

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİLERİ:  
ADİYAMAN SOSYAL GÜVENLİK İL MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Songül ARSLAN**

**İşletme Anabilim Dalı**

**İşletme Programı**

**KASIM 2015**

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİLERİ:  
ADİYAMAN SOSYAL GÜVENLİK İL MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Songül ARSLAN**

**1203810175**

**İşletme Anabilim Dalı**

**İşletme Programı**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Hüseyin TAŞAR**

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 1203810175 numaralı yüksek lisans öğrencisi, "Songül ARSLAN", ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı "ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİLERİ: ADIYAMAN SOSYAL GÜVENLİK İL MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ" başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

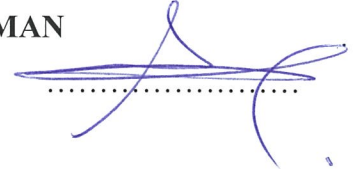
**Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Hüseyin TAŞAR**  
**Adıyaman Üniversitesi**



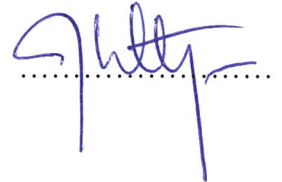
**Jüri Üyeleri : Yrd. Doç. Dr. Hüseyin TAŞAR**  
**Adıyaman Üniversitesi**



**: Yrd. Doç. Dr. Abdullah Sıddık KARAMAN**  
**Türk Hava Kurumu Üniversitesi**



**: Yrd. Doç. Dr. Murat AYAN**  
**Adıyaman Üniversitesi**



**Tez Savunma Tarihi: 02 Kasım 2015**

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİLERİ: ADIYAMAN SOSYAL GÜVENLİK İL MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

23/10/2015

Songül ARSLAN

## ÖNSÖZ

İnsanlar; hayatları boyunca hep mutlu olma, yaşadıkları her gün için tatmin olma arzusu içerisinde olur ve daima daha fazlasını isterler. Bu tatmin olma arzusunu ailelerinde, arkadaşlarında ve iş yaşamında bulabilmek için çaba sarf ederler. Sarf ettikleri çaba karşısında bazı kazanımları almadıkları zaman mutsuz olur ve bunu çevrelerine yansıtırlar. Günümüzde insanlar günlerinin hatta yaşantılarının çoğunu iş yerlerinde geçirdiklerinden tatmin olma duygusunu en çok çalıştıkları organizasyondan beklerler. Bu bağlamda, resmi ve özel işletmelerde unutulmaması gereken en önemli varlığın ve en büyük sermayenin çalışanlarının olduğudur. Tüm resmi ve özel işletmelerde çalışan bireylere adilane davranılması dileğiyle...

Bu çalışmayı hazırlamamda yardımlarını esirgemeyen yüksek lisans eğitimim boyunca beni yönlendiren danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Hüseyin TAŞAR'a en içten teşekkür ve saygılarımı sunarım.

Ayrıca, Yoğun iş temposuna rağmen anket formlarını sabırla dolduran Adıyaman Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü çalışanları, değerli mesai arkadaşlarıma ve tez çalışmamın hazırlık aşamasında dil, anlatım, imla konusunda yardımını aldığım Türkçe Öğretmeni Gülden IŞIK'a çok teşekkür ederim.

Son olarak, yüksek lisans eğitimim süresince kendilerine yeterince zaman ayıramadığım, ancak sevgisini ve desteğini hep hissettiğim ailem ve sevgili eşim Yusuf ARSLAN'a teşekkürlerin en büyüğünü sunmak istiyorum.

Kasım 2015

Songül ARSLAN

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	iv
İÇİNDEKİLER .....	v
TABLO LİSTESİ .....	vii
ŞEKİL LİSTESİ .....	ix
KISALTMALAR .....	x
ÖZET .....	XI
ABSTRACT .....	xiii
GİRİŞ .....	1
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	3
<b>1. ÖRGÜTSEL ADALET</b> .....	3
1.1 Örgütsel Adalet .....	3
1.2 Örgütsel Adaletle İlgili Teorik Yaklaşımlar .....	5
1.2.1 Reaktif - İçerik Teorileri .....	6
1.2.2 Proaktif - İçerik Teorileri .....	8
1.2.3 Reaktif - Süreç Teorileri .....	8
1.2.4 Proaktif - Süreç Teorileri .....	9
1.3 Örgütsel Adaletin Alt Boyutları .....	11
1.3.1 Dağıtımsal (Bölüşümsel) Adalet .....	11
1.3.2 İşlemsel (Süreç) Adalet .....	12
1.3.3 Etkileşimsel Adalet .....	13
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b> .....	16
<b>2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK</b> .....	16
2.1 Örgütsel Bağlılık .....	16
2.2 Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımları .....	19
2.3 Örgütsel Bağlılık Teorileri .....	20
2.3.1 Kanter'in Yaklaşımı .....	21
2.3.2 Etzioni'nin Yaklaşımı .....	21
2.3.3 Katz ve Kahn'ın Yaklaşımı .....	22
2.3.4 Mowday'ın Yaklaşımı .....	23
2.3.4.1 Tutumsal (duygusal) bağlılık .....	23
2.3.4.2 Davranışsal bağlılık .....	24
2.3.5 O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı .....	25
2.3.6 Penley ve Gould'un Yaklaşımı .....	25
2.3.7 Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı .....	26
2.4 Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Bağlılık Modeli .....	26
2.4.1 Duygusal Bağlılık .....	28
2.4.2 Devam Bağlılığı .....	28
2.4.3 Normatif Bağlılık .....	29
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b> .....	32
<b>3. YÖNTEM VE TEKNİKLER</b> .....	32
3.1 Araştırmanın Yapısı .....	32

3.1.1	Araştırmanın Konusu .....	32
3.1.2	Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	32
3.1.3	Araştırmanın Sınırlılıkları .....	33
3.1.4	Araştırma Evreni ve Örneklem .....	33
3.1.5	Veri Toplama Araçları .....	34
3.1.6	Araştırmanın Modeli .....	34
3.1.7	Hipotezler .....	36
3.1.8	Verilerin Analizi .....	36
3.1.8.1	Güvenilirlik analizi sonucu .....	37
3.1.8.1.1	Örgütsel adalet ölçeği güvenilirlik katsayıları .....	37
3.1.8.1.2	Örgütsel bağlılık ölçeği güvenilirlik katsayıları .....	39
3.1.9	Araştırmaya İlişkin Bulgu ve Yorumlar .....	40
3.1.9.1	Araştırmaya katılan Adıyaman Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin bulgular .....	40
3.1.9.2	Araştırmanın ana ve alt problemlerine ilişkin bulgu ve yorumlar .....	44
3.1.9.3	Hipotezlerin sınanması .....	48
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM .....</b>		<b>68</b>
<b>4. SONUÇ ve ÖNERİLER .....</b>		<b>68</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>		<b>71</b>
<b>EKLER .....</b>		<b>77</b>
Ek-A: Kişisel Bilgi Formu .....		78
Ek-B: Adalet ve Bağlılık Ölçeği .....		79
Ek-C: Normallik Testi .....		82
Ek-D: Anket Uygulama İzni .....		88
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>		<b>89</b>

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1.1</b>	: Adalet teorileri.....	6
<b>Tablo 1.2</b>	: Adalet teorilerine dayanılarak geliştirilen modellerin örgütsel adalet sınıflarının oluşumuna etkisi.....	10
<b>Tablo 2.1</b>	: Örgütsel bağlılığın gelişim süreci.....	17
<b>Tablo 3.1</b>	: Örgütsel adalet ölçeği alpha güvenilirlik katsayısı sonuçları.....	37
<b>Tablo 3.2</b>	: Örgütsel adalet güvenilirlik analizi toplam istatistikler.....	37
<b>Tablo 3.3</b>	: Örgütsel bağlılık ölçeği alpha güvenilirlik katsayısı sonuçları.....	39
<b>Tablo 3.4</b>	: Örgütsel bağlılık güvenilirlik analizi toplam istatistikler.....	39
<b>Tablo 3.5</b>	: Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin istatistik bilgiler.....	41
<b>Tablo 3.6</b>	: Dağıtımsal adalet güvenilirlik analizi toplam istatistikler.....	43
<b>Tablo 3.7</b>	: İşlemsel adalet güvenilirlik analizi toplam istatistikler.....	44
<b>Tablo 3.8</b>	: Etkileşimsel adalet güvenilirlik analizi toplam istatistikler.....	45
<b>Tablo 3.9</b>	: Duygusal bağlılık güvenilirlik analizi toplam istatistikler.....	46
<b>Tablo 3.10</b>	: Devam bağlılığı güvenilirlik analizi toplam istatistikler.....	47
<b>Tablo 3.11</b>	: Normatif bağlılık güvenilirlik analizi toplam istatistikler.....	48
<b>Tablo 3.12</b>	: Örgütsel bağlılık grup istatistikleri.....	48
<b>Tablo 3.13</b>	: Örgütsel bağlılık bağımsız örnekler testi.....	49
<b>Tablo 3.14</b>	: Örgütsel adalet grup istatistikleri.....	49
<b>Tablo 3.15</b>	: Örgütsel adalet bağımsız örnekler testi.....	50
<b>Tablo 3.16</b>	: Yaş değişkenine göre örgütsel bağlılık ölçek puanları.....	50
<b>Tablo 3.17</b>	: Yaş değişkenine göre örgütsel bağlılık anova sonucu.....	51
<b>Tablo 3.18</b>	: Yaş değişkenine göre örgütsel adalet ölçek puanları.....	51
<b>Tablo 3.19</b>	: Yaş değişkenine göre örgütsel adalet anova sonucu.....	52
<b>Tablo 3.20</b>	: Medeni durum değişkenine göre örgütsel bağlılık ölçek puanları.....	52
<b>Tablo 3.21</b>	: Medeni durum değişkenine göre örgütsel bağlılık anova sonucu.....	53
<b>Tablo 3.22</b>	: Medeni durum değişkenine göre örgütsel bağlılık ölçek puanları.....	53
<b>Tablo 3.23</b>	: Medeni durum değişkenine göre örgütsel adalet anova sonucu.....	54
<b>Tablo 3.24</b>	: Eğitim durumu değişkenine göre örgütsel bağlılık ölçek puanları.....	54
<b>Tablo 3.25</b>	: Eğitim durumu değişkenine göre örgütsel bağlılık anova sonucu.....	55
<b>Tablo 3.26</b>	: Eğitim durumu değişkenine göre örgütsel bağlılık tukey testi.....	55
<b>Tablo 3.27</b>	: Eğitim durumu değişkenine göre örgütsel adalet ölçek puanları.....	56
<b>Tablo 3.28</b>	: Eğitim durumu değişkenine göre örgütsel adalet anova sonucu.....	56
<b>Tablo 3.29</b>	: Eğitim durumu değişkenine göre örgütsel adalet tukey testi.....	57



<b>Tablo 3.30</b> : Çalışma süresi değişkenine göre örgütsel bağlılık ölçek puanları.....	58
<b>Tablo 3.31</b> : Çalışma süresi değişkenine göre örgütsel bağlılık anova sonucu.....	58
<b>Tablo 3.32</b> : Çalışma süresi değişkenine göre örgütsel bağlılık tukey testi.....	59
<b>Tablo 3.33</b> : Çalışma süresi değişkenine göre örgütsel adalet ölçek puanları.....	60
<b>Tablo 3.34</b> : Çalışma süresi değişkenine göre örgütsel adalet anova sonucu.....	60
<b>Tablo 3.35</b> : Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık alt unsurlarının korelasyon analizi.....	62

## ŞEKİL LİSTESİ

<b>Şekil 2.1</b>	: Örgütsel bağlılıkta tutumsal bakış açısı.....	23
<b>Şekil 2.2</b>	: Örgütsel bağlılıkta davranışsal bakış açısı.....	24
<b>Şekil 2.3</b>	: Örgütsel bağlılığın modeli. ....	27

## KISALTMALAR

<b>Akt</b>	:	Aktaran
<b>n</b>	:	Örnekleme sayısı
<b>Orta</b>	:	Ortalama
<b>p</b>	:	Anlamlılık
<b>r</b>	:	Korelasyon katsayısı
<b>SGK</b>	:	Sosyal Güvenlik Kurumu
<b>Std</b>	:	Standart
<b>V.H.K.İ</b>	:	Veri Hazırlama Kontrol İşletmeni

## ÖZET

### ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİLERİ: ADİYAMAN SOSYAL GÜVENLİK İL MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ

ARSLAN, Songül

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Hüseyin TAŞAR

Kasım 2015, 89 Sayfa

Bu çalışmada Adıyaman Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü çalışanlarının örgütsel adalet uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek ve örgütsel bağlılığı artırıcı çözüm önerileri getirmek amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenini 2014 Adıyaman SGK İl Müdürlüğü'nün 158 çalışanıdır. Örneklemi ise; evren içinden araştırmaya gönüllü olarak katılan 114 çalışan oluşturmaktadır.

Analizler sonucunda, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve doğrusal yönde bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Eldeki veriler incelendiğinde; cinsiyet ve medeni durum değişkeni açısından örgütsel adaletin alt unsurları; dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet ile örgütsel bağlılığın alt unsurları; devam, normatif ve duygusal bağlılık arasında olumlu yönde bir ilişkinin olduğu, çalışma süresi değişkenine göre dağıtımsal, işlemsel, etkileşimsel adalet ve devam bağlılığı arasında olumlu ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Ayrıca eğitim durumu değişkenine göre işlemsel, etkileşimsel adalet, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasında olumlu, yaş değişkenine göre de dağıtımsal, işlemsel, etkileşimsel adalet, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında olumlu bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada elde edilen sonuçlar göz önünde bulundurularak örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği görüldüğünden örgütsel adaleti artırıcı çalışmalar yapılabilir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık, Sosyal Güvenlik Kurumu.

## **ABSTRACT**

### **EFFECTS OF ORGANIZATIONAL JUSTICE TO ORGANIZATIONAL COMMITMENT: THE CASE OF ADIYAMAN SOCIAL SECURITY OFFICE**

ARSLAN, Songül

Master, Department of Management

Thesis Advisor: Assistan Professor Hüseyin TAŞAR

November 2015, 89 Pages

In this study, we aimed to determine the effects of organizational justice on organizational commitment and dedication of its employees. The study was conducted in the Provincial Directorate of Social Security in Adiyaman. The purpose of the study is to determine how organizational justice varies according to demographic variables. The universe is 158 Adiyaman Provincial Directorate of Social Security employees. And the sample is 114 employees who participated in the study.

According to the results, it was observed that there was a significant linear correlation between organizational justice and organizational commitment. Analyzing the available data, it was found that sex and sub-elements of organizational justice in terms of marital status variable are distributive, procedural and continuance. Sub-elements of organizational commitment to interactional justice, and there is a positive relationship between normative and affective commitment, according to the working time variable distributive, procedural, and continuance. There is a positive relationship between interactional justice and continuance commitment. It has been found that there is a positive relationship between continuance commitment and normative commitment according to the variable level of education. There is a positive relationship between emotional commitment and continuance commitment, depending on the age variable distributive, procedural, and interactional justice. When the results obtained in the study are taken into account, the perception of organizational

justice is shown to have positive affect on organizational commitment and enhancing work done on the organizational justice.

**Keywords:** Organizational Justice, Organizational Commitment, Social Security Administration.

## GİRİŞ

Günümüzde örgüt çalışanları, bilgi ve düşüncelerini organizasyonları ile paylaşması sonucu örgütlere katacakları değerler daha da önem kazanmaya başlamış ve örgütlerin rakipleri ile rekabet edebilmelerinin en önemli kaynağı haline gelmiştir. Bu rekabetin içerisinde olan örgütler, devamlılıklarını sürdürebilmek ve kurumsal olarak büyümek için rakipleri karşısında ürettikleri mal veya hizmetin kalitesini yükselterek daha çok verimli olma anlayışıyla en az maliyetle çalışma yaşamını sürdürmek isterler. Örgütlerdeki bu stratejilerin uygulanması noktasında temel hedefleri belirleyerek bunların uygulanması, değerlendirilmesi ve belirlenen sonuçlara ulaşılmasını sağlayan örgüt çalışanlarıdır. Bu anlamıyla insan kaynağı, organizasyonların hatta tüm iş hayatının en önemli unsurudur.

İş görenler, günlerinin önemli bir bölümünü çalıştıkları organizasyonlarda geçirmektedirler. Bu sebeple de örgütler için çalışan bireylerin adalet algılarının iş yerlerine bağlılıkları üzerine olan etkisinin belirlenmesinin önemli olduğu söylenebilir. İş görenler, adaletin olmadığı bir örgütte adaleti hissetmez ve bu nedenle de iş yerlerine yeteri derecede bağlı olmazlar. Örgütsel bağlılığın düşük bir değerde olması sonucu iş görenler çalıştığı iş yerini her an için terk edebilirler. Organizasyonlarda iş görenlerin çalışmaları ile ilgili gayretleri ve odaklanmalarını sağlayan nedenlerden biri de organizasyondaki muamelelerin adil olduğu inancını taşımalarıdır (Töremen, 2001: 79).

Kaynaklarda örgütsel adalet algısı ile çalışma doyumu arasında doğru orantıda bir ilerlemenin olduğu yer almaktadır. Adalet duygusunun çok olması; iş görenlerde olumlu tepkilerin artmasını ve olumsuz davranışların en az seviyeye inmesini sağlamaktadır. (Yürür, 2008: 308). İş görenler ile yöneticiler arasındaki etkili iletişimin artması, çalışanlardaki adalet algısı ve iş tatmini oranını olumlu etkilemektedir (Doğan, 2002: 72). Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ile ilgili araştırmalarda, bu kavramların aslında kendi aralarında yakından ilişkili olduğunu,



ayrıca bu kavramların alt boyutları arasındaki ilişkiler bakımından farklı sonuçların da olacağı görülmektedir.

Bununla beraber demografik ve çalışılan kurumdaki değişkenlerle (görev süresi, yönetimsel katı ilişki, çalışılan birim vb.) örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet arasındaki ilişkilerin tetkiki, iş görülen organizasyonların örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet yönünden farklı parametreleri tarif etmeye yardımcı olmaktadır (Cihangiroğlu, 2011: 12). Bu araştırma ile örgütsel adalet konusunun her organizasyonda önemli olduğu ve iş görenlerin örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisi açıklanmaya çalışılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ADALET

#### 1.1. Örgütsel Adalet

Organizasyonlarda, adaletin işlevini iş ortamında açıklamak için “örgütsel adalet” olarak isimlendirilen yeni bir kavram kullanılmaya başlanmıştır (Greenberg, 1987;1990). Örgütsel adalet, kurum içerisinde çalışanların işyerinde ne derece adil davranıldığı hususundaki algılarını ve bu algıların örgütsel sonuçlarını nasıl etkilediğini içeren bir kavramdır (Çöp, 2008: 16).

Adalet, doyum, sadakat, güven, bağlılık gibi kavramların soyut olması nedeniyle bu kavramların açıklanması zordur. Bu sebeple adalet, sadakat, doyum ve bağlılık bir algı sorunudur. Önemli olan bireylerin iş yerlerindeki uygulamalarda adil davranılıp davranılmadığından ziyade, iş görenlerin organizasyonda idarenin uygulamalarını nasıl algıladıklarıdır (Tutar, 2007: 98).

İş görenler, çalıştıkları kurumlarda kendileri ile aynı işi yapan diğer çalışanları karşılaştırırlar. Kuralların tüm iş görenlere eşit uygulanmasını, farklı kişilerce yapılan aynı iş karşılığı eşit gelir verilmesini, bazı sosyal olanaklardan kendisinin de diğer çalışanlarla aynı şekilde faydalanmasını, kullanılacak izinlerde eş değer haklara haiz olmayı arzular (Barling ve Michelle, 1993: 651; akt. Özdevecioğlu, 2003: 78). Çalışan kişiler ve örgütlerin tamamı ceza, ödül ve kaynakların dağıtımını sorunuyla ilgilidir (Yıldırım, 2003: 375). Diğer bir anlatım ile adaletli bir organizasyonda, iş görenler idarecilerin eylemlerini adaletli, ahlaki ve olumlu yönde düşünürler (İşcan ve Naktiyok, 2004: 187).

Adalet kavramı, sosyal bilimle ilgilenen bilim adamlarının uzun seneler ilgisini çekmiş ve çok farklı bakış açılarından inceledikleri konulardan biri olmuştur. Aristo’dan, Nozik ve Rawls’a kadar birçok bilim adamı konu ile ilgili araştırmalar yapmıştır (Greenberg ve Bies, 1992:433; akt. Özmen, Arbak ve Özer, 2007: 20).

John Rawls'a göre (1971) adalet "her sosyal kurumun birincil erdemi olmalıdır" (Greenberg, 1990: 399; Konowski 2000: 490; akt. Özmen ve diğ., 2007: 20).

Sosyal adaletle alakalı ilk araştırmalar, özel olarak örgütsel adalet üzerinde durmamakta ancak, genel manada sosyal etkileşimlerdeki adalet ilkelerini açıklamıştır (Özmen ve diğ., 2007: 20). Bu araştırmalar arasında ilk akla gelenler, Stouffer'in (1949) "Görelî Yoksunluk", Homans'ın (1961) "Dağıtımsal Adalet", Adams'ın (1965) "Eşitlik" teorileridir (Greenberg, 1990: 400; akt. Özmen ve diğ., 2007:20). Folger, Greenberg, Lind ve Tyler örgütlerde dağıtımsal adaletin kökenlerinin 1965 yılındaki eşitlik teorisine dayandığını belirtmektedir (Bryne and Cropanzano, 2001: 8).

Örgütlerde bir sorun olarak adaletin önemini kabul eden araştırmacılar, örgütlerdeki davranışları sosyal ve kişilerarası adalet teorileri (örneğin Adil Dağıtım, Hakkaniyet ve Görelî Yoksunluk Teorileri) yoluyla açıklamaya çalışmışlardır (Greenberg, 1990: 401).

Özellikle son 30 yılda artış gösteren örgütsel adalet üzerine yapılan araştırmalar sonucunda insanların neden adalet ile ilgilendiği, adalet yargılarını nelerin etkilediği, hangi çıktıların adalet yargıları ile ilgili olduğu sorularına yanıt aranmıştır (Ambrose, 2002: 803). Örgütsel adalet kavramının tarihsel gelişimine bakıldığında "sosyal adalet" kavramının örgütlere uyarlandığı ve "örgütsel adalet" (organizational justice) kavramının geliştirildiği görülmektedir. Homans'ın (1961) "Dağıtımsal Adalet Teorisi" (Theory of Distributive Justice), Adams'ın (1965) "Eşitlik Teorisi" (Equity Theory), Crosby'nin (1976) "Görelî Yoksunluk Teorisi" (Relative Deprivation Theory), Leventhal'ın (1976, 1980) "Adalet Yargı Teorisi" (Justice Judgement Theory), Lerner'in (1977, 1980) "Adalet Güdüsü Teorisi" (Justice Motive Theory), Thibaut ve Walker'ın (1975) "İşlemsel Adalet Teorisi" (Procedural Justice Theory), Leventhal, Karuza ve Fry'ın (1980) "Dağıtım Tercihî Teorisi" (Allocation Preference Theory) örgütsel adalet kavramının dayandırıldığı sosyal adalet teorilerinden bazılarıdır (Alexander ve Ruderman, 1987; Bies ve Shapiro, 1987; Cohen, 1987; Folger,1987; Greenberg ve Tyler, 1987; akt. İşbaşı, 2001: 60).

Örgütsel adalet, yapılan faaliyetler sonucu ortaya çıkan fayda ve maliyetler çalışan kişiler arasında nasıl ve hangi ölçüde eşit dağıtıldığı ile ilgili kararlar ve davranışlar üzerine odaklanmaktadır (İşcan ve Karabey, 2007: 107).Örgütsel adalet

kavramı, daha geniş bir ifadeyle iş görenin organizasyonlardaki uygulamalarla ilgili adalet algılamasıdır (Greenberg, 1996: 24; akt Özdevecioğlu, 2003: 78).

## 1.2 Örgütsel Adaletle İlgili Teorik Yaklaşımlar

Örgütsel adalete yönelik yapılan araştırmaların literatürü incelendiğinde birçok teorinin geliştirildiği, geliştirilen tüm teoriler sayesinde örgütsel adalet yazınına önemli katkılar sağlandığı görülmektedir. Örgütsel adalet kavramına ilişkin literatürün Homans'ın (1961) "Dağıtımsal Adalet Teorisi" ile başlayıp Adams'ın (1965) "Eşitlik Teorisi" ile biçimlendiği görülmektedir (Greenberg, 1987: 11).

Adaletle ilgili ilk teoriler, Adams'ın "Eşitlik Teorisi", Leventhal'ın "Adalet Yargı Teorisi" dağıtımsal adalettir. Thibaut ve Walker'ın (1975) "Prosedür Adaleti Teorisi", Leventhal ve arkadaşlarının "Dağıtım Tercihi Teorisi" işlemsel adaletin kavramsallaştırılması amacı ile geliştirilen teorilerdendir (Dilek, 2004: 16).

Greenberg 1987 yılında yaptığı "*A Taxonomy Of Organizational Justice Theories* (Örgütsel Adalet Teorilerinin İçeriği)" başlıklı çalışmada var olan teorileri iki bağımsız boyutta sınıflandırmaya çalışmıştır (İşbaşı, 2000: 43). Reaktif-proaktif (tepkisel-önlemsel) ile süreç-içerik teorileri kavramsal olarak birbirinden farklı iki boyutta adlandırılmaktadır.

İş görenlerin adil olmayan uygulamalardan kaçma veya kaçınma eylemlerine odaklandığı kavram adaletin "reaktif teorisi" dir. Bu şekilde olan teoriler, adil olmayan uygulamalara karşı verilen tepkileri incelemektedir. Buna karşın "proaktif teoriler", iş görenlerin adaleti sağlamak üzere gösterecekleri eylemlere odaklanmaktadır. Bu teoriler adil şekilde uygulanmasına dair eylemleri incelemektedir. Süreç teorileri ise, bireylerin alacakları maaş ve iş yerlerinde görevde yükselme gibi birtakım kazanımların ne şekilde oluştuğuna odaklanmaktadır. Örgütlerdeki kazanımların çalışanlara dağıtımında adil olma durumu ile ilgilenen kavram ise içerik teorileridir (Greenberg, 1987: 9; 10 akt. İçerli, 2010: 70).

Greenberg tarafından geliştirilen dört farklı ayırmda incelenen örgütsel adalet teorileri, birbirinden farklı bağımsız iki boyuttan oluşmuştur. "Reaktif-proaktif boyut" ve "süreç-içerik boyut"undan oluşmasına karşılık bunlar farklı kategoriye ayrılarak proaktif-içerik teorileri, reaktif-süreç teorileri, proaktif-süreç teorileri ve reaktif-içerik teorileri başlığı altındadır.

Greenberg tarafından geliştirilen adalet teorilerine yönelik “Tablo 1.1” aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 1.1:** Adalet teorileri (Greenberg, 1987).

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

### 1.2.1 Reaktif - İçerik Teorileri

Reaktif-içerik teorileri iş görenlerin organizasyon içindeki ödüller ile kaynakların dağıtımını ve haksız davranış konusundaki adaletsiz işlemlere karşı gösterdikleri tepki teorileridir. Greenberg’in 1987 yılına kadar geliştirdiği adalet teorilerinin bir çoğu bu sınıflandırmada yer almaktadır (İşbaşı, 2000: 44). 1961’de Homans’ın “Dağıtımsal Adalet Teorisi”, 1965 de Adams ve 1973 de Walster tarafından geliştirilen “Eşitlik Teorileri” ve 1976 da Grosby’nin “Görelî Yoksunluk Teorisi” bunlara örnektir (Yürür, 2004:112; akt. Çöp, 2008: 29). Araştırmacılar bireylerin adaletsiz münasebetlere belirgin şekilde negatif duygularla reaksiyon gösterdikleri ve adaletsiz durumdan kaçınmaya çalıştıkları konusunda hemfikirdir. İş görenlerin organizasyondaki ödüllerin ve kaynakların haksız dağıtılmasına karşı tepkilerine yoğunlaştıkları için bu teoriler, reaktif-içerik teorileri sınıfında yer almaktadır (Yürür, 2005: 113).

Örgüt ve çalışan bireylerin birbirlerine katkı sağladıkları ve birbirlerinden kazanım elde ettikleri (değiş-tokuş) ilişkisi olarak ele alan Adams’ın (1965)“Eşitlik Teorisi” bireylerin katkı ve kazanımlarının dengeli olarak paylaşılması esasına dayandırılması bu bağlamda değerlendirilmiştir. Adams, çalışmasında “elde edilen kazanımların adaletsizliğine ilişkin algılamaların neden ve nasıl ortaya çıktığı” ve

“bu algılamaya sahip kişilerin nasıl davrandıkları” sorularına cevap aramıştır (Adams, 1965; Folger ve Cropanzano, 1983: 3; akt. Dilek, 2004: 19).

Adams’ın eşitlik denklemi ismini verdiği adil uygulamalara ilişkin algılamalar için iki taraftan bahsedilmektedir: İlk taraf, kişi ve diğer kişiyi oluştururken; ikinci taraf kazanım/katkı oranını temsil etmektedir. Ortaya çıkan bir eşitsizlik, adil olmayan bir durumu ifade etmekte ve taraflardan birinin diğerine göre avantajlı durumda olduğunu göstermektedir. Adams’a göre adil olmayan her durum rahatsızlık vericidir ve çeşitli duyguları beraberinde getirmektedir. Dezavantaj durumunda olan çalışan kızgınlık duyar, avantajlı durumda olan çalışan ise kendisini suçlu hissetmektedir. Bu tür negatif duygular hisseden iş görenler öteki iş görenlerle münasebetlerinde ortaya çıkan adaletsizliği gidermek için bazı eylemlerde bulunurlar. Psikolojik davranışlar sergileyerek çalıştıkları örgütte iş performansını düşürme gibi eylemsel tepkiler buna örnek verilebilir (Greenberg, 1990: 401; akt. İşbaşı, 2000: 46).

Reaktif-içerik teorilerinden bir diğer örnek ise eşitlikten yararlanamayan kişinin hissettiği durumu açıklayan Crosby’nin (1976) “Görelî Yoksunluk Teorisi”dir. Mahrumiyet; bir davranış, bir memnun olmama ya da adil olmayan duygular taşımaktır. Örgüt bilimciler tarafından örgütsel çalışmalarda incelenen adalette “Görelî Yoksunluk Teorisi”, II. Dünya Savaşı ve sonrasında mevcut bulgulara dayanan; ancak günümüze yakın zamanlarda her geçen gün yaygın hale gelen bir kavramdır (İçerli, 2010: 75).

Goodman ve Friedman tarafından yapılan incelemede, eşitlik kuramı adaletsiz gelirle alakalı dört teoremine ilişkin deneye dayalı olarak dayanak bulduğu ortaya çıkarılmıştır. Bunlar: Bir gerilim kaynağı olan eşitsizlik, öteki karşılaştırılanınkine göre katkı-kazanım farklılıklarıdır. Yaptığı iş karşılığında düşük maaş alan iş gören, adil ve eşit gelir alan iş görene kıyasla daha fazla üretir. Yaptığı iş başına ücretlendirmede adil ödüllendirilen çalışan miktar olarak daha çok ve kalitesi düşük üretim yapacaktır. Fazla ödüllendirilen çalışan ise daha yüksek kalitede ve daha az sayıda üretecektir. Ücret zaman esasına göre ödendiğinde, adil mükâfatlandırılan çalışan çok mükâfatlandırılan çalışana göre daha az üretecektir. Zaman esaslı gelirlerde tatminkâr düzeyde gelir alamayan adil gelir alana kıyasla daha düşük emek (katkı) harcayacaktır (Goodman ve Friedman, 1971: 284; akt. Çöp, 2008: 30).

### 1.2.2 Proaktif - İçerik Teorileri

Proaktif-içerik teorileri incelendiğinde iş görenlerin adil olan ve olmayan edininim dağıtımlarına nasıl reaksiyon gösterdikleriyle ilgilenen reaktif-içerik teorilerine karşın, iş görenlerin ne türlü adil kazanım dağıtımları elde etmeye gayret ettikleri konusuna odaklanır. Bu kategorideki teorik düşüncenin temeli Leventhal'ın (1976, 1980) “Adalet Yargısı Teorisi” ile ortaya konulmuştur (Greenberg, 1987: 13).

Proaktif-içerik teorisi içerisinde yer alan bir diğer teori de Lerner'in “Adalet Güdüsü Teorisi”dir. Lerner'a göre, dağıtım muameleleri eşit esaslı paylaşım kuralından ayrı olarak dört farklı kaideye göre açıklanabilir: Bunlardan ilki, rekabet kaidesidir ve dağıtımın kişilerin başarısına göre yapılmasını öngörmektedir. İkinci kaide dağıtım her koşulda eşit biçimde yapılmalıdır. Üçüncü kaide, dağıtımın oranlı katkılara karşın yapılması gerektiğini ifade eden eşit esaslı paylaşım kaidesidir. Dördüncü ve son kaide ise, dağıtımda kişilerin ihtiyaçlarının oranının ölçüt olması gerektiğini savunan Marksist adalet kaidesidir. Dağıtım hükümleri alınırken takip edilen kurallar muhataplar arasındaki münasebete dayandırılan “Adalet Güdüsü Teorisi”dir (Greenberg, 1987: 13).

Lerner'in (1980), “dağıtım kararları alınırken izlenen ilkenin taraflar arasındaki ilişkiye dayandığı” yönündeki görüşüne göre kültürel bağlam adalet güdüsünü etkilemektedir. Reaktif-içerik teorileri ve proaktif içerik teorileri, kazanımların dağıtılması konusundaki adil uygulamalara çalışanların tepkileri ve çalışanların kazanımlarının dağıtımında adaleti sağlama çabalarını ele aldıklarından, dağıtımsal adaleti açıklayıcı teoriler olarak görülebilir (Dilek, 2004: 21; akt. Çöp, 2008: 32).

### 1.2.3 Reaktif - Süreç Teorileri

“Süreç Adaleti Teorisi” Thibaut ve Walker (1978: 545-546)'a göre, iki çatışan birey ve bir müdahale eden bireyden meydana gelen üç muhataptan oluşmaktadır. “Delillerin sunulduğu süreç aşaması” ve “delillerin, çatışmayı çözmek için kullanıldığı karar aşaması”nı oluşturan çatışma çözümü sürecinin iki aşamadır. Süreç kontrolü ise, çatışmayı çözümlenmekte kullanılacak olan kanıtların seçimini ve ilerleyişini kontrol etme gücü olarak ifade etmektedir. Karar kontrolü de, taraflar arasındaki çatışmanın çözüm yolunu belirlemede kullanılan karar aşamasının kontrol gücü olarak adlandırılmıştır (İçerli, 2010: 76).

Thibaut ve Walker (1975), bireyler arasındaki anlaşmazlığın çözüm yolunda kullanılan kanıtların seçimi ve derlenmesi kademesinin kontrolünü “süreç kontrolü” şeklinde tanımladıkları hukuk alanındaki prosedürlerin hakkaniyetine dair teorilerinde üç farklı muhatap ve iki farklı kademe adlandırmışlardır: Bunlar aralarında anlaşmazlığa düşen iki muhatap, hâkim rolünü üstlenen muhatap ve kanıtların ortaya konduğu “süreç aşaması” ile anlaşmazlığın çözümünde delillerin kullanıldığı karar aşamasıdır. Bu kurama göre hukuki hadiselerde verilen hükümler ister pozitif ister negatif olsun, kullanılan prosedürler oluşum kontrolünü içerdiği prosese alınan yargı adil olarak hissedilmektedir (Greenberg, 1987: 14; akt. İşbaşı, 2000: 48).

#### **1.2.4 Proaktif - Süreç Teorileri**

Proaktif-Süreç kuramları, hakkaniyet muamelelerinin uygulanabilmesinden ötürü hangi yöntemlerin değerlendirilmesi icap ettiği sualine yanıt aramaya çaba harcamaktadır. Bu bölümlendirme süresince en dominant olan kuramsal mevzu, “Dağıtım Tercih Kuramı”dır. “Dağıtım Tercih Kuramı”na göre; tevzi yöntemleri, dağıtımı gerçekleştiren idarecinin doğruluğu sağlamasına yardımcı olduğu değerde yeğlemektir. Bu kuram iş görenlerin; muayyen yöntemlerin, gayelerin karşılanmasında ayrı seviyelerde yardımcı olması beklentisine ehil olduklarını anlatırken, gayeye erişmede yardımcı olması beklenen yöntemin, en fazla yeğlenen yöntemin olacağını vurgulamaktadır. Bu kurama göre, organizasyon içerisinde doğruluğa varılmasını elde edebilecek sekiz hususiyet tayin edilmiştir. Bunlar (Greenberg, 1987: 14,15; İçerli, 2010: 77);

1. Çalışanlara, karar verenleri seçme hakkı tanıma,
2. İnsicamlı kaidelere dayanma,
3. Hakiki bilgiye dayanma,
4. Yargı verme gücünün yapısını belirleme,
5. İş görenleri önyargılara karşı savunma,
6. İş görenleri itirazlarının değerlendirmeye alınmasını sağlama,
7. Yöntemlerde tadiller yapılmasına imkân sağlama,
8. Kapsamlı olarak kabul edilen etik ölçün olarak söylenebilir.

Örgütsel adalet konusunda yapılan araştırmalarda reaktif-içerik teorilerinden çok proaktif ve süreç odaklı yaklaşımlar gözlenmektedir. Reaktif teorilerden proaktif



teoriler; içerik teorilerinden süreç teorileri daha çok kabul görmektedir. Araştırmacılar eşit paylaşım yaratmak için nasıl davrandıkları sorusunun yanıtını bulmaya çalışmışlardır (Greenberg, 1987: 15).

Dağıtım Tercihi Teorisi'ne göre dağıtıcıya adaletli bir muamele için realizasyon fırsatı veren dağıtım prosedürlerinin tercih edilme oranı daha üstündür. Başka bir deyişle, çalışanlar belli tip prosedürlerin diğer prosedürlerden farklı olarak değer verilen bir hedefe ulaşmayı kolaylaştıracağı beklentisi içindedirler. Kuramda adil uygulamaların yaratılmasını sağlayacak bu tür prosedürler için tanımlanan sekiz adet özellikten bahsedilmektedir: Bu prosedürler bireylere haklarında karar verecek kişiyi yani üst yöneticisini seçme imkanı tanıyan, tutarlı ve devamlılık arz eden nizamlara dayanan, tam ve gerçek bilgileri baz alan, yargı tashih gücünün yapısını betimleyen, bireyleri önyargılara karşı savunan, çalışanlara bilgi alma hakkı veren, prosedürlerin yapısında farklılaşma yapılmasına olanak veren ve kabul görmüş etik kurallara uyan prosedürler olmalıdır. Prosedürlerin adilliği yukarıda belirtilen kriterlere uygunlukları göz önünde bulundurularak belirlenmelidir (Greenberg, 1990b: 404; Dilek, 2004: 23).

**Tablo 1.2:** Adalet teorilerine dayanılarak geliştirilen modellerin örgütsel adalet sınıflarının oluşumuna etkisi (İşbaşı, 2000).

Adalet Kuramı Türü	Adalet Teorileri	Kuramın Dayandığı Düşünce	Kurama Dayanan Model	Modelin Dayandığı Düşünce	Modelin Açıkladığı Örgütsel Adalet Çeşidi
Tepkisel İçerik Teorileri	Eşitlik Kuramı Göreli Yoksunluk Kuramı (Crosby, 1976)	Bireylerin edininim ve katkı oranı istikrarlı biçimde gerçekleşir.  Belirli mükâfat dağıtım şekillerinin kıyaslanması bireylerde yoksunluk duygusu yaratabilir.	Kaynak Esaslı Yatırım Modeli  Bilişsel Atıf Modeli ve Kaynak Esaslı Yatırım Modeli	Kişiler örgütlerin sunduğu kazançları karşılaştırır. Kaynak dağıtımı ve iç çatışmaların sonuçlarını değerlendirir, tepkilerini ortaya koyar.  Kişilerin adalete ilişkin algılamaları geliştirilirken "adil kazanım standartları" ile karşılaştırma yapılır.	Dağıtımsal adalet  Dağıtımsal adalet
Önlemsel İçerik Teorileri	Adalet Yargı Kuramı (Leventhal, 1976)  Adalet Güdüsü Kavramı (Lerner,1980)	Kazanımların dağıtımına ilişkin kararları belirleyen dağıtım kurallarının adilliğine ilişkin algılamalar çeşitli durumlara göre farklılık gösterebilir. Dağıtım kararları alınırken takip edilen kural muhataplar arasındaki münasebete göre değişiklik gösterebilir.	Kaynak Temelli Yatırım Modeli  İlişki Temelli Grup Değeri Modeli	Kişiler belirli hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik kararların sonuçlarını değerlendirerek tepkilerini ortaya koyar.  Kişiler dahil oldukları takım ile uzun dönemli ilişki kurup, takım dayanışmasını sağlayan proseslere değer verirler.	Dağıtımsal adalet  Etkileşimsel adalet

**Tablo 1.2 (Devam):** Adalet teorilerine dayanılarak geliştirilen modellerin örgütsel adalet sınıflarının oluşumuna etkisi (İşbaşı, 2000).

Adalet Kuramı Türü	Adalet Teorileri	Kuramın Dayandığı Düşünce	Kurama Dayanan Model	Modelin Dayandığı Düşünce	Modelin Açıkladığı Örgütsel Adalet Çeşidi
Tepkisel Süreç Teorileri	Prosedür Adalet Kuramı (Thibaut ve Walker, 1975)	Kararların kişi için yarattığı sonuçlar ister olumlu ister olumsuz olsun, kullanılan prosedürler kararların süreç kontrolünü içerdiği aşamada alınan kararlar adaletli olarak algılanır.	Kaynak Temelli Kontrol Modeli	Anlaşmazlıkların çözümünde iki taraf ve çözüme karar verici üçüncü taraf arasındaki kontrol dağılımının niteliği, prosedürlerin benimsenebilirliği ve adiliği ile ilgili algılamaları etkileyen anahtar unsurdur.	İşlemsel Adalet
Önlemsel Süreç Teorileri	Dağıtım Tercih Kuramı (Leventhal, Karuza, Fry, 1980)	Dağıtım kararını veren bireye, adaletli bir muamele realizasyon imkânı veren dağıtım prosesi daha fazla tercih edilir.	İlişki Temelli Kişisel çıkar Modeli	Prosedürle ilişkin görüşlerini beyanlatlarına icazet verilen kişilerin işlemsel adaletle dair basiretleri artar.	İşlemsel Adalet

### 1.3. Örgütsel Adaletin Alt Boyutları

Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi ile örgütsel adalet kuramının temelleri ortaya çıkmıştır. Bu kuramın temeli kişinin bizzat çalıştığı örgüte ayrı bir iş görenle ya da kendisiyle aynı durumda olan farklı bir örgütte iş görenin durumuyla zatını mukayese etmesi ve çalıştığı işyeriyle alakalı hissettiği eşitlik ya da eşitsizlikle ilgilidir.

Literatür kaynakları incelendiğinde genel olarak örgütsel adaletin üç boyutta incelendiği görülmektedir: Bunlar dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalettir. Çalışmada örgütsel adaletin alt boyutları ele alınacaktır.

#### 1.3.1 Dağıtımsal (Bölüşümsel) Adalet

Çalışanlar elde ettikleri maaş, prim, terfi gibi kazanımları başka bireylerin kazanımları ile kıyaslayarak adil veya adaletsiz olarak algılayabilirler. Bunun neticesinde, kendilerine objektif davranılmadığını düşünür ve olumsuz yönde tutum sergileyebilirler. Dağıtımsal adalette temel düşünce, iş görenlerin, dağıtılan kaynaklardan (ödül, terfi, ücret ve ceza gibi) adaletli bir şekilde pay aldığını düşünmesidir.

Eşitlik teorisi içerisinde yer alan dağıtımsal adalet, aynı işi yapan bireyler açısından eşit çalışmanın karşılığı eş değer netice getirmesi gerekliliğidir. İş görenlerin performansına göre eş değer bir şekilde mükâfatlandırılan ve cezaları

dağıtan yöneticiler dağıtımsal adaleti uygulamış olurlar. Bu da bireylerin eş değer ve özdeş şekilde mükâfat veya ceza alması manasına gelmez. Çalıştıkları kurumlarda daha fazla iş yapan bireyler, organizasyonun amaçlarına sağladıkları katkıya da organizasyon gayelerinden uzaklaşmalarına kıyasla cezalandırılırlar ya da mükâfatlandırılırlar (İşcan ve Naktiyok, 2004: 187).

Bir yönetici terfi ya da ödülleri çalışan bireylerin demografik özelliklerine göre dağıtmamalıdır. Dağıtımsal adalet kuralları doğrultusunda karar verme; dil, din, ırk, cinsiyet ve yaş gibi demografik özelliklere dayanan yanlı hükümler nedeniyle sistemli olarak iş görenlere tarafsız davranılmasını sağlar (İşcan, 2005: 155). Bu teori dağıtım kararı sonucu etkilenecek olan iş görenler ile dağıtımı uygulayan idareciler arasındaki örgütsel işlemler yapılırken bireylerin maruz kaldığı muamele ve hareketlerin çeşidi olarak nitelendirilmektedir (Bies, 2001; akt. Özdevecioğlu, 2003: 79).

Kurumlardaki kaynakların dağıtımında gösterilen doğruluk ve dürüstlük ile alakalı olan dağıtımsal adalettir. Ayrıca dağıtımsal adalet maaş artışları, ödüllendirmeler, terfi, başarı puanlamaları ve cezalandırmalar gibi çıktılar üzerinde durur (Tutar, 2007: 99). Buna göre dağıtımsal adalet, çalışanın ait olduğu organizasyona kendisinin gösterdiği performansa göre aldığı ödül miktarını ifade etmektedir. Ücret, çalışma şartları ve terfi bireylere uygulanacak ödül örnekleri olarak sayılabilir (Martin ve Bennett, 1996: 84; akt. Doğan, 2002: 72)

### **1.3.2 İşlemsel (Süreç) Adalet**

Dağıtımsal adalet modelleri, eşitlik teorisi ve diğer adil olmayan algılara dair tepkileri açıklamakta eksik kalan araştırmacılar 'işlemsel adalet' kavramlarını incelemeye başlamışlardır (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 278; Greenberg, 1987: 11; Shiminke vd., 1997; akt. Özmen ve diğ., 2007: 22).

İşlemsel adalet, örgütlerde karar vermede kullanılan yöntem ve uygulanan kurallara yönelik algılanan adalettir. İşlemsel adaleti, Folger ve Crapanzano edinimlerin belirlenmesinde kullanılan yöntem ve prosedürlerle alakalı adalet algılaması olarak tarif etmişlerdir. Konovsky, işlemsel adaleti dağıtım sonuçlarının verilmiş şeklini, objektif ve sübjektif hâllerle alakalı gerçekleştirdiğini açıklamıştır (Konovsky, 2000: 492; akt. Özdevecioğlu, 2003: 78).

İşlemsel adaleti iş ortamında ilk olarak Folger ve Greenberg (1985; akt. Folger ve Cropanzano, 1998) uygulamıştır. Bu konu ile ilgili bugüne dek pek çok araştırma yapılmıştır. Günümüzdeki araştırmalar sonucunda insanlar karar verme süreçlerinin adilane uygulamaların olmadığına inandıklarında, işverenleriyle aralarındaki bağ zayıf kalmaktadır ve bu nedenle çalışan kişiler dürüst davranmamakla beraber, kişilerin işten ayrılma talebi daha fazla olmaktadır. Ayrıca, iş gören daha düşük performans göstermektedir. İnsanlar kendilerine olan davranış şekillerine dikkat etmektedir ve yöneticileriyle olan ilişkilere yön vermektedir (Folger ve Cropanzano, 1998; akt. Yıldırım 2003: 377).

Bireyler, kurumlarında işlemsel adaletsizlikle karşılaştıklarında, adaletsizliğin kaynağından çok organizasyonun tamamına yönelik reaksiyonda bulunurlar (Cropanzano and Folger, 1991: 131-143; Sweeney and McFarlin, 1993: 23-40; akt. Özdevecioğlu, 2003: 79).

İşlemsel adalet ile ilgili iki alt boyuttan bahsedilebilir: Bunlardan biri hükümler alınmadan önce iş görenlere söz hakkı verilerek düşünce ve görüşlerinin alınmasını diğeri ise, yöneticilerin karar alma sürecinde kullanacakları yöntem ve uygulama şekli ile ilgilidir.

### **1.3.3 Etkileşimsel Adalet**

İşlemsel ve dağıtımsal adalete ilişkin incelemeler devam ederken organizasyonlar içerisindeki muameleler bireyler arası davranışlara yönelik, özellikle idareyle iş görenler arasındaki iletişime dair 'etkileşimsel adalet' inceleme mevzuu olmaya başlamıştır. İş görenlerle idareciler arası iletişimdeki adalet algılamasına etkileşimsel adalet denilir (Özdevecioğlu, 2003: 79).

İşlemsel adaletin bir uzantısı olarak örgütsel muamelelerin insan tarafıyla ilgilenen teori etkileşimsel adalettir (Charash and Spector, 2001: 281). Etkileşimsel adalet, kaynak dağıtıcıların veya yöneticilerin iş görenlere saygılı davranmasını, nezaket göstermesini, değer vermesini ve sosyal olarak duyarlı davranılmasını gerektirmektedir (Skarlicki, Folger, 1997; akt. Yıldırım, 2007: 258).

Etkileşimsel adalet konusunda dört nizam belirlenmiştir (Çolak ve Erdost, 2004: 60):

1. Kibar olma kaba olmaktan sakınma (saygı),
2. Uygunsuz sualler sormaktan kaçınma ve önyargılı düşüncelerle yorum yapmaktan sakınma (kurallara uygunluk),
3. Dürüst olma,
4. Alınacak kararlar hakkında tam, açık ve uygun açıklamalarda bulunmak (doğruluk).

Etkileşimsel adalet; örgütte çalışan bireylere saygılı, nezaketli davranmak, alınacak kararlarda doğru ve açık bilgi vermek, değer vermek, saygılı davranmak gibi davranışları içermektedir.

Başka bir ifadeyle, adaletin kaynağı ile alıcısı arasındaki etkileşimle ilgili davranışsal, bilişsel ve duygusal (nezaket, dürüstlük ve saygı gibi) unsurları içeren eylemler etkileşimsel adalettir. Bies, (2001) kişilerin adalet algısının, yöntemlerin uygulamaları sırasındaki kişiler arası münasebete de endeksli olduğunu belirterek “etkileşimsel adalet” olarak isimlendirmektedir (Yürür, 2008: 298).

Örgütlerde çalışan kişiler, kaynak dağıtıcılarının kendilerine diğer iş görenlerle özdeş derecede bağ kurmasını bekler ve kurulan bu iletişimde de hakkaniyet arar. Bazı çalışanlara saygılı bazılarına ise saygısız davranan yöneticilerin adil olmadığı kanaatine varır. Bireyler arası algılanan etkileşimsel adaletsizlik iş görenlerin yöneticilerine veya kaynak dağıtıcılarına karşı tepki vermesine sebep olur (Cropanzano vd., 2002: 324-351; Masterson vd., 2000: 738-74; akt. Özdevecioğlu, 2003: 79).

Greenberg, 1993 senesinde yayınlandığı çalışmasında adalet algısına yeni kapsamlar eklemiştir. Bunlardan biri etkileşimsel adaleti ‘kişilerarası’ (kazanımları belirleyen yöneticilerin iş görenlere ne derecede değer, saygı ve nezaket gösterdiğine dair bireyler arası davranışlarla alakalı ayrıca, dağıtımsal adalet ile ilgili) diğeri ise ‘bilgisel’ (edinimlerin dağıtımı ile bu dağıtımlarla alakalı prosedürlere dair iş görenlere ne kadar malumat verildiği ve açıklama yapıldığı) şeklinde ikiye ayırmıştır (Robinson, 2004: 11 içinde Greenberg, 1993; akt. Özmen ve diğ., 2007: 22).

Kişiler örgütsel işlemleri; işlemsel adalet, dağıtımsal adalet, iletişim veya etkileşimsel adalet olmak üzere üç ayrı şekilde değerlendirirler. Levental, bu üç

adalet algısını çalışanlar açısından doğrudan etkileyen faktörlerin olduğunu savunmuştur. Bunlar (Tutar, 2007: 100):

1. Doğruluk kuralı: Örgüt içerisindeki iletişim aşamasında iş görenlere gerçek, doğru ve eksiksiz bilgi verme, kurumsal politikaların uygulanmasıdır.

2. Etik kural: Örgüt içerisindeki tüm uygulama ve işlemlerin, alınan kararların dağıtımsal, işlemsel, etkileşimsel adalete ve aynı zamanda “etik” kurallara uygun olması kuralıdır.

3. Tutarlılık ilkesi: Kurumsal gaye, hedef, misyon, vizyon ve stratejilerin gerçekleştirilmesi esnasında dağıtımsal adalet ilkelerine alınan sonuçların uygun şekilde yerine getirilmesidir.

4. Esneklik kuralı: Örgütte alınan kararlara çalışanların itirazı sonucu kararları inceleyerek yanlışlarını düzeltme ve yeniden değerlendirme kuralıdır.

5. Önyargılı olmamak kuralı: Kurumsal kararlar alınırken ve uygulanırken ön yargıdan uzak, objektif davranma kuralıdır.

6. Temsil kuralı: Her iş görenin organizasyonda şahsen veya kendilerini temsil eden kişiler aracılığıyla alınacak kararlara ve süreçlere dahil olma, kendilerini temsil etme hakkına haiz olmaları olanaklarının tanınması kuralıdır.

İş görenlerin beklenti ve isteklerinin yerine getirilmesi örgüt içerisindeki performans ve motivasyonunu arttıran en önemli unsurdur. İş görenlerde olumlu yönde duygu ve düşünceler geliştirilebilmesi için örgütlerde uygulanan politikaların adil olması ve tarafsız dağıtılması, dağıtımla ilgili örgütsel kararlar alınırken etkin, sürdürülebilir bir iletişim süreciyle desteklenmesi gerektiği düşünülmektedir. Bu anlamda ilk bölümde açıklanan örgütsel adalet kavramı çalışanın örgüte bağlılığının temel belirleyicilerinden biri olması sebebiyle organizasyon yönetiminde önemli bir yer tutmaktadır. Çalışmanın İkinci bölümde ise örgütsel bağlılık kavramı üzerinde durulacaktır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

#### 2.1 Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, bir kavram ve bir anlayış biçimi olarak çalışan bireyin içgüdüsel duygularla kurumsal amaç ve değerlerini kabul etmesi, örgüt amaçlarına ulaşılması yönünde çaba sarf etmesi, kendi üyeliğinin devamlılığını idame etme arzusu şeklinde söylenebilir.

Son 30 yıl içerisinde birçok ülkede ve başta Amerika Birleşik Devletleri olmak üzere örgütsel bağlılık inceleme konusu olmuştur. Ne var ki bugüne kadar ülkemizde örgütsel bağlılık konusunda yeterince araştırma yapılmamıştır (Gül, 2002: 37). Günümüzde bağlılık konusuna yönelik ilginin arttığı görülmüştür.

Örgütsel bağlılık ilk olarak Whyte tarafından 1956 yılında incelenmiştir. Daha sonra ise Porter, Mowday, Steers, Allen, Meyer ve Becker gibi birçok araştırmacılarca geliştirilerek çeşitli yönleri incelenmiştir. 1956 ve sonrasında yapılan incelemeler, bağlılık konusunda birbirinden farklı ve çok sayıda kavramın bulunduğunu ortaya koymaktadır (Gül, 2002: 37).

Kurumsal amaç ve gayeleri benimseyen, bu amaçları gerçekleştirme noktasında emek sarf eden çalışanlar organizasyonda rekabeti arttırarak yüksek seviyede hizmet üretirler. Örgütsel bağlılığı fazla olan iş görenlerin bulunduğu organizasyonlar daha etkili ve verimlidirler. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların işe geç kalma, devamsızlık, işten ayrılma niyeti gibi olumsuz davranışları sergileme olasılığı düşüktür (Cengiz, 2000: 513).

Son yıllarda üzerinde epeyce durulan ancak sosyal psikoloji, örgütsel davranış, psikoloji ve sosyoloji gibi konularında her araştırmacının kendi uzmanlık alanında incelemeleri sebebiyle henüz bir yargı birliğine varılamamıştır. Bu sebeple de örgütsel bağlılık yazını incelendiğinde örgütsel bağlılıkla ilgili farklı tanımlarla

karşılaşmak mümkündür (Oliver, 1990: 21; akt. Çöl ve Gül, 2005: 292). Örgütsel bağlılığın gelişim süreci şu şekildedir (Yağcı, 2003; akt. Çakır, 2006: 72):

**Tablo 2.1:** Örgütsel bağlılığın gelişim süreci (Ernst&Young: 2001, web.)

Yıl	Araştırmacı	Bulgular
1956	Whyte	Örgüt bağımlılığı yüksek olan bireyin tanımlamasını yaparak bu bağlılığın organizasyona verebilecek zararlar üzerine çalıştı.
1958	March, Simon	Örgütsel bağlılığın değişimsel modelini uyarladılar.
1958	Morris, Sherman	Organizasyona bağlılığın değişimsel modeli üzerinde incelemeler yaptılar.
1960	Gouldner	Örgüte bağlılığı kuvvetlenmek için karışıklığın önemini buldu.
1961	Etzioni	Bağlılığın kategorizasyonunu yapan ilk araştırmacı oldu.
1964	Lodahi	Toplumsal ilişkilerin örgüte bağlılığı pozitif yönde etkilediğini buldu.
1964	Katz	Etkin ve iyi işleyen bir organizasyon için örgüte bağlılığın önemini buldu.
1966	Grusky	Cinsiyet, eğitim ve bağımlık ilişkilerini araştırdı. Ödül, ceza ve isteklerin iş görenlerin bağımlıkları üzerindeki tesirini inceledi.
1967	Downs	Organizasyona fazla bağlı kişileri “fanatik” olarak tanımladı ve organizasyona olan zararlarını inceledi.
1968	Mintzer	Yararlı organizasyonların iş görenlerin bağımlıklarını düşürdüğünü buldu.
1970	Patchen	Organizasyonla özdeşleşme sözcüğünü örgüte bağlılığı aydınlatmak için kullandı. Patchen organizasyona karşı takım davranışlarının örgütsel bağımlık ile alakalı olduğunu buldu.
1970	Schein	Örgüte bağlılığının, kurumsal verimliliğin önemli belirtkelerden birisi olduğunu buldu.
1970	Steers	Schein gibi örgüte bağlılığın, kurumsal verimliliğin önemli belirtkelerden birisi olduğunu buldu.
1970	Campbell, Dunette	Kurum ikliminin, örgütsel bağımlık üzerinde serbest bir Lawlerand & Weick etkisi olduğunu buldular.
1971	Lee	Olumlu ve pozitif ast-üst bağının organizasyona bağlılığı yükselttiğini buldu.
1971	Sheldon	Değer ve amaç birlikteliğinin organizasyona bağımlık üzerindeki etkisini belirtti.
1972	Herbiniak, Alutto	Değişimsel bağımlık modelini uyarladılar.
1974	Buchanan	Organizasyona bağlılığın davranışsal modelini adapte etti.
1974	Porter	Örgütsel bağımlıkta davranışsal yaklaşım modelini öne sürdü.
1974	Herbiniac	Yaş, kıdem ve örgütsel bağımlık ilişkileri üzerine çalıştı.
1974	Modway, Porter, Dubin	Başarım ve bağımlık birlikteliği üzerine çalıştılar.
1975	Dubin	Bireysel eğilimlerin örgüte bağımlıkla ilgili içinde olduğunu buldu.
1975	Etzioni	Yararlı organizasyonların olumsuz etkilerini belirtti.
1975	Steers	Örgütsel bağımlığın, kurumsal verimliliğin endekslerinden birisi olduğunu belirtti.
1976	Steers	Personel devir ve örgütsel bağımlık arasındaki bağı inceledi.
1977	Steers	Örgütsel bağımlık üzerine bir model geliştirdi.
1977	Steers	Organizasyona bağlı iş görenlerin, kuruma güvenli ve kalıcı bir çalışma gücü sağladıklarını buldu.
1977	Salancik	Vazife belirsizliğinin mesuliyetli ve dolayısıyla organizasyona bağlılığını düşürdüğünü buldu.
1977	Salancik	Kurumsal değerlere dair iş görene malumat veren bildirişim aşamasının bireyin organizasyona bağlılığını arttırdığını buldu.
1977	Salancik, Staw	Tutumusal ve davranışsal bağımlık modelini ileri sürdüler.
1978	Salancik, Pfeffer	Organizasyon tarafından iş gören üzerinde gerçekleştirilen kontrolün kuruma bağımlıkla ilgili olduğunu buldular.
1978	Kidron	Güçlü bireysel çalışma faziletinin organizasyona bağımlıkla alakalı olduğunu buldu.



**Tablo 2.1 (Devam):** Örgütsel bağlılığın gelişim süreci (Ernst&Young: 2001, web.)

Yıl	Araştırmacı	Bulgular
1978	Koch, Steers	Vazifenin muhteviyatı, otonominin geri bildirim ve mesuliyeti örgüte bağlılıkla ilgili olduğunu buldular.
1979	Mowday	Örgütsel bağlılığa psikolojik yaklaşımı uyarladı.
1979	Mowday, McDade	İş başlamadan evveli bilginin örgütsel bağlılığı belirlemedeki önemini belirttiler.
1979	Bartol	Görev çatışması, ağır rol yükü ve rol belirsizliğinin örgütsel bağlılık ile ilişki içinde olduğunu buldu.
1979	Gould	Örgütsel bütünleşme kelimesini örgütsel bağlılık manasında kullandı.
1979	Morris, Koch	Görev çatışması, ağır rol yükü ve rol belirsizliği organizasyona bağlılık üzerindeki etkisi konusunda çalıştı.
1980	Morris, Steers	Eğitimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi alanında çalıştılar.
1980	Morris, Steers	Yöneticilerin ve kontrol alanlarının örgüte bağlılıkla birliktelik içinde olmadıklarını buldular.
1980	O'Reilly, Caldwell	Örgütü seçmenin çalışmak için o örgüte bağlılığı belirlemede mühim olduğunu buldular.
1980	Pfeffer & Lawler	Uzmanlaşmanın başlangıcındaki iş seçeneklerinin varlığının önemini belirttiler.
1981	Korman	Özel hayat ile bağlılık ilişkilerini araştırdı.
1981	Rowan	Organizasyona aşırı sadakatın zararları üzerinde durdu.
1981	Rhodes, Steers	Bağlılık ile algılanan ödeme eş değeri arasındaki birlikteliği araştırdılar.
1981	Angle, Perry	Yaratıcılık ve yenilik için fazla miktarda kuruma bağlı bireylerin mühim olduğunu belirttiler.
1981	Angle, Perry	Kıdem yılı ve yaş birlikteliğinin organizasyona bağlılık üzerindeki hükümünü incelediler.
1981	Scholl	Eşitlik durumlarında ve beklentiler bağlılığın nasıl otonom olarak ortaya çıktığını adlandırdılar.
1981	Morris, Sherman	Kıdem yılı ve yaşın bağlılık üzerindeki tesirini araştırdılar.
1982	Mowday	Örgütsel bağlılığın süreç modelini geliştirdi.
1982	Morris, Sherman	Örgütsel bağlılığın psikolojik modelini uyarladılar.
1983	Morrow	Bağlılığa ilişkin araştırma ve kuramları gözden geçirdi.
1983	Rusbult, Farrell	Örgütsel bağlılığın mukavemet modelini geliştirdiler.

Araştırmacıların örgütsel bağlılık kavramı üzerine yaptığı incelemeler neticesinde ortak görüşlerinin; “çalışan bireyin örgütle ilişkisini tanımlayan”, “örgütte çalışmasını devam ettirme kararına yol açan”, “çalışanların psikolojik bir durum” olduğudur. Tüm açıklamalara göre genel manada örgütsel bağlılık, çalışanın gayeleri ve çalıştığı kurum ile uyumunu temsil eder. Bu da iş görenin, organizasyonun bütün gayeleri için emek harcayabilir ve kendisini bir organizasyon mensubu olarak nitelendirebilir (Camp, 1992; akt. Çakar ve Ceylan, 2005: 52).

İş gören çalışmalarını sonucu organizasyondan belirli bir mükâfat sağlarsa, bunun karşılığında kendini kurumuna adamakta ve örgütün bir parçası olarak görmektedir. Diğer bir ifadeyle çalışan ve organizasyon arasındaki değişimde, iş gören kendisini organizasyona adanması karşılığında sarıh ödül ve/veya çıktılar beklentisi içerisindedir (Balcı, 2003: 27-28).

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan incelemelerin birçoğunda örgütsel bağlılık Mowday, Steers ve Porter'in (1979) ele aldığı biçimiyle duygusal bir bağlılık olarak tanımlanmıştır. Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık, bir çalışanın organizasyonda çalıştığı zaman içinde harcadığı efor, süre ve emek sonucu görevde yükselme ve ücret gibi edimlerin organizasyondan ayrıldığı zaman kaybedileceği korkusuyla oluşan bir bağlılıktır (Yıldırım, 2003: 372).

Örgütsel bağlılık, kurumsal stratejilerin amaçlanan hedeflere ulaşması noktasında kritik ehemmiyete haiz faktörlerin ilk sırsında gelmektedir. Bu sebeple, organizasyonlar bünyesinde çalışan bütün bireylerin bağlılık düzeylerini artırmak istemektedirler. Zira örgütsel bağlılık, iş görenleri sorun üreten yerine, sorunu çözen kişiler durumuna getirmektedir. Bu konuda araştırmalar gösteriyor ki bağlılığı güçlü olan çalışanların, görevlerini ifa etmede ve örgütsel hedeflere ulaşmada fazladan çaba sarf ettiklerini göstermektedir (Çöl, 2004: 233).

Bir örgütte örgütsel bağlılık algısının yüksek olması oldukça istenir bir durumdur. Çünkü örgüte bağlılığın artması çalışanın performansını arttıran ve ayrılma niyetini düşüren bir unsurdur. Bağlılık dereceleri yüksek olan bireyler farklı bir iş için işten ayrılma olasılıklarının çok düşük olduğu ve iş gördükleri örgütte işe gelmeme, geç gelme gibi olumsuz davranışlardan kaçınarak daha yüksek performansla daha verimli çalıştıkları söylenebilir.

## 2.2 Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımları

1950'li yıllardan günümüze örgütsel bağlılığın tarihçesine bakıldığında birçok araştırmacının, örgütsel bağlılığın farklı boyutlarını inceleyen çalışmalar yürüttüğü görülmektedir. Bu çalışmalar gittikçe artan bir ehemmiyet kazanmıştır. Bunun nedenleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Özsoy vd., 2004: 14);

1. Örgütsel bağlılığı fazla olan bireylerin, daha az olan bireylere nazaran daha iyi başarı göstermeleri,
2. Örgütsel bağlılığın, dürüstlük ve özveri gibi örgüt vatandaşlığı eylemlerinin bir tasviri olarak dikkat çekmesi,
3. Örgütsel bağlılığın, örgütsel etkililiğin faydalı bir göstergesi olması,
4. Arzu edilen iş eylemi ile örgüte bağlılığın birlikteliği,
5. Örgüte bağlılığın işten ayrılma sebebi olarak, iş tatmininden daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konmasıdır.

Örgütsel bağlılık tanımı ile ilgili literatürde hemfikir olunmamakla birlikte; “çalışanların örgüte sadakatleriyle ilgili bir tutum” (Luthans, 1995); “örgüt ile çalışanın amaçlarının bir bütünlük ve uyum içinde olması” (Mowday v.d., 1982); “çalışanların örgütüyle ve amaçlarıyla özdeşleşmesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirme arzusu” (Robbins v.d., 2002); “örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak şekilde davranmak için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamı” (Wiener, 1982) tariflerine rastlanabilmektedir (Sığrı ve Basım, 2006: 138).

Örgütsel bağlılıkla alakalı araştırmalarıyla bilinen Meyer’in tanımında ise, “bir örgütün amaçlarını ve değerlerini kabul etme ve amaçlarına ulaşmasında üstün bir çaba gösterme” olarak anlatılmıştır (Herscovitch ve Meyer, 2002:475; akt. Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007: 4).

Balay (2000) örgütsel bağlılığı, çalışanın organizasyondaki, nitelikteki bir bağlılıkla neticelenen eylemlere yönelimi yatırımları, davranışsal ve organizasyonun amaç ve değerler sistemiyle özdeşleşmesi olarak nitelendirmiştir. Özsoy (2004) örgütsel bağlılığı, çalışanın kurum çıkarlarını şahsi çıkarlarından üstün görmesi olarak tanımlamıştır. Çöl (2004) ise örgütsel bağlılıkla alakalı olarak yaptığı çalışmalarda örgütsel bağlılığı, “çalışanın ait olduğu örgüt ile özdeşleşerek, örgütün ilke, amaç ve değerlerini benimsemesinin, örgütsel kazançlar için çaba göstermesinin ve örgütte çalışmayı sürdürme isteğinin ölçüsü” şeklinde tanımlamıştır (Bayram, 2005: 128).

Örgütsel bağlılık kavramının gelişimi Türkiye’de yapılan araştırmalarda iki manada dile getirilmektedir. Bunlar; Celep (1996) ve Balcı (2000) örgütsel adanmışlık, Tuncer (1995) ve Varoğlu (1993), bu kavramı, örgütsel bağlılık şeklinde tanımlamıştır (Balay, 2000: 14).

### **2.3 Örgütsel Bağlılık Teorileri**

Bağlılıkla ilgili literatür incelendiğinde araştırmacıların birbirinden değişik sınıflandırmalar yaptıkları görülmektedir. Bu kısımda örgütsel bağlılık literatürüne katkı yapan yaklaşımlar incelenecektir.

### 2.3.1 Kanter'in Yaklaşımı

Bu görüşün temelini kişilerin enerjilerini ve bağlılıklarını sosyal sistemlere vermeye istekli olmaları, istek ve gereksinimlerini tatmin edecek sosyal ilişkilere karakterlerini ilâştirmeleri olarak tanımlayan Kanter'in (1968) (İlsev, 1997: 8) kişinin örgüt, amaç ve değerlerine, örgütün amaçlarıyla ilgili rollerine, partizanca bir duyguyla bağlanma diye tanımlayan Buchanan'ın (1974) çalışmaları oluşturmuştur (Dilek, 2004: 41).

Kanter'e göre bağlılık üç ana şekilden oluşmaktadır (1968: 500; akt. İlsev, 1997: 9). Bunlar: kenetlenme bağlılığı, kontrol bağlılığı ve devama yönelik bağlılıktır. Devama yönelik bağlılıkta; iş yerlerine bireysel yatırımlar yaptıkları için çalışanların örgütten ayrılmaları maliyetli ve zor olmaktadır. İş görenler organizasyonu adına özverili çalıştıkları için üyeliğini sürdürmek zorunda kalmaktadır (Dilek, 2004: 45). Kenetlenme bağlılığı bireyin grup ya da gruptaki birlikteliğine bağlılığıdır. Gruptaki tüm bireylerle münasebette bulunmak, her bireyle ilgilenmek ve çalışanların gruba ait olduğunu hissetmek bireye duygusal açıdan doyum sağlayacaktır (İlsev, 1997: 10). Kontrol bağlılığı; bireylerin tutumlarını arzulanan doğrultuda şekillendirmek üzere kurum üyelerinin organizasyon standartlarını benimsemektir. Kontrol bağlılığı, üyelerin organizasyonun değerleri ve standartlarının elverişli tutumlar için mühim bir rehber olduklarını düşündüklerinde var olmaktadır (Gündoğan, 2009: 45).

### 2.3.2 Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni örgütsel bağlılık sınıflandırmasıyla alakalı ilk çalışmaları yapanlardan biridir (Balay, 2000: 19-20; Bayram, 2005:129-130). Ona göre organizasyonun iş görenler üzerindeki otoritesi ve gücü, çalışanlarda örgütsel bağlılığın asıl nedenidir (Dilek, 2004: 43). Normatif gücün ahlaki bağlılıkla, ödüllendirici gücün hesapçı bağlılıkla, zorlayıcı gücün ise yabancılaştırıcı bağlılıkla ilişkili olduğunu (Kaya, 2005: 39) belirten Etzioni'ye (1961: 9-10) göre kişiler çıkarıcı, yabancılaştırıcı ve ahlaki olmak üzere üç tür bağlılığa sahiptir. Bunlardan yabancılaştırıcı ve ahlaki bağlılık duygusal temellere dayanan, çıkarıcı bağlılık ise örgütün bir araç olarak görüldüğü, değış tokuşa dayanan katılımdır.

Ahlaki Bağlılık; organizasyonun değerleri, gayeleri ve normlarını içselleştirme ile organizasyona olumlu, yoğun ve pozitif bir yöneliş esasına dayanmaktadır. İş görenler, kamu için yararlı gayeleri takip ettiklerinde organizasyonlarına fazlaca bağlanmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 42). Ahlaki bağlılık, örgüte yüksek derecede olumlu bir yönelmedir. Ahlaki bağlılık iki şekilde görülebilir: Salt ahlaki bağlılık ve sosyal bağlılıktır. Salt ahlaki bağlılık organizasyonun değer ve normlarının benimsenmesine amaçlarının otoriteyle özdeşleşmesine dayanır. Sosyal bağlılık ise, organizasyondaki doğal ve birincil gruplar tarafından kabul edilme, beğenilme arzusundan ötürü onların dilek ve baskılarına karşı duyarlı olmaya dayanır (İlsev, 1997: 17).

Çıkara Dayalı (Hesapçı) Bağlılık: Etzioni'ye göre organizasyona karşı düşük seviyede ortaya çıkan pozitif veya negatif bir yönelme şeklinde tanımlanan çıkarıcı bağlılık; çalışanlar ile örgüt arasındaki değiş tokuş münasebetini esas almaktadır. Burada iş görenler, organizasyonlarına yaptığı katkı karşılığında edinimler neticesinde oluşan ödüllerden ötürü bağlılık duymaktadırlar (Doğan ve Kılıç, 2007: 42).

Yabancılaştırıcı (Zorunlu) Bağlılık: Organizasyona yüksek derecede negatif bir yönelimi tasvir etmektedir. Kişinin davranışlarının büyük ölçüde sınırlandırılması söz konusudur (Eker, 2006: 23). Çalışanların davranışlarının sınırlandırıldığı hallerde meydana gelen ve organizasyona yönelik olumlu olmayan bir yönelimi ifade etmektedir. Çalışan, ruhsal olarak iş yerlerine karşı bağlılık duymamakla birlikte üyeliğini devam ettirmektedir.

Yukarıdaki tanımlamalara göre; örgüte çıkarıcı olarak bağlanan kişinin gösterdiği çaba karşılığında ödülleri alamadığı zaman örgütten ayrılacağı, buna karşılık yabancılaştırıcı bağlılığı olan kişinin bu ödülleri elde edememiş olsa bile organizasyondan ayrılmakla maddi kayıplara uğrayacağını düşünerek veya alternatif iş imkanlarının olmaması gibi dışsal baskılar nedeniyle örgütte kalmayı tercih edeceği söylenebilir (Tekin, 2002: 50).

### **2.3.3 Katz ve Kahn'ın Yaklaşımı**

Katz ve Kahn (1977), örgütsel bağlılığın bir organizasyonda çalışan bireyleri, görevlerinin gerekliliğini ifa etmeye örneğin bireylerin iş yerlerine bağlılık

hissetmeye yönelten değişik mükâfata dayalı periyotlar olduğunu ileri sürmüştür (Bayram, 2005: 131).

Çalışanların örgüt içindeki davranışları, organizasyondan elde edecekleri kazanımlar sonucu içsel açıdan ödüllendirici olduğu hallerde, anlatımsal devre söz konusudur (Katz ve Kahn, 1977; akt. Bayram, 2005: 131).

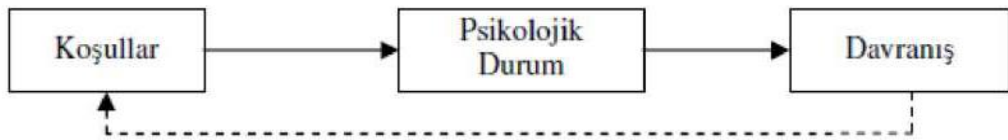
### 2.3.4 Mowday'in Yaklaşımı

Mowday'in sınıflandırmasında davranışsal ve tutumsal bağlılık şeklinde birbirinden farklı iki örgütsel bağlılık tanımlamıştır. Davranışsal bağlılık ise, iş görenin eylemsel çalışmalara bağlılığından kaynaklanmaktadır. Tutumsal bağlılık, iş görenin kurumsal gayelerle türdeş ve bu gibi durumlarda çalışmaya gönüllü olduğunu bildirmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 40). Bu iki kavram arasında dairesel bir birlikteliğin olduğu, bağlılık tutumunun, bağlılık eylemlerine götürürken, bu eylemlerin dönüşüşünde bağlılık tutumlarını kuvvetlendirdiği ifade edilmiştir (akt. Bayram, 2006: 132).

Mowday'in tutumsal ve davranışsal bağlılık unsurları aşağıdaki gibi açıklanmaktadır.

#### 2.3.4.1 Tutumsal (duygusal) bağlılık

Tutumsal bağlılık teorisine göre çalışanı organizasyona bağlayan duygusal bir tepki olup, çalışanın iş ortamını değerlendirmesi neticesinde meydana gelir. Başka bir anlatımla bağlılık, çalışanların organizasyona katılımı ve uyum sağlaması bağımlı gücüdür (Doğan ve Kılıç, 2007: 42).



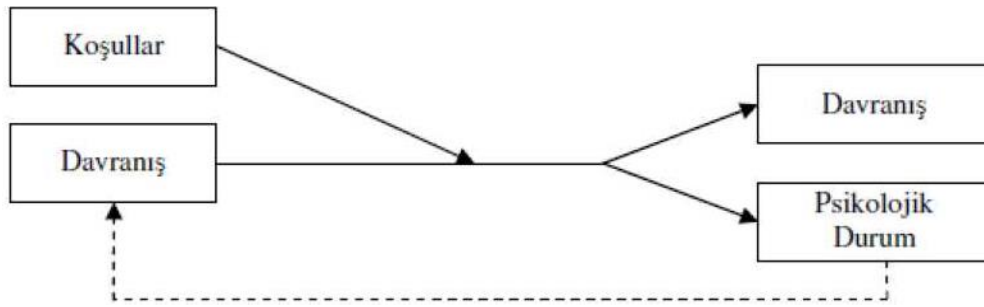
Şekil 2.1: Örgütsel bağlılıkta tutumsal bakış açısı (John P. Meyer ve Natalie J. Allen (1991). "A three component conceptualization of organizational commitment", HRM Review).

Şekil 2.1 incelendiğinde buradaki kesikli çizgiler bağlılığı devamlılığını sağlayan birbirini tamamlayıcı nitelikteki değişkenleri gösterdiği, düz çizgilerin ise tutumsal bakış açısında bağlılığın neden sonuç ilişkisine dayandığını; söylenebilir.

Çalışanın örgüt içerisinde sahip olduğu koşullar, kazanımları ve ruhsal durumunu etkileyerek iş görenin aynı tutumla örgüt içerisindeki çalışmaları ile ilgili davranışının devamlı hale gelmesine yol açtığı söylenebilir. Tutumsal bağlılık, amaç, örgüt ve değerleri ile özdeşleşme şeklinde üç bileşenden oluşmaktadır (Bayram, 2006: 129).

#### 2.3.4.2 Davranışsal bağlılık

Davranışsal bağlılık davranışsal bakış açısı esasına dayanmaktadır. Çalışanların eski tecrübeleri ile organizasyona entegrasyon sağlama durumlarına istinaden kurumlarına bağlılık süreciyle ilgilidir. Davranışsal bağlılık, iş görenlerin çok uzun bir süre iş gördükleri örgütte devam etme sorunu ve bu sorunun nasıl çözüleceğiyle alakalı bir teoridir (Doğan ve Kılıç, 2007: 42).



Şekil 2.2: Örgütsel bağlılıkta davranışsal bakış açısı (J. P.Meyer ve N. J. Allen (1991: 63), “A three component conceptualization of organizational commitment”, HRM review).

Şekil 2.2’de incelendiğinde, çalışanın tutumları, birtakım şartlar sebebiyle devamlı hale gelmekte ve psikolojik açıdan çalışanı organizasyona bağımlı hale getirmektedir. Çalışanın psikolojik hâller geri besleme etkisinin iş yerine bağlılığını güçlendirmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 42).

Özetle davranışsal bağlılık, organizasyondaki bazı etmenler sonucu bireyin örgüt içerisindeki tutumlarına yönelik geliştiği ve bu davranışlarının zaman içerisinde sürekli hale gelerek tekrarlanma olasılığının giderek artması şeklinde yorumlanabilir.

### 2.3.5 O'Reilly ve Chatman'in Yaklaşımı

Çalışanın örgüte bağlanmasına etken olan psikolojik yapının incelenmesi ve ortaya konulmasında O'Reilly ve Chatman'in yaklaşımları ayrı bir yer tutmaktadır (Dilek, 2004: 48). Örgütsel bağlılığı, çalışanın organizasyonu için algıladığı psikolojik birliktelik olarak tanımlayan O'Reilly ve Chatman (1986), organizasyona bağlılığı üç bölümde incelemiştir (Bayram, 2005: 130). Bunlar uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığıdır.

1. Uyum bağlılığı: Örgütteki bölüşülmüş değerlerden çok, belirli mükâfatları almak için oluşan bağlılık türüdür. Bu bağlılıkta, cezanın itici ve ödülün çekici geldiği söz konusudur.

2. Özdeşleşme bağlılığı: Bireyin diğer çalışanlarla sağlam ve yeterli bir birliktelik kurmak ya da bu birlikteliği devam ettirmek için meydana gelen bağlılıktır. Böylelikle çalışan, bir grubun ve örgütün üyesi olmaktan gurur duymaktadır. İş gören organizasyona ait olmaktan onur duyar ve diğer çalışanların etkisini kabul ederek tatmin ve doyum sağlayıcı bağ kurar (Kaya, 2005: 42).

3. İçselleştirme bağlılığı: Tam anlamıyla kurumsal değerler ve çalışanlar arasındaki uyuma dayanmaktadır (Bayram, 2005: 130).

4. Belirtilen bu unsurlar örgütsel bağlılığın birbirlerinden ayrı ve serbest boyutlarını temsil eder. Buradaki önemli nokta, ruhsal bağın boyutlarının ve temellerinin bireyden bireye ve bireyin kendiliğinden değişebileceği ile ilgilidir (İlsev, 1997: 15).

### 2.3.6 Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould'un bölümlendirmesi Etzioni (1961)'nin organizasyona iştirak modelinin bir adaptasyonudur. Etzioni'nin temel alınmasının sebebi onun organizasyona iştirak için hem araçsal hem de hissi bağlılık modelinin birlikte kullanmasıdır (Eker, 2006: 22).

Etzioni (1961)'nin örgütsel bağlılığı kavramsallaştırma açısından organizasyona iştirak modelinin epeyce elverişli olduğunu, yalnız bu prototipin kaynaklarda yeterince ilgi çekmediği Penley ve Gould (1988: 45) tarafından belirtilmiştir. Bunun sebeplerinden biri, prototipin karmaşıklığıdır. Prototipin yabancılaştırıcı ve ahlaki olmak üzere iki adet duygusal köklü iştirak mevcuttur.



Fakat bunların birbirine müstakil kavramlar mı, aksi hâlde birbirine tezat kavramlar mı oldukları tamamen anlaşılamamaktadır (İlsev, 1997: 18).

### **2.3.7 Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı**

Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı çoğunlukla tasarlanmış bağlılık davranışsal boyutu şeklinde ele alınmakta ve organizasyona bağlılık olarak da adlandırılmaktadır. Becker'in de belirttiği gibi, bu çeşit nitelikteki bağlılığın temelini iktisadi unsurlar oluşturmakta ve birey örgütten ayrılmasının maddî, toplumsal ve psikolojik yönlerinin götürüsü çok olması sebebiyle işletmeye bağlanmaya kendisini mecburî hissetmektedir. İktisadî götürülerin miktarı ile sayısı arttıkça iş görenlerin organizasyona bağlılığı da o seviyede artmakta ve örgütteki devamlılığını riske düşürecek eylemlerden kaçınmaktadırlar (Mayer ve Schoorman, 1992: 671-184; akt. Gül, 2002: 49).

Becker'e göre iş görenlerin bağlılık hissini taşımasına sebep olan yan bahis kaynakları şöyledir (İlsev, 1997: 31-34). Bunlar:

1. Toplumsal beklentiler
2. Bürokratik düzenlemeler
3. Sosyal etkileşimler
4. Sosyal roller

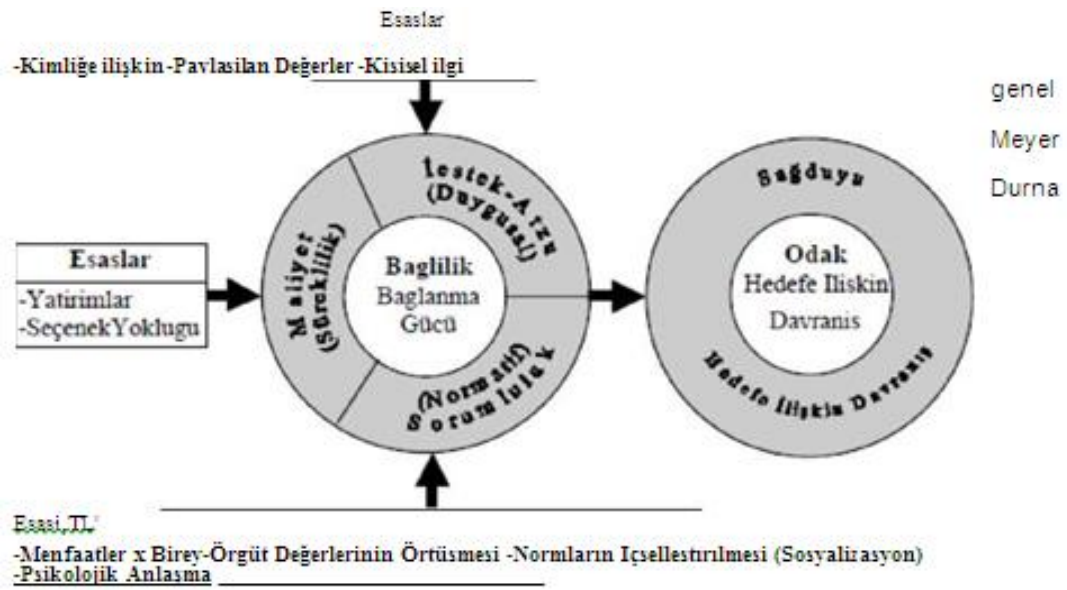
### **2.4 Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Bağlılık Modeli**

Mowday, Steers ve Porter'in (1979) ele aldığı biçimiyle duygusal bir bağlılık olarak tanımlamış ve örgüte bağlılıkla ilgili yapılan incelemelerin çoğunluğunda örgüte bağlılık aynı şekilde tanımlanmıştır. Bu tanımlamaların sonucunda iş görenlerin organizasyonların amaçlarını ve değerlerini kabullendikleri oranda bağlılık hissettikleri ileri sürülmüştür. Farklı incelemelerde ise örgütsel bağlılık, bir iş görenin organizasyonda çalıştığı zaman içinde tükettiği çaba ve zaman ile edindiği imkân ücret gibi kazanımların iş yerinden ayrıldığı takdirde kaybedileceği korkusuyla oluşan bir bağlılıktır. Meyer ve Allen (1984), bu iki tip örgüte bağlılığı içeren bir model önermişler, birinci model “devam bağlılığı”, ikinci model “duygusal bağlılık” olarak tanımlamışlardır. Daha sonra ise, bu modele ilk olarak Weiner ve

Vardi'nin (1980) önerdikleri "normatif ya da ahlaki bağlılık" olarak tanımlanan üçüncü bir boyut eklemiştir (Wasti, 2000b; akt. Yıldırım, 2003: 372).

Bu üç yaklaşımdaki ortak görüş; (a) çalışanın örgütle olan ilişkisini tanımlayan, (b) örgütsel üyeliğe devam etme ya da etmeme kararlarını içeren psikolojik bir durum olarak ifade edilebilir.

Meyer ve Allen' göre (1997: 11) örgütsel bağlılık boyutları arasında müşterek özellikler olmasına karşılık her biri farklı tecrübe ve uygulamalara bağlı olarak geliştiklerinden psikolojik yapıları birbirlerinden farklıdır (Sabuncuoğlu, 2007: 614).



Şekil 2.3: Örgütsel bağlılığın modeli (Herscovitch, 2001; akt. ve Eren, 2005).

Duygusal bağlılık, örgütsel hedefleri destekleme yönünde iş görenlerin gönüllülüğü esasına dayanır ve karakter özellikleri ile işe dair faktörlerle alakalı davranışsal bir olgudur. Normatif bağlılık, vefayı motive eden bir kültür içinde sosyalleşme sağlaması, kendini örgüte adamayı ve sebebiyle, organizasyonlara bağlı ve vefalı olma yatkınlığına vurgu yapar. Öte yandan normatif bağlılık kurumsal politika, misyon, amaç ve çalışma biçimiyle uyumlu olan ve kişi tarafından içselleştirilen düşünceleri de kapsar. Bu biçimdeki çalışan-örgüt değerleri arasındaki uyum, "örgütsel kimlik" aşamasını ortaya koyar (Wiener, 1982: 423-424; akt. Durna ve Eren, 2005: 211). Devam bağlılığı ise, kurumda çalışanın yapmış olduğu kişisel yatırımlar sebebiyle iş gördüğü organizasyonda devam etme isteğinden kaynaklanmaktadır. Bu üç bağlılık ögesi, iş görenleri organizasyona bağlayan ve

bireylerin ayrılma veya devam sonuçlarını etkileyen bir psikolojik durumu yansıtır (Wasti, 2003: 303; akt. Durna ve Eren, 2005: 211).

#### **2.4.1 Duygusal Bağlılık**

Meyer ve Allen'e göre (1991: 82) iş görenlerin önemli ölçüde yaşanan iş tecrübeleri sonucunda organizasyon üyeliğini devam ettirme beklentisini yansıtan duygusal bağlılık psikolojisi gelişmektedir (Sabuncuoğlu, 2007: 614).

Duygusal bağlılık, işletmede iş gören kişilerin duygusal olarak ve bireysel tercihleri ile işletmede devam isteği olarak ifade edilmektedir. Örgütsel bağlanma, onunla özdeşleşme ve amaçları benimsemeyle alakalı pozitif duygulara sahip olmaktır. Örgütsel kurallara karşı duyulan saygı, duygusal yakınlık, yöneticilere duyulan sevgi ve saygı, örgütsel amaçlara ve örgütsel vizyon ve misyonun paylaşılması ile oluşan bağlılık türüne duygusal bağlılık denir (Tutar, 2007: 106).

İş gördüğü organizasyona duygusal anlamda bağlı olan çalışanlar organizasyonda çalışmaya devam ederler, bunun nedeniyse organizasyon üyeliğini devam ettirme hususunda isteklidirler. Bu istek, çalışanın kurumuyla özdeşleşme ve kurumsal amaçlara ulaşma hususunda organizasyona kendilerini adama isteğinin derecesine göre değişebilmektedir (Çöl ve Ardiç, 2008: 159).

Duygusal bağlılığı güçlü olan çalışanlar "istedikleri için" organizasyonda kalırlar ve organizasyonun avantajları için epeyce gayret göstermeye gönüllü olurlar. Bu sebeple, organizasyonlarda gerçekleşmesi en fazla arzulanan ve iş görenlere empoze edilmek istenen bağlılık türüdür. Kişisel özellikler ve iş tecrübeleri duygusal bağlılık üstünde dolaysız bir etkiye sahiptir (Allen ve Meyer, 1990; Meyer v.d., 1993; Meyer ve Allen, 1997b; akt. Uyguç ve Çımrın, 2004: 92).

İş görenler kurumlarının değer ve amaçlarını benimsedikleri ölçüde bağlılık hissederler (Tutar, 2007: 106).

#### **2.4.2 Devam Bağlılığı**

Devam bağlılığı, iş görenin organizasyondaki yatırımlarının toplamını, iş yerini terk ettiğinde yatırımlarının toplamını ve karşılaştırılabilir alternatiflerin kısıtlı olmasını değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkar (Gündoğan, 2009: 50). Çalışan bireyler işten ayrıldıklarında kaybedecekleri maliyetin farkında olması sebebiyle ve

buna gereksinim duymalarından dolayı organizasyonda kalmayı sürdürürler. Bireyler farklı şekillerde organizasyona yatırım yapabilirler. İş görenlerin ailesiyle buldukları yerden farklı bir şehre taşınmak ya da çalışanların vakit ayırarak organizasyona özgü bir takım becerilerin geliştirilmesi yapılan yatırımlara örnek verilebilir. Organizasyondan ayrılmak da, iş görenin kaybettiği ya da kullandığı zamandan, maliyetten ya da gayretten vazgeçmesi manasına gelebilir (Meyer ve Allen, 1997b; akt. Çakar ve Ceylan, 2005: 56).

Başka bir anlatımla, çalışanın bir organizasyondaki tecrübesi, yatırımları ve faydalanmaları, kurumdan ayrılmanın maliyetini aşıyorsa çalışan organizasyona bağlanmaktadır (Balay, 2000: 22). Örneğin, devam bağlılığında temel sebep organizasyonda kalma ihtiyacıdır (Doğan ve Kılıç, 2007: 45).

Devam bağlılığı mecburî bağlılıktır; somut ve soyut nedenlere endeksli olarak ortaya çıkar. Bu çeşit bağlılıkta çalışanın organizasyon için sarf ettiği hizmet, süre ve çabanın karşılığında kazandığı imkân, gelir, yetki gibi somut ve soyut doyum unsurlarını, örgütte devam etmemesiyle beraber kaybedeceğine inanır ve bu düşünce bireyin örgütsel bağlılığını sağlar. Devam bağlılığı, dış etkenlere müstenit olması sebebiyle samimî olmayan bağlılıktır. Devam bağlılığında birey organizasyonu ile özdeşim kurmuş değildir (Tutar, 2007: 106).

Devam bağlılığı çok olan kişiler malî ya da farklı kazanımları kaybetmeme duygusu ile organizasyonda kalmayı mecburiyet olarak görmenin yanı sıra kendileri için farklı iş alternatiflerinin azlığı sebebiyle sadece şartlar gerektirdiği için organizasyon üyeliğini sürdürürler. Ayrıca, bireyler organizasyon üyeliğini devam ettirmek için zorunlu minimum çalışma düzeyinde başarımlarını sergilerler bu da kurumların istemediği bir bağlılık türüdür.

### **2.4.3 Normatif Bağlılık**

Meyer ve Allen, Vardi (1980) tarafından önerilen ve Weiner'in (1982) geliştirdiği "normatif" ya da "ahlaki" kapsamını da eklemek suretiyle üç boyutlu örgütsel bağlılık prototipini geliştirmişlerdir (Gül, 2002: 45). Allen ve Meyer (1990). Çalışanın zorunluluk duygusuna dayalı olarak örgütte kalmaya devam ettiği bu bağlılık türüne normatif bağlılık adını vermişlerdir. Normatif bağlılık, iş görenlerin ahlaki bir vazife hissiyle ve organizasyondan ayrılmamanın lüzumlu olduğuna inandıkları için kendilerini organizasyona bağlılık duymaları şeklinde anlatılmıştır

(Meyer ve Allen, 1997b: 11; akt. Ada, Alver ve Atlı, 2008: 501). Normatif (kuralcı) bağlılık, çalışanların işletmede devamı ile ilgili yükümlük duygularını yansıtmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 47). Bu sebeple, yüksek normatif bağlılığa sahip bireyler işletmede devam etmenin ahlaki ve doğru olduğunu tasarlayarak çalışmaya devam etmektedir (Meyer ve Allen, 1997b).

Normatif bağlılık diğer taraftan, kurumun iş görene yaptığı staj ya da işe alım öncesinde verilen eğitim ve öğretim bursları, kişisel gelişim kursları ile ilgili ödemeler ve diğer karşılıksız ödemeler yatırımlar ve harcamalar sonucu, çalışanın kendisini işletmeye karşı minnettar hissetmesini sağlamaktadır. Bu tutum çalışana organizasyona devam etme mevzusunda zorlamakta ve çalışana normatif olarak örgüte bağlamaktadır. Bu şekilde bir bağlılık görüşü yalnızca çalışanın işletmeye olan borcunu ödemesiyle son bulabilecektir (Meyer ve Allen, 1991: 72; akt. Doğan ve Kılıç, 2007: 47).

Normatif bağlılık çalışanların bireysel sadakat ve ahlaki normları ile ilgili olup bireylerin sosyo-kültürel özelliklerinden etkilenmektedir. Ülkemizde yapılan araştırmada normatif bağlılığı en fazla etkileyen parametrelerin “sadakat normları, aile etkisi, toplulukçu örgüt kültürü ve eş- dost ricası ile işe alınma” olduğu görülmüştür (Wasti, 2000; akt. Uyguç ve Çımrın, 2004: 93).

Ancak, Türkiye gibi toplulukçu ekinlerde gözlenen normatif bağlılığın bir nedeni de işe bağlılık olabilir. Zira çalışmaya bağlılık iş görenlerin, genel anlamda çalışmayla ilgili değer ve davranışları anlamına gelmekte ayrıca toplum kültürünü yansıtmaktadır. Bilhassa, Türkiye gibi toplulukçu ekinlerde çalışmaya epeyce kıymet verilir. “İşe öncelik vermek, işi sevmek, işi benimsemek, işi ciddiye almak, çalışkan olmak, işletmeye bağlılık göstermek, özverili çalışmak” kurumlarımızın iş görenlerde zorunluluk oluşturan çalışmaya yönelik tutumsal normlar ve değerler ile toplulukçu kültür özelliğini gösterir (Uyguç, 2003: 432-438).

Bu üç bağlılık sınıflandırmasının başka bir ortak noktası da, iş görenle işletme arasında gelişen ve işletmeden ayrılma tutumu azalan bir münasebetten söz etmeleridir. Ancak bu bağın çeşidi, açıklanan bu üç yaklaşıma göre farklılık göstermektedir. Yüksek duygusal bağlılığa sahip bireyler istedikleri için çıkarları doğrultusunda tutum sergileyen ve böyle gerektirdiği için davrananlar devam bağlılığını; normatif bağlılık duyanlar ise yaptıklarının doğru ve bu şekilde olması

gerektiğine inandıkları için organizasyon üyeliğini devam ettirmektedirler (Çöl ve Ardıç, 2008: 160).

Yapılan tüm araştırmalar incelendiğinde, organizasyona bağlılıkları düşük olan ya da hiç olmayan çalışanların işten ayrılmayı istemeleri, işe geç gelme veya hiç gelmeme tutumlarının yüksek olması beklenir. Duygusal bağlılığın bireylerin daha önceki olumlu iş tecrübeleri sonucuna paralel olarak örgütte verimli bir şekilde çalışması, bireylerin örgütteki terfi, kıdem ve başka iş alternatiflerinin az olması sebebiyle devam bağlılığını, normatif bağlılık ise bireylerin sadakat normları ile ilgili olduğu söylenebilir. Sonuç olarak bu üç bağlılık arasındaki ortak nokta, çalışanla organizasyon arasında işten ayrılma olasılığını azaltacak bir ilişkinin olmasıdır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM VE TEKNİKLER

#### 3.1 Araştırmanın Yapısı

Bu bölümde; araştırmanın konusu, amacı, önemi, sınırlılıkları, modeli, hipotezler, çalışma evreni ile örnekleme ve veri toplama yöntemi gibi konular yer almaktadır.

##### 3.1.1 Araştırmanın Konusu

Bu araştırmada Adıyaman Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü çalışanlarının görüşlerinden hareketle örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa etkileri konusu çalışılmıştır.

##### 3.1.2 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Folger ve Konovsky'e (1989) göre, örgütsel adalete ilişkin algıların, çalışanların örgüte duydukları bağlılık gibi önemli örgütsel sonuçları ortaya çıkardığı bilinmektedir. Adaletli muameleler, eylemler, organizasyona bağlılığı ve çalışmaya devam amacını artırarak güçlendirir. Özetle adalet, bireyleri bir arada tutar; adil olmayan uygulamalar ise bireylerin birbirlerinden ayrılmalarına sebep olabilir (Folger ve Cronpanzano,1998; akt. Yıldırım, 2007: 253). Çalışma yaşamında örgütsel adalet algısı, örgütsel bağlılığa olan etkileri nedeniyle önem kazanmaktadır.

Bu araştırmanın amacı, Adıyaman Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü çalışanlarının örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin medeni durum, yaş, cinsiyet, çalışma süresi ve eğitim durumu değişkenleri açısından incelemektir.

İş yaşamında tutunma ve bağlılık açısından en önemli unsurlardan biri olan örgütsel adaletin ve örgütsel bağlılık Adıyaman Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğünde bütün boyutlarıyla ele alınıp incelenmesinin diğer kurum çalışmalarına ışık tutacağı ve yararlı olacağı düşünülmüştür. Bu araştırma ile örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin ortaya konulmasının çalışma yaşamına yönelik literatüre önemli bir kaynak oluşturacağı düşünülmektedir. Ayrıca, araştırma sonuçları çerçevesinde, bir kamu kurumunda çalışan personeli motive etme yönünden sunulacak önerilerin kurum yöneticilerine ve insan kaynakları bölümüne önemli yararlar sağlayabileceği düşünülmektedir.

### **3.1.3 Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu araştırma Sosyal Güvenlik Kurumuna bağlı Adıyaman SGK İl Müdürlüğünde çalışan ve araştırmaya 2014 yılında gönüllü olarak katılan kişilerin görüşleri ile sınırlıdır.

### **3.1.4 Araştırma Evreni ve Örneklem**

Araştırma sonuçlarının genellediği, araştırma kapsamı içerisinde yer alan ortak özelliklere sahip birimler bütünü evren olarak tanımlanabilir. Evreni oluşturan, araştırma kapsamına giren olay, olguya da varlıklardan oluşmaktadır. Doğrusu evreni bu birimlerden daha çok bunların göstermiş oldukları özellikler oluşturur. Yalnız, uygulamada araştırma evreni tanımlanırken bu özelliklerden daha çok bu özellikleri taşıyan olay, olgu veya farklılıklar ifade edilmektedir (Ural ve Kılıç, 2006: 33; akt. Çöp, 2008: 56).

Bu tez çalışmasının evrenini ve örneklemini Adıyaman Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü çalışanları oluşturmaktadır. İl Müdürlüğünün çalışan sayısının tespiti için müdürlüğün insan kaynakları bölümü ile irtibata geçilerek bu sayının 158 olduğu öğrenilmiştir. Örneklem içinden araştırmaya gönüllü olarak 114 çalışan katılmıştır.

Örneklem sayısının belirlenmesi için araştırmacının öncelikle bazı kararlar vermesi gereklidir. Araştırma konusuna ilişkin daha eskiden herhangi bir araştırma yapılmamış ise topluluk oranı ve tahminini ifade eden p değeri 0,05 olarak alınır (Arıkan, 2005:156; akt. Çöp, 2008: 56).



### 3.1.5 Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Anket, Sosyal Güvenlik Adıyaman İl Müdürlüğünün 29.04.2014 tarihli onayı ile 2014 yılında uygulanmıştır.

a) Örgütsel Adalet Ölçeği: Örgütsel adalet ölçeğinin alt ölçeklerinden dağıtımsal adalet ölçeği; “Moorman (1991)” ile “Niehoff ve Moorman (1993)”e ait araştırmalarda geliştirilerek İşbaşı (2000) ve Dilek (2004)’e ait çalışmalarda kullanılan 5 soru, işlemsel adalet ölçeği; “Moorman (1991)” tarafından geliştirilerek İşbaşı (2000) ve Dilek (2004)’e ait çalışmalarda kullanılan 5 sorudan oluşmaktadır. Etkileşimsel adalet alt ölçeği ise “Moorman (1991)”, “Folger ve Konovsky”, “Niehoff ve Moorman (1993)” tarafından geliştirilen ve İşbaşı (2000) ile Dilek (2004) tarafından, Türkçeye aktarılan ve çalışmalarında kullandıkları 11 sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır.

b) Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Araştırmada çalışanların örgütsel bağlılık algısını ölçmek için, Meyer ve Allen’in 1990 ve 1991 yıllarında örgütsel bağlılığın üç bileşenli modelini ele alarak geliştirdikleri ve 1993 revize ettikleri ölçek kullanılmıştır. Ölçek örgütsel bağlılığı, literatürde de sıkça rastladığımız gibi üç boyutta ele almıştır. Bunlar: duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır.

### 3.1.6 Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada betimsel tarama prototipi kullanılmıştır. Betimleyici bir incelemede herhangi bir bağın varlığı veya yokluğu araştırılır. Örneklemeden hareketle evrene dair geniş bilgi sahibi oluruz. Yeni hipotezlerin formüle edilmesi kolaylaşır. Betimleyici araştırmalar bize o olgunun niçin öyle olduğunu, o birlikteliğin niçin öyle kurulduğunu açıklamazlar, onun yerine olgularda neyin olduğunu, nelerin neler ile birlikte olduğunu bildirirler. Betimleyici araştırmaların sonuçları, grafikler, yüzde tabloları ile gösterilir ve değişkenler arasında korelasyonun varlığı veya yokluğu saptanır. “Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanır” (Karasar, 1991: 77).

Çalışma literatür taraması ve uygulanan ölçek çalışmasına ait analizlerin incelenmesi ile üç temel kısımdan oluşmaktadır. Birinci bölümde örgütsel adaletin alt unsurları, ikinci bölümde örgütsel bağlılığın alt unsurları incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise Adıyaman Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü çalışanlarının örgütsel adalet algılamalarının demografik değişkenlere göre inceleyerek karşılaştırmayı ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini ortaya koymayı amaçlayan bir modeldir.

Bu araştırmada veri toplamı yöntemi olarak ölçek formu kullanılmıştır. Bu ölçek formu Adıyaman Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğünden izin alınarak çalışanlara elden dağıtılarak ulaştırılmıştır. Bazı çalışanların görüşlerini belirtmekten kaçınması nedeni ile dağıtılan 158 adet ölçeğin 114 ölçek geri dönüşü sağlanmıştır. Eksik doldurulan 10 ölçek değerlendirme dışı tutularak 104 ölçek analiz için kullanılmıştır. Ölçeklerdeki geri dönüş oranı ise %72'dir.

Çalışmada ölçek yoluyla elde edilen veriler SPSS 20.0 programına girilmiş ve normallik testi uygulanarak parametrik olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya yönelik istatistikî yöntemler (Güvenilirlik Analizi, Anova Testi, T Testi, Pearson Korelasyon Analizi) kullanılarak yorumlar yapılmıştır. Demografik unsurlara ait veriler ise frekans analizine tabi tutularak anlamlı görülen değerler yorumlanmıştır.

Araştırmaya katılanların ölçeklerde yer alan maddelere ilişkin görüşleri beşli likert ölçeği kullanılarak değerlendirilmiştir. Bu bölümde, katılımcıların ifadelerine yönelik cevapları doğrultusunda elde edilen veriler dikkate alınarak her bir ifade için ağırlıklı ortalama hesaplanmıştır. Ölçekte ifadelerine ilişkin değerleri hesaplanırken “Kesinlikle Katılıyorum” cevabına 5 değeri, “Katılıyorum” cevabına 4 değeri, “Kararsızım” cevabına 3 değeri, “Katılmıyorum” cevabına 2 değeri, “Kesinlikle Katılmıyorum” cevabına 1 değeri verilmiş ve her bir ifade için ortalama bir değer bulunmuştur. Hesaplanan ortalamalar 5 üzerinden olup, ortalaması 5'e yakın ifadeler katılımcıların “kesinlikle katıldıkları” yönündeki eğilimi, ortalaması 1'e yakın olan ifadeler ise “kesinlikle katılmadıkları” yönündeki eğilimi belirtmektedir. Yani; 1,00-1,49 aralığı kesinlikle katılmıyorum, 1,50-2,49 aralığı katılmıyorum, 2,50-3,49 aralığı kararsızım, 3,50-4,49 aralığı katılıyorum, 4,50-5,00 aralığı kesinlikle katılıyorum şeklinde ifade edilmiştir.

Çalışmada adalet ölçeğine yönelik hazırlanan ölçekte toplam 21 soru bulunmaktadır. Ölçekteki ilk 5 soru (1-5) dağıtımsal adalete, sonraki 5 soru (6-10) işlemsel adalete, son 11 soru da (11-21) etkileşimsel adalete yönelik sorulardır.

Belirtilen sorular içerisinde etkileşimsel adalete yönelik olarak hazırlanan 21. soru ters kodlu bir sorudur.

Çalışmada bağlılık ölçeğine yönelik hazırlanan ölçekte ise toplam 18 soruya yer verilmiştir. Ölçeğin 1.,2.,3.,15.,16.,17. soruları duygusal bağlılığı, 4.,5.,6.,7.,8.,9. soruları devam bağlılığını, 10.,11.,12.,13.,14.,18. soruları normatif bağlılığı ölçmek üzere hazırlanmıştır. Ölçekteki 15.,16.,17.,18. sorular ters yönlü sorulardır. Bu soruların analizi de çevrilerek yapılmıştır.

### **3.1.7 Hipotezler**

Çalışmada 6 adet ana olmak üzere toplam 34 hipotez sınanmaktadır;

H<sub>1</sub>: Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ile cinsiyet değişkeni arasında farklılık yoktur.

H<sub>3</sub>: Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ile yaş değişkeni arasında farklılık yoktur.

H<sub>4</sub>: Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ile medeni durum değişkeni arasında farklılık yoktur.

H<sub>5</sub>: Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ile eğitim durumu değişkeni arasında farklılık vardır.

H<sub>6</sub>: Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ile çalışma süresi değişkeni arasında farklılık yoktur.

### **3.1.8 Verilerin Analizi**

Bu çalışmada elde edilen veriler SPSS 20.0 paket programı yardımı ile değerlendirilmiştir. Verilere ilişkin frekans ve yüzdesel değerler elde edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiye korelasyon analizi ile bakılmıştır. Ayrıca, hazırlanan ölçek formunun güvenilirliği Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı hesaplanarak ölçülmüştür.

İki örneklem grubu için ortalamalar arasında fark olup olmadığını araştırmak amacıyla T testi kullanılır. Bağımsız örneklem T testinin incelenmesinde, önceliğimiz gruplar arası varyansın birbirine eşit olup olmamasının test edilmesidir.

Varyans analizi sonucunda F test istatistiği önemliyse, hangi grup ortalamasının diğerlerinden farklı olduğu, farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını, ortalamaları birbirlerinden farklı olan grupları belirlemek için geliştirilen testlerden biri olan tukey testi kullanılmıştır.

Çalışmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel bağlılıkla bağımsız değişkeni olan örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi anlamak için çoklu regresyon yöntemi kullanılmıştır. İki değişken arasındaki ilişkiyi anlamak için geliştirilmiş bir istatistiksel teknik olan Pearson Korelasyon Analizi ile örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığın ana ve alt problemleri çalışılmıştır.

### 3.1.8.1 Güvenilirlik analizi sonucu

Aşağıdaki tablolarda güvenilirlik analizi sonucu ortaya çıkan Cronbach Alpha (a) değerleri verilmiştir.

Ölçekteki 21 madde için sınınan “örgütsel adalet” ölçeğine ait Cronbach's Alpha değeri 0,920'dir. 18 maddeden oluşan “örgütsel bağlılık” ölçeğinin tümü için ölçülen Cronbach's Alpha değeri 0,785 bulunmuştur.

#### 3.1.8.1.1. Örgütsel adalet ölçeği güvenilirlik katsayıları

**Tablo 3.1:** Örgütsel adalet ölçeği alpha güvenilirlik katsayısı sonuçları.

Alfa değeri (Cronbach's Alpha)	Madde Sayısı (N)
,920	21

**Tablo 3.2:** Örgütsel adalet güvenilirlik analizi toplam istatistikler.

	İlgili bir soru çıkarıldığında geridekalan soruların oluşturduğu ölçek ortalaması	Varyans değerleri	Korelasyon değerleri	Alfa değerleri
1.İşe yönelik üstlendiğimiz sorumluluklarımızın karşılığını adil bir biçimde alırız.	57,12	233,812	,553	,917
2.İşe yönelik sahip olduğumuz deneyimlerimizin karşılığını adil bir biçimde alırız.	57,09	234,449	,582	,916
3.İşe yönelik fazladan gösterdiğimiz çabamızın karşılığını adil bir biçimde alırız.	57,35	231,238	,605	,916

**Tablo 3.2 (Devam):** Örgütsel adalet güvenilirlik analizi toplam istatistikler.

	İlgili bir soru çıkarıldığında geride kalan soruların oluşturduğu ölçek ortalaması	Varyans değerleri	Korelasyon değerleri	Alfa değerleri
4.Bu işyerinde işini iyi yapmayana tolerans (hoşgörü) gösterilmez.	56,71	243,139	,315	,922
5.Bu sektördeki diğer kurumlarda çalışan meslektaşlarımla ücretleri ile kıyasladığımda kendi ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	57,43	235,743	,513	,918
6.Kurumun işleyişine yönelik kurallar, tüm kararların tutarlı bir biçimde alınabilmesi için gerekli standartların oluşmasını sağlar.	56,44	236,016	,511	,918
7.Kurumun işleyişine yönelik kurallar, kararlardan etkilenecek kişilerin fikirlerinin dikkate alınmasını sağlar.	56,62	235,093	,542	,917
8.Kurumun işleyişine yönelik kurallar, yöneticinin aldığı kararlara ve uygulamalarına yönelik sonuçları düzenli olarak çalışanlara iletilmesini sağlar.	56,44	233,298	,608	,916
9.Kurumun işleyişine yönelik kurallar, çalışanların alınan kararlara yönelik yöneticiden ek bilgi veya açıklama istemelerine izin verir.	56,70	232,503	,609	,916
10.Kurumun işleyişine yönelik kurallar, çalışanların iş ilişkilerinde herhangi bir haksızlığa maruz kalmaları durumunda kendilerini korumalarına yardımcı olur.	56,80	233,308	,614	,916
11.Amirimiz her zaman tarafsız davranabilir	56,78	227,106	,715	,914
12.Amirimiz çalışmalarımızı yakından izler.	55,95	236,454	,502	,918
13.Amirimiz, aldığı kararlara ve sonuçlarına yönelik düzenli olarak bilgi verir.	56,32	229,209	,647	,915
14.Amirimiz, işe yönelik yeni kurallar geliştirirken fikrimizi alır.	56,80	229,541	,674	,914
15.Amirimiz, bize karşı içten ve anlayışlıdır.	56,41	226,012	,721	,913
16.Amirimiz düşük performansla çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için mutlaka bir şans daha verir.	56,37	228,528	,700	,914
17.Amirimiz işimizle ilgili zorlukları yenmemizde bize yardımcı olur.	56,47	224,329	,738	,913
18.Amirimiz çalışma hayatına ilişkin haklarımızı çiğnemez.	56,47	224,329	,781	,912
19.İşimize ilişkin hedeflerimizi ve planlarımız amirimizle rahatlıkla paylaşabiliriz	56,39	229,057	,680	,914
20.Amirimiz aldığı kararlarda tutarlıdır.	56,21	232,926	,562	,917
21.Amirimiz aldığı kararların sebeplerini asla açıklamaz.	56,36	261,727	-,181	,931

Ölçekteki 21 madde için sınanan adalet ölçeğine ait Cronbach's Alpha değeri 0,92 bulunmuştur. Cronbach's Alpha değeri 0,700 üzerindeki bir değer güvenilir olarak kabul edilmektedir (Şimşek, 2012:155). Bu değer güvenilir ve kabul edilir bir düzeyde olduğunu söylemek mümkündür. Cronbach Alfa güvenilirlik testi ile ölçek formundaki her bir sorunun önemi ve toplam güvenilirliğe katkısı da

görülebilmektedir. Ölçek formunda yer alan ve katılımcıların örgütsel adalet hakkındaki algılarını ölçmeye yönelik olarak hazırlanan yirmi bir soru için ayrı ayrı güvenilirlik katsayısı hesaplanmış ve soruların, soru formundaki etkisi Tablo 3.1’de verilmiştir.

Tablo 3.2’de, ölçekte yer alan her bir sorunun ölçek formuna dâhil edilmemesi durumunda Ortalama, Varyans ve Alpha Güvenilirlik Katsayısının alacağı değerler gösterilmektedir. Alpha güvenilirlik katsayısının yükselmesi durumunda, ilgili sorunun soru formunda güvenilirliği azaltıcı yönde bir etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. Soruların hemen hemen hepsi güvenilirlik katsayısına yakın değerler almış, ölçeğin güvenilirlik katsayısını değiştirecek ölçüde artıran ya da azaltan soru bulunmamıştır.

### 3.1.8.1.2 Örgütsel bağlılık ölçeği güvenilirlik katsayıları

**Tablo 3.3:** Örgütsel bağlılık ölçeği alpha güvenilirlik katsayısı sonuçları.

Alfa Değeri (Cronbach's Alpha)	Madde sayısı (N)
,785	18

**Tablo 3.4:** Örgütsel bağlılık güvenilirlik analizi toplam istatistikler.

	İlgili bir soru çıkarıldığında geride kalan soruların oluşturduğu ölçek ortalaması	Varyans Değerleri	Korelasyon Değerleri	Alfa Değerleri
1. Kariyer hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda tamamlamaktan mutluluk duyarım.	51,05	102,143	,385	,773
2. Bu kurumun karşılaştığı her problemi kendi problemim gibi hissedirim.	50,19	100,390	,504	,765
3. Bu kurumda çalışmanın benim için özel (kişisel) bir anlamı var.	50,73	101,713	,450	,769
4. Şu an için çalıştığım kurumda kalmamın nedeni istediğim için olduğu kadar gereklilik de olmasıdır.	50,28	101,252	,470	,768
5. İstesem bile şu an için çalıştığım kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.	50,56	98,832	,502	,764
6. Şimdi işimden ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu.	50,32	98,063	,536	,762
7. Bu kurumdan ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum.	50,28	100,300	,470	,767
8. Eğer bu kuruma kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı göz önünde bulundurabilirdim.	50,67	101,407	,495	,766
9. Bu kurumdan ayrılmamın negatif sonuçlarından birisi de uygun alternatiflerin az olmasıdır.	50,44	102,929	,375	,774

**Tablo 3.4 (Devam):** Örgütsel bağlılık güvenilirlik analizi toplam istatistikler.

	İlgili bir soru çıkarıldığında geride kalan soruların oluşturduğu ölçek ortalaması	Varyans Değerleri	Korelasyon Değerleri	Alfa Değerleri
10.Ayrılmak benim için avantajlı da olsa, şu an kurumumdan ayrılmanın doğru olduğunu düşünmüyorum.	50,55	101,357	,464	,768
11.Eğer şimdi kurumumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissederdim.	51,08	99,858	,526	,764
12.Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	50,93	102,529	,383	,773
13.Bu kurumdaki insanlara olan sorumluluklarım nedeniyle şu an işten ayrılmazdım.	50,77	101,985	,438	,770
14.Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	50,71	97,431	,578	,759
15.Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.	50,41	113,604	-,029	,800
16.Bu kuruma karşı duygusal bir bağlılık hissetmiyorum	50,36	115,727	-,108	,807
17.Çalıştığım kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum	50,35	110,966	,062	,795
18.Şimdiki yöneticilerimle birlikte çalışma zorunluluğu hissetmiyorum.	50,48	109,631	,121	,791

18 maddeden oluşan örgütsel bağlılık ölçeğinin tümü için ölçülen Cronbach's Alpha değeri 0,785'dir. Soruların hemen hemen hepsinin güvenilirlik katsayısına yakın değerler almış olması nedeni ile ölçeğin güvenilirlik katsayısını değiştirecek ölçüde artıran ya da azaltan soru bulunmamıştır.

Yukarıda verilen bilgiler ışığında, Tablo 3.1 ve 3.3'e göre, güvenilirlik analizleri (Cronbach's Alpha) sonuçları dikkate alınarak kullanılan tüm ölçüm araçlarının 0,700 değerinin üzerinde çıkması nedeni ile her iki ölçeğin de oldukça güvenilir ve kabul edilir bir düzeyde olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 3.2 ve 3.4'e göre; madde toplam korelasyonlarının 0,200 ve üstünde olmasının teorik açıdan yeterli olması nedeni ile çalışmada örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ölçeklerine ilişkin madde toplam korelasyonlarının da yeterli düzeyde olduğu görülmektedir.

### **3.1.9 Araştırmaya İlişkin Bulgu ve Yorumlar**

#### **3.1.9.1 Araştırmaya katılan Adıyaman Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin bulgular**

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiş olup, bu istatistiklerden elde edilen bulgu

ve değerlendirmeler tablolar yolu ile açıklanmaktadır. Burada amaç katılımcıların medeni durum, yaşı, cinsiyet, eğitim durumu ve çalışma süresi gibi değişkenlere göre sayısal ve oransal dağılımlarını ortaya koymaktır. Bu bağlamda araştırmaya katılanlara yönelik demografik değişkenlere ilişkin bilgiler Tablo 3.5’de verilmiştir. Bu değişkenler cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve çalışma süresi değişkenleridir.

**Tablo 3.5:** Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin istatistik bilgileri.

Değişkenler		N	%
Cinsiyet	Bay	82	78,8
	Bayan	22	21,2
	Total	104	100
Yaş	22-26	9	8,7
	27-31	26	25,0
	32-36	24	23,1
	37-41	15	14,4
	42-46	10	9,6
	47 ve üzeri	20	19,2
	Total	104	100
Medeni Durum	Evli	88	84,6
	Bekâr	15	14,4
	Boşanmış	1	1,0
	Total	104	100
Eğitim Durumu	İlköğretim	3	2,9
	Lise	16	15,4
	Yüksekokul	21	20,7
	Üniversite	56	53,8
	Lisansüstü	8	7,7
	Total	104	100
Çalışma Süresi	1 yıldan az	7	6,7
	1-5 yıl	25	24,0
	6-10 yıl	15	14,4
	11-15 yıl	21	20,2
	16-20 yıl	19	18,3
	21 yıl ve üzeri	17	16,3
	Total	104	100



Tablo 3.5 incelendiğinde şu bulgular ortaya çıkmıştır: Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımı incelendiğinde ilgili kurumda araştırmaya katılan 104 personelin 82'ı (%78,8'u) bay, 22'ninde (%21,2'si) bayan olduğu görülmektedir.

Katılımcıların yaşı ise 22-26, 27-31, 32-36, 37-41, 42-46, 47 ve üzeri olmak üzere 6 kategoride incelenmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların yaş dağılımı incelendiğinde ilgili kamu kurumunda araştırmaya katılanların %8,7'sinin 22-26, %25,0'inin 27-31, %23,1'inin 32-36, %14,4'ünün 37-41, %9,6'sının 42-46, %19,2'sinin ise 47 ve üzeri yaş dağılımında olduğu görülmektedir. Araştırmada incelenen grubun yarısından fazlasını 22-36 yaş aralığındaki genç ve orta yaş grubu oluşturmaktadır.

Katılımcıların medeni durumlarına ilişkin dağılım incelendiğinde araştırmaya katılanların %84,6'sının evli, %14,4'ünün bekâr ve %1,0'inin boşanmış durumda oldukları görülmektedir. Araştırmaya katılan grubun büyük çoğunluğunu evli grup temsil etmektedir.

Ölçek çalışmasında katılımcıların eğitim durumuna yönelik olarak 5 kategori bulunmasına karşılık eğitim durumu 5 grupta incelenmiştir. Buna göre katılanların %2,9'u ilköğretim, %15,4'ü lise, %20,7'si yüksekokul, %53,8'i üniversite, %7,7'si lisansüstü eğitimi almıştır. Katılımcıların eğitim düzeylerinin yüksek oluşu çalışmanın doğru algılanabilmesi açısından olumlu bir katkı sağlamıştır.

Kurumdaki çalışma süresi incelendiğinde ise katılımcıların %6,7'sinin 1 yıldan az, %24,0'ünün 1-5 yıl arası, %14,4'ünün 6-10 yıl arası, %20,2'sinin 11- 15 yıl arası, %18,3'ünün 16-20 yıl arası ve %16,3'ünün 21 yıl ve üzeri sürede kurumda çalıştıkları görülmektedir. Katılımcılar içerisinde 1-5 yıl çalışma süresine sahip grubun en yüksek dağılımı gösterdiği görülmektedir.

Araştırmaya katılanların ölçeklerde yer alan maddelere ilişkin görüşleri beşli likert ölçeği kullanılarak değerlendirilmiştir. Bu bölümde, katılımcıların ifadelere yönelik cevapları doğrultusunda elde edilen veriler dikkate alınarak her bir ifade için ağırlıklı ortalama hesaplanmıştır. Ölçekte ifadelere ilişkin değerleri hesaplanırken “Kesinlikle Katılıyorum” cevabına 5 değeri, “Katılıyorum” cevabına 4 değeri, “Kararsızım” cevabına 3 değeri, “Katılmıyorum” cevabına 2 değeri, “Kesinlikle Katılmıyorum” cevabına 1 değeri verilmiş ve her bir ifade için ortalama bir değer bulunmuştur. Hesaplanan ortalamalar 5 üzerinden olup, ortalaması 5'e yakın ifadeler

katılımcıların “kesinlikle katıldıkları” yönündeki eğilimi, ortalaması 1’e yakın olan ifadeler ise “kesinlikle katılmadıkları” yönündeki eğilimi belirtmektedir.

**Tablo 3.6:** Dağıtımsal adalet güvenilirlik analizi toplam istatistikler.

Dağıtımsal Adalet	Sayı	Ort.	Std.S.	Frekans (S)				
				--	-	<	+	++
1.İşe yönelik üstlendiğimiz sorumluluklarımızın karşılığını adil bir biçimde alırız.	104	2,35	1,23	30	39	9	21	5
2.İşe yönelik sahip olduğumuz deneyimlerimizin karşılığını adil bir biçimde alırız.	104	2,38	1,14	26	40	13	23	2
3.İşe yönelik fazladan gösterdiğimiz çabanın karşılığını adil bir biçimde alırız.	104	2,12	1,26	46	26	11	16	5
4.Bu işyerinde işini iyi yapmayana tolerans (hoşgörü) gösterilmez.	104	2,75	1,18	16	33	23	25	7
5.Bu sektördeki diğer kurumlarda çalışan meslektaşlarımızın ücretleri ile kıyasladığımda kendi ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	104	2,03	1,20	47	28	13	11	51
ORTALAMA	104	2,33	1,2	33	33,2	13,8	19,2	14

Adıyaman SGK İl Müdürlüğünde çalışanların Dağıtımsal Adalet durumunu tespit etmek amacıyla sorular sorulmuştur.

Tablodaki ortalama değeri yorumlarken;

0 – 2,49 arası değer düşük düzey,

2,50 – 3,99 arası değer orta düzey,

4,00 – 5,00 arası değer yüksek düzey olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 3.6'daki bilgilere göre; ölçeğe katılan kişilerin Dağıtımsal Adalet ölçek puanları ortalaması 2,33 bulunmuştur. Bulunan bu sonuçla ölçeğe katılan kişilerin genel kanısı dağıtımsal adalet için frekans ortalaması incelendiğinde (orta.=33,2) “katılmıyorum” şeklinde olduğu ve ilgili kurumda dağıtımsal adaletin düşük düzeyde algılandığı görülmektedir.

### 3.1.9.2 Araştırmanın ana ve alt problemlerine ilişkin bulgu ve yorumlar

**Tablo 3.7:** İşlemsel adalet güvenilirlik analizi toplam istatistikler.

İşlemsel Adalet	Sayı	Ort.	Std.S.	Frekans (S)				
				--	-	<>	+	++
6.Kurumun işleyişine yönelik kurallar, tüm kararların tutarlı bir biçimde alınabilmesi için gerekli standartların oluşmasını sağlar.	104	3,02	1,19	14	23	21	39	7
7.Kurumun işleyişine yönelik kurallar, kararlardan etkilenecek kişilerin fikirlerinin dikkate alınmasını sağlar	104	2,85	1,18	18	23	24	35	4
8.Kurumun işleyişine yönelik kurallar, yöneticinin aldığı kararlara ve uygulamalarına yönelik sonuçları düzenli olarak çalışanlara iletilmesini sağlar.	104	3.02	1,157	14	23	17	47	3
9.Kurumun işleyişine yönelik kurallar, çalışanların alınan kararlara yönelik yöneticiden ek bilgi veya açıklama istemelerine izin verir.	104	2.76	1,195	18	31	17	34	4
10.Kurumun işleyişine yönelik kurallar, çalışanların iş ilişkilerinde herhangi bir haksızlığa maruz kalmaları durumunda kendilerini korumalarına yardımcı olur.	104	2.66	1,146	19	31	23	28	3
<b>ORTALAMA</b>	104	2,86	1,173	16,6	26,2	20,4	36,6	4,2

Tablo 3.7’deki veriler incelendiğinde; ölçeğe katılan kişilerin İşlemsel Adalet ölçek puanları ortalaması 2,86 bulunmuştur. Bulunan bu sonuçla ölçeğe katılan kişilerin genel kanısı işlemsel adalet için frekans ortalaması incelendiğinde (orta.=36,6) “katılıyorum” şeklinde olduğu ve ilgili kurumda işlemsel adaletin orta düzeyde algılandığı görülmektedir.

**Tablo 3.8:** Etkileşimsel adalet güvenilirlik analizi toplam istatistikler.

Etkileşimsel Adalet	Sayı	Ort.	Std.S.	Frekans (S)				
				--	-	<	+	++
11.Amirimiz her zaman tarafsız davranabilir	104	2,68	1,272	24	25	23	24	8
12.Amirimiz çalışmalarımızı yakından izler.	104	3,51	1,182	8	16	14	47	19
13.Amirimiz, aldığı kararlara ve sonuçlarına yönelik düzenli olarak bilgi verir.	104	3,14	1,288	18	15	15	46	10
14.Amirimiz, işe yönelik yeni kurallar geliştirirken fikrimizi alır.	104	2,66	1,31	22	29	21	26	6
15.Amirimiz, bize karşı içten ve anlayışlıdır.	104	3,05	1,232	20	16	17	41	10
16.Amirimiz düşük performansla çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için mutlaka bir şans daha verir.	104	3,09	1,232	18	14	19	47	6
17.Amirimiz işimizle ilgili zorlukları yenmemizde bize yardımcı olur.	104	2,99	1,355	19	25	11	36	13
18.Amirimiz çalışma hayatına ilişkin haklarımızı çiğnemez.	104	2,99	1,288	18	22	17	37	10
19.İşimize ilişkin hedeflerimizi ve planlarımız amirimizle rahatlıkla paylaşabiliriz	104	3,07	1,241	15	22	17	41	9
20.Amirimiz aldığı kararlarda tutarlıdır.	104	3,25	1,26	14	15	21	39	15
21.Amirimiz aldığı kararların sebeplerini asla açıklamaz.	104	3,11	1,206	9	28	25	27	15
ORTALAMA	104	3,05	1,26	16,818	20,636	18,18	37,36	11

Adıyaman SGK İl Müdürlüğünde çalışanların Etkileşimsel Adalet ölçek durumunu tespit etmek amacıyla sorular sorulmuştur.

Tablo 3.8'deki bilgiler incelendiğinde; ölçeğe katılan kişilerin Etkileşimsel Adalet ölçek puanları ortalaması 3,05 bulunmuştur. Bulunan bu sonuçla ölçeğe katılan kişilerin genel kanısı etkileşimsel adalet için frekans ortalaması incelendiğinde (orta.=37,36) “katılıyorum” şeklinde olduğu ve ilgili kurumda etkileşimsel adaletin orta düzeyde algılandığı görülmektedir.

**Tablo 3.9:** Duygusal bağıllık güvenilirlik analizi toplam istatistikler.

Duygusal Bağıllık	Sayı	Ort.	Std.S.	Frekans (S)				
				--	-	<>	+	++
1. Kariyer hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda tamamlamaktan mutluluk duyuyorum.	104	2,49	1,34	36	17	23	20	8
2. Bu kurumun karşılaştığı her problemi kendi problemim gibi hissedirim.	104	3,35	1,24	9	23	12	43	17
3. Bu kurumda çalışmanın benim için özel (kişisel) bir anlamı var.	104	2,81	1,23	18	28	22	28	8
15.Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.	104	3,13	1,26	14	20	23	33	14
16.Bu kuruma karşı duygusal bir bağıllık hissetmiyorum.	104	3,18	1,34	16	20	13	39	16
17.Çalıştığım kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum	104	3,19	1,32	12	27	12	35	18
ORTALAMA	104	3,03	1,29	1,5	22,5	17,5	33	13,5

Adıyaman SGK İl Müdürlüğünde çalışanların Duygusal Bağıllık durumunu tespit etmek amacıyla sorular sorulmuştur.

Tablo 3.9'daki verilere göre; ölçeğe katılan kişilerin Duygusal Bağıllık ölçek puanları ortalaması 3,03 bulunmuştur. Bulunan bu sonuçla ölçeğe katılan kişilerin genel kanısı duygusal bağıllık için frekans ortalaması incelendiğinde (orta.=33) "katılıyorum" şeklinde olduğu ve ilgili kurumda duygusal bağıllığın orta düzeyde algılandığı görülmektedir.

**Tablo 3.10:** Devam bağıllığı güvenilirlik analizi toplam istatistikler.

Devam Bağıllığı	Sayı	Ort.	Std.S.	Frekans (S)				
				--	-	<	+	++
4. Şu an için çalıştığım kurumda kalmamın nedeni istediğim için olduğu kadar gereklilik de olmasıdır.	104	3,26	1,23	13	17	16	46	12
5. İstesem bile şu an için çalıştığım kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.	104	2,98	1,37	19	25	15	29	16
6. Şimdi işimden ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu.	104	3,22	1,37	15	22	12	35	20
7. Bu kurumdan ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum.	104	3,26	1,32	13	20	18	33	20
8. Eğer bu kuruma kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı göz önünde bulundurabilirdim.	104	2,87	1,17	17	21	31	29	6
9. Bu kurumdan ayrılmanın negatif sonuçlarından birisi de uygun alternatiflerin az olmasıdır.	104	3,10	1,29	15	25	10	43	11
ORTALAMA	104	3,12	1,29	15,33	21,67	17	35,83	14,17

Tablo 3.10'daki değerlere göre; ölçeğe katılan kişilerin Devam Bağıllığı ölçek puanları ortalaması 3,12 bulunmuştur. Bulunan bu sonuçla ölçeğe katılan kişilerin genel kanısı devam bağıllığı için frekans ortalaması incelendiğinde (orta.=35,83) "katılıyorum" şeklinde olduğu ve ilgili kurumda devam bağıllığının orta düzeyde algılandığı görülmektedir.

**Tablo 3.11:** Normatif bağıllık güvenilirlik analizi toplam istatistikler.

Normatif Bağıllık	Sayı	Ort.	Std.S.	Frekans (S)				
				--	-	<>	+	++
10.Ayrılmak benim için avantajlı da olsa, şu an kurumumdan ayrılmanın doğru olduğunu düşünmüyorum.	104	2,99	1,24	13	27	25	26	13
11.Eğer şimdi kurumumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissederdim.	104	2,46	1,24	26	37	15	19	7
12.Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	104	2,61	1,31	29	22	22	23	8
13.Bu kurumdaki insanlara olan sorumluluklarım nedeniyle şu an işten ayrılmazdım.	104	2,77	1,23	15	38	17	24	10
14.Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	104	2,83	1,33	21	27	17	27	12
18.Şimdiki yöneticilerimle birlikte çalışma zorunluluğu hissetmiyorum.	104	3,06	1,26	14	23	24	29	14
ORTALAMA	104	2,79	1,27	19,67	29	20	24,67	10,67

Tablo 3.11'deki bilgiler incelendiğinde; ölçeğe katılan kişilerin Normatif Bağıllık ölçek puanları ortalaması 2,79 bulunmuştur. Bulunan bu sonuçla ölçeğe katılan kişilerin genel kanısı normatif bağıllık için frekans ortalaması incelendiğinde (orta.=29) “kararsızım” şeklinde olduğu ve ilgili kurumda normatif bağıllığının orta düzeye yakın bir değerde algılandığı görülmektedir.

### 3.1.9.3. Hipotezlerin sınanması

**Tablo 3.12:** Örgütsel bağıllık grup istatistikleri.

	1. Cinsiyetiniz:	N	Mean	Ortalama	Std. Sapma
Örgütsel bağıllık	Bay	82	53,91	10,984	1,213
	Bayan	22	52,14	9,653	2,058

Araştırmaya katılan Adıyaman SGK çalışanlarının Örgütsel Bağıllık puanları cinsiyet değişkeni grup istatistiklerine göre, erkek örneklem grubu 53,91 ortalama, kadın örneklem grubu 52,14 ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir. Ölçek

sonucundaki ortalamalar incelendiğinde hem erkek katılımcıların hem de kadın katılımcıların kurum içerisindeki örgütsel bağlılık olgusuna kararsız kaldıklarını ve ilgili kurumda örgütsel bağlılığın orta düzeye yakın bir değerde algılandığını görmekteyiz.

**Tablo 3.13:** Örgütsel bağlılık bağımsız örnekler testi.

		Varyansların Eşitliği için Levene Testi		t-testi		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Örgütsel Bağlılık	Varyanslar eşit	1,831	,179	,691	102	,491
	Varyanslar eşit değil			,744	36,969	,461

Tablo 3.13’de araştırmaya katılan örneklem grubu için örgütsel bağlılığın cinsiyet değişkeni açısından farklılaşma gösterip göstermediği ve %5 önem düzeyinde ( $p < 0,05$ ) anlamlı bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Levene testi sonucunda Örgütsel Bağlılık puanları grubu varyansı ile cinsiyet değişkeni grup varyansı arasında istatistiksel açıdan bir farkın olmadığı tespit edilmiştir.

H<sub>2</sub>: Örgütsel Bağlılık ile cinsiyet arasında farklılık yoktur.

Bağımsız örneklem t testi sonucunda Örgütsel Bağlılık puanları ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel açıdan bir fark yoktur ( $P = 0,491$ ). H<sub>2</sub> hipotezi doğrulanmıştır. Buna göre örgütsel bağlılık açısından cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 3.14:** Örgütsel adalet grup istatistikleri.

	1. Cinsiyetiniz:	N	Mean	Ortalama	Std. Sapma
Örgütsel adalet	Erkek	82	41,62	11,854	1,309
	Kadın	22	43,32	11,370	2,424

Araştırmaya katılan Adıyaman SGK çalışanlarının Örgütsel Adalet puanları cinsiyet değişkeni grup istatistiklerine göre, erkek örneklem grubu 41,62 ortalama, kadın örneklem grubu 43,32 ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir. Ölçek sonucundaki ortalamalar incelendiğinde hem erkek katılımcıların hem de kadın



katılımcıların kurum içerisindeki örgütsel adalet olgusuna katılmadıklarını ve bu algının düşük düzeyde algılandığını görmekteyiz.

**Tablo 3.15:** Örgütsel adalet bağımsız örnekler testi.

		Varyansların Eşitliği için Levene Testi		t-testi		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Örgütsel adalet	Varyanslar eşit	,011	,918	-,601	102	,549
	Varyanslar eşit değil			-,616	34,278	,542

Tablo 3.15’de araştırmaya katılan örneklem grubu için örgütsel adaletin cinsiyet değişkeni açısından farklılaşma gösterip göstermediği ve %5 önem düzeyinde ( $p < 0,05$ ) anlamlı bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Levene testi sonucunda Örgütsel adalet puanları grubu varyansı ile cinsiyet değişkeni grup varyansı arasında istatistiksel açıdan bir fark yoktur.

H<sub>2</sub>: Örgütsel adalet ile cinsiyet arasında farklılık yoktur.

Bağımsız örneklem t testi sonucunda Örgütsel adalet puanları ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel açıdan bir fark yoktur ( $P = 0,549$ ). H<sub>2</sub> hipotezi doğrulanmıştır. Buna göre örgütsel adalet açısından cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 3.16:** Yaş değişkenine göre örgütsel bağlılık ölçek puanları.

	N	Ortalama	Std. Sapma
22-26	9	46,89	9,765
27-31	26	53,42	9,131
32-36	24	52,21	9,491
37-41	15	56,20	8,152
42-46	10	50,60	11,946
47 ve üzeri	20	57,75	13,882
Toplam	104	53,54	10,696

Ölçeğe katılan kişilerin yaş değişkenine göre Örgütsel Bağlılık puanları sonucunda ortaya çıkan en yüksek ortalamanın kuruma karşı hissedilen vefa borcu ve sorumluluk duygusu ile örgüt üyeliğini sürdürme eğiliminin yüksek olduğu 57,75 ile 47 ve üzeri yaş grubuna aittir. En düşük ortalamanın ise 46,89 ile 22-26 yaş aralığındaki genç kişilere ait olduğu görülmüştür.

**Tablo 3.17:** Yaş değişkenine göre örgütsel bağlılık anova sonucu.

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	988,103	5	197,621	1,794	,121
Grup içi	10795,743	98	110,161		
Toplam	11783,846	103			

H<sub>3</sub>: Örgütsel Bağlılık ile yaş değişkeni arasında farklılık yoktur.

Adıyaman SGK da çalışanların Yaş değişkenine göre Örgütsel Bağlılık puanları ile anlamlı bir farkın olup olmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 3.17'de verilmiştir. Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre anlamlılık değerinin  $p = 0,121$  olduğu görülmektedir. Bununla birlikte istatistiksel olarak ölçeğe katılan kişilerin örgütsel bağlılık puanları, yaş değişkenine göre anlamlı bir fark göstermemektedir ( $p < 0,05$ ). H<sub>3</sub> hipotezi doğrulanmıştır. Buna göre örgütsel bağlılık açısından yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

**Tablo 3.18:** Yaş değişkenine göre örgütsel adalet ölçek puanları.

	N	Ortalama	Std. Sapma
22-26	9	43,56	8,064
27-31	26	39,62	11,977
32-36	24	40,92	11,982
37-41	15	42,73	12,567
42-46	10	49,80	8,991
47 ve üzeri	20	41,15	12,504
Toplam	104	41,98	11,719

Ölçeğe katılan kişilerin yaş değişkenine göre Örgütsel Adalet puanları sonucunda ortaya çıkan en yüksek ortalamanın kurum içerisinde eşit çabanın eşit sonuç getirdiğine, karar verme süreçlerine ilişkin uygulanan politikaların diğer yaş gruplarına göre daha yüksek olan 49,80 ile 42-46 yaş grubuna ait olduğunu ifade etmek mümkündür.

**Tablo 3.19:** Yaş değişkenine göre örgütsel adalet anova sonucu.

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	828,669	5	165,734	1,220	,306
Gruplar içi	13317,293	98	135,891		
Toplam	14145,962	103			

H<sub>3</sub>: Örgütsel Adalet ile yaş değişkeni arasında farklılık yoktur.

Adıyaman SGK da çalışanların Yaş değişkenine göre Örgütsel Adalet puanları ile anlamlı bir farkın olup olmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 3.19'da verilmiştir. Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre anlamlılık değerinin  $p = 0,306$  olduğu görülmektedir. Bununla birlikte istatistiksel olarak ölçeğe katılan kişilerin örgütsel adalet puanları, yaş değişkenine göre anlamlı bir fark göstermemektedir ( $p < 0,05$ ). H<sub>3</sub> hipotezi doğrulanmıştır. Buna göre örgütsel adalet açısından yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 3.20:** Medeni durum değişkenine göre örgütsel bağlılık ölçek puanları.

	N	Mean	Std. Sapma
Evli	88	53,70	10,579
Bekar	15	52,53	12,041
Boşanmış	1	54,00	.
Toplam	104	53,54	10,696

Ölçeğe katılan kişilerin medeni durum değişkenine göre Örgütsel Bağlılık puanları sonucunda ortaya çıkan en yüksek ortalama 54,00 ile boşanmış kişilere ait olduğu, en düşük ortalama ise 52,53 ile bekar kişilere ait olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 3.21:** Medeni durum değişkenine göre örgütsel bağlılık anova sonucu.

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	17,795	2	8,897	,076	,927
Gruplar içi	11766,052	101	116,496		
Toplam	11783,846	103			

H<sub>4</sub>: Örgütsel Bağlılık ile Medeni durum değişkeni arasında farklılık yoktur.

Adıyaman SGK da çalışanların Medeni durum değişkenine göre Örgütsel Bağlılık puanları ile anlamlı bir farkın olup olmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 3.21'da verilmiştir. Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre anlamlılık değerinin  $p = 0,927$  olduğu görülmektedir. Bununla birlikte istatistiksel olarak ölçeğe katılan kişilerin örgütsel bağlılık puanları, Medeni durum değişkenine göre anlamlı bir fark göstermemektedir ( $p < 0,05$ ). H<sub>4</sub> hipotezi doğrulanmıştır.

**Tablo 3.22:** Medeni durum değişkenine göre örgütsel bağlılık ölçek puanları.

	N	Mean	Std. Sapma
Evli	88	42,69	11,610
Bekâr	15	37,20	11,803
Boşanmış	1	51,00	.
Toplam	104	41,98	11,719

Ölçeğe katılan kişilerin medeni durum değişkenine göre Örgütsel Adalet puanları sonucunda ortaya çıkan en yüksek ortalama 51,00 ile boşanmış kişilere ait olduğu, en düşük ortalamanın ise 37,20 ile bekâr kişilere ait olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan bekâr katılımcıların örgütsel adalet uygulamalarının dağıtımına yönelik adalet algısının oldukça düşük olduğunu ifade etmek mümkündür.

**Tablo 3.23:** Medeni durum değişkenine göre örgütsel adalet anova sonucu.

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	468,846	2	234,423	1,731	,182
Gruplar içi	13677,116	101	135,417		
Toplam	14145,962	103			

H<sub>4</sub>: Örgütsel Adalet ile Medeni Durum değişkeni arasında farklılık yoktur.

Adıyaman SGK da çalışanların Medeni durum değişkenine göre Örgütsel adalet puanları ile anlamlı bir farkın olup olmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 3.23'da verilmiştir. Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre anlamlılık değerinin  $p = 0,182$  olduğu görülmektedir. Bununla birlikte istatistiksel olarak ölçüğe katılan kişilerin örgütsel adalet puanları, Medeni durum değişkenine göre anlamlı bir fark göstermemektedir ( $p < 0,05$ ). H<sub>4</sub> hipotezi doğrulanmıştır.

**Tablo 3.24:** Eğitim durumu değişkenine göre örgütsel bağlılık ölçek puanları.

	N	Mean	Std. Sapma
İlköğretim	3	52,00	7,211
Lise	16	60,19	11,754
Yüksekokul	21	52,00	11,238
Üniversite	56	53,21	10,019
Lisansüstü	8	47,13	8,114
Toplam	104	53,54	10,696

Ölçüğe katılan kişilerin eğitim durumu değişkenine göre Örgütsel Bağlılık puanları sonucunda ortaya çıkan en yüksek ortalama 60,19 ile lise düzeyindeki kişilere ait olduğu, en düşük ortalamanın ise 47,13 ile lisansüstü düzeyindeki kişilere ait olduğu tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle, kurum içerisinde örgütsel bağlılık algısının lise grubunda anlamlı derecede yüksek, lisansüstü grubunda ise anlamlı derecede düşük olduğu söylenebilir.

**Tablo 3.25:** Eğitim durumu değişkenine göre örgütsel bağlılık anova sonucu.

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	1099,105	4	274,776	2,546	,044
Gruplar içi	10684,741	99	107,927		
Toplam	11783,846	103			

H<sub>5</sub>: Örgütsel Bağlılık ile eğitim durumu değişkeni arasında farklılık yoktur.

Adıyaman SGK da çalışanların eğitim durumu değişkenine göre Örgütsel Bağlılık puanları ile anlamlı bir farkın olup olmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 3.25'de verilmiştir. Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre anlamlılık değerinin  $p = 0,044$  olduğu görülmektedir. Bununla birlikte istatistiksel olarak ölçüğe katılan kişilerin örgütsel bağlılık puanları, eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir fark göstermektedir ( $p < 0,05$ ). Bu bağlamda, “örgütsel bağlılık ile eğitim durumu değişkeni arasında farklılık vardır” H<sub>5</sub> hipotezi doğrulanmamıştır. Başka bir ifadeyle, araştırmaya katılan kurum çalışanlarının eğitim durumu yükseldikçe örgütsel bağlılık düzeyi azalmaktadır.

**Tablo 3.26:** Eğitim durumu değişkenine göre örgütsel bağlılık tukey testi.

(I) 4. Eğitim Durumunuz	(J)4.Eğitim Durumunuz	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
İlköğretim	Lise	-8,188	6,536	,721
	Yüksekokul	,000	6,412	1,000
	Üniversite	-1,214	6,157	1,000
	Lisansüstü	4,875	7,033	,958
Lise	İlköğretim	8,188	6,536	,721
	Yüksekokul	8,188	3,447	,131
	Üniversite	6,973	2,945	,133
	Lisansüstü	13,063	4,498	,036
Yüksekokul	İlköğretim	,000	6,412	1,000
	Lise	-8,188	3,447	,131
	Üniversite	-1,214	2,658	,991
	Lisansüstü	4,875	4,316	,791
Üniversite	İlköğretim	1,214	6,157	1,000
	Lise	-6,973	2,945	,133
	Yüksekokul	1,214	2,658	,991
	Lisansüstü	6,089	3,927	,532
Lisansüstü	İlköğretim	-4,875	7,033	,958
	Lise	-13,063	4,498	,036
	Yüksekokul	-4,875	4,316	,791
	Üniversite	-6,089	3,927	,532

Örgütsel Bağlılık ile eğitim durumu arasında anlamlı bir fark olduğu Anova testi sonucunda görülmüştür. Bu farkın hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla Tukey testi yapılmıştır. Test sonucunda lise ve lisansüstü grupları arasında anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır  $P=0,036$ .

**Tablo 3.27:** Eğitim durumu değişkenine göre örgütsel adalet ölçek puanları.

	N	Mean	Std. Sapma
İlköğretim	3	47,67	9,504
Lise	16	48,94	9,705
Yüksekokul	21	36,00	11,415
Üniversite	56	42,63	11,526
Lisansüstü	8	36,38	9,724
Toplam	104	41,98	11,719

Ölçeğe katılan kişilerin eğitim durumu değişkenine göre örgütsel adalet puanları sonucunda ortaya çıkan en düşük ortalama 36,00 ile yüksekokul, en yüksek ortalama ise 48,94 ile lise düzeyindeki kişilere aittir.

**Tablo 3.28:** Eğitim durumu değişkenine göre örgütsel adalet anova sonucu.

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	1977,357	4	494,339	4,022	,005
Gruplar içi	12168,604	99	122,915		
Toplam	14145,962	103			

$H_5$ : Örgütsel adalet ile eğitim durumu değişkeni arasında farklılık yoktur.

Adıyaman SGK da çalışanların eğitim durumu değişkenine göre örgütsel adalet puanları ile anlamlı bir farkın olup olmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 3.27'de verilmiştir. Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre anlamlılık değerinin  $p = 0,005$  olduğu görülmektedir. Bununla birlikte istatistiksel olarak ölçeğe katılan kişilerin örgütsel adalet puanları, eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir fark göstermektedir

( $p < 0,05$ ).  $H_5$  hipotezi doğrulanmamıştır. Bu bağlamda, araştırmaya katılan farklı eğitim durumuna sahip kurum çalışanlarının örgütsel adalet algısı farklılık göstermektedir.

**Tablo 3.29:** Eğitim durumu değişkenine göre örgütsel adalet tukey testi.

(I) 4. Eğitim Durumunuz	(J) 4.Eğitim Durumunuz	Farkortalama	Std. Sapma	Sig.
İlköğretim	Lise	,729	6,975	1,000
	Yüksekokul	13,667	6,843	,275
	Üniversite	7,042	6,570	,821
	Lisansüstü	13,292	7,506	,396
Lise	İlköğretim	-,729	6,975	1,000
	Yüksekokul	12,938*	3,679	,006
	Üniversite	6,313	3,143	,270
	Lisansüstü	12,563	4,801	,075
Yüksekokul	İlköğretim	-13,667	6,843	,275
	Lise	-12,938*	3,679	,006
	Üniversite	-6,625	2,837	,143
	Lisansüstü	-,375	4,606	1,000
Üniversite	İlköğretim	-7,042	6,570	,821
	Lise	-6,313	3,143	,270
	Yüksekokul	6,625	2,837	,143
	Lisansüstü	6,250	4,190	,570
Lisansüstü	İlköğretim	-13,292	7,506	,396
	Lise	-12,563	4,801	,075
	Yüksekokul	,375	4,606	1,000
	Üniversite	-6,250	4,190	,570

Gruplar arasındaki farkın lise ve yüksekokul arasında olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel Adalet ile eğitim durumu arasında anlamlı bir fark olduğu Anova testi sonucunda görülmüştür. Bu farkın hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek için Tukey testi yapılmıştır. Test sonucunda lise ve yüksekokul grupları arasında anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır. ( $P=0,006$ ) Eğitim durumu değişkenine göre örgütsel adalet uygulamalarının adil olduğu algısı lise düzeyindeki katılımcıların en



yüksek derecede algıladığı, yüksekokul düzeyindeki kişilerin ise en düşük derecede algıladığı söylenebilir.

**Tablo 3.30:** Çalışma süresi değişkenine göre örgütsel bağlılık ölçek puanları.

	N	Mean	Std. Sapma
1 yıldan az	7	48,71	11,543
1-5	25	51,92	10,484
6-10	15	50,47	7,453
11-15	21	52,48	6,853
16-20	19	54,74	11,180
21-üzeri	17	60,59	13,951
Toplam	104	53,54	10,696

Ölçeğe katılan kişilerin Çalışma süresi değişkenine göre Örgütsel Bağlılık puanları sonucunda ortaya çıkan en yüksek ortalama 60,59 ile 21- üzeri Çalışma süresi aralığındaki kişilere ait olduğu ve kuruma karşı hissedilen sorumluluk, sadakat ve bağlılık algısının en yüksek derecede algılandığı görülmektedir. Ayrıca, en düşük ortalamanın ise 48,71 ile 1 yıldan az çalışma süresine sahip çalışanlara ait olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 3.31:** Çalışma süresi değişkenine göre örgütsel bağlılık anova sonucu.

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	1265,804	5	253,161	2,359	,046
Gruplar içi	10518,042	98	107,327		
Toplam	11783,846	103			

H<sub>6</sub>: Çalışma süresi değişkeni ile Örgütsel Bağlılık ölçeği puanları arasında fark yoktur.

Adıyaman SGK'da çalışanların çalışma süresi değişkenine göre Örgütsel Bağlılık puanları ile anlamlı bir farkın olup olmadığının tespiti için yapılan tek yönlü

varyans analizi sonuçları Tablo 3.30'da verilmiştir. Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre anlamlılık değerinin  $p = 0,046$  olduğu görülmektedir. Bununla birlikte istatistiksel olarak ölçeye katılan kişilerin örgütsel bağlılık puanları, Çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir fark göstermektedir ( $p < 0,05$ ).  $H_6$  hipotezi doğrulanmamıştır. Başka bir ifadeyle araştırmaya katılan kurum çalışanları göreve yeni başlamaları nedeniyle kurumlarına bağlılık düzeyi diğer çalışanlara oranla daha düşüktür. Ayrıca, çalışma süresi arttıkça bağlılık düzeyinin arttığı da tespit edilmiştir.

**Tablo 3.32:** Çalışma süresi değişkenine göre örgütsel bağlılık tukey testi.

(I) 6.Kaç yıldır bu Kurumda çalıştığınızı lütfen belirtiniz	(J) 6.Kaç yıldır bu Kurumda çalıştığınızı lütfen belirtiniz	Mean Difference (I-J)	Std. Sapma	Sig.
1 yıldan az	1-5	-3,206	4,430	,979
	6-10	-1,752	4,742	,999
	11-15	-3,762	4,521	,961
	16-20	-6,023	4,581	,776
	21-üzeri	-11,874	4,653	,119
1-5	1 yıldan az	3,206	4,430	,979
	6-10	1,453	3,384	,998
	11-15	-,556	3,067	1,000
	16-20	-2,817	3,153	,947
	21-üzeri	-8,668	3,257	,093
6-10	1 yıldan az	1,752	4,742	,999
	1-5	-1,453	3,384	,998
	11-15	-2,010	3,502	,993
	16-20	-4,270	3,578	,839
	21-üzeri	-10,122	3,670	,073
11-15	1-5	,556	3,067	1,000
	6-10	2,010	3,502	,993
	16-20	-2,261	3,280	,983
	21-üzeri	-8,112	3,380	,166
16-20	1 yıldan az	6,023	4,581	,776
	1-5	2,817	3,153	,947
	11-15	2,261	3,280	,983
	21-üzeri	-5,851	3,459	,540
21-üzeri	1 yıldan az	11,874	4,653	,119
	1-5	8,668	3,257	,093
	6-10	10,122	3,670	,073
	11-15	8,112	3,380	,166
	16-20	5,851	3,459	,540

Yukarıdaki anova tablosunda istatistiksel olarak ölçeğe katılan kişilerin Örgütsel Bağlılık puanları, Çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir fark gösterse de ikili karşılaştırma tablosunda grupların 0,05'ten büyük değer alması nedeniyle gruplar arasında farklılık vardır fakat bu fark azımsanacak kadar azdır.

**Tablo 3.33:** Çalışma süresi değişkenine göre örgütsel adalet ölçek puanları.

	N	Mean	Std. Sapma
1 yıldan az	7	42,71	10,950
1-5	25	41,20	12,994
6-10	15	41,33	8,997
11-15	21	38,90	10,648
16-20	19	45,53	9,640
21-üzeri	17	43,24	15,433
Toplam	104	41,98	11,719

Ölçeğe katılan kişilerin Çalışma süresi değişkenine göre Örgütsel Adalet puanları sonucunda ortaya çıkan en yüksek ortalama 45,53 ile 16-20 üzeri Çalışma süresi aralığındaki kişilere aittir. Buna göre söz konusu katılımcıların kurum içindeki ödül ve cezaların eşit dağıtımını, performans değerlemesi, karar alma sürecine katılma gibi unsurlara yönelik yaklaşımları diğer çalışan katılımcılara oranla en yüksek derecede algıladıkları söylenebilir.

**Tablo 3.34:** Çalışma süresi değişkenine göre örgütsel adalet anova sonucu.

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	489,594	5	97,919	,703	,623
Grup içi	13656,367	98	139,351		
Toplam	14145,962	103			

H<sub>6</sub>: Çalışma süresi değişkeni ile Örgütsel Adalet ölçek puanları arasında fark yoktur.

Adıyaman SGK da çalışanların Çalışma süresi değişkenine göre Örgütsel Adalet puanları ile anlamlı bir farkın olup olmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 3.97'da verilmiştir. Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre anlamlılık değerinin  $p = 0,623$  olduğu görülmektedir. Bununla birlikte istatistiksel olarak ölçeye katılan kişilerin örgütsel adalet puanları, Çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir fark göstermemektedir ( $p < 0,05$ ).  $H_0$  hipotezi doğrulanmıştır.

**Tablo 3.35:** Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık alt unsurlarının korelasyon analizi.

		Örgütsel Bağlılık	Örgütsel Adalet	İşlemsel Adalet	Etkileşimsel Adalet	Dağıtımsal Adalet	Normatif Bağlılık	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı
Örgütsel Bağlılık	Pearson Correlation	1	,384	,421	,335	,317	,821	,628	,831
	Sig.	,000	,000	,000	,001	,001	,000	,000	,000
	N	104	104	104	104	104	104	104	104
Örgütsel Adalet	Pearson Correlation	,384	1	,675	,335	,553	,492	,130	,242
	Sig.	,000	,000	,000	,001	,000	,000	<b>,187</b>	<b>,013</b>
	N	104	104	104	104	104	104	104	104
İşlemsel Adalet	Pearson Correlation	,421	,675	1	,519	,540	,485	,266	,223
	Sig.	,000	,000		,000	,000	,000	<b>,006</b>	<b>,023</b>
	N	104	104	104	104	104	104	104	104
Etkileşimsel Adalet	Pearson Correlation	,335	,335	,519	1	,506	,441	,090	,217
	Sig.	,001	,001	,000		,000	,000	<b>,366</b>	<b>,027</b>
	N	104	104	104	104	104	104	104	104
Dağıtımsal Adalet	Pearson Correlation	,317	,553	,540	,506	1	,450	,181	,106
	Sig.	,001	,000	,000	,000		,000	<b>,066</b>	<b>,283</b>
	N	104	104	104	104	104	104	104	104
Normatif Bağlılık	Pearson Correlation	,821	,492	,485	,441	,450	1	,302	,544
	Sig.	,000	,000	,000	,000	,000		,002	,000
	N	104	104	104	104	104	104	104	104
Duygusal Bağlılık	Pearson Correlation	,628	,130	,266	,090	,181	,302	1	,271
	Sig.	,000	<b>,187</b>	<b>,006</b>	<b>,366</b>	<b>,066</b>	,002		,005
	N	104	104	104	104	104	104	104	104
Devam Bağlılığı	Pearson Correlation	,831	,242	,223	,217	,106	,544	,271	1
	Sig.	,000	<b>,013</b>	<b>,023</b>	<b>,027</b>	<b>,283</b>	,000	,005	
	N	104	104	104	104	104	104	104	104

Tablo 3.34’de örgütsel adalet ve örgütsel bağlılıkla ilişkisi olan alt ölçeklerle ilgili çoklu korelasyon analizi sonuçlarını göstermektedir. Buna göre şu alt hipotezler sınanmıştır.

H<sub>7</sub>: Örgütsel bağlılık ile Örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Örgütsel bağlılık ile Örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ) Bu durum H<sub>7</sub> hipotezini destekler niteliktedir. Ayrıca Örgütsel bağlılık ile Örgütsel adalet arasında doğrusal yönde ( $r=0,384$ ) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık puanları arttıkça Örgütsel adalet puanları da artmaktadır.

H<sub>8</sub>: İşlemsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

İşlemsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ). Bu nedenle H<sub>8</sub> hipotezi doğrulanmıştır. Ayrıca işlemsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında doğrusal yönde ( $r=0,421$ ) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

H<sub>9</sub>: İşlemsel adalet ile örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişki vardır.

İşlemsel adalet ile örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ). Bu nedenle H<sub>9</sub> hipotezi doğrulanmıştır. Ayrıca işlemsel adalet ile arasında doğrusal yönde ( $r=0,675$ ) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

H<sub>10</sub>: Etkileşimsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Etkileşimsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir ( $p<0,05$ ) Bu nedenle H<sub>10</sub> hipotezi doğrulanmıştır. Diğer yandan etkileşimsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında doğrusal yönde ( $r=0,335$ ) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Etkileşimsel adalet puanları arttıkça örgütsel bağlılık puanları da artmaktadır.

H<sub>11</sub>: Etkileşimsel adalet ile örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Etkileşimsel adalet ile örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir ( $p<0,05$ ). Bu nedenle H<sub>11</sub> hipotezi doğrulanmıştır. Diğer yandan etkileşimsel adalet ile örgütsel adalet arasında doğrusal yönde ( $r=0,335$ ) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Etkileşimsel adalet puanları arttıkça örgütsel adalet puanları da artmaktadır.

H<sub>12</sub>: Etkileşimsel adalet ile işlemsel adalet arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Etkileşimsel adalet ile işlemsel adalet arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir ( $p<0,05$ ) Bu nedenle H<sub>12</sub> hipotezi doğrulanmıştır. Diğer yandan etkileşimsel adalet ile

işlemsel adalet arasında doğrusal yönde ( $r=0,519$ ) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Etkileşimsel adalet puanları arttıkça işlemsel adalet puanları da artmaktadır.

H<sub>13</sub>: Dağıtımsal adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Dağıtımsal adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir ( $p<0,05$ ) (Meyer ve diğerleri, 2001; Konovsky ve Folger, 1987). Bu nedenle H<sub>13</sub> hipotezi doğrulanmıştır. Diğer yandan dağıtımsal adalet ile örgütsel bağlılık arasında doğrusal yönde ( $r=0,317$ ) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Dağıtımsal adalet puanları arttıkça örgütsel bağlılık puanları da artmaktadır.

H<sub>14</sub>: Dağıtımsal adalet ile örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Dağıtımsal adalet ile örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir ( $p<0,05$ ). Bu nedenle H<sub>14</sub> hipotezi doğrulanmıştır. Diğer yandan dağıtımsal adalet ile örgütsel adalet arasında doğrusal yönde ( $r=0,553$ ) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Dağıtımsal adalet puanları arttıkça örgütsel adalet puanları da artmaktadır.

H<sub>15</sub>: Dağıtımsal adalet ile işlemsel adalet arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Dağıtımsal adalet ile işlemsel adalet arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir ( $p<0,05$ ). Bu nedenle H<sub>15</sub> hipotezi doğrulanmıştır. Diğer yandan dağıtımsal adalet ile işlemsel adalet arasında doğrusal yönde ( $r=0,540$ ) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Dağıtımsal adalet puanları arttıkça işlemsel adalet puanları da artmaktadır.

H<sub>16</sub>: Dağıtımsal adalet ile etkileşimsel adalet arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Dağıtımsal adalet ile etkileşimsel adalet arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir ( $p<0,05$ ). Bu nedenle H<sub>16</sub> hipotezi doğrulanmıştır. Diğer yandan dağıtımsal adalet ile etkileşimsel adalet arasında doğrusal yönde ( $r=0,506$ ) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Dağıtımsal adalet puanları arttıkça etkileşimsel adalet puanları da artmaktadır.

H<sub>17</sub>: Normatif bağlılık ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Normatif bağlılık ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ). Bu nedenle H<sub>17</sub> hipotezi doğrulanmıştır. Ayrıca normatif bağlılık ile örgütsel bağlılık arasında doğrusal yönde ( $r=0,821$ ) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Normatif bağlılık puanları arttıkça örgütsel bağlılık puanları da artmaktadır.

H<sub>18</sub>: Normatif bağlılık ile örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Normatif bağlılık ile örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ). Bu nedenle H<sub>18</sub> hipotezi doğrulanmıştır. Ayrıca normatif

bağlılık ile örgütsel adalet arasında doğrusal yönde ( $r=0,492$ ) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Normatif bağlılık puanları arttıkça örgütsel adalet puanları da artmaktadır.

H<sub>19</sub>:Normatif bağlılık ile İşlemsel adalet arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Normatif bağlılık ile İşlemsel adalet arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ). Bu nedenle H<sub>19</sub> hipotezi doğrulanmıştır. Ayrıca normatif bağlılık ile işlemsel adalet arasında doğrusal yönde ( $r=0,485$ ) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Normatif bağlılık puanları arttıkça işlemsel adalet puanları da artmaktadır.

H<sub>20</sub>:Normatif bağlılık ile etkileşim adalet arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Normatif bağlılık ile etkileşimsel adalet arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir ( $p<0,05$ ). Bu nedenle H<sub>20</sub> hipotezi doğrulanmıştır. Diğer yandan normatif bağlılık ile etkileşimsel adalet arasında doğrusal yönde ( $r=0,441$ ) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Normatif bağlılık puanları arttıkça etkileşimsel adalet puanları da artmaktadır.

H<sub>21</sub>:Normatif bağlılık ile dağıtımsal adalet arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Normatif bağlılık ile dağıtımsal adalet arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir ( $p<0,05$ ). Bu nedenle H<sub>21</sub> hipotezi doğrulanmıştır. Diğer yandan normatif bağlılık ile dağıtımsal adalet arasında doğrusal yönde ( $r=0,450$ ) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Normatif bağlılık puanları arttıkça dağıtımsal adalet puanları da artmaktadır.

H<sub>22</sub>:Duygusal bağlılık ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Duygusal bağlılık ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ). Bu nedenle H<sub>22</sub> hipotezi doğrulanmıştır. Ayrıca duygusal bağlılık ile örgütsel bağlılık arasında doğrusal yönde ( $r=0,628$ ) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Duygusal bağlılık puanları arttıkça örgütsel bağlılık puanları da artmaktadır.

H<sub>23</sub>:Duygusal bağlılık ile işlemsel adalet arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Duygusal bağlılık ile işlemsel adalet arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ). Bu nedenle H<sub>23</sub> hipotezi doğrulanmıştır. Ayrıca duygusal bağlılık ile işlemsel adalet arasında doğrusal yönde ( $r=0,266$ ) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Duygusal bağlılık puanları arttıkça işlemsel adalet puanları da artmaktadır.

H<sub>24</sub>:Duygusal bağlılık ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Duygusal bağlılık ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ). Bu nedenle H<sub>24</sub> hipotezi doğrulanmıştır. Ayrıca duygusal bağlılık ile normatif bağlılık arasında doğrusal yönde ( $r=0,302$ ) bir ilişki olduğu



tespit edilmiştir. Duygusal bağlılık puanları arttıkça normatif bağlılık puanları da artmaktadır.

H<sub>25</sub>: Devam bağlılığı ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Devam bağlılığı ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir ( $p<0,05$ ) Bu nedenle H<sub>25</sub> hipotezi doğrulanmıştır. Diğer yandan devam bağlılığı ile örgütsel bağlılık arasında doğrusal yönde ( $r=0,831$ ) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Devam bağlılığı puanları arttıkça örgütsel bağlılık puanları da artmaktadır. Diğer değişkenlerle kıyaslandığında devam bağlılığı algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin şiddetinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum yapılan çalışmada, katılımcıların kurumda çalışmaya devam etme isteği, örgüt ile çalışanın amaçlarının bir bütünlük ve uyum içinde olmasını ifade eden örgütsel bağlılıkla olan ilişkisinin en yüksek oranda algılandığı sonucunu ortaya koymaktadır.

H<sub>26</sub>: Devam bağlılığı ile örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Devam bağlılığı ile örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir ( $p<0,05$ ) Bu nedenle H<sub>26</sub> hipotezi doğrulanmıştır. Diğer yandan devam bağlılığı ile örgütsel adalet arasında doğrusal yönde ( $r=0,242$ ) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Devam bağlılığı puanları arttıkça örgütsel adalet puanları da artmaktadır.

H<sub>27</sub>: Devam bağlılığı ile İşlemsel adalet arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Devam bağlılığı ile İşlemsel adalet arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ). Bu nedenle H<sub>27</sub> hipotezi doğrulanmıştır. Ayrıca devam bağlılığı ile işlemsel adalet arasında doğrusal yönde ( $r=0,223$ ) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

H<sub>28</sub>: Devam bağlılığı ile etkileşimsel adalet arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Devam bağlılığı ile etkileşimsel adalet arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir ( $p<0,05$ ) Bu nedenle H<sub>28</sub> hipotezi doğrulanmıştır. Diğer yandan devam bağlılığı ile etkileşimsel adalet arasında doğrusal yönde ( $r=0,217$ ) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Devam bağlılığı puanları arttıkça etkileşimsel adalet puanları da artmaktadır.

H<sub>29</sub>: Devam bağlılığı ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Devam bağlılığı ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir ( $p<0,05$ ) Bu nedenle H<sub>29</sub> hipotezi doğrulanmıştır. Diğer yandan devam bağlılığı ile normatif bağlılık arasında doğrusal yönde ( $r=0,544$ ) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Devam bağlılığı puanları arttıkça normatif bağlılık puanları da artmaktadır.

H<sub>30</sub>: Duygusal bağlılık ile örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Duygusal bağlılık ile örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir ( $p > 0,05$ ). Bu nedenle H<sub>30</sub> hipotezi kabul edilmektedir. ( $p = 0,187$ )

H<sub>31</sub>: Duygusal bağlılık ile etkileşimsel adalet arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Duygusal bağlılık ile etkileşimsel adalet arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir ( $p > 0,05$ ). Bu nedenle H<sub>31</sub> hipotezi kabul edilmektedir. ( $p = 0,366$ )

H<sub>32</sub>: Duygusal bağlılık ile dağıtımsal adalet arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Duygusal bağlılık ile dağıtımsal adalet arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir ( $p > 0,05$ ). Bu nedenle H<sub>32</sub> hipotezi kabul edilmektedir. ( $p = 0,066$ )

H<sub>33</sub>: Devam bağlılığı ile dağıtımsal adalet arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Devam bağlılığı ile dağıtımsal adalet arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir ( $p > 0,05$ ). Bu nedenle H<sub>33</sub> hipotezi kabul edilmektedir. ( $p = 0,283$ )

H<sub>34</sub>: Devam bağlılığı ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Devam bağlılığı ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir ( $p < 0,05$ ) Bu nedenle H<sub>34</sub> hipotezi doğrulanmıştır. Diğer yandan devam bağlılığı ile duygusal bağlılık arasında doğrusal yönde ( $r = 0,271$ ) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Devam bağlılığı puanları arttıkça duygusal bağlılık puanları da artmaktadır.

Örgütsel adalet algılamaları ve örgütsel bağlılık türleri arasındaki ilişkilere yönelik yapılan çalışmalar kapsamında Meyer ve diğerleri (2001) duygusal bağlılığın üç adalet türü ile de olumlu bir ilişki içinde olduğunu belirtmişlerdir. Bu çalışmada ise duygusal, devam ve normatif bağlılık türünün her üç adalet unsuru ile de anlamlı bir ilişki içinde olduğu belirlenmiştir. Duygusal bağlılığın kurumu sevme, kurumla özdeşleşme ve kurumsal değerleri benimseme, devam bağlılığı kurumda kalma isteğini, normatif bağlılığın ise kuruma karşı duyulan sadakat olduğu dikkate alındığında, bu bağlılık türlerinin oluşumunda adalet ögesinin önemli bir yer tuttuğu görülmektedir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu araştırmada örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin bir kamu kurumu olan Adıyaman SGK İl Müdürlüğü açısından belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, söz konusu kamu kurumunda örgütsel adaletin alt unsurları olan dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet algılarının örgütsel bağlılık unsurları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik analizler yapılmıştır. Örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve çalışma süresi değişkenleri açısından incelendiği bu çalışmada aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

1. Cinsiyet değişkeni bakımından bayan katılımcıların örgütsel adalet algısının bay katılımcılara oranla daha düşük düzeyde olması sebebiyle bayan çalışanların örgüte bağlılığının azaldığı görülmüştür (Tablo 3.12 ve 3.14).
2. Yaş değişkeni açısından 22-31 yaş aralığındaki genç katılımcıların örgütsel adalet algılarının diğer yaş gruplarına oranla daha düşük algılanması sonucu örgütsel bağlılık algısının azaldığı tespit edilirken, 47 ve üstü yaşa sahip çalışanların diğer yaş gruplarına göre daha olumlu bir görüşe sahip olduğu ve örgüt üyeliğini sürdürme eğiliminin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Tablo 3.16 ve 3.18).
3. Medeni durum değişkenine göre bekâr katılımcıların örgütsel adalet algısı diğer katılımcılara oranla daha düşük ve örgütsel bağlılık algısını azalttığı tespit edilmiştir. Bekâr katılımcıların örgütsel bağlılık algıları evli ve boşanmış kişilere oranla daha olumsuz görüş taşıdıkları görülmüştür (Tablo 3.20 ve 3.22).

4. Eğitim durumu değişkenine göre yüksekokul düzeyindeki kişilerin örgütsel adaleti en düşük seviyede ve olumsuz algıladıkları ancak, bu algının örgütsel bağlılık düşüncelerini farklılaştıran bir etmen olmadığı yargısına varabiliriz. Ayrıca, eğitim durumu en yüksek olan lisansüstü düzeyindeki katılımcıların örgüte olan bağlılıklarının en düşük seviyede algılandığı tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle kurum çalışanlarının eğitim durumu yükseldikçe örgütsel bağlılık düzeyinin azaldığı söylenebilir (Tablo 3.24 ve 3.27).
5. Çalışma süresi değişkeni açısından ise 11-15 yıl aralığında çalışması olan kişilerin örgütsel adaleti diğer katılımcılara göre en düşük seviyede algılandığı ve kurum içerisinde karar alma sürecine katılma, ödül ve cezaların eşit dağıtımını gibi unsurlara yönelik yaklaşımlar hakkında olumsuz görüş taşıdıkları ancak, bu algının örgütsel bağlılık algısı üzerinde anlamlı ölçüde farklılaşmadığı saptanmıştır. 1 yıldan az çalışması olan kişilerin görevlerinde yeni olmaları sebebiyle örgütsel bağlılık düzeyi diğer çalışanlara oranla daha düşük olduğu görülmüştür (Tablo 3.30 ve 3.33).

Araştırma bulgularının geneli incelendiğinde, kurum çalışanlarının örgütsel adaletin alt boyutları dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet algı düzeyi ile örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında olumlu ve pozitif doğrusal ilişkiler içerdiği ve örgütsel adaletteki artışın örgütsel bağlılıkta artışa neden olduğu (Tablo 3.34 'e göre) tespit edilmiştir.

Bu sonuçlar incelendiğinde literatürde ortaya konulan sonuçlarla da uyum göstermekte olup, çalışanların örgütsel adalet algılarının artmasının örgüte olan bağlılığı da arttırdığı görülmüştür. Eğilmezkol (2011), Günce (2013) ve Gök (2014)'ün çalışmaları araştırmamızı destekler niteliktedir. Onların yapmış oldukları çalışmalarda da örgütsel adalet algı düzeyleri arttıkça örgütsel bağlılık algı düzeyleri de aynı yönde artmakta; değişkenlerden biri azaldıkça diğerinin de azaldığından bahsedilmektedir.

Analizler sonucunda en yüksek ilişki "r" değerinin ise (0,831) çıktığı ve örgütsel bağlılık ile devam bağlılığı arasında olumlu bir ilişkinin olduğu gözlenmiştir.(Tablo 3.34)

Genel olarak örgütsel adalet algısının düşük olduğu çalışma ortamında örgüte olan bağlılığı düşen çalışanlar için motivasyonu düşük, verimsiz, çalışmama isteği, işe devamsızlık, farklı iş alternatifleri arayarak işten ayrılma gibi olumsuz durumlar oluşabilmektedir. Bu gibi durumların oluşması iş görülen organizasyonları olumsuz yönde etkileyeceği düşünülerek yöneticilerin ve insan kaynakları biriminin kurum çalışanlarını örgüte bağlayıcı adalet politikaları üretmeleri ve bu politikaları etkin bir şekilde uygulamaları önem arz etmektedir.

Araştırmadan elde edilen bulgu ve sonuçlardan hareketle şunlar önerilebilir.

1. Kurum çalışanlarının eğitim durumu yükseldikçe kuruma olan bağlılıklarının azaldığı görülmüştür. Bu sebeple, eğitim durumu yüksek çalışanlara kendilerini mesleğinin ayrılmaz bir parçası olarak görmeleri için örgüte bağlılık düzeylerini arttırıcı seminer verilmelidir.
2. Çalışma süresi değişkenine göre 1 yıldan az kurum çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını arttırmak amacıyla mesleki bilgilerini arttırıcı eğitimler yapılmalıdır.
3. Örgütsel adalet algısını düşük algılayan bayan katılımcılara ödül dağıtımı, karar alma süreçlerine katılma ve yöneticileriyle etkileşimini arttıracak etkinlikler düzenlenmelidir.
4. Yaş değişkenine göre daha genç gruptaki çalışanların örgütsel bağlılık algılarının artması için adaylık sürecince daha deneyimli ve örgüte bağlılıkları yüksek kişilerin yanında çalıştırılmaları önerilir.
5. Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olması nedeniyle evren ve örnekleme yer alan hedef kitlede bu ilişkinin güçlendirilmesi için çalışanlarla birlikte yöneticilere de örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık konusunda hizmet içi seminerler verilmesi önerilir.
6. Güneydoğu Anadolu bölgesinde bulunan diğer SGK İl Müdürlüklerinde örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa etkileri incelenebilir.

## KAYNAKÇA

- Ada, N. Alver, İ., Atlı,F.(2008). “Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma”, *Ege Akademik Bakış*, Cilt:8, Sayı:2, s.487-518.
- Ambrose, M. L.(2002). “Contemporary Justice Research: A New Look at Familiar Questions”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, s. 803–812.
- Angle, H. D., Perry, J. L.(1981). “An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness”, *Reprinted from Admin Sci. Quarterly* (3 aylık), Cilt: 26.
- Balay, R. (2000). “Yönetici ve öğretmenlerde: örgütsel bağlılık” Nobel Yayıncılık.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bayram, L. (2005). “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı:59, s.125-137.
- Bayram, L. (2006). “Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık” *Sayıştay Dergisi Eğitim Bilimleri Bölümü*. Sayı: 59, s: 132.
- Bryne, Z. S., CropanzanoR.(2001). The History Of Organizational Justice: The Founders Speak, NJ, *Erlbaum Associates*, Cilt 2.
- Charash, Y. C., Spector P. E. (2001). ”The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Cilt: 86, Sayı:2, s. 278–321, Kasım.
- Cihangiroğlu, N. (2011). “Askeri doktorların örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin analizi”, *Gülhane Tıp Dergisi*, C.53, s.9-16.

- Çakar, N., Demircan, C.(2005). Adnan, “İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt:6, Sayı:1., s.52–66.
- Çakır, B.(2006). SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardının Örgütsel Bağlılık Ve İş Doyumuna Olan Etkileri (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çöl, G.(2004). “İnsan Kaynakları Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt. 6, Sayı:2, s. 4–11.
- Çöl, G., Ardıç,K.(2008). “Sosyal Yapısal Özelliklerin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkileri”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 22, Sayı: 2, s.157-172.
- Çöl, G., Gül, H.(2005). “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri Ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama”, *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:19, Sayı:1, s.291–306.
- Çöp, S.(2008). Türkiye’de 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.
- Dilek, U.(2004). Örgütsel Adalet Algılamaları ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Doğan, H.(2002). “İş görenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt:2, Sayı:2, s.71-78.
- Doğan, S., Kılıç, S.(2007). “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 29, s.37-61.
- Durna, U., Eren, V.(2005). “Üç Bağlılık unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 6, Sayı:2, s.210–219.
- Eker, B.(2006). Halkla İlişkiler Açısından Örgütsel Bağlılık: Oyak Bankası Örneği, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

- Greenberg, J.(1987) “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”, *Academy of Management Review*, Cilt:12, s.9–22.
- Greenberg, J.(1990). “Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow”, *Journal of Management*, Vol. 16, No. 2, s.399–432.
- Gül, H.(2002). “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi”, Ege Üniversitesi İ.İ.B.F. *Ege Akademik Bakış*, Cilt:2,Sayı:1, s.37–56.
- Gündoğan, T.(2009). Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulaması, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü.
- İçerli, L. (2010). “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* (Journal of Entrepreneurship and Development), Cilt: 5, Sayı: 1, s. 67-88
- İlsev, A.(1997). Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- İşbaşı, J. Ö. (2000). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin Ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- İşbaşı, J. Ö. (2001). “Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adaletle ilişkin algılamalarının vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü” *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 51–73.
- İşcan, Ö. F.(2005). “Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt: 60, Sayı:1, s.150-171.
- İşcan, Ö. F., Naktiyok, A.(2004).“Çalışanların Örgütsel Bağdaşmalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Adalet Algıları” *Ankara Üniversitesi S.B.F. Dergisi*, Cilt: 59, Sayı:1, s.182–201.
- İşcan, Ö. F., Karabey, C. N.(2007). “Örgüt İklimi ile Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki”, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:6, Sayı: 2, s.103-116.



- Karasar, N. (1991). *Bilimsel Araştırma Yöntemi (4. Basım)*. Ankara: Sanem Matbaacılık San. Ve Tic. A. Ş.
- Kaya, F. T.(2005). İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Polis Akademisi Başkanlığı'nda Bir Uygulama (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Meyer J. P., Allen N. J. (1984). "Testing the Side-Best Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", *Journal of Applied Psychology*, Cilt:69, Sayı:3, s.372–378.
- Meyer J. P., Allen N. J. (1990). "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normatif Commitment to The Organization", *Journal of Occupational Psychology*, Cilt:63, s.1–18.
- Meyer J. P., Allen N.J. (1991). "A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resources Management Review*, Cilt:1, s.61– 89.
- Meyer J. P., Allen N., J., S. C.(1993). "Commitment to Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, Cilt:78, Sayı:4, s.538–551.
- Meyer J. P., Allen N. J.(1997b). *Commitment In The Workplace: Theory, Research, And Application*, Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Meyer, P. J. and Herscovitch, L.(2001). "Commitment in the Workplace: Toward a General Model", *Human Resources Management Review*, Cilt:11, s.299-326.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., Steers, R.M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology Of Commitment, Absenteeism And Turnover*, New York Academic Press.
- Özdevecioğlu, M. (2003). "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler Arası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:21, s.77–96.
- Özdevecioğlu, M., Aktaş,A. (2007). "Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 28, s.1-20

- Özmen, Ö. N. T., Arbak, Y., Özer, P. S. (2007). “Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt:7, Sayı:1,s.17–33.
- Penley, L.E. ve Gould, S. (1988). “Etzioni’s Model Of Organizational Involvement: A Perspective For Understanding Commitment To Organizations”, *Journal Of Organizational Behavior*, Cilt 9, s.43-59.
- Sabuncuoğlu, E. T. (2007). “Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, *Ege Akademik Bakış*, Cilt:7, Sayı:2, s.621–636.
- Sığırı, Ü. (2006). BASIM, Nejat, “İş Görenlerin İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt:6, Sayı:12, s.131-154.
- Şimşek, A. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset.
- Tekin, A. (2002). İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Bir Karşılaştırma (Türkiye-Pakistan) Örneği (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Töremen, F. (2001). “*Öğrenen Okul*”, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Tutar, H. (2007) “Erzurum’da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, Cilt 12, Sayı:3, s.97-120.
- Uyguç, N.(2003). Örgüt Kültürü ve Yönetim Davranışı, XI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Afyon Kocatepe Ün. İİBF, Afyon, s.432-438.
- Uyguç, N., Çımrın, D.(2004). “DEÜ Araştırma Ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını Ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler”, *D.E.Ü.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:19, Sayı:1, s.91–99.
- Yıldırım, F. (2003). “Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ile Örgütsel Adalet, Örgüt Temelli Özsaygı ve Bazı Kişisel ve Örgütsel Değişkenlerin İlişkisi”, *Mülkiye Dergisi*, s.371–402.

Yıldırım, F. (2007). “İş Doyumu ve Örgütsel Adalet İlişkisi”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt: 62, Sayı:1., s.253-274.

Yürür, Ş. (2005) Ödüllendirme Sistemi ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.

Yürür, Ş. (2008) “Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:13,Sayı:2, s.295-312.

## EKLER

<b>1. Ek-A:</b> Kişisel Bilgi Formu .....	78
<b>2. Ek-B:</b> Adalet ve Bağlılık Ölçeği .....	79
<b>3. Ek-C:</b> Anket Uygulama İzni .....	82
<b>4. Ek-D:</b> Anket Uygulama İzni .....	88

## Ek-A: Kişisel Bilgi Formu

*Çalışanların Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Algılayışları Anketi*

Sayın Katılımcı,

Bu araştırma Adıyaman Üniversitesi Öğretim Üyesi Yrd. Doç. Dr. Hüseyin TAŞAR danışmanlığında yürütülen bir tez çalışmasıdır.

Bu anket forumu “Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymak” amacıyla hazırlanmıştır. Ankette çalıştığınız kurumda üstlendiğiniz görev ve kurumunuza ilişkin algılamalarınızla ilgili bazı ifadeleri değerlendirmeniz istenmektedir. Sadece Bilimsel amaç doğrultusunda kullanılacak bu anket çalışmasında isim-soyisim talep edilmemekte olup, ankete verilen kişisel yanıtların açıklanması söz konusu değildir.

Ankete yapacağımız katkıdan dolayı teşekkür ederim.

Songül ARSLAN

### I. Bölüm

#### KİŞİSEL BİLGİLER

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

1. Cinsiyetiniz: Bay ( ) Bayan ( )

2.Yaşınız: 22-26( ) 27-31( ) 32-36( ) 37-41( ) 42-46( ) 47 ve üzeri( )

3.Medeni Durumunuz: Evli( ) Bekâr( ) Boşanmış( )

4.Eğitim Durumunuz: İlköğretim( ) Lise ( ) Yüksekokul ( ) Üniversite( ) Lisansüstü ( )

5.Unvanınız: İl Müdürü ( ) İl Müdür Yard. ( ) Merkez Müdürü ( ) Avukat ( ) Denetmen ( ) Denetmen Yard ( ) Araştırmacı ( ) Şef ( ) V.H.K.İ ( ) Memur ( ) Şoför ( ) Hizmetli ( ) Bekçi ( ) Aşçı ( )

6.Kaç yıldır bu Kurumda çalıştığınızı lütfen belirtiniz: 1 Yıldan az( ) 1-5 Yıl ( ) 6-10 Yıl( ) 11-15 Yıl( ) 16-20 Yıl( ) 21Yıl ve üzeri ( )

## Ek-B: Adalet ve Bağlılık Ölçeği

### II. Bölüm

Aşağıda işinize yönelik değerlendirilmelerinizi yansıtan bazı ifadeler verilmiştir. Her ifadenin karşısındaki rakamlardan (1=ifadeye hiç katılmadığınızı, 5= ifadeye tamamen katıldığınızı belirtmektedir) sizce en uygun olan kutunun içine X işareti atarak, ifadeye ne kadar KATILDIĞINIZI ya da KATILMADIĞINIZI belirtiniz.

**Tablo B.1:** Adalet ölçeği.

<i>ADALET ÖLÇEĞİ</i>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İşe yönelik üstlendiğimiz sorumluluklarımızın karşılığını adil bir biçimde alırız.					
2. İşe yönelik sahip olduğumuz deneyimlerimizin karşılığını adil bir biçimde alırız.					
3. İşe yönelik fazladan gösterdiğimiz çabamızın karşılığını adil bir biçimde alırız.					
4. Bu işyerinde işini iyi yapmayana tolerans (hoşgörü) gösterilmez.					
5. Bu sektördeki diğer kurumlarda çalışan meslektaşlarımızın ücretleri ile kıyasladığımda kendi ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.					
6. Kurumun işleyişine yönelik kurallar, tüm kararların tutarlı bir biçimde alınabilmesi için gerekli standartların oluşmasını sağlar.					
7. Kurumun işleyişine yönelik kurallar, kararlardan etkilenecek kişilerin fikirlerinin dikkate alınmasını sağlar.					
8. Kurumun işleyişine yönelik kurallar, yöneticinin aldığı kararlara ve uygulamalarına yönelik sonuçları düzenli olarak çalışanlara iletilmesini sağlar.					
9. Kurumun işleyişine yönelik kurallar, çalışanların alınan kararlara yönelik yöneticiden ek bilgi veya açıklama istemelerine izin verir.					
10. Kurumun işleyişine yönelik kurallar, çalışanların iş ilişkilerinde herhangi bir haksızlığa maruz kalmaları durumunda kendilerini korumalarına yardımcı olur.					

**Tablo B.1 (Devam):** Adalet ölçeği.

<i>ADALET ÖLÇEĞİ</i>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
11. Amirimiz her zaman tarafsız davranabilir.					
12. Amirimiz çalışmalarımızı yakından izler.					
13. Amirimiz, aldığı kararlara ve sonuçlarına yönelik düzenli olarak bilgi verir.					
14. Amirimiz, işe yönelik yeni kurallar geliştirirken fikrimizi alır.					
15. Amirimiz, bize karşı içten ve anlayışlıdır.					
16. Amirimiz düşük performansla çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için mutlaka bir şans daha verir.					
17. Amirimiz işimizle ilgili zorlukları yenmemizde bize yardımcı olur.					
18. Amirimiz çalışma hayatına ilişkin haklarımızı çığnemez.					
19. İşimize ilişkin hedeflerimizi ve planlarımız amirimizle rahatlıkla paylaşabiliriz.					
20. Amirimiz aldığı kararlarda tutarlıdır.					
21. Amirimiz aldığı kararların sebeplerini asla açıklamaz.					

**Tablo B.2:** Bağıllık ölçeği.

<i>BAĞLILIK ÖLÇEĞİ</i>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Kariyer hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda tamamlamaktan mutluluk duyarım.					
2. Bu kurumun karşılaştığı her problemi kendi problemim gibi hissedirim.					
3. Bu kurumda çalışmanın benim için özel (kişisel) bir anlamı var.					
4. Şu an için çalıştığım kurumda kalmamın nedeni istediğim için olduğu kadar gereklilik de olmasıdır.					
5. İstesem bile şu an için çalıştığım kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.					
6. Şimdi işimden ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu.					
7. Bu kurumdan ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum.					
8. Eğer bu kuruma kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı göz önünde bulundurabilirdim.					
9. Bu kurumdan ayrılmanın negatif sonuçlarından birisi de uygun alternatiflerin az olmasıdır.					
10. Ayrılmak benim için avantajlı da olsa, şu an kurumumdan ayrılmanın doğru olduğunu düşünmüyorum.					
11. Eğer şimdi kurumumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissedirdim.					
12. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
13. Bu kurumdaki insanlara olan sorumluluklarım nedeniyle şu an işten ayrılmazdım.					
14. Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.					
15. Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.					
16. Bu kuruma karşı duygusal bir bağıllık hissetmiyorum					
17. Çalıştığım kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.					
18. Şimdiki yöneticilerimle birlikte çalışma zorunluluğu hissetmiyorum.					



## Ek-C: Normallik Testi

**Tablo C.1:** Normallik testi (cinsiyet).

	1. Cinsiyetiniz:	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig (p).	Statistic	df	Sig (p).
Dağıtımsal adalet	Bay	183	2	,000	930	2	,000
	Bayan	114	2	,200*	930	2	,121
İşlemsel adalet	Bay	109	2	,017	946	2	,002
	Bayan	151	2	,200*	961	2	,512
Etkileşimsel adalet	Bay	135	2	,001	960	2	,012
	Bayan	102	2	,200*	966	2	,612
Örgütsel bağlılık	Bay	088	2	,170	990	2	,789
	Bayan	152	2	,200*	940	2	,200
Örgütsel adalet	Bay	080	2	,200*	979	2	,194
	Bayan	109	2	,200*	969	2	,678
Duygusal Bağlılık	Bay	123	2	,004	970	2	,054
	Bayan	205	2	,017	927	2	,108
Devam Bağlılığı	Bay	093	2	,073	984	2	,403
	Bayan	132	2	,200*	964	2	,566

**Tablo C.2:** Normallik testi (yaş).

	2.Yaşınız:	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		Statistic	f	Sig (p).	Statistic	f	Sig (p).
Dağıtımsal adalet	22-26	,160	9	,200*	,925	9	,434
	27-31	,115	26	,200*	,919	26	,043
	32-36	,203	24	,012	,872	24	,006
	37-41	,190	15	,148	,929	15	,266
	42-46	,170	10	,200*	,939	10	,544
	47 ve üzeri	,168	20	,141	,946	20	,312
İşlemsel adalet	22-26	,185	9	,200*	,889	9	,195
	27-31	,128	26	,200*	,970	26	,611
	32-36	,116	24	,200*	,923	24	,068
	37-41	,182	15	,197	,938	15	,361
	42-46	,220	10	,184	,909	10	,272
	47 ve üzeri	,167	20	,144	,907	20	,056
Etkileşimsel adalet	22-26	,213	9	,200*	,945	9	,634
	27-31	,144	26	,176	,947	26	,197
	32-36	,119	24	,200*	,972	24	,725
	37-41	,197	15	,123	,915	15	,163
	42-46	,179	10	,200*	,965	10	,838
	47 ve üzeri	,144	20	,200*	,929	20	,148
Örgütsel bağlılık	22-26	,161	9	,200*	,954	9	,735
	27-31	,122	26	,200*	,980	26	,871
	32-36	,091	24	,200*	,963	24	,509
	37-41	,214	15	,063	,930	15	,268
	42-46	,150	10	,200*	,947	10	,631
	47 ve üzeri	,166	20	,149	,966	20	,662
Örgütsel adalet	22-26	,189	9	,200*	,937	9	,553
	27-31	,142	26	,192*	,939	26	,130
	32-36	,170	24	,072*	,943	24	,194
	37-41	,106	15	,200*	,960	15	,684
	42-46	,152	10	,200*	,960	10	,787
	47 ve üzeri	,130	20	,200*	,966	20	,669
Duygusal Bağlılık	22-26	,167	9	,200*	,930	9	,481
	27-31	,243	26	,000	,923	26	,052
	32-36	,172	24	,065	,914	24	,044
	37-41	,225	15	,040	,903	15	,106
	42-46	,247	10	,084	,905	10	,248
	47 ve üzeri	,127	20	,200*	,949	20	,348
Devam Bağlılığı	22-26	,233	9	,174	,890		,199
	27-31	,142	26	,194	,940	26	,136
	32-36	,119	24	,200*	,951	24	,289
	37-41	,202	15	,100	,936	15	,336
	42-46	,252	10	,072	,906	10	,252
	47 ve üzeri	,144	20	,200*	,946	20	,306

**Tablo C.3:** Normallik testi (medeni durum).

	3.Medeni Durumunuz	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig (p).	Statistic	df	Sig (p).
Dağıtımsal adalet	Evli	,134	88	,000	,942	88	,001
	Bekar	,259	15	,068	,881	15	,049
İşlemsel adalet	Evli	,104	88	,019	,946	88	,001
	Bekar	,203	15	,097	,947	15	,483
Etkileşimsel adalet	Evli	,107	88	,015	,972	88	,055
	Bekar	,241	15	,019	,887	15	,061
Örgütsel bağlılık	Evli	,076	88	,200*	,989	88	,697
	Bekar	,180	15	,200*	,952	15	,560
Örgütsel adalet	Evli	,088	88	,088*	,972	88	,051
	Bekar	,265	15	,006	,909	15	,131
Duygusal Bağlılık	Evli	,129	88	,001	,971	88	,045
	Bekar	,144	15	,200*	,894	15	,078
Devam Bağlılığı	Evli	,110	88	,011	,984	88	,349
	Bekar	,138	15	,200*	,942	15	,406

**Tablo C.4:** Normallik testi (eğitim durumu).

	4. Eğitim Durumunuz	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig (p).	Statistic	df	Sig (p).
Dağıtımsal adalet	İlkokul	,292	3	.	,923	3	,463
	Lise	,115	16	,200*	,980	16	,963
	Yüksekokul	,171	21	,110	,925	21	,111
	Üniversite	,154	56	,002	,914	56	,001
	Lisansüstü	,306	8	,027	,808	8	,035
İşlemsel adalet	İlkokul	,328	3	.	,871	3	,298
	Lise	,162	16	,200*	,926	16	,214
	Yüksekokul	,165	21	,140	,958	21	,476
	Üniversite	,118	56	,049	,939	56	,007
	Lisansüstü	,262	8	,112	,890	8	,233
Etkileşimsel adalet	İlkokul	,182	3	.	,999	3	,935
	Lise	,152	16	,200*	,913	16	,129
	Yüksekokul	,115	21	,200*	,927	21	,121
	Üniversite	,153	56	,002	,958	56	,048
	Lisansüstü	,222	8	,200*	,912	8	,369
Örgütsel bağlılık	İlkokul	,276	3	.	,942	3	,537
	Lise	,107	16	,200*	,976	16	,919
	Yüksekokul	,124	21	,200*	,960	21	,509
	Üniversite	,092	56	,200*	,978	56	,399
	Lisansüstü	,284	8	,057	,873	8	,161

**Tablo C.4 (Devam):** Normallik testi (eğitim durumu).

	4. Eğitim Durumunuz	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig (p).	Statistic	df	Sig (p).
Örgütsel adalet	İlkokul	,321	3	.	,881	3	,328
	Lise	,109	16	,200*	,982	16	,978
	Yüksekokul	,174	21	,099*	,947	21	,299
	Üniversite	,076	56	,200*	,971	56	,205
	Lisansüstü	,185	8	,200*	,943	8	,637
Duygusal Bağlılık	İlkokul	,253	3	.	,964	3	,637
	Lise	,200	16	,087	,946	16	,425
	Yüksekokul	,128	21	,200*	,952	21	,369
	Üniversite	,144	56	,005	,964	56	,096
	Lisansüstü	,205	8	,200*	,908	8	,342
Devam Bağlılığı	İlkokul	,337	3	.	,855	3	,253
	Lise	,130	16	,200*	,978	16	,942
	Yüksekokul	,102	21	,200*	,978	21	,900
	Üniversite	,147	56	,004	,963	56	,083
	Lisansüstü	,229	8	,200*	,900	8	,290

**Tablo C.5:** Normallik testi (unvan).

	5.Unvanınız	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig (p).	Statistic	df	Sig (p).
Dağıtımsal adalet	Denetmen	,210	4	.	,982	4	,911
	Denetmen yardımcısı	,275	5	,200*	,879	5	,305
	Merkez müdürü	,385	3	.	,750	3	,000
	Şef	,231	11	,106	,913	11	,267
	VHKİ	,167	38	,009	,926	38	,015
	Memur	,110	33	,200*	,943	33	,085
	Hizmetli	,201	5	,200*	,881	5	,314
İşlemsel adalet	Denetmen	,166	4	.	,984	4	,925
	Denetmen yardımcısı	,265	5	,200*	,836	5	,154
	Merkez müdürü	,385	3	.	,750	3	,000
	Şef	,205	11	,200*	,924	11	,357
	VHKİ	,176	38	,004	,924	38	,013
	Memur	,133	33	,148	,946	33	,100
	Hizmetli	,364	5	,029	,753	5	,032
Etkileşimsel adalet	Denetmen	,263	4	.	,902	4	,439
	Denetmen yardımcısı	,277	5	,200*	,844	5	,178
	Merkez müdürü	,385	3	.	,750	3	,000
	Şef	,204	11	,200*	,886	11	,124
	VHKİ	,166	38	,010	,945	38	,060
	Memur	,122	33	,200*	,959	33	,239
	Hizmetli	,329	5	,082	,847	5	,185

**Tablo C.5 (Devam):** Normallik testi (unvan).

	5.Unvanınız	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig (p).	Statistic	df	Sig (p).
Örgütsel bağlılık	Denetmen	,318	4	.	,873	4	,310
	Denetmen yardımcısı	,221	5	,200*	,964	5	,838
	Merkez müdürü	,385	3	.	,750	3	,000
	Şef	,163	11	,200*	,966	11	,847
	Vhki	,120	38	,179	,976	38	,561
	Memur	,123	33	,200*	,953	33	,165
	Hizmetli	,182	5	,200*	,976	5	,913
Örgütsel adalet	Denetmen	,271	4	.	,848	4	,220
	Denetmen yardımcısı	,250	5	,200*	,913	5	,483
	Merkez müdürü	,385	3	.	,750	3	,000
	Şef	,124	11	,200*	,964	11	,815
	Vhki	,121	38	,172	,972	38	,456
	Memur	,153	33	,049*	,945	33	,096
	Hizmetli	,299	5	,163	,855	5	,210
Duygusal Bağlılık	Denetmen	,441	4	.	,630	4	,001
	Denetmen yardımcısı	,301	5	,158	,795	5	,074
	Merkez müdürü	,385	3	.	,750	3	,000
	Şef	,178	11	,200*	,952	11	,673
	Vhki	,126	38	,134	,949	38	,080
	Memur	,274	33	,000	,885	33	,002
	Hizmetli	,249	5	,200*	,877	5	,298
Devam Bağlılığı	Denetmen	,333	4	.	,763	4	,051
	Denetmen yardımcısı	,207	5	,200*	,910	5	,470
	Merkez müdürü	,385	3	.	,750	3	,000
	Şef	,233	11	,099	,873	11	,085
	VHKİ	,090	38	,200*	,980	38	,702
	Memur	,093	33	,200*	,980	33	,778
	Hizmetli	,242	5	,200*	,862	5	,236

**Tablo C.5:** Normallik testi (çalışma süreniz).

	6.Kaç yıldır bu Kurumda çalıştığınızı lütfen belirtiniz	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig (p).	Statistic	df	Sig (p).
Dağıtimsal adalet	1 yıldan az	,232	7	,200*	,908	7	,383
	1-5	,156	25	,120	,893	25	,013
	6-10	,196	15	,126	,839	15	,012
	11-15	,162	21	,154	,918	21	,080
	16-20	,147	19	,200*	,952	19	,420
	21-üzeri	,209	17	,046	,910	17	,099
İşlemsel adalet	1 yıldan az	,222	7	,200*	,886	7	,255
	1-5	,110	25	,200*	,982	25	,914
	6-10	,169	15	,200*	,883	15	,053
	11-15	,162	21	,157	,919	21	,082
	16-20	,177	19	,118	,899	19	,047
	21-üzeri	,162	17	,200*	,922	17	,158
Etkileşimsel adalet	1 yıldan az	,165	7	,200*	,974	7	,923
	1-5	,125	25	,200*	,958	25	,377
	6-10	,190	15	,150	,955	15	,611
	11-15	,230	21	,005	,859	21	,006
	16-20	,165	19	,189	,877	19	,019
	21-üzeri	,156	17	,200*	,899	17	,065
Örgütsel bağlılık	1 yıldan az	,326	7	,023	,868	7	,177
	1-5	,126	25	,200*	,972	25	,704
	6-10	,192	15	,143	,934	15	,309
	11-15	,150	21	,200*	,945	21	,268
	16-20	,263	19	,001	,904	19	,057
	21-üzeri	,136	17	,200*	,957	17	,582
Örgütsel adalet	1 yıldan az	,206	7	,200*	,945	7	,680
	1-5	,092	25	,200*	,953	25	,290
	6-10	,164	15	,200*	,939	15	,372
	11-15	,157	21	,194	,952	21	,372
	16-20	,160	19	,200*	,934	19	,206
	21-üzeri	,209	17	,048*	,940	17	,319
Duygusal Bağlılık	1 yıldan az	,253	7	,197	,887	7	,258
	1-5	,165	25	,077	,936	25	,117
	6-10	,379	15	,000	,773	15	,002
	11-15	,211	21	,016	,932	21	,154
	16-20	,191	19	,065	,965	19	,665
	21-üzeri	,196	17	,080	,944	17	,374
Devam Bağlılığı	1 yıldan az	,379	7	,003	,747	7	,012
	1-5	,138	25	,200*	,969	25	,612
	6-10	,149	15	,200*	,933	15	,302
	11-15	,191	21	,045	,907	21	,048
	16-20	,133	19	,200*	,967	19	,721
	21-üzeri	,182	17	,140	,930	17	,217

Ek-D: Anket Uygulama İzni

MÜDÜRLÜK MAKAMINA

Kuruluşumuzun 308791 sicil numarası ile görev yapmaktayım. Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim dalı tebliğ yüksek lisans programına öğrencisiyim. Tez konum "Örgütsel Adaletin Örgütsel Sağlığa Etkileri" olup, bu çalışmayı Üniversitemizin Eğitim Fakültesi Öğretim üyelerinden Yrd.Doç.Dr. Hüseyin TAŞAR danışmanlığında yürütmekteyim. Söz konusu çalışma için İİ Müdürlüğünüzde görev yapan personellere dilerseniz elinizde bulunan anketleri uygulamak istiyorum.

Bu bağlamda, gerekli izin tarafınıza verilmesini saygılarımla arz ederim.

-05-  
29/07/2014  
J  
MUSTAFA AKSUN  
(THE University of Turkish Airlines Organization)

Adres: Sosyal Güvenlik İİ Müdürlüğü/Adana

Cep:0505 572 87 15

Uygulanıyor?  
29/05

EK:

3-Anket formu

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Songül ARSLAN  
Uyruğu : T.C.  
Doğum Yeri ve Tarihi : Adıyaman - 1979  
Medeni Hali : Evli  
Adres : Altınşehir Mah. 3035 Sok. Doğuşken Sitesi No: 5 C  
Blok D:7 ADIYAMAN  
E-Posta Adresi : sonars02@hotmail.com  
İletişim (Telefon) : 505 372 87 15

### EĞİTİM

Lise : Adıyaman Lisesi,1996  
Önlisans : Anadolu Üniversitesi, 2008  
Lisans : Anadolu Üniversitesi, 2011  
Yüksek Lisans : Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler  
Enstitüsü

### MESLEKİ DENEYİM

2000 -2002 : Bağ-Kur Şanlıurfa İl Müdürlüğü,Memur  
2002 -2004 : Bağ-Kur Adıyaman İl Müdürlüğü,Memur  
2004 -2008 : Bağ-Kur Adıyaman İl Müdürlüğü,VHKİ  
2008- : Sosyal Güvenlik Adıyaman İl Müdürlüğü, VHKİ

### YABANCI DİL

İngilizce