgütleri saran toplumsal çevre koşullarının en önemli faktörlerinden biridir ve bu yüzden örgütlerin varlığını sürdürebilmesi ve gelişimi üzerinde oldukça etkilidir. Kültür aynı zamanda örgütsel adaleti de açıklayıcı bir kavramdır. İnsanların adalete verdiği önem kültürel inançlar ile bir bütündür (Bülbül, 2010:24-25).

Son olarak da bir diğer önemli faktör ahlaki değerlerdir. Ahlak kişinin toplum içinde uymak zorunda olduğu değerler bütünüdür. Ahlaki değerler ise, kişilerin olayları değerlendirme biçimi ve yaptığı değerlendirmeyi açıklama şeklidir. Değerler ve adalet üzerine yapılan çalışmalarda, kazanımlar ve gerçekleşen işlemler bireyin ahlaki değerleri ile uyuşuyorsa adaletli, aksi durumda adaletsiz olarak algılanır. Örgütsel adalet örgütte ahlaki uygulama ve işlemlerin hakim olmasıdır. Adaletin olduğu bir örgütte,

bireyler yöneticilerin davranışlarını adil, ahlaki ve rasyonel olarak değerlendirirler (İşcan ve Naktiyok, 2004:187).

1.7. ÖRGÜTTE ADALETSİZLİK VE SONUÇLARI

Çalışanların örgütte adaletsizlik hissetmesi psikolojik olarak stres yaşamalarına ve bunun sonucunda sağlıklarının zarar görmesine sebep olur. Aynı zamanda adaletsizlik durumunda çalışanlar sık sık ve uzun süren işe devamsızlık eğilimlerinde bulunmaya başlarlar ve bu durum örgüt için önemli miktarda işgücü kaybı demektir. Yaşanması muhtemel devamsızlık eğilimlerini önlemek için, çalışanların beden ve ruh sağlığının yüksek tutulması gerekmektedir (Şahin, 2016:124). Bu yüzden organizasyonlarda örgütsel adaletin dengelenmesi oldukça önemlidir.

Örgütsel adaletin azlığı, çalışanın değerleri ile örgütün değerlerinin birbiri ile uyuşmamasıdır. Örgütsel adaletsizlik çalışanların örgütten ayrılma eğilimini arttırmaktadır. Adaletsiz bir ortamda çalıştığını düşünen kişi üyesi olduğu örgütten uzaklaşmaya başlayacaktır (Yeloğlu ve Paşamehmetoğlu, 2013:156-165). Zamanla motivasyonunu ve örgüte olan bağlılığını kaybederek artık o örgütün bir üyesi olarak kalmaya devam etmek istemeyecektir.

Çalışanlar elde ettikleri maddi ve manevi kazanımlara baktıkları zaman örgüte sağladıklarına karşılık kazanımlarının yetersiz olduğunu görürlerse, bu durum onların üzerinde duygusal olarak bir yıkımın başlamasına sebep olur (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009:83-99). Adil olmayan dağıtımlar çalışanlar üzerinde olumsuz bir örgütsel adalet algısının oluşmasına neden olur.

Çalışanların örgüt içerisinde adaletsizlik algılamaları, birçok olumsuz durumu beraberinde getirmektedir. Stres, saldırganlık ve tükenmişlik literatürde öne çıkan önemli sonuçlardandır.

• **Stres:** Stres, kişinin psikolojik dengesini bozan bir durumdur. İş hayatında stres, çalışanın üzerindeki baskının artmasıyla birlikte bireyin yaptığı işten soğumasına ve gösterdiği performansın düşmesine neden olmaktadır. Yoğun stres altında çalışan bireylerde iş tatminsizliği ortaya çıkmakta ve işyerinde saldırganlık, karar vermede

problem yaşama gibi sorunlar meydana gelmektedir. Adaletin stresin temel unsuru olduğu ve kararsızlık ve kontrolsüzlüğü azalttığı üzerinde durulur. Örneğin; Eşitlik Teorisi, bireylerin; kaynak dağılımı adaletini, kendi kazanımlarını, başkalarının kazanımlarıyla kıyaslayarak değerlendirdiğini vurgular. Walster ve arkadaşları bu durumu: "İnsanlar kendilerini eşitsizliklerin olduğu ilişkiler içinde gördüklerinde, kendilerini sıkıntılı hissederler. İlişkiler ne kadar eşitlikten uzak olursa, stres de o kadar artar" şeklinde açıklamıştır (Gümüştekin ve Gültekin, 2009:147-158).

• **Tükenmişlik:** Stresli durumların üstesinden gelmede başarısız olma haline tükenmişlik denilmektedir. Tükenmişlik, mesleki olarak kendisine büyük hedefler koyan fakat iş yaşamı boyunca belirlediği hedeflere ulaşamayan ve beklentilerini karşılayamayan çalışanlarda meydana gelen yorgunluk hissidir. Olumsuz örgütsel adalet algısının oluşması durumunda ortaya çıkan stres, kızgınlık, kırgınlık, gibi tepkiler çalışanların tükenmişlik eğilimlerine katkıda bulunmaktadır. Çalışanların örgütsel adalet algılarının belirleyici olduğu psikolojik uyumsuzluk, işe karşı gösterdikleri tutum ve davranışlarının, enerjilerinin, aidiyet ve yeterlilik duygularının zarar görmesine neden olmakta ve tükenmişliğe sebep olmaktadır (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009:83-99). Bu yüzden çalışan için sosyal bir ortam olan işyerinde adaletin sağlanması, çalışanların tükenmişlik yaşamamaları için önemli bir önlem olacaktır.

• **Saldırganlık:** Saldırganlık; hırpalayıcı veya yok edici amaç taşıyan bir davranış şeklinde tanımlanmaktadır. Çalışanların üyesi oldukları örgütte adaletsizlik algılaması örgütlerin amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran hırsızlık, saldırganlık gibi olumsuz davranışlara neden olmaktadır (Kıray, 2011:25-29).

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bu bölümde, öncelikle örgüt, bağlılık ve örgütsel bağlılık kavramları, örgütsel bağlılığın önemi, örgütsel bağlılığa ilişkin sınıflandırmalar ve yaklaşımlar ve örgütsel bağlılığın boyutlarından ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden bahsedilmiştir. Daha sonrada örgütsel bağlılığın sonuçlarından ve sebep olduğu olumsuz davranışlardan bahsederek, örgütsel bağlılığın süreci anlatılmıştır.

2.1. ÖRGÜT KAVRAMI

Örgüt; kişilerin veya kurumların ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya geldiği birlik olarak tanımlanır. Örgüt kavramı üzerine birçok bilimsel çalışma yapılmıştır, yapılan çalışmalarda örgüt kavramı ile alakalı genel görüş ortak bir amaç için yapılan ortak çalışmalardır şeklindedir. Örgüt kavramı ile alakalı yapılan bir diğer tanım ise; kişilerin önceden belirlenmiş davranış biçimleri, vazifeler ve mesuliyetler çerçevesinde bir araya gelmesiyle oluşan; birbiriyle bağlantılı fiillerin gerçekleştirilmesi için belirli bir amaç ya da amaç grubuna yönelik kurulan, tamamlayıcı ve süreklilik gösteren toplumsal yapılanmadır (Saldamlı, 2009:5-7).

2.2. BAĞLILIK KAVRAMI

Bir kavram, bir anlayış biçimi olarak bağlılık; toplumsal içgüdünün duygusal olarak anlatım şeklidir ve toplum duygusunun bulunduğu her yerde bulunmaktadır. Bağlılık kavramını ilk inceleyenlerden biri Harold Guetzko'dur ve bağlılığı, bireyi belirli bir fikre, kişiye veya herhangi bir gruba karşı önceden hazırlayan bir davranış şekli olarak ifade etmektedir (Atakan, 2014:8).

Bağlılık davranışı ilk olarak 1956'da İngiliz gelişimsel psikoloğu John Bowlby tarafından geliştirilmiş ve daha sonra da iş dünyasında çalışanların verimlilikleri ve

başarımları değerlendirilirken ön plana çıkan bir değer olmaya başlamıştır. Bağlılık kavramı başarı güdüsü ile de yakından ilişkilidir. Sadakat kavramı ile birlikte istikrar ve verimliliği doğrudan etkileyen bir kavram olarak öne çıkmaktadır. Bu sebeplerden ötürü bağlılık örgütleşmeyi de yakından etkilemektedir ve bağlılık kavramı örgüt açısından değerlendirildiğinde, birey ile örgüt arasında psikolojik bir sözleşme olduğu ve bu psikolojik sözleşme ile çalışanların örgüte bağlılıkları arasında bir ilişki olduğu görülmektedir (Saldamlı, 2009:7-8).

2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Örgütler açısından "insan" en önemli değer olarak kabul edilmektedir. Başarılı olmak isteyen örgütler için, eğitimli, verimli, örgütsel amaçlara uygun ve örgüte bağlı çalışanlara sahip olmak son derece önemlidir. Fakat insan ihtiyaçları sürekli değişim göstermekte olduğundan dolayı günümüzde çalışanları örgütte tutmak oldukça zorlaşmıştır. Örgüt içinde yetişmiş ve çalışma ortamına uyum sağlamış çalışanların işten ayrılması örgütte yüksek maliyetlerin ortaya çıkmasına neden olduğundan dolayı örgütsel bağlılık kavramı son derece önemlidir. Örgütsel bağlılık işgücü devri, devamsızlık ve performans gibi iş davranışları üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir (Gümüş ve Sezgin, 2012:79-80).

Örgütsel bağlılık konusunda yapılmış birçok çalışma olmasına rağmen, örgütsel bağlılığın kavramsal olarak ne anlama geldiği konusunda genel kabul görmüş bir tanım bulunmamaktadır (Bakan, 2011:7). Örgütsel bağlılık konu olarak birçok disiplini kapsadığı için tanımlar da farklılık göstermektedir (Yılmaz, 2015:60). Bu yüzden bağlılığın konu yelpazesi çok geniş olduğundan dolayı bağlılıkla ilgili alan yazınında yapılmış birçok tanım mevcuttur diyebiliriz.

Örgütsel bağlılık, örgütün amaç ve değerleriyle bütünleşerek maddi kaygılar olmadan örgütte kalma isteği duymaktır (Güney, 2015:277). Yaptığı iş bireyi tam olarak tatmin etmese bile bireyin işine devam etme isteği duyması ve kendini psikolojik olarak yaptığı işe bağlı hissetmesidir (İnce ve Gül, 2005:8). Çalışanların üyesi olduğu örgüt ile arasında kuvvetli bir bağ kurması ve kendisini örgütün bir parçası olarak algılamasının derecesidir (Bakan, 2011:8).

Örgütsel bağlılık kavramı örgütün başarılı olabilmesi için çalışanın gösterdiği alakayı, örgüte karşı olan bağlılığı ve örgütsel değerlere duyulan inancı yansıtmaktadır (Kaya, 2008:126).

Yapılan bilimsel araştırmaların sonuçlarına bakıldığında örgütsel bağlılığı az olan çalışanlara göre bağlılığı fazla olan çalışanların, daha yüksek motivasyonla çalıştıkları ve daha iyi performans sergiledikleri görülmektedir. İşe devamsızlık, işten ayrılma, işe geç kalma, örgütün kaynaklarını ve bilgiyi kötüye kullanma gibi olumsuz davranışlara eğilimlerinin olmadığı ve örgütlerin rekabet gücünü ve sektördeki itibarını artırdıkları görülmektedir (Günlük, Özcan ve Geçici, 2016:287-288).

Örgütsel bağlılık, örgütün bireyle farklı yönlerden özdeşleşme derecesini göstermektedir. Bu bağlamda örgütsel bağlılığın üç ana unsuru bulunmaktadır. Bunlardan ilki çalışanın, bir kurumun üyesi olmak için aşırı arzu duymasıdır, ikincisi çalışanın kurumun fayda sağlaması için yüksek düzeyde çaba göstermesidir, üçüncüsü de çalışanın kurumun değerlerini ve amaçlarını benimsemesidir (Doğan, 2008:7).

2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ

Günümüzün rekabetçi ortamında kar amacı taşıyan ya da taşımayan her türlü örgüt için örgütsel bağlılık çok önemli bir faktördür. Çünkü örgütsel bağlılık örgüt çalışanlarının işle ilgili tutum ve davranışlarını anlamada örgüte yardımcı olmaktadır (İnce ve Gül, 2005:1). Örgütsel bağlılık konusunun önemli olmasının esas nedeni "insan" faktörüdür. İnsanlar çalışma ortamında duygu ve düşüncelerinden bağımsız hareket edemedikleri için, insan faktörünün yönetimi zordur. Bireyler; ihtiyaçlarının karşılandığı, kendilerini mutlu hissettikleri bir örgütte çalıştıkları zaman, kendilerini o örgüte bağlı hissederler (İmamoğlu, 2011:12). Kendilerini bağlı hissettikleri örgüte karşı katkı sağlamak için özel çaba sarf ederler.

Üyesi olduğu örgüte bağlılığı fazla olan çalışanların, daha etkin ve verimli çalıştıkları, daha üretken oldukları, sorumluluk ve sadakat duygularının daha çok geliştiği görülmektedir (Kıray, 2011:31-32). Bu olumlu özellikler bir araya geldiğinde örgüt daha verimli bir şekilde faaliyetini sürdürecektir ve son zamanlarda ortaya çıkan rekabet şartlarıyla daha kolay baş edecektir, bu durumda ancak örgüte bağlılığı yüksek ve nitelikli çalışanlar ile mümkündür.

Sonuç olarak çalışanın sadakat ve bağlılığı, hem örgüt hem de çalışan için olumlu bir etkendir. Yüksek örgütsel bağlılık gösteren çalışanların işten ayrılma eğilimlerinin düşük olması ve daha yüksek performans göstermeleri, örgütsel bağlılığın önemini arttırmaktadır (Bülbül, 2010:49).

2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRMALARI

Örgütsel bağlılık kavramının tanımı yapılırken yaşanılan zenginlik, bu kavramın sınıflandırılmasında da devam etmektedir (İnce ve Gül, 2005:26). Örgütsel davranış araştırmacıları tutumsal bağlılık üzerinde durmayı tercih ederken, sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağlılık üzerinde durmuşlardır. Aynı zamanda çok boyutlu bağlılık üzerinde de durulmaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012:89-90).

2.5.1. Tutumsal Bağlılık

Tutumsal bağlılık; çalışan ile örgüt arasında meydana gelen bağın değerlendirilmesi sonucunda oluşan örgüte yönelik bakış açısı veya duygusal yönelmedir. Çalışanın kimliğinin örgütle özdeşleşmesi ya da örgütün amaçları ile çalışanın amaçlarının bütünleşmesi durumunda tutumsal bağlılık meydana gelmektedir. Tutumsal bağlılıkla alakalı çok fazla yaklaşım bulunmaktadır. Kanter, Etzioni, O'Reilly ve Chatman, Penley ve Gould ile Allen ve Meyer tarafından geliştirilen yaklaşımlar bu yaklaşımların en önemlileridir (Saldamlı, 2009:13-14).

2.5.1.1. Kanter'in Yaklaşımı

Rosabeth Moss Kanter (1968) bağlılığı örgüt içerisinde sosyal ilişkinin bir parçası olan saygı ve bağlılık kavramları ile ele almıştır. Kanter'e göre bağlılığın üç unsuru vardır. Bunlar devam, uyum ve kontrol bağlılığıdır (Özyer ve Alıcı, 2015:73).

Kanter'in bağlılık sınıflandırmasının; örgüt çalışanları üzerinde ortak bir duygu yaratarak, çalışanların örgüt ile arasındaki ilişkinin güçlendirilmesi üzerinde durduğu söylenebilir (Aydın, 2008:16).

2.5.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni yaklaşımına göre örgütsel bağlılık üç faktöre ayrılmaktadır. Bunlar; Ahlaki bağlılık, çıkara dayalı bağlılık ve zorunlu bağlılıktır. Bu bağlılık türlerinin hepsi, çalışanın örgütün gücü karşısındaki tutumunu göstermektedir (Bayram, 2005:130).

Ahlaki açıdan bağlılıkta çalışan her şeyden önce örgütün amacını ve örgütteki görev tanımını yani yaptığı işi değerli görmektedir (Schein, 1978:65-67).

Çıkara dayalı yakınlaşma ahlaki yakınlaşmaya göre örgütle daha az ilişkilidir. Çalışan elde ettiği maddi kazanıma karşılık gelen iş performansını göstermektedir (Gül, 2002:43). Kişi çıkarı doğrultusunda bağlılık göstermektedir.

Yabancılaştırıcı yakınlaşma çalışanın davranışını sınırlandırır. Örgüte karşı olumsuz bir tutum söz konusudur. Çalışan örgütü kendisi için tehdit unsuru olarak görürse bu bağlılık türü oluşur. Kişi kendini psikolojik olarak örgüte ait hissetmese de zorla örgütte bulunmaya devam eder (Balay, 2014:25). Zoraki bir durum söz konusudur.

2.5.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman; çalışanların üyesi olduğu örgütle arasında psikolojik bir bağ kurmasını örgütsel bağlılık olarak tanımlamışlardır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009:6). Bu yaklaşıma göre bağlılık, örgütün ve yönetimin amacına göre çalışanların kimliklerini tanımlamasıdır (Gümüş ve Sezgin, 2012:95). Bu sınıflandırmada O'Reilly ve Chatman bağlılığı; uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı olmak üzere üçe ayırmaktadır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009:6).

• **Uyum Boyutu:** Uyum, çalışanın üyesi olduğu örgüte yüzeysel olarak bağlı olmasıdır. Örgüte tam olarak bağlı olmayan yüzeysel bağlı olan bireylerin, uyumlu davranışlar göstermesinin sebebi örgüte gerçekten inanması değil ceza alma korkusu, ödül alma ve mevki elde etme isteği veya mecburiyet duygusudur. Bu tarz yüzeysel bağlılıklar uyum olarak ifade edilmektedir (Balay, 2014:104) .

Uyum aynı zamanda elinde yetki bulunanlara avantaj sağlayan bir durumdur. Yöneticiler kendi tercihlerini astlarına pozisyonunu kullanarak ve baskı yaparak kabul ettirmeye çalışırlar, çalışanlar yöneticisine uyar fakat bu gönüllü bir uyum değildir (Balay, 2014:106). Bu yüzden uyum çalışana seçme hakkı tanımadığı için güvene değil kontrole dayalıdır.

Çalışanlar için uyum boyutunun etkili olmasının temel sebepleri; tanınmak, prestij ve saygınlık kazanmak, statü elde etmek, yetki ve makam sahibi olmaktır (Güney, 2015:280).

• **Özdeşleşme Boyutu:** İşgörenin örgüt içerisindeki diğer çalışanlar ile arasında yakın bir ilişki kurması, kendini örgüt ile özdeşleştirip örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi kısacası örgüt ile arasında duygusal anlamda bir bağ kurması özdeşleşme bağlılığı olarak tanımlanır. Bu bağlılık türüne sahip çalışanda örgüte karşı sorumluluk duygusu vardır ve örgütle arasında bir gönül bağı oluşmuştur. Örgüt için fedakarlık yapmaktan çekinmez ve üyesi olduğu örgütün tüm özelliklerini kendisine uyarlamak için çaba sarf eder (Topaloğlu, 2010:66). Tam anlamıyla bir özdeşleşme durumu söz konusudur.

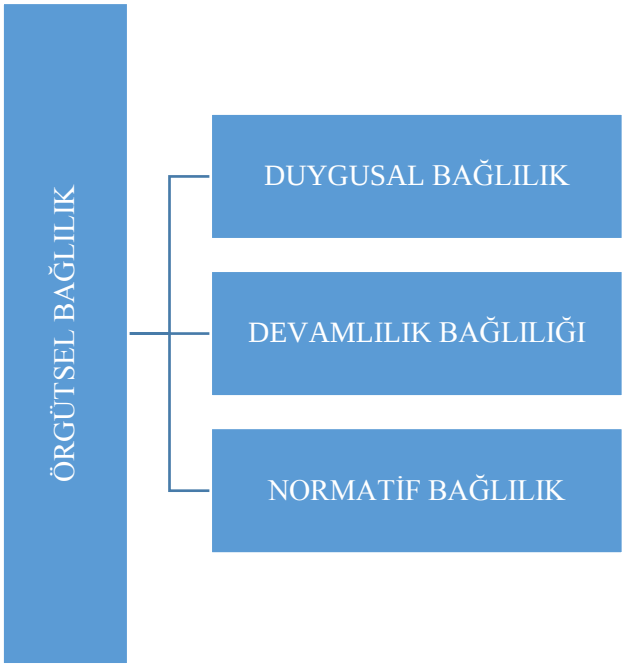
• **İçselleştirme Boyutu:** İçselleştirme boyutu, bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyumu ifade etmektedir (Eğilmezkol, 2011:48). İçselleştirme bireysel değerlerin örgütsel değerler ile uyumu durumunda ortaya çıkmaktadır (Çakıcı, 2012:40). Kişilerin iç dünyalarının örgütteki diğer çalışanların değerleriyle uyum sağlaması durumunda bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar gerçekleşmektedir (Selvitopu, 2011:29).

2.5.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Etzioni'nin örgüte katılım modelini temel alarak ortaya çıkmıştır. Etzioni geliştirdiği bu modelde örgütlerde var olan uyum sistemlerini ve çalışanların bu sistemlere yönelme biçimlerini incelemiştir (Kılıçaslan, 2010:96). Penley ve Gould, Etzioni'nin yabancılaştırıcı bağlılık kavramını almayıp ahlaki bağlılık ve çıkarcı bağlılık türleri üzerinde durmuşlardır. Penley ve Gould'a göre ahlaki bağlılık; işe düşkünlük, mesai saatleri dışında da çalışmak, eve iş götürmek; çıkarcı bağlılık ise; kendini sunma, üstlerine daha fazla sorumluluk alma isteğinde bulunma, kendini göstermeye çalışma gibi tutum ve davranışlar olarak açıklanmaktadır (Aslan ve Bakır, 2014:194).

2.5.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Allen ve Meyer, ilk olarak 1984 yılında iki boyutlu bir ölçek oluşturmuşlardır. İlk hazırladıkları ölçek duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı kavramlarıdır. Daha sonradan modele normatif bağlılığı da eklemişlerdir (Yağcı, 2007:118). Bu yaklaşım, hem işe ve örgüte bağlılık kavramları arasındaki ayırımı yapmaktadır, hem de her iki alandaki bağlılığın nedenleri konusundaki alt değişkenleri içermektedir.



Şekil 2. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

• **Duygusal Bağlılık:** Bireyler kendilerini üyesi oldukları örgüte ne kadar bağlı hissederlerse, örgütün değer ve amaçlarını o derece benimsedikleri görülmektedir. Duygusal bağlılık, örgütte kalma isteğidir ve duygusal olarak örgüte bağlı olmak şeklinde ifade edilir. Duygusal bağlılıkta kişi, kendini örgütün bir parçası olarak görmektedir. Örgüte duygusal bir bağla bağlı olan çalışanlar, ihtiyaçları olduğu için değil, örgütte kalmayı istedikleri için örgütte kalmaya devam etmektedir (Yalçın ve İplik, 2005:397-398).

Yapılan işin zorluğu, kişiye verilen görevin açıklığı, örgütün amaç ve hedeflerinin netliği, yönetimin önerilere açık olması, çalışanlar arasındaki arkadaşlık ilişkisi, eşit ve adil davranışlar, çalışanın değerli görülmesi, çalışana geribildirim verilmesi ve karar sürecine dahil edilmesi gibi etkenler duygusal bağlılığı etkileyen önemli faktörlerdir (Arslan ve Demirci, 2015:29). Bütün bu etkenler olduğu zaman çalışanlarda örgüte karşı kuvvetli bir duygusal bağ meydana gelir.

• **Devamlılık Bağlılığı:** Devamlılık bağlılığı, çalışanın örgütten ayrılması durumunda karşılaşacağı bedelin farkında olmasını ifade eden bağlılık bileşenidir. Çalışanlar ihtiyaçları olduğu için örgütte kalmaya devam ederler. Devamlılık bağlılığına sahip

bireyler başka iş bulamama durumu, sağlık sebepleri, ailevi sebepler ya da emekliliğe az bir zaman kalması gibi nedenlerden ötürü örgütte çalışmaya devam ederler. Devam bağlılığında eğitim, yaş, çalışma süresi, kariyer gibi etkenler belirleyici olmaktadır (Kurşunoğlu, Bakay ve Tanrıöğen, 2010:102-103). Sonuç olarak devamlılık bağlılığında gereklilikler etkili faktördür.

• **Normatif Bağlılık:** Normatif bağlılık, çalışanların örgüte karşı sorumluluk duyması ve örgüte devam etme zorunluluğu hissetmesidir. Literatürde zorunlu ya da kuralcı bağlılık olarak da geçmektedir. Normatif bağlılık, çalışanın örgütten aldığı eğitimler veya kazandığı deneyim ve sosyal statüden dolayı, üyesi olduğu örgüte karşı duyduğu sadakat hissi ile bağlantılıdır (Demirel, 2009:117). Çalışanın örgütün kendisine kattıklarından dolayı minnet duyması ve örgütte çalışmayı sürdürmesidir.

2.5.2. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık, örgütten çok çalışanın davranışlarına karşı gelişmiş bir bağlılık türüdür (Saldamlı, 2009:22). Birey bir davranışta bulunduktan sonra bazı nedenlerden ötürü bu davranışı devam ettirmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uyan veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte ki bu da, davranışın yinelenme olasılığını arttırmaktadır. Literatürde davranışsal bağlılık yaklaşımı; Becker'in Yan Bahis Sınıflandırması ve Salancik'in Sınıflandırması olmak üzere iki tanedir. (Bakan, 2011:91).

2.5.2.1. Becker'in Yan Bahis Sınıflandırması

Becker, kişinin davranışlara olan bağlılığının tutarlılık ile alakalı olduğunu kabul etmektedir. Tutarlı davranışlar, uzun zamandan beri devam eden ve farklı aktiviteler içerseler dahi aynı amacı gerçekleştirmeye yönelik davranışlardır. Kişi bu davranışları amaçlarına ulaşmak için bir araç olarak görür ve bu yüzden yineleme eğilimindedir (Özyer ve Alıcı, 2015:73).

Becker kişilerin tutarlı davranışlar sergilemesinin gerekçesini yan bahisle izah etmektedir. Yan bahse girmek kavramı ile anlatılmak istenen, bir davranışla ilgili alınan kararın o davranışla pek de ilgisi olmayan çıkarları etkilemesidir. Bu açıklamalara göre işgörenlerin örgütle karşılıklı iki taraf olarak bahse girdikleri bu sürece örgütsel bağlılık denilmektedir. Eğer bir kişi değer verdiği bir şeyi veya şeyleri ortaya koyarak, yani bir

nevi bahse girerek örgütüne yatırım yapıyor ise bu kavram bağlılığın "bahse girme" kavramı olarak ifade edilmektedir (Gül, 2002:48). Bahse girdiği değerler çalışan için ne kadar önemli ise ve çalışan bu değerlere ne kadar çok yatırım yapmış ise örgüte olan bağlılığı da o kadar artar ve örgütten ayrılması güçleşir (İbrahimzade, 2016:25). Bu yüzden yaş ve kıdem arttıkça örgüte bağlılık artar ve ayrılma arzusu azalır.

2.5.2.2. Salancik'in Sınıflandırması

Salancik yaklaşımında örgütsel bağlılık, kişinin davranışlarına bağlanması olarak ifade edilmektedir. Açık, net ve kuşku taşımayan, bir kez yapıldıktan sonra geri dönüşü olmayan, başkalarının yanında gönüllü olarak yapılan davranışların bağlılık üzerinde etkisi bulunmaktadır (Meydan, 2010:92).

Gerald Salancik örgütsel bağlılığı belirleyen faktörleri üç başlık altında toplamıştır. Bunlar; görünürlük, davranışların geri döndürülemezliği ve bireyi davranışlarına bağlayan irade'dir.

• **Görünürlük:** Çalışanı örgüte bağlamanın en etkili yolu, çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi görünür hale getirerek toplumun bilgisine sunmaktır.

• **Davranışların Geri Döndürülemezliği:** Örgütler çalışanlara geri dönüşü olmayacak fırsatlar sunarak onların örgüte bağlılıklarını arttırmaktadır. Çalışan örgütten ayrıldığı durumda bu fırsatlardan bir daha yararlanamayacağını bildiği için örgütte çalışmaya devam edecektir.

• **İrade:** Bireyler kendi iradelerini kullanarak hiçbir baskı ve zorlama olmadan yaptıkları işlere daha çok bağlılık gösterirler (Tutar, 2016:229-230).

2.5.3. Çok Boyutlu Bağlılık

Reichers tutumsal bağlılığı geliştirerek çok boyutlu bağlılık yaklaşımını bulmuştur. Çoklu bağlılık, bireylerin mesleklerine, örgütlerine, yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına, müşterilerine farklı bağlılık gösterdiğini öne sürmüştür (Saldamlı, 2009:25). Bu yaklaşımda bir kişinin duyduğu bağlılığın başka bir kişinin duyduğu bağlılıktan farklı olduğu ifade edilmektedir.

2.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Bireylerin üyesi oldukları örgütlere bağlılık hissetmeleri performanslarının ve iş verimlerinin artmasına ve dolayısıyla örgütün önemli kazanımlar elde etmesine neden olmaktadır. Bu sebeple örgütlerin çalışanların örgüte bağlılığını arttırabilecek ya da azaltabilecek faktörlerin farkında olması gerekmektedir (Yılmaz, 2012:32). Bu farkındalık örgütün etkin ve verimli bir şekilde devamlılığını sürdürebilmesi için son derece önemlidir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler; bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve çevresel faktörler olmak üzere üç başlık altında incelenebilir.

2.6.1. Bireysel Faktörler

Yapılan araştırmalar sonucunda örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörlerin kapsamına; iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve kişisel özellikler girmektedir.

• **İş beklentileri:** İnsanlar kişisel ihtiyaçlarını karşılamak ve hedeflerine ulaşmak için çalışma yaşamına girerler. Yapacakları işin bu amaca ulaşmada yardımcı olacağına dair inançları vardır ve bu yüzden örgütlere katılırlar. Örgütlerin çalışanlarının amaçlarını karşılayabilecek güçte olması örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Kılıçaslan, 2010:114). Örgütsel beklentiler ile kişisel beklentilerin birbiri ile uyum içerisinde olması örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir.

• **Psikolojik Sözleşme:** İşgören ile örgüt arasında, iş sözleşmesi ve psikolojik sözleşme olmak üzere iki çeşit sözleşme bulunmaktadır. İş sözleşmesi; işgören ile örgüt yönetiminin karşılıklı olarak görev, hak ve yükümlülüklerinin yazılı olduğu sözleşmelerdir (İnce ve Gül, 2005:60).

Psikolojik sözleşme kavramı ise; çalışan ve bağlı bulunduğu örgüt arasındaki yazılı olmayan karşılıklı beklentiler olarak tanımlanmaktadır. Psikolojik sözleşme sayesinde çalışan ve örgüt birbirlerinin beklentilerinin ne olduğunu bilirler. Örgüt amaçlarına ulaşabilmek için çalışanın örgüte katkı sağlamasını bekler, çalışan da örgüte sağladığı katkı karşılığında bir kazanım elde etmek ister. Psikolojik sözleşmenin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi çalışana esnek olabilme hakkı sağlar ve çalışan ile örgüt arasında

güven duygusunu geliştirerek çalışanın performansını arttırır (Kılıçaslan, 2010:115). Bu sayede bireyin iş tatmini artar ve bununla birlikte örgüte olan bağlılığı da artar.

• **Kişisel Özellikler:** Kişisel özellikler kendi içinde; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi ve çalışma süresi (kıdem) olarak ayrılır.

Yaş: Yapılan birçok araştırmadan çıkan sonuçlara göre çalışanların yaşı arttıkça yeni iş bulma ya da farklı eğitim alma imkanları azaldığı için örgüte olan bağlılıkları artmaktadır.

Cinsiyet: Kadınlar sosyal ilişkiler ve çalışma koşulları gibi konulara önem verirlerken erkekler maaş, kariyer fırsatları gibi konulara daha çok önem verirler.

Örgütsel bağlılığın cinsiyetle ilişkisini ölçen araştırmalarda sonuçların farklı çıkmasının sebebi olarak iki tür yaklaşım bulunmuştur. Bu yaklaşımların ilki olan "iş modeline" göre, örgütsel bağlılıkta cinsiyet açısından bir fark yoktur esas fark değişik işler yapılması ve değişik pozisyonlarda çalışılmasıdır. Erkekler genel olarak kadınlardan daha iyi pozisyonlarda ve daha fazla maaşla çalıştıkları için örgüte daha çok bağlılık gösterirler. İkinci yaklaşım ise "cinsiyet modelidir". Bu yaklaşıma göre kadınlar aile yaşantısına kariyerlerinden daha çok önem verdikleri için örgüte olan bağlılıklarının daha az olduğu sonucu çıkarken, bazı araştırmalarda ise tam tersine kadınların iş yaşamında belirli bir konuma gelebilmek için erkeklere göre daha çok zorlukla karşılaştığı ve daha çok engel aştığı, bu yüzden örgüte olan bağlılıklarının daha fazla olduğu sonucu çıkmaktadır (Çınar, 2013:57).

Medeni Durum: Evli insanların bekar insanlara göre sorumluluklarının daha çok olması ve evli insanların işten ayrılmayı riskli bir durum olarak görmesi, evlilerin örgüte olan bağlılıklarının daha fazla olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır (Kaya, 2016:35).

Eğitim Düzeyi: İnsanların hayattan beklentilerini şekillendiren en önemli etken eğitim düzeyidir. Eğitim düzeyi insanların örgütten beklentilerini ve örgüte olan bağlılıklarını etkilemektedir. Bireylerin eğitim düzeyleri arttıkça örgütten maaş ve çalışma koşulları gibi beklentileri de yükselmektedir. Eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların farklı iş bulma imkanları da fazladır (Gümüş ve Sezgin, 2012:110-111). Bu sebeple eğitim seviyesi arttıkça örgüte olan bağlılık azalmaktadır.

Çalışma Süresi (Kıdem): Çalışma süresi arttıkça örgüte verilen emek ve zamandan ötürü belirli bir konuma ve tecrübeye ulaşılmış ve çeşitli terfi imkanları ve maddi kazanımlar elde edilmiştir. Bu tür kazanımlardan vazgeçmek çalışanlar için kolay değildir (Bakan, 2011:124-125). Bu yüzden kıdemli çalışanların örgüte olan bağlılıkları daha fazladır.

2.6.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, iş ve çalışma yaşamına yönelik değerleri kapsamaktadır. Örgütsel bağlılık örgütsel faktörlerle yakından ilişkilidir. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler; işin niteliği ve önemi, yönetim tarzı ve liderlik, ücret düzeyi, örgüt kültürü, denetim, takım çalışması, iletişim, örgütsel ödüller, rol belirsizliği ve çatışması gibi değişkenlerdir.

• **İşin Niteliği ve Önemi:** Örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktör işin niteliği ve önemidir. İşin önemi; örgütte ya da dış çevrede, bir işin bireylerin hayatları üzerindeki etkisi olarak tanımlanmaktadır (Görgülüer, 2013:172).

İşin niteliğine bağlı etkenlerden, genellikle görev alanı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerinde durulmuştur. İşgörenlerin görev alanları çoğaldıkça deneyimlerinin de arttığı ve bunun sonucunda da örgütsel bağlılıklarının arttığı görülmektedir (Gündoğan, 2009:28-29).

İşin çalışan üzerindeki motive etme gücü ve zorluk derecesi, çalışana sorumluluk ve yetki verilmesi, çalışana ortaya çıkardığı iş sonucunda bir geri bildirimde bulunulması gibi durumların örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkisi bulunmaktadır. Bu durumda, iş zenginleştirme de iş ile ilgili bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışana kendi işi ile ilgili plan ve program yapabilmesi konusunda yetki verilmesi iş zenginleştirme olarak tanımlanmaktadır (İnce ve Gül, 2005:71). Bu tür sorumlulukların artmasıyla birlikte çalışanların bağlılıklarının da arttığı görülmektedir.

• **Yönetim Tarzı ve Liderlik:** Örgüte bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden bir tanesi de yönetim şeklidir. Örgütsel kültüre ve değerlere önem veren bir yönetim şekline sahip bir şirkette örgütsel bağlılık artmaktadır. Çalışan odaklı bir yönetim tarzına sahip bir örgütte bağlılık fazladır. Fikir ve düşüncelerine önem veren onları sürekli motive eden

bir yönetici ile çalışan bireyler, mutlu olurlar ve örgüte bağlılıkları artar (Kıray, 2011:49).

Örgütlerde yöneticilerin sergiledikleri yönetim ve liderlik tarzları çalışanların örgütün amaç ve değerlerine karşı olan bağlılığına etki etmektedir. Üst yönetimin çalışanlara yaklaşımı ne kadar baskıcı olursa, çalışanların kendilerini rahat hissetmeleri ve örgütün yararına katkı sağlamaları zorlaşacaktır (Gündoğan, 2009:29). Bu yüzden, çalışanların bağlılığı üst yönetimin davranışlarına bağlıdır.

• **Ücret Düzeyi:** Çalışanların örgüte olan bağlılığını etkileyen önemli bir faktör de ücret düzeyidir. Ücretlendirme sadece çalışan bağlılığını arttırmak için değil aynı zamanda örgütün sürekliliğini ve gelişimini sağlamak için de önemlidir. Alınan ücret beklenti ve ihtiyaçları ne kadar karşılarsa çalışanların örgüte olan bağlılığı da o kadar artar. Düşük ücretle çalışan bireyler başka iş arama yoluna giderler (Bülbül, 2010:60). Örgütün ücret politikası ne kadar adil ve dengeli ise çalışanların bağlılığı o kadar fazla olur.

• **Örgüt Kültürü:** Örgüt kültürü, örgüt içerisinde ortaklaşa paylaşılan inançlar, tutumlar ve değerler olarak ifade edilir (Erdem, 2007). Çalışanlar, örgüt kültürünün kendi değerlerine ne kadar yakın olduğunu görürlerse, üyesi oldukları örgütle o kadar özdeşleşeceklerdir ve örgüte olan bağlılıkları da o ölçüde artacaktır (Yüceler, 2009:446-447).

• **Denetim:** Çalışanın amirinin yönlendirmesine ihtiyacı olmasa bile kontrol edilmesi, kendisini ve yaptığı işin kalitesini sorgulamasına ve yetersiz olduğunu düşünmesine neden olur. Bağlılığın arttırılması için, yöneticiler çalışanlarına güvenmeli, onları desteklemeli, yapılan her işe müdahale etmemeli sadece gerektiği zaman kontrol etmelidirler. Ayrıca, yapılan işin niteliğine göre, çalışanlara insiyatif kullanma yetkisi de vermelidirler (Gündoğan, 2009:34). Bu tarz yetkiler çalışanın kendisini iyi hissetmesine neden olur ve çalışan bağlılığı da artar.

• **İletişim:** Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden bir diğeri de örgüt içindeki iletişimdir. Örgüt içerisinde yöneticilerle çalışanlar arasında bilgi ve düşüncelerin paylaşılması örgüt içi iletişim olarak tanımlanmaktadır. Yöneticilerin bilgileri doğru bir şekilde ve zamanında çalışanlara aktarması çalışma ortamının güçlenmesine ve bunun

sonucunda çalışanların örgüte olan bağlılıklarının artmasına neden olmaktadır (Hoş ve Oksay, 2015:8).

• **Takım Çalışması:** Takım çalışmasının önemi örgütteki farklı bilgi, yetenek ve deneyimlerin bir araya gelerek ortak bir amaç için çalışmasıdır (Tunçbiz, 2015:58). Takım içinde kararların ortaklaşa alınması çalışanların örgüte olan bağlılığını arttırmaktadır. Yönetim, bireyleri karar sürecine dahil ederek çalışanlarına verdiği değeri ortaya koymaktadır (Kılıçaslan, 2010:127). Bu durum da çalışanların örgüte olan bağlılığını arttırmaktadır.

• **Örgütsel Ödüller:** Başarılı bir performans ortaya koyan çalışana teşekkür etmenin bir yolu da ödüllendirmedir. Ödüllendirmenin amacı çalışana değer verildiğini göstermek ve yaptıklarının takdir edildiğini hissettirmektir. Ödüller, örgütsel bağlılığın gelişmesinde çok önemlidir. Ödemeler, ücret dışı yan haklar, statüde ilerleme, şirket içinde tanınma, terfi bir işe ya da projeye başlama ve bitirme sorumluluğu veya daha esnek denetleme gibi ödüllerin de çalışanda bağlılık duygusunu geliştirdiği görülmektedir (Çökük, 2013:40-41). Özetle, işgörenin ödüllendirilmesi daha istekli olmasına neden olmaktadır.

• **Rol Belirsizliği ve Çatışması:** Rol çatışması örgüte bağlılığı azaltan önemli faktörlerden biridir. Rol çatışması bireylerde davranışsal olmasa bile psikolojik etki yaratmaktadır. Bireyler kendini çalışma arkadaşlarından soyutlar ve işe ilgisizlik başlar. Aynı şekilde rol belirsizliği olması durumunda da örgüte bağlılık azalır ve örgüt dışı seçeneklerin cazibesi artar (Günce, 2013:40).

2.6.3. Çevresel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen çevresel faktörler; profesyonellik, alternatif iş olanakları, işsizlik oranı ve sosyo-ekonomik ve hukuki öğeler olmak üzere dört grupta toplanabilir.

• **Profesyonellik:** Profesyonellik mesleki bağlılıkla ilgili bir kavramdır. Mesleki bağlılık bireyin mesleği ile bütünleşmesi ve mesleki değerleri kabul edip benimsemesidir. Profesyoneller ise kurallarını kendi koyan ve koyduğu kuralların geçerli olduğuna inanan, sosyal sorumluluk bilincine sahip, bağımsız hareket etme meyiliminde olan bireyler olarak tanımlanmaktadır (Aksoy, 2012:38).

Davranış bilimciler, özellikle de sosyologlar, profesyonellik ve örgütsel çatışma kavramları ile ilgili araştırmalar yapmaktadırlar. Çünkü profesyonellik ve örgütsel çatışmanın örgütsel bağlılık ve performansla ilişkisi bulunmaktadır. Fakat profesyonellik, çelişkili bir örgütsel bağlılık kavramını meydana getirmektedir. Hukuk, mühendislik ve tıp gibi teknik alanlardaki profesyoneller için mesleğine bağlılık ve örgüte bağlılığın ikisini birden geliştirmeye çalışmak bir ikilem ortaya çıkarmaktadır. Profesyonellerin çalıştıkları örgütler, mesleki gelişime destek oluyorlarsa, bu durumda çalışanların mesleki bağlılıkları bundan olumsuz etkilenirken örgütsel bağlılıkları olumlu yönde etkilenecektir. Bu ikilemi azaltabilmek için mesleki değerlerle örgütsel değer ve uygulamaların bütünleştirilmesi tavsiye edilmektedir. Böylece, bağlılığı olumsuz yönde etkileyen devamsızlık ve örgütten ayrılma gibi olumsuz iş davranışlarının profesyoneller tarafından gösterilmesinin önüne geçmek mümkün olacaktır (Seyhan, 2014:59).

• **Alternatif İş Olanakları:** Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan çalışmalarda alternatif iş bulma imkanının az olması durumunda örgütsel bağlılığın fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanın başka iş arama eylemi örgüte bağlılığı olumsuz yönde etkilemektedir (Aksoy, 2012:38). Örgütteki işini kaybetmemeye çalışan bir kişiye göre, yeni iş bulma imkanı olmasına rağmen örgütün çalışanı olarak kalmaya devam eden bir kişinin örgüte bağlılığının daha fazla olduğu görülmektedir (İnce ve Gül, 2005:86).

• **İşsizlik Oranı:** İşsizlik, çalışmaya hazır ve istekli olan kişilerin iş sahibi olamaması şeklinde ifade edilmektedir. Yapılan araştırmaların sonuçlarına bakıldığında ülkelerdeki işsizlik durumunun işe bağlılığı etkilediği görülmektedir. İşsizlik oranının yüksek olduğu toplumlarda iş sahibi olan bireyler, sahip oldukları işin kıymetini anlarlar ve işlerine daha da bağlanırlar. Çünkü işsizlik oranının fazla olması iş imkânlarının kısıtlılığı anlamına gelmektedir. İşsizliğin çok olduğu toplumlarda çalışanların işten ayrılma eğilimleri de az olmaktadır. Çalışanların işleri ile ilgili memnuniyetsizlikleri olsa bile, mevcut işsizlik sorununu düşünerek işsiz kalma korkusu sebebiyle memnuniyetsizliklerini bastırırlar ve sahip oldukları işe bağlı kalırlar (Aksoy, 2012:40). Toplumun içinde bulunduğu duruma göre de çalışanların düşüncelerinin şekillendiği görülmektedir.

• **Sosyo-Ekonomik ve Hukuki Öğeler:** Toplumda benimsenen fikir; işinde başarılı olan çalışanların toplum tarafından desteklendiği yönündedir. Çalışan yaptığı işte ne kadar başarılı olursa, örgüt içerisinde de bir o kadar saygın olur. Yalnız sadece çok çalışmak yetmez aynı zamanda dürüst çalışmak, verdiği sözün arkasında durmak, sorumlulukları yerine getirmek kısacası iş etiğine uygun bir şekilde çalışmak gerekir. Çalışan, işini etik çalışma ilkelerini benimseyerek yaparsa saygınlık kazanır ve bu durumda işine olan bağlılığı da artar.

Ekonomide meydana gelen dalgalanmalar da çalışanların işe bağlılıklarını etkilemektedir. Türkiye'de yapılan bir araştırmada ekonomik kriz öncesinde, özellikle finans sektöründe çalışanların daha sık iş değiştirdiği fakat kriz sonrasında finansla birlikte diğer sektörlerde de çalışanların işe bağlılıklarının arttığı sonucuna ulaşılmıştır. İşe bağlılığı olumlu yönde etkileyen bir diğer konu ise; çalışan ile örgüt arasında imzalanan iş sözleşmelerinde çalışan için doğan borçlar ile iş hukukunda yer alan maddelere uyulmaması durumunda uygulanacak yaptırımların yazılı olarak kayıt altına alınmasıdır (Aksoy, 2012:39-40).

2.7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SÜRECİ VE SONUÇLARI

Örgütsel bağlılık süreci, işe alma ve seçme ile sosyalleşme olmak üzere iki aşamadan oluşur. Kişilerin iki aşamada da yaşadıkları tecrübeler örgütte kalma kararlarını etkilemektedir.

• **İşe Kabul Edilme Süreci:** İşe kabul edilme süreci açık pozisyonun gerekleri ile kişinin özelliklerinin örtüşüp örtüşmediğinin karşılaştırılmasıdır. Seçme aşamasında kişilerin beklentileri ile örgütün çalışana sağlayabilecekleri net bir şekilde konuşulursa, çalışanlar işe başladıktan sonra hayal kırıklığına uğramaz. Çalışanların bağlılık eğilimlerini geçmişteki iş tecrübeleri ve kişisel özellikleri belirler. Bu yüzden örgütler çalışanlarını seçerken onların bağlılık eğilimlerini de dikkate almalıdırlar (Balay, 2014:116). Bağlılık eğilimi yüksek olan çalışanlar örgütün başarısını da olumlu yönde etkilerler.

• **Sosyalleşme süreci:** Sosyalleşme süreci; kişilerin örgütün değerlerini ve onlardan beklenen davranışları ve örgütteki görevlerini yerine getirebilmeleri için gerekli olan sosyal bilgiyi öğrenmeleri için gerekli zamandır. Çalışanlar işe başladıkları ilk günlerde

örgütü ve çalışma arkadaşlarını tanımaya çalışarak, örgütün beklentilerini karşılayıp karşılayamayacağını gözlemlerler. İşe başladıktan sonra geçen bir ay bireylerin iş tutumlarının gelişmesi için oldukça önemlidir. İşe girişten önceki ve sonraki dönemlerde yaşanan olumlu durumlar örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir (Özler, 2015:9-10). Bu yüzden sosyalleşme süreci örgütsel bağlılığın gelişmesinde son derece önemli bir süreçtir.

Örgütsel bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesine göre olumlu ya da olumsuz olabilir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığı zaman çalışanların yüksek düzeydeki bağlılığı örgütün dağılmasını hızlandırabilir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olduğu zaman ise yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması olasılığı bulunmaktadır.

Örgütsel bağlılıkla davranışsal sonuçlar arasında güçlü bir ilişki vardır. İş doyumu, katılım, motive olma ve örgütte kalma isteği ile örgütsel bağlılık arasında olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık ile örgütsel bağlılık arasında olumsuz bir ilişki bulunmuştur (Gök, 2014:22-23).

Randall (1987) örgütsel bağlılık düzeylerinin çalışana ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını araştırmıştır. Randall (1987) örgütsel bağlılığı düşük, ılımlı, yüksek olmak üzere üçe ayırmıştır (Gök, 2014:22-23).

• **Düşük Örgütsel Bağlılık:** Düşük bağlılık, çalışanın örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması için gerekli olan performansı göstermemesidir. Çalışan ile örgüt arasındaki bağlılık düzeyi oldukça zayıftır. Düşük bağlılık düzeyi çalışanın örgüt ile arasındaki psikolojik bağın zayıf olması anlamına gelmektedir. Eğer çalışanlar düşük bağlılık düzeyine sahip ise, karşılarına çıkan ilk fırsatta bulundukları örgütten ayrılıp başka bir örgüte geçebilme eğilimindedirler ve bu yüzden örgütler tarafından istenmeyen çalışanlar grubuna girerler (Seyhan, 2014:61-62).

Düşük örgütsel bağlılığın örgüt ve işgörenler için olumlu ve olumsuz sonuçları vardır. Örgüt için olumsuz etkileri işe devamsızlık ve düşük performans, diğer çalışanlar için olumsuz etkileri ise morallerini ve motivasyonlarını bozma olarak gösterilebilir. Düşük bağlılığa sahip çalışanların örgütten ayrılmaları durumunda diğer çalışanların moralleri düzelecek ve motivasyonları artacaktır, ayrıca onların yerine işe başlayacak yeni

çalışanlar verimliliği arttıracaktır. Düşük düzeyde örgütsel bağlılık olduğu zaman çalışanlar şikayet eğiliminde olurlar, örgüt bu şikayetleri dikkate alıp düzeltmeye çalışırsa çalışanların bağlılıklarını arttırabilir (Gök, 2014:23). Bu durum örgüt için olumlu sonuçlar oluşmasına neden olabilir.

Örgütsel bağlılığın sebep olduğu başlıca olumsuz iş davranışları, işe devamsızlık, işe geç gelme ve işten ayrılma niyetidir.

İşe Devamsızlık: Çalışanların bazı zamanlarda sebepli veya sebepsiz yani keyfi olarak iş yerine gelmemeleridir. İş devamsızlığı, plan ve programı yapılmış iş düzeninin akışını bozar ve bunun sonucunda verimliliği ve motivasyonu olumsuz yönde etkiler. İşe devamsızlık davranışları, sık sık izin alma, gereksiz rapor hakkı kullanma, yalan bahaneler uydurma şeklinde olmaktadır. İş devamsızlığı maddi olarak örgüte zarar veren ve örgütün verimliliğini düşüren bir sorun olarak görülmektedir. Örgütlerin iş devamsızlığını önlemek ve azaltmak için bazı uygulamalar yapmaları faydalı olabilir. Örneğin; çalışanın yaptığı iş daha cazip hale getirilebilir. Bunu yapabilmek için, yapılan işler yeniden tasarlanabilir, karar süreçlerine çalışanlar da dahil edilebilir, kullanılmamış izinler kullandırılabilir ya da kullanılmayan izinler karşılığında maddi ödüller verilebilir.

İşe Geç Kalma: İşe geç gelme, çalışanın işinin başında olması gereken saatten daha geç bir saatte işine ulaşması olarak tanımlanabilir. Örgütsel bağlılık ile işe geç gelme arasında önemli ve negatif yönde bir ilişki vardır. İşe geç gelme oranının düşük olması, örgüte bağlılığın bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

İşten Ayrılma Niyeti: Çalışan bağlı olduğu örgütten memnun değilse ve yaptığı iş onu tatmin etmiyorsa işi bırakma ve yeni iş arama niyetine ve eğilimine girer. Örgüt ile alakalı olumsuz duyguları olan çalışanlar, işyeri ve işine karşı isteksiz olmakta ve gelişen bu niyete karşılık işlerinden ayrılmak istemektedirler. Örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanların örgütten ayrılma niyetlerinin ve isteklerinin daha fazla olduğu görülmektedir. Çalışanların işten ayrılma hareketleri örgütün maliyetini arttırır ve örgüte zaman kaybettirir. Çalışanların örgüte bağlılıkları arttırılmaya çalışılarak bu durumun önüne geçilebilir (Vur, 2014:71-76).

• **Ilımlı Örgütsel Bağlılık:** Ilımlı örgütsel bağlılık düzeyinde çalışan deneyimi güçlüdür fakat örgütsel bağlılık tam değildir. Bu tür bağlılık düzeyine sahip çalışanlar, kendi kimliklerini korumak için mücadele ederler ve sistemin kendilerini değiştirmesine izin vermezler. Örgütün bütün değerlerini değil bazı değerlerini kabul ederler, örgütün ihtiyaçlarını karşılarken aynı zamanda örgütle bütünleşerek kendi değerlerini de korumayı sürdürürler. Ancak ılımlı örgütsel bağlılık her zaman olumlu sonuçlar vermeyebilir. Bu düzeye sahip çalışanlar, topluma karşı sorumlulukları ile örgüte karşı sorumluluk duyguları arasında bir bocalama yaşayabilirler (Doğan ve Kılıç, 2007:54). Bu durum kararsızlığa ve örgütün verimsiz işlemesine sebep olabilir.

• **Yüksek Örgütsel Bağlılık:** Bireyin üyesi olduğu örgütün tüm amaç ve değerlerini benimsemesi ve kendisini örgüte tam anlamıyla bağlı hissetmesidir. Birey bu bağlılık düzeyinde örgütün hedeflerinin gerçekleşmesi için elinden gelen gayreti gösterir ve örgütün üyesi olarak kalmayı gönülden ister. Örgütsel bağlılık düzeylerinin araştırıldığı çalışmalarda, örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanların üyesi olduğu örgüte katkılarının fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların düşük bağlılık düzeyine sahip çalışanlara göre performanslarının daha yüksek olduğu sonucuna da ulaşılmıştır (Koç, 2009:206). Örgüt, performansı ve sadakati yüksek olan çalışanlara örgüte katkıları karşılığında terfi, yetki gibi ödüller verir. Bu durum yüksek bağlılık düzeyine sahip çalışanların elde ettiği olumlu sonuçlardır (Gök, 2014:23).

Örgütsel bağlılığın yüksek düzeyde olması bazen olumsuz sonuçlara neden olabilir. Çalışanın bağlılığının yüksek düzeyde olması bireyin gelişimini ve yaratıcılığını azaltabilir (Balay, 2014:97).

3. ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

Örgütler vazifelerin, kaynakların ve imkanların paylaşıldığı ortamlardır. Paylaşım kavramı akla adalet kavramını getirir. Hiç kimse adaletsiz uygulamaların hakim olduğu bir örgüte bağlanmak istemez. Bu sebeple araştırmalarda örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramları çoğunlukla beraber incelenmiştir (Tutar, 2007:107).

Örgütsel adalet konusu endüstri ve örgütsel psikoloji, personel yönetimi ve örgütsel davranış alanlarında yapılan araştırma ve bilimsel çalışmalara konu olmuştur. Yapılan araştırmalarda özellikle işyerindeki adalet konusuna yoğunlaşılmıştır ve adalet kavramının işgörenlerin iş tatminini, işten ayrılma düşüncesini, işe devamsızlık eğilimini, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılığını etkilediği sonucuna varılmıştır (Kılıçaslan, 2010:145-146).

Örgütün sürekliliğinin sağlanması ve örgüt çalışanlarının birbirlerine sıkı sıkıya bağlı olması; çalışanların ortak inanç, değer ve adalet algısına sahip olmaları ile mümkündür (Taş, 2010:220). Örgütlerin belirlediği hedeflere ulaşabilmesi ve amaçlarını gerçekleştirebilmesi için örgütsel bağlılık olmazsa olmaz kuraldır. Örgütsel bağlılığı sağlayan en önemli etken örgütsel adalet kavramıdır. Eğer bir çalışan örgüte sağladığı kazanımlar sonucunda hak ettiği karşılığı alamadığını görürse örgüte olan bağlılığı azalmaya başlayabilir. Çalışanlarının bağlılığı az olan bir örgüt hedeflerini gerçekleştiremez duruma gelir (Doğan, 2008:2). Bu yüzden örgütte adaleti sağlamak son derece önemlidir.

Çalışanların sahip oldukları üstünlüklerini iş süreçlerine aktarması rekabette avantaj sağlanmasına sebep olduğundan dolayı örgütsel adalet kavramının önemi daha da artmaktadır. Dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel boyutu bulunan örgütsel adalet, çalışanların adalet algısı sonucunda yaptıkları işten tatmin olmaları ve bunun sonucunda da örgüte olan bağlılıklarının artmasında etkilidir (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009:96-97).

Adalet algısı çalışanlar için önemlidir ve onların örgüte bağlanmasına sebep olur. Çalışana uygulanan haklı ve adil davranış ve uygulamalar örgüte bağlılığı arttırır. Çalışanlar kendilerine adil davranılmadığını düşündüğü zaman örgüte karşı olumsuz düşünceler içerisine girer, örgüte bağlılıkları azalmaya başlar ve yeni iş arayışına yönelirler (İmamoğlu, 2011:34). Bu tarz olumsuz durumlar yaşanması da örgüt için kötü sonuçların meydana gelmesine sebep olabilir.

Örgütsel bağlılık örgütler için olumlu kazanımlar sağlar. Çalışanlarda örgütsel adalet duygusunun geliştirilmesiyle örgütsel bağlılık arttırılabilir. Örgütsel adalet, örgütsel bağlılığı geliştirerek çalışanların tutum ve davranışlarını olumlu bir şekilde etkilemektedir (Söyük, 2007:22). Yönetimin karar verme süreci ve bu süreç boyunca çalışanlara karşı sergilediği tutum ve davranışları örgütte adaletin uygulanma biçimini gösterir ve bu durumda örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli kısımlardan biridir (Güçlü, 2006:35). Adalet türlerinden işlemsel adalet ile ilgili olumsuz düşünceler, çalışanların örgüte ve yöneticilerine karşı bağlılığını azaltarak performanslarının düşmesine neden olmaktadır (Çakar ve Yıldız, 2009:71). Eğer bir çalışan üyesi olduğu örgütün kendisine adaletli davrandığını hissederse örgüte karşı olumlu, adaletsiz

davrandığını hissederse örgüte karşı olumsuz duygular geliştirir. Çalışanın adalet algısı pozitif yönde ise örgüte olan bağlılığı artar ve sergilediği performans yükselir. Eğer adalet algısı negatif yönde ise, örgüte bağlılık ve performans düşer ve örgüte karşı olumsuz tutum ve davranışlarda bulunmaya başlar (Yavuz, 2010:303). Örgütsel adaletsizliği algılayan çalışan, iş tanımında ifade edilen görevleri yerine getirmezse elde edeceği kazanımlardan da mahrum kalacağını bilir ve bu yüzden örgütsel vatandaşlık davranışlarını yerine getirmemeye başlar. Kişinin işe devam etme ya da işten ayrılma kararını örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisi etkilemektedir (İmamoğlu, 2011:35). Bu durum işgöreni adil bir iş ortamı arayışına iter.

Çalışanlara örgüte sağladıkları fayda oranında bir dağıtım yapılması bağlılığı arttıracaktır. Eğer bir çalışanın örgüte katkısı fazla ise fazla kazanım elde etmesi, örgüte katkısı az ise daha az kazanım elde etmesi adaletli bir dağıtımdır. Çalışanlar kazanımlarının adil olduğunu düşünürler ise burada dağıtımsal adalet uygulanıyordur ve dağıtımsal adalet örgütsel bağlılıkla doğrudan ilişkilidir (Dilek, 2005:50).

Sonuç olarak çalışanların adalet algısının fazla olması örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Örgütsel bağlılığı fazla olan çalışanların performansı ve örgüte katkısı yüksek, devir hızları da düşük olacaktır. İşgören devir hızı düşük olduğu zaman, sunulan hizmetin kalitesinde de süreklilik olur. Bu durum örgüt açısından istenilen bir durumdur (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009:12). Kısacası, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet arasında olumlu bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz.

Bu tez çalışmamızda örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık ilişkilerini incelemekteyiz. Aşağıda daha önce bu konuda yapılan bazı çalışmalardan ve elde edilen sonuçlardan kısaca bahsedilmiştir:

Betül Tunçbiz'in (2015:92-94) Karabük üniversitesinde görev yapan akademik personelin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramları üzerindeki algısını ölçmeye yönelik yaptığı çalışmada çalışanlarla yöneticiler arasındaki iletişimdeki adalet algılaması anlamına gelen etkileşimsel adaletin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre çalışanların yöneticileriyle olan ilişkilerinde yöneticilerinin kendilerine bilgi vermesini, kendilerine saygılı davranmasını ve değer vermesini önemsedikleri görülmektedir. Ayrıca bireyin bulunduğu örgüte duygusal bir bağ hissetmesi ve bu

yüzden örgüte katkı sağlamaya istekli olması anlamına gelen duygusal bağlılığın da yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Mahmut Özdevecioğlu'nun (2003:126-127) Kayseri organize sanayi bölgesinde bulunan bazı fabrika çalışanları üzerinde örgütsel adalet algılarının saldırganlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapmış olduğu çalışmada, çalışanların dağıtımsal adalet algıları arttıkça saldırgan davranışlar gösterme eğilimlerinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Arslantürk ve Şahan (2012:135) yaptığı çalışmada Manisa İl Emniyet Müdürlüğü personelinin örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında bir ilişki olup olmadığını incelemiştir. Ayrıca, mesleği seçme nedeni ve rütbe/görev açısından farklı grupların örgütsel adalet algılarını ve örgütsel bağlılık düzeylerini karşılaştırmıştır. Araştırma sonucunda, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel adalet puanları ile örgütsel bağlılık alt ölçekleri arasındaki ilişkilere bakıldığında ise, örgütsel adaletin duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile pozitif yönde anlamlı ilişki gösterdiği fakat devam bağlılığı ile arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Ayrıca rütbe/görev durumuna ve mesleği seçme nedenine göre örgütsel adalet açısından araştırma grupları arasında anlamlı farklar bulunmuştur. Örgütsel adalet algısı en yüksek grup rütbeli memurlar çıkmıştır.

Cihangiroğlu (2011:9) yaptığı çalışmada askeri doktorların örgütsel adalet algısını ve örgütsel bağlılıklarını incelemiştir. Örgütsel bağlılığın boyutlarından duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile en güçlü ilişkiye işlemsel adalet boyutunun sahip olduğu, devam bağlılığı ile dağıtımsal adalet boyutu arasında ise orta düzeyde anlamlı bir ilişkiye rastlandığı sonucuna ulaşmıştır.

Serdar Çöp (2008:129-130), Türkiye ve Polonya'da turizm sektörü çalışanlarını baz alarak gerçekleştirdiği çalışmada, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında ülkelere göre farklılık olup olmadığını araştırmıştır. Yapılan araştırmada çıkan sonuca göre örgütsel adalet ülkelere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Türkiye'de araştırmaya katılanların örgütsel adalet algılarının, Polonya'da araştırmaya katılanlara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel adaletin boyutlarından sadece

etkileşimsel adaletin ülkelere göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür. Adalet her toplumun istediği bir olgudur fakat Türk toplumunun etkileşimsel adalet konusuna daha fazla önem verdiği yani kendilerine nasıl davranıldığı ile ilgilendikleri görülmektedir. Çalışmada; Örgütsel bağlılıkta ülkelere göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Türkiye'de araştırmaya katılanların örgütsel bağlılıklarının Polonya'da araştırmaya katılanların örgütsel bağlılıklarından daha yüksek olduğu görülmüştür. Örgütsel bağlılığın boyutlarından sadece normatif bağlılığın ülkelere göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir. Türkiye'de turizm sektöründe çalışan kişilerin normatif bağlılıklarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Didem İçöz (2014:96-97), Kayseri'de faaliyet gösteren beş imalat işletmesinin idari personelinin adalet algılarının örgüte olan bağlılıklarını nasıl etkilediğini anlamak amacıyla bir çalışma gerçekleştirmiştir. Yapılan araştırmadan çıkan sonuca göre çalışanlar iş programları ve sorumluluklarının, maaşlarının adil olduğunu belirtmişlerdir. Çalışanlar yöneticilerinin işle ilgili aldıkları kararlarda kendilerine bilgi verdikleri ve onların haklarını önemsediklerini söylemişlerdir. Ayrıca çalışanlar bulundukları kurumda olmaktan dolayı mutlu olduklarını ve kariyerlerinin geri kalanında da bu kurumda kalmaya devam etmek isteyebileceklerini söylemişlerdir. Çalışanlar üyesi oldukları örgütün sorunlarını kendi sorunları gibi gördüklerini ve kendilerini çalıştıkları kurumun bir parçası olarak gördüklerini ifade etmişlerdir. Çalışanlar sadakate önem verdiklerini belirterek, kurumlarında çalışmaya devam etmekteki en önemli sebebin sadakat duygularından kaynaklandığını belirtmişlerdir.

Sema Çökük (2013:89) Konya'daki özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini araştırmıştır. Çıkan sonuçlara bakıldığında, örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Örgütsel bağlılığın ise hem kişisel hem de örgütsel birçok etkenden etkilendiği görülmektedir. Örgütsel adaletin örgütsel bağlılık boyutları arasından en fazla duygusal bağlılık boyutu üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ahmet Burhan Çakıcı (2012:101-102); Doğu Karadeniz bölgesinde çalışan hemşirelerin örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkiyi belirlemek amacıyla bir çalışma yapmıştır. Araştırmanın sonuçlarına baktığımız zaman kıdem arttıkça bağlılığın da arttığı görülmektedir. Çalışanların etkileşim adaleti algıları ile duygusal bağlılıkları

arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların etkileşim adaleti algıları arttıkça örgüte karşı olan duygusal bağlılıkları da artmaktadır. Yöneticilerin aldıkları kararları çalışanlara aktarırken gösterdikleri davranışları ile çalışanlara vermek istedikleri mesajı iletme şekilleri çalışanların örgüte duygusal olarak bağlanmalarına neden olmaktadır. Hemşirelerin işlem adaleti algıları ile devam bağlılıkları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Örgütte karar alma sürecinin adil olduğuna inanan çalışanların o örgütte kalmaya devam etmeyi istedikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Zeynep Sevgi Balık (2013:131-132) çalışmasında Hatay ilindeki tekstil firmalarında çalışan kişilerin algıladıkları örgütsel adaletin, örgütlerine olan bağlılıklarına etkisinin olup olmadığını araştırmıştır. Araştırmadan elde edilen verilere bakıldığında dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet boyutlarının süreç adaletine göre daha adil algılandığı sonucuna ulaşılmıştır. Varılan bu sonuca göre çalışanların bulundukları örgütün sürecine ilişkin uygulamaları adil bulmadıkları gibi bir görüşe varılmıştır. Ahlaki değerlerin önemli olduğu toplumumuzda etkileşimsel adalet boyutunun bağlılık üzerindeki etkisinin daha fazla olduğu görülmüştür.

Güneş Eğilmezkol (2011:123-124) çalışmasında bir kamu bankası çalışanlarının örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini araştırmıştır. Çalışmada çalışanların örgütsel adalet algılarının artmasının örgüte olan bağlılığı da arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel adaletin bütün boyutları ile duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Dağıtımsal adalet ile normatif bağlılık arasında da güçlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre araştırmanın yapıldığı bankada ücret artışı, performans değerlendirme, ödüllendirme veya cezalandırma sistemlerinin, örgütteki ahlaki değerlere olan bağlılık ve sorumluluk bilincini arttırdığı görülmektedir.

4. YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde, daha önceki bölümlerde ayrıntılı olarak anlatılan örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramlarına yönelik gerçekleştirilen uygulamalı araştırma aşamasından bahsedilmiştir. Bu çerçevede çalışmanın amacı ve katkısına, kapsamına, hipotezlerine, araştırma modeline, veri toplama yöntemine, ana kütlesine ve örneklemine, analiz yöntemine ve çalışmada kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler yer almaktadır.

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışma, özel sektör çalışanlarının algıladıkları örgütsel adalet ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılmıştır.

4.2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Araştırmanın amacına uygun olarak araştırmaya konu olan örneklem grubu seçilmiştir. Seçilen örneklem grubunun örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramlarını ölçen soruları okuyup anladığı, soruları samimi ve tarafsız bir şekilde cevapladığı, soruların hipotezleri test edebilecek yeterlilikte olduğu ve araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerli ve güvenilir olduğu varsayılmıştır. Aynı zamanda seçilen örneklem grubundaki beyaz yakalı çalışanların anket sorularına verdikleri cevapların güvenilir olduğu kabul edilmiştir.

4.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmanın yapıldığı örneklem; İstanbul'daki özel sektörde faaliyet gösteren bazı firmaların çalışanlarını kapsamaktadır. Ancak şirketlerin tüm çalışanları örneklem olarak kabul edilememektedir. Bu yüzden elde edilecek sonuçlar bölümlere göre değişkenlik gösterebilir. Buna ek olarak elde edilen sonuçlar özel sektöre ait olup kamu sektöründe yapılan çalışmalarla benzerlik göstermemesi bir sınırlılık olarak kabul edilebilir.

4.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Bu çalışmada, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramlarına ve bu kavramların bileşenlerine odaklanılmıştır. Belirlenen amaçlar doğrultusunda cevaplanmak istenen temel hipotez aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

Temel Hipotez: İstanbul'da özel sektörde çalışanların adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki var mıdır?

Temel hipoteze yönelik olarak, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramının birbiriyle etkisini belirleyebilmek amacıyla oluşturulan alt hipotezler aşağıdaki gibidir.

H1: Çalışanların örgütsel adalet algıları ile duygusal bağlılıkları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H1a: Çalışanların dağıtım adaleti algıları ile duygusal bağlılıkları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H1b: Çalışanların işlemsel adalet algıları ile duygusal bağlılıkları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H1c: Çalışanların etkileşimsel adalet algıları ile duygusal bağlılıkları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H2: Çalışanların örgütsel adalet algısı ile devam bağlılıkları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H2a: Çalışanların dağıtım adaleti algıları ile devam bağlılıkları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H2b: Çalışanların işlemsel adalet algıları ile devam bağlılıkları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H2c: Çalışanların etkileşimsel adalet algıları ile devam bağlılıkları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H3: Çalışanların örgütsel adalet algıları ile normatif bağlılıkları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

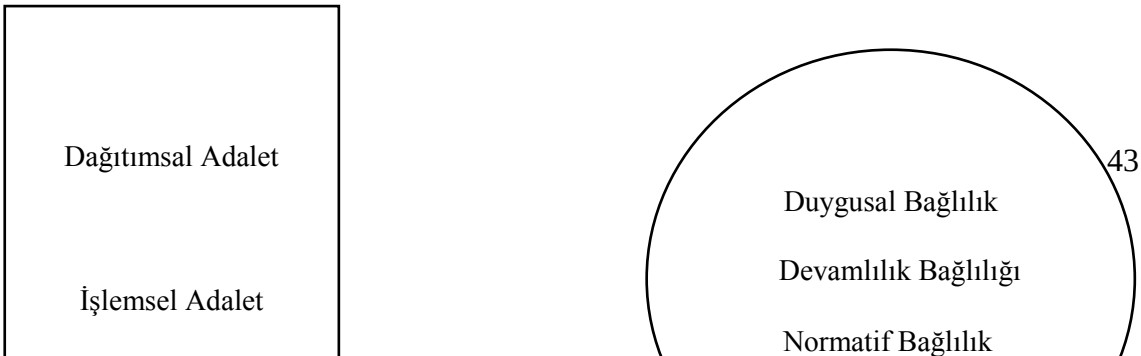
H3a: Çalışanların dağıtım adaleti algıları ile normatif bağlılıkları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

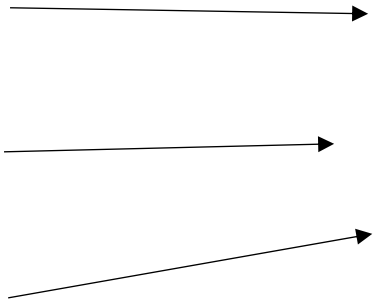
H3b: Çalışanların işlemsel adalet algıları ile normatif bağlılıkları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H3c: Çalışanların etkileşimsel adalet algıları ile normatif bağlılıkları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

4.5. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu çalışmada, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık kavramları özel sektörde faaliyet gösteren şirketlerin çalışanları nezdinde araştırılacaktır. Araştırma modelinde örgütsel adalet bağımsız değişken, örgütsel bağlılık bağımlı değişken olarak yer almaktadır.





Örgütsel Adalet Örgütsel Bağlılık

Şekil 3. Araştırmanın Modeli

4.6. ÖRNEKLEME VE VERİ TOPLAMA

Araştırma, İstanbul'da özel sektörde faaliyet gösteren firmaların çalışanları ile gerçekleştirilmiştir. Seçilen firmalar kurumsal yapıdadır. Her biri kendi alanında önde gelen firmalardır. Katılımcılar basit rastgele örnekleme yöntemi kullanılarak seçilmiştir. Katılımcıları farklı sektör ve firmalardan seçilmesiyle özel sektör çalışanlarının genel algısını öğrenme düşüncesi esas alınmıştır.

Araştırmada veri toplama yöntemi anket tekniği ile gerçekleşmiştir. Daha önce geçerliliği ve güvenilirliği farklı çalışmalarda kanıtlanmış ölçeklerden faydalanılarak hazırlanan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, çalışanların demografik özellikleriyle ilgili 9 adet soru bulunmaktadır. İkinci bölümde çalışanların örgütsel adalet (Dağıtımsal, İşlemsel, Etkileşimsel Adalet) algılarını ölçmek amacıyla 20 sorudan oluşan Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Kullanılan bu ölçekte 5 soru dağıtımsal adaletin, 6 soru işlemsel adaletin ve 9 soru da etkileşimsel adaletin seviyesini ölçmeye yönelik ifadelerden oluşmaktadır.

Üçüncü bölümde ise çalışanların örgütsel bağlılık (Duygusal, Devamlılık, Normatif Bağlılık) tutumlarını ölçmeye yönelik 24 sorudan oluşan Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Kullanılan bu ölçekte

bulunan 8 soru duygusal bağlılığın, 8 soru devamlılık bağlılığının ve 8 soru da normatif bağlılığın seviyesini ölçmeye yönelik ifadelerden oluşmaktadır. Kullanılan bu ölçekler daha önce güvenilirliği test edilmiş, literatürde kabul görmüş ve birçok araştırmada kullanılmış ölçeklerdir. Kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri aşağıdaki gibidir.

Tablo 1. Örgütsel Adalet Ölçeği Boyutlarının İç Tutarlılık Katsayıları

Boyut	Madde Sayısı	Cronbach Alfa
Dağıtım Adaleti	5	0,86
İşlemsel Adalet	6	0,91
Etkileşimsel Adalet	9	0,96
Ölçeğin Geneli	20	0,96

Örgütsel adalet ölçeğinin güvenirliği, Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayıları hesaplanarak incelenmiştir (Tablo 1). Elde edilen sonuçlara göre; dağıtım adaleti, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet ve ölçeğin geneline ait Cronbach alfa iç tutarlılık katsayıları sırası ile 0,86; 0,91; 0,96 ve 0,96 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler ölçülen değerlerin iç tutarlılığının yeterli düzeyde olduğunu göstermiştir.

Tablo 2.Örgütsel Bağlılık Ölçeği Boyutlarının İç Tutarlılık Katsayıları

Boyut	Madde Sayısı	Cronbach Alfa
Duygusal Bağlılık	8	0,94
Devamlılık Bağlılığı	8	0,84
Normatif Bağlılık	8	0,79
Ölçeğin Geneli	24	0,87

Örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenirliği, Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayıları hesaplanarak incelenmiştir (Tablo 2). Elde edilen sonuçlara göre; duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve ölçeğin geneline ait Cronbach alfa iç tutarlılık katsayıları sırası ile 0,94; 0,84; 0,79 ve 0,87 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler ölçülen değerlerin iç tutarlılığının yeterli düzeyde olduğunu işaret etmektedir.

Kullanılan ölçeklerin Türkçe tercümeleri daha önce çevirileri ilgili uzmanlar tarafından yapılmış ve birçok akademik çalışmada kullanılmıştır. Yapılan bu çalışmada kullanılan ölçeklerin Türkçe tercümesi, Betül Tunçbiz'in 2015 yılında hazırlamış olduğu yüksek lisans tezinden alınmıştır. Çalışmada uygulanan anket formu Ek 1. e konulmuştur.

Araştırmanın amacı doğrultusunda, katılımcıların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarını; cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim düzeyi, yönetsel düzeyi, kurumda çalışma süresi, kurumda ödül alıp almama ve mesleki deneyim değişkenlerine göre karşılaştırarak incelemek için parametrik testler kullanılmıştır.

Uygulanan anket sonrasında katılımcıların demografik özelliklerinin dağılımının olduğu Tablo 3'de gösterilmiştir.

Tablo 3. Katılımcılara Ait Betimsel Bilgiler

Grup	Alt Grup	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	183	59,6
	Erkek	124	40,4
Yaş Grubu	20-24	11	3,6
	25-29	120	39,1
	30-34	73	23,8
	35-39	37	12,1
	40-44	35	11,4
	45 yaş ve üzeri	31	10,1

Medeni Durum	Evli	155	50,5
	Bekâr	152	49,5
Eğitim Durumu	İlköğretim	10	3,3
	Lise	26	8,5
	Ön Lisans	38	12,4
	Lisans	149	48,5
	Yüksek Lisans	72	23,5
	Doktora ve üzeri	12	3,9
Yönetsel Düzey	Yöneticiyim	86	28,0
	Yönetici değilim	221	72,0
Kurumda Çalışma Süresi	1 Yıldan az	32	10,4
	1-5 yıl	151	49,2
	6-10 yıl	66	21,5
	11-15 yıl	27	8,8
	16-20 yıl	20	6,5
	21 yıl ve üzeri	11	3,6
Mesleki Deneyim	1 Yıldan az	7	2,3
	1-5 yıl	104	33,9
	6-10 yıl	80	26,1
	11-15 yıl	46	15,0
	16-20 yıl	38	12,4
	21 yıl ve üzeri	32	10,4
İdari Soruşturma	Evet, geçirdim, ceza aldım	5	1,6
	Evet, geçirdim, ceza almadım	9	2,9
	Hayır, geçirmedim	293	95,4
Ödül	Evet	90	29,3
	Hayır	217	70,7
	Toplam	307	100,0

Veriler analiz edilmeden öne parametrik testler için gerekli varsayımların karşılanıp karşılanmadığı kontrol edilmiştir. Bunun için öncelikle veri setinde normal dağılımı bozan uç değerlerin (outlier) olup olmadığı araştırılmıştır. Bu amaçla, puanlara ait kutu

grafikleri (box plots) oluşturulmuş ve incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, normal dağılımı güçleştiren 8 adet uç değer tespit edilmiştir. Bu değerlere ait veriler, veri setinden çıkarılmıştır. Anket çalışmasında, 350 anket dağıtılmış, 307 anket geri toplanmış, boş ve eksik doldurulmuş anketler çıkarıldıktan sonra, 299 anket çalışması analizde kullanılmıştır. Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık analizleri 9 demografik faktör üzerinden analiz edilmiştir.

Bir sonraki aşamada, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık puanlarının, karşılaştırma yapılacak her bir gruba göre, normal dağılım gösterip göstermediği araştırılmıştır. Bunun için her bir dağılıma ait çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanmıştır (Ek 2). Elde edilen değerler incelendiğinde çarpıklık ve basıklık değerlerinin, ±2 aralığında değerler aldığı, verilerin normale oldukça yakın dağılım gösterdiği, anlaşılmıştır (Field, 2009; Gravetter & Wallnau, 2014; Trochim & Donnelly, 2006). Bu aşamadan sonra, parametrik testler kullanılarak analizlerin gerçekleştirilmesine karar verilmiştir.

Araştırmada hangi analiz tekniklerinin kullanıldığı Tablo 4'de özetlenmiştir. Gruplara göre karşılaştırma yapılırken, gruplardaki katılımcı sayısı dikkate alınmıştır. Az sayıda katılımcı bulunduran gruplar, bir üst veya alt grup ile birleştirilerek analizler gerçekleştirilmiştir. SPSS 22.0 istatistik paket programı kullanılarak veriler analiz edilmiştir. Analiz sonuçları %95 güven düzeyinde ele alınmış ve $p<0,05$ değerleri istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir.

Tablo 4. Karşılaştırma Grupları ve Kullanılan Analiz Teknikleri

Karşılaştırma Grubu	**Analiz Tekniği**
Cinsiyet	İlişkisiz örneklem t testi
Yaş	Tek yönlü varyans analizi (ANOVA)
Medeni durum	İlişkisiz örneklem t testi
Yönetsel Düzey	İlişkisiz örneklem t testi
Öğrenim Durumu	Tek yönlü varyans analizi (ANOVA)

Çalışma süresi	Tek yönlü varyans analizi (ANOVA)
Ödül alanlar ve almayanlar	İlişkisiz örneklem t testi
Mesleki deneyim	Tek yönlü varyans analizi (ANOVA)

Araştırmanın amacı doğrultusunda örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ölçeklerinden elde edilen puanlar arasındaki ilişkileri incelemek için Pearson Korelasyon tekniği kullanılmıştır. Korelasyon analizi sonucunda elde edilen 0 ile ±0.29 arasındaki korelasyon değerleri düşük, ±0.30 ile ±0.59 arasındaki korelasyon değerleri orta ve ±0.60 ile ±1 arasındaki korelasyon değerleri ise yüksek düzey ilişki olarak yorumlanmıştır (Büyüköztürk, 2007).

Araştırmada, katılımcıların ölçek maddelerinde bulunan önermelere ilişkin görüşlerini çok olumludan (5) çok olumsuza (1) kadar sıralanan seçeneklerden birini işaretleyerek belirtmeleri istenmiştir. Seçenekler 5.00-1.00=4.00 puanlık bir genişliğe dağılmıştır. Bu genişlik beşe bölünerek ölçeğin kesim noktalarını ortaya koyan düzeyler belirlenmiştir. Ölçeklerden alınan puanlar değerlendirilirken kesim noktaları dikkate alınmıştır (Tablo 5).

Tablo 5. Ölçek Değerlendirme Puan Aralıkları

Seçenekler	Puanlar	Puan-Aralığı	Değerlendirme
Hiç katılmıyorum	1	1,00-1,79	Çok düşük
Katılmıyorum	2	1,80-2,59	Düşük
Kararsızım	3	2,60-3,39	Orta
Katılıyorum	4	3,40-4,19	Yüksek
Tamamen Katılıyorum	5	4,20-5,00	Çok yüksek

4.7.BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilen alt problemlere çözüm üretmek için gerçekleştirilen analizlerin sonuçlarına yer verilmiştir. Elde edilen bulgular tablolar halinde özetlenmiş ve açıklanmıştır.

Tablo 6. Katılımcıların Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Puanlar	N	Minimum	Maksimum	Ort	Ort/m	Std. Sapma	Düzey
Dağıtımsal Adalet	299	5	25	14,74	2,95	4,736	Orta
İşlemsel Adalet	299	6	30	19,36	3,23	5,982	Orta
Etkileşimsel Adalet	299	9	45	29,98	3,33	9,286	Orta
ÖrgütselAdalet Toplam	299	23	100	64,08	3,20	18,277	Orta
Duygusal Bağlılık	299	8	40	26,92	3,37	7,869	Orta
Devamlılık Bağlılığı	299	8	39	23,45	2,93	7,158	Orta
Normatif Bağlılık	299	8	38	23,90	3,41	6,082	Yüksek
ÖrgütselBağlılık Toplam	299	35	110	74,27	3,23	14,902	Orta

Araştırmanın birinci alt problemi "Katılımcıların örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılıkları ne düzeydedir?" şeklindedir. Bu probleme çözüm bulmak için örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ölçeklerinden alınan puanlara ait minimum, maksimum, ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 6'da gösterilmiştir. Tablo 6'ya göre, katılımcıların dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet, genel örgütsel adalet, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı, genel örgütsel bağlılık algıları *orta düzeyde*, normatif bağlılık algıları ise *yüksek düzeyde* bulunmaktadır.

Tablo 7. Örgütsel Adalet Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Puanlar	Cinsiyet	*N*	*X*	*Ss*	*Shx*	*T-Testi*		
						t	*sd*	*p*
Dağıtımsal Adalet	Kadın	178	14,25	4,59	,34	-2,21	297	,03
	Erkek	121	15,47	4,88	,44			
İşlemsel Adalet	Kadın	178	18,99	5,86	,44	-1,30	297	,20
	Erkek	121	19,90	6,14	,56			

Etkileşimsel Adalet	Kadın	178	29,69	8,97	,67	-,66	297	,51
	Erkek	121	30,41	9,75	,89			
ÖrgütselAdalet Toplam	Kadın	178	62,93	17,81	1,34	-1,33	297	,18
	Erkek	121	65,79	18,89	1,72			

Araştırmanın ikinci alt problemi "Katılımcıların örgütsel adalet algıları cinsiyete göre farklılık göstermekte midir?" şeklindedir. Bu probleme cevap bulmak için katılımcıların örgütsel adalet puanları cinsiyete göre karşılaştırılarak incelenmiştir (Tablo 7). Elde edilen sonuçlara göre, katılımcıların işlemsel adalet, etkileşimsel adalet ve genel örgütsel adalet puan ortalamaları cinsiyete göre anlamlı olarak farklılaşmamaktadır ($p>0,05$). Diğer yandan, katılımcıların dağıtımsal adalet puan ortalaması erkeklerin lehine anlamlı bir farklılık göstermiştir ($p<0,05$). Buna göre, erkeklerin adaletin dağıtımına yönelik algıları daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 8. Örgütsel Bağlılık Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Puanlar	**Cinsiyet**	***N***	***X***	***Ss***	***Shx***	***T-Testi***		
						t	***sd***	***p***
Duygusal Bağlılık	Kadın	178	26,25	7,72	,58	-1,79	297	,07
	Erkek	121	27,91	8,01	,73			
Devamlılık Bağlılığı	Kadın	178	23,54	6,93	,52	,27	297	,79
	Erkek	121	23,31	7,51	,68			
Normatif Bağlılık	Kadın	178	23,20	5,99	,45	-2,41	297	,02
	Erkek	121	24,92	6,09	,55			
ÖrgütselBağlılık Toplam	Kadın	178	72,99	14,12	1,06	-1,80	297	,07
	Erkek	121	76,14	15,86	1,44			

Araştırmanın bir diğer alt problemi "Katılımcıların örgütsel bağlılıkları cinsiyete göre farklılık göstermekte midir?" şeklindedir. Bu probleme cevap bulmak için katılımcıların örgütsel bağlılık puanları cinsiyete göre karşılaştırılarak incelenmiştir (Tablo 8). Elde edilen sonuçlara göre, katılımcıların duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve genel örgütsel bağlılık puan ortalamaları cinsiyete göre anlamlı olarak farklılaşmamaktadır

(p>0,05). Diğer yandan, katılımcıların normatif bağlılık puan ortalaması erkeklerin lehine anlamlı bir farklılık göstermiştir (p<0,05). Buna göre, erkeklerin normatif bağlılık algıları daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 9. Örgütsel Adalet Puanlarının Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması

Puanlar	Yaş Grubu	*f,x,ss değerleri*			*ANOVA Sonuçları*					
		N	***X***	***Ss***	***Var K.***	***KT***	***Sd***	***KO***	***F***	***P***
Dağıtımsal Adalet	29 yaş ve altı	127	14,43	4,402	G.Arası	119,965	4	29,991	1,343	,254
	30-34	71	14,13	4,825	G.İçi	6565,206	294	22,331		
	35-39	36	15,81	4,985	Toplam	6685,171	298			
	40-44	34	15,79	5,342						
	45 yaş ve üzeri	31	15,03	4,771						
İşlemsel Adalet	29 yaş ve altı	127	20,12	5,925	G.Arası	189,711	4	47,428	1,331	,258
	30-34	71	19,01	6,317	G.İçi	10474,998	294	35,629		
	35-39	36	18,83	6,120	Toplam	10664,709	298			
	40-44	34	19,41	5,269						
	45 yaş ve üzeri	31	17,58	5,864						
Etkileşimsel Adalet	29 yaş ve altı	127	31,15	9,358	G.Arası	399,217	4	99,804	1,160	,329
	30-34	71	29,58	9,606	G.İçi	25295,700	294	86,040		
	35-39	36	29,14	9,178	Toplam	25694,916	298			
	40-44	34	29,59	8,617						
	45 yaş ve üzeri	31	27,55	8,951						
Örgütsel Adalet Toplam	29 yaş ve altı	127	65,70	18,059	G.Arası	961,939	4	240,485	0,717	,581
	30-34	71	62,72	19,125	G.İçi	98588,971	294	335,337		
	35-39	36	63,78	18,977	Toplam	99550,910	298			
	40-44	34	64,79	17,135						
	45 yaş ve üzeri	31	60,16	17,889						

Araştırmanın bir diğer alt problemi "Katılımcıların örgütsel adalet algıları yaş gruplarına göre farklılık göstermekte midir?" şeklindedir. Bu probleme cevap bulmak

için katılımcıların örgütsel adalet puanları yaş gruplarına göre karşılaştırılarak incelenmiştir (Tablo 9). Elde edilen sonuçlara göre, katılımcıların dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet ve genel örgütsel adalet puan ortalamaları yaş gruplarına göre anlamlı olarak farklılaşmamaktadır (p>0,05). Buna göre, farklı yaş grubunda bulunan katılımcıların dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet ve genel örgütsel adalet algılarının benzer düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo 10. Örgütsel Bağlılık Puanlarının Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması

Puanlar	**Yaş Grubu**	***f,x,ss değerleri***			***ANOVA Sonuçları***					
		N	***X***	***Ss***	***Var K.***	***KT***	***Sd***	***KO***	***F***	***P***
Duygusal Bağlılık	29 yaş ve altı	127	26,95	7,800	G.Arası	190,238	4	47,559	0,766	,548
	30-34	71	25,76	8,483	G.İçi	18260,993	294	62,112		
	35-39	36	27,25	7,777	Toplam	18451,231	298			
	40-44	34	28,50	7,059						
	45 yaş ve üzeri	31	27,35	7,740						
Devamlılık Bağlılığı	29 yaş ve altı	127	23,35	7,182	G.Arası	150,126	4	37,532	0,730	,572
	30-34	71	23,96	6,745	G.İçi	15119,820	294	51,428		
	35-39	36	22,50	7,432	Toplam	15269,946	298			
	40-44	34	24,76	6,985						
	45 yaş ve üzeri	31	22,32	7,943						
Normatif Bağlılık	29 yaş ve altı	127	23,62	6,033	G.Arası	46,004	4	11,501	0,308	,872
	30-34	71	23,77	6,644	G.İçi	10975,781	294	37,333		
	35-39	36	23,81	6,585	Toplam	11021,786	298			
	40-44	34	24,47	5,241						
	45 yaş ve üzeri	31	24,77	5,402						
Örgütsel Bağlılık Toplam	29 yaş ve altı	127	73,93	13,963	G.Arası	485,303	4	121,326	0,543	,704
	30-34	71	73,49	15,918	G.İçi	65691,293	294	223,440		
	35-39	36	73,56	15,428	Toplam	66176,595	298			
	40-44	34	77,74	13,670						
	45 yaş ve üzeri	31	74,45	17,218						

Araştırmanın bir diğer alt problemi "Katılımcıların örgütsel bağlılıkları yaş gruplarına göre farklılık göstermekte midir?" şeklindedir. Bu probleme cevap bulmak için katılımcıların örgütsel bağlılık puanları yaş gruplarına göre karşılaştırılarak incelenmiştir (Tablo 10). Elde edilen sonuçlara göre, katılımcıların duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık ve genel örgütsel bağlılık puan ortalamaları yaş gruplarına göre anlamlı olarak farklılaşmamaktadır (p>0,05). Farklı yaş grubunda bulunan katılımcıların duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve genel örgütsel bağlılık algılarının benzer düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 11. Örgütsel Adalet Puanlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

Puanlar	**Medeni Durum**	***N***	***X***	***Ss***	***Shx***	***T-Testi***		
						t	***sd***	***p***
Dağıtımsal Adalet	Evli	149	14,99	4,62	,38	,91	297	,36
	Bekâr	150	14,49	4,85	,40			
İşlemsel Adalet	Evli	149	18,38	5,92	,48	-2,84	297	,00
	Bekâr	150	20,33	5,91	,48			
Etkileşimsel Adalet	Evli	149	28,54	9,29	,76	-2,71	297	,01
	Bekâr	150	31,42	9,08	,74			
ÖrgütselAdalet Toplam	Evli	149	61,91	18,18	1,49	-2,06	297	,04
	Bekâr	150	66,24	18,18	1,48			

Araştırmanın bir diğer alt problemi "Katılımcıların örgütsel adalet algıları medeni duruma göre farklılık göstermekte midir?" şeklindedir. Bu probleme cevap bulmak için katılımcıların örgütsel adalet puanları medeni duruma göre karşılaştırılarak incelenmiştir (Tablo 11). Elde edilen sonuçlara göre, katılımcıların dağıtımsal adalet puan ortalamaları medeni duruma göre anlamlı olarak farklılaşmamaktadır (p>0,05). Diğer yandan, katılımcıların işlemsel adalet, etkileşimsel adalet ve genel örgütsel adalet puan ortalamaları ise medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermiştir (p<0,05). Bekâr katılımcıların, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet ve genel örgütsel adalet algılarının, evli katılımcılarınkinden daha yüksek olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 12. Örgütsel Bağlılık Puanlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

Puanlar	Medeni Durum	*N*	*X*	*Ss*	*Shx*	*T-Testi*		
						t	*sd*	*p*
Duygusal Bağlılık	Evli	149	26,89	7,86	,64	-,07	297	,95
	Bekâr	150	26,95	7,90	,65			
Devamlılık Bağlılığı	Evli	149	23,68	7,59	,62	,57	297	,57
	Bekâr	150	23,21	6,72	,55			
Normatif Bağlılık	Evli	149	23,76	5,93	,49	-,39	297	,70
	Bekâr	150	24,03	6,24	,51			
ÖrgütselBağlılık Toplam	Evli	149	74,34	15,42	1,26	,08	297	,94
	Bekâr	150	74,20	14,42	1,18			

Araştırmanın bir diğer alt problemi "Katılımcıların örgütsel bağlılıkları medeni duruma göre farklılık göstermekte midir?" şeklindedir. Bu probleme cevap bulmak için katılımcıların örgütsel bağlılık puanları medeni duruma göre karşılaştırılarak incelenmiştir (Tablo 12). Elde edilen sonuçlara göre, katılımcıların duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık ve genel örgütsel bağlılık puan ortalamaları medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir (p>0,05). Evli ve bekâr katılımcıların duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık ve genel örgütsel bağlılık algılarının benzer düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 13. Örgütsel Adalet Puanlarının Öğrenim Durumuna Göre Karşılaştırılması

Puanlar	Öğrenim Durumu	*f,x,ss değerleri*			*ANOVA Sonuçları*					
		N	*X*	*Ss*	*Var K.*	*KT*	*Sd*	*KO*	*F*	*P*
Dağıtımsal Adalet	Lise ve altı	33	15,33	5,342	G.Arası	324,115	3	108,038	5,010	,002
	Ön Lisans	38	12,71	4,053	G.İçi	6361,056	295	21,563		
	Lisans	149	14,42	4,704	Toplam	6685,171	298			
	Yüksek	79	16,08	4,480						

	Lisans ve Üstü									
İşlemsel Adalet	Lise ve altı	33	19,12	6,460	G.Arası	197,219	3	65,740	1,853	,138
	Ön Lisans	38	17,71	6,734	G.İçi	10467,490	295	35,483		
	Lisans	149	19,26	6,002	Toplam	10664,709	298			
	Yüksek Lisansve Üstü	79	20,43	5,218						
Etkileşimsel Adalet	Lise ve altı	33	28,36	11,155	G.Arası	495,921	3	165,307	1,935	,124
	Ön Lisans	38	28,34	10,180	G.İçi	25198,995	295	85,420		
	Lisans	149	29,73	9,393	Toplam	25694,916	298			
	Yüksek Lisansve Üstü	79	31,92	7,447						
Örgütsel Adalet Toplam	Lise ve altı	33	62,82	21,673	G.Arası	2687,564	3	895,855	2,728	,044
	Ön Lisans	38	58,76	19,299	G.İçi	96863,346	295	328,350		
	Lisans	149	63,42	18,501	Toplam	99550,910	298			
	Yüksek Lisansve Üstü	79	68,43	14,933						

Araştırmanın bir diğer alt problemi "Katılımcıların örgütsel adalet algıları öğrenim durumuna göre farklılık göstermekte midir?" şeklindedir. Bu probleme cevap bulmak için katılımcıların örgütsel adalet puanları öğrenim durumuna göre karşılaştırılarak incelenmiştir (Tablo 13). Elde edilen sonuçlara göre, katılımcıların işlemsel ve etkileşimsel adalet puan ortalamaları öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Bununla birlikte, katılımcıların dağıtımsal adalet ve genel örgütsel adalet puan ortalamaları öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($p<0,05$). Farklılığın kaynağını belirlemek için post-hoc çoklu karşılaştırma analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, öğrenim durumu "yüksek lisans ve üstü" ve "lise ve altı" olan katılımcıların dağıtımsal adalet puan ortalamaları, öğrenim durumu "ön lisans" olan katılımcılarınkinden daha yüksek bulunmuştur. Ayrıca, öğrenim durumu "yüksek lisans ve üstü" olan katılımcıların genel örgütsel adalet puan ortalamaları, öğrenim durumu "ön lisans", "lisans" ve "lise ve altı" olan katılımcılarınkinden daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 14. Örgütsel Bağlılık Puanlarının Öğrenim Durumuna Göre Karşılaştırılması

Puanlar	Öğrenim Durumu	*f,x,ss değerleri*			*ANOVA Sonuçları*					
		N	***X***	***Ss***	***Var K.***	***KT***	***Sd***	***KO***	***F***	***p***
Duygusal Bağlılık	Lise ve altı	33	29,18	9,026	G.Arası	235,337	3	78,446	1,270	,285
	Ön Lisans	38	26,84	7,107	G.İçi	18215,894	295	61,749		
	Lisans	149	26,29	7,979	Toplam	18451,231	298			
	Yüksek Lisans ve Üstü	79	27,22	7,440						
Devamlılık Bağlılığı	Lise ve altı	33	24,88	7,411	G.Arası	146,561	3	48,854	0,953	,415
	Ön Lisans	38	24,26	7,745	G.İçi	15123,386	295	51,266		
	Lisans	149	23,36	6,888	Toplam	15269,946	298			
	Yüksek Lisans ve Üstü	79	22,63	7,272						
Normatif Bağlılık	Lise ve altı	33	26,88	6,304	G.Arası	440,576	3	146,859	4,094	,007
	Ön Lisans	38	25,11	6,233	G.İçi	10581,210	295	35,869		
	Lisans	149	23,25	6,016	Toplam	11021,786	298			
	Yüksek Lisans ve Üstü	79	23,29	5,680						
Örgütsel Bağlılık Toplam	Lise ve altı	33	80,94	17,608	G.Arası	1994,651	3	664,884	3,056	,029
	Ön Lisans	38	76,21	15,271	G.İçi	64181,945	295	217,566		
	Lisans	149	72,89	14,258	Toplam	66176,595	298			
	Yüksek Lisans ve Üstü	79	73,14	14,117						

Araştırmanın bir diğer alt problemi "Katılımcıların örgütsel bağlılıkları öğrenim durumuna göre farklılık göstermekte midir?" şeklindedir. Bu probleme cevap bulmak için katılımcıların örgütsel bağlılık puanları öğrenim durumuna göre karşılaştırılarak incelenmiştir (Tablo 14). Elde edilen sonuçlara göre, katılımcıların duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı, puan ortalamaları öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Diğer yandan, katılımcıların normatif bağlılık ve genel

örgütsel bağlılık puan ortalamaları öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermiştir (p<0,05). Farklılığın kaynağını belirlemek için post-hoc çoklu karşılaştırma analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, öğrenim durumu "lise ve altı" olan katılımcıların normatif bağlılık ve genel örgütsel bağlılık puan ortalamaları, öğrenim durumu "lisans" ve "yüksek lisans ve üstü" olan katılımcılarınkinden daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 15. Örgütsel Adalet Puanlarının Yönetsel Düzeye Göre Karşılaştırılması

Puanlar	Yönetsel Düzey	*N*	*X*	*Ss*	*Shx*	*T-Testi*		
						t	*sd*	*p*
Dağıtımsal Adalet	Yöneticiyim	83	16,25	4,42	,48	3,48	297	,00
	Yönetici değilim	216	14,16	4,74	,32			
İşlemsel Adalet	Yöneticiyim	83	20,78	5,32	,58	2,58	297	,01
	Yönetici değilim	216	18,81	6,14	,42			
Etkileşimsel Adalet	Yöneticiyim	83	32,04	8,53	,94	2,39	297	,02
	Yönetici değilim	216	29,19	9,46	,64			
ÖrgütselAdalet Toplam	Yöneticiyim	83	69,07	16,46	1,81	2,96	297	,00
	Yönetici değilim	216	62,17	18,61	1,27			

Araştırmanın bir diğer alt problemi "Katılımcıların örgütsel adalet algıları yönetsel düzeye göre farklılık göstermekte midir?" şeklindedir. Bu probleme cevap bulmak için katılımcıların örgütsel adalet puanları yönetsel düzeye göre karşılaştırılarak incelenmiştir (Tablo 15). Elde edilen sonuçlara göre, katılımcıların dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet ve genel örgütsel adalet puan ortalamaları yönetsel düzeye göre anlamlı bir farklılık göstermiştir (p<0,05). Buna göre, kurumlarında yönetici olarak çalışan katılımcıların dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet ve genel örgütsel adalet algıları daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 16. Örgütsel Bağlılık Puanlarının Yönetsel Düzeye Göre Karşılaştırılması

Puanlar	Yönetsel Düzey	*N*	*X*	*Ss*	*Shx*	*T-Testi*		
						t	*sd*	*p*
Duygusal Bağlılık	Yöneticiyim	83	28,64	6,92	,76	2,35	297	,02

	Yönetici değilim	216	26,26	8,12	,55			
Devamlılık Bağlılığı	Yöneticiyim	83	22,90	6,56	,72	-,81	297	,42
	Yönetici değilim	216	23,66	7,38	,50			
Normatif Bağlılık	Yöneticiyim	83	24,10	5,93	,65	,35	297	,73
	Yönetici değilim	216	23,82	6,15	,42			
ÖrgütselBağlılık Toplam	Yöneticiyim	83	75,64	13,51	1,48	,99	297	,32
	Yönetici değilim	216	73,74	15,40	1,05			

Araştırmanın bir diğer alt problemi "Katılımcıların örgütsel bağlılıkları yönetsel düzeye göre farklılık göstermekte midir?" şeklindedir. Bu probleme cevap bulmak için katılımcıların örgütsel bağlılık puanları yönetsel düzeye göre karşılaştırılarak incelenmiştir (Tablo 16). Elde edilen sonuçlara göre, katılımcıların devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık ve genel örgütsel bağlılık puan ortalamaları yönetsel düzeye göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Diğer yandan, katılımcıların duygusal bağlılık puan ortalamaları yönetsel düzeye göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($p<0,05$). Kurumlarında yönetici olarak çalışan katılımcıların duygusal bağlılık algılarının daha yüksek olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 17. Örgütsel Adalet Puanlarının Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması

Puanlar	**Çalışma Süresi**	***f,x,ss değerleri***			***ANOVA Sonuçları***					
		N	***X***	***Ss***	***Var K.***	***KT***	***Sd***	***KO***	***F***	***P***
Dağıtımsal Adalet	1 Yıldan az	30	15,60	5,379	G.Arası	93,898	4	23,475	1,047	,383
	1-5 yıl	147	14,86	4,593	G.İçi	6591,273	294	22,419		
	6-10 yıl	64	13,78	4,445	Toplam	6685,171	298			
	11-15 yıl	27	15,37	4,448						
	16 yıl ve üzeri	31	14,81	5,516						
İşlemsel Adalet	1 Yıldan az	30	20,40	7,045	G.Arası	265,758	4	66,439	1,878	,114
	1-5 yıl	147	20,04	5,771	G.İçi	10398,951	294	35,371		
	6-10 yıl	64	18,69	5,665	Toplam	10664,709	298			
	11-15 yıl	27	17,85	5,868						
	16 yıl ve üzeri	31	17,81	6,274						

Etkileşimsel Adalet	1 Yıldan az	30	31,13	10,757	G.Arası	781,978	4	195,495	2,307	,058
	1-5 yıl	147	31,35	8,732	G.İçi	24912,938	294	84,738		
	6-10 yıl	64	27,83	9,541	Toplam	25694,916	298			
	11-15 yıl	27	28,74	7,852						
	16 yıl ve üzeri	31	27,94	10,145						
Örgütsel Adalet Toplam	1 Yıldan az	30	67,13	22,193	G.Arası	2392,260	4	598,065	1,810	,127
	1-5 yıl	147	66,24	17,294	G.İçi	97158,650	294	330,472		
	6-10 yıl	64	60,30	17,640	Toplam	99550,910	298			
	11-15 yıl	27	61,96	16,054						
	16 yıl ve üzeri	31	60,55	20,741						

Araştırmanın bir diğer alt problemi "Katılımcıların örgütsel adalet algıları çalışma süresine göre farklılık göstermekte midir?" şeklindedir. Bu probleme cevap bulmak için katılımcıların örgütsel adalet puanları kurumda çalışma süresine göre karşılaştırılarak incelenmiştir (Tablo 17). Elde edilen sonuçlara göre, katılımcıların dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet ve genel örgütsel adalet puan ortalamaları çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir (p>0,05). Buna göre, çalışma süreleri farklı olan katılımcıların dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet ve genel örgütsel adalet algılarının benzer düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo 18. Örgütsel Bağlılık Puanlarının Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması

Puanlar	**Çalışma Süresi**	***f,x,ss değerleri***			***ANOVA Sonuçları***					
		N	***X***	***Ss***	***Var K.***	***KT***	***Sd***	***KO***	***F***	***P***
Duygusal Bağlılık	1 Yıldan az	30	26,33	8,393	G.Arası	240,747	4	60,187	0,972	,423
	1-5 yıl	147	26,84	7,593	G.İçi	18210,484	294	61,940		
	6-10 yıl	64	25,89	8,294	Toplam	18451,231	298			

	11-15 yıl	27	28,85	6,585						
	16 yıl ve üzeri	31	28,32	8,735						
Devamlılık Bağlılığı	1 Yıldan az	30	20,27	6,147	G.Arası	440,418	4	110,105	2,183	,071
	1-5 yıl	147	23,41	6,618	G.İçi	14829,528	294	50,441		
	6-10 yıl	64	23,94	7,690	Toplam	15269,946	298			
	11-15 yıl	27	25,52	8,045						
	16 yıl ve üzeri	31	23,87	8,024						
Normatif Bağlılık	1 Yıldan az	30	22,60	7,020	G.Arası	180,645	4	45,161	1,225	,300
	1-5 yıl	147	23,82	5,948	G.İçi	10841,141	294	36,875		
	6-10 yıl	64	23,47	6,427	Toplam	11021,786	298			
	11-15 yıl	27	25,78	4,677						
	16 yıl ve üzeri	31	24,74	5,989						
Örgütsel Bağlılık Toplam	1 Yıldan az	30	69,20	13,397	G.Arası	1990,137	4	497,534	2,279	,061
	1-5 yıl	147	74,08	13,644	G.İçi	64186,458	294	218,321		
	6-10 yıl	64	73,30	16,438	Toplam	66176,595	298			
	11-15 yıl	27	80,15	12,892						
	16 yıl ve üzeri	31	76,94	18,669						

Araştırmanın bir diğer alt problemi "Katılımcıların örgütsel bağlılıkları çalışma süresine göre farklılık göstermekte midir?" şeklindedir. Bu probleme cevap bulmak için katılımcıların örgütsel bağlılık puanları, kurumlarında çalışma süresine göre karşılaştırılarak incelenmiştir (Tablo 18). Elde edilen sonuçlara göre, katılımcıların duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık ve genel örgütsel bağlılık puan ortalamaları çalışma süresine göre anlamlı olarak farklılaşmamaktadır (p>0,05). Buna göre, çalışma süreleri farklı olan katılımcıların duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık ve genel örgütsel bağlılık algılarının benzer düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 19. Örgütsel Adalet Puanlarının Mesleki Deneyime Göre Karşılaştırılması

Puanlar	**Kıdem**	***f,x,ss değerleri***			***ANOVA Sonuçları***					
		N	***X***	***Ss***	***Var K.***	***KT***	***Sd***	***KO***	***F***	***P***
Dağıtımsal	5 yıl ve altı	107	14,79	4,730	G.Arası	178,684	4	44,671	2,018	,092

Adalet	6-10 yıl	77	13,77	4,123	G.İçi	6506,486	294	22,131		
	11-15 yıl	46	14,98	4,942	Toplam	6685,171	298			
	16-20 yıl	37	14,78	5,702						
	21 yıl ve üzeri	32	16,53	4,303						
İşlemsel Adalet	5 yıl ve altı	107	20,46	6,000	G.Arası	333,473	4	83,368	2,372	,052
	6-10 yıl	77	18,82	5,824	G.İçi	10331,236	294	35,140		
	11-15 yıl	46	18,15	6,070	Toplam	10664,709	298			
	16-20 yıl	37	17,89	6,573						
	21 yıl ve üzeri	32	20,41	4,832						
Etkileşimsel Adalet	5 yıl ve altı	107	31,43	9,372	G.Arası	576,919	4	144,230	1,688	,153
	6-10 yıl	77	29,10	9,348	G.İçi	25117,998	294	85,435		
	11-15 yıl	46	29,00	8,882	Toplam	25694,916	298			
	16-20 yıl	37	27,70	10,077						
	21 yıl ve üzeri	32	31,31	7,953						
Örgütsel Adalet Toplam	5 yıl ve altı	107	66,68	18,530	G.Arası	2403,274	4	600,818	1,818	,125
	6-10 yıl	77	61,69	17,436	G.İçi	97147,636	294	330,434		
	11-15 yıl	46	62,13	18,187	Toplam	99550,910	298			
	16-20 yıl	37	60,38	20,441						
	21 yıl ve üzeri	32	68,25	15,781						

Araştırmanın bir diğer alt problemi "Katılımcıların örgütsel adalet algıları mesleki deneyime göre farklılık göstermekte midir?" şeklindedir. Bu probleme cevap bulmak için katılımcıların örgütsel adalet puanları kurumda mesleki deneyime göre karşılaştırılarak incelenmiştir (Tablo 19). Elde edilen sonuçlara göre, katılımcıların dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet ve genel örgütsel adalet puan ortalamaları mesleki deneyime göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Buna göre, mesleki deneyimleri farklı olan katılımcıların dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet ve genel örgütsel adalet algılarının benzer düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo 20. Örgütsel Bağlılık Puanlarının Mesleki Deneyime Göre Karşılaştırılması

Puanlar	Kıdem	*f,x,ss değerleri*			*ANOVA Sonuçları*					
		N	***X***	***Ss***	***Var K.***	***KT***	***Sd***	***KO***	***F***	***P***
Duygusal Bağlılık	5 yıl ve altı	107	27,03	7,931	G.Arası	435,660	4	108,915	1,777	,133
	6-10 yıl	77	25,39	7,381	G.İçi	18015,570	294	61,277		
	11-15 yıl	46	26,85	8,000	Toplam	18451,231	298			
	16-20 yıl	37	27,54	9,045						
	21 yıl ve üzeri	32	29,66	6,680						
Devamlılık Bağlılığı	5 yıl ve altı	107	23,28	6,269	G.Arası	75,377	4	18,844	0,365	,834
	6-10 yıl	77	23,79	7,733	G.İçi	15194,569	294	51,682		
	11-15 yıl	46	24,02	7,861	Toplam	15269,946	298			
	16-20 yıl	37	22,32	7,835						
	21 yıl ve üzeri	32	23,66	6,940						
Normatif Bağlılık	5 yıl ve altı	107	23,74	5,657	G.Arası	159,027	4	39,757	1,076	,369
	6-10 yıl	77	23,48	6,621	G.İçi	10862,759	294	36,948		
	11-15 yıl	46	24,33	6,229	Toplam	11021,786	298			
	16-20 yıl	37	23,08	6,121						
	21 yıl ve üzeri	32	25,75	5,803						
Örgütsel Bağlılık Toplam	5 yıl ve altı	107	74,05	12,905	G.Arası	1043,602	4	260,901	1,178	,321
	6-10 yıl	77	72,66	14,841	G.İçi	65132,993	294	221,541		
	11-15 yıl	46	75,20	16,485	Toplam	66176,595	298			
	16-20 yıl	37	72,95	18,407						
	21 yıl ve üzeri	32	79,06	14,271						

Araştırmanın bir diğer alt problemi "Katılımcıların örgütsel bağlılıkları mesleki deneyime göre farklılık göstermekte midir?" şeklindedir. Bu probleme cevap bulmak için katılımcıların örgütsel bağlılık puanları, mesleki deneyime göre karşılaştırılarak incelenmiştir (Tablo 20). Elde edilen sonuçlara göre, katılımcıların duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık ve genel örgütsel bağlılık puan ortalamaları mesleki deneyime göre anlamlı olarak farklılaşmamaktadır ($p>0,05$). Buna göre, mesleki deneyimleri farklı olan katılımcıların duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı,

normatif bağlılık ve genel örgütsel bağlılık algılarının benzer düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 21. Örgütsel Adalet Puanlarının Ödül Alıp Almama Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Puanlar	Ödül	*N*	*X*	*Ss*	*Shx*	*T-Testi*		
						t	*sd*	*p*
Dağıtımsal Adalet	Aldım	88	15,63	4,57	,49	2,09	297	,04
	Almadım	211	14,37	4,77	,33			
İşlemsel Adalet	Aldım	88	19,65	6,01	,64	,54	297	,59
	Almadım	211	19,24	5,98	,41			
Etkileşimsel Adalet	Aldım	88	30,42	9,76	1,04	,53	297	,60
	Almadım	211	29,80	9,10	,63			
Örgütsel Adalet Toplam	Aldım	88	65,69	18,65	1,99	,98	297	,33
	Almadım	211	63,41	18,12	1,25			

Araştırmanın bir diğer alt problemi "Katılımcıların örgütsel adalet algıları ödül alıp almama durumuna göre farklılık göstermekte midir?" şeklindedir. Bu probleme cevap bulmak için katılımcıların örgütsel adalet puanları ödül alıp almama durumlarına göre karşılaştırılarak incelenmiştir (Tablo 21). Elde edilen sonuçlara göre, katılımcıların işlemsel adalet, etkileşimsel adalet ve genel örgütsel adalet puan ortalamaları ödül alıp almama durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Diğer yanda, katılımcıların dağıtımsal adalet puan ortalamaları ödül alıp almama durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($p<0,05$). Buna göre, kurumunda daha önce ödül alan katılımcıların dağıtımsal adalet algıları, ödül almayan katılımcılarınkinden daha yüksektir.

Tablo 22. Örgütsel Bağlılık Puanlarının Ödül Alıp Almama Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Puanlar	Ödül	*N*	*X*	*Ss*	*Shx*	*T-Testi*		
						t	*sd*	*p*
Duygusal Bağlılık	Aldım	88	27,90	8,11	,86	1,39	297	,17
	Almadım	211	26,52	7,75	,53			
Devamlılık Bağlılığı	Aldım	88	23,35	7,41	,79	-,15	297	,88
	Almadım	211	23,49	7,07	,49			
Normatif Bağlılık	Aldım	88	24,51	6,27	,67	1,13	297	,26
	Almadım	211	23,64	6,00	,41			
ÖrgütselBağlılık Toplam	Aldım	88	75,76	15,51	1,65	1,12	297	,26
	Almadım	211	73,64	14,63	1,01			

Araştırmanın bir diğer alt problemi "Katılımcıların örgütsel bağlılıkları ödül alıp almama durumuna göre farklılık göstermekte midir?" şeklindedir. Bu probleme cevap bulmak için katılımcıların örgütsel bağlılık puanları, ödül alıp almama durumlarına göre karşılaştırılarak incelenmiştir (Tablo 22). Elde edilen sonuçlara göre, katılımcıların duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık ve genel örgütsel bağlılık puan ortalamaları ödül alıp almama durumlarına göre anlamlı olarak farklılaşmamaktadır ($p>0,05$). Buna göre, çalıştığı kurumda daha önce ödül alan ve almayan katılımcıların duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık ve genel örgütsel bağlılık algılarının benzer düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 23. Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Ait Korelasyon Katsayıları

	Puanlar	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1.	Dağıtımsal Adalet	1							
2.	İşlemsel Adalet	,648**	1						
3.	Etkileşimsel Adalet	,636**	,873**	1					

4.	Örgütsel Adalet Toplam	,794**	,938**	,959**	1				
5.	Duygusal Bağlılık	,543**	,571**	,627**	,646**	1			
6.	Devamlılık Bağlılığı	-,137*	-,141*	-,186**	-,176**	-0,022	1		
7.	Normatif Bağlılık	,397**	,365**	,390**	,421**	,580**	,217**	1	
8.	Örgütsel Bağlılık Toplam	,383**	,383**	,401**	,428**	,754**	,557**	,819**	1

N=299; **p<0,01; *p<0,05

Araştırmanın bir diğer alt problemi "Katılımcıların örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında nasıl bir ilişki bulunmaktadır?" şeklindedir. Bu probleme cevap bulmak için örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ölçeklerinden alınan puanlar arasındaki ilişkilere ait katsayılar hesaplanarak incelenmiştir (Tablo 23). Elde edilen sonuçlara göre, normatif bağlılık puanları, dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet puanları ile orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki göstermektedir. Buna göre, dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet algısı arttıkça, normatif bağlılık algısı da artmaktadır.

Devamlılık bağlılığı puanları, dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet puanları ile düşük düzeyde negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki göstermektedir. Buna göre, dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet algısı arttıkça, devamlılık bağlılığı algısı azalmaktadır.

Son olarak, duygusal bağlılık puanlarının dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet puanları ile orta ve yüksek düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki gösterdiği anlaşılmıştır. Buna göre; dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet algısı arttıkça, duygusal bağlılık algısı da artmaktadır.

SONUÇ

Rekabet koşullarının her geçen gün zorlaşması ve küresel ekonominin etkileri, örgütleri devamlılığı sağlayacak faktörler üzerinde çalışmalar yapmaya yöneltmiştir. Çalışanların örgüte bağlılığı verimliliği arttırır, rekabet avantajı sağlar ve örgütün kalıcılığını doğrudan etkiler. Bu bağlamda, örgüt için çalışan bağlılığını sağlayacak faktörlerin

doğru şekilde analiz edilmesi ve uygulamaya geçilmesi gerekliliği vardır. Çalışan bağlılığını etkileyen en önemli etkenlerden biri adaletli uygulamalardır. Adil ya da adil olmayan uygulamalar bağlılığın derecesini belirlemektedir.

Bu çalışma, örgütsel adaletin İstanbul'da özel sektörde faaliyet gösteren firmaların çalışanlarının örgütsel bağlılığı üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Adaletli uygulamaların, örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkisi olduğu hipoteziyle yola çıkılmış, özel sektörde faaliyet gösteren firmaların örgütsel adalet uygulamalarının, personelin örgütsel bağlılığıyla pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık üzerine daha önce yapılan çalışmalar ile benzer nitelik göstermiştir.

Özel sektörde görev alan çalışanların; dağıtımsal adaleti, işlemsel adaleti, etkileşimsel adaleti yani genel örgütsel adalet algıları orta düzeyde bulunmuştur. Adalet algılarının orta düzeyde çıkması, çalışanların örgütteki uygulamaların adaletli olduğunu düşündükleri şeklinde yorumlanmaktadır.

Özel sektörde görev alan çalışanların; duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve genel örgütsel bağlılık algıları orta düzeyde bulunmuştur. Duygusal bağlılığın orta düzeyde olması çalışanların, üyesi oldukları örgüte karşı duygusal bir bağla bağlı oldukları anlamına gelirken; devamlılık bağlılığının orta düzeyde çıkması da çalışanların ülke ekonomisi ve kendi içinde bulunduğu durumları da göz önünde bulundurulduğu zaman başta ekonomik imkanlardan ötürü örgütte çalışmaya devam etmesi olarak yorumlanabilir.

Normatif bağlılık algıları ise yüksek düzeyde bulunmuştur. Normatif bağlılığın yüksek düzeyde olması, çalışanın örgütten aldığı eğitimler veya kazandığı deneyim ve sosyal statüden dolayı, üyesi olduğu örgüte karşı duyduğu sadakat hissinin fazla olması anlamına gelmektedir. Çalışanın örgütün kendisine kattıklarından dolayı minnet duyması ve örgütte çalışmayı sürdürmeyi istemesi şeklinde yorumlanmaktadır.

Duygusal bağlılığın adalet boyutları ile arasındaki ilişkiye bakıldığında etkileşimsel adalet ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin pozitif yönlü anlamlı olduğu ve diğer adalet boyutlarının duygusal bağlılık boyutu üzerindeki etkisine göre en yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre, çalışanların örgüte duygusal olarak bağlılığının

artması kendilerine nasıl davranıldığı ile doğrudan ilişkilidir. Çalışanlar kendilerine saygılı davranılan ortamda kendilerini mutlu hissederler ve mutlu oldukları zaman da o örgüte karşı duygusal yönde bağlılıkları artmaya başlar.

Devamlılık bağlılığının adalet boyutları ile arasındaki ilişkiye bakıldığında, adalet boyutları ile devamlılık bağlılığı arasında negatif yönlü anlamlı ve çok düşük bir ilişki olduğu görülmektedir. Bunun sebebi çalışanın örgütten ayrılması durumunda karşılaşacağı bedelin farkında olması ve bu yüzden örgütte çalışmaya devam etmesi olarak düşünülebilir. Devamlılık bağlılığında gereklilikler etkili faktördür. Çalışanlar ihtiyaçları olduğu için yani başka iş bulamama durumu, sağlık sebepleri ya da ailevi sebeplerden ötürü adaletli uygulamalar yeterli olmasa bile örgütte kalmaya devam ederler.

Normatif bağlılığın adalet boyutları ile arasındaki ilişkiye bakıldığında bütün adalet boyutları ile arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu ve çıkan sonuçların birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. Çıkan bu sonuca göre, çalışanlar adaletin uygulanış biçiminden önce üyesi oldukları örgütün kendilerine kattıklarını önemserler. Örgütün kazandırdıklarından dolayı örgüte karşı sadakat hissi ile bağlanırlar ve örgütte çalışmaya devam etme zorunluluğu hissederler.

Dağıtımsal adaletin bağlılık boyutları ile arasındaki ilişkiye bakıldığında; dağıtımsal adalet ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin pozitif yönlü anlamlı olduğu ve diğer bağlılık boyutlarının dağıtımsal adalet boyutu üzerindeki etkisine göre en yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre çalışanların dağıtımların adaletli olmasına bağlı olarak örgüte bağlılıklarının arttığı sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu durum dağıtımların adil olma derecesinin çalışan bağlılığını arttırdığı anlamına gelmektedir.

İşlemsel adaletin bağlılık boyutları ile arasındaki ilişkiye bakıldığında; işlemsel adalet ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin pozitif yönlü anlamlı olduğu ve diğer bağlılık boyutlarının işlemsel adalet boyutu üzerindeki etkisine göre en yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum, örgüt içerisindeki uygulamalar çalışanlar tarafından ne kadar adil olarak görülürse, çalışanların duygusal bağlılıklarının o derece fazla olacağı anlamına gelmektedir.

Etkileşimsel adaletin bağlılık boyutları ile arasındaki ilişkiye bakıldığında; etkileşimsel adalet ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin pozitif yönlü anlamlı olduğu ve diğer bağlılık boyutlarının etkileşimsel adalet boyutu üzerindeki etkisine göre en yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çıkan bu sonuca göre çalışanların kendilerine nasıl muamele edildiği ile ilgilendikleri, kendilerine değer verildiğini hissetmeleri durumunda örgüte karşı duygusal bir bağ geliştirdikleri görülmektedir.

Özel sektör çalışanlarının demografik değişkenlerine göre adalet algılarına bakıldığı zaman; cinsiyet, yaş, medeni durum, çalışma süresi, mesleki deneyim, ödül alıp almama durumu faktörlerinin örgütsel adalet algıları benzer düzeyde bulunmuştur.

Eğitim durumu ve yönetsel düzey faktörleri incelendiğinde ise örgütsel adalet algıları anlamlı farklılık göstermektedir. Elde edilen sonuçlara göre, öğrenim durumu "yüksek lisans ve üstü" olan katılımcıların genel örgütsel adalet puan ortalamaları, öğrenim durumu "ön lisans", "lisans" ve "lise ve altı" olan katılımcılarınkinden daha yüksek bulunmuştur. Bu sonuçlara göre çalışanların eğitim düzeyi arttıkça, örgütteki uygulamaların adaletli olup olmadığına daha fazla önem verdikleri şeklinde bir yorum yapılabilir. Yönetsel düzeye baktığımızda; , kurumlarında yönetici olarak çalışan kişilerin dağıtım adaleti, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet ve genel örgütsel adalet algıları yönetici olmayanlardan daha yüksek bulunmuştur.

Genel örgütsel bağlılık düzeylerine bakıldığında, cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, mesleki deneyim, çalışma süresi, ödül alıp almama durumu faktörlerinin örgütsel bağlılıkları benzer düzeyde bulunmuştur. Bu sonuca göre çalışanların özellikleri ne olursa olsun örgüte olan bağlılıklarını direkt olarak adaletli uygulamaların etkilediği gibi genel bir sonuca ulaşabiliriz.

Demografik değişkenlere göre farklı çıkan sonuçlara baktığımızda ise; erkeklerin adaletin dağıtımına yönelik algıları ve normatif bağlılık puan ortalaması kadınlara göre daha yüksek bulunmuştur. Çıkan sonuca bakıldığında erkeklerin eşitlik kuralına önem verdikleri ve örgüte karşı duydukları sorumluluk hissinin fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların işlemsel adalet, etkileşimsel adalet ve genel örgütsel adalet puan ortalamaları ise medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($p<0,05$). Bekâr

katılımcıların, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet ve genel örgütsel adalet algılarının, evli katılımcılarınkinden daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Bekar çalışanlar evli olanlara göre karar alma süreç ve işlemlerinin ve kazanımların dağıtılma biçiminin ne kadar adil olduğuyla ve prosedürler uygulanırken onlara yeterli bilgilendirmenin yapılıp yapılmadığıyla ve kendilerine nasıl muamele edildiği ile daha çok ilgilenmektedirler. Evli olan çalışanlar bakmakla sorumlu oldukları bir aileleri olduğu için aile kavramına iş yerindeki uygulamalardan daha çok önem vermektedirler. Bazen uygulanan prosedürlerin adil olmasını iş dışındaki sorumlulukları fazla olduğu için iş kaybetme, işsiz kalma durumu yaşamamak adına görmezden gelebilmektedirler. Bu gibi durumlarda evli çalışanlar için aile kavramı işin önüne geçebilmektedir. Bu yüzden bekar çalışanlar için iş yerindeki uygulamaların adil olup olmaması daha çok önem teşkil etmektedir.

Öğrenim durumu "lise ve altı" olan katılımcıların normatif bağlılık ve genel örgütsel bağlılık puan ortalamaları, öğrenim durumu "lisans" ve "yüksek lisans ve üstü" olan katılımcılarınkinden daha yüksek bulunmuştur. Bireylerin eğitim düzeyleri arttıkça örgütten maaş ve çalışma koşulları gibi beklentileri de yükselmektedir. Eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların farklı iş bulma imkanları da fazladır. Bu sebeple eğitim seviyesi arttıkça örgüte olan bağlılık ve duyulan sadakat azalmaktadır.

Kurumlarında yönetici olarak çalışan katılımcıların dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet ve genel örgütsel adalet algıları ve duygusal bağlılık algılarının daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Yönetici olarak çalışan kişilerin örgütün değer ve amaçlarını benimsedikleri ve kendilerini örgütün bir parçası olarak gördükleri sonucu ortaya çıkmaktadır.

Sonuç olarak adaletin her boyutunun çalışan bağlılığını arttırdığı görülmektedir. Adaletli uygulamalar ve adil davranışlar çalışanların duygusal bağlılığı üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir ve bunun sonucunda da çalışanlar üyesi oldukları örgüte karşı duygusal bir bağla bağlanmaktadırlar.

ÖNERİ

Çalışma yaşamında insanlara adil ve ölçülü davranmak erdemli bir davranıştır. Başkalarına adil davranan bireyler aynı doğrultuda kendilerine de adil davranılmasını beklerler. Örgüt içerisinde kendilerine adil bir şekilde davranılmadığını düşünen bireylerin tutum ve davranışlarında olumsuzluklar başlar. Yapılan araştırmalarda; işyerinde adaletsiz davranışlara maruz kalan çalışanların daha az çalışmaya başladığı, daha düşük kaliteli işler ürettikleri, hırsızlık gibi olumsuz davranışlara yöneldikleri hatta işlerinden ayrılarak patronlarını dava ettikleri görülmektedir. Doğal olarak yöneticiler

bu tür problemler yaşamamak için örgütsel adalet kavramı üzerinde durur ve bu kavramı geliştirmeye çalışırlar (Özkalp ve Kırel, 2016:662-664).

Yapılan çalışmada ele alının bilgiler ışığında çalışanların adalet algılarını geliştirmek ve bağlılıklarını artırmak isteyen işletme yöneticilerinin bazı konulara dikkat etmesi gerekmektedir. Örgüt içerisinde hak edenin hak ettiği karşılığı alabileceği bir sistem kurulmalıdır. Kaynaklar ödüller, cezalar örgüt içerisinde adil olarak dağıtılmalıdır. Tüm çalışanlar saygı görmeli, çalışanlara önemli oldukları ve değer verildiği hissettirilmelidir. Yönetici ile çalışan arasındaki ilişki sınırı korunmalıdır. Yöneticiler tarafından çalışanların ihtiyaçları ve beklentilerine önem verilmelidir. Yöneticiler çalışanları motive edici uygulamalarda bulunmalıdırlar. Örgütlerde güvene dayalı ilişkiler kurulmalıdır. Çalışanların yöneticilerine ve çalıştıkları kuruma güven duymaları sağlanmalıdır. Sonuç olarak örgütsel bağlılığın önemli bir etkileyicisi olan örgütsel adalet, tüm yöneticilerin üzerinde dikkatle durması gereken bir konudur.

Son olarak örgütsel adaleti geliştirmek için yöneticilere bazı tavsiyelerde bulunulabilir. Bu tavsiyeler; çalışanlara hak ettikleri ücreti vermek, kararlara katılma veya seslerini duyurma olanakları sağlamak, alınan kararları açık, saygın ve onurlu bir biçimde paylaşmak ve iletmek, çalışanları adil olmaları için eğitmek şeklinde sıralanabilir.

EKLER

EK 1. ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu araştırma İstanbul Ticaret Üniversitesi Öğretim Üyesi Doç. Dr. Murat Yalçıntaş danışmanlığında yürütülen bir tez çalışması için yapılmaktadır.

Bu anket forumu "Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek" amacıyla hazırlanmıştır. ***Ankette çalıştığınız kurumda üstlendiğiniz görev ve kurumunuza ilişkin algılamalarınızla ilgili bazı ifadeleri değerlendirmeniz***

istenmektedir. <u>Sadece bilimsel amaç doğrultusunda kullanılacak</u> bu anket çalışmasında <u>isim-soyisim talep edilmemektedir</u>. Ankete verilen kişisel yanıtlar sadece araştırmacı tarafından kullanılacaktır. Bunun dışında hiçbir bireye veya kuruma verilmeyecektir.

Ankete yapacağınız katkıdan ötürü teşekkür eder, saygılarımı sunarım…

İrem San

I. Bölüm

KİŞİSEL BİLGİLER

Lütfen her ifadenin yanında ya da altında yer alan parantezler içerisine " X" işareti koyarak yanıtınızı belirleyiniz.

1. Cinsiyetiniz: ( ) Kadın ( ) Erkek
2. Yaşınız: ( ) 20-24 ( ) 25-29 ( ) 30-34 ( )35-39 ( ) 40-44 ( ) 45 ve üzeri
3. Medeni Durumunuz: ( ) Evli ( ) Bekâr
4. Eğitim Durumunuz: ( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora ve üzeri
5. Yönetsel Düzey: ( ) Yöneticiyim ( ) Yönetici değilim
6. Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz: ( ) 1 Yıldan az ( ) 1-5 Yıl ( ) 6-10 Yıl ( ) 11-15 Yıl ( ) 16-20 Yıl ( ) 21 Yıl ve üzeri
7. Meslekteki toplam hizmet süreniz: ( ) 1 Yıldan az ( ) 1-5 Yıl ( ) 6-10 Yıl ( ) 11-15 Yıl ( ) 16-20 Yıl ( ) 21 Yıl ve üzeri
8. Şu an çalıştığınız kurumda hiç idari soruşturma geçirdiniz mi? : ( ) Evet geçirdim, ceza aldım ( ) Evet geçirdim, ceza almadım ( ) Hayır, geçirmedim
9. Şu an çalıştığınız kurumdan hiç ödül aldınız mı? : ( ) Evet ( ) Hayır

II. Bölüm

Aşağıda verilen yargıların sizin açınızdan ne ölçüde doğru olduğunu uygun yanıt aralığına (X) işareti koyarak belirtiniz.

(1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4 =Katılıyorum,

5= Kesinlikle Katılıyorum)

		1	2	3	4	5
1	Çalışma programım adildir.					
2	Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum.					
3	İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum.					
4	Bütüne baktığımda, burada elde ettiğim ödüllerin adil olduğunu söyleyebilirim.					
5	İşimle ilgili sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum.					
6	Yöneticim, işimle ilgili kararlar alırken önyargısız davranır.					
7	Yöneticim, işimizle ilgili kararlar almadan önce, çalışanlarının bu kararlarla ilgili endişelerini dinler.					
8	Yöneticim işle ilgili kararlar almadan önce kesin ve tam bilgi sahibi olmayı tercih eder.					
9	Yöneticim, çalışanlardan bir talep geldiğinde, kararlara açıklık getirerek ek bilgi verir.					
10	İşle ilgili tüm kararlar, bu kararlardan etkilenen tüm çalışanlara tutarlı bir şekilde uygulanır.					
11	Çalışanlar olarak yöneticimizin aldığı işle ilgili kararlara karşı gelebilir veya yöneticimizden bu kararlarda değişiklik yapmasını isteyebiliriz.					
12	Yöneticim işimle ilgili karar alırken, bana karşı nazik ve anlayışlı davranır.					
13	Yöneticim işimle ilgili karar alırken, bana karşı saygılı ve onurlu davranır.					
14	Yöneticim işimle ilgili karar alırken, benim kişisel ihtiyaçlarıma karşı hassasiyet gösterir.					
15	Yöneticim işimle ilgili karar alırken, bana karşı dürüst bir tutum sergiler.					
16	Yöneticim işimle ilgili karar alırken, bir çalışanı olarak benim haklarımı önemser.					
17	Yöneticim işimle ilgili karar alırken, bu kararların benim üzerimdeki etkisini benimle tartışır.					
18	Yöneticim işimle ilgili aldığı kararların haklı gerekçesini bildirir.					
19	Yöneticim işimle ilgili karar alırken, bence de makul olan açıklamalar getirir.					
20	Yöneticim, işimle ilgili aldığı herhangi bir kararı açıkça izah eder.					
21	Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.					
22	Çalıştığım kurumun tüm sorunlarını kendi sorunlarım gibi görürüm.					

(1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4 =Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum)

		1	2	3	4	5
23	Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum.					

24	Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.					
25	Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.					
26	Çalıştığım kurumdan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum.					
27	Bu kuruma bağlanabildiğim şekilde bir başka kuruma bağlanabileceğimi düşünmüyorum.					
28	Bu kurumun benim için çok büyük bir anlamı vardır.					
29	Bir başka iş ayarlamadan mevcut işimden ayrılmam durumunda olabilecekler konusunda endişe hissediyorum.					
30	Bu kurumdan ayrılmayı istememe rağmen şu anda bunu gerçekleştirmek benim için oldukça zordur.					
31	Eğer bugün bu kurumdan ayrılma kararı verirsem hayatımın altüst olacağını düşünüyorum.					
32	Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.					
33	Şu anda bu kurumda kalmamın nedeni istekten çok gerekliliktir.					
34	Şu anda bu kurumdan ayrılma konusunda fazla bir seçeneğim olmadığını düşünüyorum.					
35	Mevcut işimden ayrılmama nedenlerimden biri de alternatif iş imkanlarının azlığıdır.					
36	Bu kurumda çalışmaya devam ediyor olmamın en önemli nedenlerinden biri, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.					
37	Bugünlerde insanların çok fazla iş değiştirdiğini düşünüyorum.					
38	Bir çalışanın çalıştığı kuruma sürekli olarak bağlı olması gerekliliğine inanıyorum.					
39	İşletmeler arası sürekli geçiş benim açımdan tam anlamıyla etik dışı bir davranıştır.					
40	Bu kurumda çalışmaya devam ediyor olmamın en önemli nedenlerinden biri sadakata önem veriyor olmam ve bu nedenle kalma konusunda ahlaki bir sorumluluk hissediyor olmamdır.					
41	Başka bir kurumdan daha iyi bir iş teklifi alsam bile çalıştığım kurumdan ayrılmak bana doğru gelmiyor.					
42	Bir kuruma sürekli bağlılığın çalışan için faydalı olduğu inancındayım.					
43	Bugünlerde çalıştığı kurumda kalmanın insanların kariyerleri açısından daha iyi sonuçlar ortaya çıkaracağını düşünüyorum.					
44	İnsanın çalıştığı kurumda önemli bir çalışan olmayı istemesinin artık akıllıca olmadığını düşünüyorum.					

EK 2. Dağılımlara Ait Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

	N	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata

Dağıtımsal Adalet	178	,000	,182	-,508	,362
İşlemsel Adalet	178	-,298	,182	-,658	,362
Etkileşimsel Adalet	178	-,324	,182	-,649	,362
Örgütsel Adalet Toplam	178	-,257	,182	-,752	,362
Duygusal Bağlılık	178	-,278	,182	-,376	,362
Devamlılık Bağlılığı	178	-,185	,182	-,642	,362
Normatif Bağlılık	178	-,193	,182	-,303	,362
Örgütsel Bağlılık Toplam	178	-,568	,182	,217	,362
Geçerli N Değeri	178				

a. Cinsiyet = Kadın

	N	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
Dağıtımsal Adalet	121	-,377	,220	-,435	,437
İşlemsel Adalet	121	-,426	,220	-,605	,437
Etkileşimsel Adalet	121	-,508	,220	-,578	,437
Örgütsel Adalet Toplam	121	-,602	,220	-,344	,437
Duygusal Bağlılık	121	-,628	,220	-,171	,437
Devamlılık Bağlılığı	121	,089	,220	-,671	,437
Normatif Bağlılık	121	-,051	,220	-,636	,437
Örgütsel Bağlılık Toplam	121	-,170	,220	-,216	,437
Geçerli N Değeri	121				

a. Cinsiyet = Erkek

	N	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
Dağıtımsal Adalet	127	-,196	,215	-,232	,427
İşlemsel Adalet	127	-,482	,215	-,545	,427
Etkileşimsel Adalet	127	-,518	,215	-,616	,427
Örgütsel Adalet Toplam	127	-,530	,215	-,527	,427
Duygusal Bağlılık	127	-,439	,215	-,210	,427
Devamlılık Bağlılığı	127	-,041	,215	-,631	,427

Normatif Bağlılık	127	-,045	,215	-,210	,427
Örgütsel Bağlılık Toplam	127	-,356	,215	,412	,427
Geçerli N Değeri	127				

a. Yaş Grubu = 29 yaş ve altı

	N	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
Dağıtımsal Adalet	71	-,174	,285	-,617	,563
İşlemsel Adalet	71	-,313	,285	-,628	,563
Etkileşimsel Adalet	71	-,321	,285	-,644	,563
Örgütsel Adalet Toplam	71	-,305	,285	-,747	,563
Duygusal Bağlılık	71	-,207	,285	-,620	,563
Devamlılık Bağlılığı	71	-,343	,285	-,630	,563
Normatif Bağlılık	71	-,138	,285	-,602	,563
Örgütsel Bağlılık Toplam	71	-,225	,285	-,464	,563
Geçerli N Değeri	71				

a. Yaş Grubu = 30-34

	N	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
Dağıtımsal Adalet	36	-,553	,393	-,246	,768
İşlemsel Adalet	36	-,186	,393	-1,043	,768
Etkileşimsel Adalet	36	-,294	,393	-,631	,768
Örgütsel Adalet Toplam	36	-,311	,393	-,509	,768
Duygusal Bağlılık	36	-,372	,393	-,599	,768
Devamlılık Bağlılığı	36	,474	,393	-,439	,768
Normatif Bağlılık	36	,060	,393	-,712	,768
Örgütsel Bağlılık Toplam	36	-,477	,393	-,315	,768
Geçerli N Değeri	36				

a. Yaş Grubu = 35-39

	N	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
Dağıtımsal Adalet	34	-,099	,403	-1,312	,788

İşlemsel Adalet	34	-,323	,403	-,075	,788
Etkileşimsel Adalet	34	-,357	,403	-,088	,788
Örgütsel Adalet Toplam	34	-,325	,403	-,376	,788
Duygusal Bağlılık	34	-,138	,403	-,084	,788
Devamlılık Bağlılığı	34	-,152	,403	-,358	,788
Normatif Bağlılık	34	-,659	,403	,121	,788
Örgütsel Bağlılık Toplam	34	,242	,403	-,364	,788
Geçerli N Değeri	34				

a. Yaş Grubu = 40-44

	N	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
Dağıtımsal Adalet	31	,191	,421	-,587	,821
İşlemsel Adalet	31	-,086	,421	-,523	,821
Etkileşimsel Adalet	31	-,509	,421	-,601	,821
Örgütsel Adalet Toplam	31	-,278	,421	-,512	,821
Duygusal Bağlılık	31	-,965	,421	-,008	,821
Devamlılık Bağlılığı	31	-,002	,421	-,688	,821
Normatif Bağlılık	31	-,087	,421	-,309	,821
Örgütsel Bağlılık Toplam	31	-,631	,421	,720	,821
Geçerli N Değeri	31				

a. Yaş Grubu = 45 yaş ver üzeri

	N	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
Dağıtımsal Adalet	149	-,246	,199	-,480	,395
İşlemsel Adalet	149	-,298	,199	-,653	,395
Etkileşimsel Adalet	149	-,234	,199	-,666	,395
Örgütsel Adalet Toplam	149	-,302	,199	-,678	,395
Duygusal Bağlılık	149	-,484	,199	-,149	,395
Devamlılık Bağlılığı	149	-,134	,199	-,708	,395
Normatif Bağlılık	149	-,057	,199	-,435	,395
Örgütsel Bağlılık Toplam	149	-,228	,199	,130	,395

Geçerli N Değeri	149				

a. Medeni Durum = Evli

	N	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
Dağıtımsal Adalet	150	-,039	,198	-,590	,394
İşlemsel Adalet	150	-,411	,198	-,641	,394
Etkileşimsel Adalet	150	-,585	,198	-,420	,394
Örgütsel Adalet Toplam	150	-,503	,198	-,491	,394
Duygusal Bağlılık	150	-,340	,198	-,563	,394
Devamlılık Bağlılığı	150	,011	,198	-,621	,394
Normatif Bağlılık	150	-,186	,198	-,346	,394
Örgütsel Bağlılık Toplam	150	-,462	,198	,011	,394
Geçerli N Değeri	150				

a. Medeni Durum = Bekar

	N	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
Dağıtımsal Adalet	33	-,428	,409	-,661	,798
İşlemsel Adalet	33	-,572	,409	-,627	,798
Etkileşimsel Adalet	33	-,395	,409	-1,012	,798
Örgütsel Adalet Toplam	33	-,516	,409	-,809	,798
Duygusal Bağlılık	33	-,821	,409	,109	,798
Devamlılık Bağlılığı	33	-,402	,409	-,290	,798
Normatif Bağlılık	33	-,572	,409	-,382	,798
Örgütsel Bağlılık Toplam	33	-,619	,409	,573	,798
Geçerli N Değeri	33				

a. Öğrenim Durumu = Lise ve altı

	N	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
Dağıtımsal Adalet	38	,543	,383	,719	,750

İşlemsel Adalet	38	,191	,383	-1,313	,750
Etkileşimsel Adalet	38	-,019	,383	-1,294	,750
Örgütsel Adalet Toplam	38	,172	,383	-1,272	,750
Duygusal Bağlılık	38	,111	,383	-,453	,750
Devamlılık Bağlılığı	38	-,147	,383	-,856	,750
Normatif Bağlılık	38	,014	,383	-,541	,750
Örgütsel Bağlılık Toplam	38	-,342	,383	-,427	,750
Geçerli N Değeri	38				

a. Öğrenim Durumu = Ön Lisans

	N	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
Dağıtımsal Adalet	149	-,228	,199	-,525	,395
İşlemsel Adalet	149	-,273	,199	-,686	,395
Etkileşimsel Adalet	149	-,296	,199	-,706	,395
Örgütsel Adalet Toplam	149	-,308	,199	-,659	,395
Duygusal Bağlılık	149	-,371	,199	-,515	,395
Devamlılık Bağlılığı	149	-,071	,199	-,782	,395
Normatif Bağlılık	149	-,088	,199	-,161	,395
Örgütsel Bağlılık Toplam	149	-,376	,199	-,043	,395
Geçerli N Değeri	149				

a. Öğrenim Durumu = Lisans

	N	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
Dağıtımsal Adalet	79	-,172	,271	-,521	,535
İşlemsel Adalet	79	-,580	,271	,419	,535
Etkileşimsel Adalet	79	-,598	,271	,358	,535
Örgütsel Adalet Toplam	79	-,626	,271	,389	,535
Duygusal Bağlılık	79	-,578	,271	,016	,535
Devamlılık Bağlılığı	79	,101	,271	-,280	,535
Normatif Bağlılık	79	-,265	,271	-,560	,535

Örgütsel Bağlılık Toplam	79	-,480	,271	,561	,535
Geçerli N Değeri	79				

a. Öğrenim Durumu = Yüksek Lisans ve Üstü

	N	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
Dağıtımsal Adalet	83	-,368	,264	-,187	,523
İşlemsel Adalet	83	-,581	,264	,018	,523
Etkileşimsel Adalet	83	-,533	,264	-,196	,523
Örgütsel Adalet Toplam	83	-,635	,264	,146	,523
Duygusal Bağlılık	83	-,513	,264	,037	,523
Devamlılık Bağlılığı	83	-,053	,264	-,585	,523
Normatif Bağlılık	83	-,295	,264	,080	,523
Örgütsel Bağlılık Toplam	83	-,239	,264	,873	,523
Geçerli N Değeri	83				

a. Yönetsel Düzey = Yöneticiyim

	N	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
Dağıtımsal Adalet	216	-,044	,166	-,583	,330
İşlemsel Adalet	216	-,229	,166	-,796	,330
Etkileşimsel Adalet	216	-,331	,166	-,749	,330
Örgütsel Adalet Toplam	216	-,288	,166	-,784	,330
Duygusal Bağlılık	216	-,331	,166	-,502	,330
Devamlılık Bağlılığı	216	-,083	,166	-,693	,330
Normatif Bağlılık	216	-,063	,166	-,528	,330
Örgütsel Bağlılık Toplam	216	-,332	,166	-,150	,330
Geçerli N Değeri	216				

a. Yönetsel Düzey = Yönetici değilim

	N	Çarpıklık	Basıklık

	İstatistik	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
Dağıtımsal Adalet	30	-,340	,427	-,578	,833
İşlemsel Adalet	30	-,519	,427	-,549	,833
Etkileşimsel Adalet	30	-,451	,427	-,749	,833
Örgütsel Adalet Toplam	30	-,508	,427	-,665	,833
Duygusal Bağlılık	30	-,312	,427	-,374	,833
Devamlılık Bağlılığı	30	-,038	,427	-,822	,833
Normatif Bağlılık	30	-,033	,427	-,623	,833
Örgütsel Bağlılık Toplam	30	-,598	,427	,462	,833
Geçerli N Değeri	30				

a. Kurumda Çalışma Süresi = 1 Yıldan az

	N	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
Dağıtımsal Adalet	147	-,138	,200	-,369	,397
İşlemsel Adalet	147	-,379	,200	-,632	,397
Etkileşimsel Adalet	147	-,526	,200	-,517	,397
Örgütsel Adalet Toplam	147	-,536	,200	-,518	,397
Duygusal Bağlılık	147	-,469	,200	-,028	,397
Devamlılık Bağlılığı	147	-,092	,200	-,547	,397
Normatif Bağlılık	147	-,121	,200	-,332	,397
Örgütsel Bağlılık Toplam	147	-,373	,200	,252	,397
Geçerli N Değeri	147				

a. Kurumda Çalışma Süresi = 1-5 yıl

	N	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
Dağıtımsal Adalet	64	-,026	,299	-,682	,590
İşlemsel Adalet	64	-,302	,299	-,766	,590
Etkileşimsel Adalet	64	-,224	,299	-,880	,590
Örgütsel Adalet Toplam	64	-,197	,299	-,900	,590
Duygusal Bağlılık	64	-,212	,299	-,897	,590
Devamlılık Bağlılığı	64	-,299	,299	-,779	,590

Normatif Bağlılık	64	,053	,299	-,359	,590
Örgütsel Bağlılık Toplam	64	-,248	,299	-,415	,590
Geçerli N Değeri	64				

a. Kurumda Çalışma Süresi = 6-10 yıl

	N	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
Dağıtımsal Adalet	27	-,487	,448	,016	,872
İşlemsel Adalet	27	-,061	,448	-,623	,872
Etkileşimsel Adalet	27	-,023	,448	,294	,872
Örgütsel Adalet Toplam	27	-,027	,448	-,528	,872
Duygusal Bağlılık	27	-,167	,448	-,432	,872
Devamlılık Bağlılığı	27	-,131	,448	-,877	,872
Normatif Bağlılık	27	-,557	,448	,757	,872
Örgütsel Bağlılık Toplam	27	,257	,448	-,551	,872
Geçerli N Değeri	27				

a. Kurumda Çalışma Süresi = 11-15 yıl

	N	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
Dağıtımsal Adalet	31	-,137	,421	-,971	,821
İşlemsel Adalet	31	-,454	,421	-,679	,821
Etkileşimsel Adalet	31	-,379	,421	-,622	,821
Örgütsel Adalet Toplam	31	-,396	,421	-,502	,821
Duygusal Bağlılık	31	-,704	,421	-,262	,821
Devamlılık Bağlılığı	31	,049	,421	-,658	,821
Normatif Bağlılık	31	,044	,421	-,881	,821
Örgütsel Bağlılık Toplam	31	-,620	,421	,062	,821
Geçerli N Değeri	31				

a. Kurumda Çalışma Süresi = 16 yıl ve üzeri

	N	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
Dağıtımsal Adalet	107	-,271	,234	-,245	,463

İşlemsel Adalet	107	-,491	,234	-,456	,463
Etkileşimsel Adalet	107	-,553	,234	-,578	,463
Örgütsel Adalet Toplam	107	-,642	,234	-,403	,463
Duygusal Bağlılık	107	-,508	,234	-,015	,463
Devamlılık Bağlılığı	107	-,109	,234	-,420	,463
Normatif Bağlılık	107	,099	,234	-,535	,463
Örgütsel Bağlılık Toplam	107	-,221	,234	,284	,463
Geçerli N Değeri	107				

a. Mesleki Deneyim = 5 yıl ve altı

	N	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
Dağıtımsal Adalet	77	,256	,274	-,312	,541
İşlemsel Adalet	77	-,170	,274	-,770	,541
Etkileşimsel Adalet	77	-,286	,274	-,710	,541
Örgütsel Adalet Toplam	77	-,120	,274	-,821	,541
Duygusal Bağlılık	77	-,209	,274	-,527	,541
Devamlılık Bağlılığı	77	-,214	,274	-,918	,541
Normatif Bağlılık	77	-,275	,274	-,354	,541
Örgütsel Bağlılık Toplam	77	-,574	,274	,046	,541
Geçerli N Değeri	77				

a. Mesleki Deneyim = 6-10 yıl

	N	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
Dağıtımsal Adalet	46	-,456	,350	-,444	,688
İşlemsel Adalet	46	-,218	,350	-1,037	,688
Etkileşimsel Adalet	46	-,313	,350	-,326	,688
Örgütsel Adalet Toplam	46	-,298	,350	-,681	,688
Duygusal Bağlılık	46	-,416	,350	-,505	,688
Devamlılık Bağlılığı	46	-,072	,350	-,513	,688
Normatif Bağlılık	46	-,050	,350	-,203	,688
Örgütsel Bağlılık Toplam	46	-,282	,350	-,194	,688
Geçerli N Değeri	46				

a. Mesleki Deneyim = 11-15 yıl

	N	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
Dağıtımsal Adalet	37	-,092	,388	-1,077	,759
İşlemsel Adalet	37	-,162	,388	-,794	,759
Etkileşimsel Adalet	37	-,152	,388	-,692	,759
Örgütsel Adalet Toplam	37	-,227	,388	-,568	,759
Duygusal Bağlılık	37	-,285	,388	-,821	,759
Devamlılık Bağlılığı	37	,106	,388	-,802	,759
Normatif Bağlılık	37	-,146	,388	-,466	,759
Örgütsel Bağlılık Toplam	37	-,090	,388	-,531	,759
Geçerli N Değeri	37				

a. Mesleki Deneyim = 16-20 yıl

	N	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
Dağıtımsal Adalet	32	-,227	,414	-,985	,809
İşlemsel Adalet	32	-,652	,414	,987	,809
Etkileşimsel Adalet	32	-,688	,414	,040	,809
Örgütsel Adalet Toplam	32	-,474	,414	-,082	,809
Duygusal Bağlılık	32	-1,107	,414	1,520	,809
Devamlılık Bağlılığı	32	,243	,414	-,702	,809
Normatif Bağlılık	32	-,288	,414	-,369	,809
Örgütsel Bağlılık Toplam	32	-,592	,414	1,370	,809
Geçerli N Değeri	32				

a. Mesleki Deneyim = 21 yıl ve üzeri

	N	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
Dağıtımsal Adalet	88	-,120	,257	-,519	,508
İşlemsel Adalet	88	-,509	,257	-,649	,508
Etkileşimsel Adalet	88	-,506	,257	-,491	,508
Örgütsel Adalet Toplam	88	-,580	,257	-,493	,508
Duygusal Bağlılık	88	-,604	,257	-,109	,508

Devamlılık Bağlılığı	88	-,209	,257	-,968	,508
Normatif Bağlılık	88	-,172	,257	-,167	,508
Örgütsel Bağlılık Toplam	88	-,222	,257	-,141	,508
Geçerli N Değeri	88				

a. Ödül = Evet

	N	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
Dağıtımsal Adalet	211	-,135	,167	-,598	,333
İşlemsel Adalet	211	-,272	,167	-,631	,333
Etkileşimsel Adalet	211	-,356	,167	-,681	,333
Örgütsel Adalet Toplam	211	-,320	,167	-,632	,333
Duygusal Bağlılık	211	-,341	,167	-,419	,333
Devamlılık Bağlılığı	211	,008	,167	-,507	,333
Normatif Bağlılık	211	-,113	,167	-,487	,333
Örgütsel Bağlılık Toplam	211	-,405	,167	,176	,333
Geçerli N Değeri	211				

a. Ödül = Hayır

KAYNAKÇA

Aksoy, C. (2012). İnsan Kaynakları Yönetiminde Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Çalışanların Adalet Algıları Açısından Güven Faktörünün İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma . *Dicle Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*, 80-81.

Akyüz, A. N. (2013). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerindeki Etkisi; Öğretmenler Üzerine Ampirik Bir Çalışma. *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*, 12.

Arslan, R., ve Demirci, K. (2015). Örgütlerde Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Algıların Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Kamu Kurumunda Bir Uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(43), 24-39.

Arslantürk, G., ve Şahan, S. (2012). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Manisa İl Emniyet Müdürlüğü Örnekleminde İncelenmesi. *Polis Akademisi Kayseri Polis Meslek Yüksek Okulu, Polis Bilimleri Dergisi, 14*(1), 135-159.

Aslan, M., ve Bakır, A. A. (2014). Öğretmenlerin Okullarındaki Örgütsel Bağlılığa İlişkin Görüşleri. *The Journal of Academic Social Science Studies,International Journal of Social Science*(25), 189-206.

Atakan, M. M. (2014). Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Fakülte ve Yüksekokullarındaki Akademik Personelin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Düzeylerinin İncelenmesi. *Dumlupınar Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*, 8.

Aydın, S. (2008). Büro Yönetimi ve Sekreterlik Bölümü Öğrencilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Bu Düzeylerin Akademik Başarıları ile İlişkisi. *Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Teftişi Programı, Yüksek Lisans Tezi*, 16.

Ayık, A., Yücel, E., ve Savaş, M. (2014). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Yordayıcısı Olarak Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 14*(2), 233-252.

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.

Bakan, P. D. (2011). *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar.* Ankara: Gazi Kitabevi.

Balay, D. D. (2014). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık* (2. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

Balık, Z. S. (2013). Algılanan Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*, 18.

Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü, Sayıştay Dergisi*(59), 125-138.

Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional Justice: Communication Criteria for Fairness. *B.H. Sheppard (eds), Research on Negotiation in Organizations, Greenwich: JAI Press*, 43-55.

Bryne, S. Z., & Cropanzano, R. (2001). The History of Organizational Justice: The Founders Speak. In R. Cropanzano (Ed.), Justice in the Workplace: From Theory to Practice. *Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2*, 3-26.

Bülbül, A. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Çalışma. *Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*.

Büyüköztürk, Ş. (2007). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı. *Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.*

Cihangiroğlu, N. (2011). Askeri Doktorların Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Analizi. *Gülhane Tıp Dergisi*(53), 9-16.

Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*(3), 386-400.

Çakar, D. D., ve Yıldız, A. G. (2009). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: "Algılanan Örgütsel Destek" Bir Ara Değişken Mi? *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 8*(28), 68-90.

Çakıcı, A. B. (2012). Örgütsel Adalet Algısının Bağlılık Üzerine Etkisi: Doğu Karadeniz Bölgesinde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Araştırma . *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi*, 40.

Çınar, Ö. (2013). Yapısal Eşitlik Modellemesi ile İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Çıktılar Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracılık Rolü: Kahramanmaraş Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi*, 57.

Çoban, A. (2013). Psikolojik Sermaye'nin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerindeki Rolü. *Galatasaray Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 5*(2), 19.

Çökük, S. (2013). Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Konya İlindeki Özel Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*, 8.

Çöp, S. (2008). Türkiye ve Polonya'da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Bir Uygulama. *Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*, 16.

Demirel, Y. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8*(15), 115-132.

Dilek, H. (2005). Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma. *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi*, 50.

Doğan, A. (2008). İlköğretim Kurumlarında Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi (Elazığ İli Örneği). *Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*, 7.

Doğan, S., ve Kılıç, S. (2007, Temmuz-Aralık). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(29), 37-61.

Eğilmezkol, G. (2011). Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma. *Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Genel İşletme Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*, 48.

Erdem, R. (2007, Ekim). Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İibf Dergisi, 2*(2), 63-79.

Field, A. (2009). Discovering statistics using SPSS. *London: SAGE*.

Gök, D. (2014, Eylül). İlkokul ve Ortaokullarda Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi (Şahinbey/Gaziantep Örneği). *Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Teftiş Planlama ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*, 22-23.

Görgülüer, A. A. (2013). Örgütsel Adalet ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*, 6.

Gravetter, F., & Wallnau, L. (2014). Essentials of Statistics for the Behavioral Sciences (8th ed.). *Belmont, CA: Wadsworth*.

Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Management, 16*, 399-432.

Greenberg, J. (1993). The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice. *Russell Cropanzano (Ed.), Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Hillsdale. New Jersey*, 79-103.

Güçlü, H. (2006). Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. *Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi*, 35.

Gül, A. G. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış, 2*(1), 37-55.

Gümüş, Y. D., ve Sezgin, B. (2012). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi* (1. Baskı). İstanbul: Hiperlink Yayınları.

Gümüştekin, G. E., ve Gültekin, F. (2009, Nisan). Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimine Etkileri. *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*(23), 147-158.

Günce, S. (2013). İlköğretim Okullarında Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi. *Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*, 12-13.

Gündoğan, T. (2009, Eylül). Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması. *Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi*, 28-29.

Güney, P. D. (2015). *Örgütsel Davranış* (3. Basım). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Günlük, M., Özcan, M., ve Geçici, E. (2016). Muhasebecilerin Duygusal Zeka Düzeylerinin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi. *Ege Akademik Bakış, 16*(2), 287-300.

Hoş, C., ve Oksay, Y. D. (2015). Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20*(4), 1-24.

İbrahimzade, Y. Y. (2016). Algılanan Örgütsel Adaletin, Güven ile Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Hizmet Sektöründe Bir Uygulaması. *İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Mühendislik Yönetimi Programı, Yüksek Lisans Tezi*, 28.

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

İçöz, D. (2014). Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: Kayseri İmalat Sanayinde Bir Uygulama. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*, 24-25.

İmamoğlu, G. (2011). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki. *Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*, 29-30.

İnce, M., ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık.* Konya: Çizgi Kitabevi.

İşcan, Y. D., ve Naktiyok, Y. D. (2004). Çalışanların Örgütsel Bağdaşımlarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algısı. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 59*(1), 181-200.

Işık, O., Uğurluoğlu, Ö., ve Akbolat, M. (2012). Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 13*(2), 256.

İyigün, N. Ö. (2011). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(21), 49-64.

Karavardar, G. (2015). Örgütsel Adaletin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 15*(26), 140-141.

Kaya, H. (2008). Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Maliye Dergisi*(155), 119-142.

Kaya, N. (2016). Mobbingin Örgütte Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi ile Çalışanların İş Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, Doktora Tezi*, 35.

Khan, S., Mukhtar, S. N., & Khan, M. A. (2010). Link Between Organizational Justice and Employee Job Performance in the Work Place. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 2*(3), 121-132.

Kılıçaslan, S. (2010). Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Kuramsal Bir Yaklaşım. *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı, Yüksek Lisans Tezi*, 33-42.

Kıray, A. (2011). Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*, 25-29.

Koç, D. H. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi. *Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 8*(28), 200-211.

Kurşunoğlu, A., Bakay, E., ve Tanrıöğen, A. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*(28), 101-115.

Küçükaltan, P. D., Tükeltürk, D. Ş., ve Gürkan, Y. D. (2015). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* (1. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

Leventhal, G. S. (1976). What Should Be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships. *National Science Foundation, Washington, D.C.*

Meydan, C. H. (2010). Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç ve Örgütsel Adalet Algılarının Bireyin İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığı Üzerine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma. *Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi*, 92.

Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, 18*(2), 113-130.

Özkalp, P. D., ve Kırel, P. D. (2016). *Örgütsel Davranış* (7. Baskı). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Özler, N. D. (2015). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* (3. Baskı). Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Özmen, M. (2017). Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Sessizlik Nedenleri Arasındaki İlişkiler: Üniversite Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi, 8*(19), 4.

Özyer, K., ve Alıcı, İ. (2015). Duygusal Zekâ ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Zeitschrift für die Welt der Türken/Journal of World of Turks, 7*(1), 69-83.

Randall, D. (1987). Commitment and Organization: The Organization Man. *Academy of Management Review, 12*(1), 460-471.

Rawls, J. (1971). A Theory of Justice. *Revised Edition*.

Ryan, A. M., & Ployhart, R. E. (1997). Toward an Expnanation of Applicant Reactions: An Examination of Organizational Justice and Attribution Frameworks. *Organizational Behaviorand Human Decision Process, 72*, 308-335.

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

Schein, E. H. (1978). *Örgüt Psikolojisi.* (Ç. M. Tosun, Çev.) TODAİE Yayınları.

Selvitopu, A. (2011). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*, 29.

Seyhan, M. (2014). İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler: Gümrük Memurları Üzerine Bir Araştırma. *Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Dönem Projesi*, 61-62.

Seyhan, M. (2014). İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler: Gümrük Memurları Üzerine Bir Araştırma. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Dönem Projesi*, 59.

Söyük, S. (2007). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma. *İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi*, 22.

Şahin, D. N. (2006). Cinsiyet, Fiziksel Sağlık ve Yarışma Durumunun Pay Dağıtımına İlişkin Adalet Algısı Üzerindeki Etkileri. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi, 23*(1), 57-74.

Şahin, R. (2016). Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesinde Öğretmenlere Yönelik Bir Araştırma: Bayat Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 7*(14), 119-140.

Şenturan, D. D. (2014). *Örnek Olaylarla Örgütsel Davranış* (1. Baskı). İstanbul, İstanbul/Beyoğlu, Türkiye: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Taş, A. (2010). Öğretmenlerin İş Değerlerinin Örgütsel Adalet Algılarına Etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*(27), 211-222.

Tekeli, İ. (2014). Örgütsel Adalet ve Ödüllendirme Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi; İstanbul İli Ataşehir İlçe Emniyet Müdürlüğü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*, 12.

Topakkaya, Y. D. (2009). Aristoteles'te Adalet Kavramı. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 628-633.

Topaloğlu, I. G. (2010). İş Görevleri Adalet ve Algıları Açısından Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi. *Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*, 66.

Trochim, W. M. (2006). The Research Methods Knowledge Base (3rd ed.). *Cincinnati, OH:Atomic Dog*.

Tunçbiz, B. (2015). Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi; Karabük Üniversitesi Akademik Personel Üzerinde Bir Araştırma. *Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*, 14.

Tutar, P. D. (2016). *Örgütsel Davranış (Örgüt Teorileri ve Çağdaş Yaklaşımlar Açısından)* (1. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

Tutar, Y. (2007). Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 12*(3), 97-120.

Uğurlu, C. T. (2009). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi. *Yayımlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya*.

Vur, E. (2014). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık (Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi Hemşireleri Örneği). *Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*, 71-76.

Yağcı, K. (2007). Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9*(3), 114-128.

Yalçın, D. D., ve İplik, Ö. F. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14*(1), 395-410.

Yavuz, E. (2010). Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 11*(2), 302-312.

Yazıcıoğlu, İ., ve Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlilik İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 1*(1), 3-16.

Yeloğlu, D. D., ve Paşamehmetoğlu, Y. D. (2013). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Beta Basım.

Yeniçeri, Ö., Demirel, Y., ve Seçkin, Z. (2009, Haziran). Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(16), 83-99.

Yılmaz, İ. (2015). Organizasyonlarda Değişim ve Değişime Karşı Direncin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Boyutları ile İncelenmesi: Fırat Üniversitesi İdari Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*, 60.

Yılmaz, M. K. (2012). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algıları. *Yakın Doğu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Denetimi Ekonomisi Ve Planlaması Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*, 32.

Yüceler, A. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(22), 446-458.