



**T.C.**

**SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
İŞLETME ANABİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE**  
**ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ:**  
**KAMU ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Ercan KÜÇÜKEŞMEN**

**Doktora Tezi**

**Danışman:**

**Prof.Dr. İlker H. ÇARIKÇI**

**Isparta, 2015**



SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
DOKTORA TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI



Öğrencinin Adı Soyadı	Ercan KÜÇÜKEŞMEN	
Anabilim Dalı	İşletme	
Tez Başlığı	Kamu Kuruluşlarında Örgütsel Adalet Algısı ve Kurumsal Bağlılığa Etkisi	
Yeni Tez Başlığı <sup>1</sup> (Eğer değişmesi önerildi ise)	Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Etkisi: Kamusal Kuruluşların Üzerinde Bir Araştırma	
<p>Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği hükümleri uyarınca yapılan Doktora Tez Savunma Sınavında Jürimiz ....../....../.... tarihinde toplanmış ve yukarıda adı geçen öğrencinin Doktora tezi için;</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> OY BİRLİĞİ      <input type="checkbox"/> OY ÇOKLUĞU<sup>2</sup></p> <p>ile aşağıdaki kararı almıştır.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Yapılan savunma sınavı sonucunda aday başarılı bulunmuş ve tez <b>KABUL</b> edilmiştir. <input type="checkbox"/> Yapılan savunma sınavı sonucunda tezin <b>DÜZELTİLMESİ</b><sup>3</sup> kararlaştırılmıştır. <input type="checkbox"/> Yapılan savunma sınavı sonucunda aday başarısız bulunmuş ve tezinin <b>REDDEDİLMESİ</b><sup>4</sup> kararlaştırılmıştır.</p>		
TEZ SINAV JÜRİSİ	Adı Soyadı/Üniversitesi	İmza
Danışman	Prof. Dr. İlker H. Çankaya	
Jüri Üyesi	Doç. Dr. Nihalur Mevr. Arıcı	
Jüri Üyesi	Doç. Dr. Hisyın Dalgar	
Jüri Üyesi	Yrd. Doç. Dr. Aygen Öksüz	
Jüri Üyesi	Yrd. Doç. Dr. Ali Murat Alparslan	

<sup>1</sup> Tez başlığının DEĞİŞTİRİLMESİ ÖNERİLDİ ise yeni tez başlığı ilgili alana yazılacaktır. Değişme yoksa çizgi (-) konacaktır.

<sup>2</sup> OY ÇOKLUĞU ile alınan karar için muhalefet gerekçesi raporu eklenmelidir.

<sup>3</sup> DÜZELTME kararı için gerekçeli jüri raporu eklenmeli ve raporu tüm üyeler imzalamalıdır.  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM-ÖĞRETİM VE SINAV YÖNETMELİĞİ Madde 28-(4) Tezi hakkında DÜZELTME kararı verilen öğrenci sınav tarihinden itibaren en geç üç ay içinde gereğini yaparak tezini aynı jüri önünde yeniden savunur.

<sup>4</sup> Tezi REDDEDİLEN öğrenciler için gerekçeli jüri raporu eklenmeli ve raporu tüm üyeler imzalamalıdır. Tezi reddedilen öğrenci, yeni tez konusu belirler.



T.C.  
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmamın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadar ki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

  
Ercan KÜÇÜKMEŞMEN  
16.11.2015

## TEŞEKKÜR

Yaklaşık yirmi yıl süren lisans üstü eğitim sürecinin sonuna gelmiş bulunmaktayım. Bu süreç içerisinde özellikle doktora başladığım gün beni öğrenciliğe kabul eden ve daha sonra engin bilgi ve görüş ve önerilerini benden esirgemeyen, gerek ders aşamasında ve gerekse tez aşamasında büyük katkılarını gördüğüm tez danışmanım, değerli hocam ve Rektörüm Prof.Dr. İlker Hüseyin ÇARIKÇI'ya sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Tez İzleme Komitesinde bulunarak iki yıl boyunca sürekli kendilerinden bilgi aldığım ve her zaman yardım ve desteklerini gördüğüm Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF öğretim üyeleri Doç.Dr.Nilüfer NEGİZ ve Yrd.Doç.Dr.Aygen OKSAY'a teşekkür ediyorum.

Jüri üyesi olarak tezimi okuduğu ve tezime katkılar sağladıkları için değerli hocalarım Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İ.İ.B.F. Öğretim Üyeleri Doç.Dr.Hüseyin DALĞAR'a ve Yrd.Doç.Dr.Ali Murat ALPARSLAN'a teşekkür ediyorum.

Doktora çalışmam boyunca beni destekleyen, motive eden ve bu uzun sürede umudumu kaybetmememi sağlayan, daha sonra Trabzon'dan bana destek veren, zaman ayırıp tezimin istatistiksel analizlerini değerlendirip bana yol gösteren Sayın Hocam Karadeniz Teknik Üniversitesi İİBF Öğretim Üyesi Prof.Dr.Şeref KALAYCI'ya teşekkürlerimi sunuyorum.

Lisans üstü eğitimimin başlangıcında bana destek olan ve kendisinden akademik disiplin edindiğim yüksek lisans tez danışmanım Yrd.Doç.Dr. Gürcan PAPATYA'ya teşekkür ediyorum.

Bu tez çalışmasını 3937-D1-14 proje numarası ile destekleyen Süleyman Demirel Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri birimine başta Şube Müdürü Zeynel TUFAN olmak üzere tüm çalışanlarına ve Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü personeline teşekkür ediyorum.

İstatistiksel analizler sırasında kendisinden destek aldığım Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Öğretim Üyesi Doç.Dr.Ömer TURUNÇ'a, tezi okuyarak redakte eden ve bana bu konuda yardımcı olan değerli arkadaşlarım Mersin Toros Üniversitesi Öğretim Üyesi Doç.Dr.Abdullah ÇALIŞKAN'a, Süleyman Demirel Üniversitesi İletişim Fakültesi Öğretim Üyesi Yrd.Doç.Dr.Hatice BAYSAL'a, Süleyman Demirel

Üniversitesi Isparta Meslek Yüksek Okulu Öğr.Gör. Dr. Esra Vona KURT'a teşekkür ediyorum.

Tüm eğitim hayatım boyunca bana yol gösteren, ışık tutan ve bugün bulunduğum konumda olmamı sağlayan tüm öğretmenlerime, üniversite hocalarıma ve değerli büyüklerime teşekkür ediyorum.

Süleyman Demirel Üniversitesi Araştırma Uygulama Hastanesi Satınalma Servisinde çalışan başta Müdür Yardımcısı Fahri ERYILMAZ olmak üzere tüm mesai arkadaşlarıma, Süleyman Demirel Üniversitesi Diş Hekimliği Fakültesi Satınalma Servisinde çalışan değerli arkadaşlarım Alaattin DEMİR ve Zekiye ŞENOL'a teşekkür ediyorum.

Anket aşamasında yardımlarını gördüğüm Isparta Valiliği Yazı İşleri Müdürlüğü personeline, Isparta Belediyesi İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü personeline, Isparta Cumhuriyet Başsavcılığı Adli Yargı ve İlk Derece Mahkemesi Adalet Komisyonu Başkanlığı personeline, ayrıca ankete katılarak destek veren tüm katılımcılara teşekkür ediyorum.

Son teşekkürü aileme yapıyorum. Sabırları ve fedakarlıkları ile bana yardımcı olan Eşim Hanife KÜÇÜKEŞMEN'e, Kızım Sevim, oğullarım Hasan Hüseyin ve Emirhan'a, bu süreçte hakkın rahmetine kavuşan annem ve babama teşekkürlerimi sunuyorum.

## ÖZET

### ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: KAMU ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

**Ercan KÜÇÜKEŞMEN**

**Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, 211 Sayfa, Isparta, 2015**

**Danışman: Prof.Dr.İlker H.ÇARIKÇI**

Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık bu güne kadar birçok disiplinde pek çok araştırmaya konu olmuş ve gelecekte de araştırmacılar tarafından incelenmeye devam edilecek konular arasında yer almaktadır. Bunun en önemli nedenleri arasında işgören davranışlarının anlaşılmasına yönelik çalışmaların ortaya konması ve çıkan sonuçlara göre kararların alınması gerekliliğidir.

Çalışmada örgütsel adalet ölçeği olarak Colquitt tarafından kullanılan ve örgütsel adaleti dağıtım adaleti, işlem adaleti, kişiler arası adalet ve bilgisel adalet olmak üzere dört alt boyutta inceleyen ölçek, örgütsel bağlılık ölçeği olarakta Allen Meyer ve Smith tarafından geliştirilen duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutta inceleyen örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi ile sınanmıştır. Ayrıca işgörenlerin demografik özelliklerinin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığı nasıl etkilediğine yönelik T testi ve tek yönlü anova testi uygulanmıştır.

Araştırma sonucunda örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu, erkeklerin kadınlara göre örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu, kadınlarında erkeklere göre örgütsel adalet algılarının daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun yanında işgörenlerin yaşları arttıkça duygusal bağlılıkların arttığı, eğitim seviyeleri arttıkça da devam bağlılıklarının azaldığı tespit edilmiştir. Uygulama sonucunda daha önce belirlenen 20 hipotez sınanarak 16 hipotez kabul edilmiş, 4 hipotez ise reddedilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Adalet, Dağıtım Adaleti, İşlemsel Adalet, Etkileşimsel Adalet, Kişilerarası Adalet, Bilgisel Adalet, Örgütsel Bağlılık, Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık.

**ABSTRACT**  
**ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTION AND THE EFFECT TO**  
**ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A STUDY ON PUBLIC EMPLOYEES**

**Ercan KÜÇÜKEŞMEN**

**Süleyman Demirel University, Department of Business Administration, Doctorate**  
**Thesis, 211 Pages, Isparta 2015**

**Supervising Professor: Prof.Dr.İlker H.ÇARIKÇI**

Organizational justice and organizational commitment have been the subject of many researches in a lot of discipline until today, and also it is in the subjects which will be continued to be researched by the researchers in the future. There are revealing of Works which for understood of worker's behaviours and the necessary of making desicion to outgoing results.

A scale which is used by Colquitt as organizational justice scale and which examines the organizational justice scale in four sub-dimensions such as distribution justice, interpersonal justice, procedural justice and informational justice; and organizational commitment justice scale which is also improved by Allen Meyer and Smith as organizational commitment scale and which examines in three dimentions which are affective commitment, the commitment of continuation and normative commitment are used in the work. The relation between organizational commitment is tested with factor analysis, correlation analysis and regression analysis. Also, T Test an done way Anova Test are applied directed how demographic characteristics of workers effects the organizational justice and organizational commitment.

As a result it is a significant relationship between organizational justice and organizational commitment, according to the organizational commitment of men was higher than women, compared to men appeared to be higher in women perceptions of organizational justice. Besides, employees' age increases, which increases the emotional commitment, has been found to reduce the level of education increases, the continued commitment. In experimental result, 16 hypoteses have been accepted and 6 hypotesis are refused by testing 20 hypoteses mentioned before.

**Key Words:** Organizational Justice, Distributive Justice , Procedural Justice, Interactional Justice, Interpersonal Justice, Informational Justice, Organizational Commitment, Emotional Commitment, Continued Commitment , Normative Commitment .





## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	v
KISALTMALAR DİZİNİ.....	viii
TABLolar DİZİNİ.....	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xi
ÖNSÖZ.....	xii

## GİRİŞ

GİRİŞ.....	1
------------	---

## BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL ADALET

<b>1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1. Tarihsel Gelişimi.....</b>	<b>7</b>
<b>1.2. Örgütsel Adalet Teorileri.....</b>	<b>11</b>
1.2.1. Reaktif İçerik Teorileri .....	13
1.2.1.1. Homans'ın Dağıtım Adaleti Teorisi.....	13
1.2.1.2. Adams'ın Eşitlik Teorisi .....	15
1.2.1.3. Walster ve Berscheid'in Eşitlik Teorisi .....	18
1.2.1.4. Statü Değer Teorisi.....	18
1.2.1.5. Jasso'nun Dağıtım Adaleti Teorisi.....	19
1.2.1.6. Göreceli Mahrumiyet Teorisi.....	20
1.2.1.7. Deutsch'nin Dağıtım Teorisi.....	21
1.2.2. Proaktif İçerik Teorileri .....	21
1.2.2.1. Adalet Yargı Teorisi.....	22
1.2.2.2. Adalet Güdüsü Teorisi .....	23
1.2.3. Reaktif Süreç Teorisi .....	24
1.2.3.1. Süreç Adaleti Teorisi.....	24
1.2.4. Proaktif Süreç Teorisi .....	25
1.2.4.1. Dağıtım Tercihi Teorisi.....	26

<b>1.3. Örgütsel Adalet Algısı Ve Boyutları .....</b>	<b>28</b>
1.3.1. Dağıtım Adaleti.....	29
1.3.2. İşlemsel Adalet.....	33
1.3.3. Etkileşimsel Adalet .....	38
1.3.3.1. Kişiler Arası Adalet (Interpersonal Justice) .....	40
1.3.3.2. Bilgisel Adalet (Informational Justice) .....	41

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **ÖRGÜTSEL BAĞLILIK**

<b>2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....</b>	<b>44</b>
<b>2.1. Tarihsel Gelişimi.....</b>	<b>50</b>
<b>2.2. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları.....</b>	<b>52</b>
2.2.1. Tutumsal Yaklaşım .....	52
2.2.1.1. Buchanan Yaklaşımı .....	55
2.2.1.2. Kanter Yaklaşımı.....	55
2.2.1.3. Etzioni Yaklaşımı.....	57
2.2.1.4. O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı .....	58
2.2.1.5. Porter-Mowday-Steers Yaklaşımı .....	59
2.2.1.6. Penley ve Gould Yaklaşımı.....	60
2.2.1.7. Allen ve Meyer'in Üç Bileşenli Bağlılık Modeli .....	61
2.2.2. Davranışsal Yaklaşım .....	63
2.2.2.1. Becker'in Yan Bahis Teorisi (Side Bet Theory) .....	65
2.2.2.2. Salancik Yaklaşımı.....	67
2.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı .....	69
<b>2.3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarına Genel Bir Bakış .....</b>	<b>72</b>
<b>2.4. Örgütsel Bağlılığın Etkileri .....</b>	<b>73</b>
2.4.1. Düşük Bağlılık Düzeyi.....	76
2.4.2. İlimli Bağlılık Düzeyi .....	76
2.4.3. Yüksek Bağlılık Düzeyi .....	77

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**KAMU KURUMLARINDA ÖRGÜTSEL**  
**ADALET VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ**

<b>3.1. Kamu Kurumlarında Örgütsel Adalet.....</b>	<b>80</b>
<b>3.2. Kamu Kurumlarında Örgütsel Bağlılık.....</b>	<b>82</b>
<b>3.3. Kamu Kurumlarında Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi .....</b>	<b>86</b>
<b>3.4. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Konusunda</b>	
<b>Yapılan Araştırmalar .....</b>	<b>88</b>
3.4.1. Türkiyede Yapılan Araştırmalar .....	88
3.4.2. Dünyada Yapılan Araştırmalar .....	99

**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**  
**ARAŞTIRMA VE BULGULAR**

<b>4.1. Araştırmanın Konusu Amacı ve Önemi.....</b>	<b>102</b>
<b>4.2. Araştırma Soruları.....</b>	<b>105</b>
<b>4.3. Araştırma Modeli ve Hipotezler .....</b>	<b>106</b>
<b>4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları .....</b>	<b>108</b>
<b>4.5. Araştırmanın Yöntemi.....</b>	<b>108</b>
4.5.1. Evren ve Örneklem .....	108
4.5.2. Veri Toplama Araçları .....	110
<b>4.6. Bulgular.....</b>	<b>122</b>
4.6.1. Demografik Bulgular .....	122
4.2.2. Değişkenler Arası İlişkiler .....	135
4.8.4. Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Regresyon Analizi Bulguları	137
<b>4.7. TARTIŞMA .....</b>	<b>155</b>
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>162</b>
<b>Kaynakça .....</b>	<b>169</b>
<b>Ekler .....</b>	<b>194</b>
<b>Özgeçmiş .....</b>	<b>211</b>

**KISALTMALAR DİZİNİ**

<b>ABD</b>	Amerika Birleşik Devletleri
<b>Bkz</b>	Bakınız
<b>C</b>	Cilt
<b>DFA</b>	Düzeltilmiş Faktör Analizi
<b>KMO</b>	Kaiser Mayer Olkin
<b>KFA</b>	Keşfedici Faktör Analizi
<b>M.Ö.</b>	Milattan Önce
<b>OJS</b>	Organizational Justice Scale
<b>OCS</b>	Organizational Commitment Scale
<b>ss</b>	Sayfa Sayısı
<b>S</b>	Sayı
<b>SDÜ</b>	Süleyman Demirel Üniversitesi
<b>SGK</b>	Sosyal Güvenlik Kurumu
<b>SPSS</b>	Statistical Package for Social Sciences
<b>vb</b>	Ve Benzeri
<b>vd</b>	Ve Diğerleri

## TABLULAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Adalet Teorisi Kategorilerini Açıklayan Sorular.....	11
Tablo 1.2. Adalet Kuramları .....	13
Tablo 1.3. Girdi ve Sonuçlara Örnekler .....	15
Tablo 1.4. Adalet Kuramlarına Dayanılarak Geliştirilen Modellerin Örgütsel Adalet Türlerinin Oluşuma Etkisi.....	27
Tablo 1.5. Dağıtım Adaletinin Kaynakları ve Kronolojik Sıralandırılması.....	30
Tablo 1.6. İşlemsel Adaletinin Kaynakları ve Kronolojik Sıralandırılması.....	35
Tablo 1.7. Etkileşimsel Adaletinin Kaynakları ve Kronolojik Sıralandırılması .....	40
Tablo 2.1.Örgütsel Bağlılıkla İlgili Çalışmalar (1955-1990).....	51
Tablo 2.2. Örgütsel Bağlılığın Sonuçlarına İlişkin Matris.....	78
Tablo 4.1. Çeşitli Evren Büyüklüklerine İlişkin Örneklem Sayıları.....	114
Tablo 4.2. Betimleyici İstatistikler.....	115
Tablo 4.3. Döndürülmüş Faktör Matrisi .....	118
Tablo 4.4. Toplam Açıklanan Varyans Tablosu .....	119
Tablo 4.5. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri .....	120
Tablo 4.6: Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Kriterleri .....	120
Tablo 4.7. Döndürülmüş Faktör Matrisi .....	123
Tablo 4.8. Toplam Açıklanan Varyans Tablosu .....	124
Tablo 4.9. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri.....	125
Tablo 4.10. Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Kriterleri .....	125
Tablo 4.11. Değişken Ve Boyutlarına İlişkin Betimleyici İstatistikler .....	127
Tablo 4.12. Korelasyon Değerleri.....	128
Tablo 4.13. Örgütsel Bağlılık Ve Alt Boyutlarının Cinsiyete Ve Medeni Duruma Farklılık Gösterip Göstermediği Test Etmek Üzere Yapılan T Testi Bulguları .....	129
Tablo 4.14. Örgütsel Adalet Ve Alt Boyutlarının Cinsiyete Ve Medeni Duruma Farklılık Gösterip Göstermediği Test Etmek Üzere Yapılan T Testi Bulguları .....	130
Tablo 4.15. Örgütsel Bağlılığın Eğitim Durumuna Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Anova Testi Bulguları.....	131
Tablo 4.16. Örgütsel Bağlılığın Yaşa Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Anova Testi Bulguları.....	132

Tablo 4.17. Örgütsel Bağlılığın Çalışma Süresine (Hizmet Yılı) Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Anova Testi Bulguları.....	133
Tablo 4.18. Örgütsel Bağlılığın Ünvana Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Anova Testi Bulguları.....	134
Tablo 4.19. Örgütsel adaletin eğitim durumuna farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA testi bulguları.....	135
Tablo 4.20. Örgütsel adaletin yaşa göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA testi bulguları.....	136
Tablo 4.21. Örgütsel adaletin çalışma süresine(hizmet yılı) göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA testi bulguları.....	137
Tablo 4.22. Örgütsel adaleti ve boyutlarının ünvana göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA testi bulguları.....	138
Tablo 4.23. Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarına Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Bulguları.....	140
Tablo 4.24. Duygusal Bağlılığın Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarına Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Bulguları.....	141
Tablo 4.25. Devam Bağlılığının Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarına Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Bulguları.....	142
Tablo 4.26. Regresyon Analizi Bulguları .....	143

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1. Çalışma Yaşamında Bağlılık Türleri .....	48
Şekil.2.2. Örgütsel Bağlılığın Öncülleri ve Sonuçları.....	53
Şekil 2.3.Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	54
Şekil 2.4. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı .....	55
Şekil 2.5. Üç bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli .....	65
Şekil 2.6. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı .....	66
Şekil 2.7. Çoklu Örgütsel Bağlılık Modeli .....	74
Şekil 3.1. Örgütsel Bağlılık Modeli .....	88
Şekil:3.2.Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	90
Şekil 4.1. Araştırma Modeli .....	109
Şekil 4.2. Araştırma Hipotezleri Modeli .....	111
Şekil 4.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği DFA Sonuçları.....	121
Şekil 4.4. Örgütsel Adalet Ölçeği DFA Sonuçları .....	126

## GİRİŞ

Örgütler ya da kurumlar mal ve hizmet üretmek amacıyla oluşturulmuş sosyal ve ekonomik sistemlerdir. Bu sistemlerin sağlıklı bir şekilde çalışması, belirlenen amaçları gerçekleştirmesi, yine bu sistemlerin sosyal yönünü oluşturan insan faktörünün üretime katılan diğer faktörlerle uyumlu bir şekilde çalışması ile mümkündür. İnsanların hem hizmeti üreten hem de üretilen bu hizmetleri satın alan bir konumda olması kurumlar için insan faktörünün önemini bir kat daha artırmaktadır.

Geçmişte insan faktörü, her zaman kolaylıkla bulunabilen ve tükenmeyen bir kaynak olarak görülüyordu (Özkalp, 1991:6). Eğitim imkânlarının kısıtlı olmasına bağlı olarak yetişmiş insan gücünün azlığı, ulaşım ve iletişim teknolojilerinin yetersizliği ve dahası rekabet düzeyinin yerel düzeyde bile olmaması insan faktörünün önemini azaltmış ve gözden kaçmasına sebep olmuştur. Ancak zamanla bu şartların değişmesiyle yerelden ulusala ve hatta uluslararası piyasaya çıkmak isteyen kurumların rekabetle karşı karşıya kalması insan kaynaklarının önemini gün yüzüne çıkartmıştır (Dulupçu, 2001:3). Daha önceleri personel yönetimi içerisinde ekonomik bir faktör olarak değerlendirilen işgörenler insan kaynakları yönetimiyle birlikte değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak ele alınmaya başlanmıştır. Ayrıca 20. yüzyılın ortalarından itibaren farklı ülkelerde farklı yönetim anlayışlarının ortaya çıkması ve çalışanlardan daha fazla verim alınması amacıyla insan unsurunu ön plana çıkaran birçok yönetim felsefesi geliştirilmiştir (Aykaç,1999:1).

Şurası gerçektir ki toplum içinde yaşayan insanlar günlük ihtiyaçlarını karşılamak ve hayatlarını sürdürmek için çalışma hayatında bulunmak zorundadır. Yaşamının önemli bir bölümünü çalışma ortamında geçiren işgörenler için yönetim tarafından, kaynakların dağıtımı, terfi sistemi, personel politikalarının adaletli olması gibi uygulamalar da örgütsel bağlılık için önemli bileşenlerdir (Işık vd, 2012:255). İşgörenlerde örgütsel bağlılığı sağlamanın öncülleri arasında yer alan adalet kavramı ve örgütsel adalet düşüncesi Adams tarafından geliştirilen Eşitlik teorisinde kendini bulan ve bireyin örgüte yapmış olduğu yatırımları sonucunda elde ettiği kazanımların durumuna göre şekillenen algının bir ifadesidir (Yeniçeri vd 2009:84, Özen 2002:109). Bir başka deyişle birey, kuruma olan katkısı ve kazanımlarının oranını kurum içerisinde



çalışan diğerlerinin katkısı ve kazanımları ile karşılaştırır. Bu durumda bir eşitlik algıladığında kuruma karşı adalet algısı oluşur ve adalet algısı bireyi kurum adına bazı olumlu davranışlarda bulunmaya yönelir (Beugre, 1998:11; Koçel, 2009:653). İşte bu olumlu davranışlardan bir tanesi de örgütsel bağlılıktır.

Çalışan ve çalıştığı şirketi birbirine bağlayan psikolojik bir bağ olan örgütsel bağlılık, çalışanların kendi değer ve hedefleri ile örgütün hedefleri arasında uyum sağlamaktadır. Örgüte bağlı olan birey, örgüte sadakat, yardım etme ve örgüt hedeflerine ulaşma konusunda maksimum çaba göstermektedir (Çarıkcı ve Çelikkol, 2009:165). Örgütsel bağlılık işgörenlerin kurumları ile özdeşleştikleri ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek için daha fazla çaba ortaya koydukları takdirde gerçekleşir. İşgörenlerin örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesi, bu amaçlara ulaşabilmek için beklenenden daha fazla çaba sarfetmesi ve örgütsel üyeliğini devam ettirme yönünde güçlü bir istek duyması örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılık sonucunda ise iş tatmini, işe katılım, düşük personel devir hızı, bireysel ve örgütsel verimliliğin artması gibi olumlu davranış biçimleri ortaya çıkar (Yenihan 2014:176).

Faaliyet alanı, tüm vatandaşlara ayırım yapmaksızın hizmet verme ve onların ihtiyaç duydukları mal ve hizmetleri üretme olan kamu kurumlarında piyasa koşullarında rekabet üstünlüğü sağlaması için işgörenlerinin belirlenen görev tanımlarından daha fazlasını yapmaya istekli olmalarının sağlanması gereklidir (Katz ve Kahn, 1977:378-408). Bunun sağlanması için ise yukarıda bahsettiğimiz örgütsel davranış biliminin önemli iki konusu olan örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık konularının kamu kurumları içinde bilinmesi ve uygulanması faydalı olacaktır. Özellikle beşikten mezara kadar herkesin hayatının her döneminde gereksinim duyduğu ve toplumun her kesimine mal ve hizmet sağlayan kamu kurumlarında çalışan işgörenlerin verdikleri hizmetin kalitesin artırılması için bu iki kavramın iyi analiz edilmesi ve analiz sonuçlarının da işgörelere, yöneticilere ve kamu kurumlarından hizmet alan tüm taraflara yol göstereceği düşünülmektedir.

Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen pek çok çalışma literatürde mevcuttur. Bir manzaranın farklı fırçalardan birbirine benzeyen ancak farklı renk, desen ve görüş açısını yansıtan farklı tabloların ortaya çıkması gibi bu çalışmada

bu doğrultuda hazırlanmıştır. Ayrıca kamu kurumlarında çalışan işgörenlerin çalıştıkları kurumlara yönelik tutumlarının belli zaman aralıklarıyla tekrarlanan araştırmaların yapılması ve bu değerlendirmeler sonucunda elde edilen yeni bulguların ortaya konması işgörenlerin örgütsel adalet algılamalarını ve örgütsel bağlılık düzeylerinin ortaya konması için bilimsel bir gereklilik olduğu düşünülebilir.

Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık konuları yurtdışı yayınlarına paralel olarak ülkemizde de birçok araştırmaya konu olmuştur. Adalet verilen değer kurumlarda çalışanların davranışlarında önemli bir temel oluşturduğundan dolayı birçok çalışmaya konu olması doğaldır (Yavuz ve Göl, 2014:30). Ülkemizde yapılan çalışmalar incelendiğinde örgütsel adalet algısının en önemli yansımasından birinin örgütsel bağlılık davranışında olduğu ve bu iki kavramı araştıran birçok çalışmanın bulunduğu görülmektedir. Çünkü hak ve adalet kavramları insanların son derece önem verdikleri kavramlardır. Hakettiğini vermek, insanlara adaletli davranmak, adaleti toplumun tüm katmanlarında tesis etmek tarih boyunca tüm toplumlar için erdemli davranışlar olarak belirlenmiştir (Gündoğan 2003). Bir toplumda adalet tesis edilmediği, haklılık hakkı hak sahibine verilemediği takdirde o toplumun geleceğinin pek parlak olmadığı bir gerçektir.

Örgütsel bağlılık konusunda ise birçok çalışmada, çalışanlardaki yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın iş tatmini, daha üstün performans ve daha iyi üretkenlikle sonuçlandığı belirtilmekte ve bu ilişkinin evrensel olduğunu savunulmaktadır. Nitekim kurumlarına bağlı olan çalışanların, örgütsel gelişim için daha fazla çaba sarf edeceklerini ve dolayısıyla hem kurumun hem de çalışanların daha başarılı olacağı, ortaya konan ürünün veya hizmetin kalitesini olumlu yönde etkileyeceği savunulmaktadır. Buna karşın örgütsel bağlılığın düşük olmasının verimlilik sorunları, iş doyumsuzluğu, iş devamsızlık, işe geç gelme, işten ayrılma gibi olumsuz durumlara neden olduğu belirtilmektedir (Duygulu ve Abaan 2007:62).

Bir kurumda meydana gelen örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılıkla sonuçlanacağı ve onu güçlendireceği düşüncesinden yola çıkılarak hazırlanan bu tez çalışmasının çıkış noktası örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında olduğunu

varsaydığımız sebep sonuç ilişkisidir. Bu ilişki bu tezin kavramsal çerçevesini oluşturmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde örgütsel adalet kavramı, tarihsel gelişimi ve bu kavram ile ilgili teoriler anlatılmış, uygulama göz önüne alınarak örgütsel adaletin boyutları bu düzlemde açıklanmıştır. İkinci bölümünde ise örgütsel bağlılık kavramına yer verilmiş, tarihsel gelişimi ile birlikte örgütsel bağlılık yaklaşımları açıklanmıştır. Bu yaklaşımların değerlendirilmesi, mukayesesi ve örgütsel bağlılığın sonuçları ile bölüm tamamlanmıştır. Üçüncü bölüm örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisinin ortaya konduğu kısımdır. Bu bölümde örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki kamu kurumları düzdeminde ele alınmıştır. Ayrıca ülkemizde ve dünyada örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmalar ve bu çalışmaların ortak noktaları bu bölümde yer almıştır. Dördüncü bölüm olan alan araştırmasında kamu kurumu çalışanlarıyla gerçekleştirilmiş olan anket çalışmasının sonuçlarına ve verilerin analizinden elde edilen bulgular doğrultusunda ortaya çıkan yorum, düşünce ve görüşlere yer verilmiştir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## ÖRGÜTSEL ADALET

Bu bölümde araştırmanın birinci boyutunu oluşturan örgütsel adalet konusunda kavramsal çerçeve oluşturulmuş, önce örgütsel adaletin etimolojisi ve tarihsel gelişimi bir bütünlük içerisinde ele alınmıştır. Daha sonra örgütsel adalet teorileri 1987 yılında Jerald Greenberg tarafından yazılan “*A Taxonomy of Organizational Justice Theories*” adlı makalesinde tasnif ettiği şekilde aktarılmış, en sonunda da örgütsel adalet algısı ve boyutları ayrıntıları ile ortaya konmuştur. Greenberg bu çalışmasında örgütsel adalet uygulamalarını reaktif-proaktif ve süreç-içerik boyutları olarak ikiye ayırmıştır. Bu çalışmanın konusunu oluşturan örgütsel adalet Greenberg tarafından şekillendirilen boyutta incelenmiştir.

### 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Adalet kavramı, haklılık ve doğruluğun ifadesi olarak kullanılmakta ve kavramın kökünü oluşturan “*adl*” sözcüğü İngilizcedeki “*justice*”in karşılığını oluşturmaktadır. Justice sözcüğünün kökünü oluşturan “*just*” ise, bir sistemin veya düzenin iyi işlemesi için gerekenin yapılması olarak nitelendirilmektedir (Kaya, 2000: 232). Günlük dilimizde “*adalet*” kavramı; bir davranışın veya hareketin, adalete uygunluğunu, doğruluğunu ve bireylerin dürüstlüğüne ifade etmek için kullanılır. Örgütsel ortamlarda, “*örgütsel adalet*” kavramı ise; örgütlerle ilgili olarak yöneticilerin adaletli ya da adil olma durumunu tanımlamak için kullanılmaktadır (Pillai vd., 1999: 900; Colquitt vd., 2001: 425).

Adalet kavramı konusu bilim insanlarının üzerinde uzun yıllardan beri doğru ile yanlış ortaya koymak için ilgilendikleri konulardan biridir. Hem bireysel hem de toplumsal güç kullanımına ilişkin uygulamalarla anlam kazanan adalet kavramı hak kavramı ile birlikte anılmaktadır. Bu nedenle örgütlü veya örgütlü olmayan güç kaynaklarını kontrol eden tarafların hak sahiplerinin haklarını gözetmeleri adalet kavramı içinde değerlendirilir (Halis ve Akova, 2008:457). Adalet çalışanların güven ve güvenilme ile ilgili duygularını açıklayan bir çerçeve (Saunders ve Thornhill 2003:360) olarak da ifade edilmiştir. Bu durum adaletin hak ve hukuku gözetmesi, yerine getirmesi

anlamını taşımaktadır. İnsanların toplum içinde birbirleriyle uyum içerisinde yaşaması için adalet vazgeçilmez bir olgudur. Dolayısıyla örgütlerde kaynakların, kazanımların, ödüllerin ve çıkarların korunması konusu adaletle ilişkin ilgiyi artırmıştır (Çöp, 2008:1).

Yönetim literatürü incelendiğinde Aristo, Plato, Sokrates, Nozick ve Rawls gibi felsefecilerin adalet kavramı üzerinde araştırmalar yaptıkları ve iyi bir hayatın yaşanabilmesi için insan haklarına önem verilmesi gerektiğine vurgu yaptıkları görülmüştür (Yavuz, 2010:303; Colquitt vd., 2001: 425; Greenberg ve Bies, 1992:433). Süreç içerisinde araştırmacılar adalet kavramı üzerine genelde çalışmalarını laboratuvarlarda yapmışlardır. Bu araştırmacılardan 17. yüzyılda Horbes (1651) geçerli sözleşme analizlerinde, Lokhe (1689) insan hakları üzerine yazdığı yazıda ve Mill 19. yüzyılda (1861) faydacılığın klasik kavramları konusunda kusursuz bir ideal olarak adaleti tanımlamışlardır (Colquit vd., 2005:5). Bu felsefecilerden John Rawls adaleti sosyal kurumların ilk erdemi olarak görürken (Fırat 2003: 123) farklı disiplinlerden gelen siyaset bilimci, iktisatçı, sosyolog, teolog, psikolog gibi sosyal bilimciler adalet kavramı ile ilgili çeşitli yaklaşımlar geliştirerek kavramın anlaşılmasına ve gelişmesine önemli katkılar sağlamışlardır (Karaeminoğulları, 2006:8).

Politik sistemlerin sürekliliğini ve toplumun refahını sağlamada ideal toplumsal düzen aranırken de adalet ve adalet ile ilgili konular ön plana çıkmıştır. 19. ve 20. yüzyılda devlet sisteminde bireylerin haklarını, düşüncelerini ve çıkarlarını güvence altına almak, insan onurunu korumak ve aynı zamanda insan özgürlüklerini sağlamak üzere adalet kullanılmaya başlanmıştır (İyigün, 2012: 50).

Örgütsel adaleti ortaya çıkaran teori Adams'ın Eşitlik Teorisidir. Bu teoriye göre bireyler yaptıkları işler sonucu elde ettikleri kazanımları diğer bireylerin kazanımları ile karşılaştırır ve bu karşılaştırma sonucu işiyle, idarecisi ve işyeri ile ilgili bir adaletsizlik algırsa bu duruma göre bir takım tutumlar geliştirir. Bu teoriye dayanan örgütsel adalet, ortaya çıkan ödül ve cezaların nasıl yönetilip dağıtılacağını belirleyen kurallar ve sosyal normlar dizisidir. Bu kurallar ödül ve cezaların nasıl dağıtılacağına ve bazı dağıtım kararlarının nasıl alınacağına ilişkin uygulamaları gösteren normlar ve kurallardır. Bu nedenle öncelikle örgütsel adaletin iki kaynağından

söz edilmektedir. Bunlar adil dağıtım ve adil işlemdir. (Folger ve Cronpanzano,1998 aktaran Yıldırım, 2007:256).

Adil dağıtım örgütsel kaynakların dağıtımında gösterilen dürüstlük ve doğruluktur. Dağıtım adaleti ücret artışları, performans değerlendirmeleri, ödüllendirmeler gibi örgütsel çıktılar üzerinde durur (Tutar 2007:99). İnsanlar adil dağıtımı değerlendirirken sonuçların moral ve etik değerlere uygun olup olmadığına bakarlar.

Adil işlem karar verme sürecinde yapılan uygulamaların, ücret, terfi, maddi olanaklar, çalışma şartları ve performans değerlemesi gibi unsurların belirlenmesi ve ölçülmesinde kullanılan yöntem, prosedür ve politikaların adil olma derecesi olarak tanımlanır (Jehangir vd. 2006:23).

Örgütsel adalet konusunda daha sonraki çalışmalarda ise, örgütsel adaletin sosyal boyutuna vurgu yapılmıştır. Bu sosyal boyut etkileşimsel adaleti ortaya çıkarmıştır. Etkileşimsel adalet, uygulamaların insani yönü ile ilgilidir. Adaletin kaynağı ile alıcısı arasındaki iletişim sürecinde, nezaket, dürüstlük ve saygı gibi kavramları ele alır (Beugre CD, 2002:1093). Greenberg 1993 yılında yayınlanan çalışması ile etkileşimsel adaleti kişiler arası adalet ve bilgisel adalet olarak iki boyutta değerlendirmiştir.(Irak, 2004:35).

### **1.1. Tarihsel Gelişimi**

M.Ö. 18 yy.'daki Hammurabi Kanunları toplumu düzenleme girişiminin temelini oluşturmuştur. Bu düzenlemelerden çok önce de Afrika'daki bazı tarihi araştırmalarda, toplayıcılık, avcılık ve daha sonra da piramitlerin yapıldığı dönemlerdeki toplumlarda gayri meşruluğun veya ahlaka aykırılığın, neredeyse modern toplumdaki eşitlikçiler kadar gözetildiği görülmüştür. İnsanlığın gelişmesinin dinamik gücü, toplumdaki çatışmaların bir sonucu olarak ortaya çıkan yasal düzenlemelere bağlıdır. Bu bağlamda, gücü veya otoriteyi, sosyal, ahlaki kurallar çerçevesinde kullanarak, yapılacak düzenlemelerde adalete bağlı kalınması gerektiği vurgulanmıştır (Taylor, 2003:211 Aktaran Yavuz, 2010:303).

Bu bağlamda insanlar sosyal ve ekonomik ihtiyaçlarını karşılamak için bir grup içerisinde yaşarlar. Grup içerisinde yaşama, bireyleri karşılıklı olarak birbirlerine bağlı hale getirir ve birbirlerinin gereksinimlerini karşılarlar. Burada esas olan karşılıklı değiş tokuşun taraflarca kabul edilebilir bir çerçevede olmalıdır. Taraflardan birisi bunun böyle olmadığını düşündüğünde ilişkiyi gözden geçirir. Bu gözden geçirme adaletle ilgili kurallar çerçevesinde yapılır. Bu kurallar hem bireylerin kendi tutum ve davranışlarını belirlemelerinde hem de karşı tarafın davranışlarını değerlendirmede gerekli olan ölçütleri sağlar. Bireyler bu kurallar sayesinde davranışın doğru ve adil olup olmadığı konusunda kararlarını verirler (Mischo, 2002; Montada, 1998).

Adalet kavramının örgütsel davranış bilimi içinde değerlendirilmesi 1940'lı yıllara dayanmaktadır. Bu konunun bilim adamlarının ilgisini çekmesi ise tamamen şans eseri olmuştur. 2. Dünya savaşı devam ederken askerlerin ordu içindeki düzene uyumlarını sağlamak amacıyla bir dizi araştırma yürüten bilim adamları, ordunun inzibat ve hava birliklerinde yapılan terfilere ilişkin tatminlerini karşılaştırmışlardır. Hava birliğinde terfiler hızlı ve düzenli işlerken inzibat birliğinde daha yavaş işlemektedir. Bu bilgiler ışığında araştırmacılar da hava birliğinde görev yapan askerlerin inzibat birliğinde görev yapanlara göre amaçlarına daha erken ulaştıkları için daha yüksek bir tatmin içinde olacaklarını düşünmüşlerdir. Ancak sonuçlar beklendiği gibi çıkmamıştır. İnzibat birliğindekilerin hava birliğindekilere göre terfi imkanlarından çok daha memnun oldukları gözlenmiştir. Hava birliğinde çalışanlar kendilerinin hızla terfi etmelerinin, iş arkadaşlarına yapılan adaletsizlik olduğunu, kendilerine yapılan muamelenin de adil olmadığını düşünmüşlerdir. Bu çalışma göstermiştir ki bireyler sahip olduklarını, diğer insanların sahip olduklarıyla karşılaştırarak kendilerine göre bir adalet algısı oluşturmaktadır (Stouffer vd., Cropanzano ve Randal., 1993 Aktaran Irak, 2004:26).

2. Dünya Savaşı sonrası adalet kavramı ile ilgili çalışmalar sosyal etkileşim sürecindeki adalet prensibini ortaya çıkaran çalışmalara yönelik olmuştur. Örgütsel adalet kavramı ile ilgili çalışmaların temeli Stouffer'in "*Görelî Yoksunluk*", Homans'ın "*Dağıtım Adaleti*" ve Adams'ın "*Eşitlik Teorisi*" ile atılmıştır (Özmen vd., 2007:20).

Eşitlikten faydalanamayan bireylerin yaşadıkları durumları açıklayan ve bunu 1949 yılında askeri personel üzerinde yaptığı çalışmalara dayandıran (Beurge 1998:34) Stoufferin “*Görelî Yoksunluk Teorisi*” ne göre yoksunluk; bir tutum, bir memnuniyetsizlik duygusu veya adaletsizlik algısı olarak tanımlanmıştır (İçerli, 2010:73). Homans, dağıtım adaleti konusunda 1961 yılında bireylerin, yaptıkları yatırımlar oranında kar beklentisi içinde olduklarını ve bu beklentinin karşılandığı durumda adalet algısının gerçekleştiğini söylemiştir (Önderoğlu, 2010:2). Homans’ın dağıtım adaletinden yola çıkılarak 1965 yılında Adams “*Eşitlik Teorisi*”ni geliştirmiştir. Teori bireyin örgütün girdilerine eğitimi veya emeği ile sağladığı katkı oranında karşılığını örgütten alacak olmasına dayanmaktadır (Luthans, 1995:161).

Stouffer’in görelî yoksunluk teorisi, Homans’ın Dağıtım Adaleti ve Adams’ın Eşitlik Teorisi “*Dağıtım Adaleti*” kavramının temelini oluşturmuştur. Bu çalışmalar işgörenlerin, örgütün çıktılarının dağıtımının adaletli olup olmadığı konusunda bilimsel çalışmaların önünü açmıştır.

Dağıtım adaleti, örgütte çıktılarının dürüstçe paylaşılmasıdır (Greenberg 1987, Greenberg 1990, Akataran Lampert vd: 645). Bu paylaşımından kastedilen, işgörenlerin örgütteki çalışmalarının bir sonucu olarak aldığı ücret, prim, terfi ve sosyal haklar gibi hususlarda kendi elde ettikleri ile diğer işgörenlerin elde ettiklerini karşılaştırarak örgütü hakkında ulaştığı adaleti veya adaletsizliği algılamasıdır (Özdevecioğlu, 2003:78).

Dağıtım adaleti sırasında izlenen yol ve yöntemlerin oluşturduğu adalet türü işlemsel adaleti ortaya çıkarmıştır. İşlemsel adalet ücret, prim, terfi ve sosyal haklar gibi unsurların belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan yöntem, prosedür ve politikaların adil olma derecesi olarak tanımlanır (Jehangir vd., 2006:23).

Örgütsel adaletin uygulanması sırasında yapılan uygulamanın insani yönü etkileşimsel adalet ile ifade edilir. Etkileşimsel adalet çalışanlarla, kaynakları dağıtan yöneticiler arasındaki etkileşimdeki adalet algılamasıdır. Örgütsel adaletin bu boyutuna göre adaletin kaynağı ve alıcısı arasındaki iletişim sürecinin nezaket, saygı ve dürüstlük çerçevesinde yürütülmesini ifade eder (Cohen ve Spectator, 2001:281).



Örgütsel adalete zemin oluşturan kavramlar ve alt bileşenleri ile araştırmacılar iş örgütlerinde adaletin rolü üzerine 1960'lı yıllarda çalışmalara başlamış olsalar da bu çalışmaların 1990'lı yıllarda yoğunlaştığı gözlenmektedir (Cohen ve Spector, 2001:278-279).

Örgütsel adalet kavramının ilk kullanımının 1987 yılında Academy of Management Review dergisinde Greenberg tarafından yayınlanan "A Taxonomy of Organizational Justice Theories" adlı makalede olduğu görülür. 1985 yılında Folger ve Greenberg tarafından yayınlanan "Procedural Justice: An Interpretive Analysis of Personnel Systems" adlı makaleden sonra örgütsel adalet konusu araştırmacıların dikkatini çekmiştir. Örgütsel adalet literetürünün 1990'lardan itibaren geliştiği ifade edilmektedir. 1990'ların ortalarından itibaren yönetim literetüründe oldukça saygın bir yeri olan "Academy of Management" dergisinin örgütsel davranış alanında en fazla yayın yapılan alanı örgütsel adalet olarak dikkat çekmektedir (Cropanzano ve Greenberg, 1997). Daha sonraki yıllarda örgütsel adalet literetürünün gelişmesi Robert Bies, Robert Folger, Jerald Greenberg, Allan Lind ve Tom Tyler gibi araştırmacıların çalışmalarıyla daha ileri noktalara ulaşmıştır (Byrne ve Cropanzano, 2001:4, Aktaran Akca, 2012: 36-37).

Örgütsel adalet konusunda yapılan araştırmalar, çalışanların adalet hakkındaki endişelerini, tutum ve davranışlarını etkileyebileceğini göstermiştir. Araştırmacılar genellikle; alınan kararların sonuçları hakkındaki adalet algılamalarını ifade eden dağıtım adaleti ve karar alma sürecindeki adalet algılamasını ifade eden işlemsel adalet üzerine odaklanmışlardır. Yakın zamanda yapılan araştırmalarda ise, kişilerarası adalet (samimiyet ve saygı) ve etkileşimsel adalet olarak da ifade edilen bilgilendirme adaleti (yeterli, dürüst açıklamalar) üzerine odaklanılmıştır (Judge ve Colquitt, 2004:395; Işık vd.,:256).

Örgütsel adaletin tüm yapılarını oluşturan yani dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adaletin bir arada incelendiği araştırma sayısının oldukça az olduğu görülmektedir (Colquit vd. 2011). Buna rağmen örgütsel adaletin işgörenlerin pek çok davranışının anlaşılmasında önemli bir faktör olması ile birlikte örgütsel adalet ile ilgilenen araştırmacılar bu konuyu örgütsel davranışın farklı alanları ile birlikte

araştırmaya başlamışlardır. Bu araştırmalar örgütsel adaletin farklı konularla birlikte değerlendirilmesidir. Örgütsel adalet iş memnuniyeti (Erkuş vd. 2011), örgütsel bağlılık (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu 2009), örgütsel vatandaşlık (İşbaşı 2000), örgütsel güven (Poyraz vd. 2009), liderlik davranışları, (Uğurlu ve Üstüner 2011), tükenmişlik davranışları (Meydan v.d 2011) gibi daha birçok konuları birlikte değerlendirilerek birçok araştırmanın yapılmasının önünü açmıştır.

## 1.2. Örgütsel Adalet Teorileri

Örgütsel Adalet Teorileri Greenberg tarafından tasnif edilmiş, kavramsal olarak birbirinden bağımsız iki boyuttan yani “*reaktif-proaktif boyut*” ve “*süreç-içerik boyut*” undan türetilerek dört kategoriye ayrılmış ve bunlarda kendi içerisinde çeşitli teoriler oluşturmuşlardır. Reaktif teoriler, çalışanların adil olmayan uygulamalardan kaçma girişimlerine odaklanmakta ve çalışanlar tarafından verilen tepkileri incelemektedir. Proaktif teoriler ise çalışanların adil uygulamaların yapılmasına ilişkin davranışları incelemektedir. Süreç teorileri örgüt içindeki kazanımların nasıl belirlendiğine odaklanmakta ve prosedürlerin adil olup olmadığı üzerinde durmaktadır. İçerik teorileri ise kazanımların dağıtımında adil olma durumu ile ilgilenmektedir (Greenberg, 1987:9-10; İçerli, 2010:70-71).

**Tablo 1.1. Adalet Teorisi Kategorilerini Açıklayan Sorular**

<b>Teorinin Tipi</b>	<b>Açıklayıcı Sorular</b>
Reaktif İçerik	Çalışanlar adil olmayan uygulamalara nasıl tepki gösterirler?
Proaktif İçerik	Çalışanlar uygulamaların adil olması için ne yapabilirler?
Reaktif Süreç	Çalışanlar adil olmayan politikalara veya prosedürlere nasıl tepki gösterirler?
Proaktif Süreç	Çalışanlar politikaların ve prosedürlerin adil olması için ne yapabilirler?

Kaynak:Greenberg, (1987: 16).

Daha açık ifade etmek gerekirse Greenberg 1987 yılında yayınlanan “*A Taxonomy of Organizational Justice Theories*” adlı makalesinde örgütsel adalet türlerini tepkisel (reaktif) ve öneylemsel (proaktif) özellikleri açısından sınıflandırmıştır. Buna göre dağıtım adaleti, adaletsizlik oluştuktan sonraki tepkileri incelemekte, bireylerin adaletsiz durumlardan kaçınmaları ve uzak durmalarını konu almaktadır. Süreçsel adalet ve onun uzantısı olan etkileşimsel adalet ise, adaleti sağlama girişimleri ve adaletli durumu yaratma çabalarına odaklanmaktadır. Bu nedenle dağıtıcı adalet tepkisel özellik sergilemekte, süreçsel adalet ve etkileşimsel adalet ise öneylemsel özellik taşımaktadır (Greenberg, 1987:9-10, Çakır, 2001:45).

Greenberg makalesinde örgütsel adaleti dört gruba ayırmıştır bunlar öncelikle içerik ve süreç teorileridir. İçerik teorileri de kendi aralarında reaktif içerik, proaktif içerik teorileri iken, süreç teorileri de reaktif süreç ve proaktif süreç teorileri olarak ayrılmışlardır. Reaktif ve proaktif içerik teorileri (Eşitlik Teorisi, Göreceli Yoksunluk Teorisi ve Adalet Güdüsü Teorisi vb) kazançların adil veya adil olmayan biçimde dağıtılması konusuna odaklanması nedeniyle örgütsel adaletin dağıtım adaleti kuramına karşılık gelmektedir. (Çöp, 2008:28). Süreç teorileri ise (Süreç Adaleti Teorisi ve Dağıtım Tercih Teorisi) dağıtımlarda adil olma durumu ile ilgilidir.

Greenberg çalışmasında örgütsel adalet için en uygun kuramları tepkisel-önlemsel (Reactive-Proactive) ve süreç-içerik (Process-Content) boyutlarına ayırmıştır. Greenberg tepkisel teorileri bireylerin örgüt içindeki adil olmayan uygulamalarla sonuçlanacak durumlardan kaçınmaları üzerinde yoğunlaşan teoriler olarak nitelemiştir. Önlemsel kuralları ise bireylerin örgüt içinde adaleti sağlamak üzere sergiledikleri davranışlar üzerinde yoğunlaşan kuramlar olarak belirlemiştir. Süreç kuramlarını; çalışanların örgüt içinde elde ettikleri çeşitli kazanımların nasıl belirlendiği ve örgütte uygulanan prosedürlerin adil olup olmadığı üzerinde, içerik teorilerini; kazanımların belirlendiği süreçlerin değil, dağıtımı gerçekleştirilen kazanımların adilliği üzerinde yoğunlaşmak olarak değerlendirmiştir (Greenberg, 1987:10).

**Tablo 1.2. Adalet Kuramları**

Tepkisel –Önlemsel Boyut	İçerik-Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
<b>Tepkisel (Reaktif)</b>	Tepkisel-İçerik Kuramı (Eşitlik Kuramı; Adams, 1965)	Tepkisel-Süreç Kuramı (Prosedür Adaleti Kuramı; Thibaut ve Walker, 1975)
<b>Önlemsel (Proaktif)</b>	Önlemsel-İçerik Kuramı (Adalet Yargı Kuramı; Leventhal, 1976, 1980)	Önlemsel-Süreç Kuramı (Dağıtım Tercihi Kuramı; Leventhal, Karuza, Fry, 1980)

Kaynak: (Greenberg, 1987:10).

### **1.2.1. Reaktif İçerik Teorileri**

Reaktif İçerik Teorileri bireyin adil olmayan uygulamalara karşı tepkilerine odaklanan adalet ile ilgili kavramsal yaklaşımlardır. Örgütsel adalet ile ilgili popüler kavramsallaştırmaların çoğu bu kategoriye girmektedir (İçerli, 2010:71). Araştırmacıların bazı ayrıntılarda birbirlerinden farklı görüş bildirmelerine rağmen tümünün ortak görüşü insanların adil olmayan ilişkilere belirli olumsuz duygularla tepki gösterdikleri ve bu adaletsizliği düzelterek şekilde davranarak bu durumdan kaçınmaya çalıştıklarıdır. Bireyin örgütteki kaynakların ve ödüllerin adil olmayan dağıtımına karşı tepkilerine odaklandıkları için bu teoriler reaktif içerik teorileri sınıfında yer almaktadır (Yürür, 2005:113). Bu teoriler ayrıntılı olarak aşağıda açıklanmıştır.

#### **1.2.1.1. Homans'ın Dağıtım Adaleti Teorisi**

Bireylerin kendi aralarında ve örgütleriyle olan ilişkilerinin bir tür alışveriş yada takas yoluyla kurulup sürdürüldüğü görüşüne dayanmaktadır. Bazı kaynaklarda takas kuramı bazı kaynaklarda da sosyal mübadele kuramı olarak isimlendirilmiştir. Homans sosyal davranışın karşılıklı değiş tokuş ilişkisini adaletli bulmaları ile ilişkiyi sürdürdüklerini ileri sürmüştür (Homans 1961:30, Aktaran Çakır, 2001:33). Kurama

göre, insanlar kendi davranışlarını, diğerlerinin davranışlarına karşılık olarak görmektedirler ve en küçük bedel karşılığında en büyük ödülü elde etme eğilimindedirler. Buna göre en yüksek ödülü elde etmek için, en küçük bedeli ödemek söz konusudur. Ancak bu durum, istismar niteliği taşımayacaktır, çünkü insanlar her iki tarafın çıkarını en yüksek düzeye çıkaracak değiş tokuş biçimlerini geliştirmek isteyecek ve istismar üzerine temellenmiş takaslardan kaçınacaklardır (Bilgin, 2001:202; Çakır, 2001:33).

Homans, dağıtımda eşitliğin adalet değil adaletsizlik yarattığını, dağıtımda denkliğin gerçekleştirilmesi ile adaletin sağlandığını ileri sürmektedir (İçerli, 2010:72). Nitekim, Homans'a göre adalet, eşitsizlik içinde eşitliğin karmaşık bir biçimidir ve dağıtım denkliği kazanç, yatırım (maliyet) ve karın hesaplanması ve karşılaştırılması yoluyla saptanabilir (Homans, 1961:241-242, Aktaran Çakır, 2001: 35). Homans farklı iki iş grubundaki iki kişinin karları eşit olduğunda adaletin gerçekleşmiş olacağını belirtmiştir. Örneğin, belirli bir işi gerçekleştiren kişi, bu iş karşılığında 4 birim değerinde ücret almakta ve daha düşük statü ve sorumluluktaki bir başka işi yapan diğer kişi ise 3 birim değerinde ücret almaktadır. Birinci kişinin bu iş için katlandığı maliyet 2 birim değerinde, diğerinin katlandığı maliyet 1 birim değerindedir. Kazanç ve maliyetler karşılaştırıldığında ikisinin de kazancının katlandığı, maliyetten daha büyük olduğu ve bu karların eşit olduğu anlaşılmaktadır. Şöyle ki, birinci kişi için kar,  $4 - 2 = 2$ ; diğeri için kar,  $3 - 1 = 2$ 'dir. Karların eşit olması ile dağıtımda denklik dolayısıyla adalet sağlanmış olacaktır. Maliyet, sadece bir başka değişim ilişkisinde katlanılacak fırsat maliyetini veya riski değil, aynı zamanda psikolojik huzursuzluğu ve belirsizliği de kapsar (Homans, 1961:272). Homans'a göre bulunan hiyerarşik konum ve statü, işte katlanılan maliyet ya da yatırımları belirlemede, kişiler buna göre kazanç aldıklarında, dağıtımda adalet sağlanmış olmaktadır. Ayrıca Homans insanların karlarını sadece sayısal ve maddi boyutta değil, niteliksel ve sosyal boyutları ile de değerlendirebilecekleri üzerinde durmuştur (Çakır, 2001:35).

Ancak Homans'ın kazanç, maliyet ve kar hesaplaması, karmaşık iş yapıları çok çeşitli iş alanları göz önüne alındığında basitçe yapılabilecek nitelikte değildir. Homans'ın, insanların yatırımları oranında kazanç elde etmeleri ve işin hiyerarşik konum ve zorluk derecesi bakımından bir değere sahip olacağı görüşü, bugün kimi

işletmelerde ücret adaletini sağlama amacıyla uygulanan iş değerlendirme yöntemlerine işaret etmektedir. Dağıtım Adaleti Teorisi ve Homas'ın görüşleri, bireylerin gerçekleştirdikleri işe karşılık ne bekledikleri ve bu beklenti gerçekleştiğinde adil olup olmadığı algısının nasıl oluştuğunu açıklama bakımından önem taşımaktadır. Ancak kuramın açıklayamadığı konu, bireylerin kendi kazanç ve maliyetlerini algılama biçimlerinin aynı olmaması durumunda adaletin nasıl oluşacağıdır. Her iki taraf da yatırımlarının ne olduğu konusunda uzlaşmaya varamayabilir ve önem verdikleri yatırımlar farklı olabilir. Örneğin, eğitim düzeyi deneyimden daha önemli bulunabilir (Çakır 2006:36).

### 1.2.1.2. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Adams (1965), Homan'ın (1961) dağıtım adaleti teorisinden hareketle kişinin kazanımlarının adil olup olmadığını, o kişinin örgüte olan katkı veya girdileriyle kazanımları oranının hesaplanması ve bu oranın bir başkasınıninki ile karşılaştırılması yoluyla anlaşılabilirliğini söylemiştir (Colquitt vd.,2001:426). Bu teori bazı kaynaklarda hakkaniyet teorisi, bazı kaynaklarda da hakçalık teorisi olarak da isimlendirilmiştir.

**Tablo 1.3. Girdi ve Sonuçlara Örnekler**

Girdiler	Çıktılar
Çaba	Maaş
Eğitim	Yan Ödemeler
Öğretim	Yolluk
Deneyim	Astların Sayısı
Sadakət	Otonomi
Yaş	Ünvan
	Statü Sembolleri
	İş Devirleri
	Dinlenme Zamanları
	Fazla Çalışma İmkanı

Kaynak: (Vechio 1995:200 Aktaran Sulu s. 14)

John Stacy Adams ABD'nin General Electric işletmesinde motivasyon konusunda bazı araştırma ve deneylerde bulunarak ödül adaletinin çalışanları sürekli teşvik etmek bakımından çok önemli bir değer olduğunu belirlemiştir. Adams incelemelerinde bireylerin kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselerle ne oranda eşit olduğunu belirlemeye çalıştıklarını tespit etmiştir. Bu karşılaştırmalarda bireylerin kendilerinin örgüte sundukları girdiler veya değerler olarak emekleri, zekaları, bilgi, tecrübe ve yetenekleri ile buna bağlı olarak ortaya koydukları başarıları gösterilmiştir. Buna karşılık, örgütten sağladıkları ödüller ise ücret ve statü artışları, primler, ikramiyeler ve benzeri sosyal yardımlar, yönetsel yetkiler ve kaynaklar ile iş güvenliği ve iş yeri koşullarını iyileştirme ve benzeri hususlardır. Bireyler ödül adaletini belirlemek için bu iki unsurun birbirleri arasındaki oranlarını karşılamaktadır. Eğer eşitsizlik varsa ödül adaletinin bozulduğu ve bir dengesizlik hali ortaya çıktığı gözlenmektedir (Eren, 2001:522; Cropanzano vd., 2001:167).

Eşitlik teorisine göre, örgütteki bireylerin örgüte sağladıkları katkı ile örgütten elde ettikleri kazanımların bireyin algısına göre dengede olması gerekir. Bunun aksi durumu bireyler arasında eşitsizliği ortaya çıkarır. Eşitsizlik durumunda ise işgörenler kendilerini ve başkaların amaçlarını bilişsel yollarla engellemeye çalışırlar. Adams'a göre kişilerin tatmin olması için kendi sonuç ve katkılarıyla karşılaştırdığı kişinin katkı ve sonuçlarının eşit olması gerekir. Teorinin bu yönü 1 numaralı formülde ifade edilmiştir.

$$\frac{\text{Kişinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Kişinin Sarf Ettiği Gayret}} = \frac{\text{Başkalarının Elde Ettiği Sonuç (1)}}{\text{Başkasının Sarf Ettiği Gayret}}$$

Birey örgüte sağladığı katkının örgütten elde ettiği kazanımlardan küçük olduğu durumlarda da birey bu durumu eşitliksiz ve adaletsiz olarak algılayacaktır. (Formül 2)

$$\frac{\text{Kişinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Kişinin Sarf Ettiği Gayret}} < \frac{\text{Başkalarının Elde Ettiği Sonuç (2)}}{\text{Başkasının Sarf Ettiği Gayret}}$$

Bir organizasyonda ikinci formülde belirtilen durumda birey yaptığı kıyaslamada kendisinin örgüte sağladığı katkı sonucunda örgütten diğer bireylere göre

daha az kazanç sağladığına ilişkin bir algı oluşması durumudur. Bu durumda bireyler eşitliği sağlamak için dört tür eylemde bulunabilmektedirler (Wilke vd. 2000, aktaran Yavuz 2013:13).

- Maaş artışı isteyerek kendi kazanımlarını artırmaya çalışır.
- İş verimliliğini bilinçli olarak düşürür ve kendi katkısını azaltır.
- Yöneticilerini başkalarının maaşlarını düşürmeye ikna etmeye çalışır ve böylece diğer bireylerin kazanımlarını azaltır.
- Çeşitli baskılarla öteki kişilerin daha çok çalışmasını önler ve onların katkılarını azaltır.

$$\frac{\text{Kişinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Kişinin Sarf Ettiği Gayret}} > \frac{\text{Başkalarının Elde Ettiği Sonuç (3)}}{\text{Başkasının Sarf Ettiği Gayret}}$$

Üçüncü formül ise bireyin örgüte yaptığı katkının karşılığında örgütten daha fazla kazanç sağlaması durumudur. Bu durumda birey vicdanen rahatsız olacak ve suçluluk duygusuna kapılacaktır. Bu suçluluk duygusu sonucunda bileşenlerden bazılarını değiştirerek eşitliği sağlama gayreti içinde olacaktır.

- Yöneticilerden bazı düzenlemeler yapmalarını isteyerek kendi kazanımlarını azaltmaya çalışır.

- Diğer bireylerin kazanımlarını artırmak için çeşitli girişimlerde bulunur.
- İş yerinde çeşitli şekillerde kendi katkılarını artırmaya çalışır.

Bireyin bu oranlar birbirlerinden ne kadar büyük ya da küçük olduğunda eşitsizlik hissedeceğini, yani eşitsizliği ne zaman algılamaya başlayacağı konusunda Adams, bireyin aldığı ödüller başkalarına göre az ise daha çabuk eşitsizlik hissine kapılacağını, bunun yanında ödülleri başkalarına göre daha fazla alıyorsa bu dengesizliğe bir süre daha katlanabileceğini, dolayısıyla daha geç eşitsizlik hissine kapılacağını ifade etmiştir. Teori örgüt üyeleri arasındaki eşitlik algısının hem sebeplerini hem de sonuçlarını anlamaya yönelik olarak iş yerlerinde motivasyon konusunda ilgililere yardımcı olmaktadır.



### 1.2.1.3. Walster ve Berscheid'in Eşitlik Teorisi

Adams'ın Eşitlik Teorisi bir çok eleştiriyi de beraberinde getirmiştir. Bu nedenle teorinin güçlendirilmesine Walster ve Berscheid katkıda bulunmuşlar ve teorileri “*Eşitlik veya Hakkaniyet Teorisinin Yenilenmesi Teorisi*” olarak literetüre girmiştir. Adams'ın Eşitlik Teorisini yeniden ele alan Walster ve Berscheid 1973 yılında teoriye bazı eklemeler yaparak geliştirmişlerdir. Araştırmacılar teoriyi fiili eşitlik (Actual Equity) ve psikolojik eşitlik (Psychological Equity) olarak ikiye ayırmışlardır. Eşitliği yeniden sağlamak amacıyla kullanılacak muhtemel alternatiflere farklı bir açıdan bakmışlardır.

Bir iş yerinde çalışma arkadaşlarından daha fazla ücret alan bir bireyin, Adams'ın eşitlik teorisinde vicdanen rahatsız olacağını ve suçluluk duygusuna kapılacağını söylemiştik. Ancak bu bireyin kendi çıkarına olan bu durumu reddetmeyeceğini, aksine kaldığı fazla mesailerin yada örgüte yapmış olduğu başka katkıların sonucu olduğunu yorumlayarak dengelemeyi tercih edeceğini belirtmişlerdir. Walster ve Berscheid'in Eşitlik Teorisi sayesinde Adams'ın Eşitlik Teorisinde yer alan bireylerin kazançlarını maksimize etmeye meyilli olmadıkları varsayımıyla çelişmenin önüne geçilmiştir (Colquitt vd. 2005:20).

Walster ve Berscheid 1978 yılında yaptıkları çalışma ile ücret seçimi ve terfi kararları gibi örgütsel kazanımların adalet algısını nasıl etkilediğini ve bu durumun iş kalitesi ve işin miktarı gibi işle ilgili faktörle olan ilişkisini incelemişlerdir. İnceleme sonucunda bireyin kazanımlara odaklanmasına bağlı olarak belirli kazanımları kavramaya yönelik duygusal tepkiler gösterdiklerini belirlemişlerdir. Bu kazanımların adaletli yada adaletsiz olarak algılanması sonucunda bireyin öfke veya mutluluk gibi duyguları geliştirmesine, sonuçta da performans artışı ya da gerileme gibi sonuçların ortaya çıkacağını ortaya koymuşlardır (Charash ve Spector 2001:280)

### 1.2.1.4. Statü Değer Teorisi

Adams'ın Eşitlik Teorisinden etkilenilerek ve özellikle sosyal karşılaştırmaları içeren aynı zamanda reaktif değer teorisi kapsamında birçok sosyolojik teori geliştirilmiştir. Bunlardan biri de eşitlik teorisinin bir başka versiyonu olan statü değer

teorisidir. Teori Berger ve arkadaşları tarafından ortaya konmuştur. Bu teoriye göre bir çalışanın eşitsizlik duygusu ve bu eşitsizliğe karşı vermiş olduğu tepki belirli bir çalışan ile yaptığı karşılaştırmadan değil, daha genel olarak başkalarıyla, örneğin bir meslek grubu ile karşılaştırmasından kaynaklanmaktadır. Bu teori daha önce göz ardı edilen bireyin karşılaştırma yaparken dış faktörleri de göz önüne aldığı gerçeğini açığa çıkarmıştır (Greenberg, 1987: 11-12).

### **1.2.1.5. Jasso'nun Dağıtım Adaleti Teorisi**

Guillermania Jasso 1980 yılında yayınladığı “*A New Theory Of Distributive Justice*” adlı makalesinde dağıtım adaleti teorisini geliştirmiştir. Teoriye göre adaletle ilişkin değerlendirmeler sosyal açıdan iyi olarak tanımlanan bireyler için yapılabilir ve adil bir ödülün tanımı bireylere ve zamana bağlı olarak değişmektedir. Jasso'nun yaklaşımı iki temel varsayıma dayanmaktadır. Birincisi sosyal grubun bütün üyeleri aynı sosyal faydalara değer vermektedir, ikincisi ise adil ödül dağıtımında aritmetik ortalama kullanılabilir. Jasso sosyal faydaya da açıklık getirmiştir. Ona göre sosyal faydalar niteliksel ve niceliksel olmak üzere iki çeşittir. Niceliksel faydalar sağlık ve güzellik gibi bir başkasına devredilemez türde olanlardır. Niteliksel faydalar ise zenginlik ve gelir gibi başkasına devredilebilir faydalardır. Statü gerçekleştirme, istihdam güvenliği, sosyal ilişkiler kurabilme, diğerlerine yardım etme de niteliksel sosyal faydalar arasındadır (Jasso 1980:3). Öte yandan Niteliksel sosyal faydaların dağıtım adaleti algılamasındaki ilişkisini hastane çalışanları arasında inceleyen Randall ve Mueller (1995), Jasso'nun kavramlarının dağıtım adaletinin uygulaması açısından tutarlı olduğunu belirtmektedirler (Randall ve Mueller, 1995:176).

Teoride dış karşılaştırmalar hiç göz önüne alınmamış ve adaleti çalışanların gerçekte elde ettikleri fayda payıyla ve adil bir payın ne olacağı hakkındaki inançları arasında karşılaştırmalar yapılarak değerlendirilmiştir. Bu nedenle de eleştirilmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde elde ettikleri sonuçların yada ödüllerin adaletsiz dağıtıldığına inanmaları durumunda nasıl tepki gösterecekleri ile ilgilenmeleri bu teorilerin açık bir şekilde reaktif içerik teorilerinden olduğunu ortaya koymuştur (Greenberg 1987:12).

### 1.2.1.6. Göreceli Mahrumiyet Teorisi

*Göreceli Mahrumiyet Teorisi* olarak da bazı araştırmacılar tarafından isimlendirilmiştir. Eşitlikten faydalanamayan bireyin yaşadığı durumu açıklayan *Göreceli Yoksunluk Teorisi*; yoksunluğu bir tutum, bir memnuniyetsizlik duygusu veya bir adaletsizlik algılaması olarak tanımlamıştır (İçerli, 2010:73). Teori Stouffer tarafından geliştirilmiştir. Stouffer 1949 yılında askeri personel üzerinde yaptığı araştırmalarda, alt kademelerde çalışanların elde ettikleri kazanımları, aynı örgütte görev yapan üst kademedeki çalışanlar ile karşılaştırdıklarında ortaya çıkan sonuçlarla hak ettiklerini düşündükleri sonuçlar arasındaki herhangi bir farklılığı algılanmaları alt kademe çalışanlarında yoksunluk ve küskünlük duygusunu ortaya çıkardığını ve bu durum karşısında çalışanların çeşitli tepkiler ortaya koyduklarını belirtmiştir (Greenberg, 1987:12).

Daha sonra Crosby'de Stouffer'i destekleyen çalışmalar yapmıştır. Crosby (1976)'nin "Göreceli Mahrumiyet Teorisi", eşitlikten faydalanamayan kişinin yaşadığı durumu açıklayan bir teoridir. Mahrumiyet; bir tutum, bir memnuniyetsizlik duygusu veya bir adaletsizlik algılamasıdır. II. Dünya Savaşı yıllarında elde edilen bulgulara dayanan fakat aynı zamanda daha yakın zamanlarda örgütsel çalışmalarda incelenen adalette Göreceli Mahrumiyet Teorisi, örgüt bilimciler arasında gitgide daha popüler hale gelmiştir. Göreceli Mahrumiyet Teorisi ile belirli ödül dağıtım kalıplarının çalışanları belirli toplumsal karşılaştırmalar yapmaya teşvik edeceği ve bunun da mahrumiyet ve küskünlük duygularına yol açacağı, sonuç olarak da depresyondan, şiddet içeren isyan patlamalarına kadar değişen bir dizi reaksiyonu ortaya çıkaracağı iddia edilmektedir (Greenberg, 1987:12). Çalışanlar elde ettikleri kazanımlardan daha çok kazanımı hak ettiklerini düşündükleri zaman küskünlük hissine kapılırlar. Küskünlük; bir hata veya bir incitme olarak kabul edilen bir olguya karşı yöneltilmiş şiddetli bir memnuniyetsizlik veya ısrarlı bir kötü yaklaşım duygusu olup, sosyal bir hedefe dönük öfke içermektedir. Göreceli Mahrumiyet Teorisine göre çalışanlar, gerçek sonuçlarla arzulanan sonuçlar veya hak ettiklerini düşündükleri sonuçlar arasında çelişki algıladıkları zaman mahrumiyet yaşamaktadırlar (Beugre, 1998: 16-17, Aktaran İçerli: 73-74).

### 1.2.1.7. Deutsch'nin Dağıtım Teorisi

*Deutsch'nin Dağıtım Teorisi*, bireyin psikolojik, fiziksel, ekonomik ve sosyal durumunu etkileyebilecek şartların ve kazanımların kişiler arasında dağıtımını ile ilgilidir. Deutsch (1975-1978), söz konusu bu durumun yedi farklı unsura göre şekillendiğini öne sürmüştür (Beugre, 1998:28. Aktaran Taşkiran, 2011:103).

1. **Dağıtılan Kazanımların yapısı:** Nitelik ve nicelik bakımından dağıtım adalet yapısını etkiler.
2. **Dağıtım sürecinde üstlenilen roller:** Uygun nitelikte olmayan bireylerin dağıtım sürecinde bulunması adalet algısını etkiler.
3. **Dağıtımın zamanı ve planlanması:** Dağıtım ile ilgili zamanlama ve planlama, adalet algısını etkiler.
4. **Dağıtımın temelini oluşturan değer:** Dağıtım yapmadan önce, performans yönetim sistemi gibi süreçlerden yararlanmak ve bu yönde karar almak, adalet algısını etkiler.
5. **Kullanılan Yöntem:** Dağıtım adaletinde kullanılan kriter, kural ve standartlar adalet algısını etkiler.
6. **Kriterleri uygulamak için kullanılan ölçüm sistemleri:** Dağıtım adaletini sağlamak üzere kabul edilen kural ve kriterlerin uygulanması adalet algısını etkiler.
7. **Yukarıda belirtilenlerin doğru bir şekilde uygulanabilmesi için kararlar alma ve yerine getirme:** Kararların alınmasında izlenen yollar adalet algısını etkiler.

### 1.2.2. Proaktif İçerik Teorileri

Çalışanların örgüt içindeki adil olmayan uygulamalara gösterdikleri tepkileri inceleyen reaktif içerik teorilerinin aksine proaktif teoriler çalışanların adil uygulamaların yaratılmasına ilişkin çabalarını konu alır (İşbaşı 2000:46). Bu teoriyi belirleyen teorik düşüncenin temelini Leventhal'in (1976,1980) *Adalet Yargı Teorisi* (Justice Judgement Theory) ortaya koymuştur (Greenberg, 1987:13). Daha sonra Leventhal'in Adalet yargı teorisine eleştiri getiren Larner (1977-1980) *Adalet Güdüsü Teorisi*'ni (Justice Motive Theory) geliştirmiştir.

### 1.2.2.1. Adalet Yargı Teorisi

Leventhal'a göre işgörenler bazen davranışsal açıdan adil ödül dağıtımlarının ortaya çıkması için bir başka deyişle elde edilen ödüllerin yapılan katkılarla orantılı olabilmesi için mücadele ederler. Yapılan çalışmalar adil dağıtım ilkesinin bazen ihlal edildiğini ve ücret, ödül, terfi gibi kazanımların “Eşit Paylaşım” (equality) ilkesine dayanarak veya çalışanların ihtiyaçlarına göre dağıtıldığını ortaya koymuştur. Leventhal'ın bu tür bir dağıtımın belli koşullarda adil olarak algılanabileceği görüşünü kabul ederek geliştirdiği Adalet Yargı Teorisine göre, kazanımların dağıtımına ilişkin kararları belirleyen dağıtım kuralları, kişilerin karşılaştıkları durumlara göre farklılık gösterebilir (Greenberg 1987:13, Greenberg 1990:401, İşbaşı 2000:47). Bazı araştırmacılar bu teoriyi “Adalet Yargı Modeli” olarak da isimlendirmişlerdir.

Ödül dağıtım kararları, örgütsel etkililik ve çalışan davranışları üzerinde ödüllerin olumlu etkileri sebebiyle örgütlerde çok önemli rol oynar. Birçok araştırmacının ödül dağıtımlarının çalışanların motivasyonu ve davranışları üzerindeki etkilerini araştırmasına rağmen, son zamanlarda dikkatler, ödül dağıtımını etkileyen değişkenler üzerine çekilmiştir (Freedman ve Montanari, 1980:381). Adalet Yargı teorisinde, çalışanların karşılaştıkları durumlar için birbirinden farklı dağıtım kuralları uygulanarak ödül dağıtım kararları alınmaya çalışılmaktadır. Örneğin; çalışanlar arasında sosyal uyumun sürdürülmesinin vurgulandığı durumlarda adil dağıtım uygulaması, eşitlik kuralının izlenmesini gerektirebilir. Yani böyle bir durumda ödüller hak edenler arasında, yaptıkları olası katkılar göz önüne alınmaksızın eşit olarak bölüşürülecektir (Greenberg, 1987:13, İçerli, 2010:74).

Leventhal (1976), ödülleri sık sık eşit bir şekilde dağıtan bir yöneticinin bunu daha çok uzun dönemde verimliliği artırmak için yaptığını, soyut bir adalet standardına uyma amacı taşımadığını düşünmektedir. Böyle bir yöneticinin kararları, ödülün (ücret v.b.) eşit dağıtımının daha yüksek bir motivasyon ve performans düzeyi sağlamasını ve sürdürmesini beklemek yönündedir (Leventhal, 1976, aktaran Beugre, 1998: 8; Leventhal vd. 1972: 100). Çalışanlar arasında çatışmayı engellemek isteyenlerin, performansı en kötü olan çalışanların ödülünden aldığı payı, en iyi performansı gösteren çalışan aleyhine artırdığını saptamışlardır. Elde ettikleri sonuçlar, ödül dağıtımının aynı

zamanda gizlilikten de etkilendiğini göstermiştir. Gizlilik durumlarında yöneticilerin en kötü performans gösteren çalışanın ödülleri abartmaları mümkün değildir. Ödül dağıtımının gizli olmasının dağıtımı yapan yöneticinin, düşmanlık ve çatışma korkusunu azalttığı ve kendi eşitlik standardına daha yakın bir şekilde uygulanabildiği sonucuna ulaşılmıştır. Ancak, ödül dağıtımı ile ilgili bilgilerin tamamen açıklanması durumunda ise dağıtımı yapan yönetici, düşük performans gösterenler arasında memnuniyetsizliği ve düşmanca tutumları minimize eden bir dağıtımı tercih edecektir (İçerli 2010:75)

### **1.2.2.2. Adalet Güdüsü Teorisi**

Melvin J. Larner tarafından 1977-1980 yılları arasında geliştirilen teori örgüt içinde çalışanların temel kaygılarının adalet olduğunu vurgulamaktadır. Larner Leventhal'ın Adalet Yargı Teorisinde bahsettiği adalet uygulamalarında farklı yöntemlerin kullanılması fikrini reddetmiş ve bunu bir hayal olarak yorumlamıştır. Larner'e göre dağıtım uygulamaları eşit paylaşım ilkesinden farklı olarak dört farklı ilkeye göre yapılmalıdır. Bunlar;

- 1. Rekabetçi Adalet İlkesi (Situations of Parallel Competition) :** Dağıtımlar kişilerin performanslarına göre yapılmalıdır.
- 2. Eşit Paylaşım İlkesi (Justice of Parity) :** Dağıtım her koşulda eşit bir şekilde yapılmalıdır.
- 3. Eşit Temelli Paylaşım İlkesi (Justice of Equity) :** Dağıtım çalışanların katkılarına göre yapılmalıdır.
- 4. Gerçek Adalet yada Marksist Adalet İlkesi (Marxian Justice):** Bu teoriye göre dağıtımda kişilerin ihtiyaçları belirleyici kriter olarak alınmalıdır. Yani dağıtımda izlenen yol, taraflar arasındaki ilişkiye dayanmaktadır (Larner, 1977: 37).

Larner'e göre dağıtım kararı alınırken takip edilecek adalet ilkesi etkileşime giren tarafların durumuna göre de değişebilir. Örneğin bir kişi yakın bir arkadaşının kazanımına ilişkin bir dağıtım yapacak olduğunda gerçek adalet ilkesi ile, bunun tam tersi olduğunda hiç tanımadığı yada mesafeli olduğu kişilerle ilgili dağıtım kararı vermesi durumunda eşit paylaşım ilkesine göre hareket edeceğini beyan etmiştir (Greenberg, 1987:13). Buna paralel olarak kültürün adalet güdüsünü etkilediğine ilişkin

bir çok araştırma yapılmıştır. Araştırma sonuçları göstermiştir ki; toplulukçu kültür geleneğinden gelen bireyler, bireyci kültür geleneğinden gelen kişilere göre genellikle eşit paylaşımı yada eşit temelli paylaşımı daha çok kullanmakta, çatışmadan kaçınmayı ve uzlaşmacı tutumu tercih etmektedirler. Toplulukçu kültürden gelenler kendi gruplarından olanlara (iç-grup) eşit paylaşım, başkalarına (dış-grup) eşit temelli yaklaşım uygulamaktadırlar (Kağıtçıbaşı, 1991:40-41; Mannix, Neale 1997; Nortcraft, Early Lin 1995 Aktaran Özen, 2000:47).

Bir çalışanın örgüt içinde hak ettiği kazanımları alması ve bunu da diğer arkadaşlarının görmesi son derece önemlidir. Bu açıdan bakıldığında Adalet Güdüsü Teorisinin adaleti daha çok motivasyon olarak aldığı söylenebilir (Lerner, 1977:7).

### **1.2.3. Reaktif Süreç Teorisi**

*Reaktif Süreç Teorisi* (Procedural Justice Theory) dağıtımların adil olma durumu ile ilgili içerik teorilerinden farklı olarak kaynağını hukuktan alır (Greenberg, 1987:13). Bu teori işgörenlerin kararların alınmasında kullanılan süreçlerden her birine ne şekilde tepki gösterdikleri ile ilgilenmektedir. İşgörenlerin bu tepki durumu reaktif-süreç niteliğinde olduğunu ortaya çıkarır.

Teoriye göre, hem çatışan taraflar hem de gözlemde bulunup da çatışma içinde olmayan taraflar, kendilerine süreçler üzerinde kontrol olanağı verildiği zaman, kontrol olanağı verilmediği durumlara göre daha çok tatmin olacaklardır. Böyle durumlarda süreç kontrolü sırasında ortaya çıkan işlemlerden doğan kararlar işgörenlerce daha adil bir biçimde algılanmaktadır (Greenberg, 1987:14). Reaktif Süreç Teorisi süreç adaleti teorisi olarak geliştirilmiştir.

#### **1.2.3.1. Süreç Adaleti Teorisi**

Süreç adaleti teorisinde iki çatışan taraf ve bir de müdahale eden taraftan oluşan üç taraf bulunmaktadır. Çatışmaların çözümü sürecinin iki aşaması vardır. Bunlardan birincisi delillerin ortaya konduğu süreç aşaması, ikincisi de delillerin çatışmayı çözmek için kullanıldığı karar aşamasıdır. Burada çatışmanın çözümünde delillerin seçilerek ortaya konması süreç kontrolü (Control Over The Process), karar

aşaması (Decision Process) da karar kontrolü (Control of Decision) olarak ifade edilir (Thibaut ve Walker, 1978: 545-546).

Daha açık ifade etmek gerekirse John Thibaut ve Laurens Walker'ın yasal prosedürler üzerine yapılan araştırmalardan etkilenecek, anlaşmazlıkların çözümüne ilişkin prosedürlere gösterilen tepkileri inceledikleri araştırma, proaktif-içerik teorilerinin araştırıldığı ve uygulandığı 1970'lerin başına rastlamaktadır. Thibaut ve Walker "*Prosedür Adaleti Teori*"lerinde üç ayrı taraf ve anlaşmazlığın çözüm sürecine ilişkin iki aşama tanımlaması yapmışlardır. Taraflar; anlaşmazlığa düşen iki kişi (davacı ve davalı gibi) ve aracılık eden üçüncü taraftır (yargıç gibi). Çözüm sürecine ilişkin aşamaları ise; delillerin ortaya konduğu "*süreç aşaması*" (Control Over The Process) ve anlaşmazlığın çözümünde delillerin kullanıldığı "*karar aşaması*" (Decision Process) olarak açıklamışlardır. Delillerin seçimi ve geliştirilmesi ile ilgili kontrol "*süreç kontrolü*", anlaşmazlığın sonucunun belirlenmesine ilişkin kontrol ise "*karar kontrolü*" olarak tanımlanmıştır. Kullanılan prosedürler, tarafların her bir aşamada sahip oldukları kontrolün derecesine göre değişebilmektedir. Teori, taraflara süreç kontrolü sağlayan prosedürlerin, bu kontrolü sağlamayan prosedürlere nazaran, tüm tarafları daha fazla tatmin ettiğini, bu prosedürlerin sonucunda alınan kararların daha adil olarak algılandığını ve sonucun taraflarca daha fazla kabul edilebilir olduğunu savunmaktadır. Yasal karar verme metodolojisine benzer bir metodoloji kullanılarak yapılan pek çok araştırma bu iddiayı desteklemektedir. Hatta anlaşmazlığa düşen taraflara söz hakkı veren prosedürler, tarafların istenmeyen kararları bile kabullenme eğilimlerini artırmaktadır (Yürür. 2005: 119-120).

#### **1.2.4. Proaktif Süreç Teorisi**

Proaktif-Süreç Teorileri, adil uygulamaların gerçekleştirilebilmesi için hangi prosedürlerin kullanılması gerektiğinden hareketle ortaya çıkmış teoridir. Anlaşmazlıkların çözümünde kullanılan prosedürleri inceleyen reaktif süreç teorilerinin tersine bu teori dağıtım prosedürlerinin uygulanmasına yönelmiştir. Bu görüş Leventhal tarafından geliştirilen adalet yargı teorisinin geliştirilmiş bir modelidir ve dağıtım davranışlarını bir düzene koyma çalışmasıdır. Teorinin amacı dağıtım kararlarından çok prosedürlerle ilgili davranışları içerdiği için Proaktif Süreç Teorisi olarak



değerlendirilmiştir. Adalet teorileri sınıflandırılması içinde en az bilinen teoridir. Bu sınıflandırma içinde en baskın olan teorik konu “*Dağıtım Tercih Teorisi*” (Allocation Preference Theory) dir (Greenberg 1986:13).

#### 1.2.4.1. Dağıtım Tercih Teorisi

Bu görüşün temsilcileri Leventhal, Kruza ve Fry’dır. Dağıtım tercih teorisine göre; dağıtım prosedürleri, dağıtımı yapan yöneticinin adaleti sağladığı ölçüde tercih edilecektir. Bu teori işgörenlerin belirli bazı prosedürlerin farklı düzeylerde amaçları karşılamaya yardımcı olacağı beklentisine sahip olduklarını açıklamıştır. Bunun için de amaca yardımcı olan prosedürün en çok kullanılan prosedür olduğu vurgulanmaktadır. Dağıtım tercihi teorisine göre adalete ulaşmak için sekiz özellik belirlenmiştir. (Greenberg, 1987:14-15). Bunlar,

1. İşgörelere, karar verenleri seçme hakkı tanıma
2. Tutarlı kararlara dayanma
3. Doğru bilgiye dayanma
4. Karar verme gücünün yapısını belirleme
5. Çalışanları önyargılara karşı koruma
6. Çalışanların itirazlarının değerlendirilmesini sağlama
7. Prosedürlerde değişiklikler yapılmasını sağlama
8. Yaygın olarak kabul edilen etik standartlar, olarak belirtilmiştir.

Ayrıca Berrett-Howard ve Tyler (1986:303), sınırlı kaynakların dağıtılmasında süreç adaletinin rolünü araştırmışlardır. Sosyal ilişkiler ve durumlar çerçevesinde süreçlerin adillliğini belirlemişlerdir. Bunlar tutarlı olmak, etik standartların sürdürülmesi, önyargı baskısı ile tam ve eksiksiz bilginin kullanılmasıdır. Bunların içinde tutarlı olmanın en güçlü adalet algılaması ilkesi olduğunu ifade etmişlerdir (İçerli, 2010:77). *Dağıtım Tercih Teorisi*’ni temel alan sınırlı sayıda araştırma vardır (Sheppard ve Lewicki; Fry, 1979,1981; Greenberg, 1986) ve bu araştırmalarda elde edilen bulgular Leventhal ve arkadaşları tarafından ortaya atılan görüşlerle tutarlılık göstermektedir (Yürür, 2005:121).

Adalet Kuramı Kategorisi	Adalet Kuramları	Kuramın Dayandığı Görüş	Kurama Dayanan Model	Modelin Dayandığı Görüş	Modelin Açıkladığı Örgütsel Adalet Türü
Tepkisel -İçerik Kuramları	Eşitlik Kuramı	Bireylerin katkı ve kazanımlarının oranı dengeli biçimde gerçekleşir.	Kaynak Temelli Yatırım Modeli	Kişiler organizasyonların sunduğu kazançları karşılaştırır. Kaynak dağıtımı ve iç çatışmaların sonuçlarını değerlendirir, tepkilerini ortaya koyar.	Dağıtım Adaleti
	Göreceli Yoksunluk Kuramı (Crosby, 1976)	Belirli ödül dağıtım şekillerinin kıyaslanması kişilerde yoksunluk hissi yaratabilir.	Bilişsel Atıf Modeli ve Kaynak Temelli Yatırım Modeli	Kişilerin adalete ilişkin algılamaları geliştirilirken “adil kazanım standartları” ile karşılaştırma yapılır.	Dağıtım Adaleti
Önlemsel İçerik Kuramları	Adalet Yargı Kuramı (Leventhal,1976)	Kazanımların dağıtımına ilişkin kararları belirleyen dağıtım kurallarının adilliğine ilişkin algılamalar çeşitli durumlara göre farklılık gösterebilir.	Kaynak Temelli Yatırım Modeli	Kişiler belirli hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik kararların sonuçlarını değerlendirerek tepkilerini ortaya koyar.	Dağıtım Adaleti
	Adalet Güdüsü Kavramı (Lerner,1980)	Dağıtım kararları alınırken izlenen ilke taraflar arasındaki ilişkiye göre değişiklik gösterebilir.	İlişki Temelli Grup Değeri Modeli	Kişiler dahil oldukları grup ile uzun süreli ilişki kurup, grup dayanışmasını sağlayan prosedürlere değer verirler.	Etkileşim Adaleti
Tepkisel Süreç Kuramları	Prosedür Adalet Kuramı (Thibaut ve Walker, 1975)	Kararların kişi için yarattığı sonuçlar ister olumlu ister olumsuz olsun, kullanılan prosedürler kararların süreç kontrolünü içerdiği sürece alınan kararlar adil olarak algılanır	Kaynak Temelli Kontrol Modeli	Anlaşmazlıkların çözümünde iki taraf ve çözüme karar verici üçüncü taraf arasındaki kontrol dağılımının niteliği, prosedürlerin benimsenebilirliği ve adilliği ile ilgili algılamaları etkileyen anahtar unsurdur.	Prosedür Adaleti
Önlemsel Süreç Kuramları	Dağıtım Tercih Kuramı (Leventhal, Karuza, Fry(1980)	Dağıtım kararını veren kişiye adil bir uygulama gerçekleştirme fırsatı veren dağıtım prosedürleri daha çok tercih edilir.	İlişki Temelli Kişisel çıkar Modeli	Prosedürle ilgili görüşlerini açıklamalarına izin verilen bireylerin prosedür adaletine ilişkin algılamaları artar.	Prosedür Adaleti

Tablo 1.4 Adalet Kuramlarına Dayanarak Geliştirilen Modellerin Örgütsel Adalet Türlerinin Oluşuma Etkisi (Kaynak:İşbaşı, 2000:58)

### 1.3. Örgütsel Adalet Algısı Ve Boyutları

Bir örgütün başarısı, o örgüte katkı sağlayan tüm tarafların örgütü adil olarak algılamalarına bağlıdır. Bu amaçla adaletin sağlam temeller üzerine oturtulması örgütsel süreklilik için son derece önemlidir. Adaletin sağlam temeller üzerine oturduğunun taraflarca kabul edilmesi, örgütün amaçlarına ulaşmasında çok büyük bir önem arz etmektedir.

Bu durumun bilinci ile örgütsel adaletin daha iyi anlaşılması amacıyla literatürde boyutlara ayrılmıştır. Yazarlardan bazıları örgütsel adaleti “*dağıtım adaleti*” (distributive justice), “*prosedür adaleti*” (procedural justice) ve “*etkileşim adaleti*” (interactional justice) olmak üzere üç boyutta değerlendirmiştir. Bazı yazarlar da etkileşimle ilgili elemanların, tıpkı yapısal elemanlar gibi prosedür adaletine ilişkin algıyı etkilediğini, bu nedenle de etkileşimsel ve yapısal elemanların ayıramayacağını savunarak, etkileşim adaletini prosedür adaletinin içinde ele almış ve örgütsel adaletin boyutunu dağıtım adaleti ve prosedür adaleti olmak üzere iki boyutta incelemiştir.

1986 yılında Bies ve Moag, kişiler arası iletişimi araştırmak amacıyla yaptıkları araştırma ile etkileşimsel adalet konusuna dikkat çekmişler, prosedür ve etkileşim adaletinin birbirlerinden farklı olduğunu, bireyler arası ilişkilerin adaletin algılanmasına etki ettiğini ileri sürmüşlerdir (Çelik, 2012:104). Daha sonra Greenberg etkileşimsel adaletin kişiler arası adalet ve bilgisel adalet olmak üzere ikiye ayrılmasını önermiştir. Bunun yanında Colquitt (2001:388) ise, çalışmasında örgütsel adaleti 4 alt boyutta incelemiştir. Bunlar bölüşümsel adalet, işlemsel adalet, kişilerarası adalet ve bilgisel adalettir. Colquitt “*On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure*” adlı çalışmasında etkileşim adaletinin ayrışmasını yeni bir ölçekle desteklemiştir. Bu çalışmada örgütsel adaletin boyutları dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet olarak üç kategoride incelenecektir. Etkileşimsel adalet de kişiler arası adalet ve bilgisel adalet olarak iki boyutta incelenecektir.

Örgütsel adaletin boyutları önce tanımlanacak daha sonra Colquitt, Greenberg ve Zapata-Phelen tarafından 2005 tarihinde Handbook of Organizational Justice adlı kitapta yer alan “*What Is Organizational Justice? A Historical Overview*” bölümünde yer alan kronolojik sıra takip edilerek örgütsel adaletin boyutları aktarılacaktır.

### 1.3.1. Dağıtım Adaleti

Literetür incelendiğinde dağıtım adaleti (Distributive Justice) elde edilen ücret, ödül, ceza ve terfi gibi her türlü kazanımın çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasını ve çalışanların belirli davranış göstermeleri şartıyla belirli ödüllere ulaşmalarını temin etmek (İşcan ve Nakdiyok 2004:183), işgörenlerin gelir, prim, terfi ile sosyal haklar gibi örgütten elde edilen kazanımların örgüt genelindeki dağıtımına ilişkin algılamış oldukları hakkaniyetin derecesi (Çınar ve Altıntaş 2006: 21), işgörelere örgütün sağladığı kazanımlar ile onların örgütteki sorumluluklarını, işteki uzmanlıklarını, gösterdikleri çabanın miktarını ve iş ile ilgili diğer katkılarını karşılamaktır (Moorman 1991:845). Kısaca dağıtım adaleti örgüt içinde üretilen değerlerin hakça paylaşımıdır (Lambert vd. 2007:645).

Dağıtımsal adalet, eşitlik teorisi içerisinde yer alır. Bu teorinin özü, eşit çabanın eşit sonuç getirmesi gerekliliğidir. Dağıtımsal adaleti uygulayan yöneticiler, performansa dayalı olarak eşit bir şekilde ödül ve cezaları dağıtırlar. Bu herkesin aynı veya eşit ödül ya da ceza alması anlamına gelmez. Daha çok çalışanlar, örgütün amaçlarına katkıları veya örgüt amaçlarından uzaklaşmaları oranında ödüllendirilir veya cezalandırılırlar. Bir yönetici yaş, cinsiyet, din veya ırk gibi sübjektif özelliklere dayalı olarak terfi ya da ödülleri dağıtmamalıdır. Dağıtımsal adalet ile karar verme süreci yaş, cinsiyet, ırk ve din gibi olgulara dayanan sübjektif kararlar yüzünden sistematik olarak insanlara karşı ayrımcılığın olmamasını sağlar (Colquitt ve Chertkoff, 2002: 595, İşcan ve Naktiyok, 2004:187).

Dağıtımsal adaletle ilgili ilk çalışma Homans tarafından yapılmış, Adams'ın eşitlik teorisi ile gelişerek kazanımların adaletli bir şekilde dağıtılması üzerine yoğunlaşmıştır. Dağıtım adaletine temel oluşturan kavramları kronolojik olarak sıraladığımızda dağıtım adaletinin Stauffer tarafından 1949 yılında amerikan ordu personeline yapılan çalışmalarla başladığı görülür. Stouffer çalışmasında Bireyin kendi aldığı ödüllerle başkalarının aldığı ödüller arasında bir fark olursa ve bu fark birey için negatif yönde ise kişinin yoksunluk duygusuna kapıldığını ifade etmiştir (Heck ve Barbara, 2003).

**Tablo 1.5. Dağıtım Adaletinin Kaynakları ve Kronolojik Sıralandırılması**

Teorisyen/ler	Teorinin Adı	Açıklama
Stauffer 1949	Göreceli Yoksunluk Kuramı	Bireyin kendi aldığı ödüllerle başkalarının aldığı ödüller arasında fark varsa ve bu fark birey için negatif yönde ise kişi yoksunluk duygusuna kapılmaktadır.
Homans 1961	Dağıtımsal Adalet Kuramı	Bireyler gereksinimlerini karşılamak için bir etkileşim ve değiş tokuş ilişkisi içindedir. Bu ilişki çerçevesinde yatırımla sonuçların adil olması ilişkiyi belirleyici bir etkiye sahiptir.
Adams& Rosenbaum 1962	Hakkaniyet Teorisine Doğru ilk Alan Çalışmaları	Bir işyerinde işgörenlerin ücretlerini karşılaştırmaları sonucunda eşitsizlik, olumsuz motivasyona yol açar.
Blau 1964	Sosyal Etkileşim Teorisi	İnsan davranışları akılcıdır. Kendisi için en uygun ve ödüllendirici olanı seçer ve zarardan kaçınır ya da en az zararla altından kalkabileceği alternatifleri seçer.
Adams 1965	Hakkaniyet Teorisi	Kişinin kazanımlarının adil olup olmadığını, o kişinin örgüte olan katkı veya girdileriyle kazanımları oranının bir başkasıyla karşılaştırması.
Pritchard 1969	Hakkaniyet Teorisinin Yeniden Ele Alınması	Örgüt üyeleri arasındaki eşitlik algısının hem sebeplerini hem de muhtemel sonuçlarını ortaya çıkarmıştır.
Walfster 1973	Hakkaniyet Teorisinin Genişletilmesi	Fiili ve psikolojik hakkaniyet gibi örgütsel ayırım yapılmıştır. Bu ayırım sayesinde insanların kazançlarını maksimize etmeye eğilimli oldukları varsayımıyla gelişmemesi sağlanmıştır.
Deutsch 1975	Hakkaniyetten Başka Dağıtım Standartları (Eşitlik ve İhtiyaç)	Bireyin psikolojik, fiziksel, ekonomik ve sosyal durumunu etkileyebilecek şartların ve kazanımların kişiler arasında dağıtımı ile ilgilidir.
Leventhal 1976	Hakkaniyetten Başka Dağıtım Standartları (Eşitlik ve İhtiyaç)	Farklı durum ve koşullarda farklı amaçları gerçekleştirmek için birden fazla dağıtım kuralı bir uzlaşma içinde kullanılabilir.

Kaynak: Greenberg ve Colquitt 2005 İçinde Colquitt ve diğerleri 2005:9 dan düzenlenmiştir.

Stoufferin (1949) çalışmaları kişinin çıktılara karşı verdiği tepkilerle ilgilidir. Bireyler adalet algılarını oluştururken hak ettiğini alıp almadığını değerlendirir. Bu değerlendirmeyi yaparken de sadece kendi beklentilerini kıyaslayarak değil aynı zamanda kendisi için referans kabul ettiği kişi yada grubun sonuçları ile karşılaştırır. Buna göre de kendisinde bir adalet fikri geliştirir. Eğer kişi referans olarak kendisinden daha kötü bir durumu referans olarak alırsa tatmin düzeyi yüksek olurken kendisinden

daha iyi bir durumu kendisine referans alırsa hayal kırıklığı yaşayacak ve tatmin düzeyi azalacaktır (Steward, 2005:782,783).

Homans Dağıtım Adaleti Kuramında (1961) tüm sosyal etkileşimlerin bir tür değiş tokuş yada mübadeleyi kapsadığını, bu etkileşim çerçevesinde de yatırımlarla sonuçların adil olmasının ilişkiyi belirleyici bir etkiye sahip olduğunu vurgulamıştır. Yatırımları ile mükafatlarını karşılaştıran ve ikisi arasında kabul edebileceği bir orantı olduğu kanaatine varan birey kendisini memnun ve mutlu hissederken bu oranın kendisi aleyhine olduğunu düşünen birey öfke ve suçluluk duyacaktır (Alain 1985, Aktaran Yavuz,2010:8).

Adams ve Rosenbaum (1962) hakkaniyet teorisine ilişkin ilk alan çalışmalarını yapmışlar ve bir işyerinde işgörenlerin ücretlerini başkaları ile karşılaştırmaları sonucunda eşitsizlik algısı oluşursa bu durumun olumsuz motivasyona yol açtığını belirlemişlerdir.

Blau (1964) *Sosyal Etkileşim Teorisi* ile insanın davranışlarının akılcı olduğunu, çeşitli alternatifler arasında kendisi için en uygun ödüllendirici olanı seçeceğini ve kendisi için zararlı olabilecek durumlardan kaçınacağını ve böyle durumların altından en az zararla kalkabileceğini açıklamıştır.

Adams (1965) Homans'tan etkilenerek onun Sosyal Etkileşim Teorisinden hareketle: bir bireyin kazanımlarının adil olup olmadığını, o kişinin örgüte olan katkı veya girdileriyle o kişinin örgütten aldığı kazanımların birbirine oranı yoluyla anlaşılabilirliğini beyan etmiştir (Colquit vd., 2001:430).

Adams'a göre, çalışanlar kendilerine adil davranılıp davranılmadığını, örgüte verdikleri katkının karşılığında elde ettikleri kazanımları başka işgörenlerle karşılaştırarak katkı kazanım oranına göre değerlendirir, ona göre de kendilerinde bir adalet algısı oluşur. İşgörenler elde ettikleri gelir, prim, terfi ve sosyal haklar gibi kazanımları adaletli veya adaletsiz olarak algılayabilirler. Bu düşünce onların tutumlarını etkiler ve bireylerin davranışlarını algılama durumlarına göre gelişir. İşte bu durum dağıtım adaletinin temelini oluşturur (Özdevecioğlu, 2004:185).

Dağıtım adaletine esas olan, bireylerin, dağıtılan kaynaklardan adil bir şekilde pay aldıklarını düşünmeleridir. 1975'ten önce yapılan çalışmalarda temel alınan kriter bu dağıtım adaletinin sağlanmasına yönelik çalışmalardır. Bu dönemde araştırmacıların çoğu çalışmalarını Adams'ın Eşitlik Teorisine dayandırmışlardır. Yukarıda da belirtildiği gibi Adams'a göre işgörenler kendilerine adil davranılıp davranılmadığına örgüte sundukları eğitim zeka ve tecrübe gibi katkıları karşılığı elde ettikleri ücret, terfi ve tatil gibi kazanımlar arasındaki orana bakarak kendi durumlarını değerlendirirler. Bu katkı kazanım oranının karşılaştırılması, Adams'ın eşitlik teorisine bir objektif bileşen sağlamasına rağmen Adams bu sürecin tamamen sübjektif olduğu görüşündedir (Colquitt vd., 2001:426). Burada anlatılmak istenen örgütte bir durumun veya bir davranışın adil olup olmadığı işgörenlerin o durumu adil bulup bulmadıkları ile ilgilidir. Herhangi bir durum karşısında bir kişiye adil gelen bir durum bir başkasına adaletsiz gelebilir. İşgörenlerin adalet algılamaları farklı durumlarda farklı farklı olabilir. Bu açıdan bakıldığında örgüt içinde ortaya çıkan durumlara karşı adalet algısı kişiden kişiye değişebileceği için sübjektif olarak değerlendirilmiştir.

Hakkaniyet teorisini yeniden ele alan Pritchard (1969) örgüt üyeleri arasındaki eşitlik algısının hem sebeplerini hem de muhtemel sonuçlarını ortaya çıkarmıştır. Pritchard'a göre bir kişi kendi aleyhine bozulan oranları kendi lehine çevirmek için yatırımlarını azaltırsa o kişinin zaman içinde kazanımları da azalacaktır.

Walfster 1973 yılında hakkaniyet teorisini örgütsel olarak genişletmiştir. Walfster fiili ve psikolojik hakkaniyet ayrımını yapmıştır. Adam'ın eşitlik teorisinde bahsettiği bireyin örgüte girdi olarak verdiği değerlerden daha çok kazanım elde etmesi durumunda kişilerde bir vicdani huzursuzluk yada suçluluk duygusuna kapılacağı tezi bu ayrım sayesinde insanların kazançlarını maksimize etmeye eğilimli oldukları varsayımıyla çelişmemesi sağlanmıştır.

Deutsch (1975) tarafından ortaya atılan Dağıtım Teorisi bireyin psikolojik, fiziksel, ekonomik ve sosyal durumunu etkileyebilecek şartları ve kazanımların kişiler arasında dağıtımını araştırmıştır. Teori dağıtımı proaktif bir perspektiften ele almayı tercih etmiş, dağıtımı gerçekleştiren davranışları incelemiştir.

Leventhal'in (1976) Hakkaniyetten Başka Dağıtım Standartları Teorisi dağıtım adaletinde farklı durum ve koşullarda farklı amaçları gerçekleştirmek için birden fazla dağıtım kuralı bir uzlaşma içinde kullanılabilir görüşünü içermektedir. Bu teori de Deutsch'nin Dağıtım Teorisi ile birlikte dağıtımın gerçekleşmesi sırasında meydana gelebilecek durumları inceleyerek işlemsel adalet boyutunun ortaya çıkmasına önderlik etmiştir.

### 1.3.2. İşlemsel Adalet

Bireylerde adalet algısı dağıtım sonucunda elde edilen kazanımların değerlendirilmesi ile ortaya çıkmaz. Dağıtım sürecinde uygulanan metodoloji de bireylerde adalet algısını oluşturur. İşlemsel adalet dağıtım kararının uygulanması sırasında kullanılan uygulamalarla ilgilenmektedir. İşlemsel adalet işgörenlerin örgüte sağladıkları katma değer karşısında elde ettikleri kazanımın sonuçlarıyla değil bu kazanımların dağıtımında kullanılan ve dağıtımla sonuçlanan süreçleri ve bu süreçte kullanılan metot ve yöntemlerin işgörenlerce ne kadar adaletli olarak algılandığını açıklayan bir boyuttur (Beugre, 1998:22).

İşlemsel Adalet kavramı, örgütsel adalet literatürüne ilk kez Thibaut ve Walker'ın (1975) çalışmalarıyla *Süreç Kontrol Modeli* (Process Control Model) olarak adlandırılan ve *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, adıyla yazılan kitap ile literatüre girmiştir (Konovsky, 2000:493). Thibaut ve Walker işlemsel adaleti, işten ya da işgörenlerden kaynaklanan tartışmaların çözümünde önemle üzerinde durulması gerektiğini ve karar alma sürecinde ve sürecin uygulanması esnasında çalışanlara söz hakkı verilmesini ifade etmişlerdir (Sheppard vd., 1992:102).

Thibaut ve Walker işlemsel adalet kavramını hukuk kurumlarında ve mahkemelerde alınan kararlar üzerine yaptıkları çalışmalarla ortaya koymuşlardır. Mahkemelerde sanıklara ve davacılara karar alınmadan önce söz hakkı tanınması ve kendi fikirlerini açıklamaları taraflarca alınan kararların adil olarak algılanmasını sağlamaktadır. Thibaut ve Walker (1975) bu durumu tarafların kararları etkileme psikolojisi ile açıklamışlardır. Bireylerin psikolojik olarak kendilerini ilgilendiren ve kendi haklarında alınan kararları ve sonuçları etkilemek istediklerini ayrıca bir başkasının kendileri ile ilgili karar alacağı durumlarda da alınacak kararları kendi



lehlerine etkilemeyi umdukları için söz haklarının saklı tutulmasını istediklerini ortaya koymuşlardır. İşte bu psikolojiden yola çıkan Thibaut ve Walker (1975) çalışmalarında kendilerine söz hakkı verilen davalı ve davacıların alınan kararları daha adil olarak algıladığını ancak söz hakkı vermeyen mahkemenin kararlarını adil bulmadıklarını göstermiştir (Dilek, 2004:7).

Sonuç olarak bu çalışmayı işyerlerine taşıyacak olursak, bir işletmede işgörenler ile ilgili olarak yöneticiler tarafından alınan kararlarda kendilerine söz hakkı tanınması durumunda (örneğin performans değerlendirme, maaş artışı veya terfi kararları) alınan kararları daha da adil olarak algılayacaklardır. Çünkü kararların alınması sürecinde dolaylı da olsa kontrol hakkı kazanmış olacaklardır. Thibaut ve Walker'ın bu kuramı süreç kontrol modeli olarak adlandırmışlardır (Dilek, 2004:7).

Thibaut ve Walker'dan sonra Leventhal (1980) yapmış olduğu çalışmada işlemsel adaletin karar alma sürecine yoğunlaşarak bilgi toplama yöntemleri ve yöneticilerin bu süreçte yapmış oldukları tercihler konusunda araştırmalar yapmıştır. Leventhal'a göre işlemlerin adaletli olması için kullanılan altı ölçüt vardır. Bu ölçütler örgütlerde adalet algılamalarını doğrudan etkilemektedir (Karabay, 2004:7, Özdevecioğlu, 2003: 79, Çöp, 2008:23). Bunlar,

- 1- Tutarlılık: Ödül dağıtımında kullanılan ilkeler mutlaka tutarlı olmalıdır.
- 2- Ön Yargılı Olmama: Gerek dağıtımda gerekse de işlemsel süreçte işgörenlere karşı ön yargılı olmamak.
- 3- Doğruluk: Örgütlerde kullanılan bilgilerin doğru olması.
- 4- Düzeltibilme: Alınan bazı kararlara karşı oluşan itirazlar sonucunda kararların düzeltilebilmesidir.
- 5- Temsilcilik: Ödül dağıtımında yada işlemsel süreçte işgörenlerin görüşlerinin temsilciler vasıtasıyla alınması.
- 6- Ahlak: Alınan kararların işgörenlerin ahlaki değerlerine uygun olması.

Örgütlerde işlemsel adaleti uygulayan ilk araştırma Folger ve Greenberg tarafından (1985) yapılmıştır. (Folger, Cropanzano, 1998 ) Folger ve Greenberg örgütlerde ödül dağıtımı sırasında kaynakları dağıtan kişi (Allacator) ile alıcı birimler (recipient units) arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Örgütlerde bireyler arasındaki

ilişkilerin sürekliliği için kaynakları dağıtan kişi ile alıcı birimler arasında hem dağıtım kararından önce hem de dağıtım kararından sonra bu ilişkiler devam etmelidir (Dilek 2004:8).

**Tablo 1.6. İşlemsel Adaletin Kaynakları ve Kronolojik Sıralandırılması**

Teorisyen/ler	Teorinin/ Adı	Açıklama
Thibuat& Walker 1975	İşlemsel Adaletin Tanıtılması	Yasal işlemler üzerine araştırmalardan yola çıkarak anlaşmazlıkların çözümüne ilişkin tepkileri temel alan teoridir.
Thibuat& Walker 1978	Süreç Karar Kavramları	Yönetimsel kararlardan etkilenecek çalışanların karar verme aşamasında fikirlerinin alınması ve sürecin tarafsız bir şekilde uygulandığına ilişkin algıları, işgörenlerin adalet algılarını olumlu etkiler.
Leventhal 1980	İşlemsel Adaletin Altı Kuralı	Örgütlerde adalet algılamalarını altı faktör etkiler. Bunlar tutarlılık, ön yargılı olmama, doğruluk, düzeltibilme, temsilcilik ve etik kurallardır.
Tyler&Caine 1981	Lider Davranışları Bağlamında İşlemsel Ve Dağıtımsal Adalet	İşgörenlerin adalet algısının oluşmasında liderin verdiği kararlar ve lider davranışları etkilidir.
Greenberg&Folger 1983	İşlemsel Adalet Kuramı	Bireyler sadece elde ettikleri sonuçlarla değil bu sonuçların hangi yöntemler kullanılarak dağıtıldığına önem verirler.
Folger&Greenberg 1985	İşlemsel Adalet Kuramının Personel Yönetimine Uygulanması	İşlem adaleti kavramını uygulamalı olarak örgütlerde yaptıkları araştırmalarda kullanmışlardır.
Greenberg 1986	Leventhal'ın Altı Kuralının Alan Çalışması ile İspatı	Levinthal'ın altı kuralı alan çalışması ile ispatlanmıştır.
Greenberg 1987	İşlemsel ve Dağıtımsal Adaletlerin Birbirleri ile Etkileşimlerinin İlk Kanıtları	İşgörenlerin dağıtımsal adalet algıları onların karar sonuçlarına karşı olan tutumlarını, işlemsel adalet algıları ise örgüte karşı tutumlarının belirleyicisidir. Yani dağıtımsal adalet adaletin içeriği ile ilgili kavramları, işlemsel adalet ise adaletin sürecini hedefler.
Alexander&Ruderman	İşlemsel ve Dağıtımsal Adaletlerin İş Ortamı İle	Yönetime güven iş değiştirmeyi düşünme, yöneticinin değerlendirilmesi, çatışma/uyum ile işlemsel adalet arasında

1987	İlişkilendirilmesi	anlamalı bir ilişki vardır.
Lind&Tyler 1988	İşlemsel Adaletin Öne Çıkarılması	İşlemsel adaletin etkilerinin nedenleri araştırılmıştır. Bireyler kendileri ile ilgili olan sonuçlara önem verdikleri için Süreçler üzerinde etkili olmak isterler.
Folger&Konovsky 1989	İşlemsel ve Dağıtım Adaletlerinin İş Ortamı ile İlişkilendirilmesi	Sonuçların ve işlemlerin adil olmasının çalışan üzerindeki etkisi araştırılmış ve işlemsel adaletin çalışanın yöneticiye güven ve örgütsel bağlanma tutumunu açıklayan tek değişken olduğu ortaya konmuştur.
Sweeney& McFarlin 1993	İşlemsel ve DağıtımAdaleti Etkileri Üzerine Alternatif Modellerin Denenmesi	İşlemsel ve dağıtımsal adaletin farkına yönelik araştırmalar ortaya konmuştur.
Broncner& Wiesenfeld 1996	İşlemsel ve dağıtımsal adaletlerin etkileşiminin tekrar ele alınması	İşlemsel ve dağıtımsal adalet algısında yaşanan sosyal adalet kavramı işlemsel adalet sürecini etkiler.

**Kaynak:** Greenberg ve Colquitt 2005 İçinde Colquitt ve diğerleri 2005:10 dan düzenlenmiştir.

İşgörenlerin Adalet algısının oluşmasında liderin verdiği kararlar ve lider davranışlarının etkisi üzerine 1981 yılında araştırma yapan Tyler ve Caine adalet algısının oluşmasında lider ve lider davranışının etkili olduğunu ortaya çıkarmışlardır.

Greenberg ve Folger 1983 ve 1985 yılında ortak çalışmalar yapmışlardır. 1983 yılında yaptıkları çalışma ile bireylerin sadece elde ettikleri sonuçlarla değil aynı zamanda bu sonuçların hangi yöntemler kullanılarak dağıtıldığına önem verdiklerini ortaya koymuşlar ve 1985 yılında da bu tezlerini desteklemek amacıyla sahada uygulama yapmışlardır (Irak, 2004:26).

Greenberg 1986 yılında Leventhal tarafından ortaya konan altı kuralı ispat etmek amacıyla alan çalışması yapmıştır. Ayrıca Greenberg 1987 yılında işlemsel ve dağıtımsal adaletlerin birbirleri ile etkileşiminin ilk kanıtları olarak, işgörenlerin dağıtımsal adalet algıları onların kararlarının sonuçlarına karşı olan tutumlarını, işlemsel adalet algıları ise örgüte karşı tutumlarının belirleyicisi olduğunu yani dağıtımsal adalet,

adaletin içeriği ile ilgili bir kavram iken işlemsel adalet ise adaletin sürecini hedefleyen bir kavram olduğunu ortaya koymuştur (Çakar ve Yıldız, 2009:70).

1987 yılında işlemsel adalet ile ilgili Alexander ve Ruderman işlemsel ve dağıtımsal adalet kavramlarını iş ortamı ile ilişkilendirmişlerdir. Alexander ve Ruderman işlemsel adaletin farklı örgütsel değişkenlerle ilişkisini inceledikleri çalışmada, 2800 çalışandan elde edilen sonuçlar, yönetime güven, iş değiştirmeyi düşünme, yöneticinin değerlendirilmesi, çatışma/uyum ve iş doyumunu ile işlemsel adaletin değerlendirilmesi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Ayrıca yapılan çalışmalarda algılanan işlemsel adaletin, çalışanların hem yöneticilerine hem de bütün örgüte olan tutumları üzerinde etkisi olduğunu göstermiştir (Croponzano ve Randall, 1993 Akratan Irak, 2004:32).

Lind ve Tyler 1988 yılında işlemsel adaleti öne çıkarmak için çeşitli araştırmalar yapmıştır. Yaptığı araştırmalarda bireylerin kendileri ile ilgili sonuçlara önem verdikleri ve bu sonucu etkilemek istedikleri için süreçler üzerinde etkili olmak istediklerini söylemiştir (Irak, 2004:31).

1989 yılında Folger ve Konovsky işlemsel ve dağıtım adaletinin iş ortamı ile olan ilişkisini araştırmıştır. Folger ve Konovsky ücret artışı kararları ile ilgili olarak yaptıkları bir çalışmada, sonuçların ve işlemlerin adil olmasının çalışan üzerindeki etkisi araştırılmış ve işlemsel adaletin çalışanın yöneticiye güven ve örgütsel bağlanma tutumunu açıklayan tek değişken olduğu ortaya konmuştur (Irak, 2004:32).

Sweeney ve McFarlin 1993 yılında işlemsel adalet ve dağıtımsal adaletin etkileri üzerine alternatif modeller geliştirmek amacıyla yaptıkları çalışmada dağıtımsal adaletin işlemsel adaletle farkına yönelik olarak yapılan çalışmalara bakıldığında sonuçlar genel olarak göstermektedir ki; örgütsel sonuçlarla ilgili olarak örneğin işe bağlılık ya da yöneticiye güven karşılaştırıldığında işlemsel adaletin dağıtımsal adalete göre daha önemli bir ilişkisi vardır. Bunun tersi olarak kişisel sonuçlarda ise örneğin ücretle ilgili tatminde dağıtımsal adalet işlemsel adalete nazaran daha çok ilişkilidir (McFarlin ve Sweeney, 1992, Folger ve Konovsky, 1989, Aktaran Önderoğlu, :5.6).

Brockner ve Wiesenfeld 1996 yılında işlemsel ve dağıtımsal adaletin etkileşimini tekrar ele almışlardır. Yazarlar “*An Integrative Framework For Explaining Reactions To Decisions: Interactive Effects Of Outcome And Procedures*” adlı makalelerinde, başlangıçta sosyal adaletin bireylerin elde ettikleri çıktılarla, yani dağıtım adaleti ile ilgili olduğunu ve çalışmalarında bu konu üzerinde yoğunlaştığını belirtmişlerdir. Daha sonra 1970’li yılların ortalarına doğru çıktılarının oluşma sürecinin de kararlar üzerinde önemli bir rol oynadığı görüşü ortaya atılmış, bunun sonucu olarak da sosyal adalet tartışmaları, sürecin etkisinin anlaşılması konusuna odaklanmıştır (Brockner ve Wiesenfeld, 1996 Aktaran Atalay, 2007:12).

### **1.3.3. Etkileşimsel Adalet**

1980’lerin ortasına kadar işlemsel adalet ile ilgilenen araştırmacılar öncelikle adaletin dağıtım süreci içerisinde biçimsel karar süreçlerine odaklanmışlar ancak bu süreç boyunca ortaya çıkan insani ilişkileri çok az araştırmacı görebilmiştir. Bies ve Moag 1986 yılında kişiler arası iletişimin adilliğini analiz etmişler ve böylece etkileşimsel adalet, örgütsel adalet kavramının bir başka boyutu olarak ortaya çıkmıştır (Yavuz, 2013:22). Etkileşim adaleti, dağıtım kararından etkilenen bireyler ile dağıtım yapan bireyler arasındaki etkileşimdir. Karar alma sürecinde işgörenlere neyin nasıl söylenileceği ile ilgili davranışlar etkileşimsel adalet olarak tanımlanır (Moorman, 1991:847).

Etkileşimsel adalet 1986 yılından önce işlemsel adaletin içinde yer almıştır. Ancak daha sonra örgütsel adaletin farklı bir boyutu olarak ortaya konduktan sonra etkileşimsel adaletin diğer adalet türlerinden farklı olup olmadığı ile ilgili önemli bir tartışma başlamıştır. Bu konu ile ilgili olarak Bies ortaya çıkan bu adalet kavramının farklı bir adalet türü olduğunu ve işlemsel adaletten farklı bir boyutta ele alınmasını ileri sürmüştür. Bies bireylerin otoriteye karşı nasıl tepki vereceklerini belirlerken etkileşimsel adaleti bir argüman olarak kullanmış ve tüm örgütle ilgili değerlendirmenin işlemsel adalet çerçevesinde yapılacağını ortaya koymuştur (Greenberg 1990:411).

**Tablo 1.7. Etkileşimsel Adaletin Kaynakları ve Kronolojik Sıralandırılması**

<b>Teorisyen/ler</b>	<b>Yıl</b>	<b>Açıklama</b>
Bies & Moag	1986	Etkileşimsel adalet kavramının ortaya çıkışı
Bies	1987	Etkileşimsel adalet üzerine ilk çalışmalar
Bies & Shapiro	1987 1988	Etkileşimsel adalet üzerine çalışmaların yoğunlaşması
Folger & Bies	1989	Kişiler arası davranışın işlemsel adaletin bir şekli olarak belirlenmesi
Tyler & Bies	1990	Kişiler arası davranışın işlemsel adaletin bir şekli olarak belirlenmesi
Brockner	1990	Etkileşimsel adalet kurallarını geçici işten çıkarılanlara uyguladı.
Greenberg	1990	Etkileşimsel adalet kurallarını çalışanlara uyguladı
Moorman	1991	İlk yaygın kullanılan etkileşimsel adalet ölçeğinin oluşturulması
Greenberg	1991	Kişiler arası davranışın işlemsel adaletin bir şekli olarak belirlenmesi
Greenberg	1993	Kişiler arası ve bilgisel adaletlerin birbirlerinden ayrılmasını önerdi
Bies	2001	İşlemsel ve etkileşimsel adaletin ayrılmasını destekledi.
Bobocel& Holmvall	2001	İşlemsel ve etkileşimsel adaletin ayrılmasının desteklenmesi
Colquitt	2001	Etkileşimsel adaletin ayrıştırılmasının yeni bir ölçekle desteklenmesi
Rupp& Cropanzano	2002	Adalet içeriğinin adalet kaynağından ayrılmasının test edilmesi
Biader&Tyler	2003	Adalet içeriğinin adalet kaynağından ayrılması üzerine dört bileşenli modelin tanıtılması

**Kaynak:** Greenberg ve Colquitt 2005 içinde Colquitt ve diğerleri 2005:11 den düzenlenmiştir.

Araştırmacılar etkileşimsel adaleti kişiler arası adalet ve bilgisel adalet olarak ikiye ayırmışlardır. Ancak birçok araştırmacı etkileşimsel adaletin tek bir konu olarak mı yoksa iki farklı başlık altında mı incelenmesi gerektiği konusunda hem fikir değildirler. Greenberg 1993 yılında yayınladığı *“The Social Side Of Fairness Interpersonal And Informational Classes Of Organizational Justice”* adlı makalede etkileşimsel adaleti oluşturan iki boyutun ayrı ayrı incelenmesini savunmuştur (Cropanzano vd. 2001:181). Bu arada Colquitt ve arkadaşları ise 2001 yılında yazdıkları *“Justice At The Millennium : A Meta-Analytic Review Of 25 Years Of Organizational*

*Justice Research*”adlı yazında ise etkileşimsel adaletin tek boyutla incelenmesi gerektiği öne sürülmüştür (Colquit vd., 2001:427).

Greenberg’in etkileşimsel adaleti iki boyutta değerlendirdiğine yukarıda değinmiştik. Greenberg etkileşimsel adaleti ilk olarak insanların ne kadar nazik ve saygılı davrandıklarını değerlendiren kişiler arası adalet kavramı olarak ele alırken ikinci olarak da işlemlerin belli şekillerde nasıl dağıtıldığına odaklanan bilgisel adalet olarak ele almıştır. Bu çalışmada da etkileşimsel adalet Greenberg’in yaklaşımından hareketle iki boyutta ele alınacaktır

### **1.3.3.1. Kişiler Arası Adalet (Interpersonal Justice)**

Örgütsel adalet bireylerde oluşan bir algıdır. Bireyler örgüt içindeki günlük yaşamlarında pek çok faktörden etkilenirler. Bu etkilenme sonucunda da davranışlarında çeşitli farklılıklar oluşmaktadır. Bireyin kişisel özellikleri ve kişiliği içsel olarak algılamasını etkiler. Bir de algılanan veya algılanmaya çalışılan objelerin kendi özellikleri bireyin algılamasını etkiler (Özdevecioğlu, 2004:187). Bu nedenle kişiler arası adalet algısının oluşması kişiler arası iletişim, doğruluk, nezaket, saygı, dürüstlük, haklara saygı ve zamanında geri bildirim çerçevesinde şekillenir (Jawahar, 2007:739). Greenberg kişiler arası adaleti dağıtım adaletinin sosyal yönü olarak tarif etmiştir (Greenberg, 1993b: 82).

Kişiler arası adalet bir örgütte bireylerin birbirlerine nasıl davrandıkları, işlemlerin uygulanması yada sonuçların değerlendirilmesinde bireylere otorite tarafından ne derece kibar ve saygılı davranıldığını gösteren ve otoritenin bireylerle iletişimindeki içtenlik ve saygı göstermesi anlamına gelir. İnsanlar ilişkilere önem verir, çünkü kendi aidiyetliklerini ve değerlerini bu ilişkiler çerçevesinde şekillendirir. Karşı tarafın adil davranması bireye saygılı ve samimi davranıldığını gösterir ve bu yolla kişinin öz-değer ve kimlik duygusunu destekler. Folger ve Bies tarafından 1989 yılında yapılan araştırma, karar vericilerin iletişimlerinde adil oldukları zaman, çalışanların kararın altında yatan prosedürleri de adil algılama eğiliminde olduklarını göstermiştir. Karar vericilerin iletişimlerinde adil olmaması da çalışanlara kararlara varılırken kullanılan prosedürlerinde adil olmadığını düşündürür. Bu da örgütü olumsuz etkiler (Beugre, 1998:3, Aktaran Yılmaz, 2004:27-28).

Bies 1985 yılında bir işe başvuran adaylara seçici kurulun kendilerine ne derece adil davrandığını sormuş verilen cevaplara göre kişiler arası adaletin adil olabilmesi için dört özelliğin bulunması gerektiğini savunmuştur. Bunlar doğruluk, saygı, uygunluk ve gerekçelendirme. Bu özelliklerden ilk üçü iletişimin o andaki niteliği ile ilgili iken gerekçelendirme haksızlığa uğradığını hisseden bireyin hoşnutsuzluğunu ortadan kaldırmak ile ilgilidir. Bu kavramları şöyle açıklayabiliriz (İçerli, 2010:86, Yavuz, 2013:26).

**Doğruluk:** Karar vericilerin karar verme işlemleri sırasında iletişimlerinde açık, dürüst ve içten davranmaları ve her hangi bir biçimde karşıdaki kişiyi kandırmaya çalışmamasıdır.

**Saygı:** Karar vericiler bireylere nazik ve saygılı bir şekilde davranmalıdırlar. İşgörenlere kaba davranmaktan ve rencide edici davranışlardan kaçınmalıdırlar.

**Uygunluk:** Karar vericiler ön yargılı ifadelerden kaçınmalı ve cinsiyet, yaş, ırk, dil ve din ile ilgili uygunsuz ifadeler kullanmamalıdır.

**Gerekçelendirme:** Karar vericiler, karar verme sürecinin sonuçları hakkında yeterli ve doyurucu düzeyde açıklamalar yapmalıdır.

### **1.3.3.2. Bilgisel Adalet (Informational Justice)**

Bilgisel adalet bireylerin işlemler hakkında bilgi verildiği takdirde kendilerine daha adil davranıldığına inandıkları görüşüne dayanmaktadır. Etkileşimsel adaletin bu boyutu kararların alınması sırasında uygulanan prosedürler hakkında gerekli ve yeterli bilgilendirmenin çalışanlara yapılmasıyla ilgilidir (İçerli, 2010:88). Greenberg bilgilendirme adaletini işlem adaletinin sosyal belirleyicisi olarak tanımlamış ve bunun sağlanması için alınan kararların sebeplerinin de açıklandığı takdirde işgörenlerin adalet algılarının olumlu yönde etkileneceğini ve bu durumun belirsizliği azaltarak bireylerin adalet algılarını güçlendireceğini belirtmiştir (İşbaşı, 2001:55). Beugre ise çalışanlara süreç hakkında bilgi verildiği takdirde işgörenlerin bundan olumlu yönde etkileneceklerini ve onların olumsuz tepkilerini azaltacağını belirtmiştir. Tepkilerin azaltılmasında açıklamayı yapan kişinin dürüstlüğüne ilişkin algı, haberin ciddiyet



derecesi, ve açıklamayı alan kişinin gösterdiği olumsuz tepki türü de önemli olmakla birlikte ne olursa olsun işgörenlere işlemlerle ilgili açıklama yapmak ve bilgi vermek adalet algısı bakımından son derece önemlidir (Beurge, 1998, Aktaran Yılmaz, 2004 :29).

Bilgi adaletinin önemi değişimin çok hızlı yaşandığı günümüzde algıları etkilemek yönünde önemli bir faktördür. Bu nedenle Greenberg (1994) yasaklara karşı geliştirilen olumsuz tepkilerin bilgi adaleti sayesinde azaltılabileceğini öne sürmektedir. Bir başka çalışmada Greenberg, Bies ve Eskew (1991) çalışanların işleriyle ve örgütle ilgili konularda açıklama ve bilgi beklediklerini, davranışlarını ise edindikleri bilgi düzeyine göre düzenlediklerini belirtmektedir. Bilgi adaleti yaklaşımıyla kritik kararlar hakkındaki detayların çalışanlarla paylaşılması öfke, tatminsizlik gibi olumsuz duyguları engelleyebileceği gibi, alınan kararlarla ilgili olumsuz dedikoduları da önleyebilmektedir (Akca, 2012:74,75).

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Çalışmanın bu bölümünde “organizasyonel bağlılık”, “örgütsel bağlılık” “işletmeye bağlılık” yada “örgütsel bağlılık” olarak literatürde yer alan bu konu kavramsal bir çerçeve oluşturularak geniş bir perspektiften incelenmiştir.

Türk Dil Kurumu Sözlüğüne baktığımızda organizasyon kelimesinin karşılığı olarak kuruluş, kurum, teşkilat anlamları yer alırken, örgüt kelimesi de ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat olarak tanımlanmıştır. Bu nedenle sözlükte organizasyon yada örgüt kelimelerinin karşılığı olarak kurum kelimesi kullanılmaktadır. Çalışmanın “*Kamu Kuruluşlarında Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi*” adını taşımasından dolayı başlığa bağlı kalmak ve literatürde, “örgütsel bağlılık”, “örgütsel bağlılık”, “organizasyona bağlılık”, “işletmeye bağlılık” kavramları birbirlerinin yerine kullanıldığı için (Duygulu ve Abaan 2007:62) bu çalışmada örgütsel bağlılık yerine örgütsel bağlılık ifadesi kullanılmıştır.

Örgütsel bağlılık literatürünün incelendiği bu bölümde örgütsel bağlılık kavramı ayrıntılı olarak incelenmiş ve örgütsel bağlılık tanımları ayrı ayrı ortaya konmuştur. Örgütsel bağlılığın tarihsel gelişimi ve örgütsel bağlılık yaklaşımları tutumsal yaklaşım, davranışsal yaklaşım ve çoklu bağlılık yaklaşımları alt başlıklarında incelenmiştir. Çalışmanın uygulama bölümünde yararlı olacağı düşüncesiyle örgütsel bağlılıkla ilgili yaklaşımların değerlendirilmesi ve mukayesesi ile örgütsel bağlılığın sonuçları ayrı başlıklar halinde ayrıca değerlendirilmiştir.

Örgütsel bağlılık konusunda bugüne kadar yapılan çalışmalara baktığımızda üzerinde en fazla çalışma yapılan bağlılık türü olduğu ve bu konuda Türkiye’de yapılan çalışmaların da artan bir hızda devam ettiği gözlenmiştir. Ancak bu çalışmalara rağmen örgütsel bağlılık konusunda çeşitli alanlarda araştırmaların eksik olduğu (Suliman and Iles 2000:407, Awamleh 1996:65), dolayısıyla bu konularda yeni araştırmalara ihtiyaç olduğu söylenebilir. Yapılan bu çalışmaların amacı Türk Kamu Sektöründe çalışma

hayatının kendine özgü koşullarında örgütsel bağlılığın nasıl gerçekleşeceğini ortaya konulmasıdır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kuruluşlar belli faaliyetleri gerçekleştirmek için bir araya gelen bireylerden oluşan topluluklardır. Kuruluşların faaliyetlerini etkin ve verimli bir şekilde yürütebilmeleri kuruma bağlı işgörenlerinin varlığına bağlıdır. Çünkü kurumu ile kendisinin amaç ve değerlerini içine sindirmiş işgörenler kurumları için çok büyük fedakârlıklar yapar ve kendilerini kurumları ile özdeşleştirir. Bazı çalışmalarda örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme kavramı ile açıklanmış, işgörenin içinde bulunduğu örgütle özdeşleşmesi ve örgüte olan bağın kuvveti olarak tanımlanmıştır (Yavuz ve Tokmak 2009:20). Bunun yanında birçok araştırma göstermiştir ki kurumların varlıklarını sürdürmeleri ve gelişmesi işgörenlerinin bağlılığı ile doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle zaman içerisinde örgütsel davranış ve sosyal psikoloji alanlarının popüler konusu haline gelen örgütsel bağlılık, son elli yılda bir çok araştırmacının ilgilendiği konulardan biri olmuştur.

Bağlılık kavramı, bir düşünceye, bir kişiye, bir kuruma yada bireyin kendisinden daha büyük gördüğü varlıklara karşı gösterdiği sadakati ve yerine getirmek zorunda olduğu bağlılığı ifade eder. Kölenin efendisine, işgörenin görevine, askerın yurduna sadakati anlamına gelen bağlılık sadakat, sadık olma durumunu anlatmaktadır (Balay, 2000:12). Bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma, kendinden daha büyük gördüğü varlıklara karşı bağlılık gösterme insanın varlık sebebi olarak ortaya çıkar. Toplum içinde yaşayan ve yaşamak zorunda olan birey toplumsal bir davranış biçimi olarak bağlılık davranışı ortaya koyar.

Bağlılık kelimesinin sadık olmak, sadakat göstermek anlamları yanında aidiyet kelimesi ile de ilişkisi vardır. Bireyin kurumuna karşı psikolojik aidiyeti örgütsel bağlılık olarak tanımlanmıştır ve bu duygu, bireyin kurumuna karşı olan hislerinin yüksek seviyede olması ve örgütte sürekli bulunma isteği ile kendisini göstermektedir (Uygur ve Koç, 2010:80). Örgütsel bağlılık davranışının örgütler için en önemli özelliği örgütün devamlılığının sağlanmasında ihtiyaç duyulan yetenekli insan kaynağından en iyi derecede yararlanabilmesini sağlamasıdır (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010:3). Bu

nedenle işgörenleri kuruma nasıl bağlarız sorusundan hareketle örgütsel bağlılık konusu önem kazanmış ve işletmeler için olmazsa olmaz yönetim uygulaması haline gelmiştir.

Bağlılık ve kurum kavramlarının birleşiminden oluşan örgütsel bağlılık; işgörenin kurumun hedeflerine ve değerlerine olan inancını, kurumun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için çaba sarf etme isteğini, kurumun bir üyesi olarak kalmaya karşı duyduğu arzuyu ifade eder (Bozkurt ve Yurt,2013:122). Personel ile kurum arasındaki uyumun sağlanmasında örgütsel değerleri ve amaçları benimsemiş, kurumun vizyonu doğrultusunda çaba sarf etmeye istekli, örgütsel bağlılığı yüksek elemanlara duyulan ihtiyaç her ortamda gün geçtikçe artmaktadır. Başka bir deyişle bir kurumun başarısı ve varlığını devam ettirebilmesi kurumuna sıkı sıkıya bağlı çalışanlarının olmasıyla mümkündür. Bu nedenle de örgütsel davranış alanında örgütsel bağlılık çok iyi algılandığından dolayı bu konuyu anlamaya yönelik bir çok araştırma yapılmış ve zaman içerisinde yapılmaya da devam edilecektir (Savery ve Syme, 1996). Bunun yanında küreselleşen dünyadaki işgücü piyasasının geçirgen olmasından dolayı nitelikli işgörenlerin dünyanın dört bir yerinde iş bulabilme özelliği de ayrıca örgütsel bağlılık konusunun irdelenmesine kapı aralamış ve örgüt bilimcileri bu alanda çalışmaya yöneltmiştir.

Bağlılık konusu örgütsel davranış, örgüt psikolojisi ve sosyal psikoloji gibi farklı disiplinlerde farklı bakış açılarıyla incelenmiştir. Farklı disiplinlerden araştırmacıların konuya farklı açılardan bakması örgütsel bağlılık kavramının hem tanımında hem de sınıflandırılmasında karışıklığı ortaya çıkarmıştır. Örgütsel davranış araştırmacıları daha çok örgütsel bağlılık konularından biri olan tutumsal bağlılık üzerinde dururken, örgüt psikolojisi ve sosyal psikologlar davranışsal bağlılık üzerinde durmuşlardır. Ancak bağlılık konusunda her ikisinde üzerinde durduğu ortak nokta kişinin örgütte kalmasını sağlama çabası olmuştur (Bozkurt ve Yurt,2013:123).

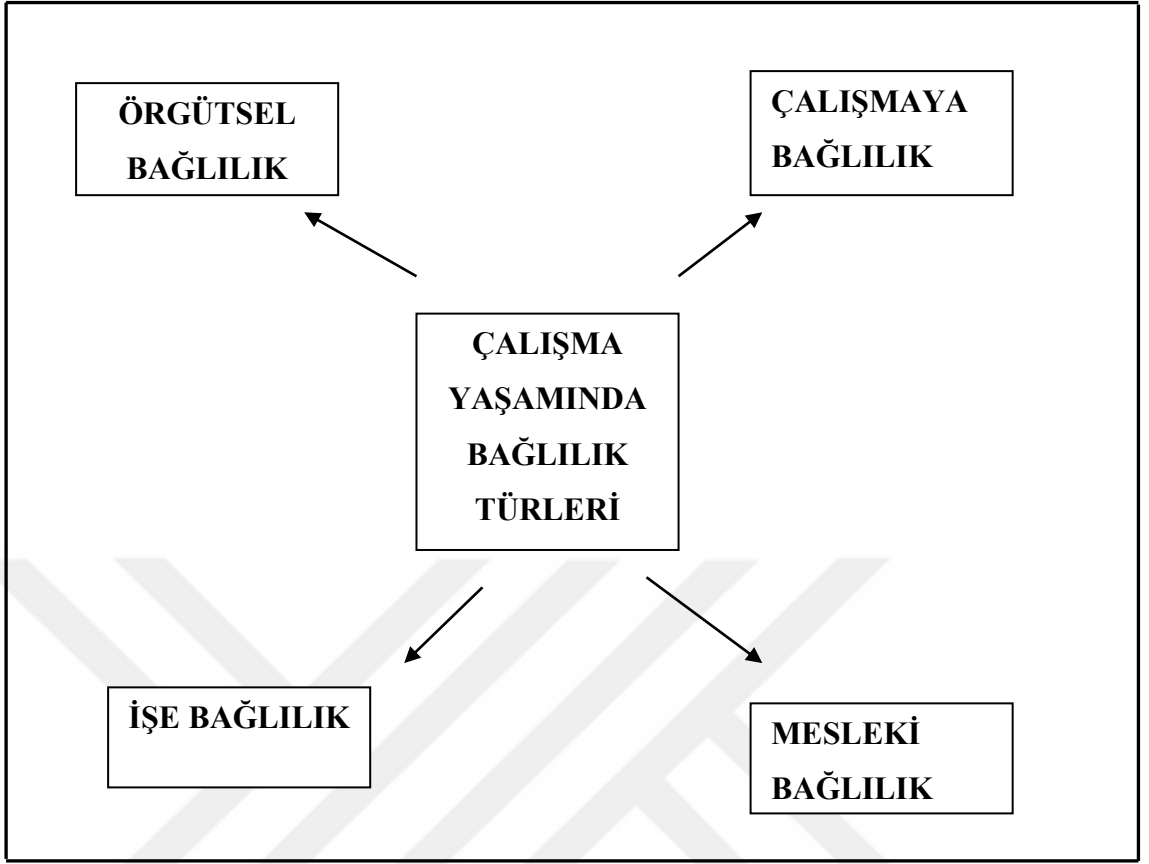
Benzer kavramlar incelendiğinde bağlılık kavramının çok açık bir ifade ile ortaya konulmadığı, onun iş, kurum ve çalışanlarla ilgili pek çok kavramla karıştırılmasına ve birbirlerinin yerine kullanılmasına neden olduğu görülmektedir. Bu nedenle bağlılık kavramı ile iç içe olan, zaman zaman yanlış bir şekilde birbiri yerine

kullanılan işe bağlılık, çalışmaya bağlılık, mesleki bağlılık kavramlarının açıklanmasında yarar vardır.(İnce ve Gül 2005:15-16).

İşe bağlılık ilk defa Allport tarafından (1943) “benlik bağlılığı” olarak ifade edilmiştir. Allport işe yönelik benlik bağlılığını bireylerin özsaygılarının işlerindeki başarılarından kaynaklandığını belirtmiştir (Allport 1943: 451-476). Allport’un geliştirdiği bu yaklaşımdan sonra Lodahl ve Kejner (1965) işe bağlılığı örgütsel tutum olarak bireysel değer bağlamında işin önemi veya işin erdemleri hakkındaki değerlerin içselleştirilmesi, bireyin çalışmasıyla özdeşleşmesi ve çalışmanın bireyin yaşamında önemli bir yere sahip olması şeklinde yorumlamışlardır (Çakır 2001:26).

İşe bağlılık bir kişinin bilişsel bağlamda mevcut işiyle olan ilgisi, işiyle meşgul olma derecesi olarak tanımlanmaktadır (Paullay vd., 1994:224). İşe bağlılık, Pfeffer (1994) tarafından örgütsel etkinliğin ve Hackmann ve Lawler (1971) tarafından da bireysel motivasyonun başlıca belirleyicisi olarak düşünülmüştür. Blau (1985) ise işe bağlılığı kişinin işiyle psikolojik bakımdan özdeşleşme ölçüsü olarak tanımlamıştır (Blau ve Boal,1987:290).

Çalışmaya bağlılık ise bireyin yaşamında çalışmanın değerleriyle ilgili normatif bir inanç şeklinde ele alınır ve daha çok bireyin geçmiş kültürel ve sosyal koşullarının bir fonksiyonu olarak ortaya çıkar (Conger ve Kanungo 1982:342). Çalışmaya bağlılıkta kişi ile işi arasında psikolojik bir özdeşleşme vardır. Çalışmaya bağlılıktan söz edebilmek için bireyin yaşamında çalışmanın önemli, değerli ve merkezi bir yere sahip olması gerekir. Bu nedenle maddi yetersizlikler, yalnızlıktan kurtulma gibi nedenlerle çalışmaya yönelmek bağlılığı ifade etmez. Çalışmaya bağlılık sosyalleşme süreci ile ilgilidir ve iş ile mevcut ihtiyaçların karşılanması bağlılık değildir (Çakır 2001:45).



**Şekil 2.1. Çalışma Yaşamında Bağlılık Türleri** (Kaynak Çakır Ö. (2001)., *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, 37.)

Mesleki bağlılık, çalışma yaşamı ile ilgili bağlılık türlerinden biridir. Taraf olma durumu olarak tanımlanan mesleki bağlılık, genellikle mesleki alanda incelendiğinde meslek seçimi ve iş bulma olanaklarının sınırlılığı nedeniyle ortaya çıkmıştır (Çakır 2001:36). Bireylerin mesleklerini içselleştirmeleri ve meslekleriyle özdeşleşmeleri, mesleklerini yerine getirmek için gerekli bilgi ve becerilerini geliştirmeleri, daha fazla deneyim kazanmak için çaba harcamaları ve buna zaman ayırmaları, bunun yanında uzun süre kendi mesleğini yapamayan bir kişinin daha sonra fırsat doğduğunda kendi mesleğini severek icra etmesi mesleki bağlılığı meydana getirir.

Örgütsel bağlılık ise, işgörenlerin çalıştıkları kurumda rollerini yerine getirirken, etkileşim içinde oldukları birey, grup ve kurumun huzurunu sağlamaya yönelik sergiledikleri davranışlar, bir başka deyişle "*Prososyal Örgütsel Davranışlar*"

dır. Bu davranış türü bireyin çevresinde bulunan kişilerin bütünlüğünü ve huzurunu sağlamak için sergilediği olumlu davranışlar bütünüdür. Bunu sağlamak için birey tanımlanmış rol yada tanımlanmamış rol davranışı sergiler. Tanımlanmış rol davranışı; bir işin gereği olarak yapılan ve işin bir parçası olan davranışlardır. Tanımlanmamış rol davranışları ise biçimsel rol tanımlarında yazılı yada başka şekillerde yer almayan ancak bireyin kendi isteği ile yaptığı pozitif sosyal davranışlardır. Bireyin kendine belirtilenin dışında kurum yararına faaliyet göstermesidir (Özmen ve ark. 1997, İşbaşı 2000).

Kökleri çok eskilere uzanan bir konu olmasına rağmen örgütsel bağlılık konusu son yıllarda hem akademisyenler hem de sosyal bilimler alanında çalışan kamu ve özel sektör uygulayıcılarının ilgisini çekmiş bir çok kurumun insan kaynakları departmanları bu konuda çalışmalar yapmışlardır. Bunun nedeni örgütsel bağlılığın iş performansı, devamsızlıkların azalması, personel devir hızının azalması ve iş tatmini gibi önemli işgören davranışlarıyla arasında bulunan anlamlı ilişkilerin bir sonucu olarak işgörenlerin performanslarına pozitif katkı sağlamasıdır. Bu nedenle örgütsel verimlilik ve etkinliğin artırılması konusunda örgütsel bağlılığın işletmelerde geliştirilmesi gereken bir konu olduğu konusu genel kabul görmüş bir yaklaşımdır.

Örgütsel bağlılık kavramı ortaya atıldığından bu güne değişik şekillerde tanımlanmıştır. Ancak bu tanımların ortak noktası birey ile kurum arasındaki olumlu ilişkidir. Ancak bu ilişki ve bağlantının yapısı ve oluşması ile ilgili veya bağlantının yapısı ve oluşumu ile ilgili görüş farklılıkları bulunmaktadır. Bu farklılık örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasını yansıtmakta ve farklı tanımların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bu tanımların bazıları şunlardır (Gül, 2002:38).

Kişinin kimliğini kurumuna iliştiren, kuruma karşı takınılan bir tutum veya yönelidir (Sheldon, 1971:143). Eylemlerinden ve bu eylemler vasıtasıyla, kişinin inançlarından sorumlu olma durumudur (Salancik, 1977:1). Üyenin ya da izleyicinin sistemin bütünüyle olan ilişkisinin doğasıdır (Grusky, 1966:489). Kurum ve bireyin amaçlarının zaman içinde bütünleşme veya uyumlu olma süreçleridir (Hall vd., 1970:176). Bağlılık, üyelik kavramına ilişkin bazı hususları içerir. Kişinin o andaki pozisyonunu yansıtır, başarı derecesi, çalışmaya güdülenme, o andaki katkı ve diğer ilgili çıktılarının hangi yönde olabileceğini öngörme ve güdüsel faktörlerin farklılaşan

gereğini önerir (Brawn, 1969:347). Bağlılık davranışları, bağlılığın konusu ile ilgili resmi kurallar ve normlara dayalı beklentileri aşan, sosyal olarak genel kabul görmüş davranışlardan oluşmaktadır (Weiner and Gechman, 1977:48). Bağlılık, örgütün üyesi olarak kalma arzusu, örgüt için yüksek çaba harcama arzusu ve örgütün amaç ve değerlerine inanç unsurlarından oluşan bir bütündür (Dubin vd., 1975:411-421). Bağlılık daima gönüllülük esasına dayanır ve bireyseldir, zorlanılamaz (Farnham ve Pimlott, 1990: 85). En geniş ifadeyle bağlılık, kişisel bağlılık ve sadakat fikrini ihtiva etmektedir (Morris vd., 1993: 21-42). Örgütün amaç ve isteklerini karşılayacak şekilde davranılmasını sağlayan ve kişinin benimsediği normatif güçler bütünüdür (Heshizer vd., 1991: 532-549). Kişinin tatmin edici olmasa bile bir işe saplanıp kalması ve kendini işine psikolojik olarak bağlanmış hissetmesidir (Rusbult ve Farrel, 1983:429-438). Bağlılık, öncelikle kişisel özellikleri, kıdemi, başarı ihtiyacı, yetki ve sorumluluk duygusu ve profesyonellik duygusunu kapsamaktadır (Thornhill vd., 1996: 15). Kurumun kişiye göre anlamlılık düzeyine dayanan psikolojik bir olgudur. (Rietzer ve Trice, 1969: 475-479). Kişi ile kurum arasında gerçekleştirilmiş bir psikolojik sözleşmedir. Psikolojik sözleşme ile bireylerin örgüte bağlılıkları arasında açık bir ilişki vardır (McDonald ve Makin, 2000: 86.). Örgütsel çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif askıların bir toplamıdır (Weiner, 1982: 418). Sosyal kuruma ve örgütsel role gösterilen bağlılıktır (Fukami ve Larson, 1984: 367; Biggart ve Hamilton, 1984: 540). Kişinin belli bir hareket tarzına bağlılık göstererek, açık bir ödül veya ceza olmasa bile yapılanı beğenme ve ona devam etme isteğidir (Schwenk, 1986: 299). İşgörenlerin kurumun amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanması ve kabul etmesi, kurumun amaç ve değerlerini gerçekleştirmek için yoğun çaba sarf etmesi bunun yanında kurumda kalmak ve kurum üyeliğini sürdürmek için güçlü bir arzu duyması (Mowday vd,1979:311) olarak tanımlanmıştır.

Bu tanımlardan hareketle örgütsel bağlılığın kavram olarak ele alındığı ve örgütsel bağlılığın ilişkilendirildiği konular aşağıdaki gibi sıralanabilir (Bozkurt ve Yurt, 2013:123-124,Yazıcı ve Topaloğlu, 2009:6, Kimbel, 2002:6, Yağcı 2007:116, Eğilmez 2011:29-30).

Tabloda örgütsel bağlılık ile ilgili 1955 ile 1990 yılları arasında yapılan çalışmaların başlıcaları gösterilmiştir.



**Tablo 2.1.Örgütsel Bağlılıkla İlgili Çalışmalar (1955-1990).<sup>1</sup>**

YIL	ARAŞTIRMACI	BULGULAR
1955	Herold Guetzkov	Bağlılığı, kişiyi belli bir düşünceye, kişiye veya gruba karşı önceden hazırlayan bir davranış olarak tanımlamıştır.
1956	Whyte	Kuruma bağlı işgörenlerin tanımını ve örgüt için önemine yönelik çalışmalar yaptı.
1964	Etzioni	Sosyal ilişkilerin kuruma bağlılığı olumlu yönde etkilediğini buldu
1974	Porter	Örgütsel bağlılığa tutumsal yaklaşım modelini öne sürdü
1975	Etzioni	Faydacı kurumların kötü etkilerini belitti.
1977	Steers	Örgütsel bağlılık üzerine bir model geliştirdi.
1977	Salancik	Kurumun değerleri hakkında çalışana bilgi veren iletişim sürecinin çalışanın kurumuna bağlılığını arttırdığını buldu.
1979	Mowday	Örgütsel bağlılığa psikolojik olarak yaklaşıma üzerinde durdu.
1990	Allen ve Meyer	Örgütsel bağlılık kavramına farklı açılardan yaklaşan üç bileşenli model geliştirmişlerdir.

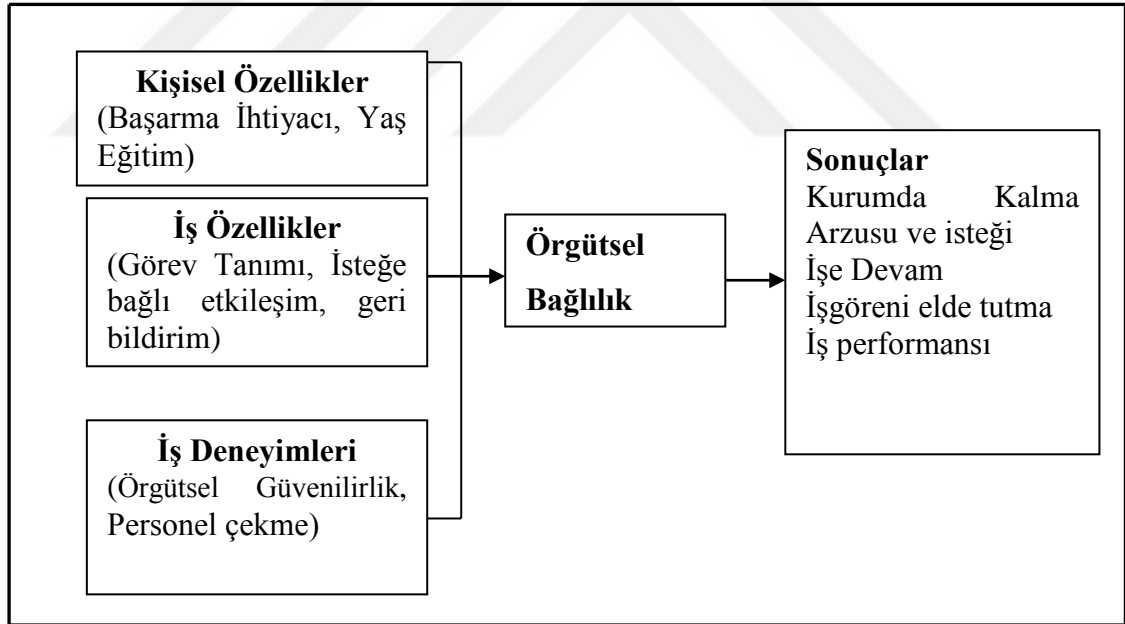
## 2.1. Tarihsel Gelişimi

Örgütsel bağlılığın temeli “*bağlılık*” kavramıdır. Bu kavram 1955 yılında Guetzkow tarafından “*kişiyi belli bir düşünceye, kişiye ve gruba karşı önceden hazırlayan bir davranış ve amaca süreklilik kazandıran duygular ve amacın gerçekleşmesini sağlayan eylem*” olarak tanımlanmıştır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009:6). Guetzkow’un bağlılık tanımını 1956 yılında Whyte örgütsel bağlılık bağlamında ele almıştır. Whyte aşırı bağlılığın tehlikelerini dile getirdiği “*Örgüt İnsanı*” adlı çalışmasında, kurumların insanı sadece bünyesinde çalışan değil, aynı zamanda kuruma ait olan kişi olarak tanımlamaktadır. Yazara göre örgüt insanı, yaratıcılık kaynağı olarak grubu görürken, bir yere ait olma duygusunun kendisinin nihai gereksinimi olduğuna inanmaktadır (Çöl, 2004:5).

Örgütsel bağlılık konusunda süreç içerisinde bir çok araştırma yapılmış ve bu araştırmalar sonucunda da kavramsallaştırılmıştır. Örgütsel bağlılığı kavramsal olarak ortaya koyan Etzioni (1964) örgütsel bağlılığı “*ahlaki bağlılık*”, “*hesapçı bağlılık*” ve

<sup>1</sup>Tabloda örgütsel bağlılık ile ilgili 1955 ile 1990 yılları arasında yapılan çalışmaların başlıcaları gösterilmiştir. Bu yıllar içinde yapılan çalışmalarla ilgili daha ayrıntılı bilgi için bkz. Ek1.

“yabancılaştırıcı bağlılık” olarak üçlü sınıflandırmaya ayırmıştır. Katz ve Kahn (1977), örgütsel bağlılığı örgüt ortamındaki kişileri, rollerinin gereklerini yerine getirmeye yani onları kuruma bağlılık duymaya yönelten farklı ödüllere dayalı devreler olarak tanımlamıştır. Mowday; davranışsal bağlılık–tutumsal bağlılık ayırımı yapmıştır, Wiener; araçsal bağlılık– normatif bağlılık ve O’Reilly ve Chatman da örgütsel bağlılık ile ilgili olarak uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı olarak bir ayırımı gitmiştir (Bayram, 2005:131-133). 1991 yılında örgütsel bağlılık konusunda Allen ve Meyer daha önceki kaynaklara dayanarak örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olarak kavramsallaştırmışlardır. Ayrıca kendi adları ile anılan bir ölçek geliştirerek bu bağlılık yaklaşımlarını ölçmüşlerdir. Ülkemizde yapılan çalışmalarda doğrudan bağlılık kavramını kullanan ve bu kavramı işgörenlere ve kurumlara uygulayan “*Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri*” başlıklı tez çalışması ile Varoğlu (1993) olmuştur.



**Şekil.2.2. Örgütsel Bağlılığın Öncülleri ve Sonuçları** Kaynak: Steers R. M. (1977)., *Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment*, 47.

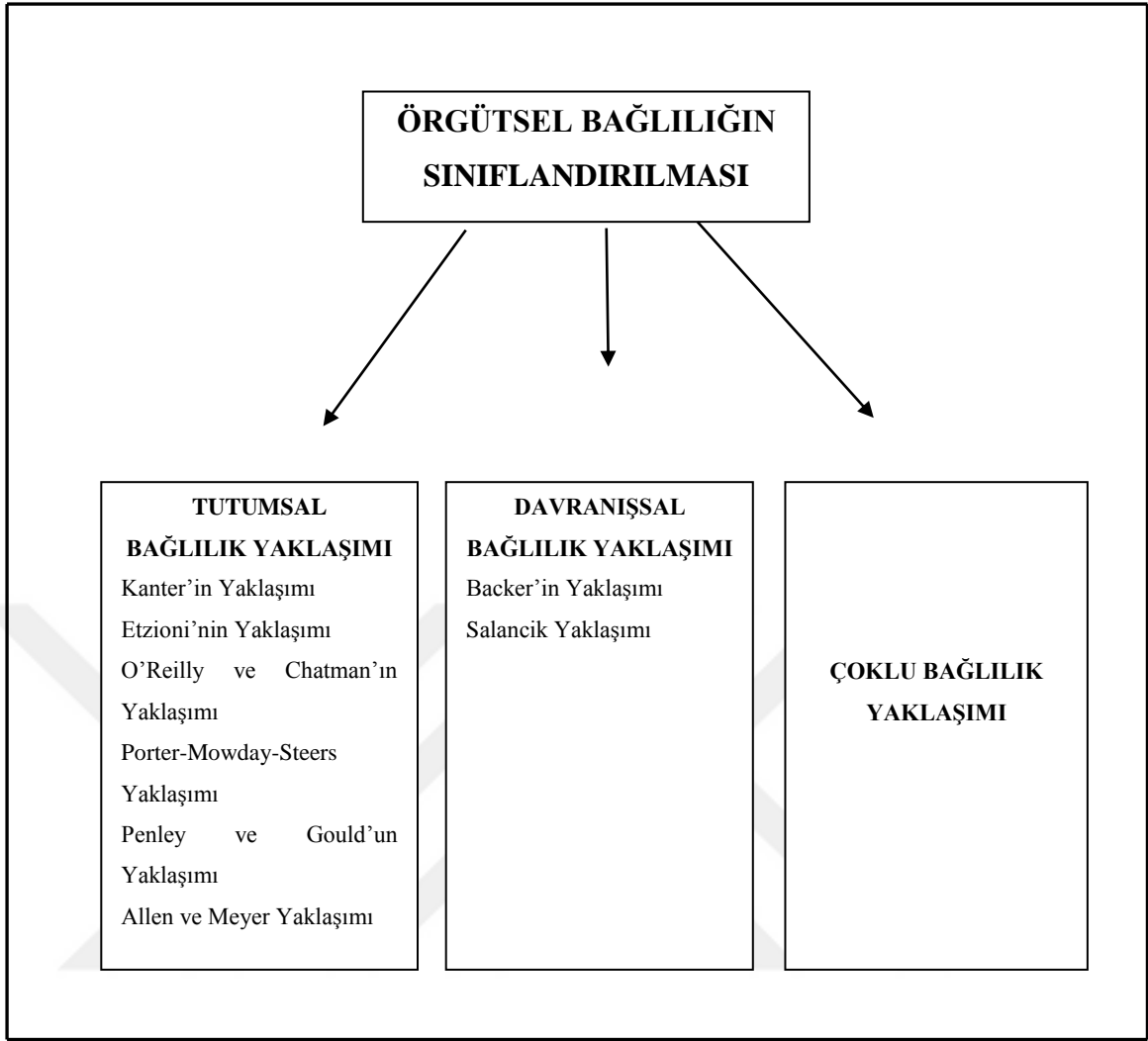
## 2.2. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel bağlılık araştırmacıları süreç içerisinde farklı yaklaşımlar ileri sürmüşlerdir. Örneğin Huang (2000) örgütsel bağlılığı dört grupta sınıflandırmıştır. Bunlar davranışsal, sosyolojik, moral ve tutumsal bağlılık türleridir (Huang, 2000:7, Aktaran İnce ve Gül, 2005:26). Örgütsel bağlılığı dört grupta değerlendiren bir başka araştırmacı da Suliman (2000) dir. Suliman Örgütsel bağlılığı tutumsal yaklaşım, davranışsal yaklaşım, normatif yaklaşım ve çoklu bağlılık yaklaşımı olarak gruplandırmıştır (Çetin, 2006:7-8). Öte yandan araştırmacıların bir kısmı örgütsel yaklaşımı tutumsal bağlılık yaklaşımı ve davranışsal bağlılık yaklaşımı olarak iki farklı şekilde incelerken bir kısmı da her iki yaklaşımı çoklu bağlılık yaklaşımı olarak birleştirip üçlü sınıflandırma yapmışlardır (Şekil 2.3.). Bu konuda günümüzde bir çok kaynakta örgütsel bağlılığın üçlü sınıflandırması yapıldığı için bu çalışmada da üçlü sınıflandırma yapılmış ve her bağlılık yaklaşımının alt başlığında araştırmacıların geliştirdikleri yaklaşımlar incelenmiştir.

### 2.2.1. Tutumsal Yaklaşım

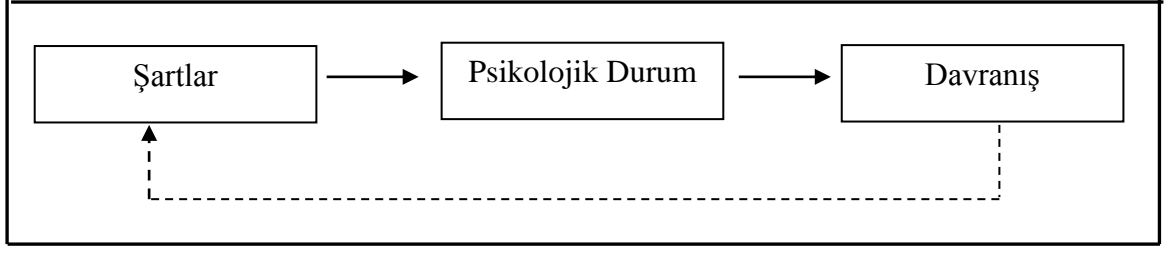
Tutum kelime anlamı olarak kişiyi belirli bir davranışa yönlendiren eğilimi ifade eder. Tutumlar, insanlara, nesnelere, olaylara ya da faaliyetlere yönelik kişilerin sürekli gösterdikleri temayüller (Ceylan 1998:72) olarak tanımlanmıştır. Başka bir ifade ile kişinin başka kişi, topluluk veya bir objeye karşı inançlarının, hislerinin ve tepkilerinin oluşturduğu sisteme kişinin, o kişi, toplum veya objeye karşı tutumu denilmektedir (Erdoğan, 1994:133).

Bir insanın sosyal hareketlerinin yürütülmesinde tutumlar temel rol oynamaktadır. Bu nedenle tutumların duygusal, bilişsel ve davranışsal olmak üzere üç ögesi bulunmaktadır. Duygusal öge tutum nesnesiyle güdülen duygusal davranışlardır. Başka bir ifade ile tutumun kişide oluşturduğu duygusal tepkilerdir. Bilişsel öge, bireyin bir nesne, olay yada diğer kişiler hakkındaki inançlarıdır. Davranışsal öge ise tutum doğrultusunda harekete geçmeyi ifade eder (Can, 1997:151). Dolayısıyla tutumsal bağlılık bireyin çalıştığı örgüte yalnızca hizmet sözleşmesinde yer alan kuralların bağlayıcılığı açısından pasif olarak değil, aynı zamanda örgütün amaçlarına, misyonuna, vizyonuna ve başarısına bilişsel, duygusal ve davranışsal olarak katkıda bulunmak üzere kendisinde oluşan aktif bir gönüllülüğü ifade etmektedir (Varoğlu, 1993:8).



**Şekil 2.3.Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması**

Şekil 2.4.te görüldüğü gibi tutumsal bağlılık kişinin kurumu ile özdeşleşmesinin ve kuruma katılımının bir gücü olarak ifade edilmektedir. Kurumla özdeşleşme, Kurum ile kişinin amaç ve değerlerinin zaman içinde uyuşması ve bütünleşmesi sürecidir. Bu bütünleşmenin oluşması şartların oluşması ile başlar. Bu şartlar kişideki psikolojik durumu olumlu yönde etkiler ve kişide kurumu ile özdeşleşme davranışı gelişir. Kişi süreç içerisinde şartları sürekli gözden geçirerek kuruma karşı bağlılık durumunu belirler.



**Şekil 2.4. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı** Kaynak:Meyer ve Allen, (1991:63).

Tutumlar bireyin kurumda çeşitli unsurlara duygusal bağlılığının ötesinde belirli davranışlarda bulunmasına ya da belirli davranışlara eğilim göstermesine de yol açabilecektir. Söz konusu davranışlara kurumdan ayrılma ya da ayrılmama, devamsız olma ya da olmama, kurum yararına performans gösterme ya da göstermeme gibi davranışlar örnek olarak verilebilir (Porter, vd.,1974). Bu bağlamda tutumsal bağlılık bireyin kurumun amaçlarını gerçekleştirmek için üyeliğini sürdürme arzusu, kurumu ile özdeşleşmesi, kuruma katılımı ve sadakat duygusunu kapsamına alan olumlu bir yönelmeyi ifade etmektedir (McGee ve Ford:1987, Mottaz 1989:144). Tutumsal yaklaşıma göre bağlılık bireyin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve bireyi kuruma bağlayan duygusal bir tepkidir. Başka bir deyişle bireyin kurumla bütünleşmesi, kuruma katılımı ve kurumda kalma isteğidir (Clifford,1989:144).

Bireyin kurumun amaç ve değerlerine inanması, kurum üyeliğini sürdürmek için istek duyması ve kurumun lehine daha fazla çaba göstermeyi istemesiyle ortaya çıkan tutumsal bağlılık kısa ve uzun dönemde ulaşılmak istenen örgütsel çıktılarının elde edilmesi ve örgütsel başarının sağlanmasında önemli rol oynamaktadır. Bu rolü oynarken tutumsal bağlılık (Mottaz, 1989:144):

- Performans düzeyinin artırılması
- İşgücü devir hızının düşürülmesi
- Üretkenliğin artırılması
- Yaratıcılığın teşvik edilmesi
- Kurumla özdeşlenilmesi
- Örgütsel amaçlarının daha iyi kavranılması
- Örgütsel ve bireysel amaçlar arasında bütünleşmenin sağlanması gibi

sonuçlar yaratır.

Öte yandan tutumsal bağlılık ile birçok değişken arasındaki ilişki incelenebilir. Bu konuda çalışmalar yapan Morrow (1993) yaş, çalışma süresi, eğitim düzeyi, ücret, cinsiyet, ırk, kariyer imkanları, algılanan iş alternatifleri, grup bağlılığı, profesyonellik, profesyonel davranışlar, kariyer bağlılığı, iş dizaynı, gibi konularında çeşitli ampirik çalışmalar yaparak tutumsal bağlılık ile birçok değişken arasındaki ilişkiyi ortaya koymuştur (Bakan, 2011:79).

Tutumsal bağlılıkla ilgili pek çok araştırmacı farklı yaklaşımlar ortaya koymuştur. Araştırmacılara göre tutumsal bağlılık çeşitli şekillerde ortaya çıkabilmekte ve farklı öğelere sahip olabilmektedir. Tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımlar bu bağlılık türünün ortaya çıkış şekilleri ve öğelerini belirlemeye yöneliktir (İlsev, 1997:8; Sökmen, 2000:34). Tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımların en önemlileri Buchanan, Kanter, Etzioni, O'Reilly ve Chatman, Penley ve Gould ile Allen ve Meyer tarafından geliştirilen yaklaşımlardır.

#### **2.2.1.1. Buchanan Yaklaşımı**

Bağlılığı, kurumun amaç ve değerlerine adanma olarak değerlendiren ve bir kimsenin, rolüne, araçsal bir değerden ayrı olarak, kurumun kendi iyiliği için bağlılık duyması olarak tanımlayan Buchanan örgütsel bağlılığı üç gruba ayırmaktadır (Balay, 2000: 24)

Özdeşleşme (Identification): Kişinin, kurumun amaç ve değerlerini kendisinin amaç ve değerleri olarak benimsemesidir.

Sarıma (Involvement): Kişinin, iş rolünün gerektirdiği eylemlere psikolojik olarak bağlılık duymasıdır

Sadakat (Loyalty): Kurum için duygusal hisler besleme ve ona içten bağlılık göstermedir.

#### **2.2.1.2. Kanter Yaklaşımı**

Kanter yaklaşımı Rosabeth M.Kanter tarafından 1968 yılında yayınlanan "*Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities*" başlıklı makalede ortaya konmuştur. Kanter, bağlılığı çalışanların güçlerini ve sadakatlerini sosyal sistemlere vermeye istekli olmaları bunun

yanında istek ve gereksinimlerini sağlamlaştıracak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleri ve bireylerin sosyal sistemlere girmeye istekli olmaları ve bu isteklerini tatmin edecek sosyal ilişkiler ile bütünleşmeleri olarak tanımlamıştır (Kanter, 1968:499). Kanter bağlılık konusunda bireylerin farklı davranışsal ihtiyaçlardan etkilendiğini söyleyerek bunları üç grupta sınıflandırmıştır. Bunlar; devam bağlılığı, kenetlenme ve kontrol bağlılığıdır (Kanter, 1968, 500).

Devam bağlılığı, kişinin üyeliğini sürdürerek kurumda kalması ve kurumun devamlılığına kendini adanmasıdır. Bu bağlılık türü, kurum üyeliğini sürdürme ile ilgili bir çıkarın birey tarafından farkında olunmasını temsil etmektedir. Birey kurumdan ayrılmamanın maliyetinin kurumda kalmanın maliyetinden yüksek olacağını düşünerek, kurumda kalmanın daha karlı olduğu kararını verir ve kurum üyeliğini sürdürerek kurumda kalır. Kurum üyeliğinin devamının kendisi için kârlı olacağı düşüncesi ile birey içinde bulunduğu role bağlanır (Kanter, 1968:504). Başka bir ifade ile birey, yaptığı yatırımlar nedeni ile kurumla bütünleşir. Çünkü birey yaptığı yatırımların karşılığını kurumdan almak istemektedir. Bu kazançları elde edebilmek için birey kurumu desteklemek ve üyeliğini sürdürmek açısından çaba göstermek zorundadır (Kanter, 1968:506).

Kenetleme bağlılığı ise, bireyin bir gruba ve gruptaki ilişkilere bağlılığıdır. Bu bağlılık şekli, gruba karşı olumlu duygusal yönelimleri içerir. Bireyin grubun tüm üyeleriyle yakından ilgilenmesi, grupla özdeşleşmesi ve katılımın kendisine duygusal açıdan bir tatmin sağlamasıdır. Bunun sonucu olarak da birey gruba bağlanır. İlişkileri sıkı olan bu tür gruplarda üyeler, gruba bağlı ve sadık olurlar. Bu gruplarda grup içi çekişmelere ve kıskançlıklara çok az rastlanır ve grup bilinci ve grup birliği yüksektir. Bu nedenle grubun varlığını tehdit eden dış güçlere karşı, yeterince güçlü bir şekilde karşı koymaktadır (Kanter, 1968:500).

Kenetlenme bağlılığının güçlü olabilmesi için üyelerin bir bütünün parçası haline gelmeleri ve “biz” bilincine sahip olmaları gerekmektedir. Bunun için örgütler üyelerini herkese tanıtmak, bu çalışanların sorunlarına çözüm üretmek, dağıtılan ödüllerden eşit olarak faydalanmalarını sağlamak ve oryantasyon programları uygulamak gibi yöntemlere başvurabilirler (Kanter, 1968:509).

Kanter'in son bağıllık türü, normatif bağıllık olarak da adlandırılan kontrol bağıllığı, otoriteye bağıllığı ve normlarının kabul edilmesini temsil etmektedir. Kontrol bağıllığını, bireyin davranışlarının istenilen biçimde şekillendirilerek, bireyin kurum normlarına bağlanması olarak tanımlamak mümkündür. Bireyler örgüt faaliyetlerini gerçekleştirirken örgüt normlarına ve değerlerine uygun davranışlar gösterdiklerine, örgüt normlarını ve değerlerini temsil ettiklerine inanırlarsa kontrol bağıllığı oluşur (Kanter, 1968:499). Birey kurumun kendinden beklediği davranışları ve uyulması gereken kuralları doğru, ahlaki ve aynı zamanda kendi değerleri ile uyumlu bulması durumunda kurumun kendisinden beklenileni yerine getirmenin gerekli olduğunu, bu nedenle kurumun isteklerine uymanın gerekli olduğunu düşünür (Kanter, 1968:501; Bülbül 2007:15; Aydın 2008:15).

### **2.2.1.3. Etzioni Yaklaşımı**

Örgütsel bağıllık konusunun sınıflandırılmasına ilişkin ilk çalışma yapanlardan biri de Amiati Etzioni'dir. Etzioni 1961 yılında kaleme aldığı "*A Comparative Analysis Of Complex Organizations*" adlı kitabında üç tür bağıllık sınıflandırması yapmıştır. Bunlar;

**Ahlaki Bağıllık:** Etzioniye göre birey kurumun amaçlarını, değerlerini ve normlarını içselleştirerek otorite ile kendisini içselleştirir. Kurum toplum için faydalı amaçları takip ettiğinden dolayı ortaya çıkan memnuniyet sonucu kuruma daha çok bağıllık duyulur.

**Hesapçı Bağıllık:** Etzioni hesapçı bağıllığı bireyin kurumu ile arasındaki alış veriş ilişkisine dayandırmaktadır. Bireyler kurumlarına olan katkıları sonucunda elde edecekleri ödül nedeniyle bağıllık duyarlar.

**Yabancılaştırıcı Bağıllık:** Bireyler davranışlarının sınırlandırıldığı durumlarda örgüte karşı olumsuz yönelim içerisine girebilirler. Bu durum duygusal olarak olumsuz düşünceleri içermektedir. Ancak birey bu durumda psikolojik olarak kuruma bağıllık duymamakla birlikte üyeliğini devam ettirmektedir.

Ahlaki bağıllık, bireyin kurumu ile yakınlaşması, örgütsel amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesi ile kuruma karşı pozitif ve yoğun bir yönelişin ifadesidir. Hesapçı bağıllıkta, örgütle daha az yoğunlukta bir ilişki söz konusu iken



yabancılaştırıcı bağlılıkta bireysel davranışın sınırlandırılması sonucunda bireyin kuruma karşı takındığı olumsuz tutumlar öne çıkmaktadır (Varoğlu, 1993:5).

Etzioni, örgütsel bağlılık konusunda üyelerin kurumun direktiflerine uyumu düşüncesine dayalı bir açıklama getirmiştir. Etzioni örgütsel bağlılığı üçe ayırarak örgütsel direktiflere ne şekilde uyumlu davranıldığı ile ilişkilendirmiştir. O'na göre kurumun çalışanlar üzerinde otoritesi, gücü, çalışanlarda bağlılığın temel nedenidir. Bu bağlılık üç şekilde ele alınabilir: ahlaki bağlılık, çikara dayalı bağlılık ve zorunlu (isteksiz) bağlılıktır. Buna göre ahlaki bağlılık örgütün amaçlarına değerlerine, kurallarına inanmaya ve onlarla özdeşleşmeye dayalı bir uyumu ifade eder. Birey örgütün amaçlarını kendisine uygun bulduğu için kuruma bağlılık duymaktadır. Çikara dayalı bağlılık duygusal bağın ve inancın daha az olduğu psikolojik anlaşmanın gereği olarak ortaya çıkan bir bağlılık türüdür. Çalışanlar kuruma yaptıkları katkı ve yararlar karşılığında bazı ödüller elde ettikleri için kuruma bağlılık göstermektedirler. Son olarak zorunlu bağlılık ise kuruma negatif hislerin duyulduğu ancak birtakım davranışlara ciddi olarak kurum tarafından zorlanıldığı örneğin mahkumların sosyal hizmetlerde çalıştırıldığı gibi bir durumu ifade etmektedir (Çakır, 2001:51).

#### **2.2.1.4. O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı**

Örgütsel bağlılığı, bireyin kurumu için hissettiği psikolojik bir bağ olarak açıklayan O'Reilly ve Chatman 1958 yılında Herbert C. Kelman tarafından yayınlanan "*Compliance, Identification, And Internalization Three Processes Of Attitude Change*" başlıklı makaledeki üç bileşeni (Kelman 1958), 1986 yılında yayınladıkları "*Organizational Commitment & Psychological Attachment: The Effects Of Compliance, Identification, And Internalization On Prosocial Behavior*" başlıklı makaleye aktararak bireyin örgütü ile bağlılığını uyum, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığı olarak üçe ayırmışlardır (O'Reilly, C. A., ve Chatman, J. 1986:495).

**Uyum (Compliance) Bağlılığı:** Bağlılık, paylaşılmış değerler için değil, belirli ödüllerini kazanmak için oluşmakta olduğu görüşünden hareketle bireyin bağlılıkla elde edeceği ödülün çekiciliği ve cezadan kaçınması uyum bağlılığını ortaya çıkarmaktadır.

**Özdeşleşme (Identification) Bağlılığı:** Başkalarıyla tatmin sağlayıcı bir ilişki kurmak veya ilişkiyi devam ettirmek özdeşleşme bağlılığı olarak ifade edilir.

Özdeşleşme bağlılığında birey bağlı bulunduğu grubun üyesi olmaktan gurur duymaktadır.

İçselleştirme (Internalization) Bağlılığı: Tümüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar bireylerin iç dünyasındaki kurumun diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu olduğu ölçüde gerçekleştirir.

### 2.2.1.5. Porter-Mowday-Steers Yaklaşımı

Leyman W.Porter tarafından 1968 yılında yazılan “*The Etiology of Organizational Commitment: A Longitudinal Study of Initial Stages of Employee-Organization Relationships*” adlı makalede örgütsel bağlılık; çalışanların kurum için yüksek düzeyde çaba harcamaya istekli olmaları, kurumun belirlediği temel değerleri ve hedeflerini kabul etmeleri ve kurumda kalmak için güçlü istek duymalarıdır (Buchanan, 1974:533). Daha sonra örgütsel bağlılık konusunda yapılan çalışmalarda Porter ve arkadaşları örgütsel bağlılığın üç bileşen etrafında şekillendiğini öne sürmüşlerdir (Steers, 1977:46). Bunlar;

- 1- Örgütsel hedefleri ve değerlerini kabullenmede güçlü inanç duymak,
- 2- Kurum yararına, gözle görülür bir gayret sarf etme iradesi ortaya koymak,
- 3- Kurumda kalmak için güçlü bir istek duymak.

Bu sayılan üç bileşen örgütsel bağlılığı ölçmek amacıyla Mowday, Porter ve Steers tarafından bireyin tutum ve davranışları altında yatan gerçekleri ortaya çıkarmak üzerinde duran bir yaklaşımdır. Örgütsel bağlılık ölçeği de denilen bu ölçekte çalışanın genel olarak kuruma bağlılığını yansıtan tek bir puandan oluşmaktadır. Örgütsel bağlılığın tek boyutlu olduğu görüşü Mowday ve arkadaşları (1979)’nin yaptıkları 15 sorunun tek bir faktör altında toplandığı faktör analizinin sonuçlarıyla da desteklenmiştir (Oksay, 2011:61).

Mowday, Steers ve Porter, örgütsel bağlılığın, kuruma pasif bir itaatten daha fazlasını ifade ettiğini öne sürmektedir. Bu yazarlara göre kurum ile birey arasındaki bağ aktiftir, çünkü bireyler kurumun daha iyiye gidebilmesi için kendileriyle ilgili bir takım fedakarlıklar yapmaya hazırdırlar (Pierce ve Dunham, 1987:163).

### 2.2.1.6. Penley ve Gould Yaklaşımı

Penley ve Gould 1988 yılında yazdıkları “*Etzioni’s Model Of Organizational Involvement: A Perspective For Understanding Commitment To Organizations*” başlıklı makalelerinde Etzioni’nin yaklaşımına açıklık getirerek kendi yaklaşımlarını ortaya koymuşlardır.

Penley ve Gould, Etzioni (1961)’nin kuruma katılım modelinin örgütsel bağlılığı kavramsallaştırma açısından oldukça uygun olduğunu, ancak bu modelin literatürde yeteri kadar ilgi çekmediğini dile getirmişlerdir. Bunun nedenlerinden biri, modelin karmaşık olmasıdır. Modelde, ahlaki ve yabancılaştırıcı olmak üzere iki tür duygusal temelli katılım söz konusudur. Ancak, bunların birbirlerinden bağımsız mı yoksa birbirine zıt kavramlar mı oldukları tam olarak anlaşılammaktadır. Bunlar birbirlerinin tersi kavramlarsa, yabancılaştırıcı katılım kavramına gerek olmayacaktır. Çünkü yabancılaştırıcı katılım, ahlaki katılım kavramının olumsuzlu olacaktır. Bu görüşten hareketle Penley ve Gould (1988), bu iki katılım şeklini birbirinden bağımsız kavramlar olarak ele almaktadır (Gündoğan, 2009:46).

Penley ve Gould (1988), Etzioni’nin (1961) modelindeki örgüte katılım şekillerini baz alarak örgütsel bağlılığın birbirinden farklı üç boyutu olduğunu ileri sürmüştür:

- Ahlaki Bağlılık: Kurumun amaçlarını kabul etme ve onlarla özdeşleşmeye dayanan bağlılıktır. Bu bağlılık şeklinde, kişi kendini kurumuna adamakta, kurumun başarısı için kendini sorumlu hissetmekte ve kurumu desteklemektedir.

- Çıkarıcı Bağlılık: Çalışanların katkıları karşılığında ödüller ve teşvikler elde etmelerine dayanmaktadır. Bu bağlılık türünde kurum, belirli ödüllere ulaşmak için bir araç olarak görülmektedir.

- Yabancılaştırıcı Bağlılık: Kişinin, kurumun iç çevresi üzerinde kontrolünün olmadığı ve alternatif iş veya örgütlerin bulunmadığı konusundaki algılamalarına dayanmaktadır. Kuruma bu şekilde bağlı olan bir kişi, kurumdaki ödül ve cezaların, yapılan işin niteliği ve niceliğinden ziyade tesadüfi olarak verildiğini düşünmektedir. Bu da, kişi için kurumun iç çevresi üzerinde kontrolünün olmadığı hissini doğurmaktadır. Öte yandan, alternatif iş veya iş ortamlarının bulunmaması da yabancılaştırıcı bağlılığın artmasına neden olabilir. Bu durumda kişi, kurumun dış çevresi üzerinde kontrolünün olmadığını algılamaktadır. Kişinin örgütün iç ve dış çevresi üzerinde kontrolünün

olmadığını algılaması, örgüt ile arasında olumsuz bir duygusal bağın oluşmasına neden olacaktır. Bütün bunlar, kişide, kurum içerisinde kapana kısıldığı hissini doğurmaktadır (Penley ve Gould, 1988, s.47, Gündoğan 2009:47).

### 2.2.1.7. Allen ve Meyer'in Üç Bileşenli Bağlılık Modeli

Örgütsel bağlılıkla ilgili çalışmalar yapan Natalie J. Allen ve John P.Meyer'e göre tutumsal bağlılık işgörenlerin örgütle ilişkisini yansıtan psikolojik bir bağlıdır (Meyer, Irwin ve Allen 1998:32). Allen ve Meyer örgütsel bağlılık yaklaşımını üç temel ögeye dayandırmışlardır. Söz konusu ögeler; “*Duygusal Bağlanma*”, “*Algılanan Maliyet*”, “*Zorunluluk*” olarak belirlenmiştir.

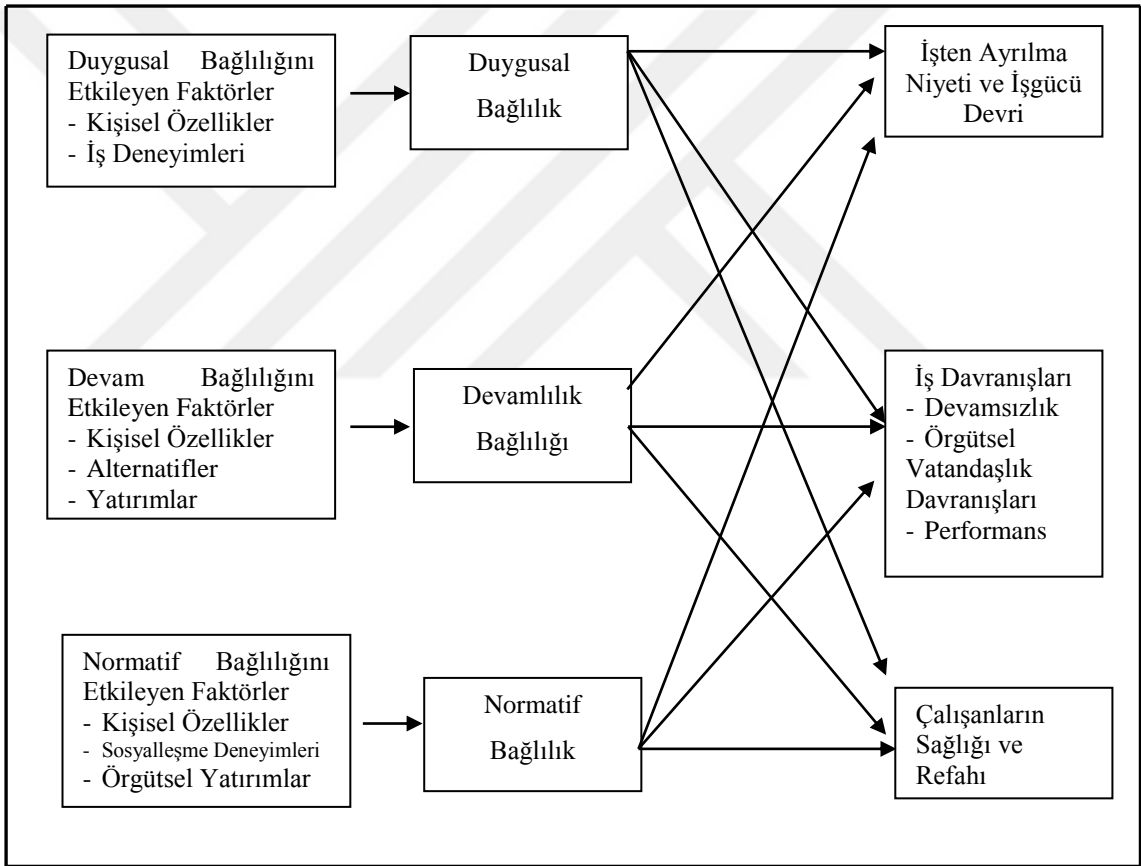
Allen ve Meyer bu üç ögeyi esas alarak örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere birey ile örgüt arasında yaşanan üç temel ilişkiden kaynaklandığını ortaya koymuşlardır (Çöl ve Gül, 2005:292). Değişik şekillerde isimlendirilen duygusal bağlılık içten bağlılık, devam bağlılığı çıkar bağlılığı ve normatif bağlılıkta minnet bağlılığı (Ünler, 2006:99) olarak kullanılmıştır.

Duygusal bağlılık işgörenlerin örgüte ve amaçlarına olan bağlılığı ve kendisini kurumu ile özdeşleştirmesidir (Kanter, 1968:500; Steers, 1977:49, Mowday v.d, 1979). Duygusal bağlılığın yüksek olduğu kurumlarda, kurumun değer ve normları ile çalışanlar arasında bir uyum oluşmakta, bu da bireylerin kurumun amaç ve hedeflerini daha kolay ve içten kabullenmesini sağlamaktadır (Meyer v.d, 2002). Kurumun amaç ve değerlerini içine sindirmiş ve kuruma yürekten bağlı bireyler, örgütsel bağlılıklarının devamı konusunda ellerinden gelen tüm fedakarlığı göstermekte ve kurumda kalmaktadırlar (Ketchland 1998:112). Sonuçları itibariyle duygusal bağlılık kurumlar tarafından en fazla arzulanan bir bağlılık türüdür (Çöl ve Gül, 2005:293).

Devam bağlılığı, bireylerin çıkarlarına ve menfaatlerine bağlı olarak ortaya çıkan ve bireylerin kendilerini kurumda kalma konusunda zorunlu hissettikleri bağlılık türüdür. Devam bağlılığında işgören geçmiş zaman içerisinde kurum için harcadığı zaman, emek ve çabanın karşılığında elde etmiş olduğu emeklilik, mevki, kıdem, ücret ve statü gibi maddi ve manevi tatmin unsurlarını kurumdan ayrılması ile birlikte kaybedeceği düşüncesiyle bağlılığını sürdürmesidir (Allen ve Meyer, 1990, Aktaran Obeng ve Ugboro, 2003:84). Devam bağlılığındaki zorunluluğu oluşturan en önemli

etmen, örgütten ayrılmanın kişiye maliyetinin yüksek oluşu ve bireyin bu maliyeti göze alamamasıdır.

Normatif bağlılık, ahlak ve inanç temelinde bireylerin kurumda kalmak için kuruma aidiyet duygusuyla bağlanmalarını ifade eder. Kurduğu iyi ilişkiler veya edindiği eğilimler sonucunda kendisini üyesi olduğu kuruma karşı borçlu hissetmesi ve minnet duyguları içinde kurum için birçok fayda ve menfaati göz ardı ederek çalışmaya devam etme durumudur (Conway, 2004:419). Normatif bağlılıkta işgörenler en doğru davranış ve en erdemli karar olarak sadakati gördükleri için kurum ile üyeliklerini devam ettirmektedirler (Rowden,2000:30).



Şekil 2.5. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli Kaynak: Meyer Vd. 2002:22

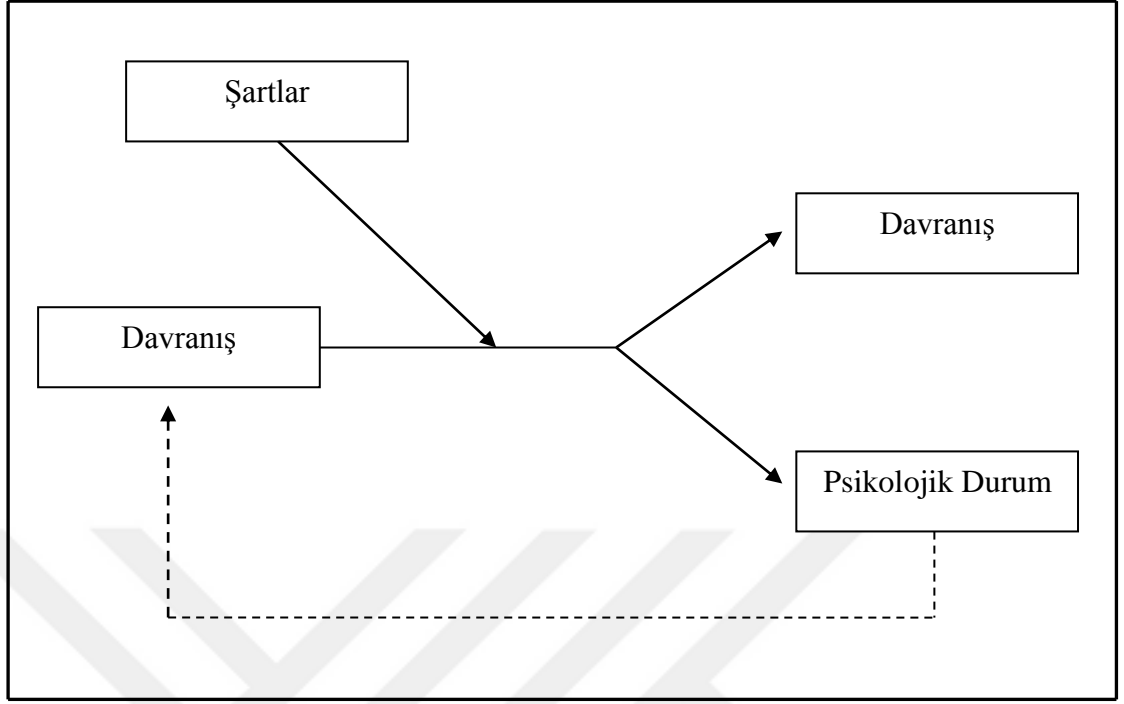
Allen ve Meyer üç bileşenli model ile ilgili yaptıkları araştırmalarda duygusal ve normatif bağlılık alt boyutları arasında karşılıklı ilişkiler bulmuşlardır. Ayrıca diğer bir bulgu ise; devam bağlılığı ve normatif bağlılık, birbirleri ile ilişkili iken duygusal bağlılık ile devam bağlılığı arasındaki ilişki tutarsızdır. Diğer bir yandan bu üç bağlılık

türü de işgöreni bir şekilde kuruma bağlarken, çeşitli karakterlerdeki işgören davranışlarını yönlendirmede çok farklı etkilere sahiptir (Çetin, 2004: 91). Allen ve Meyer'in üç bileşenli bağlılık modelinde duygusal bağlılıkta istek, devam bağlılığında gereksinme ve normatif bağlılıkta ise yükümlülük ön plandadır (Allen ve Meyer, 1990: 3; Ulukapı ve Bedük:773).

### **2.2.2. Davranışsal Yaklaşım**

Davranışsal yaklaşım açısından bağlılık kurum ile ilgili olmaktan daha çok bireyin davranışlarına yönelik olarak şekillenir. Davranışsal yaklaşımda birey bir davranışta bulunduktan sonra bazı faktörlerin etkisiyle o davranışı sürdürmekte ve ona uygun veya onu haklı gösteren tutumlar göstermektedir. Birey burada her hangi bir davranışta bulunduktan sonra, bazı unsurlar nedeniyle davranışını sürdürür ve bir süre geçtikten sonra sürdürdüğü bu davranışına bağlanır. Zaman ilerledikçe de yaptığı davranışlara uygun yada onu haklı çıkaran tutumlar geliştirir, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltir (Allen ve Meyer 1991:62, Oliver 1990:20).

Davranışsal yaklaşımda çalışan geçmişte elde ettiği sosyal sigorta, yaş ve kıdemin getirdiği maaş artışları gibi fayda ve gelirleri nedeniyle kuruma bağlılık duymaktadır. Çalışan işten ayrılmanın aşırı maliyetli olacağını düşündüğü için kurumuna karşı bir bağlılık geliştirir (Blau ve Boal, 1987:290).



**Şekil 2.6. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı** Kaynak: Meyer ve Allen, (1991:.63).

Şekil 2.6’da görüldüğü gibi birey bir davranışta bulunduktan sonra bazı şartlar nedeni ile davranışlarını sürdürür. Burada kurumdan ayrılmanın maliyetini hesaplar. Bu hesap sonunda kurumdan ayrılmanın maliyeti kendince büyükse kendini kuruma bağlayacak davranış gösterir. Bunun yanında kişinin davranışları dış şartlardan etkilenecek olumsuz bir durum ortaya çıkarsa psikolojik durumunu gözden geçirerek tekrar karşı bağlılık durumunu belirler.

Örgütsel bağlılık literatüründe davranışsal yaklaşım bireyin kaybetmek istemeyeceği yatırımları nedeniyle kurumda kalma kararı olarak belirtilmiştir. Diğer bir deyişle burada çalışanın geliştirdiği “hesapçı” bir bağlılık söz konusudur. Literatürde davranışsal bağlılık konusunda Becker’in yan bahis kuralı ve Salancik yaklaşımları ön plana çıkmaktadır.

### 2.2.2.1. Becker'in Yan Bahis Teorisi (Side Bet Theory)

Becker örgütsel bağlılığı bir kurum üyesinin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini, o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıktıları ile ilişkilendirdiğini ifade etmektedir (Becker, 1960:32). Örgütsel bağlılığı ekonomik bir temele dayandıran Becker'in yaklaşımı literatürde yan bahis kuramı olarak adlandırılmış ve bağlılığın “davranışsal” yönü üzerine odaklanmıştır. Becker'in yan bahis yaklaşımının hangi sınıflandırma içerisinde değerlendirilmesi gerektiği konusunda örgütsel bağlılık literatüründe görüş ayrılığı bulunmaktadır. Allen ve Meyer (1990), genel görüşün aksine Becker'in yaklaşımının davranışsal yaklaşım içerisinde değerlendirilmesini eleştirmiş ve kendi araştırmalarında tutumsal bağlılık içerisinde değerlendirmişlerdir. Söz konusu araştırmacılara göre, bir kurumdan ayrılmanın farkına varılması, çalışanın kurum ile ilişkisinin psikolojik bir boyutunu yansıttığından dolayı tutumsal bir nitelik arz etmektedir. Bu nedenle Allen ve Meyer'e (1990) göre, kurumdan ayrılmanın doğuracağı maliyetler üzerine kurulmuş olan yan bahis yaklaşımının tutumsal bağlılık içerisinde değerlendirilmesi gerekmektedir (Gündoğan, 2009:56). Bu çalışmada, Becker'in yan bahis yaklaşımı genel görüşe uygun olarak davranışsal bağlılık yaklaşımları arasında yer verilmiştir.

Becker, kişinin davranışlarına bağlılık göstermesinin nedenini tutarlı davranışlar sergilemesi ile ilişkili olduğunu açıklamıştır. Bunun yanında bu birbiri ile uyumlu davranışların önceden kazanılmış davranışlar olduğunu ve farklı uygulamalar içerseler de aynı amaca yönelik uygulamalardır. Birey yaptığı bu uygulamaları kendi amacına ulaşmada bir araç olarak görür ve tekrarlama eğilimi gösterir (Becker, 1960:33).

Becker kişilerin tutarlı davranış sergilemesinin gerekçesini yan bahisle açıklamaktadır. Yan bahisle ifade edilmek istenen, bir davranışla ilgili kararın o davranışla çok da ilgisi olmayan çıktıları etkilemesidir. Buna göre örgütsel bağlılık, çalışanların kurum ile karşılıklı iki taraf olarak bahse girdikleri bir süreçtir. Bağlılığın “bahse girme” kavramına göre, bir kişi değer verdiği bir şeyi veya şeyleri ortaya koyarak, yani bir nevi bahse girerek kuruma yatırım yapar. Ortaya koydukları kendisi için ne kadar değerli ise bağlılığı o derece artar. Kişinin yatırımları, zaman içerisinde



arttıkça alternatif iş olanaklarının çekiciliği azalmaktadır (Becker, 1960:35; Gül,2002:48).

Kişi davranışı ile tutarlı olma konusunda kendisi için önemli olan davranışlarıyla doğrudan ilgisi olmayan şeyler üzerine bahse girerken zaman, çaba, statü, ek gelirler gibi yatırımları ortaya koymaktadır. Eğer kişinin sergileyeceği davranış önceki davranışlarıyla tutarlı olmazsa bahsi kaybedecektir. Bu da kişi için önemli olan yatırımların kaybedilmesi anlamına gelmektedir. Dolayısı ile girdiği bahsi kaybetmek için davranışları arasındaki tutarlılığı sağlamak zorunda kalacaktır (Gül,2002:48).

Becker, çalışanların bağlılık göstermesine yol açan dört adet yan bahis kaynağının olduğunu belirtmiştir. Bunlar aşağıda özetlenmektedir (Becker, 1960:36-38; Gül, 2002: 48-49; İlsev, 1997:31-34).

a) Toplumsal beklentiler: Kişi, toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilir. Bu tür toplumsal baskılara, sık sık iş değiştiren kişilere toplumda güvenilir gözüyle bakılmamasını bu tür toplumsal baskılara örnek olarak göstermek mümkündür.

b) Bürokratik düzenlemeler: Yan bahislerin ikinci kaynağı bürokratik düzenlemelerdir. Emeklilik aylığı için her ay aylığından bir miktar kesinti yapılan bir kişi işten ayrılmak isterse, yıllardır aylığından kesilen ve hakkı olan bu parayı kaybedecek, emekli aylığı alamayacaktır. Emekli aylığı ile ilgili bu bürokratik düzenleme kişiyi bir yan bahise sokmuştur.

c) Sosyal etkileşimler: Becker'in yan bahis kaynaklarından bir diğeri de sosyal etkileşimlerdir. Kişi, başkalarıyla ilişki içindeyken kendisiyle ilgili bir kanaatin yerleşmesini sağlar ve bu kanaatin bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemek durumunda kalır.

d) Sosyal roller: Yan bahisler, kişinin bulunduğu sosyal role alışmış ve uyum sağlamış olmasından da kaynaklanabilir. Böyle bir durumda kişi, sosyal rolünün gereklerini yerine getirmeye o kadar alışmıştır ki, artık başka bir role uyum sağlayamamaktadır.

Becker yukarıda sözü edilen kaynaklardan dolayı girilmiş olan yan bahislerin ve bunlara yapılan yatırımların zaman içerisinde arttığını, bu nedenle kişinin yaşının ve kıdeminin yaptığı yatırımların temel göstergeleri olduğunu ve buna göre kişinin yaşı ilerledikçe ve kıdemi arttıkça yatırımları da buna paralel olarak artacağını bununda kişinin kurumdan ayrılmasını zorlaştıracaklarını savunmaktadır (Becker, 1960:39).

Özetle Becker'in yan bahis kuralı ekonomik temelleri esas alan bağlılık türüdür. Bu tür bağlılığın temelinde, ekonomik nedenler yer almakta ve kişi, kurumdan ayrılmanın parasal, sosyal ve psikolojik yönlerinin maliyeti fazla olduğu için kuruma bağlanmaya kendisini zorunlu hissetmektedir. Ekonomik maliyetlerin sayısı ve miktarı arttıkça çalışanın kuruma bağlılığı da o derece artmakta ve kurum üyeliğini tehlikeye düşürecek davranışlardan kaçınılmaktadır (Mayer ve Schoorman, 1992:671-684).

#### **2.2.2.2. Salancik Yaklaşımı**

Salancik yaklaşımında örgütsel bağlılık kişinin davranışlarına bağlanması olarak ele alınmıştır. Bazı kaynaklar Staw ve Salancik yaklaşımı olarak da ele almışlardır. Ancak kaynakların birçoğu Salancik yaklaşımı olarak konuyu ele aldığı için bu çalışmada da Salancik yaklaşımı olarak ele alınmıştır.

Salancik, Becker'in yaklaşımında olduğu gibi kişinin önceki davranışlarını temel alarak bunlarla uyumlu ve tutarlı davranışlar sergilediğini savunmaktadır (O'Reilly ve Caldwell 1981:497-498). Salancik'e göre bağlılık, kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığı ile faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumudur. Salancik'in yaklaşımı tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Kişinin tutumları ile davranışları uyumsuz olduğu zaman, kişi gerilim ve strese girecektir. Tutumlar ve davranışlar arasındaki uyum ise bağlılıkla sonuçlanacaktır. Örneğin sayılarla uğraşmaktan hoşlanmayan bir kişinin bir işletmenin muhasebe bölümünde çalışması durumunda tutumu ile davranışı arasında uyumsuzluk oluşmaya başlar. Ancak bu kişi mevcut işinden başka bir iş bulma imkanına sahip değilse, sayılarla uğraşma konusundaki olumsuz tutumunu değiştirmeye ve böylece tutum ve davranışları arasında uyumu yakalamaya çalışacaktır.

Salancik her davranışa aynı şekilde bağlanılamayacağından söz etmektedir. Kişinin davranışlarının bazı özellikleri bu davranışlara olan bağlılığı etkiler. Açık kesin ve şüphe götürmeyen, bir kez yapıldıktan sonra iptal edilemeyen ve geri dönülemeyen, başkaları önünde gerçekleşen ve gönüllü olarak yapılan davranışlar bağlılığı etkiler (İnce ve Gül, 2005:53). Bunun yanında davranışa olan bağlılığı etkileyen özellikleri O'Reilly ve Cardwell "*Job Choice: The Impact Of Intrinsic And Extrinsic Factors On Subsequent Satisfaction And Commitment*" adlı makalelerinde şu şekilde açıklamışlardır (O'Reilly ve Cadwell, 1989 ve Bakan, 2011: 97-98).

Kamuya açıklama (Publicity – Visibility) (Davranışların Başkaları Önünde Gerçekleşmesi): Bireyin kurum üyeliğinin veya davranışlarının, diğer bireylere duyurulması ve gözlenebilmesinin sağlanmasıdır. Bireyin yaptığı davranış ailesi, iş arkadaşları veya dostları tarafından duyulmakta veya gözlenmekte ise, birey bu davranışlarının sonuçları ile ilgili sorumluluğunu görmezden gelemez. Birey eylemi ile sosyal çevresi arasında bağ kuracak ve davranışlarını haklı çıkaracak nedenleri ileri sürecektir.

Dışavurum (Explicitness) – (Davranışın Açıklık ve Kesinliği): Davranışın yapılması gerekliliği açık ve kesin bir şekilde dışa vurulmuş ise bu davranışa olan bağlılık yüksek olacaktır. Örneğin birey bir işe girerken sözleşme imzalamışsa yada o işin özellikleri ve çalışma süresini içeren bilgiler kendisine verildikten sonra işi seçmiş ise bu seçimini inkar edemeyecektir. Yani işe girmeyi kabul ettiğini dışa vuran eylemlerde bulunmuşsa bu kararına ilişkin bağlılığı yüksek olacaktır.

Vazgeçilebilirlik (Revocability – Irreversibility) – (Davranışların Geri Dönülmez Olması): Bazı eylemlerin sonucu ister hoşsa gitsin isterse gitmesin geriye alınamaz. Dolayısıyla, ortaya konulduktan sonra iptal edilmesi veya vazgeçilmesi mümkün olmayan davranışlara olan bağlılık güçlü düzeyde olacaktır. Örneğin birey bir işe girdikten sonra o işi değiştiremeyeceğine inanırsa, yaptığı işi başlangıçta sevmiyor dahi olsa zamanla sevmesini haklı çıkaracak olumlu tutumlar geliştirerek işine bağlılık sağlayacaktır.

İrade (Volition) - (Davranışın İstenerek Yapılması): Dışarıdan herhangi bir baskı ile karşılaşmaksızın bir davranış gönüllü olarak sergileniyor ise birey bu davranış

ve sonuçlarına karşı kişisel olarak kendini sorumlu tutacaktır. Dışarıdan gelen olumsuz baskı negatif bir tepki yaratacaktır. Dolayısıyla birey bu davranışı rutin olarak sergileme gereksinimi duyacaktır. Örneğin, çalıştığı kurumda bir projeye gönüllü olarak katılan birey, dışarının baskısı olmaksızın proje ekibi üyesi olduğundan projeyi diğerlerine göre daha fazla benimseyecek ve projenin başarısı için en yüksek performansı sergileyecektir. Dolayısıyla açık ve kesin olarak gerekliliği dışı vurulmuş olan, başkalarının önünde ve bilgisi dahilinde gerçekleşen, vazgeçilmesi ve geri dönülmesi hemen hemen imkansız olan ve istenerek yapılan davranışlar bağlılığı önemli ölçüde etkilemektedir.

### 2.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Çoklu bağlılık yaklaşımı Reicher tarafından tutumsal bağlılığı daha da geliştirmek amacıyla ortaya atılmıştır. Reicher çalışmasında örgütsel bağlılığın öğrenilmesinde bazı ipuçları ortaya koymaktadır. Reichers'e göre örgütsel bağlılık ilk olarak psikolojik bağlılık olarak ortaya çıkar, daha sonra psikolojik bağlılık devam bağlılığına dönüşür, süreç içerisinde daha sonra bireylerin bağlılıklarının yatırım, aylık, kıdem, ödemelerdeki artış ve iş alternatiflerinin olmaması gibi yapısal faktörlerle şekillenir (Reichers, 1986: 508-514).

Örgütsel bağlılıkla ilgili sınıflandırmalar genellikle bağlılığın "*örgütün bütününe duyulduğu*" mantığından hareket etmektedir. Reichers'e göre tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık türleri, örgütün tipik olarak birey açısından bağlanmayı ortaya çıkaran farklılaşmamış tek parça bir varlığı simgeler. Oysa örgütlerin farklılaşmamış bir bütünü değil, tam aksine her biri farklı amaç ve değerler seti taşıyan koleksiyonlar ve tarafların bileşimleri oldukları konusunda önemli araştırma sonuçları vardır. Dolayısıyla örgütsel amaç ve değerlere bağlanmak veya onlarla özdeşleşmekten bahsedildiğinde örgüt üyelerinin paylaştığı belirli amaçlardan söz edilemez (Varoğlu, 1993:9). Bu bağlamda çoklu bağlılık yaklaşımı, kurum içinde bulunan farklı unsurların, farklı düzeylerde bağlılık türlerinin ortaya çıkabilmesine sebep olabileceğini ileri sürdüğünden diğer iki bağlılık türünden ayrı olarak ele alınmaktadır. Söz konusu yaklaşım içerisinde bağlılık kurumun çeşitli bileşenlerinin çalışan amaçlarıyla özdeşleşmesi sürecine tekabül etmektedir. Bu bileşenler, üst yönetim, müşteriler,

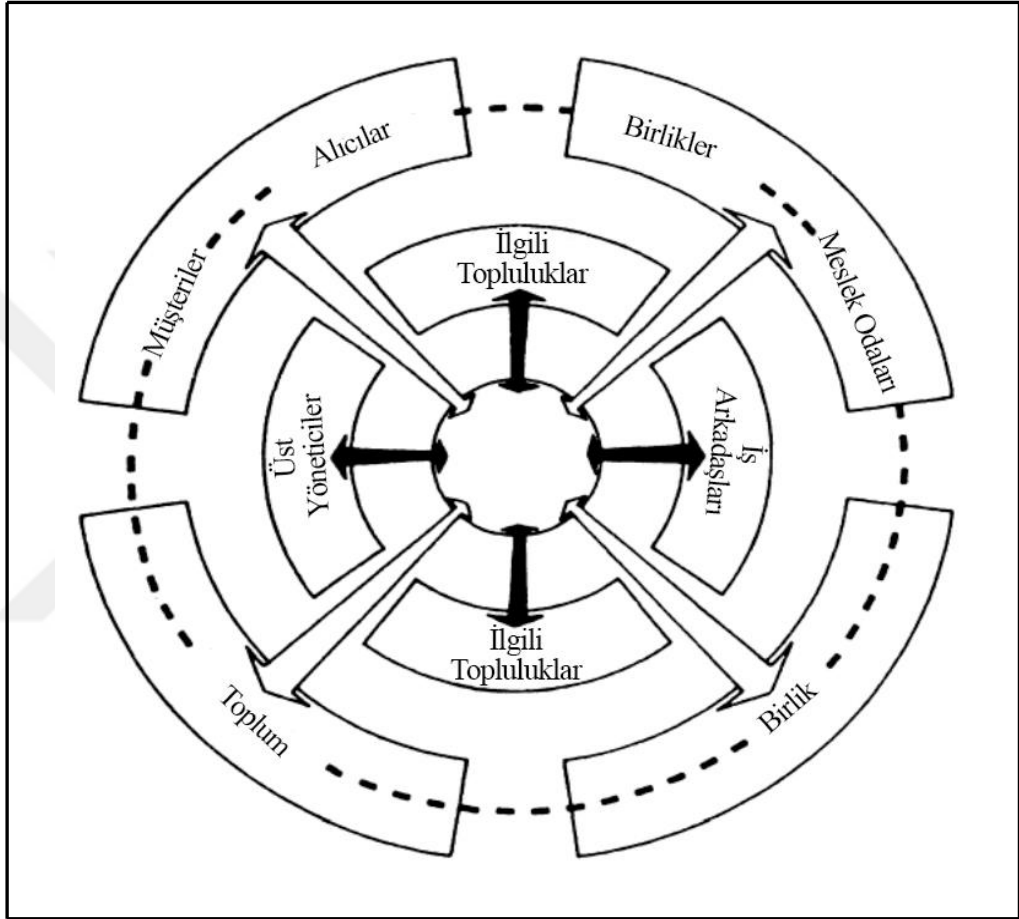
sendikalar ve kamuoyu gibi faktörler olabilir. Çoklu bağlılık yaklaşımında, kurum amaç ve değerleri ile ilgili olan bağlılık tanımından ziyade daha spesifik bir düzenleme getirilerek, kurum amaç ve değerlerinin örgütsel bağlılık için temel oluşturduğu üzerinde durulmaktadır (Balay,2000:26).

Örgüt teorisyenleri örgütlerin koalisyonla dayanan özellikleri üzerinde dururlarken, bağlılık teorisyenleri örgütleri tek ve benzersiz türden bir bütün olarak ele almaktadırlar. Reichers, örgütsel bağlılığa sahip bir kurumun tipik olarak kişi açısından bağlanmayı ortaya çıkaran farklılaşmamış tek parça bir varlığı simgelediğini savunmaktadır. Reichers'e göre örgüt teorisyenleri örgüt üyelerinin hizmet etmeye çalıştıkları farklı değerlerle çatışan amaç dizileri üzerinde yoğun olarak durmuş olmalarına rağmen, örgütün kendi doğasıyla yeterince ilgilenmemişlerdir (Reichers, 1985: 469-470). Oysa ki kurumun doğası gereği, kurumdaki belirli gruplar ve onların amaçları kişilerin çoklu bağlılıklarının merkezini oluşturmaktadır (Gül ve İnce, 2005:54).

Bu noktadan hareketle, çoklu bağlılık perspektifi bir kişi tarafından duyulan bir başkası tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabileceğini öngörmektedir. Dolayısıyla bir kişinin kuruma bağlılığı, kurumun gerekli tüm bilgileri yerinde ve zamanında çalışanına ulaştırıyor olmasından kaynaklanabilirken: bir başkasının, kurumun çalışanlarına insancıl yaklaşmasından kaynaklanabilmektedir. Oysa bağlılığın global ölçümü her iki çalışanı kuruma eşit bağlılıkta göstermektedir. Bu sebeple çoklu bağlılık kapsamında çalışanın kurumuna, mesleğine çalışma arkadaşlarına, yönetime farklı farklı bağlılık gösterebileceği ifade edilmektedir (Reicher, 1985: 470, Becker vd.1996:465, Aktaran Güllüoğlu, 2011:72).

Çoklu bağlılık yaklaşımı kişilerin kurumlarına, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı bağlılık göstereceklerini kabul etmektedir. Dolayısıyla çoklu bağlılık kaynaklarını belirlemek için bir kurum ile ilgili çeşitli grupların belirlenmesi gerekmektedir. Çoklu bağlılığın kaynakları, çeşitli gruplar, iş görenler, müşteriler, yöneticiler, sendikalar ve genel anlamda kamuoyudur. Örgütlerin varlık sebeplerinin birden fazla grubun amaçlarına ulaşmalarını kolaylaştırmak olduğu genellikle kabul edilmektedir. Kurumların koalisyonlar ve taraflardan oluşan yapıları

hakkında yapılan çalışmalar, yöneticilerin örgüt üyelerinin çoklu rol yönelişlerinin farkında olduklarını göstermektedir. Aynı şekilde pek çok kurum üyesinin de çoklu amaç ve değerler setinin farkında oldukları örgütsel bağlılık literatüründe kabul edilmektedir (Gül, 2002:50). Söz konusu yaklaşıma ilişkin model Reichers (1985:472) tarafından aşağıdaki şekil ile ifade edilmiştir.



**Şekil 2.7. Çoklu Örgütsel Bağlılık Modeli** (Kaynak: Reichers, 1985:472)

Şekilde görüldüğü gibi Reichers örgütsel bağlılığın, kurumu oluşturan ve sınırları arasında geçirgenlik olan iç ve dış çeşitli öğelerin birbirlerine olan çoklu bağlılıklarının bir toplamı olarak ortaya çıktığını ifade etmektedir. Buna göre kişiler, kurum içinde üst yöneticilerine, iş arkadaşlarına ve ilgili oldukları topluluklara farklı bağlılıklar geliştirebilecekleri gibi, aynı kurum dışında yer alan müşterilerine, meslek odalarına ve sendikalara da farklı derecede bağlılık gösterebilmektedirler.

Özetle araştırmacıların örgütsel bağlılık sınıflandırmaları bağlılığın genellikle kurumun bütününe duyulduğu ęeklindeki bir algıya dayanmaktadır. Bu noktada çoklu bağlılık perspektifi, kurum içinde birbirinden farklı öğelerin varlığını ve bu öğelere farklı düzeylerde bağlılık geliştirebileceğini öngörmektedir (Güllüoğlu, 2011:72).

### **2.3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarına Genel Bir Bakış**

Örgütsel bağlılık literatüründe farklı tipolojilerin geliştirilmiş olmasına rağmen, temelde tüm bağlılık yaklaşımları birbirine benzemektedir. Tutum ve davranış temelli bağlılık yaklaşımları incelendiğinde, bu yaklaşımların esasında çok da farklı yönlerinin bulunmadığı görölmektedir. Zira tutum ve davranış bir madalyonun iki yüzü gibidir. Her davranışın arkasında, kişiyi o davranışı sergilemeye iten bir tutum saklıdır. Benzer bir ęekilde tutum, kişiyi belirli bir davranışa yönlendiren eğilimlerdir. Dolayısıyla bu iki yaklaşım türü teori ve pratik, fikir ve aksiyon gibi içiçe girmiş kavramlardır (Gül, 2002:50).

Örgütsel bağlılık konusu daha çok sosyal psikologların ve davranış bilimcilerin çalıştığı ve ilgilendiği bir konudur. Ancak sosyal psikologlar konunun tutumsal bağlılık boyutuyla ilgilenirken davranış bilimciler de davranışsal bağlılık boyutuyla ilgilenmişlerdir. Tutumsal bağlılıkla davranışsal bağlılık birbiri içine geçmiş bir konu olduğundan dolayı birinin diğerine herhangi bir üstünlüğü sözkonusu değildir. Her iki bağlılık türünün geçerli olduğu değişik ortamlar vardır.

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan birçok tanımda, bağlılığın ya tutumsal ya da davranışsal bir temele dayandığı fikrinde birleşilmektedir. Diğer bir ifadeyle işgörenler, tutumsal veya davranışsal bir sebep geliştirerek örgüt üyeliğini devam ettirmektedirler, (Çöl (a), 2004). Örgütsel bağlılığın tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki farklı ęekilde incelenmesinin nedeni, örgütsel davranışçıların ve sosyal psikologların konuya farklı açılardan yaklaşmış olmalarından kaynaklanmaktadır. Örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılık üzerinde yoğun olarak dururken, sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağlılık üzerine odaklanmışlardır (Gül, 2003:77).

Tutumsal bağlılıkta birey, çalıştığı işletmenin çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görür, çalıştığı kurumun amaç ve değerlerini benimser, kurumu için daha fazla

çaba harcamaya hazırdır ve kurumda kalmaya istekli bir şekilde duruş sergiler. Tutumsal bağlılık, bireyin belirli bir kurum ve kurumun amaçlarıyla özdeşleşmesi ve bu amaçlara ulaşmayı kolaylaştırmak için kurumda çalışmaya devam etme isteğini belirtmekle birlikte, sosyal bir sisteme olan duyuşsal bağlılık olarak da açıklanır. Buchanan tutumsal bağlılığın üç bileşenli bir oryantasyon olduğunu bunların örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşme, işle ilgili faaliyetlere yüksek katılım ve örgüte sadakatle bağlanma olduğunu belirtmiştir (Morris ve Sherman, 1981:514). Bu bileşenlerin yapısından da anlaşılacağı üzere tutumsal bağlılık işgörenlerin kurumlarıyla olan ilişkilerine vurgu yapmaktadır. Bu bağlılık türünde işgörenin kendi değer ve hedeflerinin, kurumun değer ve hedefleriyle uyum göstermesi gerekmektedir (Bayram, 2005:129).

Davranışsal bağlılık ise bireylerin bağlılık yaratacak davranışları üzerine odaklanır. Yani bağlılığın dışı vurumu ya da kişiden normalde beklenen davranışları aşan bir çaba gösterme isteği olarak açıklanabilir. Davranışsal bağlılıkta, bireyler geçmiş deneyimleri ve kuruma uyum sağlama durumlarına göre kurumlarına bağlı hale gelirler. Davranışsal bağlılık gösteren işgörenler, kurumun kendisinden ziyade, yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadır (Bayram, 2005:129). Örneğin, çalışan kişi çalıştığı iş yerinden ayrılmamak için, o iş yerinden beklentilerini daha aza indirgeyebilir ya da çalıştığı iş yerinden ayrılmasını engelleyici sebepler ortaya koyabilir.

#### **2.4. Örgütsel Bağlılığın Etkileri**

Kurumlar günümüzde ortaya çıkan ve artan bir hızda devam eden rekabet ile başa çıkabilmek için özellikle başarılı çalışanlarını elinde tutmak zorundadır. Bunu sağlamak için çalışanların işe uyumları, ihtiyaç ve beklentileri, çalışma koşulları ve saatleri yeniden değerlendirilerek bireylerin kurumda kalmalarının sağlanması amaçlanmaktadır.

Örgütsel hedefleri gerçekleştirmek ve günümüz rekabet ortamında başarılı olmak isteyen bir yönetici astlarının çalıştıkları kuruma bağlılık düzeylerini artırma konusunda özel bir çaba göstermelidir. Bunu gerçekleştirmek için yöneticiler astların bireysel hedefleri ile kurumun hedeflerini paralel hale getirmelidir. İşgörenler kurumun



belirlediği amaçları yerine getirirken diğer taraftan kendi hedeflerini gerçekteştirdiklerini hissedерlerse çalıştıkları kuruma daha fazla bağlılık duyarlar. Sonuçta örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan işğörenler kurumlarının başarılı olabilmesi için ellerinden geleni yapacak ve kendilerinden beklenenin ötesinde bir çaba ortaya koyacaklardır (Güney, 2011:291).

Örgütsel açıdan ise kurumda adil ödüllendirme, yapılan işlerin entegrasyonu, yada çalışanlar arasında iş birliğinin yaygınlaştırılması ve yönetim ile astlar arasında güvenilir bir ilişkinin oluşması sonucunda verimlilik, müşteri beklentilerinin karşılanması ve kurum imajının artması gibi bir çok olumlu sonuçlar meydana gelir. Bunun yanında gerek sahip olunan değerler, gerekse benimsenmiş bulunan politikalar itibariyle çalıştıkları kurum ile kendileri arasında uyum hisseden işğörenler kurumum toplum nezdindeki imajının olumlu oluşmasına da yardım eder. İşğörenlerin bu kurumun bir parçası olarak kendilerini görmeleri, kuruma aidiyet duygusu ile bağlanmaları işten duydukları tatmin düzeyini yükselterek performansı artıracaktır.

Bu konuda yapılan araştırmalar duygusal bağlılık ile artan iş başarımı, artan örgütsel vatandaşlık davranışı, artan devam oranı, azalan işğücü devri gibi olumlu ve arzu edilir iş sonuçları arasındaki ilişkileri ortaya koymuştur (Güney, 2011:291).

Çalıştıkları kurumda değerli olduklarını hisseden ve amaç başarımının vazgeçilmez bir parçası olduklarına inanan astların iş gücü devir oranları düşük olacak, başka bir deyişle çalıştığı kurumla psikolojik açıdan özdeşleşmiş, kuruma ve amaçlarına sadakatle bağlanmış olan işğörenlerin yeni ve daha cazip iş arama eğilimleri azalacaktır.

**Tablo 2.2. Örgütsel Bağlılığın Sonuçlarına İlişkin Matris**

	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük Bağlılık Düzeyi	Bireysel yaratıcılık, yenileşme ve özgünlük, insan kaynaklarının daha etkin kullanımı	Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme, dedikodu sonuçlu kişisel maliyetler, olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma	İş devri/düşük performansın engellenmesi, işgörenlerin zararını sınırlama, morali yükseltme, yeniden yerleştirme, söylentilerin örgüt için yararlı sonuçları	Yüksek iş devri, gecikme, devamsızlık, kalma isteksizliği, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasal olmayan faaliyetler, sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu, işgören üzerinde sınırlı örgütsel kontrol.
İlmlı Bağlılık Düzeyi	İleri bağlılık duygusu, güvenlik, yeterlik, sadakat ve görev, yaratıcı bireycilik, kimliğin korunması	Mesleki gelişme ve ilerleme fırsatlarının sınırlı olması, parçalı bağlılıklar arasında kolay olmayan uzlaşma	Artan işgören kıdemi, sınırlı ayrılma isteği, sınırlı iş devri, yüksek iş doyumu	İşgörenlerin rol üstü ve üyelik davranışlarının sınırlanması, örgütsel istemlerle iş dışı istemlerin dengelenmesi, örgütsel etkililikte düşüş.
Yüksek Bağlılık Düzeyi	Bireysel mesleki gelişme ve beklentileri karşılama, davranışın örgütçe ödüllendirilmesi, bireyin iş yapma tutkusu	Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenileşme ve hareketlilik fırsatlarının boğulması, değişmeye karşı direnç, sosyal ilişkilerde gerilim, arkadaş dayanışması yoksunluğu, iş dışı örgütler için sınırlı zaman ve enerji	Güvenli ve dengeli iş gücü, işgören daha yüksek üretim için örgütün istemlerini kabul eder, yüksek düzeyde görev yarışı ve performans, örgütsel amaçların karşılanabilmesi	İnsan kaynaklarının yerinde kullanılmaması, örgütsel esneklik, yenileşme ve uyum yoksunluğu, geçmişteki politika ve süreçlere tam güven, gayretli işgörenlerden öfke ve düşmanlık, örgüt adına yasa dışı ve etik olmayan eylemlere girişme

Kaynak: Randal (1987:462), Balay (2000:67).

Diğer taraftan örgütsel bağlılığın sonuçları konusunda yaygın literatür Randall tarafından ortaya konulan matristir. Bu matriste üç ayrı bağlılık düzeyinin bireysel ve örgütsel yanlarının olumlu ve olumsuz yönde etkisi ortaya konulmuştur.

#### **2.4.1. Düşük Bağlılık Düzeyi**

Düşük bağlılık düzeyinde birey kendisini kuruma bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksun olmakla birlikte bireyin yaratıcılığı ve gelişmeye açıklığı ortaya çıkmaktadır. Ayrıca birey, kuruma düşük düzeyde bağlılık duyduğu için alternatif iş olanaklarını araştıracağından bu durum, insan kaynaklarının daha etkili kullanımını gerektirir. Kurum içten gelen ve informal olan bu iletişim sisteminden zamanında yararlanabilirse, kendisine pahalıya mal olabilecek sorunların üstesinden gelecektir (Balay, 2000:61).

Bununla birlikte, düşük bağlılık düzeyinin olumsuz tarafı; kuruma düşük düzeyde bağlılık gösteren işgörenler, bireysel görevle ilişkili çabalarda geri oldukları gibi, grup bağlılığının sağlanmasında da en az çaba gösterirler. Bu yüzden bunlar, kurum içinde “duygusuz işgörenler” olarak tanımlanmaktadır. Düşük örgütsel bağlılık; söylenti itiraz ve şikayetlerle sonuçlandığından kurumun adına zararlar vermekte, müşterilerin güveni kaybolmakta, yeni durumlara uyum sağlanamamakta ve gelir kayıpları meydana gelmektedir. Kurum içerisinde yayılan informal zararlı iletişim, kurumun otorite yapısını tehdit etmekte ve üst yönetimin meşruluğunu sorgulanır hale getirmektedir (Randal, 1987:463).

#### **2.4.2. İlmli Bağlılık Düzeyi**

İlmli bağlılık düzeyi, bireysel deneyiminin güçlü, fakat örgütsel özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olarak sağlanamadığı bağlılık türüdür. İlmli bağlılık düzeyinde yer alan işgörenler, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler. Bu düzeydeki işgörenler, örgütün bütün değil ancak bazı değerlerini kabul etme yeterliliğine sahip olmakta, kurumun beklentilerini karşılarken, bir yandan kurumla bütünleşmeyi bir yanda da kişisel değerlerini sürdürmektedirler. Bunun yanında kuruma ılımlı düzeyde bağlılık, her zaman olumlu sonuçlar ortaya çıkarmayabilir. Bu düzeydeki işgörenler, toplumsal sorumluluk ile kuruma sadakat arasında bir bocalama ya da çatışma yaşarlar. Bu durum kararsızlığa ve kurumun verimsiz işleyişine yol açar (Bayram, 2005:136).

### 2.4.3. Yüksek Bağlılık Düzeyi

Yüksek bağlılık düzeyinde işgörenler, kuruma güçlü tutum ve eğilimle bağlılık gösterirler. Bu gibi işgörenler kurum içerisinde örgütsel yıldızlar olarak adlandırılır. Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık işgörene meslekte başarı ve aldığı ücrette doyum sağlayabileceği gibi kurum, işgörenin sadakatine karşılık ona yetki devrederek ve onu üst pozisyonlara terfi ettirerek bir şekilde ödüllendirmektedir. Bu işgörenlerin işin kendisinden, kurumdaki geleceklerinden, denetimden, iş arkadaşlarından hoşnut oldukları için doyumları yüksektir (Balay, 2000:64).

Yüksek örgütsel bağlılığın olumsuz tarafı ise yüksek bağlılığın işgörenlerin gelişmesini ve hareketliliğini sınırlamasıdır. Bu durum aynı zamanda yaratıcılığı ve yenileşmeyi körelterek gelişmeye karşı direnç oluşturmaktadır. Yüksek bağlılık düzeyi bazen de yaratıcılığın yok olması, iş dışı ilişkilerde fazla stres ve gerilim, zorlamayla sağlanan uyum, insan kaynaklarının etkisiz kullanımı gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirir (Bayram 2005:136). Ayrıca Durkheim yüksek derecede bağlılığın bireyin aşırı derecede grubu ile bütünleşmesinin kendi kimliğinin grup içinde erimesine yol açacağını belirtmiştir (Ulutaş, 2003:56).

Öte yandan günümüzde araştırmacıların ilgisini çeken örgütsel bağlılığın sonuçları bazı kaynaklarda değişik biçimde ele alınmıştır. Bazı yazarlar örgütsel bağlılığın bireysel açıdan sonuçları ve örgütsel açıdan sonuçları olmak üzere iki başlıkta incelemiştir (Güllüoğlu, 2011:85). Bireysel açıdan bakıldığında bağlılığın kişilerde iş doyumunu, motivasyonu, katılım ve kurumda kalma davranışı geliştirdiğini bunun yanında iş değiştirme, işe geç gelme ve devamsızlık gibi olumsuz davranışları en aza indirme gibi davranışsal sonuçları açıklanmıştır. Bu konuyu bireysel ve örgütsel sonuçlar olarak inceleyen bair başka yazar Salih Güney'dir. Güney örgütsel bağlılığın sonuçlarını yukarıda incelenen perspektifte bireysel ve örgütsel olarak ikiye ayırmış ve buna göre tasnif etmiştir (Güney, 2011:291).

Güney'e göre işgörenlerin örgütsel amaçları içselleştirmesi yüksek düzeyde örgütsel bağlılık düzeyi sağlar. Yüksek düzeyde bağlılığa sahip işgörenler çalıştığı kurumun başarısı için görev tanımlarında olmayan işleri bile yapmak için tereddüt göstermezler. Bu nitelikteki işgörenler devamsızlığın ve iş devir hızının azalmasına

katkıda bulunurlar ve kurumdan ayrılmak, mutsuzluk, hayal kırıklığına uğramak, iş doyumsuzluğu ve ödüllendirilmeden mahrum bırakılmış hissine kapılmazlar.

Örgütsel açıdan ise işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini artırmak isteyen kurumların işyerinin fiziksel koşullarını insan onuruna uygun bir şekilde düzenleyerek onlara değer verildiğini hissettirmelidir. Bir kurumda işgörenlerin çeşitli ihtiyaçlarının karşılanması işten duyulan tatmin düzeyini artırır. Tatmin düzeyinin artması örgütsel bağlılığıda bereberinde getirir. Örgütsel bağlılık işgörenlerin performansını artırır ve sonuçta kurumun özel ve genel amaçlarına ulaşmasında öncü rol oynar (Güney, 2011:291).



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KAMU KURUMLARINDA ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

Toplumsal yaşamda olduğu gibi çalışma hayatında da adalet ve örgütsel bağlılık kavramlarının bir araya gelmesi sebep sonuç ilişkisini ortaya çıkarmaktadır. Adams tarafından ortaya konulan ve örgütsel adalet kavramının çıkış noktasını oluşturan eşitlik teorisi, işgörenlerin kurumlarına yaptıkları katma değer karşısında elde ettikleri kazanımların dengede olması sonucunda kurumlarına karşı bağlılık duydukları bir çok araştırmada ortaya konulmuş bir gerçektir.

Bir kurumun amacına ulaşabilmesinin yolu her şeyden önce işgörenlerinin kurumları ve çalışma arkadaşlarıyla birliktelik ve uyumuna bağlıdır. Bunun sağlanması kurum içinde kaynakların dağıtımında adil davranılmasına bunun sonucunda da işgörenlerin örgütsel bağlılık davranışı sergilemelerine bağlıdır (Dilek, 2005:129).

Bu bölümde örgütsel adalet boyutları olan dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adaletin alt boyutları olan bilgisel adalet ve kişiler arası adalet kavramları ile örgütsel bağlılığın boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık konularının kamu kurumlarında uygulanmasına yönelik araştırmaları kapsamaktadır. Kamu kurumlarında örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin ortaya konduğu çalışmamızın üçüncü bölümünde kamu kurumlarında örgütsel adalet algısı ve bunun oluşturulmasına yönelik çalışmalar ortaya konmuştur. Kamu kurumlarında örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisi başlığı altında bu konuda günümüze kadar dünyada ve ülkemizde örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar aktarılmıştır.

Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine yapılan bir çok araştırma sonuçlarına göre; algılanan örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında olumlu yönde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Bu araştırmalara göre çalışanların örgütlerine karşı oluşan adalet algılarındaki artış, kuruma olan bağlılıklarında da önemli

bir artışa neden olmaktadır. Çalışanlar kurumlarındaki uygulamaları adil olarak algıladıklarında, işlerine ve kurumlarına karşı olumlu tutum ve davranış geliştirmektedirler (Kılıçaslan, 2010:154). Diğer bir ifade ile kurumlarda çalışan işgörenler kendi çalışmalarını sonucu elde ettikleri kazanımları başka kurumlarda benzer durumdakilerle karşılaştırarak kurumları, idarecileri ve işleriyle ilgili tutum geliştirirler. Etkin ve verimli bir şekilde örgütsel amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda, insan kaynaklarının önemini kavrayan işletmeler artan rekabet koşulları ile başa çıkabilmek için mevcut çalışanlarını örgüte bağlamak istemektedirler. İşgörenlerin örgütsel başarısını ve etkinliğini artırmada önemli bir unsur olan örgütsel bağlılık, son yıllarda oldukça önem kazanan bir konu haline gelmiştir. Örgütsel amaç gerçekleştirirken işgörenlerinde amaçlarına ulaşması, bu gerçekleştirirken de örgütsel adalet algısının oluşmasına yönelik tetbirlerin alınması ve böylece örgütsel bağlılığın sağlanması büyük önem taşımaktadır (Cihangir, 2011:9). Çünkü örgütsel varlığın başarılı bir şekilde devam etmesi örgütsel adalet algısının güçlenmesi sonucunda oluşan örgütsel bağlılıkla ilintilidir.

### **3.1. Kamu Kurumlarında Örgütsel Adalet**

Adalet bir kavram olarak, insan davranışını ahlaki açıdan inceleyen ve eleştiren bir düşünceyi içermekte (Titrek 2009) olup, en yüksek ahlak ülküsü, en iyi ve en doğru çözümü gösteren temel fikir ya da erdemdir (Aybay ve Aybay 1991; Doğan 2002). Kamu kurumlarında örgütsel adalet ise, kurum içerisinde adil ve ahlaki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde egemen kılınması ve teşvik edilmesi (İşcan ve Nakdiyok 2004), yapılan faaliyetlerden ortaya çıkan maliyet ve yararların bireyler ve gruplar arasında ne ölçüde eşit dağıtıldığı ile ilgili karar ve davranışlar bütünüdür (İşcan ve Karabey 2007). Bu bağlamda, kamu kurumlarında adalet kavramı ücret, maaş, terfi, ödül, vb. kaynakların dağıtımı ile ilişkilidir.

Örgütsel adalet işyerinde tarafsızlığı ortaya koyabilmek için geliştirilmiş bir kavramdır. Araştırmacılar örgütsel adaleti “Dağıtımsal Adalet-Adalet Dağıtımı (Distributive Justice)” ve Süreçsel adalet- İşlemsel Adalet (Procedural Justice) olmak üzere iki boyutlu olarak incelemektedirler. Dağıtımsal adalet, örgütte ödüllerin tarafsızlık ve eşitlik ilkelerine bağlı olarak dağıtıldığı yönündeki algılamayı ifade eder.

Süreçsel adalet ise ödüllerin dağıtımına ilişkin karar verme sürecinin tarafsız ve eşitliğine yönelik algılamayı ifade eder (Folger ve Greenberg 1985; Lemons ve Jones 2001:270). Bir başka ifadeyle dağıtımsal adalet çalışanların belirli davranışları göstermeleri koşulu ile belirli ödüllere (ücret, performans, çalışma koşulları ve terfi gibi) ulaşmalarını garanti ederken, süreçsel (işlemsel) adalet ise çalışanların ödülleri belirlemede kullanılan yöntemlerin oluşturulması ya da ödüllendirme sürecinin belirlenmesine katılımını sağlar (İşcan ve Nakdiyok 2004). Süreçsel adalet ücret, terfi, maddi olanaklar, çalışma şartları ve performans değerlemesi gibi unsurların belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan metod prosedür ve politikaların adil olma derecesi olarak da tanımlanmaktadır. Bazı araştırmacıların işyerinde dağıtımsal adaletin daha önemli olduğuna ilişkin görüşlerine karşın, diğer bazı araştırmacılar ise süreçsel adaletin bireyler üzerinde daha etkili olduğu tezi üzerine odaklanmaktadır (Lemons ve Jones, 2001:269).

Dağıtımsal adaletin yanı sıra literatürde etkileşimsel adaletten (Interactional Justice) de söz edilmektedir. Etkileşimsel adalet, örneğin yönetimin yada karar vericilerin ilgili bireylere davranış tarzlarını ifade eden, örgütsel süreçlerin insanla ilgili olan yönünü konu alır. Etkileşimsel adalet kaynak ile alıcı arasındaki iletişim süreci ile ilgilenir ve bu iletişimde kibarlık, dürüstlük ve saygının üzerinde durur (Klendaue ve Deller, 2009:32). Bu durumda örneğin yöneticilerin kendileriyle kibar ve dürüst olmayan bir tarzda iletişimde bulduklarını düşünür iseler, bunu kendilerine önem verilmediği şeklinde yorumlayabilir ve örgütsel amaçlar doğrultusunda negatif olarak yorumlayabilecek davranışlar sergilemeye başlayabilirler. Dolayısıyla kişiler arası ilişkilerin dürüstlük, saygı ve içtenlik ilkelerine uygun olarak yapılması gerekmektedir. Kurum içerisinde alınacak kararlara ilişkin ilgili bireylerin yeterince bilgilendirilmesi ve onların görüşlerine başvurulması da bu bağlamda önem arz etmektedir.

Ödülden yararlanacak çalışanların görüş ve düşüncelerine yer veren genel süreçler ve karar verme süreçleri adil süreçler olarak kabul görür (Leung ve Li, 1990:614). Ayrıca, eğer karar verici ulaştığı kararların doğruluğunu pekiştirmek veya test etmek için ödülü alacak olan işgörenlerle iletişim kurar ise yine bu süreç adil süreç olarak kabul edilir (Gopinath ve Becker, 2000; Lemons ve Jones, 2001).



Dağıtımsal, süreçsel ve etkileşimsel adaletin yanı sıra literatürde örgütsel adaletin farklı iki boyutundan daha söz edilmektedir. İlişki adaleti (relational justice) ve bilgi adaleti (informing justice). İlişki adaleti grup davranışlarına ve gruptaki belli kimlikleri olan bireylerin oluşturduğu sosyal kimliklere saygıya odaklanır. Bilgi adaleti ise, örgütte gerçekleşen faaliyetler ve örgütsel kaynakların dağıtımına ilişkin olarak çalışanların adil, dürüst bir biçimde bilgilendirilmesi sürecini açıklamaktadır. Bilgi adaleti, kurumda süreç işlerken ne kadar bilginin paylaşıldığı ile de ilişkilidir (Titrek 2009).

### **3.2. Kamu Kurumlarında Örgütsel Bağlılık**

Kamu kurumlarında örgütsel bağlılık kavramı en az özel sektör kadar, çeşitli düzeylerde araştırılması gereken bir konudur. Verimliği istenen düzeye çıkartmak, kurumlarda iş tatminini yükseltmek ve sık sık iş değiştirmeleri önlemek için örgütsel bağlılık önemlidir. İşine ve kurumuna bağlı olan işgörenlerin işlerinde daha fazla çaba sarfetmeleri ve buna bağlı olarak başarılı olmaları örgütsel bağlılığın önemini bir kat daha artırmaktadır. Öte yandan kurumların işe yeni başlayan işgörenlerin eğitimine yaptıkları yatırımlar ve onlardan uzun süreli beklenen fayda göz önünde bulundurulduğunda ileride çalıştığı işten memnun olmayan, işinde verimli bir şekilde çalışmayan işgörenlerin bulunması kurumlar için zaman ve para kaybı olarak ortaya çıkar.

Günümüzde hızla değişen iş ve işgören ihtiyaçları, kendisini kamu sektöründe de hissettirmektedir. Özel sektörde olduğu kadar kamu kurumlarında da daha fazla işgücünden yararlanma isteği örgütsel bağlılığı kilit bir unsur haline getirmiştir. Çünkü örgütsel bağlılık örgütsel başarının itici gücüdür. Kurumlar başarılı olmak için ürettikleri mal ya da hizmetlerde fark yaratmak ve böylece kendilerine değer yaratacak bazı standartları yakalamak zorundadır. Bu durum ancak yetenekli işgücünün varlığı ile mümkün olacağından kurumlar yetenekli işgörenlerinin kuruma bağlılıklarını artırmak isterler.

Örgütsel bağlılığın oluşturulmasında ve devamında işgörenlerin olduğu kadar üst yönetiminde çok etkin rolü vardır. Yöneticilerin işgörelere kurumun kıymetli birer elemanı oldukları mesajını vermeleri, kararlara katılmalarını cesaretlendirmeleri kurum

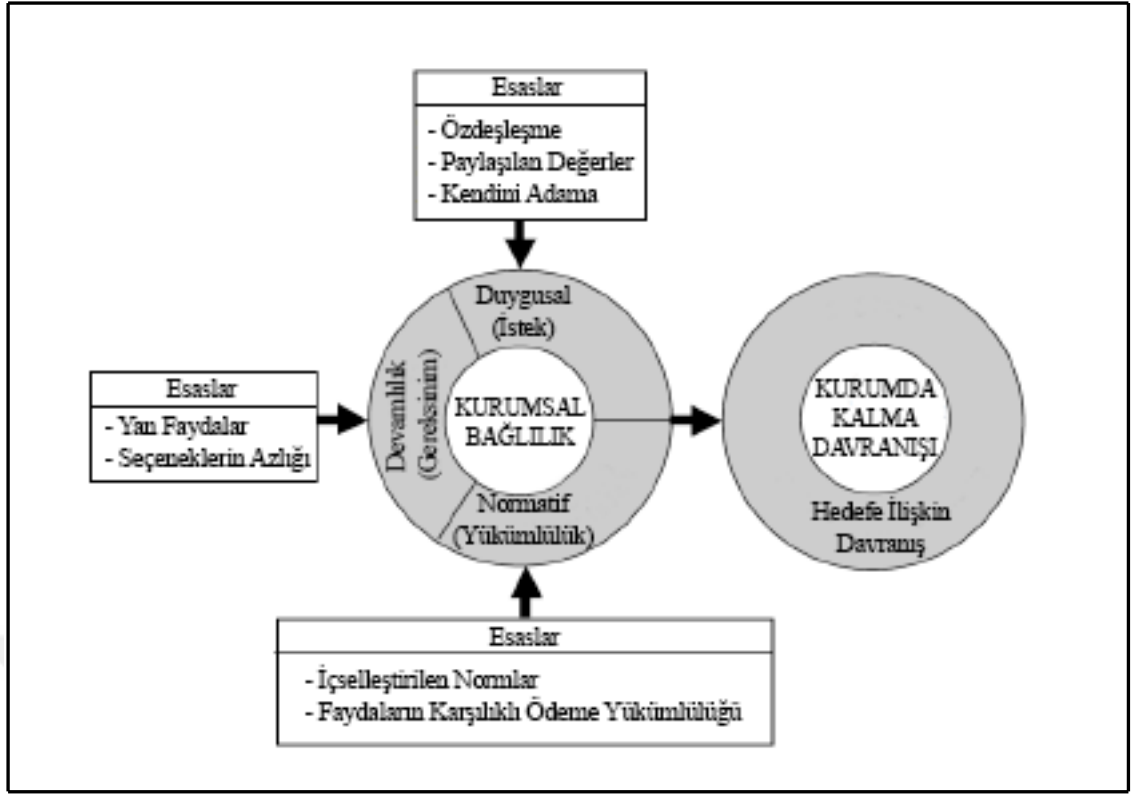
içi iletişimi sağlıklı bir şekilde yürütmeleri arzu edilen örgütsel bağlılığın oluşması için esas yöntemdir. Benzer şekilde, işgörenler örgütsel bağlılık kavramının yalnızca kuruma değil kendilerine de fayda sağlayacağı yönünde bir anlayışa sahip olabilecekleri gibi; kurum yönetiminin örgütsel bağlılığı destekleyici bir yönetim yaklaşımı sorumluluğu ve kendilerinde bundan doğan hakları bulunduğu farkında olarak, ideale yakın bir çalışma ortamı yaratmak konusunda yönetime yardımcı olacaklardır (Bayram, 2005:137). Bağlılık seviyesi yüksek çalışanlar meydana getirmede en önemli görevlerden birinin üst yönetime düştüğü gerçeğinden hareketle kuruma bağlılıkla çalışan işgörenlerin problem oluşturan kişiler değil, problemlere çözüm üreten bireyler oldukları üst yönetim tarafından bilinir (Bozkurt ve Yurt, 2013:138 ).

Örgütsel amaç ve değerlerin kabulüne ilişkin güçlü inançlar, örgütsel hedeflere ulaşmaya yönelik olarak çaba sarfetme ve kurum üyeliğini devam ettirme isteği kamu kurumlarında da örgütsel bağlılığı karakterize eden üç unsurdur. Bu üç unsur temel alındığında kamu kurumlarında da çalışanların kurumun amaç, hedef ve değerlerini benimsemesi ve kabul etmesi, kendi değerlerini, amaç ve hedeflerini kurumu ile özdeşleştirmesi, kurumun başarısı ve etkinliği için tüm gücüyle çaba sarfetmesi kamu kurumlarında da olması gereken bir durumdur. Bireyin kuruma sağladığı faydaları, kurumun kendisine verdikleri arasındakilerle eşit hissetmesi durumu kurum üyeliğini devam ettirme ve güçlendirme arzusu olarak ortaya çıkar (Çalışkan ve Hazır, 2012:51).

Bağlılığın içeriğinin çok farklı olguları kapsamı nedeniyle farklı modeller ileri sürülmüştür. Bu modeller içerisinde Allen ve Meyer'in modeli en yaygın ve genel kabul gören bir model olarak karşımıza çıkar (Cihangiroğlu, 2010:82). Allen ve Meyer (1997) tarafından ortaya konan ve üç bileşenli bu bağlılık modelinde, normatif bağlılık yükümlülüğü ortaya koymaktadır. Kamu kurumlarında da çalışanların kurumda kalmak için hissettikleri aidiyet duygusunu yansıtan ve ahlaki değerleri ve inançları çerçevesinde şekillenen yükümlülük algısı normatif bağlılığı oluşturur. Çalışanlar aldığı eğitimler veya kurduğu iyi ilişkiler gibi sebepler yüzünden kendini, üyesi olduğu kuruma karşı borçlu hissetmekte ve kuruma karşı minnet duyduğu için de çalışmaya devam etmektedirler (Yıldırım ve Demirel, 2009). Kısaca kamu sektöründe çalışanlar da kuruma karşı sadakati en doğru ve erdemli davranış olarak gördükleri için kurum üyeliklerini devam ettirirler.

Devam bağıllığı çıkara, menfaate bağlı olarak ortaya çıkan zorunlu bir bağıllık olduğu için kamu kurumlarında da karşımıza çıkmaktadır. İşgörenlerin kurum için harcadıkları emek, zaman ve çabanın karşılığında kazandığı statü, ücret, yetki gibi maddi ve manevi tatmin unsurlarını kurumdan ayrılmasıyla birlikte kaybedeceğine inanan veya çalıştığı kurum tarafından kendisine sunulan faydaları başka yerde bulamayacağını gören çalışanların kurumda zorunlu olarak kalmalarıdır. Burada devam bağıllığını oluşturan en önemli unsur, kurumdan ayrılmanın maliyetinin çalışana yüksek gelmesidir (Erkmen ve Bozkurt, 2011). Kamu kurumlarında ömür boyu istihdam garantisi olması ve kamu çalışanlarının çoğunlukla işlerinden ayrılmamaları devam bağıllığının temelini oluşturan emeklilik hakları, kariyer sağlama ve iş garantisinin olması kuruma yapılan kişisel yatırımları azaltmaktadır (Durna ve Eren 2005:218). Bu da devam bağıllığının olumsuz tarafıdır.

Duygusal bağıllık işgörenin kuruma ve amaçlarına olan bağıllığıdır, yani kurumu ile kendisini özdeşleştirmesidir (Kanter, 1968; Steers 1977; Mowday vd.2002). Kamu kurumları için de duygusal bağıllık önemlidir. Bu nedenle duygusal bağıllığın yüksel olduğu kurumlarda, kurumun değer ve normları ile işgörenler arasında bir uyum oluşur, bu da bireylerin kurumun amaç ve hedeflerini daha kolay ve içten kabullenmesini sağlar (Meyer vd.2002). Kurumun amaç ve hedeflerine yürekten bağlı olan bireyler, örgütsel üyeliklerinin devam etmesi konusunda her türlü çaba ve fedakârlığı gösterme isteğindedirler (Ketchland, 1998, Hazır ve Çalışkan 2012:52).



**Şekil 3.1. Örgütsel Bağlılık Modeli** Meyer/Herscovitch, (2001:317)

Şekil 3.1.de örgütsel bağlılık modeli verilmiştir. Buna göre duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler kurumda kalmayı istedikleri için, devamlılık bağlılığı yüksek olan çalışanlar gereksinim duydukları için ve normatif bağlılığı yüksek olan çalışanlarda kendilerini kuruma karşı yükümlü hissettikleri için kurumda kalma davranışı sergilerler.

Örgütsel bağlılık boyutları içerisinde en güçlü olumlu iş davranışları ortaya konan boyut, elbetteki duygusal bağlılıktır. Daha sonra ise normatif bağlılık gelir. Devamlılık bağlılığı ise olumlu iş davranışları ile en az ilişkiye sahip boyuttur, hatta kimi zaman bu davranışlarla ilişkisi ters yönlüdür. Kurumlarda işgören bağlılığını artırmak için iki yöntem önerilmektedir. İlk olarak kurumlar işgörenlerin kuruma aidiyet duygusunu güçlendirmelidir. İkinci olarak ise kurumlar işgörenlere karşı ilgi gösterdiklerini ve değer verdiklerini hissettirmelidirler. Örgütsel üyeliğe ilişkin güçlü bir algının olması için işgören ve kurumun ortak çıkarlara sahip olması, işgörenin kurumu ile ilişkisini ben kavramından daha çok biz kavramı ile görebilmesi gerekir. Bunun gerçekleşmesi çalışanların gayretlerinin daha büyük bir bütüne katkıda bulunduğu hissettirilmesi ile mümkün olur. Sosyal değişim teorisi, karşılıklı güven,

saygı, açık diyalog ve sorumluluklarla nitelenen ilişkiyel bir değişim ortaya çıkarır. Yüksek bağlılığı olan işęörenler çalıştıkları kurumda bulunmanın kendileri için anlamlı olduğuna inanırlar ve kurumun değerlerini benimserler. Böylece kendilerini kurumun bir parçası gibi görürler, verilen görevleri yaparlar ve tecrübelerini kurumları için kullanırlar. Kendilerine değer verildiğini ve saygı gördüğünü algılayanlar, bunun karşılığını ödeyeceklerdir. Kişisel ilgi, aileye ilgi gibi biçimlerde ortaya çıkan destek, çalışanları kurumları ile daha kişisel bir ilişki içine sokacak; bu da, onları kurumlarına karşı daha sadık ve bağlı kılacaktır (Cihangiroğlu, 2010:83).

### **3.3. Kamu Kurumlarında Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi**

Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık düzeyi, endüstri ve örgüt psikolojisi literetüründe sıklıkla birbiri ile yakından ilişkiyel iki değişken olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde insanların çoğu, günün önemli bir kısmını iş yerinde geçirmektedir. İnsanı bedenlen veya psikolojik olarak olumlu veya olumsuz etkileyen çalışma hayatına özgü birçok etmeden söz edilebilir. Bununla birlikte endüstri ve örgüt psikolojisi çalışmalarında oldukça fazla yer alan örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramları, bu etmenler arasında önemli bir yer tutmaktadır.

Örgütsel adalet konusunda yapılan çalışmalarda adaletin dağıtımının işęörenler tarafından olumlu olarak algılanmasının yüksek düzeyde bağlılık yarattığı, bunun tersine işęörenlerin farklı muameleye maruz bırakılma algısının ortaya çıkması da örgütsel bağlılığı önemli ölçüde zayıflattığı görülmüştür (DeConick ve Dean, 1996:80).

Yapılan bazı araştırmalarda örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur (Dailey ve Kirt, 1992; Sweeney ve Mcfarlin, 1993). Dolayısıyla da kaynakların adil dağılımı ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki bulunmaktadır (Brewer, 1996). Bir kurumda ödül ve kaynakların adil şekilde dağıtılmadığı yönünde bir algıya sahip bireylerin örgütsel bağlılıkları olumsuz yönde etkilenecektir (Organ 1988). Çalışanlar örgüt kaynaklarından eşit düzeyde yararlanarak hem görevlerini daha başarıyla tamamlamak hem de ortaya çıkan sonuçlardan performansları ölçüsünde faydalanmak isterler (Bakan, 2011:194).

Kamu kurumlarında tıpkı özel sektör işletmeleri gibi ellerinde bulunan kaynakları en tasarruflu şekilde kullanarak en yüksek verimi elde etmek istemektedirler. Bu kaynakların en önemlilerinden olan insan faktöründen de en verimli şekilde kullanılması başarıya ulaşmada bir gerekliliktir. Bu nedenle örgütsel başarısının sağlanmasında kritik rolün işgörenlerde olduğunu fark eden kamu kurumları da işgöreni kuruma bağlayıcı faktörleri göz önünde bulundurulması gerekir. Kuruma bağlayıcı faktörlerden biri olan örgütsel adalet algısı işgörenlerce önemli kabul edilmekte, adaletli yönetim ve yöneticiler ile kuruma bağlılık duyan işgören daha verimli bir çalışan olmaktadır. Tam tersi durumda, işgören adaletsiz örgüt ortamında örgütüne bağlılık duymamakta ve iyi bir performans ortaya koyamamaktadır (Ulukapı ve Bedük, 2013:776).

Örgütsel adalet, kurum yönetiminin karar ve uygulamalarının işgörenler tarafından algılanma biçimidir (Witt, 1993:19). İşgörenlerin görev dağılımları, günlük mesai saatlerine uyum, yetkilendirme, işgörenler arasındaki ücret dağılımı ve ödüllendirme stratejileri bir işletmenin yönetsel kararları uygulama sürecidir. Örgütsel adalet konusunda oluşan algı, algının pozitif ya da negatif olması durumuna göre olumlu yada olumsuz yönde olabilmektedir. Şöyle ki; yeni işe başlayan, aynı özelliklere sahip ve benzer görevleri yerine getiren iki kişiye farklı ücretlerin verilmesi, düşük ücret alan kişinin örgütsel bağlılığını olumsuz yönde etkileyecektir (İnce ve Gül, 2005:76,77, Gündoğan, 2009:34).

Çalışanların kurumlarındaki uygulamaların adaletli bir şekilde uygulandığına ilişkin algılamalarının, öncelikle yöneticilere duyulan güveni, sonrasında da örgüte olan bağlılığı etkilemesi olasıdır. Yönetim tarafından uygulanan politikaların adil olduğuna duyulan inanç kendilerine değer verildiğini, saygı gösterildiğini düşünmelerine bunun sonucunda da örgütün amaç ve değerleri doğrultusunda daha fazla ve daha içten çaba sarfetmelerine yol açacaktır. Diğer taraftan farklı muameleye maruz bırakılma duygusunun ise örgütsel bağlılığı azaltacağına kuşku yoktur (Gündoğan 2009:35).

Örgütsel adalet boyutları çerçevesinde örgütsel bağlılık incelendiğinde dağıtımsal adalet anlayışı kurumun elinde bulunan kaynakların kurum içerisinde adil bir şekilde dağıtımını içerir. Yapılan çeşitli ödemeler ve terfi olanaklarının adil bir şekilde

dağıtımını işgörenlerin kurum hakkında olumlu algılarını oluşturur. İşgörenlerin daha çok ücret ödenmesi veya terfi olanaklarından faydalandırılmaları bu algıyı güçlendirir. İşgörenler bu tür kazanç ve haklarını diğer işgörenlerle karşılaştırırlar. Bu tür dağıtımların adil olarak algılanması örgütsel bağlılığa katkı sağlar ve bağlılığın güçlenmesine sebep olur. Karar alma süreçleri sırasında uygulanan prosedürel adalet boyutu ise yönetimin verdiği kararların verilmiş nedenlerinin adil olarak algılanmasına dayanır. Karar alma sürecinde uygulanan yöntemler ve bunun işgörenler tarafından olumlu algılanması da örgütsel bağlılığı güçlendirir.

Bir işgörenin örgütsel bağlılığının sağlanmasında yöneticilerin adil davranışlar sergilemesinin ve örgüt genelinde sıcak bir iklim yaratmasının yadsınamaz bir önemi olduğunu da ifade etmek gerekir. Eşitleri ile benzer bir biçimde ödüllendirildiğine yada cezalandırıldığına inanan işgören o örgüte daha fazla güven duyacaktır. Bu nedenle etkili olmak isteyen bir yöneticinin terfilerde, ödemelerde, eğitim olanaklarının ve her türlü kaynağın tahsisinde olabildiğince adil davranışlar sergilemesinin önemine işaret etmek anlamlı olacaktır. Adil uygulamaların örgütsel ölçekte sonucu ise işgörenin örgüte duyduğu güvenin ve sonuç olarak örgütsel bağlılık düzeyinin artmasıdır (Güney, 2011:292).

### **3.4. Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Konusunda Yapılan Araştırmalar**

Bu bölümünde yurt içinde ve yurt dışında örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen ülkemizde ve dünyada yapılan çalışmalar kronolojik bir sıra ile açıklanmıştır.

#### **3.4.1. Türkiyede Yapılan Araştırmalar**

Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar incelendiğinde tez çalışması olarak ilk çalışma Yıldırım'a aittir. Fatma Yıldırım (2002) "*Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık Ve Örgütsel Adalet İlişkisi*" başlıklı doktora tez çalışmasında çalışma yaşamında örgüte bağlılık ve örgütsel adalet ilişkisini incelemiştir. Bu amaçla Adana ve Mersinde bulunan iki fabrikada toplam 517 denekle araştırma gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda kuruma duygusal bağlılık boyutunun

adil etkileşim, adil dağıtım, örgüt temelli özsaygı, işi isteyerek seçip seçmeme, yapılan işin yeteneğe uygunluğu, işyeri eğitimini yararlı bulma ve kurumda başkalarına haksızlık yapılıp yapılmadığına ilişkin değişkenlerinin anlamlı katkıları olduğu görülmüştür. Kurumda kalmaya devam etme isteği boyutunun adil dağıtım, örgüt temelli özsaygı, çalışma yılı ve işi isteyerek seçip seçmeme değişkenlerinin anlamlı katkısının olduğunu tespit etmiştir. Kuruma bağlılık boyutunun örgütsel temelli özsaygı, eğitim düzeyi, adil dağıtım, işyeri eğitimini yararlı bulma ve kurumda başkalarına haksızlık yapılıp yapılmadığına ilişkin değişkenlerinin anlamlı katkıda bulunduğu belirtilmiştir. Ayrıca iki fabrikada ayrı ayrı analizler yapılarak örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, örgüt temelli özsaygı ve demografik özellikler konusunda karşılaştırmalar yapılmış, fabrikalar arasında kuruma normatif bağlılık, örgüt temelli özsaygı, işe ilk başlanıldığında yapılan işin eğitime uygunluğu, işyeri eğitimini yararlı bulma, işe alınma sırasında başkalarına adil davranılıp davranılmaması gibi değişkenler açısından anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Uğur Dilek (2004) “*Örgütsel Adalet Algılamaları ve Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi*” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasında bir askeri kurum olan Türk Kara Kuvvetleri Komutanlığında görevli 390 muvazzaf subay üzerinde yaptığı bir anket uygulamasında adalet algılamaları türleri olan dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti ile örgütsel bağlılık türlerinden duygusal ve ahlâkî (normatif) bağlılık arasındaki olumlu ilişkiyi tespit etmiştir. Dilek’in yaptığı istatistiksel analizlerin ve karşılaştırmaların sonuçlarına göre; çalışanların kurumlarına karşı duygusal bağlılıklarının etkileşim adaleti ile ilişkisinin yüksek oranda, prosedür adaletinin ise düşük bir oranda olduğu ve dağıtım adaleti algılamasının duygusal bağlılığı açıklamada katkısının olmadığı bulunmuştur. Ahlâkî bağlılığın açıklanmasında ise dağıtım adaleti algılaması yüksek bir orana sahipken prosedür ve etkileşim adaleti algılamalarının düşük bir orana sahip olduğu görülmüştür. Sonuç olarak subayların duygusal bağlılığının açıklanmasında etkileşim adaletinin, ahlâkî bağlılıklarının açıklanmasında ise dağıtım adaletinin etkili olduğu ortaya konulmuştur.

2004 yılında yapılan bir başka çalışma Elif Zeynep Karabay’a aittir. Karabay hazırladığı “*Kamuda Ve Özel Sektörde Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler*” isimli yüksek lisans çalışmasında Colquitt (2001) tarafından



geliştirilen, dört boyutlu örgütsel adalet ölçeğini kullanmıştır. Adaletle ilişkin bu dört boyut, bölüşümsel adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adaletin iki yönü olan kişilerarası ve bilgisel adaletten oluşmaktadır. Karabay işgörenlerin adalet algılarına ilişkin dört faktörlü yapıyı hem ön hem de asıl çalışmasında kullanmıştır. Yaptığı ön çalışmasında 100 deneğin katıldığı ön çalışma gerçekleştirmiştir. Geçerlik çalışması sonuçları, adaletin sosyal belirleyicisi olan etkileşimsel adaletin kişilerarası ve bilgisel adalet olarak ikiye ayrışmadığını ortaya koymuştur. Bu şekilde, işlemsel, bölüşümsel ve etkileşimsel adaletten oluşan üç faktörlü bir yapı gözlenmiştir.

Karabay tarafından yapılan asıl çalışmada ise, Ankara ilinde kamuya ve özel sektöre ait iş yerlerinde yönetici kadroları dışında çalışan 260 denek üzerinde anket çalışması yürütülmüştür. Çalışmanın değişken bileşenleri incelendiğinde duygusal bağlılığın ilk sırada etkileşimsel adalet algısını etkilediği ve ikinci olarak ta bölüşümsel adalet algısını etkilediği görülmüştür. Devamlılık bağlılığını ise, bölüşümsel adalet algısı ilk sırada etkilenmiş, onu çalışanın kuruma yaptığı bir tür yatırım olan, kurumda çalışma süresi takip etmiştir. Normatif bağlılık değişkenini ise sırasıyla, bölüşümsel adalet algısı, etkileşimsel adalet algısı, sektör ve işlemsel adalet algısını etkilediği görülmüştür. Duygusal ve normatif bağlılığın ve bunun doğal yansıması olarak genel örgütsel bağlılık konusunda ise katkısı olan sektör değişken, karşılaştırılan değişkenle negatif yönde ilişki gösteren tek değişkendir. Bu sonuçlara göre, çalışanların genel örgütsel bağlılık düzeylerinin özel sektörde, kamuda olduğundan daha fazla olduğu gözlenmiştir.

*“Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Belirleyicisi Olarak Örgütsel Adalet Algılamaları: Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma”* isimli yüksek lisans tez çalışmasında Filiz Alper (2007), Türkiye'nin önemli turistik merkezini oluşturan Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin çeşitli bölümlerinde çalışan 513 işgöreni örneklem kapsamına almıştır. Örgütsel bağlılığın üç boyutu olan duygusal, normatif ve devam bağlılığı ile örgütsel adaletin üç ögesi olan dağıtım, işlem ve etkileşimsel adaleti algılamalarının ortaya konulması amacıyla frekans, yüzde, faktör, güvenilirlik ve geçerlilik analizlerinden yararlanmıştır. Bu analizler sonucunda işgörenlerin kurumlarına yönelik bağlılıklarının ve örgütsel adalet algılamalarının demografik

özelliklerine göre değişip değişmediğine ilişkin sonuçlar elde etmiştir. Buna göre işgörenlerin duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık tutumları ile dağıtım, işlem ve etkileşimsel adalet algılamaları arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır.

Gülşah İmamoğlu (2007) “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasında, ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. İmamoğlu'nun çalışmasında örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeylerinin demografik değişkenlere göre (cinsiyet, yaş, mesleki kıdem ve buldukları okulda hizmet süreleri) anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Araştırmaya Ankara ili merkez ilçelerinde (Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Gölbaşı, Keçiören, Mamak, Sincan, Yenimahalle, Pursaklar) bulunan resmi ilköğretim okullarında görevli 470 öğretmen katılmıştır.

Araştırmada, örgütsel bağlılık boyutları olan uyum, özdeşleşme ve içselleştirme ile örgütsel adalet algısı boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu, en güçlü ilişkinin ise işlemsel adalet ile özdeşleşme boyutu arasında olduğu bulunmuştur. Araştırma kapsamında örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları boyutları ile demografik özelliklerin bazı noktalarında anlamlı ilişkileri olduğu sonucuna varılmıştır. Örgütsel adalet algısı boyutlarında, demografik değişkenlere göre farklılık gözlenmezken, öğretmenlerin yalnızca etkileşimsel adalet algılarının cinsiyete göre farklılık gösterdiği, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre etkileşimsel adalet algılarının yüksek olduğu görülmüştür. Örgütsel bağlılık boyutlarından uyum ve özdeşleşme boyutunda cinsiyete göre farklılık bulunmuş, içselleştirme bağlılık boyutunda farklılık gözlenmemiştir. Mesleki kıdem değişkeninde özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarında farklılık tespit edilirken, uyum boyutunda farklılık bulunmamıştır. Ayrıca, örgütsel adalet algısı boyutlarının, örgütsel bağlılık boyutlarının tümünde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Serdar Çöp (2008) “Türkiye Ve Polonya'da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Bir Uygulama” başlıklı tez çalışmasında örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık ilişkisi ve örgütsel adaletin alt boyutları

işlemsel, bölüşümsel ve etkileşimsel adalet ile örgütsel bağlılığın alt boyutları, duygusal, devam ve normatif bağlılık arasındaki ilişkinin ne düzeyde olduğunu araştırmıştır. Bu amaçla Türkiye ve Polonyanın iki farklı bölgesinde turizm sektöründe hizmet veren 4 ve 5 yıldızlı oteller araştırma kapsamına alınmıştır. Araştırma sonucunda; Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ile ülke, işletmedeki pozisyon, yaş, çalışılan süre, departman ve eğitim arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bunun yanında yapılan korelasyon analizi ile örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Pınar Öztürk (2008) “*Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İstanbul'daki Kamu Sağlık Kurumlarında İncelenmesi Üzerine Ampirik Çalışma*” başlıklı tez çalışmasında sağlık kurumlarında çalışan işgörenlere yönelik örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma sonucunda doktorların örgütsel bağlılıkları ve örgütsel adalet tutumlarına yönelik olarak iki analitik amaçlı sonuç elde edilmiştir. Bunlardan birincisi, etkileşimsel adalet boyutunun örgütsel bağlılığı istatistiksel açıdan anlamlı derecede tanımladığı üzerinedir. İkincisi ise, örgütsel adaletin örgütsel bağlılık içerisinde istatistiksel açıdan en güçlü şekilde devamlılık bağlılığı boyutunu tanımladığı ortaya konulmuştur.

“*Örgütsel Adalet Algısı Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Kuramsal Bir Yaklaşım*” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasında Semiha Kılıçaslan (2010) örgütsel davranışlar arasında yer alan örgütsel bağlılık ve onun en önemli öncülü olarak görülen, örgütsel adalet algısı ile arasındaki ilişkiyi kuramsal açıdan incelemiştir.

Güneş Eğilmezkol (2011) “*Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma*” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasında çalışanların içinde buldukları kuruma karşı adalet ve bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki bir kamu bankasında araştırılmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığa yönelik veriler yorumlanarak bu iki kavramın kendi içinde ve bazı demografik değişkenlere bağlı olarak anlamlı ilişkiler içerdiği tespit edilmiştir.

2011 yılında örgütsel adalet örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen bir başka çalışma “*Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları İle Örgütsel*

*Bağlılıkları Arasındaki İlişki*” adında hazırladığı yüksek lisans tez çalışmasıyla Abdullah Selvitopu’na aittir. Selvitopu çalışmasında, ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılık düzeylerini nasıl etkilediğini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin bazı demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeyi amaçlamıştır. Bu amaçla araştırmanın çalışma grubunu, 2011-2012 eğitim-öğretim yılında Afyonkarahisar’ın Merkez ilçesindeki ortaöğretim kurumlarında çalışan 327 öğretmen oluşturmuştur. Analizler sonucunda elde edilen bulgulara göre, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri cinsiyetlerine ve mezun oldukları okul türüne göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Bunun yanı sıra, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri çalıştıkları okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Genel liselerde çalışan öğretmenlerin okullarına bağlılıkları daha yüksektir. Ayrıca, meslekteki kıdemi fazla olan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri daha yüksektir. Bunun yanında, örgütsel adalet boyutlarının örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu görülmüştür.

Abdullah Kıray (2011) “*Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma*” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasında akademik personelin örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları ile ilişkisini araştırmıştır. Uygulama 2010-2011 akademik yılının ilk yarısında Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi'nin 308 akademik personeline uygulanmıştır.

Araştırma sonucunda araştırmaya katılan akademik personelin; örgütsel adaletin üç alt boyutu olan dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet algıları ile örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal ve normatif bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü, zayıf ilişkilerin olduğu bulunmuştur. Ancak örgütsel bağlılığın bir başka alt boyutu olan devam bağlılığı ile örgütsel adalet algıları arasında ise anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Ayrıca söz konusu örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık alt boyutlarının unvana ve soruşturma geçirme durumları ile ceza ya da ödül alıp almamalarına göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmış ve soruşturma geçirip ceza almayla, etkileşimsel adalet arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur.

*“İlköğretim Okullarında Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi”* başlıklı yüksek lisans tez çalışmasında Serkan Günce (2013), Şanlıurfa il merkezindeki ilköğretim okullarında örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık ilişkisini belirlemiş ve çeşitli değişkenler açısından inceleme gerçekleştirmiştir. Araştırmanın verileri, 2011-2012 öğretim yılı bahar yarıyılında Şanlıurfa'da merkez ilköğretim okullarında görev yapmakta olan 440 öğretmenden elde edilmiştir. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında orta düzeyde pozitif yönde bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bunun yanı sıra, öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyen bazı faktörler tespit edilmiştir. Bu bağlamda, öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeylerinde; yaş, branş, medeni durum, mesleki kıdem, buldukları okuldaki hizmet süresi, sendikaya üyelik durumu ve eğitim düzeyine göre farklılaşma görülmezken yalnızca cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılaşma görülmüştür. Benzer şekilde öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinde; yaş, cinsiyet, medeni durum, mesleki kıdem, buldukları okuldaki hizmet süresi, sendikaya üyelik durumu ve eğitim düzeyine göre farklılaşma görülmezken, branş değişkenine göre anlamlı bir farklılaşma görülmüştür. Sonuç olarak, öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeyleri arttıkça, örgütsel bağlılık düzeylerinin de arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Gamze Ay (2013) *“Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma”* başlıklı yüksek lisans tez çalışmasında Türkiye'nin yedi (7) coğrafi bölgesinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algı boyutları ile örgütsel bağlılık seviyeleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu, en güçlü ilişkinin ise etkileşimsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında olduğunu, örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılık seviyeleri arasında bazı demografik değişkenler açısından anlamlı ilişkilerin bulunduğunu tespit edilmiştir.

*“Algılanan Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”* başlıklı yüksek lisans tez çalışmasında Zeynep Sevgi Balık (2013) Hatay ili Organize Sanayi Bölgesinde faaliyette bulunan tekstil sektöründe çalışan işgörenin örgütsel bağlılığına etki eden faktörlerden birincil etkiye sahip olduğu varsayılan örgütsel adalet ilişkisini incelemiştir. Çalışmasında Balık

işgörenlerin, örgütsel adalet algılamalarının örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi ve ilişkinin yönünü incelemiştir.

Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen Bilge Yanılmaz (2014) “*Kamu Personeli Olarak Çalışanlarda Örgütsel Adalet Algısı Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*” adındaki çalışmasında İstanbul ili Kartal İlçe Belediyesinde çalışan kamu personellerinin örgütsel bağlılıklarının sağlanmasında, örgütsel adalet algısının ne derecede etkili olduğunu araştırmıştır. Araştırma bulgularına göre, çalışanların eğitim durumu, unvan ve iş hayatındaki çalışma sürelerinin örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılık düzeylerini etkilediği belirlenmiştir. Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik korelasyon analizi sonuçlarına göre örgütsel bağlılık ile örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında doğrusal yönde bir ilişki tespit edilmiş ve örgütsel adalet arttığında örgütsel bağlılığın da onunla beraber yükseldiği belirlenmiştir. Örgütsel adaletin alt boyutları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik olarak yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre ise, örgütsel bağlılık ile prosedür adaleti, dağıtım adaleti, kişiler arası adalet ve bilgisel adalet arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Bu konuda tez çalışması dışında yapılan başka araştırmalar da şunlardır;

S.Arzu Wasti (2000) “*Meyer ve Allen’in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi*” başlıklı bildiriye Meyer ve Allen tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeğini, *Örgütsel adalet kavramı ve tercüme bir ölçeğin Türkçe’de güvenilirlik ve geçerlik analizi* başlıklı araştırmasında da Donovan vd. (2008) tarafından geliştirilen örgütsel adalet ölçeğini türkçeye çevirerek güvenilirlik testlerini yapmıştır. Wasti kamu ve özel sektörde çalışan işgörenler üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında, örgütsel adalet algısının çalışanların duygusal ve normatif bağlılıkları üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu, devamlılık bağlılıkları üzerinde ise herhangi bir etkisinin bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır.

İrfan Yazıcıoğlu ve Gökçe Işıl Topaloğlu (2009) “*Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*” başlıklı çalışmalarında konaklama işletmelerinde işgörenlerin içinde buldukları organizasyona karşı olan adalet

duyguları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Bu kapsamda Muğla ilinde toplam 864 konaklama işletmesinde çalışan 157.648 işgören arasından basit tesadüfî örneklem yöntemi ile seçilen 426 işgören üzerinde yürütülen araştırma sonucunda dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet ile bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu 2009:3).

Necmettin Cihangiroğlu (2011), “*Askeri Doktorların Örgütsel Adalet Algıları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Analizi*” başlıklı çalışmada TSK Sağlık Komutanlığı’na bağlı asker hastanelerinde görevli doktorlar üzerinde yaptığı çalışmada, dağıtım adaleti ve işlemsel adalet algılarının örgütsel bağlılığın her üç boyutu üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu belirlemiştir. Kişilerarası adalet ve bilgisel adalet algılarından sadece kişilerarası adaletin devamlılık bağlılığı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu, diğer bağlılık boyutları üzerinde herhangi bir etkilerinin bulunmadığını saptamıştır (Cihangiroğlu 2011:12-13).

Gökhan Arslantürk ve Selman Şahan’ın (2012) “*Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Manisa İl Emniyet Müdürlüğü Örneğinde İncelenmesi*” adlı çalışmalarında Manisa İl Emniyet Müdürlüğü personelinin örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında bir ilişki olup olmadığını incelemiştir. Ayrıca çalışmalarında, polislik mesleğini seçme nedeni ve rütbe/görev durumu açısından farklı grupların örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılık düzeylerini karşılaştırmışlardır. Araştırma sonucunda, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca rütbe/görev durumuna ve mesleği seçme nedenlerine göre örgütsel adalet açısından araştırma grupları arasında anlamlı farklar bulunmuştur (Arslantürk ve Şahan 2012:135).

“*Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi*” adlı çalışmalarında Oğuz Işık, Özgür Uğurluoğlu, Mahmut Akbolat (2012) örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkiyi sağlık sektöründe incelemiştir. Bu amaçla Sakarya ilinde bulunan 5 hastanede çalışan 423 sağlık personelinin örgütsel adalet algılarını ölçmek amacıyla amirlerle ilişkiler ve çalışanlarla ilişkiler boyutlarından oluşan örgütsel adalet ölçeği; örgütsel bağlılıklarını

ölçmek için ise duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık boyutlarından oluşan örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, örgütsel adaletin boyutlarının örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif bağlılık boyutlarını etkilediği görülmüştür (Işık, Uğurluoğlu, Akbolat 2012:254).

“Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme” başlıklı incelemesinde Zübeyir Bağcı (2013), tekstil sektörünün yoğunlukta olduğu İstanbul, Bursa, İzmir, Denizli ve Gaziantep illerinde tekstil ürünleri üreten işletmelerden seçilen 31 işletmenin 425 çalışanı arasında araştırma yaparak örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini araştırmıştır. Çalışmasında Bağcı öncelikle örgütsel adaletin faktör yapısını inceleyerek Colquitt (2001) tarafından geliştirilen dört boyutlu Örgütsel Adalet Ölçeği (OJS) ile örgütsel adalet boyutunu, Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen üç boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğini (OCS) kullanmıştır. Araştırma sonucunda açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri örgütsel adaletin dağıtım adaleti, işlemsel adalet, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet olarak dört boyuta sahip olduğunu göstermiştir. Yapısal Eşitlik Modeli (SEM) ile yapılan analiz sonucunda da, belirli adalet tiplerinin belirli bağlılık boyutları üzerinde etkili olduğu saptanmıştır (Bağcı 2013:163).

Hande Ulukapı ve Aykut Bedük (2013) “Örgütsel Adaletin İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkisi: Konya’da Bir Araştırma” başlıklı çalışmalarında işgörenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılık düzeylerini ne şekilde etkilediğini araştırmıştır. Bu amaçla Konya 3. Organize Sanayi Bölgesi’nde faaliyet gösteren 10 işletmenin 137 çalışanına anket çalışması uygulanmış, analiz sonucunda da örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık ve bu kavramların alt boyutları arasında pozitif ve anlamlı ilişkilerin bulunduğu tespit edilmiştir (Ulukapı ve Bedük 2013:771).

Yavuz Demirel ve İlhami Yücel (2013) “Organizasyonel Adaletin Organizasyonel Bağlılığa Etkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama” başlıklı çalışmalarında iki ayrı otomotiv sektöründe çalışan 261 işgören ile yaptıkları çalışmada örgütsel adaletin boyutları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu ve daha önce yapılan çalışmaları destekler nitelikte bulgulara ulaşıldığını açıklamışlardır (Demirel ve Yücel (2013:26).



Vedat Bal (2014) “*Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Manisa’daki Eğitim Kurumlarında bir Araştırma*” başlıklı çalışmada örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bal çalışmada Manisa il merkezinde hizmet veren ilkokul öğretmenlerinden anket yolu ile veriler toplamıştır.

Amirlerle ve çalışanlarla ilişki boyutlarından oluşan örgütsel adalet ölçeği ile öğretmenlerin adalet algısı; duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık boyutlarından oluşan örgütsel bağlılık ölçeği ile de kuruma bağlılıklarını belirlemiştir. Sonuçta örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif boyutları arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir (Bal 2014:1).

Bekir Buluç ve Ahmet Melih Güneş (2014) “*Relationship Between Organizational Justice and Organizational Commitment in Primary Schools*” başlıklı çalışmalarında Ankara ilinde bulunan 25 ilkokulda çalışan 350 öğretmen arasında yaptığı araştırmada organizasyonel adalet ile örgütsel bağlılık arasında olumlu ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir (Buluç ve Güneş 2014:145).

Yukarıda sadece örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık konularının bağımlı ve bağımsız değişken olarak incelendiği yada bu kavramlar ile ilgili araştırma yapılan tezler ve hakemli dergilerde yayınlanan çalışmalar içerik analizi şeklinde incelenmiştir. Literatürde örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık konularına ara değişken olarak diğer kavramlar ilave edilerek de tezler yazılmıştır. Ancak burada sadeliği korumak ve konunun başlığına sadık kalmak için bu tezler ele alınmamıştır. Bu çalışmalarda Hakan Dilek (2005) “*Liderlik Tarzlarının Ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*” başlıklı doktora tez çalışmasında iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını ara değişken olarak kullanarak örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Gülce Gürpınar (2006) “*Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık, Lider-Üye Mübadele İlişkisi, Ve Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler Üzerine Ampirik Bir Çalışma*” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasında örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ve dağıtımsal ve işlemsel adaletin örgütsel bağlılıkla pozitif yönde bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür.

### 3.4.2. Dünyada Yapılan Araştırmalar

Türkiyede olduğu gibi dünyada da örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen pek çok çalışma mevcuttur. Yapılan bu araştırmalar örgütsel adalet algısının çalışanların örgüte yönelik tutumları üzerinde etkili olduğunu göstermiştir (Konovsky vd., 1987; McFarlin & Sweeney, 1992; Leow & Khong, 2009). Örneğin, Colquitt vd.'nin (2001) örgütsel adalet boyutlarının çeşitli örgütsel çıktılar üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla, literatürdeki 183 çalışma üzerinde yürüttükleri araştırma sonuçlarına göre adalet algılamalarının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkisinin olduğu görülmüştür. Pillai vd. (2001), Amerika, Hindistan, Almanya ve Çin'i kapsayan çalışmalarında kültürlere göre farklılık göstermekle birlikte algılanan dağıtım adaleti ve işlemsel adaletin çalışanların örgütlerine bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Yine benzer bir çalışmada Rahim vd. (2001), Amerika ve Bangladeş gibi farklı kültürlere mensup çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşim adaleti ile bağlılık arasında önemli ilişkiler tespit etmişlerdir. (Bağcı 2013:168).

Dünyada yıllar içinde örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar şunlardır (Kılıçaslan 2010:146-147).

Lowe ve Vodanovich (1995) dağıtım adaleti ve süreç adaletinin örgüte yönelik tutum ve davranışlarda etkili olduğu, bu tutumların iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi iş değişkenlerini etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Lind ve Tyler (1988) süreç adaletinin araçsal ve ilişkisel olmak üzere iki bileşenden oluştuğunu ifade etmiş ve araçsal bileşenin; örgütsel kazanımların dağıtılmasında kullanılan biçimsel süreçlerin adaletine atıfta bulunduğunu, ilişkisel bileşenin (araçsal olmayan) ise; örgüt yetkilileri tarafından çalışanlara karşı gösterilen davranış tarzının algılanan adaletle atıfta bulunduğunu belirtmiştir. Lind ve Tyler'in çalışmasından hareketle Nasurdin (2005:1-11) de yapmış olduğu çalışmada, ilişkisel süreç adaletinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu hipotezini destekleyen sonuca ulaşmıştır. Buna göre örgüt yetkilileri tarafından çalışanlara ne kadar saygılı, kibar ve kurumun değerli bir üyesi olduğunu hissettirecek şekilde davranılırsa, çalışanların da kuruma olan bağlılıklarının o derece artacağı sonucuna varmıştır. Buna ek olarak yaşı ilerlemiş çalışanların yaşı genç

olanlara göre bağıllık düzeylerinin de yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir. Lowe ve Vodanovich (1995:108) çalışmalarında dağıtım adaletinin, örgütsel bağıllık üzerinde süreç adaletine göre daha etkili olduğunu belirtmiştir.

Klendauer ve arkadaşları (2009:38) da örgütsel adaletin her üç boyutunun da (dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti) duygusal bağıllıkla pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğunu, fakat etkileşim adaleti ile duygusal bağıllık arasındaki bu ilişkinin diğerlerine göre çok daha güçlü olduğu yönünde sonuca varmışlardır. Deconick ve arkadaşlarına (1994) göre de; örgütsel adalet algısının yüksek düzeyde bağıllık yarattığı, farklı muameleye maruz kalmanın ise bağıllığı önemli ölçüde zayıflattığı tespit edilmiştir. Orpen'in (1994), yöneticiler üzerinde örgütsel bağıllık ile dağıtım ve süreç adaleti ilişkisini araştırdığı çalışmasında; örgütsel bağıllığın hem dağıtım adaleti ile hem de süreç adaletiyle anlamlı ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Hem dağıtım yapılan kaynakların, hem de bu dağıtım şeklini belirleyen süreçlerin adil olarak algılanmasının örgütsel bağıllık düzeyini artırdığı gözlenmiştir (Orpen,1994:135-136). Tang ve Baldwin, (1996:26-30) ABD'de bir sağlık merkezinde 1200 kişi üzerinde yaptıkları bir çalışmada, yöneticilerin, çalışanların dağıtım ve süreç adaleti algıları üzerinde kontrol sahibi olmaları dolayısıyla, çalışanların örgütsel bağıllıklarının ve iş doyumlarının, bu ilişkiden etkilenebileceği iddia edilmektedir (Kılıçaslan, 2010:143)

Dehkordi ve arkadaşları (2013) tarafından Chahar Mahal Va Bakhtiari Bölgesi Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin örgütsel adalet ile örgütsel bağıllık arasındaki ilişkisine ilişkin olarak İranda yapılan bir araştırmada örgütsel adaletin tüm bileşenlerinin dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşimsel adaletin organizasyonel bağıllığı doğrudan ve önemli ölçüde etkilediği sonucuna varılmıştır. Pakistanda Jawad ve arkadaşları (2012) tarafından örgütsel bağıllıkta örgütsel adaletin rolünün işgören davranışlarına etkisi başlıklı araştırmalarında örgütsel adalet ile örgütsel bağıllık arasında olumlu yönde ve güçlü bir ilişkinin olduğu dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşimsel adalet algılarının olumlu olması durumunun yüksek seviyede örgütsel bağıllığa yol açtığını ortaya koymuştur. Akanbi (2013) tarafından Nijeryada bir yiyecek ve içecek firmasında örgütsel adaletin örgütsel bağıllığa etkisini araştıran bir çalışmada örgütsel adaletin boyutlarından işlem adaleti ve dağıtım adaletinin örgütsel bağıllık

üzerinde önemli bir etkisinin olduğu açıklanmış ve kurumların adaleti tüm birimlerinde yaygınlaştırması durumunda örgütsel bağlılığın ortaya çıkacağı açıklanmıştır.

Sonuç olarak yapılan tüm çalışmaların ortak noktası kurumlarda adaletli yönetim uygulamaları örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Modern yönetim yaklaşımlarında bir kurumun başarısı, doğrudan insan kaynaklarının beklentilerinin karşılanması ile doğrudan ilintili olduğu için bunun sonucunda verimlilik, iş tatmini, işgören devir hızında azalma, kuruma karşı olumlu tutum ve davranış sergilenmesi gibi sonuçlar ortaya çıkmaktadır.



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA VE BULGULAR

Bu bölümde örgütsel adalet boyutları olan dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adaletin alt boyutları içinde yer alan bilgisel adalet ve kişiler arası adalet kavramları ile örgütsel bağlılığın boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık konularının kamu kurumlarında uygulanmasına yönelik araştırmaları kapsamaktadır. Bu kapsamda Isparta il merkezinde bulunan 657 sayılı devlet memurları kanununa göre genel idari hizmetler sınıfı, teknik hizmetler sınıfı, sağlık hizmetleri sınıfı ve yardımcı sağlık hizmetleri sınıfı ile yardımcı hizmetler sınıfında çalışan işgörenlere hazırlanan anket dağıtılarak onların demografik özelliklerinin örgütsel adalet ile örgütsel bağlılıklarını nasıl etkilediği ve örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında nasıl bir bağın olduğu araştırılmıştır. Bu kapsamda demografik özelliklerin araştırılmasında t testi, tek yönlü anova ve tukey testi kullanılmıştır. Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılığın araştırılmasında ise faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi kullanılarak daha önce belirlenen 20 hipotez test edilmiştir. Bölümün sonunda da elde edilen bulgular ile literatürde yer alan çalışmaların bulguları karşılaştırılarak değerlendirilmedi bulunulmuş, sonuç ve önerilerle bölüm tamamlanmıştır.

#### 4.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi

Araştırmanın konusu, kamu çalışanlarında örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılığın genel durumunu belirlemek, birbirleri ile olan etkileşimlerini incelemektir. Ayrıca işgörenlerin demografik özelliklerinin de örgütsel adalet algısını ve örgütsel bağlılığı nasıl etkilediği bu araştırmanın konusu içinde yer almaktadır.

20. yüzyıl öncesine kadar kamu yönetiminde geleneksel yönetim teknikleri geçerliliğini sürdürmüştür. 1970'lere geldiğinde hükümetler ciddi anlamda maddi krizlerle karşı karşıya kalınca, kamu yönetiminde verimlilik ve kalite anlayışı ön plana çıkmıştır. Bu anlayış kamu yöneticilerini özel sektörün kullandığı günün modern yönetim anlayış ve tekniklerini kullanmaya yöneltmiştir. Yönetim alanında gerçekleşen değişimler ve ortaya atılan yeni yönetim teknikleri özel sektörde olduğu gibi kamu

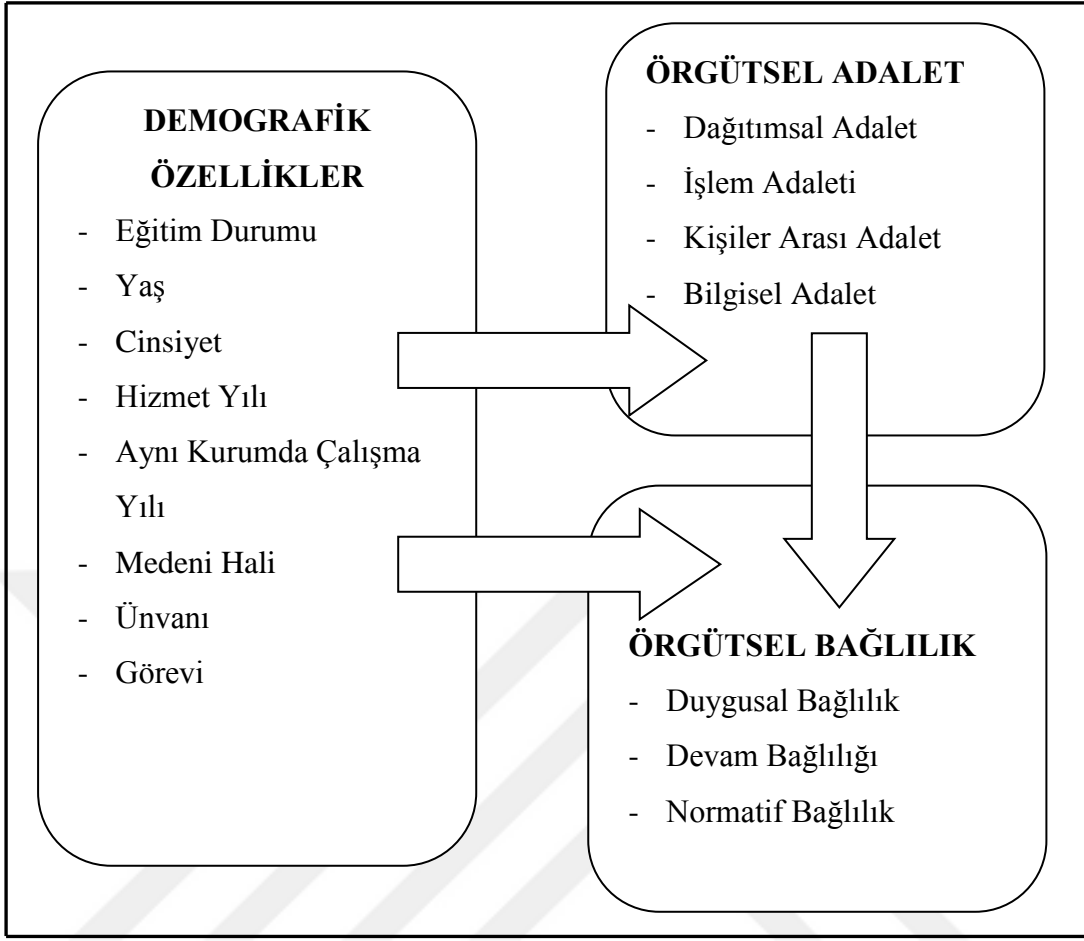
sektöründe de uygulanmaya başlamıştır. Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramları da bu çerçevede değerlendirilen kavram ve tekniklerdir.

Özel sektörde olduğu gibi kamu sektöründe de verilen hizmette ve üretilen mallarda verimlilik ve kalite anlayışı öncelikle işgören memnuniyetinin sağlanmasıyla mümkün olabilir. Bu anlayıştan hareketle işgörenlerin memnuniyeti için örgütsel adalet algısının tesis edilmesine yönelik tedbirlerin alınması ve bunun sonucunda da örgütsel bağlılığın oluşması büyük önem taşımaktadır. Bu çalışmada kamu kuruluşlarında çalışan işgörenlerin örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık düzeyleri belirlenerek örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa etkisi ile işgörenlerin demografik özelliklerinin örgütsel adalet algısını ve örgütsel bağlılığı nasıl etkilediği incelenmiştir.

Araştırma kapsamında öncelikle örgütsel adalet kavramı alt boyutlarıyla ortaya konmuştur. Bunun yanında işgörenlerin demografik özellikleri olan yaş, cinsiyet, medeni durum, hizmet yılı, ünvanı gibi değişkenlerin örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık üzerinde etkili olup olmadığı ortaya konmuştur. Ayrıca çalışmada örgütsel bağlılık üç ayrı alt boyutta incelenerek yine demografik faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kamu sektöründe sıklıkla karşılaşılan konular olduğundan dolayı bu iki kavramın arasındaki ilişki de incelenmiştir. Bu bağlamda daha önce bahsedilen neden sonuç ilişkisi çerçevesinde *işgörenlerde örgütsel adalet algısı örgütsel bağlılığa neden olur* ilkesi temel alınarak örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki araştırılmıştır.

Araştırmanın modelini aşağıdaki gibi şekillendirmek mümkündür.



**Şekil 4.1. Araştırma Modeli**

Bu çalışma ile ülkemizde sayıları yaklaşık üç milyonu bulan kamu sektöründe 657 Sayılı Devlet Memurları Kanununun 4/A maddesine göre çalışanların örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılığın genel durumu belirlenerek birbirleri ile olan etkileşimleri bunun yanında işgörenlerin demografik özelliklerinin örgütsel adalet algısını ve örgütsel bağlılığı nasıl etkilediği Isparta ili ölçeğinde araştırılmıştır.

Örgütsel adalet algısındaki olumlu sonuçların yansıması olarak çalışanlarda birçok pozitif davranış değişikliğinin ortaya çıkacağı, ortaya çıkan bu olumlu davranış değişikliklerinden birisinde örgütsel bağlılık olacağı varsayılabilir. Bu amaçla yapılan bu çalışmada işgörenlerin örgütsel adalet algılarının pozitif yönde olmasının onların örgütsel bağlılıklarını güçlendireceği varsayımına dayanmaktadır. Bu duruma tersten bakıldığında ise örgütsel adalet algısının olumsuz yönde olması işgörenlerin örgütsel

bağlılıklarını zayıflatacak ve bunun da kuruma negatif yönde yansımalarının olacağı varsayılmaktadır.

Öte yandan bu çalışmanın temel kavramlarından biri olan örgütsel adalet yöneticilerin tutum ve davranışlarıyla şekillenmektedir. Dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve kişilerarası adalet ile bilgisel adalet boyutları yöneticilerin tutum ve davranışları ile oluşur ve çalışanların algılarını bu tutum ve davranışlar belirler. Bu nedenle bu çalışma aynı zamanda kamu sektörü idarecilerine de bir rehber olabilir. Çalışma sonucunda ortaya çıkan verilerinde de kamu sektörü yöneticilerine ışık tutması beklenmektedir.

#### **4.2. Araştırma Soruları**

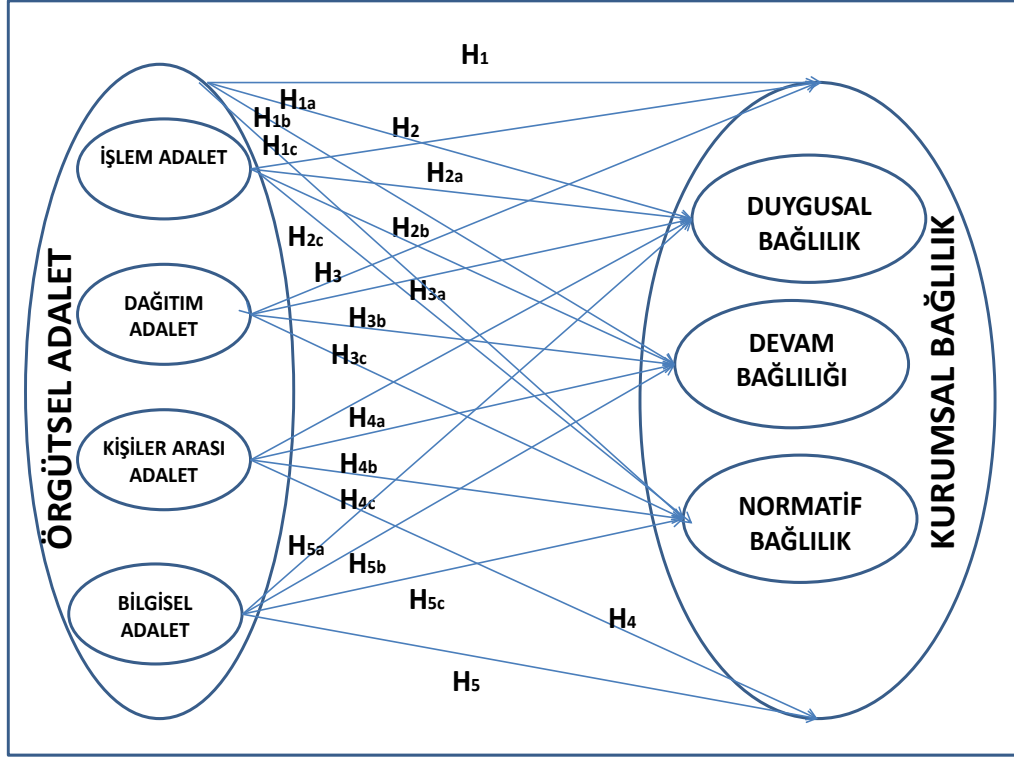
Bu çalışmada kavramsal çerçeveden hareket ederek aşağıdaki soruların cevapları bulunmaya çalışılmıştır:

- Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri onların eğitim durumu, yaş, cinsiyet, medeni hal ve çalışma süresine ve unvanına göre bir farklılık göstermekte midir?
- Çalışanların algıladıkları örgütsel adalet düzeyleri eğitim durumu, yaş, cinsiyet, medeni hal ve çalışma süresine ve unvanına göre bir farklılık göstermekte midir?
- Çalışanların algıladıkları örgütsel adalet düzeyi ile örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki var mıdır?



### 4.3. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırmaya ait hipotezler Şekil 4.2’de gösterilmiştir:



Şekil 4.2. Araştırma Hipotezleri Modeli

Araştırmanın hipotezleri ise şöyle geliştirilmiştir:

**H<sub>1</sub>:** Çalışanların algıladıkları örgütsel adalet örgütsel bağlılık düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler

**H<sub>1a</sub>:** Çalışanların algıladıkları örgütsel adalet duygusal bağlılık düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler

**H<sub>1b</sub>:** Çalışanların algıladıkları örgütsel adalet devam bağlılık düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler

**H<sub>1c</sub>:** Çalışanların algıladıkları örgütsel adalet normatif bağlılık düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler

**H<sub>2</sub>:** Çalışanların algıladıkları işlem adaleti örgütsel bağlılık düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler

**H2a:** Çalışanların algıladıkları işlem adaleti duygusal bağlılık düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler

**H2b:** Çalışanların algıladıkları işlem adaleti devam bağlılık düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler

**H2c:** Çalışanların algıladıkları işlem adaleti normatif bağlılık düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler

**H3:** Çalışanların algıladıkları dağıtım adaleti örgütsel bağlılık düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler

**H3a:** Çalışanların algıladıkları dağıtım adaleti duygusal bağlılık düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler

**H3b:** Çalışanların algıladıkları dağıtım adaleti devam bağlılık düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler

**H3c:** Çalışanların algıladıkları dağıtım adaleti normatif bağlılık düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler

**H4:** Çalışanların algıladıkları kişiler arası adalet örgütsel bağlılık düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler

**H4a:** Çalışanların algıladıkları kişiler arası adalet duygusal bağlılık düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler

**H4b:** Çalışanların algıladıkları kişiler arası adalet devam bağlılık düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler

**H4c:** Çalışanların algıladıkları kişiler arası adalet normatif bağlılık düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler

**H5:** Çalışanların algıladıkları bilgisayarlı adalet örgütsel bağlılık düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler

**H5a:** Çalışanların algıladıkları bilgisayarlı adalet duygusal bağlılık düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler

**H5b:** Çalışanların algıladıkları bilgisayarlı adalet devam bağlılık düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler

**H5c:** Çalışanların algıladıkları bilgisayarlı adalet normatif bağlılık düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler

#### **4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları**

- Araştırma Isparta il merkezinde bulunan ve Ek 2 de belirtilen kamu kurumlarında yapılmıştır.

- Bu araştırmada kamu görevlileri olan öğretmenler, polisler, doktorlar, hemşireler, hakimler ve savcılar ve askeri personel ile ilgili literatürde birçok araştırma örneği bulunduğu için kapsam dışında bırakılmıştır.

- Bu araştırma ile 657 sayılı devlet memurları kanununun 4/A maddesine göre çalışan genel idare hizmetleri sınıfı, teknik hizmetler sınıfı, yardımcı hizmetler sınıfı ile sağlık hizmetleri ve yardımcı sağlık hizmetleri sınıfında çalışan personel araştırma kapsamına alınmış diğer hizmet sınıflarında çalışan personel kapsam dışında bırakılmıştır.

- Her kurum tek başına değerlendirilmeyip tüm kamu kurumları tek bir yapı olarak değerlendirilmiştir.

- Bulgular sadece ankete cevap veren işgörenlerin belirli bir zaman dilimindeki örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık durumlarını gösteren kesitsel bir çalışmanın sonuçlarını içermektedir.

- Araştırma konusu örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık olduğu için anketi dolduranların bazılarının tedirginlik yaşadığı, birim amirlerinin izin ve yardım konusunda çekinceli davrandıkları gözlenmiştir.

#### **4.5. Araştırmanın Yöntemi**

##### **4.5.1. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini emekli sandığına tabi 657 sayılı devlet memurları kanununun 4/A maddesine göre çalışan genel idare hizmetleri sınıfı, teknik hizmetler sınıfı, yardımcı hizmetler sınıfı ile sağlık hizmetleri ve yardımcı sağlık hizmetleri sınıfında çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini Isparta ili kamu çalışanlarının arasından basit tesadüfi yöntem ile seçilen denekler oluşturmaktadır. Bu kurumlarda 28.01.2015 tarihli SGK internet sitesinden elde edilen bilgiye göre 23.024 kişi çalışmaktadır<sup>2</sup>. Tablo 4.1 de de görüldüğü üzere ana kütlede %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 379 kişi

---

<sup>2</sup> Ek 3 de gösterilmiştir.

olarak hesap edilmiştir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007: 71; Sekaran, 1986:253). Bu kapsamda analiz sonuçlarını daha güvenilir kılmak için tesadüfi olarak seçilen toplam 1000 kişiye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Daha önce belirlenen ve ayrıntısı Ek 2’de gösterilen resmi makamlardan alınan izinler çerçevesinde anket uygulaması yapılmıştır. Anket uygulaması işyerinin durumuna göre yüz yüze veya anketler bırakılıp daha sonra toplanmak suretiyle yapılmıştır. Bu kurumlarda yapılan anketlerden 641’i geri dönmüş ve 604 tanesi analiz yapmak için uygun bulunmuştur. Örneklem niteliğinin daha iyi anlaşılması için analizlere tabi tutulan Isparta’da bulunan resmi kurumların listesi Ek 2 de verilmiştir.<sup>3</sup>

Yapılan uç değer analizinde değişkenlere ait normal dağılımı bozan 33 anket veri setinden çıkartılmış ve 571 katılımcının doldurduğu anketler üzerinden analizler yapılmıştır.

**Tablo 4.1. Çeşitli Evren Büyüklüklerine İlişkin Örneklem Sayıları** (Sekaran,1992:253)

<b>Evren Büyüklüğü</b>	<b>100</b>	<b>500</b>	<b>750</b>	<b>1000</b>	<b>2600</b>	<b>5000</b>	<b>30000</b>
<b>Örneklem Sayısı</b>	<b>80</b>	<b>217</b>	<b>254</b>	<b>278</b>	<b>333</b>	<b>357</b>	<b>379</b>

Verilerin toplanması amacıyla öncelikle Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Etik Kurulundan “*Onay Belgesi*” alınmıştır. Bu onay belgesi ile Sosyal Bilimler Enstitüsüne başvurularak ilgili kamu kurumlarında anket uygulaması yapılabilmesi için izin alınmıştır. Sosyal Bilimler Enstitüsünden alınan izin yazıları ve etik kurulu raporu ile kuvvetler ayrılığı ilkesi gereğince Isparta Valiliği, Isparta Belediye Başkanlığı, Süleyman Demirel Üniversitesi Rektörlüğü ve Isparta Cumhuriyet Başsavcılığında anket izinleri alınmış ve bürokratik işlemler tamamlandıktan sonra veri toplanmaya başlanmıştır (Ek 4).

Veri toplama işlemi Şubat – Nisan 2015 tarihleri arasında belirlenen 53 kamu kurumunda gerçekleştirilmiştir. Anketler bazı kurumlarda idare amirlikleri vasıtasıyla

<sup>3</sup> Bu liste 05.05.2012 Sayılı Resmi Gazetede Yayınlanarak Yürürlüğe Giren; ( Karar Sayısı : 2012/3073 ) “Ulusal ve Resmi Bayramlar ile Mahalli Kurtuluş Günleri, Atatürk Günleri ve Tarihi Günlerde Yapılacak Tören ve Kutlamalar Yönetmeliği kapsamında hazırlanan protokol listesinden yayımlanarak hazırlanmıştır.

yapılmıştır. Kamu kurumlarının bazılarında da bizzat gidilerek bire bir anketlerin cevaplanması sağlanmıştır.

#### **4.5.2. Veri Toplama Araçları**

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda anketler, Isparta kamu çalışanlarından oluşan katılımcılara yüz yüze ve kurum idare amirleri vasıtasıyla yapılmıştır. Anket formu iki bölümden ve toplam 45 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik değişkenlerle ilgili 8 soru yer almaktadır. İkinci bölümde ise 20 madde 4 boyuttan oluşan örgütsel adalet ve 18 soru 3 boyuttan oluşan örgütsel bağlılık ölçekleri bulunmaktadır (Bkz. Ek 4).

#### **Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖB)**

Örgütsel bağlılık, Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen ve “*Commitment to Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization*” adlı çalışmalarında kullandıkları 3 boyutlu ve her boyutta altı soru olmak üzere toplam 18 sorudan oluşan örgütsel bağlılık (organizational commitment scale) ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte örgütsel bağlılık 3 farklı boyutta ele alınmıştır. Bunlar; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır. Meyer, Allen ve Smith (1993) çalışmalarında yaptıkları güvenilirlik analizleri, Cronbach alfa, değerlerini duygusal bağlılık için .82, devam bağlılığı için .74, ve normatif bağlılık için .83 olarak bulmuşlardır. Geliştirilen bu ölçek literatürde sıkça kullanılan bir ölçektir. Ölçek daha önce Özdevecioğlu (2003); Gül ve Oktay (2003), Taşkaya ve Şahin (2003), Yalçın ve İplik (2005), Çöp (2008) v.b. gibi birçok araştırmacının çalışmalarında kullanılmış ve yüksek güvenilirlikte sonuçlar elde edilmiştir. Ölçek 18 soru ile 3 boyutu ölçümlemek üzere yapılandırılmıştır. Boyutlar duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak isimlendirilmiştir. Tüm boyutlar 6’ şar soru ile ölçümlenmektedir. Ölçekte cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1= çok az, 5=büyük ölçüde).

Örgütsel bağlılık ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla öncelikle keşfedici faktör analiz yapılmıştır. Analiz sonucunda verilerin ölçeğin 3 faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Tek boyutta ele alınan analizde ise .30 dan düşük faktör yüküne sahip olan 3 madde ölçekten çıkarılmıştır (VB2,VB3,VB5) Ölçeğin KMO (Kaiser-Mayer-Olkin) testi sonucu tüm boyutlar ve toplam ölçek için .70 ve üstüdür ve Barlett testi anlamlı (p=.000) olarak tespit edilmiştir. KFA (Keşfedici Faktör Analizi) sonuçları ve açıklanan varyanslar Tablo 4.3 ve 4.4 de sunulmuştur. Bu

analizlerin ardından AMOS paket programı ile DFA (Doğrulayıcı Faktör Analizi) yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin 3 faktörlü yapısına uyum sağladığı tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri Tablo 4.5’de sunulmuştur. Yapısal Eşitlik Modeli uyum kriterleri de Tablo 4.6 da sunulmuştur. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı (Cronbach alfa ( $\alpha$ ) ölçekte yer alan sorunun homojen bir yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediğini araştırır (Kalaycı, 2008:405).  $0.60 \leq \alpha < 0.80$  ise ölçek oldukça güvenilir düzeydedir,  $0.80 \leq \alpha < 1.00$  ise ölçek yüksek güvenilirlik düzeyindedir) örgütsel bağlılık (ÖB), duygusal bağlılık (DB), devam bağlılığı (VB) ve normatif bağlılık (NB) için sırasıyla .88, .90, .78, .78 olarak bulunmuştur.

Bu yoruma göre araştırmanın örgütsel bağlılık ve alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik düzeyinin yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.2. Döndürülmüş Faktör Matrisi**

	Component		
	1	2	3
DB4	0,841		
DB3	0,833		
DB5	0,829		
DB2	0,756		
DB6	0,735		
DB1	0,669		
NB5		0,758	
NB3		0,689	
NB6		0,600	
NB1		0,595	
NB2		0,521	
NB4		0,501	
VB3			0,802
VB2			0,766
VB5			0,707
VB4			0,663
VB1			0,598
VB6			0,482

Dönüştürülmüş faktör analizinin amacı, orijinal faktör yüklerinden bilgi elde edilmesinin zorluğundan kaynaklanan sebeplerden dolayı faktör yapısını daha basit hale getirmektir. Yapılan analiz sonucunda yorumlanması güç, çok sayıda birbiri ile ilişkili orijinal değişkenden bağımsız, kavramsal olarak anlamlı az sayıda faktörün bulunması amaçlanmaktadır.

**Tablo 4.3. Toplam Açıklanan Varyans Tablosu**

Component	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,055	33,639	33,639	4,217	23,426	23,426
2	2,793	15,518	49,157	3,033	16,852	40,278
3	1,248	6,931	56,087	2,846	15,809	56,087
4	0,863	4,796	60,883			
5	0,809	4,492	65,375			
6	0,741	4,117	69,492			
7	0,683	3,793	73,285			
8	0,647	3,594	76,879			
9	0,589	3,275	80,154			
10	0,564	3,135	83,289			
11	0,507	2,819	86,108			
12	0,486	2,699	88,807			
13	0,426	2,368	91,174			
14	0,413	2,294	93,469			
15	0,357	1,986	95,455			
16	0,328	1,820	97,274			
17	0,276	1,532	98,807			
18	0,215	1,193	100,000			

Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerle birlikte aşağıda sunulmuştur. Görüldüğü üzere ölçeğe ait tüm veriler iyi uyum iyiliği göstermektedir. Ölçeğin birinci düzey model faktör analizini gösterir durumu Şekil 4.2 de sunulmuştur. Tablo 4.4 de görüldüğü üzere ölçeğin uyum iyi değerleri kabul edilebilir sınırlar içerisinde. Tablo 4.6 uyum iyiliği istatistiklerinin kabul edilebilir değerlerini vermektedir.



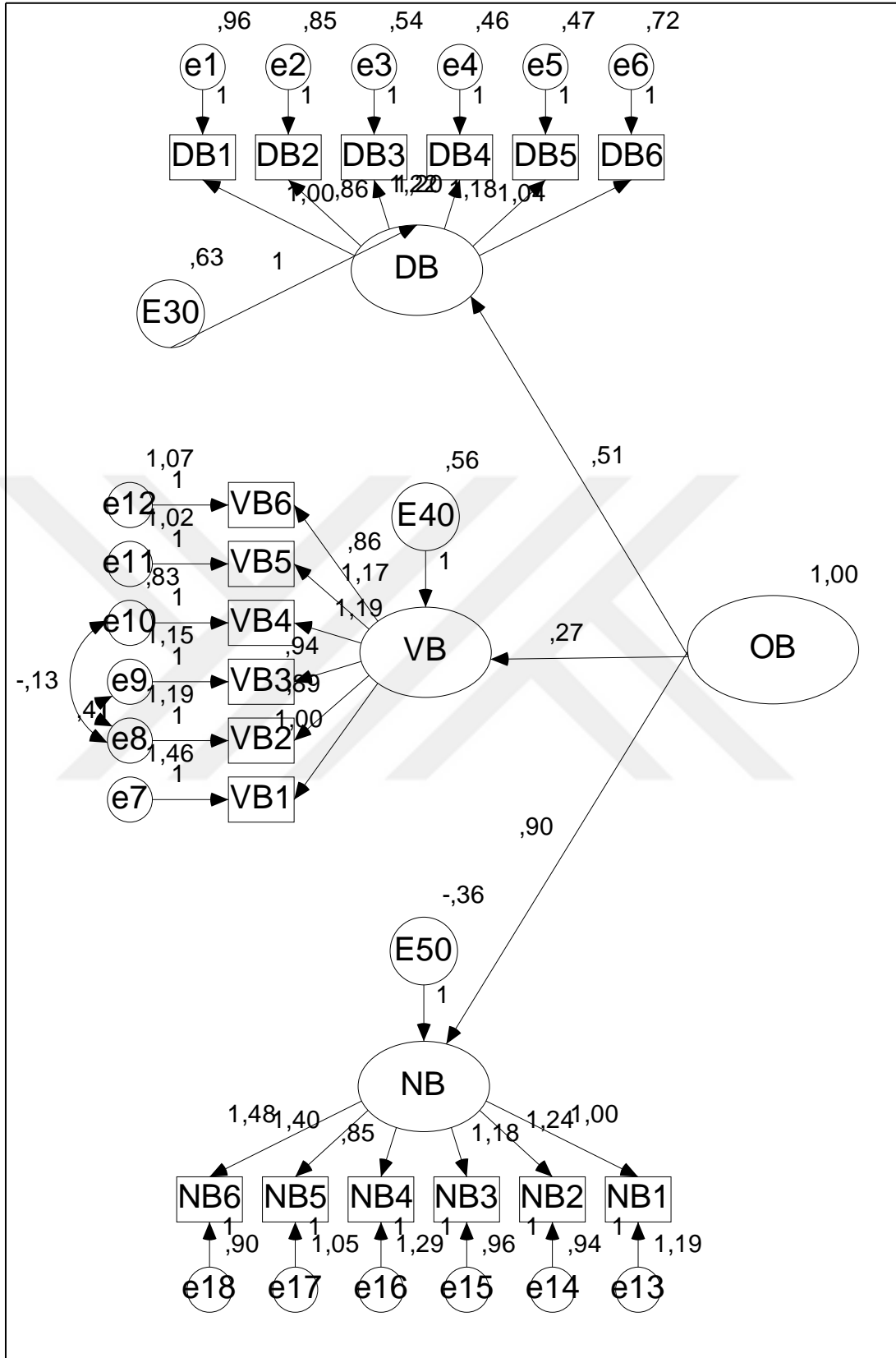
**Tablo 4.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri**

Değişkenler	X <sup>2</sup>	df	CMIN/	GFI	AGFI	CFI	NFI	TLI	RMSEA
			DF						
			≤5	≥.85	≥.80	≥.90	≥.90	≥.90	≤.08
<b>1.Örgütsel Bağlılık (2.düzey)</b>	428,2	130	3,29	0,92	0,90	0,93	0,91	0,92	0,06

**Not:** Uyum iyiliği değer aralıkları *“kabul edilebilir”* standartlara göre düzenlenmiştir.

**Tablo 4.5. Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Kriterleri (Meydan ve Şeşen, 2010: 37)**

Ölçüm (Uyum istatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CMIN/DF( $\chi^2/sd$ )	≤3	4-5
RMSEA	≤0,05	0,06-0,08
GFI	≥ 0,90	0,89-0,85
AGFI	≥ 0,90	0,89-0,85
IFI	≥ 0,95	0,94-0,90
CFI	≥ 0,97	≥ 0,95
TLI	≥ 0,95	0,94-0,90



Şekil 4.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği DFA Sonuçları

(NA Normatif Bağlılık, VB Devam Bağlılığı, DB Duygusal Bağlılık)

## Örgütsel Adalet Ölçeği (ÖA)

Örgütsel adalet ölçeği, Colquitt'in (2001) "*On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure*" adlı çalışmasında kullandığı 20 soruluk bir çalışma ile hazırlanan bir ölçektir. Colquitt çalışmasında anketi 4 başlık altında toplamıştır. Bunlardan birincisi işlem adaleti olup 7 sorudan oluşmaktadır. Sorulardan ilk ikisi Thibaut ve Walker'in (1975) diğer 5 soru Leventhal'in (1980) çalışmalarından oluşmuştur. Colquitt'in çalışmasında ikinci örgütsel adalet alt boyutu dağıtım adaletidir. Dağıtım adaleti de Leventhal'in (1976) çalışmalarından ortaya çıkarılan 4 sorudan oluşmaktadır. Üçüncü örgütsel adalet alt boyutu kişilerarası adalettir ve bu boyuttada Bies ve Moag'ın (1986) çalışmalarından elde edilen 4 soru yer almaktadır. Son olarak dördüncü örgütsel adalet alt boyutu bilgisel adalettir. Burada yine Bies ve Moag'ın (1986), Shapiro ve diğerleri (1994) tarafından oluşturulan çalışmalardan elde edilen 5 soru yer almaktadır.

Colquitt otomobil parçaları üreten bir fabrikada ve bir üniversitede ayrı ayrı yaptığı çalışmada güvenilirlik analizlerini araştırmış ve otomobil parçası üreten fabrikada Cronbach alfa değerlerini işlemsel adalet için .93, kişilerarası adalet için .92, bilgisel adalet için .90 ve dağıtım adaleti için .93 olarak, üniversitede yaptığı çalışmalarda ise işlemsel adalet için .78, kişilerarası adalet için .79, bilgisel adalet için .79 ve dağıtım adaleti için .92 olarak, bulmuştur. Aynı ölçek Ömür Timurcanday Özmen, Yasemin Arbak ve Pınar Süral Özer'in (2005) "Değerler ve Adalet" ve "Adalet Verilen Değerlerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma (2007)" isimli çalışmalarında kullanılmış ve içsel tutarlılık katsayıları cinsinden Cronbach alfa değerleri; işlemsel adalet için 0,86, dağıtım adaleti için 0,94, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet için 0,88 olarak gerçekleşmiştir (Özmen vd., 2007, Aktaran Yanılmaz 2014, s.68-69). Eker (2006), Karabay (2004) ve Çöp (2008) v.b. gibi araştırmacılar takip eden yıllarda birçok çalışmada bu ölçeği kullanmış ve yüksek güvenilirlikte sonuçlar elde etmişlerdir. Kullanılan bu ölçekte cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=çok az, 5=büyük ölçüde).

Örgütsel adalet ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla öncelikle keşfedici faktör analiz yapılmıştır. Analiz sonucunda verilerin ölçeğin 4 faktörlü

yapısına uyum sağlamadığı belirlenmiştir. Bu kapsamda boyutlar tek tek ele alınmış ve DFA ile yapı geçerliliği test edilmeye çalışılmıştır. Tek boyutta ele alınan analizde ise .30 dan düşük faktör yüküne sahip madde (EA4) ölçekten çıkarılmıştır. Ölçeğin KMO analiz sonucu tüm boyutlar ve toplam ölçek için .70 ve üstüdür ve Barlett testi anlamlı ( $p=.000$ ) olarak tespit edilmiştir. KFA sonuçları ve açıklanan varyanslar Tablo 4.7 ve 4.8 de sunulmuştur. Bu analizlerin ardından AMOS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin 4 faktörlü yapısına uyum sağladığı tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri Tablo 4.9'da sunulmuştur. Yapısal Eşitlik Modeli uyum kriterleri de Tablo 4.10 da sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı örgütsel adalet (ÖA), İşlem adaleti (IA), dağıtım adaleti (DA) ve kişilerarası adaleti (EA) ve bilgi adaleti (BA) için sırasıyla .93, .89, .88, .74 ve .88 olarak bulunmuştur.

Bu değerlere göre örgütsel adalet ve alt boyutlarına ait güvenilirlik düzeyi değerleri yüksek güvenilirlik değerleri olarak kabul edilebilir.

**Tablo 4.6. Döndürülmüş Faktör Matrisi**

Component	
	1
IA3	0,746
IA6	0,742
IA2	0,742
EA2	0,718
IA1	0,713
DA2	0,707
DA1	0,689
BA2	0,684
BA4	0,682
BA3	0,674
IA7	0,662
DA3	0,657
DA4	0,650
BA5	0,646
EA1	0,619
BA1	0,617
IA4	0,578
EA3	0,578
IA5	0,570
EA4	

**Tablo 4.7. Toplam Açıklanan Varyans Tablosu**

Component	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,518	42,590	42,590	8,518	42,590	42,590
2	2,877	14,387	56,976			
3	1,085	5,425	62,402			
4	1,030	5,150	67,552			
5	0,907	4,535	72,087			
6	0,807	4,034	76,121			
7	0,606	3,032	79,152			
8	0,483	2,416	81,568			
9	0,424	2,119	83,687			
10	0,413	2,065	85,752			
11	0,411	2,057	87,809			
12	0,344	1,721	89,530			
13	0,333	1,667	91,197			
14	0,312	1,560	92,757			
15	0,297	1,485	94,242			
16	0,286	1,432	95,674			
17	0,249	1,245	96,919			
18	0,224	1,121	98,040			
19	0,202	1,011	99,051			
20	0,190	0,949	100,000			

Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte aşağıda sunulmuştur. Görüldüğü üzere ölçeğe ait tüm veriler iyi uyum iyiliği göstermektedir (Bkz Tablo 4.8 ve 4.9).

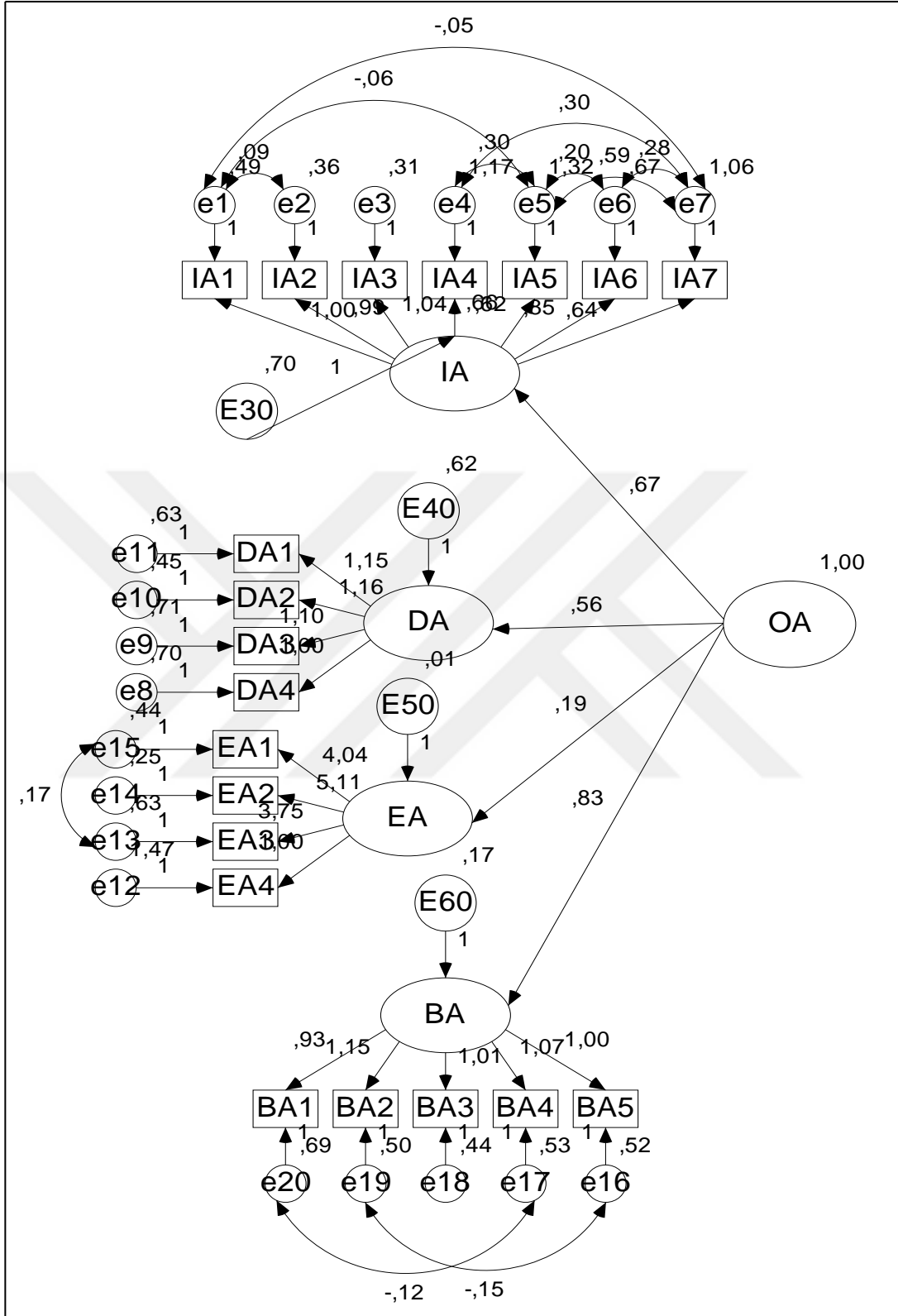
**Tablo 4.8. Doğrulatoryı Faktör Analizi Sonucunda Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri**

Değişkenler	X <sup>2</sup>	df	CMIN/	GFI	AGFI	CFI	NFI	TLI	RMSEA
			DF						
			≤5	≥.85	≥.80	≥.90	≥.90	≥.90	≤.08
<b>1. Örgütsel adalet (2.düzey)</b>	550,7	155	3,55	0,92	0,88	0,95	0,93	0,93	0,06

**Not:** Uyum iyiliği değer aralıkları “*kabul edilebilir*” standartlara göre düzenlenmiştir.

**Tablo 4.9. Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Kriterleri** (Meydan ve şeşen, 2010: 37)

Ölçüm (Uyum istatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CMIN/DF( $\chi^2/sd$ )	≤3	4-5
RMSEA	≤0,05	0,06-0,08
GFI	≥ 0,90	0,89-0,85
AGFI	≥ 0,90	0,89-0,85
IFI	≥ 0,95	0,94-0,90
CFI	≥ 0,97	≥ 0,95
TLI	≥ 0,95	0,94-0,90



**Şekil 4.4. Örgütsel Adalet Ölçeği DFA Sonuçları**

(EA-Etkileşimsel Adalet, BA Bilgisel Adalet, DA Dağıtım Adaleti, IA İşlem Adaleti )



## 4.6.Bulgular

### 4.6.1. Demografik Bulgular

Araştırma kapsamında değerlendirmeye alınan ankete cevap verenlerin demografik yapılarının değişkenlere göre dağılımı tablo 4.10’ da gösterilmiştir.

**Tablo 4.10. Katılımcılara İlişkin Demografik Bulgular**

Değişkenler	Gruplar	Frekanslar
Medeni Durum	Evli	459- (%80,4)
	Bekar	112-(%19,6)
Cinsiyet	Erkek	393-(%69)
	Kadın	177-(%31)
Eğitim Durumu	İlköğretim	22- (%3,9)
	Lise	119- (%20,8)
	Ön lisans	131 – (%22,9)
	Lisans mezunu	251-(%44)
	Lisans üstü mezunu	48-(8,4)
Yaş	20-30	76-(%13,3)
	31-40	247-(%43,3)
	41-50	167-(%29,2)
	51 ve üstü	81-(%14,2)
Hizmet Yılı	0-10	185 – (%32,4)
	11-20	183 – (%32)
	21 ve üstü	203-(%35,6)
Çalışma Süresi	0-10	272 – (%47,6)
	11-20	169 – (%29,6)
	21 ve üstü	130-(%22,8)
Unvan	YHS	50- (%8,8)
	Memur	310- (%54,3)
	Şef	47-(%8,2)
	Tek. Pers.	79- (%13,8)
	Müdür-Yönetici	46- (%8,1)
	Diğer	39- (%6,8)

Betimleyici istatistikler incelendiğinde değerlendirmeye alınan 571 ankete cevap verenlerin 459'u evli iken 112'si bekar. Cinsiyete göre tablo incelendiğinde ise erkeklerin sayısı 393, bayanların sayısı ise 177 dir. Eğitim durumuna göre ise ankete katılanların 430'u yükseköğretim almış işgörenlerden oluşmaktadır. Yaş aralığında ise 31-40 yaş grubu 247 kişi ile önemli bir ağırlığa sahiptir. İşgörenlerin hizmet yıllarında ise dengeli bir dağılım vardır. Aynı kurumda çalışma süresinde ise 0-10 yıl çalışan işgörenlerin sayısı yüksektir. Öte yandan ünvanlar incelendiğinde ankete katılan işgörenlerin 310'unun memur olduğu görülmüştür.

Araştırmada örgütsel bağlılık ve örgütsel adaletin cinsiyet ve medeni hali gibi 2 ayrı özelliğe göre farklılık gösterip göstermediği "t-testi"; çalışanların eğitim durumu, yaş, çalışma süresine ve unvanına göre farklılık gösterip göstermediği ise "ANOVA analizi" ile test edilmiştir.

**Tablo 4.11. Örgütsel Bağlılık Ve Alt Boyutlarının Cinsiyete Ve Medeni Duruma Farklılık Gösterip Göstermediği Test Etmek Üzere Yapılan T Testi Bulguları**

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	Sig
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	Kadın	177	3,11	0,80	0,94
	Erkek	394	3,12	0,81	
	Evli	459	3,11	0,81	0,51
	Bekar	112	3,16	0,80	
<b>Duygusal Bağlılık</b>	Kadın	177	3,20	0,98	0,36
	Erkek	394	3,28	1,11	
	Evli	459	3,27	1,08	0,61
	Bekar	112	3,21	1,01	
<b>Devam Bağlılığı</b>	Kadın	177	3,16	0,93	0,57
	Erkek	394	3,21	0,94	
	Evli	459	3,16	0,94	0,08
	Bekar	112	3,33	0,88	
<b>Normatif Bağlılık</b>	Kadın	177	3,09	0,92	0,39
	Erkek	394	3,02	0,90	
	Evli	459	3,02	0,89	0,28
	Bekar	112	3,12	0,95	

Örgütsel bağlılığın cinsiyete ve medeni duruma göre yapılan t-testi sonucunda (Tablo 4.11) örgütsel bağlılık ve boyutlarının cinsiyet ve medeni duruma göre % 5 önem seviyesinde ve % 95 güvenilrlikte farklılık göstermediği ( $p>0,05$ ) belirlenmiştir.

**Tablo 4.12. Örgütsel Adalet Ve Alt Boyutlarının Cinsiyete Ve Medeni Duruma Göre Farklılık Gösterip Göstermediği Test Etmek Üzere Yapılan T Testi Bulguları**

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	Sig
Örgütsel Adalet	Kadın	177	2,94	0,80	0,057
	Erkek	394	2,80	0,84	
	Evli	459	2,80	0,83	0,01
	Bekar	112	3,01	0,78	
İşlem Adaleti	Kadın	177	2,71	0,98	0,04
	Erkek	394	2,53	0,98	
	Evli	459	2,53	0,99	0,01
	Bekar	112	2,83	0,92	
Dağıtım Adaleti	Kadın	177	2,95	1,08	0,16
	Erkek	394	2,81	1,15	
	Evli	459	2,84	1,14	0,54
	Bekar	112	2,91	1,10	
Kişilerarası Adalet	Kadın	177	3,26	0,85	0,36
	Erkek	394	3,19	0,89	
	Evli	459	3,17	0,86	0,01
	Bekar	112	3,40	0,91	
Bilgi Adaleti	Kadın	177	3,04	0,97	0,2
	Erkek	394	2,93	1,00	
	Evli	459	2,93	1,00	0,08
	Bekar	112	3,11	0,95	

Örgütsel adaletin cinsiyete ve medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediği test etmek üzere yapılan t-testi sonucunda (Tablo 4.12) örgütsel adaletin medeni duruma, işlem adaletinin cinsiyet ve medeni duruma ve kişilerarası adaletinin

medeni duruma göre farklılaştığı (  $p \leq 0.05$ ) ve diğer adalet boyutlarının cinsiyet ve medeni duruma göre farklılık göstermediği ( $p > 0.05$ ) belirlenmiştir. Sonuçlar % 5 önem seviyesinde ve % 95 güvenlilikte analiz edilmiştir.



**Tablo 4.13. Örgütsel Bağlılığın Eğitim Durumuna Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü ANOVA Testi Bulguları**

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	1.İlköğretim	22	3,20	0,89	5,04*** (2-3,2-4, 2-5)
	2.Lise	119	3,35	0,83	
	3.Ön Lisans	131	3,07	0,84	
	4.Lisans	251	3,09	0,76	
	5.Lisans üstü	48	2,77	0,75	
<b>Duygusal Bağlılık</b>	1.İlköğretim	22	3,22	1,20	4,49*** (2-5, 4-5)
	2.Lise	119	3,53	1,04	
	3.Ön Lisans	131	3,21	1,10	
	4.Lisans	251	3,24	1,02	
	5.Lisans üstü	48	2,78	1,04	
<b>Devam Bağlılığı</b>	1.İlköğretim	22	3,09	0,83	1,03
	2.Lise	119	3,33	0,94	
	3.Ön Lisans	131	3,22	0,99	
	4.Lisans	251	3,13	0,95	
	5.Lisans üstü	48	3,18	0,69	
<b>Normatif Bağlılık</b>	1.İlköğretim	22	3,24	0,98	3,70** (2-5)
	2.Lise	119	3,25	0,88	
	3.Ön Lisans	131	2,95	0,92	
	4.Lisans	251	3,03	0,89	
	5.Lisans üstü	48	2,72	0,90	

\*\* $p \leq .01$  \*\*\* $p \leq .001$

Tablo 4.13 de de görüldüğü üzere örgütsel bağlılık ve alt boyutları (devam bağlılığı hariç) eğitim seviyelerine göre farklılık göstermektedir ( $p \leq 0,05$ ). Gruplardan farklılık gösterenler Tukey testi sonuçlarına göre F göstergeleri bölümünde parantez içinde gösterilmiştir.

Çalışanların örgütsel bağlılıklarının eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediği ise “ANOVA analizi” ile test edilmiştir. Örgütsel bağlılığın eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizleri Tablo 4.15 de sunulmuştur.

**Tablo 4.14. Örgütsel Bağlılığın Yaşa Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü ANOVA Testi Bulguları**

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F
Örgütsel Bağlılık	1.20-30	76	3,11	0,78	2,94* (2-4)
	2.31-40	247	3,05	0,83	
	3.41-50	167	3,11	0,81	
	4.51 ve üstü	81	3,36	0,76	
Duygusal Bağlılık	1.20-30	76	3,14	0,98	6,08*** (1-4,2-4,3-4)
	2.31-40	247	3,14	1,06	
	3.41-50	167	3,27	1,05	
	4.51 ve üstü	81	3,70	1,09	
Devam Bağlılığı	1.20-30	76	3,37	0,76	1,78
	2.31-40	247	3,15	0,96	
	3.41-50	167	3,12	0,96	
	4.51 ve üstü	81	3,31	0,92	
Normatif Bağlılık	1.20-30	76	3,05	0,87	0,63
	2.31-40	247	2,99	0,91	
	3.41-50	167	3,05	0,95	
	4.51 ve üstü	81	3,15	0,85	

\* $p \leq 0,05$  \*\* $p \leq 0,01$  \*\*\* $p \leq 0,001$

Örgütsel bağlılığın yaşa göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizleri Tablo 4.14 da sunulmuştur.

Tablo 4.14 da da görüldüğü üzere örgütsel bağlılık ve alt boyutları (devam bağlılığı ve normatif bağlılık hariç) yaş seviyelerine göre farklılık göstermektedir

( $p \leq 0,05$ ). Gruplardan farklılık gösterenler Tukey testi sonuçlarına göre F göstergeleri bölümünde parantez içinde gösterilmiştir.

**Tablo 4.15. Örgütsel Bağlılığın Çalışma Süresine (Hizmet Yılı) Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü ANOVA Testi Bulguları**

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	1.0-10	185	3,11	0,77	2.63
	2.11-20	183	3,02	0,84	
	3.21 ve üstü	203	3,21	0,81	
<b>Duygusal Bağlılık</b>	1.0-10	185	3,16	1.00	6,27** (1-3,2-3)
	2.11-20	183	3,12	1,07	
	3.21 ve üstü	203	3,47	1,10	
<b>Devam Bağlılığı</b>	1.0-10	185	3,29	0,82	2.13
	2.11-20	183	3,09	1.02	
	3.21 ve üstü	203	3,20	0,94	
<b>Normatif Bağlılık</b>	1.0-10	185	3,06	0,85	0,46
	2.11-20	183	2,99	0,93	
	3.21 ve üstü	203	3,07	0,93	

\*\* $p \leq 0,01$

Örgütsel bağlılığın çalışma süresine (hizmet yılı) göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizleri Tablo 4.17 de sunulmuştur.

**Tablo 4.16. Örgütsel Bağlılığın Ünvana Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü ANOVA Testi Bulguları**

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	1.YHS	50	3,26	0,72	1,306
	2.Memur	310	3,09	0,84	
	3.Şef	47	3,01	0,84	
	4.Teknik Personel	79	3,07	0,81	
	5.Müdür/Yönetici	46	3,34	0,65	
	6.Diğer	39	3,13	0,81	
<b>Duygusal Bağlılık</b>	1.YHS	50	3,30	1,08	1,22
	2.Memur	310	3,20	1,07	
	3.Şef	47	3,19	1,13	
	4.Teknik Personel	79	3,22	1,12	
	5.Müdür/Yönetici	46	3,59	0,88	
	6.Diğer	39	3,38	0,99	
<b>Devam Bağlılığı</b>	1.YHS	50	3,43	0,81	1,13
	2.Memur	310	3,21	0,93	
	3.Şef	47	3,05	0,94	
	4.Teknik Personel	79	3,13	1,03	
	5.Müdür/Yönetici	46	3,06	0,86	
	6.Diğer	39	3,16	0,96	
<b>Normatif Bağlılık</b>	1.YHS	50	3,24	0,85	1,33
	2.Memur	310	3,01	0,91	
	3.Şef	47	2,99	0,97	
	4.Teknik Personel	79	3,95	0,91	
	5.Müdür/Yönetici	46	3,27	0,81	
	6.Diğer	39	3,00	0,93	

\* $p \leq .05$  \*\* $p \leq .01$  \*\*\* $p \leq .001$

Örgütsel bağlılığın ünvana göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizleri Tablo 4.18 de sunulmuştur.



Tablo 4.18 de de görüldüğü üzere örgütsel bağlılık ve boyutları ünvana göre farklılık göstermemektedir( $p>0,05$ ). Örgütsel bağlılığın ünvana göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde örgütsel bağlılık ve onun alt boyutlarında ortalama kararsızlığı temsil eden 3 ve 3'ün üzerindedir. Sadece tabloda şef düzeyinde çalışan işgörenlerin normatif bağlılık düzeyleri 2.99 olarak gerçekleşmiştir. Bu rakamda 3'e yakındır.



**Tablo 4.17. Örgütsel Adaletin Eğitim Durumuna Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü ANOVA Testi Bulguları**

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F
<b>Örgütsel Adalet</b>	1.İlköğretim	22	2,98	0,99	2,94* (2-3)
	2.Lise	119	3,03	0,77	
	3.Ön Lisans	131	2,74	0,76	
	4.Lisans	251	2,83	0,84	
	5.Lisans üstü	48	2,65	0,90	
<b>İşlem Adaleti</b>	1.İlköğretim	22	2,71	1,07	3,03* (2-3)
	2.Lise	119	2,83	0,86	
	3.Ön Lisans	131	2,42	0,93	
	4.Lisans	251	2,58	1,00	
	5.Lisans üstü	48	2,45	1,17	
<b>Dağıtım Adaleti</b>	1.İlköğretim	22	3,11	1,32	5,98*** (2-3,2-4, 2-5)
	2.Lise	119	3,26	1,00	
	3.Ön Lisans	131	2,82	1,09	
	4.Lisans	251	2,70	1,14	
	5.Lisans üstü	48	2,64	1,16	
<b>Kişilerarası Adalet</b>	1.İlköğretim	22	3,01	0,75	1,41
	2.Lise	119	3,25	0,84	
	3.Ön Lisans	131	3,11	0,86	
	4.Lisans	251	3,29	0,87	
	5.Lisans üstü	48	3,12	1,05	
<b>Bilgi Adaleti</b>	1.İlköğretim	22	3,23	1,09	1,74
	2.Lise	119	3,06	1,04	
	3.Ön Lisans	131	2,90	0,94	
	4.Lisans	251	2,98	1,00	
	5.Lisans üstü	48	2,69	0,95	

\* $p \leq 0,05$ , \*\*\* $p \leq 0,001$

Tablo 4.17 da da görüldüğü üzere örgütsel adalet ve alt boyutları (kişilerarası adalet ve bilgi adaleti hariç) eğitim seviyelerine göre farklılık göstermektedir ( $p \leq 0,05$ ).

Gruplardan farklılık gösterenler Tukey testi sonuçlarına göre F göstergeleri bölümünde parantez içinde gösterilmiştir.

**Tablo 4.18. Örgütsel Adaletin Yaşa Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü ANOVA Testi Bulguları**

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F
<b>Örgütsel Adalet</b>	1.20-30	76	3,06	0,84	2,08
	2.31-40	247	2,82	0,80	
	3.41-50	167	2,79	0,88	
	4.51 ve üstü	81	2,79	0,74	
<b>İşlem Adaleti</b>	1.20-30	76	2,91	0,93	3,46* (1-4,1-3)
	2.31-40	247	2,58	0,98	
	3.41-50	167	2,53	1,02	
	4.51 ve üstü	81	2,44	0,91	
<b>Dağıtım Adaleti</b>	1.20-30	76	2,99	1,14	2,21
	2.31-40	247	2,73	1,10	
	3.41-50	167	2,89	1,17	
	4.51 ve üstü	81	3,04	1,11	
<b>Kişilerarası Adalet</b>	1.20-30	76	3,32	1,01	0,68
	2.31-40	247	3,23	0,84	
	3.41-50	167	3,19	0,90	
	4.51 ve üstü	81	3,13	0,79	
<b>Bilgi Adaleti</b>	1.20-30	76	3,16	0,97	1,97
	2.31-40	247	3,00	0,97	
	3.41-50	167	2,85	1,05	
	4.51 ve üstü	81	2,91	0,95	

\* $p \leq .05$  \*\* $p \leq .01$  \*\*\* $p \leq .001$

Örgütsel adaletin yaşa göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizleri Tablo 4.20 de sunulmuştur.

Tablo 4.18 de de görüldüğü üzere örgütsel adalet ve alt boyutları (işlem adaleti hariç) yaş seviyelerine göre farklılık göstermemektedir ( $p > 0,05$ ). Gruplardan farklılık

gösterenler (işlem adaleti) Tukey testi sonuçlarına göre F göstergeleri bölümünde parantez içinde gösterilmiştir.

**Tablo 4.19. Örgütsel Adaletin Çalışma Süresine(Hizmet Yılı) Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü ANOVA Testi Bulguları**

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F
Örgütsel Adalet	1.0-10	185	2,99	0,80	5,93** (1-2)
	2.11-20	183	2,70	0,78	
	3.21 ve üstü	203	2,83	0,87	
İşlem Adaleti	1.0-10	185	2,78	0,96	5,57** (1-2,1-3)
	2.11-20	183	2,46	0,94	
	3.21 ve üstü	203	2,89	1,02	
Dağıtım Adaleti	1.0-10	185	2,65	1,10	4,97** (2-3)
	2.11-20	183	3,00	1,06	
	3.21 ve üstü	203	2,85	1,19	
Kişilerarası Adaleti	1.0-10	185	3,33	0,89	2,60
	2.11-20	183	3,14	0,84	
	3.21 ve üstü	203	3,17	0,89	
Bilgi Adaleti	1.0-10	185	3,16	0,89	5,62** (1-2)
	2.11-20	183	2,82	1,01	
	3.21 ve üstü	203	2,92	1,04	

\*\* $p \leq .01$

Örgütsel adaletin çalışma süresine (hizmet yılı) göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizleri Tablo 4.19 de sunulmuştur.

Tablo 4.19 de de görüldüğü üzere örgütsel adalet ve boyutları (Kişilerarası adalet hariç) çalışma süresine(hizmet yılı) seviyelerine göre farklılık göstermektedir( $p \leq 0,05$ ). Gruplardan farklılık gösterenler Tukey testi sonuçlarına göre F göstergeleri bölümünde parantez içinde gösterilmiştir.

**Tablo 4.20. Örgütsel Adaleti Ve Boyutlarının Ünvana Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü ANOVA Testi Bulguları**

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F
Örgütsel Adalet	1.YHS	50	2,83	0,81	2,30* (2-4)
	2.Memur	310	2,91	0,82	
	3.Şef	47	2,78	0,77	
	4.Teknik Personel	79	2,60	0,80	
	5.Müdür/Yönetici	46	2,97	0,92	
	6.Diğer	39	2,69	0,80	
İşlem Adaleti	1.YHS	50	2,51	0,93	2,08
	2.Memur	310	2,66	0,97	
	3.Şef	47	2,55	0,99	
	4.Teknik Personel	79	2,37	0,95	
	5.Müdür/Yönetici	46	2,82	1,06	
	6.Diğer	39	2,37	1,00	
Dağıtım Adaleti	1.YHS	50	2,86	1,15	1,18
	2.Memur	310	2,90	1,08	
	3.Şef	47	2,75	1,15	
	4.Teknik Personel	79	2,76	1,23	
	5.Müdür/Yönetici	46	3,03	1,12	
	6.Diğer	39	2,54	1,24	
Kişilerarası Adaleti	1.YHS	50	3,12	0,80	1,79
	2.Memur	310	3,28	0,87	
	3.Şef	47	3,13	0,66	
	4.Teknik Personel	79	2,99	0,90	
	5.Müdür/Yönetici	46	3,26	0,97	
	6.Diğer	39	3,32	1,05	
Bilgi Adaleti	1.YHS	50	3,14	0,93	3,73** (1-4, 2-4)
	2.Memur	310	3,06	1,02	
	3.Şef	47	2,86	0,88	
	4.Teknik Personel	79	2,54	0,93	
	5.Müdür/Yönetici	46	2,96	1,07	
	6.Diğer	39	2,91	0,85	

\* $p \leq .05$  \*\* $p \leq .01$  \*\*\* $p \leq .001$

Örgütsel adaleti ve boyutlarının ünvana göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizleri Tablo 4.20 de sunulmuştur.

Tablo 4.20 de de görüldüğü üzere örgütsel adalet ve alt boyutları (örgütsel adalet ve bilgisel adalet hariç) ünvana göre farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ). Gruplardan farklılık gösterenler Tukey testi sonuçlarına göre F göstergeleri bölümünde parantez içinde gösterilmiştir.

#### 4.6.2. Değişkenler Arası İlişkiler

Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla Pearson korelasyonları hesaplanmıştır (Tablo 4.21). Tabloda ayrıca satırların sonunda güvenilirlik bulguları parantez içinde sunulmuştur. Analiz sonucunda; örgütsel adalet ve boyutlarının, bağımlı değişken olan örgütsel bağlılık ve boyutları ile (kişilerarası adalet-devam bağlılığı ilişkisi hariç) pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.21. Korelasyon Değerleri**

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>1.Ö. BAĞLILIK</b>	<b>(.88)</b>								
<b>2.DUY.BAĞ</b>	.87***	<b>(.90)</b>							
<b>3.DEV.BAĞ</b>	.45***	.16***	<b>(.78)</b>						
<b>4.NORM.BAĞ</b>	.88***	.61***	.34***	<b>(.78)</b>					
<b>5.İŞLEM ADALETİ</b>	.44***	.38***	.21***	.39***	<b>(.89)</b>				
<b>6.DAĞITIM AD.</b>	.48***	.44***	.22***	.40***	.70***	<b>(.88)</b>			
<b>7.KİŞL.ADALET</b>	.37***	.40***	.05	.29***	.34***	.31***	<b>(.74)</b>		
<b>8.BİLGİ ADALETİ</b>	.53***	.52***	.23***	.43***	.48***	.41***	.69***	<b>(.88)</b>	
<b>9.ÖRG. ADALET</b>	.58***	.54***	.25***	.49***	.87***	.79***	.64***	.79***	<b>(.93)</b>

Not: Alfa güvenilirlik katsayıları parantez içinde gösterilmiştir.

\*\*\* $p\leq.001$

Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında ve bu kavramların alt boyutlarının birbirleriyle olan ilişkilerinin düzeyleri hakkında bilgilere ulaşmak amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucuna göre örgütsel adalet ile alt boyutları arasında ( $r=0.22$  ile  $r=0.93$ ,  $p\leq.001$ ) dağılım gösteren istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişkinin olduğu, örgütsel bağlılık boyutları arasında ise ( $r=0.16$  ile  $r=0.88$ ,  $p\leq.001$ ) arasında bir anlamlı pozitif ilişkinin olduğu gözlenmiştir.

Her bir faktör altında yer alan boyutların gerek birbiriyle, gerekse diğer faktörlerin boyutları ile ilişkisi incelendiğinde en düşük düzey anlamlı ilişki ( $r=0.31$   $p\leq.001$ ) ile dağıtım adaleti ile kişilerarası adalet arasındadır. Bunun yanında ( $r=0.79$   $p\leq.001$ ) bilgisayar adalet ile örgütsel adalet arasında en yüksek düzeyde anlamlı pozitif bir ilişki vardır. Örgütsel bağlılık kavramı ile alt boyutları incelendiğinde en düşük düzey anlamlı ilişki ( $r=0.16$   $p\leq.001$ ) ile duygusal bağlılık ile devam bağlılığı arasındadır. Literatürde yer alan çalışmalarda güçlü bir korelasyon olduğu görülen bu iki alt boyut bu çalışmada en düşük olarak gerçekleşmiştir. Bunun yanında en güçlü anlamlı pozitif bir ilişki ( $r=0.88$   $p\leq.001$ ) ile örgütsel bağlılık ile normatif bağlılık arasındadır.

İşlemsel adaletin kişilerarası adalet ile olan ilişkisi ( $r=0.29$ ), bilgisayar adalet ile olan ilişkisi de ( $r=0.43$ ) olarak bulunmuştur. Bunun yanında dağıtımsal adaletin bilgisayar adalet ile ve kişilerarası adalet ile olan ilişkisi ( $r=0.23$ ) olarak gerçekleşmiştir. Ortaya çıkan bu sonuçlar Greenberg'in (1993) ortaya koyduğu dağıtım adaleti ile kişilerarası adaletin daha çok ilişkili olduğu işlemsel adaletinde bilgisayar adalet ile ilişkili olduğu yönündeki söylemini büyük ölçüde desteklemiştir.

Aynı şekilde benzer değerlendirmeleri örgütsel adalet ve alt boyutları arasında yaptığımızda değerlerin ( $r=0.21$  ile  $0.93$   $p\leq.001$ ) arasında pozitif ve anlamlı olarak dağıldığı, en güçlü ilişkinin ( $r=0.93$   $p\leq.001$ ) ise örgütsel adalet olduğu, onun alt boyutları arasındaki korelasyonda ise en güçlü ilişkinin ( $r=0.87$   $p\leq.001$ ) örgütsel adalet ile işlem adaleti arasında olduğu, en düşük ilişkinin ise ( $r=0.31$   $p\leq.001$ ) dağıtım adaleti ile kişilerarası adalet arasında olduğu görülmüştür. Ayrıca örgütsel adaletin altboyutlarının kendi aralarındaki korelasyonunda bilgisayar adalet ile kişilerarası adalet arasında ( $r=0.69$   $p\leq.001$ ) en yüksek düzeyde anlamlı pozitif ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 4.21 deki korelasyon değerleri tablosunda bağımsız değişken örgütsel adalet ile bağımlı değişken örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde en güçlü ilişkinin duygusal bağlılık ile bilgisayar adalet arasında ( $r=0.52$   $p\leq.001$ ) en yüksek düzeyde anlamlı ve pozitif ilişki tespit edilirken en düşük ilişki de ( $r=0.21$   $p\leq.001$ ) ile devam bağlılığı ile işlem adaleti arasında tespit edilmiştir. Bunun yanında kişilerarası adalet ile devam bağlılığı arasında ( $r=0.05$   $p\leq.001$ ) pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit

edilememiştir. Bu değerlere ilave olarak örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında ( $r=0.58$   $p\leq.001$ ) pozitif yönde ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

#### 4.6.3.Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Regresyon Analizi Bulguları

Değişkenler arası doğrudan ilişkileri, diğer bir ifade biçimi ile bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki açıklama güçlerini ortaya koymak amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır. Regresyon analizlerinde örgütsel bağlılık ve alt boyutları bağımlı değişken olarak ele alınmış ve örgütsel adalet ve alt boyutları bağımsız değişken olarak ele alınarak bağımlı değişken üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu analizler yapılırken cinsiyet, yaş ve çalışılan süre analizlerin ilk aşamasında analizlere dahil edilerek hiyerarşik regresyon analizleri yapılmış ve böylelikle bu etkenler kontrol altına alınmıştır. Bu kapsamda aşağıdaki tablolarda sadece son adım sonuçlar ele alınarak hipotez sonuçları açıklanmaya çalışılmıştır.

**Tablo 4.22. Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisini Belirlemeye İlişkin Hiyerarşik Regresyon Sonuçları**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,962	,146		20,221	,000
	YAS	,077	,050	,085	1,561	,119
	CINS	-,033	,076	-,019	-,432	,666
	CAL_SURE	,015	,054	,015	,282	,778
2	(Constant)	1,060	,159		6,684	,000
	YAS	,080	,040	,088	2,027	,043
	CINS	,037	,061	,021	,609	,543
	CAL_SURE	,072	,043	,071	1,649	,100
	<b>ORG_ADLT</b>	<b>,590</b>	<b>,033</b>	<b>,602</b>	<b>17,836</b>	<b>,000</b>

Dependent Variable: ORG\_BAG



**Tablo 4.23. Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları(Son Adım)**

<b>Örgütsel Bağlılık</b>			
<b>Değişkenler</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>Hipotez</b>	<b>Destek</b>
Yaş	0,08	-	-
Cinsiyet	0,02	-	-
Çalışma Süresi	0,07	-	-
<b>Örgütsel Adalet</b>	<b>0,60***</b>	<b>H1</b>	<b>Desteklendi</b>
<hr/>			
*** $p \leq .005$	$R^2 = 0,36$	$F = 81,4$	

Sonuçlar değerlendirildiğinde, Tablo 4.23 de de görüldüğü üzere örgütsel adaletin (bütün olarak) örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ( $\beta = 0,60$ ;  $p \leq 0,05$ ). Örgütsel adalet örgütsel bağlılığı %36 oranında açıklamaktadır ( $R^2 = .36$ ). Bu kapsamda **Hipotez 1 desteklenmiştir**.

**Tablo 4.24. Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	Zero-order	Partial
1	(Constant)	2,962	,146		20,221	,000
	YAS	,077	,050	,085	1,561	,119
	CINS	-,033	,076	-,019	-,432	,666
2	CAL_SURE	,015	,054	,015	,282	,778
	(Constant)	1,785	,162		11,024	,000
	YAS	,109	,044	,120	2,472	,014
	CINS	,018	,067	,010	,263	,793
	CAL_SURE	,033	,048	,033	,685	,493
3	ISL_ADLT	,379	,031	,460	12,258	,000
	(Constant)	1,691	,158		10,708	,000
	YAS	,070	,043	,077	1,608	,108
	CINS	,033	,065	,019	,511	,610
	CAL_SURE	,035	,047	,035	,750	,453
	ISL_ADLT	,195	,043	,237	4,548	,000
4	DAG_ADLT	,223	,037	,311	5,993	,000
	(Constant)	1,145	,175		6,529	,000
	YAS	,065	,042	,071	1,550	,122
	CINS	,034	,063	,019	,531	,596
	CAL_SURE	,059	,045	,058	1,296	,196
	ISL_ADLT	,150	,042	,182	3,561	,000
	DAG_ADLT	,197	,036	,274	5,427	,000
5	ETKL_ADLT	,220	,035	,238	6,321	,000
	(Constant)	1,081	,166		6,534	,000
	YAS	,060	,040	,066	1,510	,131
	CINS	,035	,060	,020	,592	,554
	CAL_SURE	,087	,043	,086	2,028	,043
	ISL_ADLT	,073	,041	,088	1,781	,075
	DAG_ADLT	,175	,034	,245	5,126	,000
	ETKL_ADLT	-,004	,042	-,005	-,102	,919
6	BYL_ADLT	,339	,040	,416	8,484	,000

Dependent Variable: ORG\_BAG

**Tablo 4.25. Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları (Son Adım)**

<b>Örgütsel Bağlılık</b>			
<b>Değişkenler</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>Hipotez</b>	<b>Destek</b>
Yaş	0,06	-	-
Cinsiyet	0,02	-	-
Çalışma Süresi	0,00	-	-
<b>İşlem Adaleti</b>	<b>0,08</b>	<b>H2</b>	Desteklenmedi
<b>Dağıtım Adaleti</b>	<b>0,24***</b>	<b>H3</b>	<b>Desteklendi</b>
<b>Kişilerarası Adalet</b>	<b>-0,00</b>	<b>H4</b>	Desteklenmedi
<b>Bilgi Adaleti</b>	<b>0,41***</b>	<b>H5</b>	<b>Desteklendi</b>
<b>***<math>p \leq .005</math></b>		<b><math>R^2 = 0,39</math></b>	<b><math>F = 51,4</math></b>

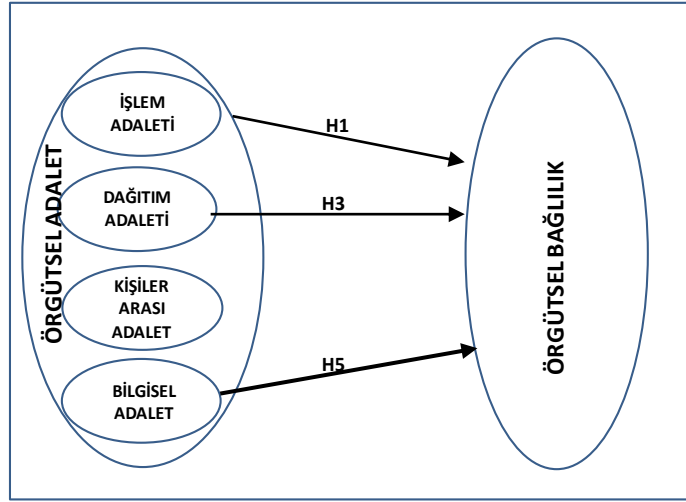
Tablo 4.25 de görüldüğü üzere işlem adaletinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu kapsamda **Hipotez 2 desteklenmemiştir.**

Dağıtım adaletinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ( $\beta = 0,24$ ;  $p \leq 0,005$ ). Dağıtım adaleti örgütsel bağlılığı % 39 oranında açıklamaktadır ( $R^2 = .39$ ). Bu kapsamda **Hipotez 3 desteklenmiştir.**

Kişilerarası adaletin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür Bu kapsamda **Hipotez 4 desteklenmemiştir.**

Bilgisel adaletin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ( $\beta = 0,41$ ;  $p \leq 0,005$ ). Bilgi adaleti örgütsel bağlılığı %39 oranında açıklamaktadır ( $R^2 = .39$ ). Bu kapsamda **Hipotez 5 desteklenmiştir.**

Bu duruma göre Bağımlı değişken Örgütsel Bağlılığın Bağımsız Değişken Örgütsel Adaletin alt boyutları ile ilişkisi Şekil 4.5' te gösterilmiştir.



**Şekil 4.5. Bağımlı Değişken Örgütsel Bağlılığın Bağımsız Değişken Örgütsel Adaletin Alt Boyutları İle İlişkisi**

Hiyerarşik regresyon analizinde ikinci olarak bağımlı değişken duygusal bağlılığın bağımsız değişken örgütsel adalet ve onun alt boyutlarına ilişkin araştırma yapılmıştır. Bu kapsamda duygusal bağlılık ile örgütsel adaletin hiyerarşik regresyon tablosu aşağıda gösterilmiştir.

**Tablo 4.26. Örgütsel Adaletin Duygusal Bağlılığa Etkisini Belirlemeye İlişkin Hiyerarşik Regresyon Sonuçları**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,783	,191		14,546	,000
	YAS	,148	,065	,123	2,281	,023
	CINS	,008	,099	,003	,076	,939
	CAL_SURE	,060	,071	,045	,855	,393
2	(Constant)	,425	,213		1,997	,046
	YAS	,152	,053	,126	2,844	,005
	CINS	,094	,081	,040	1,151	,250
	CAL_SURE	,130	,058	,098	2,236	,026
	ORG_ADLT	,731	,044	,567	16,475	,000

Dependent Variable: DUY\_BAG

**Tablo 4.27. Örgütsel Adaletin Duygusal Bağlılığa Etkisine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları (Son Adım)**

<b>Duygusal Bağlılık</b>			
<b>Değişkenler</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>Hipotez</b>	<b>Destek</b>
Yaş	0,12	-	-
Cinsiyet	0,04	-	-
Çalışma Süresi	0,09	-	-
<b>Örgütsel Adalet</b>	<b>0,56***</b>	<b>H1<sub>a</sub></b>	<b>Desteklendi</b>
*** $p \leq .005$		<b><math>R^2 = 0,34</math></b>	<b><math>F = 73,1</math></b>

Tablo 4.26. da görüldüğü üzere örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılığın örgütsel adaleti ( bütün olarak) nasıl etkilediğine yönelik yapılan regresyon analizi sonucunda örgütsel adaletin duygusal bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ( $\beta = 0,56$ ;  $p \leq 0,05$ ). Örgütsel adalet duygusal bağlılığı %34 oranında açıklamaktadır ( $R^2 = .34$ ). Bu kapsamda **Hipotez 1a desteklenmiştir.**

**Tablo 4.28. Örgütsel Adalet Boyutlarının Duygusal Bağlılığa Etkisine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	Zero-order	Partial
1	(Constant)	2,783	,191		14,546	,000
	YAS	,148	,065	,123	2,281	,023
	CINS	,008	,099	,003	,076	,939
	CAL_SURE	,060	,071	,045	,855	,393
2	(Constant)	1,413	,217		6,507	,000
	YAS	,185	,059	,154	3,117	,002
	CINS	,066	,090	,029	,731	,465
	CAL_SURE	,081	,064	,061	1,256	,210
3	ISL_ADLT	,441	,041	,407	10,634	,000
	(Constant)	1,291	,212		6,083	,000
	YAS	,133	,058	,111	2,289	,022
	CINS	,087	,088	,037	,984	,326
	CAL_SURE	,084	,063	,063	1,334	,183
	ISL_ADLT	,202	,058	,186	3,505	,000
4	DAG_ADLT	,290	,050	,307	5,794	,000
	(Constant)	,375	,231		1,625	,105
	YAS	,126	,055	,105	2,272	,023
	CINS	,087	,083	,038	1,042	,298
	CAL_SURE	,123	,060	,093	2,069	,039
	ISL_ADLT	,126	,055	,116	2,277	,023
	DAG_ADLT	,245	,048	,260	5,144	,000
	ETKL_ADLT	,369	,046	,303	8,056	,000
5	(Constant)	,300	,221		1,358	,175
	YAS	,119	,053	,099	2,262	,024
	CINS	,089	,080	,038	1,118	,264
	CAL_SURE	,157	,057	,118	2,745	,006
	ISL_ADLT	,035	,054	,032	,638	,524
	DAG_ADLT	,220	,046	,233	4,830	,000
	ETKL_ADLT	,104	,056	,085	1,848	,065
	BÝL_ADLT	,402	,053	,374	7,533	,000

Dependent Variable: DUY\_BAG

**Tablo 4.29. Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılığa Etkisine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları (Son Adım)**

<b>Duygusal Bağlılık</b>			
<b>Değişkenler</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>Hipotez</b>	<b>Destek</b>
Yaş	0,09	-	-
Cinsiyet	0,38	-	-
Çalışma Süresi	0,11	-	-
<b>İşlem Adaleti</b>	<b>0,03</b>	<b>H2<sub>a</sub></b>	Desteklenmedi
<b>Dağıtım Adaleti</b>	<b>0,23***</b>	<b>H3<sub>a</sub></b>	<b>Desteklendi</b>
<b>Kişilerarası Adalet</b>	<b>-0,08</b>	<b>H4<sub>a</sub></b>	Desteklenmedi
<b>Bilgisel Adalet</b>	<b>0,37***</b>	<b>H5<sub>a</sub></b>	<b>Desteklendi</b>
*** $p \leq .005$		$R^2 = 0,37$	$F = 48,1$

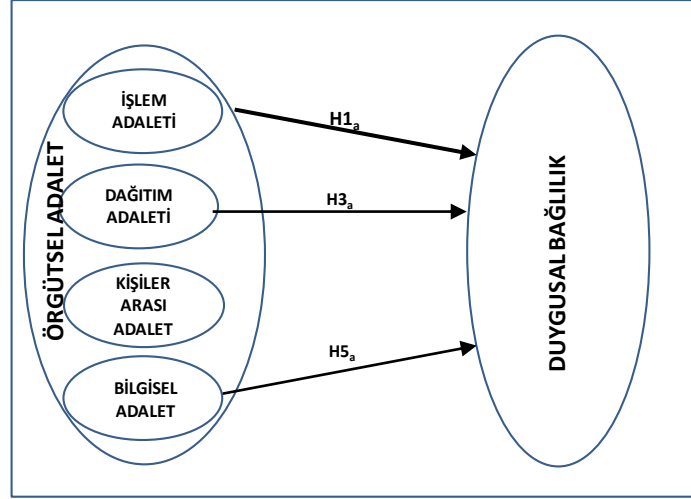
Tablo 28'de İşlem adaletinin duygusal bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Bu kapsamda **Hipotez 2a desteklenmemiştir.**

Dağıtım adaletinin duygusal bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ( $\beta = 0,23$ ;  $p \leq 005$ ). Dağıtım adaleti duygusal bağlılığı %37 oranında açıklamaktadır ( $R^2 = .37$ ). Bu kapsamda **Hipotez 3a desteklenmiştir.**

Kişilerarası adaletin duygusal bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Bu kapsamda **Hipotez 4a desteklenmemiştir.**

Bilgisel adaletin duygusal bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ( $\beta = 0,37$ ;  $p \leq 005$ ). Bilgi adaleti duygusal bağlılığı %37 oranında açıklamaktadır ( $R^2 = .37$ ). Bu kapsamda **Hipotez 5a desteklenmiştir.**

Bu duruma göre Bağımlı değişken Örgütsel Bağlılığın Bağımsız Değişken Örgütsel Adaletin alt boyutları ile ilişkisi Şekil 24 te gösterilmiştir.



**Şekil 4.6. Bağımlı Değişken Örgütsel Bağlılığın Bağımsız Değişken Örgütsel Adaletin Alt Boyutları İle İlişkisi**

Hiyerarşik regresyon analizinde üçüncü olarak bağımlı değişken devam bağlılığının bağımsız değişken örgütsel adalete ve onun alt boyutlarına ilişkin araştırma yapılmıştır. Bu kapsamda devam bağlılık ile örgütsel adaletin hiyerarşik regresyon tablosu aşağıda gösterilmiştir.

**Tablo 4.30. Örgütsel Adaletin Duygusal Bağlılığa Etkisine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t		Sig.
		B	Std. Error	Beta	Zero-order	Partial	
1	(Constant)	3,155	,170		18,604		,000
	YAS	-,008	,057	-,007	-,136		,892
	CINS	,056	,088	,028	,641		,522
	CAL_SURE	-,019	,063	-,016	-,304		,761
2	(Constant)	2,216	,222		9,994		,000
	YAS	-,006	,056	-,006	-,113		,910
	CINS	,090	,085	,045	1,066		,287
	CAL_SURE	,009	,061	,008	,144		,885
	ORG_ADLT	,291	,046	,257	6,290		,000

Dependent Variable: DEV\_BAG



**Tablo 4.31. Örgütsel Adaletin Duygusal Bağlılığa Etkisine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları (Son Adım)**

Devam Bağlılığı			
Değişkenler	$\beta$	Hipotez	Destek
Yaş	0,12	-	-
Cinsiyet	0,04	-	-
Çalışma Süresi	0,09	-	-
<b>Örgütsel Adalet</b>	<b>0,25***</b>	<b>H1<sub>b</sub></b>	<b>Desteklendi</b>
*** $p \leq .005$		$R^2 = 0,06$	$F = 10,1$

Örgütsel bağlılık boyutlarından devam bağlılığını yordamaya yönelik sonuçlar değerlendirildiğinde, Tablo 4.30 de de görüldüğü üzere örgütsel adaletin( bütün olarak) devam bağlılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ( $\beta = 0,25$ ;  $p \leq 001$ ). Örgütsel adalet devam bağlılığını %6 oranında açıklamaktadır( $R^2 = .06$ ). Bu kapsamda *Hipotez 1b desteklenmiştir*.

**Tablo 4.32. Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının Devam Bağlılığına Etkisini Belirlemeye İlişkin Hiyerarşik Regresyon Sonuçları**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	Zero-order	Partial
1	(Constant)	3,155	,170		18,604	,000
	YAS	-,008	,057	-,007	-,136	,892
	CINS	,056	,088	,028	,641	,522
	CAL_SURE	-,019	,063	-,016	-,304	,761
2	(Constant)	2,517	,206		12,224	,000
	YAS	,009	,056	,009	,168	,867
	CINS	,083	,086	,041	,972	,331
	CAL_SURE	-,009	,061	-,008	-,154	,878
	ISL_ADLT	,205	,039	,216	5,217	,000
3	(Constant)	2,464	,206		11,968	,000
	YAS	-,013	,057	-,012	-,227	,821
	CINS	,092	,085	,045	1,081	,280
	CAL_SURE	-,008	,061	-,007	-,136	,892
	ISL_ADLT	,101	,056	,107	1,811	,071
	DAG_ADLT	,126	,049	,152	2,595	,010
4	(Constant)	2,558	,237		10,811	,000
	YAS	-,012	,057	-,011	-,213	,832
	CINS	,092	,085	,045	1,080	,281
	CAL_SURE	-,012	,061	-,011	-,202	,840
	ISL_ADLT	,109	,057	,115	1,921	,055
	DAG_ADLT	,130	,049	,158	2,669	,008
	ETKL_ADLT	-,038	,047	-,035	-,802	,423
5	(Constant)	2,502	,231		10,811	,000
	YAS	-,017	,055	-,016	-,300	,764
	CINS	,094	,083	,046	1,123	,262
	CAL_SURE	,012	,060	,010	,199	,842
	ISL_ADLT	,042	,057	,045	,744	,457
	DAG_ADLT	,112	,048	,136	2,343	,019
	ETKL_ADLT	-,231	,059	-,216	-3,919	,000
	BÝL_ADLT	,292	,056	,311	5,227	,000

Dependent Variable: DEV\_BAG

**Tablo 4.33. Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının Devam Bağlılığına Etkisini Belirlemeye İlişkin Hiyerarşik Regresyon Sonuçları (Son Adım)**

Değişkenler	Devam Bağlılığı		
	$\beta$	Hipotez	Destek
Yaş	-0,16	-	-
Cinsiyet	0,04	-	-
Çalışma Süresi	0,01	-	-
<b>İşlem Adaleti</b>	<b>0,04</b>	<b>H2<sub>b</sub></b>	Desteklenmedi
<b>Dağıtım Adaleti</b>	<b>0,13***</b>	<b>H3<sub>b</sub></b>	<b>Desteklendi</b>
<b>Kişilerarası Adalet</b>	<b>-0,21***</b>	<b>H4<sub>b</sub></b>	<b>Desteklendi</b>
<b>Bilgi Adaleti</b>	<b>0,31***</b>	<b>H5<sub>b</sub></b>	<b>Desteklendi</b>
*** $p \leq .005$ $R^2 = 0,10$ $F = 9,2$			

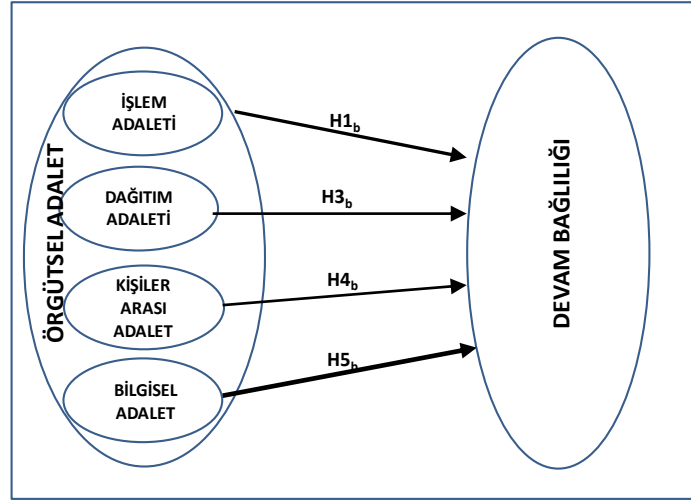
Tablo 4.32’de görüldüğü üzere işlem adaletinin devam bağlılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Bu kapsamda **Hipotez 2b desteklenmemiştir.**

Dağıtım adaletinin devam bağlılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ( $\beta = 0,13$ ;  $p \leq 005$ ). Dağıtım adaleti devam bağlılığını % 10 oranında açıklamaktadır ( $R^2 = .10$ ). Bu kapsamda **Hipotez 3b desteklenmiştir.**

Kişilerarası adaletin devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ( $\beta = -0,21$ ;  $p > 05$ ). Kişilerarası adaletin devam bağlılığını % 10 oranında açıklamaktadır ( $R^2 = .10$ ). Bu kapsamda **Hipotez 4b desteklenmiştir.**

Bilgi adaletinin devam bağlılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ( $\beta = 0,31$ ;  $p \leq 005$ ). Bilgi adaleti devam bağlılığını % 10 oranında açıklamaktadır ( $R^2 = .10$ ). Bu kapsamda **Hipotez 5b desteklenmiştir.**

Bu duruma göre bağımlı değişken devam bağlılığın bağımsız değişken örgütsel adaletin alt boyutları ile ilişkisi Şekil 4.7’de gösterilmiştir.



**Şekil 4.7. Bağımlı Değişken Devam Bağlılığın Bağımsız Değişken Örgütsel Adaletin Alt Boyutları İle İlişkisi**

Hiyerarşik regresyon analizinde dördüncü olarak bağımlı değişken normatif bağlılığının bağımsız değişken örgütsel adalet ve onun alt boyutlarına ilişkin araştırma yapılmıştır. Bu kapsamda normatif bağlılık ile örgütsel adaletin hiyerarşik regresyon tablosu aşağıda gösterilmiştir.

**Tablo 4.34. Örgütsel Adaletin Normatif Bağlılığa Etkisine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Sonuçları**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,084	,164		18,798	,000
	YAS	,063	,056	,062	1,132	,258
	CINS	-,094	,085	-,048	-1,107	,269
	CAL_SURE	-,019	,060	-,017	-,321	,748
2	(Constant)	1,320	,193		6,854	,000
	YAS	,066	,048	,065	1,362	,174
	CINS	-,029	,074	-,015	-,397	,692
	CAL_SURE	,033	,053	,029	,622	,534
	<b>ORG_ADLT</b>	<b>,547</b>	<b>,040</b>	<b>,499</b>	<b>13,610</b>	<b>,000</b>

Dependent Variable: NORM\_BAG

**Tablo 4.35. Örgütsel Adaletin Normatif Bağlılığa Etkisine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Sonuçları (Son Adım)**

Normatif Bağlılığı			
Değişkenler	$\beta$	Hipotez	Destek
Yaş	0,05	-	-
Cinsiyet	0,08	-	-
Çalışma Süresi	0,06	-	-
<b>Örgütsel Adalet</b>	<b>0,04***</b>	<b>H1c</b>	<b>Desteklendi</b>
*** $p \leq .005$	$R^2 = 0,25$	$F = 47,0$	

Örgütsel bağlılık boyutlarından normatif bağlılığı yordamaya yönelik sonuçlar değerlendirildiğinde, Tablo 4.34'te görüldüğü üzere örgütsel adaletin( bütün olarak) normatif bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ( $\beta = 0,01$ ;  $p \leq 0,05$ ). Örgütsel adalet normatif bağlılığı %25 oranında açıklamaktadır ( $R^2 = .25$ ). Bu kapsamda *Hipotez 1c desteklenmiştir*.

**Tablo 4.36. Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarına Normatif Bağlılığı Etkisini Belirlemeye İlişkin Hiyerarşik Regresyon Sonuçları**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	Zero-order	Partial
1	(Constant)	3,084	,164		18,798	,000
	YAS	,063	,056	,062	1,132	,258
	CINS	-,094	,085	-,048	-1,107	,269
	CAL_SURE	-,019	,060	-,017	-,321	,748
2	(Constant)	1,946	,187		10,387	,000
	YAS	,094	,051	,092	1,831	,068
	CINS	-,045	,078	-,023	-,578	,563
	CAL_SURE	-,002	,056	-,002	-,041	,967
	ISL_ADLT	,366	,036	,398	10,237	,000
3	(Constant)	1,864	,185		10,063	,000
	YAS	,059	,051	,058	1,162	,246
	CINS	-,031	,077	-,016	-,408	,683
	CAL_SURE	,000	,055	,000	-,008	,993
	ISL_ADLT	,206	,050	,224	4,089	,000
	DAG_ADLT	,195	,044	,243	4,460	,000
4	(Constant)	1,432	,210		6,832	,000
	YAS	,055	,050	,054	1,105	,270
	CINS	-,031	,076	-,016	-,412	,680
	CAL_SURE	,018	,054	,016	,337	,736
	ISL_ADLT	,170	,050	,185	3,378	,001
	DAG_ADLT	,174	,043	,217	4,012	,000
	ETKL_ADLT	,174	,042	,168	4,181	,000
5	(Constant)	1,377	,204		6,759	,000
	YAS	,051	,049	,050	1,044	,297
	CINS	-,030	,073	-,015	-,404	,686
	CAL_SURE	,043	,053	,038	,810	,418
	ISL_ADLT	,103	,050	,112	2,051	,041
	DAG_ADLT	,155	,042	,194	3,688	,000
	ETKL_ADLT	-,021	,052	-,020	-,403	,687
	BÝL_ADLT	,295	,049	,323	5,989	,000

Dependent Variable: NORM\_BAG

**Tablo 4.37. Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarına Normatif Bağlılığa Etkisini Belirlemeye İlişkin Hiyerarşik Regresyon Sonuçları (Son Adım)**

Değişkenler	Normatif Bağlılık		
	$\beta$	Hipotez	Destek
Yaş	0,05	-	-
Cinsiyet	- 0,01	-	-
Çalışma Süresi	0,03	-	-
<b>İşlem Adaleti</b>	<b>0,11***</b>	<b>H2<sub>c</sub></b>	<b>Desteklendi</b>
<b>Dağıtım Adaleti</b>	<b>0,19***</b>	<b>H3<sub>c</sub></b>	<b>Desteklendi</b>
<b>Kişilerarası Adalet</b>	<b>-0, 02</b>	<b>H4<sub>c</sub></b>	Desteklenmedi
<b>Bilgi Adaleti</b>	<b>0, 32***</b>	<b>H5<sub>c</sub></b>	<b>Desteklendi</b>
<b>***p≤.005</b>		<b>R<sup>2</sup> =0,26</b>	<b>F=28,2</b>

Tablo 4.36’da işlem adaletinin normatif bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ( $\beta =0,11$ ;  $p\leq005$ ). İşlem adaleti normatif bağlılığı %26 oranında açıklamaktadır( $R^2=.26$ ). Bu kapsamda **Hipotez 2c desteklenmiştir**.

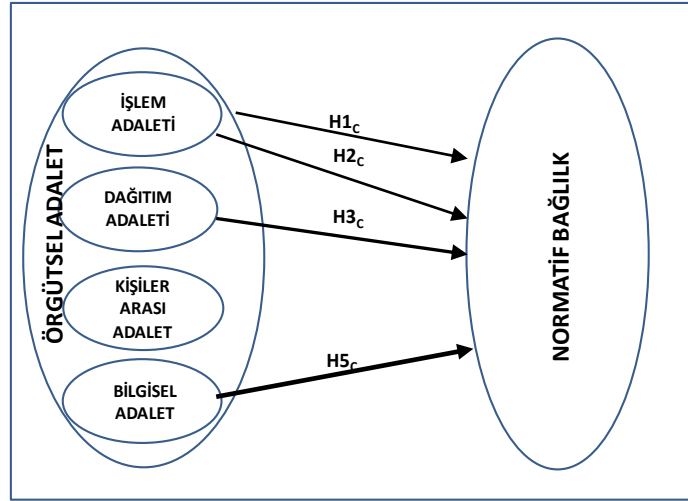
Dağıtım adaletinin normatif bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ( $\beta =0,19$ ;  $p\leq005$ ). Dağıtım adaleti normatif bağlılığı %16 oranında açıklamaktadır( $R^2=.16$ ). Bu kapsamda **Hipotez 3c desteklenmiştir**.

Kişilerarası adaletin normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ( $\beta =0,02$ ;  $p\leq005$ ). Bu kapsamda **Hipotez 4c desteklenmemiştir**.

Bilgi adaletinin normatif bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ( $\beta =0,32$ ;  $p\leq005$ ). Bilgi adaleti normatif bağlılığı %19 oranında açıklamaktadır( $R^2=.26$ ). Bu kapsamda **Hipotez 5c desteklenmiştir**.

Bu duruma göre Bağımlı değişken Normatif Bağlılığın Bağımsız Değişken Örgütsel Adalet ve alt boyutları ile ilişkisi Şekil 4.8’de gösterilmiştir.

**Şekil 4.8. Bağımlı Değişken Devam Bağlılığın Bağımsız Değişken Örgütsel Adaletin Alt Boyutları İle İlişkisi**



Analiz sonuçları kapsamında tasarlanan 20 hipotezin 14 'u desteklenmiş 6' ı desteklenmemiştir. Buna göre hipotezlerin kabul/red tablosu aşağıdaki gibi düzenlenmiştir.

**Tablo 4.38. Hipotezlerin Kabul/Red Tablosu**

Hipotezler	Kabul/Red
<b>H1:</b> Çalışanların algıladıkları örgütsel adalet örgütsel bağlılık düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	<b>Kabul:</b> Çalışanların algıladıkları örgütsel adalet örgütsel bağlılık düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.
<b>H1a:</b> Çalışanların algıladıkları örgütsel adalet duygusal bağlılık düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	<b>Kabul:</b> Çalışanların algıladıkları örgütsel adalet duygusal bağlılık düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.
<b>H1b:</b> Çalışanların algıladıkları örgütsel adalet devam bağlılık düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	<b>Kabul:</b> Çalışanların algıladıkları örgütsel adalet devam bağlılık düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.



<b>H1c:</b> Çalışanların algıladıkları örgütsel adalet normatif bağlılık düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler	<b>Kabul:</b> Çalışanların algıladıkları örgütsel adalet normatif bağlılık düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler
<b>H2:</b> Çalışanların algıladıkları işlem adaleti örgütsel bağlılık düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler	<b>Red</b> Çalışanların algıladıkları işlem adaleti örgütsel bağlılık düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkilemez
<b>H2a:</b> Çalışanların algıladıkları işlem adaleti duygusal bağlılık düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler	<b>Red:</b> Çalışanların algıladıkları işlem adaleti duygusal bağlılık düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkilemez
<b>H2b:</b> Çalışanların algıladıkları işlem adaleti devam bağlılık düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler	<b>Red:</b> Çalışanların algıladıkları işlem adaleti devam bağlılık düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkilemez
<b>H2c:</b> Çalışanların algıladıkları işlem adaleti normatif bağlılık düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler	<b>Kabul:</b> Çalışanların algıladıkları işlem adaleti normatif bağlılık düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler
<b>H3:</b> Çalışanların algıladıkları dağıtım adaleti örgütsel bağlılık düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler	<b>Kabul:</b> Çalışanların algıladıkları dağıtım adaleti örgütsel bağlılık düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler
<b>H3a:</b> Çalışanların algıladıkları dağıtım adaleti duygusal bağlılık düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler	<b>Kabul:</b> Çalışanların algıladıkları dağıtım adaleti duygusal bağlılık düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler
<b>H3b:</b> Çalışanların algıladıkları dağıtım adaleti devam bağlılık düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler	<b>Kabul:</b> Çalışanların algıladıkları dağıtım adaleti devam bağlılık düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler
<b>H3c:</b> Çalışanların algıladıkları dağıtım adaleti normatif bağlılık düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler	<b>Kabul:</b> Çalışanların algıladıkları dağıtım adaleti normatif bağlılık düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler
<b>H4:</b> Çalışanların algıladıkları kişiler arası adalet örgütsel bağlılık düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler	<b>Red:</b> Çalışanların algıladıkları kişiler arası adalet örgütsel bağlılık düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkilemez
<b>H4a:</b> Çalışanların algıladıkları kişiler arası adalet duygusal bağlılık düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler	<b>Red:</b> Çalışanların algıladıkları kişiler arası adalet duygusal bağlılık düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkilemez
<b>H4b:</b> Çalışanların algıladıkları kişiler	<b>Kabul:</b> Çalışanların algıladıkları kişiler

arası adalet devam bağlılık düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler	arası adalet devam bağlılık düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler
<b>H4c:</b> Çalışanların algıladıkları kişiler arası adalet normatif bağlılık düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler	<b>Red:</b> Çalışanların algıladıkları kişiler arası adalet normatif bağlılık düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkilemez
<b>H5:</b> Çalışanların algıladıkları bilgisel adalet örgütsel bağlılık düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler	<b>Kabul:</b> Çalışanların algıladıkları bilgisel adalet örgütsel bağlılık düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler
<b>H5a:</b> Çalışanların algıladıkları bilgisel adalet duygusal bağlılık düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler	<b>Kabul:</b> Çalışanların algıladıkları bilgisel adalet duygusal bağlılık düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler
<b>H5b:</b> Çalışanların algıladıkları bilgisel adalet devam bağlılık düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler	<b>Kabul:</b> Çalışanların algıladıkları bilgisel adalet devam bağlılık düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler
<b>H5c:</b> Çalışanların algıladıkları bilgisel adalet normatif bağlılık düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler	<b>Kabul:</b> Çalışanların algıladıkları bilgisel adalet normatif bağlılık düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler

#### 4.7. TARTIŞMA

Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin olduğu birçok kaynakta ortaya konmuştur. İşgörenlere karşı adaletli davranış sergilendiğinde onların örgütsel bağlılıklarının arttığı bu durumda iş tatmini, verimlilik artışı, işe katılım ve düşük personel devir hızı gibi olumlu iş davranışlarının ortaya çıktığı araştırmaların ortak noktasını oluşturmaktadır.

Bu bölümde istatistiksel analizler sonucu elde edilen bulgular tartışılarak örgütsel davranış literatüründe yer alan benzer nitelikteki araştırma bulguları karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırmalar demografik özelliklerin örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet üzerine etkileri ile örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet boyutlarında yapılmıştır.

Yapılan araştırma sonucunda örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının cinsiyete ve medeni duruma farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi sonucunda normatif bağlılık dışında diğer bağlılık türlerinde erkeklerin kadınlara göre bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu, bekarların da evlilere göre örgütsel bağlılıklarının daha yüksek

olduğu ancak bunun yanında cinsiyetin ve medeni durumun kendi aralarında bir ilişkisinin olduğu tespit edilememiştir. Angle HL, Perry J 1981, Al-otaibi AG 2001, Özkaya vd. 2006'nin araştırmalarında kadınların erkeklerden daha fazla örgütlerine bağlı oldukları yönünde bulgular ortaya koymuşlardır. Araştırmacıların yapmış oldukları çalışmalar ile bu çalışma uyum göstermemektedir. Bunun nedeni kültürel olarak Türk kadınının evinde daha fazla zaman geçirdiği ve iş ile ev tercihi arasında kaldığında da evini tercih edeceğinden dolayı örgütsel bağlılığının daha düşük olduğu düşünülmektedir. Medeni duruma göre incelendiğinde ise bekarların evlilere göre bağlılıkları daha yüksektir. Evlilerin ekonomik sorumluluktan dolayı bağlılıklarının daha yüksek çıkması beklenirken bekarların bağlılık seviyelerinin yüksek çıkması genel olarak genç yaşta olmaları, bekarların işin henüz başında olmaları nedeniyle ve işe yeni girmenin verdiği heyecanla bağlılıklarının yüksek olduğu söylenebilir. Araştırmada erkeklerle bayanlar ve bekarlarla evliler arasında örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki de tespit edilememiştir. Bu durum Cihangiroğlu (2010) tarafından yapılan Askeri tabiplerin bağlılık düzeylerini araştırmaya yönelik çalışmayı destekler niteliktedir.

Örgütsel adalet ve alt boyutlarının cinsiyete ve medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğinin araştırılması sonucunda kadınların örgütsel adalet algılarının erkeklerden daha yüksek olduğu ve işlem adaletinin cinsiyete göre farklılık gösterdiği gözlenmiştir. Cinsiyete göre örgütsel adalet algısının farklılık göstermesi Lemons (2003), Anderson ve Shnew (2003), Foley vd. (2005), Yürür'ün (2008) çalışmalarıyla uyumludur. Bunun yanında bekarların evlilere göre örgütsel adalet algılarının yüksek olduğu ve örgütsel adalet, işlem adaleti ve kişilerarası adaletin medeni duruma göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Örgütsel adalet algısının bekarlarda yüksek olması Yavuz (2010) tarafından yapılan çalışma ile tutarlılık göstermektedir.

Örgütsel bağlılığın eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan araştırmada gözde çarpan en önemli detay işgörenlerin eğitim durumları arttıkça örgütsel bağlılıklarının ve onun alt boyutları olan devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık seviyelerinin azalmasıdır. Bu durum Çöl ve Gül (2005) tarafından akademisyenlere yönelik yapılan araştırmayı desteklemektedir. Bunun yanında lise mezunu işgörenlerin tüm örgütsel bağlılık boyutlarında en yüksek aritmetik

ortalamaya sahip olmaları bu araştırmada dikkati çekmektedir. Bunun nedeninin kurum içerisinde lise mezunlarının memur olarak istihdam edilmeleri ve kariyer basamaklarında eğitim durumlarına göre zirvede olmaları gösterilebilir. Ayrıca bu çalışmada devam bağlılığının öğrenim durumuna göre farklılaşmadığı bunun yanında örgütsel bağlılığın lise-önlisans, lise-lisans ve lise- lisansüstü eğitim düzeyinde, duygusal bağlılığın lise- lisans üstü ve lisans- lisanüstü eğitim düzeyinde, normatif bağlılığında lise-lisansüstü eğitim düzeyinde farklılaştığı da görülmüştür.

Örgütsel bağlılığın yaşa göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan testler sonucunda örgütsel bağlılıklarının ve onun alt boyutları olan duygusal bağlılık ve normatif bağlılık seviyelerinin 51 yaş ve üzeri grubun diğer yaş gruplarından daha yüksek ancak devam bağlılık seviyeleri daha düşüktür. Bunun sebebi çalışanların yaşları ilerledikçe hem duygusal olarak kurumlarına bağlandıkları hemde kendilerini kurumlarına karşı borçlu hissettikleri anlaşılabilir. Bunun yanında yaş itibariyle büyük ölçüde emeklilik yada diğer sosyal faydaları bu işgörenler hak ettikleri için kendilerini kurumda kalmak için maddi bir zorluk içinde görmedikleri söylenebilir. Öte yandan örgütsel bağlılığın 31-40 ile 51 ve üstü yaş arasında, duygusal bağlılığın 20-30, 31-40 ve 41-50 yaş ile 51 ve üzeri yaşlar arasında anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür. Bu durum bize yaş arttıkça duygusal bağlılığında arttığını göstermektedir.

Örgütsel bağlılığın hizmet süresi ile ilişkisi incelendiğinde 11-20 yıl hizmeti olan grubun bağlılık ortalamasının 3 civarında olduğu ve kuruma bağlanmakta kararsız oldukları durumudur. Bunun nedeninin 11-20 yıllık hizmeti olan işgörenlerin kazandıkları tecrübe ile birlikte daha iyi kadrolara atanmak için çaba sarfetmeleri, bu amaçlarını gerçekleştirmek içinde kendilerini kurumlarına karşı bağlı hissetmemelerinden kaynaklandığı söylenebilir. Ayrıca yapılan çalışmada örgütsel bağlılığın ünvana göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bunun yanında müdür ve yöneticilerin örgütsel bağlılıklarının yüksek olması beklenirken sadece örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık boyutlarında yüksek olduğu, devam bağlılığında yardımcı hizmetler sınıfı, normatif bağlılıkta da teknik personelin örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu konuda ve bu doğrultuda herhangi bir literatür olmamakla birlikte kariyer basamaklarının örgütsel bağlılığı etkilemediği düşünülmektedir. Öte yandan hizmet süresi arttıkça duygusal bağlılığın arttığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bu

bulgular işgörenlerin yaşları ve kurumda çalışma süreleri arttıkça bağlılıklarında arttığı yönündedir. Bu bulgular Yalçın ve İplik (2005), Durna ve Eren (2005) ve Cohen (1993) tarafından yapılan çalışmaları desteklemektedir.

Örgütsel bağlılık ve onun alt boyutları ile ilgili olarak göze çarpan en önemli ayrıntı şef düzeyinde çalışan işgörenlerin diğer ünvanlarda çalışan gruplara göre bağlılık düzeylerinin düşük olmasıdır. Bunun nedeninin kurumda kalıp kalmama konusunda tereddüt yaşadıkları, yönetim pramidinin ortasında bulunan bu grubun daha üst kariyer basamaklarının üzerine çıkamaması sebebiyle örgütsel bağlılıkta bir sorun yaşadıkları söylenebilir. Bunun yanında şeflerin en yüksek bağlılık düzeylerinin duygusal bağlılık olması herşeye rağmen kurumlarına karşı bir yükümlülük duygusu içinde olduklarını da göstermektedir.

Müdür ve yönetici düzeyde çalışan işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri incelendiğinde örgütsel bağlılık ile duygusal bağlılıklarının diğer gruplardan daha yüksek olduğu görülürken devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeyleri düşüktür. Bu durum müdür ve yöneticilerin kurumda kalma konusunda bir yükümlülük hissederken kendilerine daha iyi bir iş teklifi gelmesi durumunda bile kurumu terketmeyecekleri gibi bir sonuca ulaşılabilir.

Teknik hizmetler sınıfında en belirgin özellik bu grubun normatif bağlılığın en yüksek düzeyde olmasıdır. Çeşitli meslek ahlakı ile yetişen teknik personelin normatif bağlılığının yüksek düzeyde olması mesleklerine verdikleri önem ve işlerine ve işyerlerine duydukları saygı ile izah edilebilir.

Yardımcı hizmetler sınıfında ise devam bağlılığı diğer bağlılık boyutlarından en yüksek düzeydedir. Bunun nedeninin kamu kurumuna giren bir işgörenin işini bırakıp başka bir işe gitmeyi göze alamaması, sağlam ve güvenceli bir işten vazgeçememesi olarak açıklanabilir. Memur olarak çalışan grupta da en yüksek düzey devam bağlılığı olarak gerçekleşmiştir. Aynı durumlar bu grup için de geçerlidir. Memurlar kurumdan ayrılmanın maliyetinin kendilerine yüksek gelmesinden dolayı iş değiştiremezler ve mecburen kurumda kalırlar.

Örgütsel adalet ile yaş arasındaki ilişkinin incelenmesinde sonucunda işlem adaletinin 20-30 yaş gurubu ile 41-50 ve 51 yaş üstü grubun farklılaştığı, diğer yaş gruplarında farklılaşmadığı ortaya konulmuştur. Adaletin dağıtımında kullanılan yöntemlerin adaletli olup olmadığının ya da adalet dağıtımındaki süreçlerle ilgili

işgörenlere bilgi verilmesi olan işlem adaleti 20-30 yaş grubu ile 41-50 ve 51 yaş üzeri işgörenlerde farklılık göstermiştir. Bunun nedeni mesleğinin başında olan işgörenlerin kendilerine adalet dağıtımında süreç ile ilgili bilgileri 41-50 ve 51 yaş ve üzeri işgörenlere göre daha adaletli algıladıkları, 41-50 ve 51 yaş ve üzeri işgörenlerin ise süreçlerle ilgili kendilerini yeterince bilgi verilmediği yönünde bir algılarının oluştuğu söylenebilir. Öte yandan işlem adaleti dışında kalan tüm örgütsel adalet boyutlarının yaş gruplarına göre hemen hemen aynı düzeyde algılandıkları söylenebilir.

Örgütsel adaletin çalışma süresine (hizmet yılı) göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan araştırma sonucunda örgütsel adalet boyutunda 0-10 yıl hizmeti olanlarla 11-20 yıl hizmeti olanlar, işlem adaletinde 0-10 yıl hizmeti olanlarla 11-20 ve 21 yıl ve üstü hizmeti olanlar, dağıtım adaletinde 11-20 yıl hizmeti olanlarla 21 yıl ve üzeri hizmeti olanlar, bilgisayar adaletinde de 0-10 yıl hizmeti olanlarla 11-20 yıl hizmeti olanlar farklılık gösterirken kişilerarası adalet boyutu işgörenlerin hizmet yıllarına göre farklılık göstermemektedir. Nowakowski ve Conlon, (2005) yaptıkları çalışmada kıdeme bağlı olarak meslekte var olan sorunların genelde yıllar içinde çözüme kavuştuğunu, işgörenlerde gelecek kaygısının azaldığını, bunda örgütsel adaleti algılayış biçimlerinde olumlu etkilerinin olduğunu belirtmektedir. Yaptığımız çalışmada çalışılan süreye bağlı olarak örgütsel adaletin 21 yıl ve üzeri hizmeti olanlarda farklılık göstermesi Nowakowski ve Conlon'un (2005) çalışmalarıyla benzerlik göstermektedir.

Örgütsel adaleti ve boyutlarının ünvana göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan çalışmada ise örgütsel adalet memurlarla teknik personel arasında farklılık gösterirken, bilgisayar adalet boyutunda yardımcı hizmetler sınıfı ile teknik personel ve memurlarla ve teknik personel arasında farklılık göstermiştir. İşlem adaleti, dağıtım adaleti ve kişilerarası adalet boyutlarının da ünvanlara göre farklılaşma tespit edilmiştir.

Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında ve bu kavramların alt boyutlarının birbirleriyle olan ilişkilerinin düzeyleri hakkında bilgilere ulaşmak amacıyla yapılan kolerasyon analizi sonucuna göre örgütsel adalet ile alt boyutları arasında ( $r=0.22$  ile  $r=0.93$ ,  $p \leq .001$ ) dağılım gösteren istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişkinin olduğu, örgütsel bağlılık boyutları arasında ise ( $r=0.16$  ile  $r=0.88$ ,  $p \leq .001$ ) arasında bir anlamlı pozitif ilişkinin olduğu gözlenmiştir.

Her bir faktör altında yer alan boyutların gerek birbiriyle, gerekse diğer faktörlerin boyutları ile ilişkisi incelendiğinde en düşük düzey anlamlı ilişki ( $r=0.31$   $p\leq.001$ ) ile dağıtım adaleti ile kişilerarası adalet arasındadır. Bunun yanında ( $r=0.79$   $p\leq.001$ ) bilgisel adalet ile örgütsel adalet arasında en yüksek düzeyde anlamlı pozitif bir ilişki vardır. Örgütsel bağlılık kavramı ile alt boyutları incelendiğinde en düşük düzey anlamlı ilişki ( $r=0.16$   $p\leq.001$ ) ile duygusal bağlılık ile devam bağlılığı arasındadır. Literatürde yer alan çalışmalarda güçlü bir korelasyon olduğu görülen bu iki alt boyut bu çalışmada en düşük çıkmıştır. Bunun yanında en güçlü anlamlı pozitif bir ilişki ( $r=0.88$   $p\leq.001$ ) ile örgütsel bağlılık ile normatif bağlılık arasındadır.

İşlemsel adaletin kişilerarası adalet ile olan ilişkisi ( $r=0.29$ ), bilgisel adalet ile olan ilişkisi de ( $r=0.43$ ) olarak bulunmuştur. Bunun yanında dağıtımsal adaletin bilgisel adalet ile ve kişilerarası adalet ile olan ilişkisi ( $r=0.23$ ) olarak gerçekleşmiştir. Ortaya çıkan bu sonuçlar Greenberg'in (1993) ortaya koyduğu dağıtım adaleti ile kişilerarası adaletin daha çok ilişkili olduğu işlemsel adaletinde bilgisel adalet ile ilişkili olduğu yönündeki söylemini büyük ölçüde desteklemiştir.

Aynı şekilde benzer değerlendirmeleri örgütsel adalet ve alt boyutları arasında yaptığımızda değerlerin ( $r=0.21$  ile  $0.93$   $p\leq.001$ ) arasında pozitif ve anlamlı olarak dağıldığı, en güçlü ilişkinin ( $r=0.93$   $p\leq.001$ ) ise örgütsel adalet olduğu, onun alt boyutları arasındaki korelasyonda ise en güçlü ilişkinin ( $r=0.87$   $p\leq.001$ ) örgütsel adalet ile işlem adaleti arasında olduğu, en düşük ilişkinin ise ( $r=0.31$   $p\leq.001$ ) dağıtım adaleti ile kişilerarası adalet arasında olduğu görülmüştür. Ayrıca örgütsel adaletin altboyutlarının kendi aralarındaki korelasyonunda bilgisel adalet ile kişilerarası adalet arasında ( $r=0.69$   $p\leq.001$ ) en yüksek düzeyde anlamlı pozitif ilişki tespit edilmiştir.

Korelasyon değerleri tablosunda bağımsız değişken örgütsel adalet ile bağımlı değişken örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde en güçlü ilişkinin duygusal bağlılık ile bilgisel adalet arasında ( $r=0.52$   $p\leq.001$ ) en yüksek düzeyde anlamlı ve pozitif ilişki tespit edilirken en düşük ilişki de ( $r=0.21$   $p\leq.001$ ) ile devam bağlılığı ile işlem adaleti arasında tespit edilmiştir. Bunun yanında kişilerarası adalet ile devam bağlılığı arasında ( $r=0.05$   $p\leq.001$ ) pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bu değerlere ilave olarak örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında ( $r=0.58$   $p\leq.001$ )

pozitif yönde ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuçlar incelendiğinde örgütsel adaletin 3 boyutu ile örgütsel bağlılığın üç boyutu arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu bulgular daha önce yapılan ve kişilerarası adalet ile bilgisel adalet ve etkileşim adaleti de tek boyutta inceleyen Yıldırım (2002), Karabay (2004), Dilek (2004) Çöp'ün (2008) çalışmalarıyla uyumludur. Kişilerarası adalet ile devam bağlılığı arasında pozitif yönde anlamlı ilişkinin tespit edilememesi Bağcı'nın (2013) çalışmasını desteklemiştir.

Korelasyon analizi ve demografik özelliklerin örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık ve onların alt boyutlarına göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin analizlerden sonra örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi, böylelikle de başta belirlediğimiz hipotezleri test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır. Örgütsel adalet bağımsız değişken örgütsel bağlılıkta bağımlı değişken olarak belirlenmiştir. Yapılan analiz sonuçları incelendiğinde örgütsel bağlılığın örgütsel adalet ve alt boyutları arasında pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. Bunun yanında bilgisel adaletin örgütsel bağlılığı ( $\beta =0,41$   $p\leq 0,05$ ) ve dağıtım adaletini ( $\beta =0,08$   $p\leq 0,05$ ) oranında açıkladığı görülmektedir. Analiz sonucunda kişilerarası adaletin örgütsel bağlılığı desteklemediği görülmüştür.

Amerika, Hindistan, Almanya ve Çin gibi ülkeleri kapsayan bir çalışmada kültürler göre farklılık göstermekle birlikte işgörenlerin örgütlerine bağlılıkları üzerinde sadece dağıtım adaleti ve işlemsel adaletin anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Pillai vd. 2001, Aktaran Bağcı 2013:178). Bu çalışmada örgütsel bağlılığın dağıtım adaleti üzerinde daha çok etkiye sahip olduğu boyutu bu çalışmalarla işlemsel adalet yönünden farklılık göstermektedir

Bies ve Moag (1986) örgüt içerisinde işlemler uygulanırken işgörenlerin örgüt yetkililerince kendilerine doğru, tam bilgiler sundukları ve verdikleri kararlarda haklı nedenler gösterdikleri takdirde adil davranıldığına inandıklarını, Bies ve Shapiro (1987,1988) da aynı şekilde bireylerin olumsuz sonuç elde ettikleri bir durumda kendilerine yapılan işleme ilişkin mantıklı bir açıklama yapıldığında, açıklamanın yapılmadığı koşula göre sonuçları daha adil kabul ettikleri sonucuna ulaşmışlardır (Irak



2004:35). Araştırmacıların yapmış oldukları bu çalışmaların sonuçları bu çalışma ile paralellik göstermektedir.

Duygusal bağlılığın örgütsel adalet ve onun tüm alt boyutlarını destekleyip desteklemediğine ilişkin yapılan hiyerarşik regresyon analizi incelendiğinde örgütsel adalet ve alt boyutlarından olan dağıtım adaleti ve bilgisel adaleti desteklediği aralarında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Ancak duygusal bağlılık ile işlem adaleti ve kişiler arası adalet boyutlarında anlamlı ilişki tespit edilmemiştir. Burada en güçlü destek duygusal bağlılık ile örgütsel adalet arasındadır ( $\beta =0,56$   $p\leq005$ ).

Devam bağlılığının örgütsel adalet ve alt boyutlarıyla farklılık gösterip göstermediğine ilişkin analizlere baktığımızda, devam bağlılığının örgütsel adaletin alt boyutlarından olan işlem adaletini desteklemediği bunun yanında devam bağlılığının örgütsel adaletin diğer alt boyutlarıyla desteklediği görülmektedir. Devam bağlılığı ile kişilerarası adalet arasınada ters yılı bir ilişkinin olduğu bu araştırmada ortaya konulmuştur. Bu sonuçlar işgörenlere organizasyonda yapılan iş ve eylemlerin süreçleri hakkında bilgilendirildikleri veya kendilerinin de görüşleri alındığı takdirde devam bağlılıklarının yükseleceği değerlendirilebilir.

Araştırmada normatif bağlılığının örgütsel adalet ve alt boyutlarıyla farklılık gösterip göstermediğine ilişkin analizler incelendiğinde, normatif bağlılığın örgütsel adalet ve alt boyutlarını kişiler arası adalet dışında desteklediği aralarında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Normatif bağlılığı en çok % 32 oranında bilgisel adaletin açıkladığı yine aynı şekilde normatif bağlılığı % 19 oranında dağıtım adaletinin, % 11 oranında işlem adaletinin % 4 oranında da örgütsel adaletin desteklediği görülmektedir.

Her bir faktör altında yer alan boyutların birbirleriyle ve diğer faktörün boyutlarıyla ilişkileri incelendiğinde, örgütsel bağlılık boyutları arasında en güçlü ilişkinin normatif bağlılık ile duygusal bağlılık arasında

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde işverenlerin, yöneticilerin çalışanlarını kuruma bağlama yollarını araştırmaları ve bu amaçla onları desteklemeleri bir zorunluluk haline gelmiştir. Bunun sağlanması kurumun işgörenden beklentileri ile işgörenlerin de kurumlarından beklentilerinin birbiri ile örtüşmesi ile gerçekleşebilir. Bu beklentilerin birbiriyle uyuşmaması durumu örgütsel bağlılıkta bir zayıflama ve daha sonraki aşamada işten ayrılma gibi olumsuz durumları ortaya çıkarabilmektedir. Diğer taraftan işgörenlerde kurumda yerleşik olan kurallar ve işlemlerin herkese adil bir şekilde uygulandığı şeklinde bir adalet algısının oluşması durumunun örgütsel bağlılığı artıracak ve örgütsel hedeflere daha hızlı bir şekilde ulaşmayı sağlayacağı varsayılabilir.

Bu kapsamda Isparta il merkezinde bulunan toplam 53 resmi kurumda 657 sayılı devlet memurları kanununun 4/A maddesine göre, genel idare hizmetleri sınıfı, teknik hizmetler sınıfı, yardımcı hizmetler sınıfı ile sağlık hizmetleri ve yardımcı sağlık hizmetleri sınıfında çalışan personelin örgütsel adalet algıları ve dört alt boyutu ile örgütsel bağlılık düzeyleri ve üç alt boyutu arasındaki ilişki ile işgörenlerin demografik özelliklerinin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ile onların alt boyutlarını nasıl etkilediğini belirlemeye yönelik bir araştırmadır. Bu amaçla toplanan anketler SPSS 15 paket programında değerlendirilmiştir. Öncelikle belirlenen ölçeklerin yapı geçerliliğinin test edilmesi için keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda örgütsel bağlılık ölçeğinin 3 faktörlü yapıya uyduğu ancak örgütsel adalet ölçeğinin 4 faktörlü yapıya uymadığı tespit edilmiştir. Daha sonra yapılan düzeltici faktör analizi, örneklemin analiz için yeterli olup olmadığını tespit etmek için KMO analizi yapılmıştır. Örneklemin analiz için yeterli olduğu tespit edildikten sonra keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Yapılan bu analizler sonucunda örgütsel adalet ölçeğinin 4 faktörlü yapıya uygun olduğu tespit edilmiştir. Daha sonra model, doğrulayıcı faktör analizi ile doğrulanmış, başka bir ifade ile ölçeklerin doğruluğu ortaya konmuştur. T- testleri, ANOVA ve hiyerarşik regresyon analizleri ile model üzerinde fark ve ilişki analizleri yapılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre kamu kurumlarında çalışan işgörenlerin örgütsel bağlılık seviyeleri incelendiğinde örgütsel bağlılığın ve alt boyutlarının ortalamasının kararsızlığı temsil eden 3'ün üzerinde olduğu görülmüştür. Bu seviye ortalamasının

üstünde bir rakamdır. Kamu çalışanlarının duygusal ve devam bağlılıkları normatif bağlılıklarına göre yüksektir. Bunun nedeni işgörenlerin kendi tercihleri ile kurumda kalma eğilimi gösterdikleri, daha çok kendilerini işe verdikleri, arkadaşlarından işlerinden memnun bir şekilde kuruma hizmet ettikleri bunun yanında kurumda kalmayı bir görev olarak kabul etmedikleri, kurumdan ayrılmanın maliyetinin kurumda kalmadan daha fazla olacağı düşüncesine sahip oldukları düşünülmektedir. Örgütsel adalet bulguları ise kişilerarası adalet algısı dışında diğer alt boyutların ortalaması 3'ün altındadır. Kişilerarası adalet seviyesinin yüksek olması kurumlarda kişiler arası iletişim, doğruluk, nezaket, saygı, dürüstlük, haklara saygı ve zamanında geri bildirim daha sağlıklı yapıldığını düşündürmektedir.

Eşitlik teorisine göre işgören kendi kazanımlarını başkalarıyla kıyaslar ve başkalarının elde etmiş olduğu kazanım fazla dahi olsa kamu kurumlarında kazanımların belli kanunlar ve kurallara göre dağıtıldığı düşünüldüğünde yönetici pozisyonunda çalışanların işgörelere kazanımları hakkında tam, doğru ve mantıklı açıklamalar yapmaları bilgisel adalet üzerinde, işgörelere ödenen maaş , ücret, terfi ve ödüllerin yukarıda bahsettiğimiz kanunlarla standart hale gelmesi ve işgörelere mevcut eğitim düzeyleri, bilgi ve tecrübeleriyle piyasa ortamında daha fazla bir kazanım elde edemeyecekleri algısı devam bağlılığı üzerinde etkili olduğu düşüncesini güçlendirmektedir.

Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık bu güne kadar birçok disiplinde pek çok araştırmaya konu olmuş ve gelecekte araştırmacılar tarafından incelenmeye devam edilecek konular arasında yer alacağı düşünülmektedir. Bunun en önemli nedenleri arasında çalışan davranışlarının anlaşılmasına yönelik çalışmaların ortaya konması ve çıkan sonuçlara göre kararların alınmasının yararlı olabileceği inancıdır.

Küreselleşen ve sürekli değişen bir dünyada yaşıyoruz. Günümüzde değişen şartlara ve günün koşullarına en az işletmeler kadar kamu kurumlarında ayak uydurması kendileri açısından yararlı olacaktır. Bu nedenle üretken, yeniliğe açık ve değişen şartlara kolayca ayak uydurabilen işgörelere kamu kurumlarının en önemli değeri olarak ortaya çıkmaktadır. Bu değeri en verimli bir şekilde kullanarak istenen

sonuçları elde etmenin öncülünde örgütsel adalet olduğu düşünülmektedir. Örgütsel adalet bir kurumda işgörenlere kazanımların dağıtılmasında, bu dağıtım sırasında uygulanan işlemlerin adaletli olmasına, işgörenlere bilgi verilmesine, kişiler arası iletişim, doğruluk, nezaket, saygı, dürüstlük, haklara saygı gösterilmesi ile oluşur. Bir kamu kurumunda örgütsel adalet algısının oluşmasının ve zaman içerisinde yaygınlaşması işgörenleri kurumları ile özdeşleştirebilir ve onları kurumlarına bağlayabilir. Bu durumun iş verimliliğini artırırken iş akışını bozan sebepleri de ortadan kaldıracığı düşünülmektedir.

Bu çalışmanın ve bu doğrultuda yapılan tüm çalışmaların ortak noktası, adalet algısına çalışanlarca çok önem verildiği, kamu kurumlarında da adaletin hakça dağıtımının başta örgütsel bağlılık olmak üzere işgörenlerin işle ilgili tutumlarında güçlü bir etki yapacağına ortaya konulmasıdır. Örgütsel adalet algısının oluşması ve buna bağlı olarak örgütsel bağlılığın gelişmesi aynı zamanda kurumun değerleriyle işgörenlerin değerlerinin birbirleriyle örtüşmesi ve işgörenlerde kuruma karşı bir sevgi, kurumuyla kendini özdeşleştirme, kurum ile işgörenin senkronize bir şekilde çıkar uyumunun sağlanması ile gerçekleşebilir. İşgörenlerin değerleriyle örgütsel değerlerin birbirleriyle uyumsuzluğu da işgörenin örgütten ayrılma yada yukarıda belirtilen olumsuzlukları beraberinde getirebilir.

Hergün binlerce kişinin hizmet aldığı emek yoğun bir sektör olan bu kurumlarda çalışan işgörenlerin algılayacakları adaletsizlik duygusu nedeniyle kurumlarıyla özdeşleşme sorunu yaşamaları, örgütsel bağlılıklarının zayıflaması ile sonuçlanmakta işgörenlerin kapasitelerinin altında çalışarak işgücü verimsizliğine hatta diğerlerinden hoşlanmama ve diğerlerine güvenmeme anlamına gelen sinizmin (Brandes vd. 2008) ortaya çıkması gibi sonuçları doğurabilir.

Örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık arasında yakın bir ilişkinin olduğu varsayımı bu araştırmayla da ortaya konulmuştur. Bu araştırmada kurumlarda yaygınlaşan örgütsel adalet girdiyi oluştururken örgütsel bağlılıkta çıktıdır.

Adalet algısının işgörenler tarafından olumsuz bir şekilde algılanmamasında esas görev üst yöneticilere düşmekle beraber her kurumda ve her kademedeki yöneticilere de büyük görevler düşmektedir. Yöneticiler bütün işgörenlere eşit mesafede

olmalı, örgütsel kaynakların dağıtımında, ödüllerin ve cezaların uygulanmasında, bilgi paylaşımında, kişilerarası ilişkilerde, görev ve rollerin dağıtılmasında adil olmalılardır. İşgörenlere adil davranmayan yöneticiler, işgörenlerden örgütsel bağlılık bekleyemezler.

Kamu kurumlarında yapılan görüşmelerde ve elde edilen bulgulara dayanarak örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisinin örgütsel adalet algısı etrafında yoğunlaştığı, örgütsel bağlılığın ve onun alt boyutlarının tüm kamu kurumlarında aşağı yukarı aynı şekilde ortaya konulduğu gözlemlenmiştir. Bu gözlem işgörenlerle yaptığımız birebir görüşmelerde dile getirilmiştir. Bizim çalışmamızda kamu kurumları ayrı ayrı değilde kümülatif olarak değerlendirildiği için örgütsel adalet algısı 5 üzerinden 2.85 ortalama ortaya çıkmıştır. Öte yandan işgörenlerin örgütsel bağlılık seviyeleri de 3.12 olarak bulunmuştur. Görüldüğü gibi işgörenlerin örgütsel bağlılık seviyeleri örgütsel adalet seviyelerinden yüksektir ve bu rakamlar ortalamanın üstünde rakamlardır.

Sonuç olarak bu tez çalışmasında Isparta ili kamu kurumları çalışanlarının örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılığı nasıl etkilediği yönünde bulgular ortaya çıkarılmıştır. Bu bulgu kamu çalışanlarının örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıklarını etkilediği yönündedir. Kamu çalışanlarının idarecilerince kendilerine adil davranılmadığı yönündeki algı kurumlarına karşı negatif tepkilere yol açabilmektedir. Burada amaç işgörenlerin bilinçaltına yerleştirdikleri bu olumsuz düşüncüyü ortadan kaldırmaktır. Bu aşamada kurum yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Yöneticiler tüm işgörenlere adaletli davranmalı, tüm çalışanların yöneticilerin yapmış oldukları uygulama ve işlemleri adil olarak algılamalarını sağlamaları yararlı olacaktır. Bu amaçla kurum içerisinde hak edenin hak ettiğini alabileceği ve çalışanlara kendilerine haksızlık yapılmadığı inancının verilmesi, kaynak dağıtımı, ödül sistemi ve cezaların adil olarak uygulandığı bir sistemin kurulması ve uygulanan prosedürlerin tüm çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasını sağlayacak sistemler inşa edilmelidir.

Bu çerçevede örgütsel adalet ile örgütsel bağlılığı artırmak için işgörenlerden gelen öneriler ve elde edilen bulgular dikkate alınarak şu öneriler sunulabilir.

1. Kamu kurumlarında işgörenlerin örgütsel adalet algılarını buna bağlı olarak örgütsel bağlılıklarını ölçmek için düzenli olarak yılda bir kez bu anketin uygulanması yararlı sonuçlar doğurabilir. Ancak bu anket uygulanırken işgörenlerde korku endişe ve kötü muameleye maruz kalma endişesi olmamalıdır. Anket verilerine göre kurum yöneticilerinin işgörenler lehine çeşitli düzenlemeler yapması işgörenlerin örgütsel adalet algılarını ve buna bağlı olarak örgütsel bağlılıklarını yükseltecektir.

2. Bu çalışmada Isparta ilinde bulunan tüm kamu kurumları kümülatif olarak değerlendirilmiş ve sonuçta Isparta ili ölçeğinde kamu çalışanlarına yönelik bir sonuç ortaya konmuştur. Daha ayrıntılı ve yararlı sonuçlar elde etmek için her kurumun ayrı ayrı bu anketi yaparak sonuçlarına göre önlemler alması kurumlar ve işgörenler için yararlı olacaktır.

3. Yöneticilerin işgörelere karşı olumlu davranış sergilemeleri örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığı artıracığından yöneticilerin işgörelere karşı nazik, kibar davranması konusunda motivasyonlarının sağlanması bu konuda bir manifesto hazırlanması yararlı olabilir.

4. Kuruma karşı yüksek bağlılık gösteren ve özveri ile çalışan personelleri ödüllendirecek bir sistemin oluşturulması işgörelere açısından motivasyon faktörü olabilir.

5. Kurum içerisinde kazanımların eş, dost, akraba, siyasi görüş, cemaatleşme yada örgütleşme veya çıkar ilişkisi gibi kriterler göz önüne alınmadan atama, terfi ve diğer kazanımların dağıtılması yararlı olacaktır. Özellikle de kuruma yüksek bağlılık duyan personelin değerlendirilmesi örgütsel açıdan yararlı sonuçların ortaya çıkmasını sağlayabilir.

6. Atama ve terfilerde subjektif kriterlerin yerini objektif kriterlerin alması ve başarılı işgörelere kendilerine değer verildiğini hissedecek bir yapı oluşturulması hedefe ulaşmak için örgütsel başarıyı getirebilir.

7. Kamu kurumlarında işgörelere beceri ve uzmanlık düzeylerini yükseltmek ve değişen teknolojilere ayak uydurabilmeleri için hizmet içi kurslar ve diğer beceri geliştirme aktiviteleri yapılmalı, böylece işgörelere kendilerine güven duymalarının sağlanması yararlı olabilir. Kendisine güven duyan işgörelere işini daha başarılı bir şekilde yapacağından örgütsel bağlılığı da artıracığı düşünülebilir. Buna

kazanımların dağıtılmasında adil olunmasında da eklenmesi ile işgücü verimliliğinin artması sağlanabilir.

8. Kurumlarda düzenli olarak sosyal aktiviteler yapılmalı bu amaçla birlikte piknik gezileri, doğa yürüyüşleri, doğum günü kutlaması gibi, yardım ve kermes organizasyonların yanında personelin düğün ve cenaze törenlerine personelin yanında üst düzey yöneticilerinde katılarak üzüntünün ve sevinçlerin paylaşılması yararlı sonuçlar ortaya çıkarabilir.

9. Kurum içerisinde bütün işgörenlerin fikir ve düşünceleri değerlendirilerek ekip çalışması ve katılımcı yönetim anlayışı teşvik edildiğinde işgörenlerin örgütsel bağlılık seviyeleri yükselebilir.

10. Kurumlara işgörenler istihdam edilirken kurumun dokusuna iş tanımları ve örgütsel değerlere uygun kişilerin yerleştirilmesine özen gösterilmelidir. Yeni işe giren personelin mevcut iş ortamına ayak uyduramaması kendisine adaletsiz davranıldığı ve bu nedenle işgörenin kurumsal bağlılığının zayıflaması gibi bir sonucu ortaya çıkarabilir.

11. İşgörenlerin çalışma ortamlarının düzenlenmesine önem verilmeli, karanlık, dar ve nemli yada sağlık açısından sakıncalı durum yaratacak alanlar çalışma mekanı olarak belirlenmemelidir. Bunun yanında işgörenlerin kullandıkları ekipmanlarla büro tefrişatının her işgören için aynı olması işgörenlerin örgütsel adalet algılarını ve buna bağlı olarak örgütsel bağlılıklarını yükseltebilir.

12. Kamu kurumlarında değişik pozisyonlarda işgörenler istihdam edilmektedir. Değişik pozisyonlarda çalışanlar aynı işi yapmakta ancak farklı şekillerde ücretlendirilmektedirler. Örgütsel adaletin sağlanması ve örgütsel bağlılığın artırılması için eşit işe eşit ücret ilkesinden hareketle aynı iş yapanların ücretlerinin aynı seviyede olmasına yada aynı kadro pozisyonunda çalışanların aynı işleri yapmalarının sağlanması ve bunun yanında iş yüklerinin herkese eşit olarak dağıtılması yararlı sonuçları ortaya çıkarabilir.

Bundan sonra yapılacak çalışmalarda araştırmacılara tavsiye olarak şunları söylemek yararlı olabilir.

Yaptığımız bu çalışma boylamsal bir çalışma değil kesitsel bir çalışmadır. Bu nedenle bu yönde yapılacak araştırmaların düzenli olarak belirli aralıklarda yapılması durumunda bu çalışmada ulaşılan sonuçlardan farklı sonuçlar elde edilebilir. Bunun yanında örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesinde demografik özelliklerin aracılık rolünün araştırılması yada örgütsel bağlılık ile örgütsel adalet ilişkisinde başka faktörlerin aracılık rolünün araştırılması önerilebilir.

## KAYNAKÇA

Akanbi, P. A. (2013)., *Impact of Perceived Organizational Justice on Organizational Commitment of a Food and Beverage Firm in Nigeria*, International Journal of Humanities and Social Science Vol. 3 No. 14, Special Issue - July 2013

Akca B.(2012)., *Dönüşümcü Liderlik İle Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerde Örgütsel Adaletin Rolü, İso İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana,.

Alam, M. (1985)., *An Empirical Validation of Relative Deprivation*, Human Relations, C.38 (8).ss.739-749.

Alper F. (2007)., *Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Belirleyicisi Olarak Örgütsel Adalet Algılamaları: Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Antalya.

Allen, N. J., - Meyer, J. P. (1990)., *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization*. Journal of Occupational Psychology, C.63, ss 1–18.

Allen, N. J., - Meyer, J. P. (1997)., *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, Thousand Oaks Sage Publications, London

Allport G. (1943)., *The Ego In Contemporary Psychology*. Psychological Review 50, ss. 451-476.

Al-otaibi AG. (2001)., *Antecedents of Organizational Citizenship Behavior: A Study of Public Personel in Kuwait*. Public Personel Management C.30. ss. 511-526.

Anderson D.M-Shinew K.J. (2003)., *Gender Equity in the Contex of Organizationak Justice: A Closer Look At a Reoccurring Issue in the Field*, Journal of Leisure Research, C.35, S.2.



Angle HL, Perry J. (1981)., *An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness*. Administrative Science Quarterly c.26 ss 1-14.

Atalay D. D. (2007)., *Denklik Duyarlılığı Açısından Algılanan Örgütsel Adalet-Örgütsel Bağlanma İlişkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Aslantürk G.,- Şahan S. (2012), *Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Manisa İl Emniyet Müdürlüğü Örneğinde İncelenmesi*, Polis Bilimleri Dergisi, C.14/1 ss.135-159.

Awamleh, A.K.H.N. (1996), *Organizational Commitment of Civil Service Managers in Jordan: a Field Study* , Journal of Management Development, Vol:15 No:5, ss.65-74.

Ay G. (2013)., *Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Alguları İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Aybay R - Aybay A. (1991)., *Hukuka Giriş*, Aybay Yayıncılık İstanbul

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

Aykaç B. (1999)., *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması*, Nobel Yayınları, ANKARA,

Bağcı Z. (2013)., *Çalışanların Örgütsel Adalet Algularının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme*, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Cilt 9, Sayı 19

Bal V. (2014)., *Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Manisa'daki Eğitim Kurumlarında bir Araştırma*, Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6(1) . ss. 1-9

Balık Z. S. (2013)., *Algılanan Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

Bakan İ. (2011)., *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık, Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*. Gezi Kitabevi Ankara.

Balay R. (2000)., *Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı*, Ankara Örneği, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara

Barrett-Howard,E.- Tyler R. T. (1986)., *Procedural Justice as a Criterion in Allocation Decisions*, Journal of Personality and Social Psychology, C.50, S. 2. ss.296-304

Bayram L. (2005)., *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Sayıştay Dergisi, Sayı 59, Ekim-Aralık, ss. 125-139.

Becker, H.S. (1960), *Notes on the Concept of Commitment*, American Journal of Sociology, C.66 ss.32-42.

Beurge C.D. (1988)., *Managing Fairness in Organizations*, Greenwood Publishing Group, Incorporated, Quorum Books Westport, Connecticut, London. (SDÜ Elektronik Kitap).

Beurge C.D. (1998), *Managing Fairness in Organizations*, Greenwood Publishing Group, Incorporated, Quorum Books Westport, Connecticut, London.

Beurge C.D.(2002)., *Understanding Organizational Justice And Its Impact On Managing Employees: An African Perspective*, The International Journal of Human Resource Management, C. 13, ss.1091-1104.

Bies, R.- Moag J.S. (1986)., *Interactional Justice: Communication Criteria For Fairness*. In B.Sheppard (Ed). *Research on Negotiation in Organizations*, ss. 43-59, Greenwich, CT:JAI Press.

Bies. R. – Shapiro, D.L. (1987)., *Interactional Fairness Judgments: The influence of Causal Accounts*, *Social Justice Research*, 1, ss. 199-218.

Bies. R. – Shapiro, D.L. (1988)., *Voice and Justification: Their Influences on Procedural Fairness Judgments*, *Academy of Management Journal*, 31, ss. 676-685.

Biggart, N.W. ve Hamilton, G.G. (1984)., *The Power of Obedience*, *Administrative Science Quarterly*, Cilt 29, ss.540-549.

Blau G.J - Boal K.B. (1987)., *Conceptualizing How Job Involvement And Organizational Commitment Affect Turnover And Absenteeism*, *Academy of Management Review* 12, ss. 288-300.

Brandes P.- Castro S.L-James M.S-Martinez A.D-Matherly T.A-Ferris G.R-Hochwarter W.A. (2008)., *The Interactive Effects Of Job Insecurity And Organizational Cynicism On Work Effort Following A Layoff*, *Journal of Leadership& Organizational Studies*, S.3 (2008), ss.233-247.

Brewer A.M. (1996)., *Developing Commitment Between Managers And Employess*, *Journal of Managerial Psychology* (11) 4 ss.24-34.

Brockner,J.-Wiesenfeld, B.M. (1996)., *An Integrative Framework For Explaining Reactions to Decisions: Interactive Effects of Outcome and Procedures*. *Psychological Bulletin*, C.120.ss.189-208.

Brown, M.E. (1969)., *Identification and Some Conditions of Organizational Involvement*, *Administrative Science Quarterly*, Cilt 14, ss.346- 355

Bozkurt Ö.-Yurt İ.(2013)., *Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, *Yönetim Bilimleri Dergisi* Cilt 11, Sayı 22, ss.121-139.

Buluç B.-Güneş A.M. (2014), *Relationship Between Organizational Justice and Organizational Commitment in Primary Schools*, Anthropologist (New Delhi, India : 1999), C.18,,ss.145-152

Bülbül, M. (2007), *Örgütsel Bağlılık Ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, , Kahramanmaraş.

Cropanzano R. - Randall M. (1993)., *Injustice and Work Behavior: A Historical Review*: In R. Cropanzano (Ed). *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resources Management*, New Jersey:Lawrence Erlbaum Associates. ss. 3-20.

Cropanzano Russell - Byrne Z. S, D.- Bobocel R.- Rupp D. E. (2001)., *Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice*, Journal of Vocational Behavior. C. 58, ss.164–209

Can H. (1997)., *Yönetim ve Organizasyon*, Siyasal Kitabevi, Ankara

Ceylan A. (1998)., *Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu*, GYTE Yayın No 2 Gebze

Charash Y. C.- Spector P. E.(2001)., *The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis*, Organizational Behavior and Human Decision Processes, C.86, No.2, ss.278-321.

Cihangiroğlu N. (2010)., *Askeri Tabiplerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma*, Gülhane Tıp Dergisi, C.52, ss.82–90.

Cihangiroğlu N. (2011)., *Askeri Doktorların Örgütsel Adalet Algıları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Analizi*, Gülhane Tıp Dergisi, C.53, ss. 9–16.

Clifford J. M. (1998)., *An Analysis of the Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment*, The Sociological Quarterly, Vol.30. No 1, ss.143-158.

Cohen A. (1993)., *Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis*. Basic and Applied Social Psychology, C.14, ss. 143-159.

Colquitt. J.A-Conlon, D.E.-Wesson, M.J.-Porter, C.O.L.H - Ng K.Y. (2001), *Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research*, Journal of Applied Psychology, Vol.86(3)

Colquitt, J.A.-Greenberg. J.-Zapata-Phelen C.P. (2005)., *What Is Organizational Justice ? A Historical Overview*, Handbook of Organizational Justice, ss.3-56.

Colquitt J.A. (2001)., *On The Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure*, Journal of Applied Psychology, C.86. S. 3.ss.386-400.

Colquitt A.J.-Chertkoff A.J. (2002)., *Explaining Injustice: The Interactive Effect of Explanation and Outcome on Fairness Perceptions and Task Motivation*, Journal of Management, C.28/5.ss.591-610.

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

Çakır Ö. (2001)., *İşe bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Seçkin Yayıncılık, Ankara

Çekmeceliolu H. (2006)., *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyetine Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma*, İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi 2006; C.8.ss.153-168.

Çelebi N., Vuronak T.T., Asan H.T. (2015) *Bazı Demografik Değişkenler Açısından İlkokul Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Alguları*, Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi, C:4, S.1. ss.24-35.

Çalışkan A., Hazır K. (2012)., *Psikolojik Güçlendirmenin İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü*, Çağ University Journal of Sciences 9(2), December 2012 ss. 48-76.

Çarıkcı İ.H., Çelikkol Ö. (2009)., *İş Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi S.9.ss.153-170.

Çelik M. (2012)., *Konaklama İşletmelerinde Algılanan Örgütsel Adaletin Yenilikçi Davranışa Etkisinde Kariyer Memnuniyetinin Aracılık Etkisi*, “İş Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, C.14. S.2.ss.99-122.

Çetin G. G. (2006)., *Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne

Çınar Altıntaş F. (2006)., *Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerine Bir Analiz*, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C.7,S.2.ss.19-40.

Çöp S. (2008)., *Türkiye Ve Polonya'da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Algularına İlişkin Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Çöl G. (a) (2004)., *Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi*, İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, C.6 Sayı.2.

Çöl G.(b) (2004)., *Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Çöl G.-Gül H. (2005)., *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama*, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi C.19 Sayı.1 ss, 291-306

Dailey R.C. - Kirk D.J. (1992)., *Distributive and Procedural Justice as Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover*, Human Relations, C. 45 (3) ss. 305-317.

Deconick, J. - Dean S.C. (1996)., *Factors Influencing The Organizational Commitment Of Female Advertising Executives*, American Business Review, C.14, No.2 ss.80-88.

Dehkordi F. R - Mohammadi S. - Yektayar M. (2013)., *Relationship Of Organizational Justice And Organizational Commitment Of The Staff In General Directorate Of Youth And Sports In Chahar Mahal Va Bakhtiari Province*, European Journal of Experimental Biology, C, 3(3) ss. 696-700

Demirel Y.-Yücel İ.(2013)., *The Effect of Organizational Justice on Organizational Commitment: A Study on Automotive Industry*, International Journal of Social Sciences, C. 11 , No. 3, ss. 26-37.

Dilek H. (2004)., *Örgütsel Adalet Algılamaları ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Dilek U. (2004)., *Örgütsel Adalet Algılamaları ve Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi*, Kara Harp Okulu Komutanlığı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Doğan H. (2002)., *İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü*, Ege Akademik Bakış Dergisi, C.2 (2).

Dubin R., - Champoux, J.E. - Porter, L.W. (1975)., *Central Life Interests and Organizational Commitment of Blue-Collar and Clerical Workers*, Administrative Science Quarterly, Cilt 20, ss.411-421.

Dulupçu M.A. (2001)., *Küresel Rekabet Gücü*, Nobel Basım Yayım ve Dağıtım, Ankara.

Durna U. ve Eren V. (2005). *Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık*, Doğu Üniversitesi Dergisi, C. 6 (2), ss. 210-219.

Duygulu S. - Abaan S. (2007)., *Örgütsel Bağlılık: Çalışanların Kurumda Kalma ya da Kurumdan Ayrılma Kararının Bir Belirleyicisi*, Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi, ss. 61-73.

Eğilmez G. (2011)., *Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

Erdoğan İ. (1994)., *İşletmelerde Davranış*, Beta Yayınları, İstanbul

Erkmen T. - Bozkurt S. (2011)., *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi, C 31/2, ss. 197-228.

Erkuş A-Turunç Ö.Yücel R.(2011)., *Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerde İçsel ve Dışsal İş Tatmininin Aracılık Rolü*, Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Nisan 2011 C.6(1). ss.245-270.

Ersoy S. - Bayraktaroğlu S. (2010), *Örgütsel Bağlılık*, Editör: Derya Ergun ÖZLER, *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Ekin Basın Yayın Dağıtım Bursa ss. 1-8.

Farh, J.L,-Earley. L.S. (1997) *Impetus For Acyion: A Culturel Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society*, Administrative Science Quarterly, C.. 42.ss.421-444.

Farnham, D. - Pimlott, J. (1990)., *Understanding Industrial Relations*, Cassell, London.

Fırat, A.S. (2003)., *Çevre Etiği Kavramı Üzerine Yeniden Düşünmek*, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Cilt.58, Sayı.3,ss.105-144.



Foley S-Hang Yue N- Wong A. (2005)., *Perceptions of Discrimination and Justice Are There Gender Differences in Outcomes?*, Group&Organization Management, C.30, S.4.

Folger R.- Cronpanzano R. (1998)., *Organizational Justice and Human Resource Management* (London: SAGE Publications).

Greenberg, J. (1987)., *A Taxonomy Of Organizational Justice Theories*.Academy Of Management Review, C.12.ss.9-22.

Greenberg, J. (1990). *Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow*. *Journal of Management*, C.16.No.2. ss.399-432.

Greenberg, J.-Bies, R.J.(1992)., *Establishing the Role of Empirical Studies of Organizational Justice in Philosophical Inquiries into Business Ethics*, *Journal of Business Ethics*, C.11.Y.(5/6).ss.433-444.

Greenberg J. (1993)“*The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice*, Cropanzano R.; *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resouce Management*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, New Jersey.

Grusky, O. (1996)., *Career Mobility And Organizational Commitment*, *Administrative Science Quarterly*, C. 10, ss.488-503.

Gül H. (2002)., *Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi*, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, C. 2 (1).

Güllüoğlu Ö. (2011)., *Örgütsel İletişim İletişim Doyumu ve Örgütsel Bağlılık*, Eğitim Akademi Yayınları, Konya.

Gündoğan A.O. (2003)., *Hak ve Adalet*, 9-11 Ekim 2003 tarihlerinde Muğla Üniversitesi’nde düzenlenen “Adalet” konulu sempozyuma sunulan bildiri. <http://www.aliosmangundogan.com/PDF/Bildiri/Ali-Osman-Gundogan-Hak-ve-Adalet.pdf>

Günce S. (2011)., *İlköğretim Okullarında Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.

Gündoğan T. (2009)., *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması*, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü Ankara.

Güney S. (2011)., *Örgütsel Davranış*, Nobel Yayınları, Ankara

Hall, D.T.-Schneider, B.-Nygren, H.T. (1970)., *Personal Factors in Organizational Identification*, Administrative Science Quarterly, C. 15, ss.176-190.

Halis M.-Akova O. (2008)., *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Adalet*, Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri Editörler: Fevzi Okumuş ve Umut Avcı Ankara Detay Yayıncılık.

Heck A.K-Wech, B. A. (2003). *Samuel A. Stouffer and The American Soldier: The Serendipitous*, Journal of Applied Management and Entrepreneurship; Oct 2003; 8, 4; ABI/INFORM Completepg. 52

Heshizer, B.P.- Martin, H.J.- Wiener, Y. (1991)., *Normative Commitment and Instrumental Attachment as Intervening Variables in the Prediction of Union Participation*, Journal of Applied Behavioral Science, Cilt 27, Sayı 4, ss.532-549.

Huang L.H. (2000)., *The Perceived Leadership Behaviour And Organizational Commitment at At CPA Firms*. DBA, Nova Sautheastern University, Puplication Number ATT 9954698.

Homans G. C. (1961)., *Social Behavior, Its Elementary Forms*, Harcourt, Brace&Word, USA.

Işık O.-Uğurluoğlu Ö.-Akbolat M. (2012)., *Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi*, Doğu Üniversitesi Dergisi, C:13 ss.254-265

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

İlsev A. (1997)., *Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

İmamoğlu Gülşah. (2007)., *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Ve Örgütsel Adalet Alguları Arasındaki İlişki*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya

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

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, Antalya 2000.

İşcan Ö. F. - Karabey C.N. (2007) *Örgüt İklimi ile Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki*, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6(2), ss.103-116

İşcan Ö.F. - Nakdiyok A. (2004)., *Çalışanların Örgütsel Bağdaşmalarının Belirleyicisi Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Alguları*, Ankara Üniversitesi S.B.F. Dergisi 59 (1), ss.181-201

İyigün N.Ö.(2012)., *Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım*, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Y. 11 S. 21, ss.49-64.

James H. M- Sherman D. J. (1981)., *Generalizability of an Organizational Commitment Model*, The Academy of Management Journal, C. 24, No. 3 (Sep., 1981), ss. 512-526.

Jasso G. (1980)., *A New Theory Of Distributive Justice*, American Sociological Review, Vol:45, No:1, s:3-32.

Jawad M.-Raja S.-Abraiz A.-Tabassum T. M. (2012)., *Role Of Organizational Justice In Organizational Commitment With Moderating Effect Of Employee Work Attitudes*, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) ISSN: 2278-487X. C.5, No 4 (Nov. - Dec. 2012), ss 39-45

Jawahar I. M. (2007), *The Influence of Perceptions of Fairness on Performance Appraisal Reactions*, Journal of Labor Researc C.28.Y.4.ss.735-754.

Jehangir N. A.- Begum M. N. *The Role Of Social Power, Precedural Justice, Organizational Commitment, And Job Satisfaction To Engender Organizational Citizenship Behavior*, ABA Journal S. 26. ss.21-36.

Judge T. A.-Colquitt J. A.(2004)., *Organizational Justice and Stress: The Mediating Role of Work–Family Conflict*, Journal of Applied Psychology, C. 89, No. 3.ss.395-404.

Kağıtçıbaşı Ç. (1991)., *İnsan Aile Kültür*, Remzi Kitabevi İstanbul.

Kalaycı Ş. (2008)., *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. (3.Baskı). Ankara: Asil Dağıtım

Karaemmiogulları, A.(2006)., *Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Alguları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul

Kanter R. M. (1968)., *Commitment And Social Organization: A Study Of Commitment Mechanisms In Utopian Communities*, American Sociological Review, August 1968, C.33 No 4 ss.499-517.

Karabay E. Z. (2004)., *Kamuda ve Özel Sektörde Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Karacaoğlu K. (2005)., *Sağlık Çalışanlarının işe bağlılığa İlişkin Tutumları ve Demografik Nitelikleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Nevşehir İlinde Bir Uygulama*, Yönetim Dergisi, Yıl 16, Sayı 52.

Katz D-Kahn R.L (1977)., *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*, TODAİE Yayınları, Yayın No:167, Ankara

Kaya, A. P.(2000)., *Sosyal Adaletin Teorik Çerçevesi Üzerine Bir Değerlendirme*, Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını, No.38.ss.229-244. Ankara.

Kelman, H. C. (1958)., *Compliance, Identification, and Internalization: Three Processes of Attitude Change*. Journal of Conflict Resolution, C.2, ss.51-60.

Ketchland, A. (1998)., *The Existence Of Multiple Measures Of Organizational Commitment And Experience- Related Differences In A Public Accounting Setting*, Behavioral Research in Accounting, C:10, ss.112–115.

Kılıçaslan S. (2010)., *Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişikere Örgütsel Yaklaşım*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Kimbel R. D. (2002)., *The Relationship Between Employees' Constructive Thinking Ability And Organizational Commitment*, Yayınlanmış Doktora Tezi, The Wayne Huizenga Graduate School of Business and Entrepreneurship, Nova Southeastern University, ProQuest Information and Learning Company.

Kıray A. (2011)., *Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Onsekizmart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.

Klendauer R. - Deller J. (2009)., *Organizational Justice And Managerial Commitment In Corporate Mergers*, Journal of Managerial Psychology, C 24 No: 1, ss.29 – 45.

Koçel T. (2009)., *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, 10.Baskı, İstanbul: Arıkan Basım A.Ş.

Lambert E.G.-Hogan N.L.-Griffin M.L. (2007)., *The Impact Of Distributive And Procedural Justice On Correctional Staff Job Stress, Job Satisfaction, And Organizational Commitment*, Journal of Criminal Justice C.35.Y.6.ss.644-656.

Larner M. J. (1977)., *The Justice Motive: Some Hypotheses As To Its Origins And Forms*. Journal of Personality, C.45, S. 1.ss.1-53.

Lemons M.A- Jones C.A. (2001), *Procedural justice in promotion decisions: using perceptions of fairness to build employee commitment*, Journal of Managerial Psychology, C. 16 No: 4, ss.268 – 281.

Lemons M.A. (2003)., *Contextual and Cognitive Determinants of Procedural Justice Perceptions in Promotion Barriers For Women*, Sex Roles, C.49,No.5/6, ss.247-248.

Leung K.- Li W.K. (1990)., *Psychological Mechanisms of Process Control effects*. Journal of Personality and Social Psychology. 1, C. 75, No. 6, ss.613--620

Luthans, F. (1981)., *Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill Co.

Luthans F. (1995)., *Organizational Behavior*. Boston : McGraw-Hill, Inc.,

Mannix E.A.- Neale M.A.- Nortcraft G.B. (1995)., *Equity, Equality or Need? The Effects of Organizational Culture on the Allocation of Benefits and Burdens*, Organizational Behavior and Human Decision Processes, C. 63.Y.3.ss.276-286.

Meyer, R. C. - Schoorman, F. D. (1992). *Predicting Participation and Production Outcomes Through a Two Dimensional Model of Organizational Commitment*. Academy of Management Journal, C. 35,No 3, ss. 671-684.

Meyer P.J. - Herscovitch L. (2001)., *Commitment In The Workplace: Toward A General Model*, Human Resource Management Review, C. 11, No 3 Sonbahar 2011, ss. 299- 326.

Meyer P.J. - Herscovitch L.- Topolnytsky L. (2002)., *Affective, Continuance, And Normative Commitment To The Organization: A Metaanalysis Of Antecedents, Correlates, And Consequences*, Journal of Vocational Behavior C.6, No.1, ss.20-52.

Meyer J. P.- Irwing P. G.- Allen N. J. (1998)., *Examination of The Combined Effects of Work Values and Early Work Experiences on Organizational Commitment*, Journal of Organizational Behavior, C. 19, S. 1, January, 1998, ss. 29-52.

Meydan C. H.-Basım H.N.-Çetin F. (2011)., *Örgütsel Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Türk Kamu Sektöründe Bir Araştırma*, Bilig, S.57.ss.175-200.

Mischo,C. (2002)., *Personality And Ability On Reactions To Argumentative Unfairness*. Social Justice Research, C.15,S.1,ss.1-18.

Montada , L.(1998)., *Justice:Just A Rational Choice?* Social Justice Research, C.11. ss.81-101.

Moorman, H. (1991)., *Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship?* Journal of Applied Psychology, C..76.ss.845-855.

Morrow. P.C. (1993). *The Theory and Measurement of Work Commitment*. Greenwich: JAI Press

Mc Donald, D.J. - Makın, P.J. (2000)., *The Psychological Contract, Organizational Commitment and Job Satisfaction Of Temporary Staff*, Leadership & Organization Development Journal, Cilt 21, Sayı 2, ss.84-91.

McFarlin B.D.-Sweeney. (1992)., *Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes*, The Academy of Management Journal, C. 35, No. 3, ss. 626-637

Mc Gee, G.W.-Ford R.C. *Two (or more?) Dimensions of Organizational Commitment: Reexamination of the affective and Continuance Commitment Scales*, Journal of Applied Psychology C.72(4), ss. 638-642

Morris, T.- Lydka, H.- O'creavy, F. (1993)., *Can Commitment Be Managed? A Longitudinal Analysis of Employee Commitment and Human Resource Policies*, Human Resource Management Journal, C. 3, S. 3, ss.21-42.

Mottaz C.J. (1989)., *An Anallysis Of The Relationship Between Education And Organizational Commitment In A Variety Of Occupational Groups*, Journal of Vocational Behavior, C.28 No:3 ss.214-228

Mowday,RT-Steers, R.M-Porter L.W. (1979) *The Measuremend of Organizational Commintment*, Journal of Vocational Behavior, C.14,ss. 224-247.

Nowakowski, J.M. ve Conlon, D.E. (2005). *Organizational Justice: Looking Back, Looking Forward*, The International Journal of Conflict Management, 6 (1): 4-29.

Obeng Kofi, Ugboro I. (2003)., *Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study*, Journal of The Transportation Research Forum, C57 S.(2), ss. 83-98.

O'Reilly C.A- Cardwell D.F. (1989)., *Job Choice: The Impact of Intrinsic and Extrinsic Factors on Subsequent Satisfaction and Commitment*, Journal Of Applied Psychology, C. 65 S.(5) ss. 539-565.

O'Reilly C.A- Cardwell D.F. (1989)., *The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification*, Administrative Science Quarterly, C. 26, No. 4 (Dec., 1981), ss. 597-616.



O'Reilly C.A - Chatman J. (1986)., *Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior* , Journal of Applied Psychology, C 71, No. 3, ss. 492-499

Organ D.W. (1988)., *Organizational Citizenship Behaviour: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.

Orpen, C. (1994). *The Effect of Organizational Commitment on The Relationship Between Procedural and Distributive Justice*. The Journal of Social Psychology. 134(1), ss. 135-136.

Önderoğlu S. (2010)., *Örgütsel Adalet Algısı, İş Aile Çatışması Ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki Bağlantılar*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

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

Özdevecioğlu M. (2004)., *Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusalığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, Ankara Üniversitesi.SBF Dergisi, C.59/3.ss

Özen J. (2002)., *Örgütsel Adalet Türleri*, Hukuk Felsefesi ve Sosyoloji Arşivi, S.5, ss.107-117.

Özkalp E. (1991)., *Davranış Bilimleri, Örgütsel Davranış ve Örgütsel Davranış Modeli, Örgütlerde Davranış*, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayını, Yayın no: 116, Eskişehir..181-202.

Özkaya MO.- Kocakoç İD.-Karaa E. (2006)., *Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması*, Celal Bayar Ün. Yönetim ve Ekonomi Dergisi C.13 ss.77-96.

Özmen Ö.-Arbak Y.-Özer P. (2007)., *Adalet Verilen Değerlerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma*, Ege Akademik Bakış, Online Dergi. S. 7 (1) ss.17-33.

Öztürk P. (2008)., *Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İstanbul'daki Kamu Sağlık Kurumlarında İncelenmesi Üzerine Ampirik Çalışma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Paullay I. M. - Alliger, G. M. - Stone-Romero, E. F. (1994)., *Construct Validation of Two Instruments Designed to Measure Job Involvement and Work Centrality*, Journal of Applied Psychology, Vol. 79, No. 2, ss. 224-228.

Penly, L. E. - Gould, S. (1988)., *Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations*. Journal of Organizational Behavior, C.9, ss. 43-59.

Pillai R.-Chester A. S.- Eric S. W. (1999)., *Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study*, Journal of Management, C. 25, No. 6, ss.897-933.

Porter L.W.,-Steers R.M.,-Mowday R.T.-Boulain P.V. (1974), *Organizational Commitment Job Satisfaction, And Turnover Among Psychiatric Technicians*, Journal of Applied Psychology C.59, ss. 603-609

Poyraz K.-Kara H.,-Çetin S. A. (2009)., *Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S.9.ss.71-91.

Randall D.M. (1987)., *Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited*, Academy of Management Review, C.12, No. (3)

Randall. C.S.-Mueller. C.W. (1995)., *Extension Of Justice Theory: Justice Evaluations And Employees' Reactions In A Natural Setting*. Social Psychology, C.(58)3, ss. 178-194.

Rietzer, G.-Trice, H.M. (1969)., *An Empirical Study of Howard Becker's Side-Bet Theory*, Social Forces, C. 47, ss.475-479.

Reichers, A.E. (1986)., *Conflict and Organizational Commitments*, Journal of Applied Psychology, C.71, No.3, ss.508-514.

Reichers, A. E. (1985)., *A Review And Reconceptualization Of Organizational Commitment*. Academy of Management Review, C.10, ss.465-476.

Rowden R W, (2000)., *The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment*, Leadership Organizational Development Journal C. 21 (1), ss. 30-35.

Rusbult, C.A.- Farrel, D. (1983)., *A Longitudinal Test of the Investment Model: The Impact on Job Satisfaction, Job Commitment and Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives and Investments*, Journal of Applied Psychology, C. 68, S. 3, ss.429-438.

Savery LK - Syme P.D. (1996)., *Organizational Commitment and Hospital Pharmacies*, Journal of Management Development, C.15(1), ss.14-22.

Schwenk, C.R. (1986)., *Information, Cognitive Biases And Commitment To A Course Of Action*, Academy of Management Review, C. 11, S 2, ss.298-310.

Sekaran, U. (1992). *Research Methods For Business*, Canada: John Wiley ve Sons, Inc.

Sheldon, M. .E. (1971)., *Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization*, Administrative Science Quarterly, C.6 ss.143-150.

Salancik G.R. (1977)., *Commitment and The Control of Organization Behavior and Belief*, *New Directions in Organization Behavior*, Derleyen,B.M.Sraw ve G.R. Salancik, Chicago, Illionis St. Clair Press.

Saunders M.-Thornhill A. (2003)., *Organizational Justice, Trust and Management of Chance*, Personel Review, C. 32 No:3

Sheppard, B.H.-Lewicki, R.J.- Minton J. W. (1992)., *Organizational Justice: The Search for Fairness in the Workplace*, NY: Lexington Books.

Stewart Q. T. (2005), *Reinvigorating Relative Deprivation: A New Measure For A Classic Concept*, Department of Sociology, Indiana University, Bloomington, IN 47405, USA Available Online..ss.779-802.

Stouffer, S.A-Suchman. E.A.- Devinney L.C.- Star, S.A.- Williams, R.M.Jr. (1949)., *The American Soldier: Adjustment During Army Life*, C. 1. Princeton, NJ.ss.557-559.

Sökmen A. (2000), *Ankaradaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ankara.

Steers R. M. (1977)., *Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment*, Administrative Science Quarterly, C. 22, No. 1 (Mar., 1977), ss. 46-56.

Sweeney P.D.- McFarlin D.B. (1993)., *Workers' Evaluation Of The "Ends" And The "Means": An Examination Of Four Models Of Distributive And Procedural Justice*, Organizational Behavior and Human Decision Processes, (55), ss.23-40.

Suliman,A.-Iles,P. (2000)., *Is Continuance Commitment Benefical to Organizations? Commitment-Performance Relationship: A New Look*, Journal of Managerial Psychology, C. 15, No. 5, ss.407-426.

Sulu S. (2010)., *Örgütsel Adaletsizlik-İş Davranışları İlişkisinde İş Tutumlarının Rolü*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü Kocaeli.

Tang, L.P., Baldwin, L.J.S. (1996). *Distributive and Procedural Justice As Related to Satisfaction and Commitment*. Sam Advanced Management Journal. 25-31.

Taşkıran E. (2011)., *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim, Örgütsel Adaletin Rolü*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul.

Taylor, A.J.W. (2003)., Justice As A Basic Human Need. New Ideas In Psychology. Vol.21 ss.5-10.

Thibatt J.- Walker L.(1978)., *A Theory of Procedure*, California Law Rewiew, Vol. 66, No. 3 ss.541-566.

Thornhill, A.,- Lewis, P.,-Saunders-Mark N.K. (1996)., *The Role Of Employee Communication in Achieving Commitment And Quality in Higher Education*, Quality Assurance in Education, C. 4, S.1, ss.12-20.

Titrek O. ( 2009)., Okul Türüne Göre Okullardaki Örgütsel Adalet Düzeyi, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, C. 6, S. 2, ss.551-573.

Tutar H. (2007)., *Erzurum'da Devlet Ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini, Ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi*, Süleyman Demirel Üniversitesi. İ.İ.B.F Dergisi C. 12 S. 3. s 97-120.

Uğurlu C. T.-Üstüner M. (2011)., *Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi*, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2011 S.41.ss.434-448

Ulukapı H.- Bedük A. (2013)., *Örgütsel Adaletin İşgörenlerin Bağlılık Düzeyleri Üzerine Etkisi: Konya'da Bir Araştırma*, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, C. 7 S.:31, ss.771-778.

Ulutaş M. (2003), *Katılımcı Yönetimin Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcılığa Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, KONYA

Uygur A. - Koç H. (2010)., *Örgütsel Sadakat ve Örgütsel Bağlılık: Siyasi Partiler Açısından Bir Analiz*, İşletme Araştırmaları Dergisi 2/4

Ünler E. (2006)., *Örgütte Bağlılığın İşin Nitelikleri ve Davranış Düzeltme Uygulamasıyla İlişkisi*, Yönetim Bilimleri Dergisi, C.4. No.1 ss. 95-115.

Varoğlu D. (1993)., *Kamu Sektörü Çalışanlarının işlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri*, Yayınlanmamış Doktora Tezi Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Yağcı K. (2007)., *Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.9.S.3.ss. 114-129.

Yalçın A., İplik F.N. (2005)., *Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği*, Çukurova Ün. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.14.ss.395-412.

Yanılmaz B. (2014)., *Kamu Personeli Olarak Çalışanlarda Örgütsel Adalet Algısı Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

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

Yavuz E-Göl H. (2014)., *İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algısı*, Journal of Recreation and Tourism Research (1) 3, ss.29-35.

Yavuz E.- Tokmak C, (2009)., *İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma*, International Journal of Economic and Administrative Studies, Y.:1, C.:1 S.:2, ss.17-35.

Yavuz H. (2013)., *Çalışanların Örgütsel Adalet Boyutlarına ilişkin Alguları ile Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki: Isparta Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Isparta.

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

Yeniçeri Ö-Demirel Ö-Seçkin Z. (2009)., *Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmlat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, KMU.İİBF Dergisi, S.16, ss. 83-99.

Yenihan B.(2014)., *Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki*, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.4, S.2, ss.170-178.

Yıldırım F. (2002)., *Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Yıldırım F.(2007)., *İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi*, Ankara Üniversitesi. SBF Dergisi. S. 62 ss.253-278.

Yıldırım M- Demirel Y.(2009)., *Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Otomotiv Yan Sanayi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 21-23 Mayıs, Eskişehir, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, ss. 585-589.

Yılmaz G. (2004)., *İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yürür S. (2007)., *Ödüllendirme Sistemleri İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi Ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

Wasti, S. A. (2000)., *Meyer Ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik Ve Güvenilirlik Analizi*, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000, ss.401-410.

Wasti, S. A. (2001), *Örgütsel Adalet Kavramı Ve Tercüme Bir Ölçeğin Türkçe'de Güvenirlik Ve Geçerlik Analizi*, Yönetim Araştırmaları Dergisi, S. 1, ss.33-50.

Weiner, Y. (1982)., *Commitment in Organizations: A Normative View*, Academy of Management Review, C. 7, S. 3, ss.418-428.

Weiner, Y.- Gechman, A.S. (1977)., *Commitment: A Behavioral Approach to Job Involvement*, Journal of Vocational Behavior, C.10, ss.44-53.

Witt, L.A., (1993)., *Reactions to Work Assignment as Predictors of Organizational Commitment: The Moderating Effect of Occupational Identification*, Journal of Business Research, C..26, No:1 ss.17-30.



## EKLER

Tablo 2.1.Örgütsel Bağlılıkla İlgili Çalışmalar (1955-1990).

YIL	ARAŞTIRMACI	BULGULAR
1955	Herold Guetzkov	Bağlılığı, kişiyi belli bir düşünceye, kişiye veya gruba karşı önceden hazırlayan bir davranış olarak tanımlamıştır.
1956	Whyte	Kuruma bağlı işgörenlerin tanımını ve örgüt için önemine yönelik çalışmalar yaptı.
1958	Morris ve Sherman	Kuruma bağlılığın değişimsel modeli üzerine çalışma yaptı
1960	Gouldner	Kuruma bağlılığı güçlendirmek için çalışan ve örgütün karşılıklı iletişimini araştırdı
1960	Howard Becker	Örgütsel bağlılığın, bireyin yan fayda (side-bed) (çalışanların bakış açısında değerli olan bir şey) sağlayarak ilgi alanları ile tutarlı aktiviteleri birbirine bağlaması ile olgunlaştığını belirtti.
1964	Etzioni	Sosyal ilişkilerin Kuruma bağlılığı olumlu yönde etkilediğini buldu
1964	Lodahi	Sosyal ilişkilerin Örgütsel bağlılığı olumlu etkilediğini buldu
1964	Katz	Katz iyi işleyen bir kurum için örgütsel bağlılığın önemini buldu
1966	Grusky	Eğitim, cinsiyet ve bağlılık ilişkilerini inceledi. Ayrıca bağlılığı ödüllendirme sistemine dayandırarak örgüt tarafından ödüllendirilebilmek için bireyin harcadığı çaba miktarı arttıkça bağlılık seviyesinin de buna bağlı olarak artacağını belirtmiştir.
1967	Downs	Örgüte fazla bağlı kişileri "fanatik" olarak nitelendirdi ve kuruma olan zararlarını inceledi
1968	Rosabeth Moss Kanter	Bağlılığı kurum içinde sosyal ilişkinin bir parçası olarak kabul ettiği saygı ve bağlılık kavramları ile ele almıştır.
1968	Mintzer	Faydacı kurumların çalışanlarının bağlılıklarını düşürdüğünü buldu.
1970	Patchen	Kurumla özdeşleşme kelimesini kuruma bağlılığı açıklamak için kullandı. Patchen kuruma karşı grup tutumlarının örgütsel bağlılık ile ilgili olduğunu buldu.
1970	Schein	Örgütsel bağlılığının, verimliliği artırmada önemli göstergelerinden birisi olduğunu buldu.

1970	Steers	Schein gibi kuruma bağlılığın, verimliliği artırmada önemli göstergelerinden birisi olduğunu buldu
1970	Campbell, Dunettle	Örgütsel ikliminin, bağlılık üzerinde bağımsız bir Lawlerand & Weick etkisi olduğunu buldular
1971	Sheldon	Hedef ve diğer bütünlüğün örgüte bağlılık üzerindeki etkisini belirtti
1971	Lee	Olumlu üst-ast ilişkisinin örgütsel bağlılığı arttırdığını buldu
1972	Herbiniak ve Alutto	Cinsiyet ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerinde çalıştılar.
1974	Buchanan	Örgütsel bağlılığın tutumsal modelini adapte etti
1974	Porter	Örgütsel bağlılığa tutumsal yaklaşım modelini öne sürdü
1974	Herbiniac	Yaş, kıdem ve örgütsel bağlılık ilişkileri üzerine çalıştı.
1974	Modway, Porter,Dubin.	Performans ve bağlılık ilişkisi üzerine çalıştılar
1974	Lyman W. Porter, Richard M.Steers, Richard T.Mowday, Paul V.Boulian	Örgütsel Bağlılığı bireyin belli bir örgüt ile bütünleşme seviyesi olarak gördüler.
1975	Etzioni	Faydacı kurumların kötü etkilerini belirtti.
1975	Dubin.	Kişisel ilgilerin örgütsel bağlılıkla ilişki içinde olduğunu buldu.
1975	Steers	Örgütsel bağlılığın, verimliliği artırmada önemli göstergelerinden birisi olduğunu belirtti
1976	Steers	Personel devri ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceledi.
1977	Steers	Örgütsel bağlılık üzerine bir model geliştirdi.
1977	Steers	Kuruma bağlı çalışanların, kurumda kalıcı ve güvenli bir iş gücü sağladıklarını buldu.
1977	Gerald R. Slancik,Barry M.Staw	Örgütsel bağlılık konusunu davranışsal ve tutumsal olarak iki kısımda incelemişlerdir.
1977	Salancik	Rol belirsizliğinin sorumluluğu getirdiğini ve dolayısı ile örgütsel bağlılığı düşürdüğünü buldu.
1977	Salancik	Kurumun değerleri hakkında çalışana bilgi veren iletişim sürecinin çalışanın kurumuna bağlılığını arttırdığını buldu.

1977	Salancik, Staw	Davranışsal bağlılık modelini ileri sürdüler
1977	Yoash Weiner Arthur S. Gechman	İşe bağlılık ve örgütsel bağlılık kavramlarının birbirinin yerini tutabilecek tanımlar olduğunu belirtmişlerdir.
1977	Katz ve Kahn	Örgütsel Bağlılık Konusunda Araçsal devre–Anlatımsal devre olarak sınıflandırma yapıldı.
1978	Salancik, Pfeffer	Kurum tarafından çalışanın üzerinde uygulanan kontrolün örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu buldular
1978	Kirdon	Güçlü kişisel iş ahlakının örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu buldu.
1978	Koch, Steers	Görevin içeriği, geri bildirim, sorumluluk ve otonominin örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu buldular.
1979	Mowday	Örgütsel bağlılığa psikolojik olarak yaklaşma üzerinde durdu.
1979	Mowday, McDade	Çalışmaya başlamadan önceki bilginin örgütsel bağlılığı belirlemedeki önemini belirttiler
1979	Bartol	Rol çatışması rol belirsizliği ve ağır rol yükünün örgütsel bağlılık ile ilişki içinde olduğunu buldu
1979	Gould	Örgütsel bütünleşme kelimesini Örgütsel bağlılık anlamında kullandı
1979	Morris, Koch	Rol çatışması rol belirsizliği ve ağır rol yükünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisi konusunda çalıştı.
1979	Morris, Sherman	Başarma ihtiyacı başarma duygusu ve yüksek derecedeki ihtiyaçların örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1980	Morris, Steers	Eğitimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi alanında çalıştılar.
1980	Morris, Steers	Örgüt büyüklüklerinin ve kontrol alanlarının örgütsel bağlılıkla ilişki içinde bulunmadıklarını buldular
1980	O'Reilly, Caldwell	Çalışmak için o kurumu seçmenin örgütsel bağlılığı belirlemede önemli olduğunu buldular.
1980	Pfeffer & Lawler	Kariyerin başlangıcındaki iş alternatiflerinin varlığının önemini belirttiler.
1981	Korman	Bağlılık ve özel hayat ilişkilerini inceledi.
1981	Rowan	Kuruma fazla sadakatin zararları üzerinde durdu
1981	Rhodes, Steers.	Algılanan ödeme eşitliği ve bağlılık

		arasındaki ilişkiyi incelediler
1981	Morris ve Sherman	Yaş ve kıdem in örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1981	Angle, Perry	Yenilik ve yaratıcılık için yüksek derecede kuruma bağlı kişilerin önemli olduğunu belirttiler
1981	Angle, Perry	Yaş-kıdem ilişkisini örgütsel bağlılık boyutunda incelediler
1981	Scholl	Beklentiler ve eşitlik durumlarında bağlılığın nasıl bağımsız olarak ortaya çıktığını tanımladılar
1981	Morris, Sherman	Yaş ve kıdem in bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1982	Mowday	Örgütsel bağlılığının süreç modelini geliştirdi
1983	Rusbult ve Farrell	Örgütsel bağlılık ile ilgili yetki modelini geliştirdiler.
1990	John E.Mathieu Dennis M.Zajac	Örgütsel bağlılığın öncülleri, ilişkileri ve sonuçları hakkında daha önce yapılan ampirik çalışmaların meta-analizlerini gerçekleştirmişlerdir.
1990	Allen ve Meyer	Örgütsel bağlılık kavramına farklı açılardan yaklaşan üç bileşenli model geliştirmişlerdir.

## ISPARTA KAMU KURULUŐLARI

ISPARTA VALİLİĞİ
ISPARTA BELEDİYE BAŞKANLIĞI
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
İL EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ
İL MÜFTÜLÜĞÜ
İL SOSYAL ETÜT VE PROJE MÜDÜRLÜĞÜ
İL AFET VE ACİL DURUM MÜDÜRLÜĞÜ
CEZAEVİ MÜDÜRLÜĞÜ
AİLE VE SOSYAL POLİTİKALAR İL MÜDÜRLÜĞÜ
AB KOORDİNATÖRLÜĞÜ
BİLİM, SANAYİ VE TEKNOLOĞİ İL MÜDÜRLÜĞÜ
SOSYAL GÜVENLİK İL MÜDÜRÜĞÜ
ÇALIŞMA VE İŞ KURUMU İL MÜDÜRLÜĞÜ
ÇEVRE VE ŐEHİRCİLİK İL MÜDÜRLÜĞÜ
KADASTRO MÜDÜRLÜĞÜ
TAPU MÜDÜRLÜĞÜ
GENÇLİK HİZMETLERİ VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜ
Y.Ö.K.Y.K.ISPARTA MURAD HUDAVENTİGAR ÖĞRENCİ YURDU MÜDÜRLÜĞÜ
GIDA-TARIM VE HAYVANCILIK İL MÜDÜRLÜĞÜ
İL KONTROL LABORATUVAR MÜDÜRLÜĞÜ
TARIM VE KIRSAL KALK.DEST.KOORDİNATÖRLÜĞÜ
GÜMRÜK MÜDÜRLÜĞÜ
TİCARET İL MÜDÜRLÜĞÜ
İL ÖZEL İDARESİ GENEL SEKRETERLİ Đİ
VALİLİK İL MAHALLİ İDARELER MÜDÜRLÜĞÜ
VALİLİK İL BASIN VE HALKLA İLİŞKİLER MÜDÜRLÜĞÜ
VALİLİK ÖZEL KALEM MÜDÜRLÜĞÜ
VALİLİK İL DERNEKLER MÜDÜRLÜĞÜ
İL NÜFUS VE VATANDAŞLIK MÜDÜRLÜĞÜ

İL PLANLAMA VE KOORDİNASYON MÜDÜRLÜĞÜ
112 ACİL ÇAĞRI MERKEZİ MÜDÜRLÜĞÜ
VALİLİK HUKUK İŞLERİ ŞUBE MÜDÜRLÜĞÜ
VALİLİK BİLGİ İŞLEM ŞUBE MÜDÜRLÜĞÜ
VALİLİK ŞEHİT VE GAZİ İŞLEMLERİ ŞUBE MÜDÜRLÜĞÜ
BATI AKDENİZ KALKINMA AJANSI (BAKA) GENEL SEKRETERLİĞİ
İL KÜLTÜR VE TURİZM MÜDÜRLÜĞÜ
İL DEFTERDARLIĞI
İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ
ORMAN BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ
DSİ 18.BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ
ORMAN VE SU İŞLERİ 6. BÖLGE ISPARTA ŞUBE MÜDÜRLÜĞÜ
METEOROLOJİ MÜDÜRLÜĞÜ
HAVALİMANI METEOROLOJİ MÜDÜRLÜĞÜ
ORMAN İŞLETME MÜDÜRLÜĞÜ
KAMU HASTANELERİ BİRLİĞİ GENEL SEKRETERLİĞİ
İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ
İL HALK SAĞLIĞI MÜDÜRLÜĞÜ
DEVLET HASTANESİ YÖNETİCİLİĞİ
DOĞUMEVİ VE ÇOCUK BAKIMEVİ YÖNETİCİLİĞİ VE BAŞHEKİMLİĞİ
DR. SADIK YAĞCI AĞIZ VE DİŞ SAĞLIĞI MERKEZİ YÖNETİCİLİĞİ VE BAŞHEKİMLİĞİ
SÜLEYMAN DEMİREL HAVA LİMANI MÜDÜRLÜĞÜ
DDY GAR MÜDÜRLÜĞÜ
KARAYOLLARI 135.ŞUBE ŞEFLİĞİ



## Isparta Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü

» İl Müdürlüğü Ana Sayfa

» Genel Tanıtım

» İl Müdürü

» Organizasyon Yapısı

» Hizmetlerimiz

» İletişim

» Diğer İl Müdürlüklerimiz

» Önemli Linkler

İl nüfusu	417.774
İş yeri sayısı	8.061
Toplam Sosyal Güvenlik Kapsamı (Aktif+Pasif+Gelir Testi Yapılanlar)	405.795
Toplam Sosyal Güvenlik Kapsamı (Gelir Testi Yapılanlar Hariç)	364.341
Sosyal Güvenlik Kapsamının (Gelir Testi Yapılanlar Hariç) Toplam il Nüfusuna Oranı (%)	87,21
Sosyal Güvenlik Kapsamı Dışında Kalan Nüfus	11.979
Sosyal Güvenlik Kapsamında Aktif Çalışan kişi sayısı	
Emekli Sandığı (4/c)	23.074
Bağ-Kur (4/b)	19.415
SSK (4/a)	58.874
Toplam	101.363
Sosyal Güvenlik Kapsamındaki Aktif Çalışanların Toplam il Nüfusuna Oranı(%)	24,26
Sosyal Güvenlik Kapsamında Aylık Alan Kişi Sayısı	

### ISPARTA



isparta.sgk.gov.tr

İl Nüfusu	417.774
İşyeri Sayısı	8.061
Aktif Sigortalı Sayısı	101.363

Emekli Sandığı (4/c)	18.203
Bağ-Kur (4/b)	19.015
SSK (4/a)	35.861
Toplam	73.079
Sosyal Güvenlik Kapsamındaki Emeklilerin Toplam il Nüfusuna Oranı(%)	17,49
Sosyal Güvenlik Kapsamında Bakmakla Yükümlü Tutulanların (Yararlanıcıların) Sayısı	
Emekli Sandığı (4/c)	56.502
Bağ-Kur (4/b)	42.909
SSK (4/a)	90.489
Toplam	189.899
Sosyal Güvenlik Kapsamındaki bakımla yükümlü tutulanların oranı (%)	45,45
GELİR TESTİ YAPILAN KİŞİ SAYISI	41.454

Aylık Alan Kişi Sayısı	73.079
Bakmakla Yükümlü Sayısı	189.899
» Tüm İstatistikler	



T.C.  
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ

Sosyal ve Beşeri Bilimler  
Etik Kurulu Başkanlığı

Sayı : 87432956/050.99/13/2304  
Konu : Etik Kurulu Onay Raporu.

06-02-2015

Sayın, Ercan KÜÇÜKEŞMEN  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Doktora Öğrencisi

Yürütücüsü olduğunuz “**Kamu Kurumlarında Örgütsel Adalet Algısının Kurumsal Bağlılığa Etkisi**” başlıklı tez çalışmanız Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu’nun 06.02.2015 tarih ve 9/1 sayılı kararı ile uygun bulunmuştur.

Kararın bir sureti yazımız ekinde gönderilmiş olup, ilgi başvurunuza cevaben bilgilerinizi rica ederim.

Prof.Dr.Talip TÜRCAN  
Rektör Yardımcısı  
Etik Kurulu Başkanı

EKLER:  
1- Zarf

Batı Yerleşkesi Rektörlük Binası 32260 ISPARTA  
Telefon Nu.: (246) 211 10 67 Faks: (246) 237 04 31  
e-Posta: zuhalbardak@sdu.edu.tr İnternet Adresi: www.sdu.edu.tr

Bilgi için : Zuhale BARDAK  
Şef  
Telefon Nu.: (246) 211 10 67



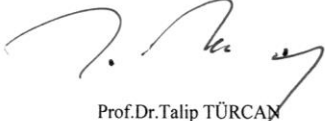
T.C.  
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal ve Beşeri Bilimler  
Etik Kurulu Kararları

TOPLANTI TARİHİ	TOPLANTI SAYISI	KARAR SAYISI
06.02.2015	9	1

1- Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı doktora öğrencisi Ercan KÜÇÜKEŞMEN'in "Kamu Kurumlarında Örgütsel Adalet Algısının Kurumsal Bağlılığa Etkisi" başlıklı tez çalışması hk.

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı doktora öğrencisi Ercan KÜÇÜKEŞMEN'in "Kamu Kurumlarında Örgütsel Adalet Algısının Kurumsal Bağlılığa Etkisi" başlıklı tez çalışmasının kapsam ve uygulama açısından etik ilkelere ve insan haklarına uygun olduğuna,


Mevcudun oybirliği ile karar verildi.

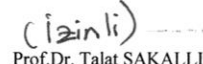
  
Prof. Dr. Talip TÜRCAN  
Başkan


  
Prof. Dr. Metin TOPÇUOĞLU  
Başkan Yrd.


  
(Görevli)  
Prof. Dr. Faruk TURHAN  
Üye


  
Prof. Dr. Selim Adem HATIRLI  
Üye


  
Prof. Dr. Mesut ALBENİ  
Üye

  
(İzinli)  
Prof. Dr. Talat SAKALLI  
Üye

  
Prof. Dr. Nasuh GÜNAY  
Üye

  
Prof. Dr. Nevin KARABELA  
Üye

  
Prof. Dr. Kamil KAYA  
Üye

  
06.02.2015  
Zühal BARDAK  
Raportör



T.C.  
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
ENSTİTÜ YÖNETİM KURULU KARARI

TOPLANTI TARİHİ :11/02/2015  
TOPLANTI NO :697  
KARAR NO :24/a

**Karar 24/a:Ercan KÜÇÜKEŞMEN'nin Anket Çalışması**

İşletme Anabilim Dalı Başkanlığının 09/02/2015 tarih ve 46 sayılı yazısı ile ekleri görüşüldü.

İşletme Anabilim Dalı doktora öğrencisi 0840201058 numaralı Ercan KÜÇÜKEŞMEN'nin "Kamu Kurumlarında Örgütsel Adalet Algısının Kurumsal Bağlılığa Etkisi" konulu doktora tezi için üniversitemiz biriminde ve diğer kurumlarda anket çalışması için gerekli iznin verilmesinin uygunluğuna;

Oybirliği ile karar verildi.

**(İMZA)**

Doç. Dr. Belma KEKLİK  
Enstitü Müdürü

**(İMZA)**

Yrd. Doç. Dr. Murat KILIÇ  
Enstitü Müdür Yardımcısı

**(İMZA)**

Yrd. Doç. Dr. İbrahim Yaşar GÖK  
Enstitü Müdür Yardımcısı

**(İMZA)**

Prof. Dr. Metin TOPÇUOĞLU  
ÜYE

**(İMZA)**

Doç. Dr. A. Şevki DUYMAZ  
ÜYE

**(İMZA)**

Doç. Dr. M. Sadık AKDEMİR  
ÜYE

**(İMZA)**

Emine DİKMEN  
Enstitü Sekreteri  
Raportör





T.C.  
ISPARTA VALİLİĞİ  
İl Yazı İşleri Müdürlüğü



Sayı : 25164454-492-1359  
Konu : ERCAN KÜÇÜKEŞMEN'in Dilekçesi

03/03/2015

SAYIN ERCAN KÜÇÜMEŞMEN  
Ayazmana Mh.124 Cd.  
Nusrat Yapı Sitesi A 1 Blok  
ISPARTA

Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü Doktora Programı öğrencisi Ercan KÜÇÜMEŞMEN'in 24.02.2015 tarihli dilekçesinde; "Kamu Kurumlarında Örgütsel Adalet Algısının Kurumsal Bağlılığa Etkisi " konulu tezi için EK-1 de bulunan kamu kurumlarında 657 Sayılı Devlet Memurları Kanununun 4/A maddesine göre genel idare hizmetleri sınıfı, teknik hizmetler sınıfı, yardımcı hizmetler sınıfı ile sağlık hizmetleri sınıfında çalışan personellere yönelik anket yapmak istediği anlaşılmıştır.

Ercan KÜÇÜKEŞMEN'in anket çalışmasını yapmasında Valiliğimizce bir sakınca bulunmamaktadır.

Bilgi ve gereğini rica ederim.

Faruk EKİZ  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

EK :  
Dilekçe ve ekleri (11 Sayfa)

DAĞITIM :  
Gereği:  
Isparta Emniyet Müdürlüğüne

Bilgi:  
Sayın Ercan KÜÇÜMEŞMEN  
Ayazmana Mh.124 Cd.  
Nusrat Yapı Sitesi A 1 Blok  
ISPARTA

Bu evrakın 5070 Sayılı Kanun gereğince  
E-İMZA ile imzalandığı tasdik olunur.03.03.2015



\*Bu belge elektronik imzalıdır. İmzalı suretinin aslını görmek için <https://www.e-icisleri.gov.tr/EvrakDogrulama> adresine girilerek (573wpZ-Xr16T7-zCM2g3-++ey10-kbopIGQT) kodunu yazınız.

Mustafa SAĞDIÇ  
Sözleşmeli Personel



T.C.  
**ISPARTA BELEDİYE BAŞKANLIĞI**  
**İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü**  
( Memur Personel Birimi )

Sayı : 87972779/806.01.03/915  
Konu : Ercan KÜÇÜKEŞMEN'in Dilekçesi

07.04.2015

Sayın :Ercan KÜÇÜKEŞMEN  
Ayazmana Mah.124 Cad.  
Nusrat Yapı Sitesi A 1 Blok  
ISPARTA

Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü Doktora Programı Öğrencisi Ercan KÜÇÜKEŞMEN'in 24.02.2015 tarihli dilekçesinde ;Kamu Kurumlarında Adalet Algısının Kurumsal Bağlılığa Etkisi 'konulu tezi için çalışan personellerimize yönelik anket çalışmasını yapmasında Isparta Belediyesince bir sakınca bulunmamaktadır.

Rica Ederim.

  
Recep ERDEM  
Başkan a.  
Başkan Yardımcısı

Ek:Dilekçe ve ekleri(7 Sayfa)

T.C.  
ISPARTA  
CUMHURİYET BAŞSAVCILIĞI  
BAKANLIK MUHABERE BÜROSU

Sayı : B.M. 2015/1583

25/03/2015

ADLİ YARGI İLK DERECE MAHKEMESİ  
ADALET KOMİSYONU BAŞKANLIĞINA  
ISPARTA

İLGİ: 10/03/2015 gün ve 2015/160 Muh.sayılı yazınız.

Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümünde doktora yapan Ercan KÜÇÜKEŞMEN'in "Kamu Kurumlarında Örgütsel Adalet Algısının Kurumsal Bağlılığa Etkisi" konulu tezi için Isparta Adliyesinde çalışan personele yönelik anket çalışması talebinin uygun görüldüğüne ilişkin Adalet Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğünün 25/03/2015 gün ve 32992892/2766/10817 sayılı yazısı ilişikte gönderilmiştir. Bilgi edinilmesi ve ilgiliye tebliği rica olunur.

Mustafa Kemal ÇOKDİŇ  
Cumhuriyet Başsavcısı

EKİ : 1

Kom.Md  
26.03.2015  
Bostan-33345  
İlçeye  
Gönderildi  
Berthuis

\*Bu evrak elektronik imza ile imzalanarak DYS üzerinden gönderilmiş olup, ayrıca fiziki olarak gönderilmeyecektir.

T.C.  
ADALET BAKANLIğI  
Personel Genel M¼d¼rl¼đ¼

Sayı : 32992892/2766/10817  
Konu : Ercan K¼Ç¼KEŐMEN.

25/03/2015

ISPARTA CUMHURİYET BAŐSAVCILIđINA

İlgi : 11/03/2015 tarih ve 1583 sayılı yazınız.

S¼leyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstit¼s¼ İŞletme B¼l¼m¼nde doktora yapan Ercan K¼Ç¼KEŐMEN'in "Kamu Kurumlarında rg¼tsel Adalet Algısının Kurumsal Bağlılığa Etkisi" konulu tezi için Isparta Adliyesinde alıŐan personele y¼nelik anket çalışması talebi Bakanlığımızca uygun g¼r¼lm¼Őt¼r.

Bilgi edinilmesini ve ilgiliye tebliğini rica ederim.

Altan Fatih MEHAN  
H¼kim  
Bakan a.  
Genel M¼d¼r Yardımcısı

Vekaletler Cad.No:6 Bakanlıklar 06659 Kızılay - ANKARA  
Telefon No: (0312) 414 63 14-15-16 Faks No: (0312) 425 42 59  
e-Posta : [pgm@adalet.gov.tr](mailto:pgm@adalet.gov.tr) İnternet Adresi: [www.adalet.gov.tr](http://www.adalet.gov.tr)

Bilgi için: Seyit ÇAMLİBEL  
Şube M¼d¼r¼  
Telefon No: (0312) 414 63 14

## ANKET FORMU

### Değerli Katılımcı,

Aşağıdaki ankette sizinle, mesleğinizle ve çalışma ortamınızla ilgili sorular bulunmaktadır. Yapılacak olan bu çalışmanın amacı siz kamu görevlilerinin örgütsel adalet algısı ve kurumsal bağlılık düzeylerini ölçmeye yöneliktir.

Ankete katılım gönüllülük esasına dayanmaktadır. Katılımcılardan kimliklerini açıklayacak herhangi bir bilgi istenmemekte; toplanan tüm bilgiler anonim olarak "Kamu Kurumlarında Örgütsel Adalet Algısının Kurumsal Bağlılığa Etkisi" konulu doktora tez çalışmasında kullanılacaktır.

Anket çoktan seçmeli sorulardan oluşmaktadır. Lütfen size uygun olan cevabı daire içine alınız. Cevaplarınızı şu an çalıştığınız kurumu ve unvanınızı göz önünde bulundurarak cevaplayınız.

Değerli vakitlerinizi ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Ercan KÜÇÜKEŞMEN  
S.D.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı  
Öneri ve görüşleriniz için İrtibat 211 8861

Prof.Dr.İlker H.ÇARIKÇI  
S.D.Ü.İ.İ.B.F.İşletme Bölümü

1. Eğitim Durumunuz :  İlköğretim  Lise  Ön Lisans  Lisans  Lisans Üstü
2. Yaşınız :  20-30  30-40  40-50  50 +
3. Cinsiyetiniz :  Kadın  Erkek
4. Hizmet Yılıınız  0-10 Yıl  10-20 Yıl  20 ve daha fazla
4. Bu Kurumda Çalışma Süreniz :  0-10 Yıl  10-20 Yıl  20 ve daha fazla
5. Medeni haliniz :  Evli  Bekar
6. Ünvanınız :  YHS  Memur  Şef  Teknik Pers.  Müdür Yönetici  Diğer -----
7. Göreviniz :-----

Bu bölümde size, siz ve işinizle ilgili çeşitli sorular yöneltilmiştir. Lütfen içinde bulunduğunuz durumu en iyi ifade eden seçeneği seçiniz		ÇOK AZ	AZ	KISMEN	YETERİNCE	BÜYÜK ÖLÇÜDE
Maddeler						
1	Ücret, terfi, ödül vb. kazanımların verildiği süreçler tutarlı bir şekilde uygulanır.	1	2	3	4	5
2	Ücret, terfi, ödül vb. kazanımların verildiği süreçler önyargılardan uzak uygulanır.	1	2	3	4	5
3	Ücret, terfi, ödül vb. kazanımların verildiği süreçler etik ve ahlaki standartlara uygundur.	1	2	3	4	5
4	Ücret, terfi, ödül vb. verildiği süreçler esnasında elde edilen kazanımlar üzerinde etkimiz vardır.	1	2	3	4	5
5	Süreçler sonucu ulaşılan ücret, terfi, ödül vb. kazanımların düzeltilmesini talep edebiliriz.	1	2	3	4	5
6	Ücret, terfi, ödül vb. kazanımların verildiği süreçler doğru ve tutarlı bilgilere dayanır.	1	2	3	4	5
7	Fikirlerimizi ve duygularımızı ücret, terfi, ödül vb. verildiği süreçler esnasında ifade ederiz.	1	2	3	4	5
8	Elde ettiğimiz Ücret, terfi, ödül vb kazanımlar isteki çabamızın karşılığıdır.	1	2	3	4	5
9	Elde ettiğimiz Ücret, terfi, ödül vb kazançlar yaptığımız işe uygundur.	1	2	3	4	5
10	Elde ettiğimiz Ücret, terfi, ödül vb kazançlar kurumun yaptığı katkıyı yansıtır.	1	2	3	4	5

		ÇOK AZ	AZ	KISMEN	YETERİNCE	BÜYÜK ÖLÇÜDE
11	Elde ettiğimiz kazanımlar göstermiş olduğumuz performansa uygundur.	1	2	3	4	5
12	Yöneticilerimiz bize nazik davranır.	1	2	3	4	5
13	Yöneticilerimiz bire değer verir.	1	2	3	4	5
14	Yöneticilerimiz bize saygılı davranır.	1	2	3	4	5
15	Yöneticilerimiz bize haksız yorum ve eleştiriler yöneltir.	1	2	3	4	5
16	Yöneticilerimizle olan diyaloglarımız samimidir.	1	2	3	4	5
17	Yöneticilerimiz bizimle ilgili kararlar alırken izledikleri yolu ayrıntılı olarak açıklar.	1	2	3	4	5
18	Yöneticilerimiz yaptığı açıklamalar mantıklıdır.	1	2	3	4	5
19	Yöneticilerimiz bizimle ilgili kararların ayrıntılarını zamanında bize bildirir.	1	2	3	4	5
20	Yöneticilerimiz bilgi aktarırken herkesin anlayabileceği dilden konuşur.	1	2	3	4	5
21	Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	1	2	3	4	5
22	Bu kuruluşun sorunlarını gerçekten de kendi sorunlarım gibi görürüm.	1	2	3	4	5
23	Bu kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
24	Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.	1	2	3	4	5
25	Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	1	2	3	4	5
26	Çalıştığım kurumdan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum.	1	2	3	4	5
27	Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.	1	2	3	4	5
28	Şu an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir.	1	2	3	4	5
29	Bu kuruluştaki çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden biri de mevcut alternatiflerin azlığıdır.	1	2	3	4	5
30	Benim için bu kurumdan ayrılmamanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.	1	2	3	4	5
31	Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.	1	2	3	4	5
32	Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biride, ayrılmamanın kişisel fedakârlık gerektirmesidir.	1	2	3	4	5
33	Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	1	2	3	4	5
34	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5
35	Bu kurumdan şimdi ayrılmamanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
36	Bu kurumda çalışmaya devam etmemin nedeninin herhangi bir zorunluluk olduğunu düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
37	Bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.	1	2	3	4	5
38	Çalıştığım kuruma çok şey borçlu olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5

LÜTFEN BOŞ BIRAKTIĞINIZ SORU OLUP OLMADIĞINI KONTROL EDİNİZ! TEŞEKKÜR EDERİZ...



## ÖZGEÇMİŞ

**Kişisel Bilgiler** :

**Adı Soyadı** : Ercan KÜÇÜKEŞMEN  
**Doğum Yeri** : Isparta  
**Doğum Yılı** : 05.03.1963  
**Medeni Hal** : Evli 3 Çocuklu

**Eğitim Durumu** :

**Lise** : Isparta Endüstri Meslek Lisesi (1978-1981)  
**Önlisans** : Akdeniz Ün.Müh.Mim.Fak.Isparta M.Y.O. (1981-1984)  
**Lisans** : Anadolu Ün.Açık Öğretim Fak. (1988-1992)  
**Yüksek Lisans** : Süleyman Demirel Ün.Sosyal Bil.Ens. İşletme (1997-1999)  
**Doktora** : Süleyman Demirel Ün.Sosyal Bil.Ens. İşletme (2008-2015)

**Yabancı Dil Düzeyi** :  
İngilizce Orta Düzey (ÜDS 52.5)

**İş Deneyimleri** :

**1986-1990** Akdeniz Ün.S.K.S.D.Bşk. - Yurt Yönetim Memuru  
**1990-1992** Akdeniz Ün.Fen Bilimleri Enstitüsü- Mutemet  
**1992-2015** Süleyman Demirel Üniversitesi Satınalma Görevlisi  
**2015-** Süleyman Demirel Üniversitesi İ.M.İ.D. Daire Başkanı

**Yayımları** :

- PAPATYA G. ve KÜÇÜKEŞMEN E., Krizden Çıkışta Ve Yeniden Yapılandırma Sürecinde KOBİ'lere İlişkin Öğrenen Organizasyon Kavramının Araştırılması: Model Önerisi Ve Uygulama Perspektifi, 22-24 Mayıs 2000 Çukurova Üniversitesi İİBF Krizden Çıkışta KOBİ'lerin Yeniden Yapılanma Ve 2000'li Yıllar İçin Değişim Stratejileri Kongresi Bildiri Kitabı, s. 259-278.
- BAYSAL H. ve KÜÇÜKEŞMEN E., Çocuk Oyunlarının Yönetim ve Organizasyon Teknikleri Açısından Analizi- Isparta ve Çevresine İlişkin Bir Değerlendirme, Osmangazi Üniversitesi HAMER - I. Halkbilim Sempozyumu Ve Şenliği, Ekim-2004.
- KÜÇÜKEŞMEN E., İşgörenlerde Çatışma Nedenleri ve Çözüm Önerileri. SDÜ Araştırma Uygulama Hastanesi Örneği, Uluslararası Davraz Kongresi, 24-27 Eylül 2009, Isparta.

KÜÇÜKEŞMEN E., ERDEMİR A., ÇUHADAR F., Yeni Liderlik Yaklaşımları Perspektifinde Karizmatik Liderler mi ?, Karizmatik Kadrolar mı? II Davraz Kongresi, 29-31 Mayıs 2014, Isparta.

**Yüksek Lisans Tezi** :

KOBİ'lere İlişkin Öğrenen Organizasyon Konseptinin Araştırılması:  
Isparta Tekstil İplik Alt Sektörü Bağlantılı Model Önerisi (1999)

