



ANKARA

HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**İŞGÖRENLERİN İŞ TATMİNİ İLE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL
ADALET ALGISİNİN ARACI ROLÜ**

Sera UYANIK

**Tez Danışmanı
Prof.Dr. İrfan YAZICIOĞLU**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM BİLİM DALI**

HAZİRAN 2019



**İŞGÖRENLERİN İŞ TATMİNİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI
ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISİNİN ARACI ROLÜ**

Sera UYANIK

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM BİLİM DALI**

**ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

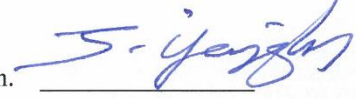
HAZİRAN 2019

Sera UYANIK tarafından hazırlanan “İşgörenlerin İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılıkları arasındaki İlişkide Örgütsel Adalet Algısının Aracı Rolü ” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ ile Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Prof. Dr. İrfan YAZICIOĞLU

Turizm Fakültesi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.



Başkan: Prof. Dr. Alptekin SÖKMEN

İşletme Anabilim Dalı, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.



Üye: Dr. Öğr. Ü. Menekşe ÖZTOPRAK

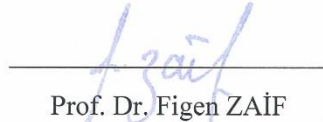
Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu, Başkent Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.



Tez Savunma Tarihi: 25/06/2019

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.



Prof. Dr. Figen ZAİF

Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.



Sera UYANIK

25/06/2019



İŞGÖRENLERİN İŞ TATMİNİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ARACI ROLÜ

(Yüksek Lisans)

Sera UYANIK

ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Haziran 2019

ÖZET

Her alanda olduğu gibi kamu kuruluşlarında da rekabet koşullarının artmış olması ve personel yönetimi anlayışının insan kaynakları yönetimi anlayışına dönüşmüş olması, örgütler için personeli elde tutmanın gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bunun sonucu olarak da yöneticiler çalışanlarını örgüte bağlamanın yollarını aramaktadır. Bu alanda yapılan araştırmalar örgütsel bağlılıkları yüksek olan çalışanların, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir şekilde inandığını ve örgütte kalmada kararlılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Bu amaç doğrultusunda Sağlık Bakanlığı merkez teşkilatında Yönetim Hizmetleri Genel Müdürlüğü'nde görev yapmakta olan 954 personel üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örneklem büyüklüğü 274 olarak belirlenmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formları kullanılmıştır. Anket formları dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik bilgilere ilişkin sorulara, ikinci bölümde iş tatminini ölçmeye yönelik Minnesota İş Tatmini ölçeğinde yer alan 15 ifadeye, üçüncü bölümde örgütsel adaleti ölçmeye yönelik Coulquitt (2001) tarafından geliştirilen Örgütsel Adalet Ölçeği'nde yer alan 15 ifadeye, dördüncü bölümde örgütsel bağlılığı ölçmeye yönelik Meyer ve Allen (1997) tarafından geliştirilen 'Örgütsel Bağlılık Ölçeği'ndeki 20 ifadeye yer verilmiştir. Örneklem grubunun seçiminde kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Yönetim Hizmetleri Genel Müdürlüğü'nde görev yapmakta olan 500 personele anket formu gönderilmiş 388 dönüş sağlanmıştır. Elde edilen veriler istatistik paket programında t testi, ANOVA testi, sobel testi, korelasyon analizi ve hiyerarşik regresyon analizi yapılarak test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda işgörenlerin iş tatminleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel adalet algısının bu ilişki üzerinde bir aracı rolünün olduğu sonucuna varılmıştır.

Bilim Kodu : 114704
Anahtar Kelimeler : İş tatmini, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, Sağlık Bakanlığı.
Sayfa Adedi : 122
Tez Danışmanı : Prof.Dr. İrfan YAZICIOĞLU

THE INTERMEDIARY ROLE OF ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTION IN
THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYEES' JOB SATISFACTION AND
ORGANIZATIONAL COMMITMENT

(Master's Thesis)

Sera UYANIK

ANKARA HACI BAYRAM VELİ UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL FOR ANKARA HACI BAYRAM VELİ UNIVERSITY

June 2019

ABSTRACT

As in every field, the rise of rivalry conditions in public institutions as well and the transformation of employee management perception to the human resource management perception shows the requirement of retaining the employee inside organizations. As a result of this, managers search for the ways of keeping employees in their organizations as well. Researches made in this field have revealed that employees whose organizational commitment is high believe the aim and value of the organization powerfully and they show determination to keep staying in the organization. In accordance with this purpose, a study has been carried out on 954 employees that work at Management Services General Directorship in The Ministry of Health Central Organizations. The sample study of the research has been stated as 274. Survey forms have been used as data collection tool in the research. The survey forms consist of four parts. In first part questions related demographic information, in second part 15 statements that exist in Minnesota Job Satisfaction Scale for measuring job satisfaction, in third part 15 statements that exist in Organizational Justice Scale, which was developed by Coulquitt (2001) for testing organizational justice, in fourth part 20 statements in 'Organizational Commitment Scale', which was developed by Meyer and Allen (1997) for testing organizational commitment have been given place. In the choice of sample group, convenience sampling method has been used. The survey forms were sent to 500 employees that work at Management Services General Directorship, 388 ones returned. The data obtained in statistics package program has been tested by doing t test, ANOVA test, sobel test, correlation analysis and hierarchic regression analysis. As a result of the analysis which was made, a significant relationship between employees' job satisfaction and their organizational commitment degrees has been confirmed. It has been concluded that organizational justice perception has played an intermediary role in this relationship.

Science Code : 114704
Key Words : Job satisfaction, organizational justice, organizational
commitment, Ministry of Health
Page Number : 122
Supervisor : Prof.Dr. İrfan YAZICIOĞLU

TEŐEKKÖR

Çalıőmalarım boyunca değerli yardım ve katkılarıyla beni yönlendiren, kıymetli tecrübelerinden faydalandığım danışmanım Prof. Dr. İrfan YAZICIOğLU'na, anket çalışması sürecinde yardımlarımı esirgemeyen daire başkanım Dr. Cevher CESUR'a, manevi destekleriyle beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan çok değerli aileme, Özgürlük Yazarları grubuma, desteklerini çalışmamın her aşamasında hissettiğim Sistem Analizi ekibine, artık ailemden olan arkadaşlarıma, bütün kalbimle teşekkür ediyorum ve bütün emeğimi babamın hatırasına ithaf ediyorum.



İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLOLARIN LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

1.1. İş Tatmini Kavramı ve Önemi.....	3
1.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	5
1.2.1. Bireysel Faktörler	6
1.2.2. Örgütsel Faktörler.....	8
1.3. İş Tatminsizliği Kavramı ve Sonuçları.....	12
1.4. İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki.....	16

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET

2.1. Örgütsel Adalet Kavramı ve Önemi.....	21
2.2. Örgütlerde Örgütsel Adalet ile İlgili Sorunlar.....	23
2.3. Örgütsel Adalet Teorileri	31
2.4. Örgütsel Adalet Türleri	36
2.4.1. Dağıtım Adaleti	36
2.4.2. Prosedür (İşlemsel) Adaleti	38
2.4.3. Etkileşim Adaleti	39

2.4.4. Bilgisel Adalet	41
2.5. Örgütsel Adalet Algısı İle İş Tatmini Arasındaki İlişki	43
2.6. Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	47

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Önemi.....	53
3.2. Örgütsel Bağlılık Türleri	56
3.2.1. Duygusal (Tutumsal) Bağlılık	58
3.2.2. Davranışsal Bağlılık (Devam Bağlılığı)	59
3.2.3. Normatif (Çoklu) Bağlılık	60
3.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	61
3.3.1. Bireysel Faktörler	62
3.3.2. İşle İlgili Faktörler	65
3.3.3. Örgütle İlgili Faktörler.....	67

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞGÖRENLERİN İŞ TATMİNİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISİNİN ARACI ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Önemi.....	73
4.2. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	74
4.3. Araştırmanın Kısıtları.....	74
4.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	75
4.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	77
4.6. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Güvenilirlik Analizi	77
4.7. Araştırmadan Elde Edilen Verilerin Analizi ve Bulguları	80
4.7.1. Araştırmadan Elde Edilen Verilerin Analizi	80
4.7.2. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	81

	Sayfa
4.7.2.1. Katılımcıların cinsiyete göre dağılımı	81
4.7.2.2. Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımı	81
4.7.2.3. Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımı.....	81
4.7.2.4. Katılımcıların eğitim durumuna göre dağılımı	82
4.7.2.5. Katılımcıların çalıştıkları pozisyona göre dağılımı	83
4.7.2.6. Katılımcıların çalışma sürelerine göre dağılımı	83
4.8. Araştırmada Kurulan Hipotezlerin Test Edilmesi.....	84
4.8.1. İş tatmini, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkinin test edilmesi	84
4.8.2. Araştırmada Demografik Bulgulara Ait Hipotezlerin Test Edilmesi	88
4.8.2.1. Katılımcıların iş tatmin düzeyi ile demografik özelliklerinin arasındaki ilişkinin test edilmesi:	89
4.8.2.2. Katılımcıların örgütsel adalet alguları ile demografik özellikleri arasındaki ilişkinin test edilmesi:	91
4.8.2.3. Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyleri ile demografik özellikleri arasındaki ilişkinin test edilmesi:	94
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	97
KAYNAKLAR	101
EKLER	117
EK-1. Anket formu	118
ÖZGEÇMİŞ	122

TABLULARIN LİSTESİ

Tablo	Sayfa
Tablo 1. Güvenilirlik analizi sonuçları	78
Tablo 2. İş tatmini ölçeği maddelerinin açıklayıcı istatistikleri.....	78
Tablo 3. Örgütsel bağlılık ölçeği maddelerinin açıklayıcı istatistikleri.....	79
Tablo 4. Örgütsel adalet ölçeği maddelerinin açıklayıcı istatistikleri.....	80
Tablo 5. Kurumdaki cinsiyet değişkeni için frekans ve yüzde değerleri.....	81
Tablo 6. Kurumdaki medeni durum değişkeni için frekans ve yüzde değerleri	81
Tablo 7. Kurumdaki yaş değişkeni için frekans ve yüzde değerleri	82
Tablo 8. Kurumdaki eğitim düzeyi değişkeni için frekans ve yüzde değerleri	83
Tablo 9. Kurumdaki çalışılan pozisyon değişkeni için frekans ve yüzde değerleri.....	83
Tablo 10. Kurumdaki çalışılan süre değişkeni için frekans ve yüzde değerleri	84
Tablo 11. İş tatmininin Örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi için doğrusal regresyon analizi bulguları.....	85
Tablo 12. İş tatmininin Örgütsel adalet üzerindeki etkisi için doğrusal regresyon analizi bulguları.....	86
Tablo 13. İş tatmininin Örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü için hiyerarşik regresyon analizi bulguları	87
Tablo 14. İş tatmininin Örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü için Sobel testi bulguları	88
Tablo 15. Çalışanların iş tatmin düzeylerinin cinsiyet değişkeni açısından farklılaşması	89
Tablo 16. Çalışanların iş tatmin düzeylerinin medeni durum değişkeni açısından farklılaşması	89
Tablo 17. Çalışanların iş tatmin düzeylerinin yaş değişkeni açısından farklılaşması.....	90
Tablo 18. Çalışanların iş tatmin düzeylerinin eğitim durumu değişkeni açısından farklılaşması	90
Tablo 19. Çalışanların iş tatmin düzeylerinin çalışılan pozisyon açısından farklılaşması	91
Tablo 20. Çalışanların iş tatmini düzeylerinin kıdem değişkeni açısından farklılaşması	91

Tablo	Sayfa
Tablo 21. Çalışanların örgütsel adalet algılarının cinsiyet değişkeni açısından farklılaşması	92
Tablo 22. Çalışanların örgütsel adalet algılarının medeni durum değişkeni açısından farklılaşması	92
Tablo 23. Çalışanların örgütsel adalet algılarının yaş değişkeni açısından farklılaşması	92
Tablo 24. Çalışanların örgütsel adalet algılarının eğitim değişkeni açısından farklılaşması	93
Tablo 25. Çalışanların örgütsel adalet algılarının çalışma pozisyonu değişkeni açısından farklılaşması	93
Tablo 26. Çalışanların örgütsel adalet algılarının çalışma süresi değişkeni açısından farklılaşması	94
Tablo 27. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyet değişkeni açısından farklılaşması	94
Tablo 28. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin medeni durum değişkeni açısından farklılaşması	95
Tablo 29. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yaş grupları değişkeni açısından farklılaşması	95
Tablo 30. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin eğitim durumu değişkeni açısından farklılaşması	95
Tablo 31. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin çalışılan pozisyon açısından farklılaşması	96
Tablo 32. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin çalışma süresi değişkeni açısından farklılaşması	96

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 1. Allen ve Meyer Tarafından Yapılan Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmasının Alt Boyutları	57
Şekil 2. Araştırmanın Modeli.....	75



GİRİŞ

Ögütlerin stratejik hedeflerine ulaşmaları, mevcut varlıklarını sürdürebilmeleri için kaliteli mal veya hizmet üretmelerinin gerekliliği göz ardı edilemeyecek bir gerçektir. Artan rekabet ortamında örgütsel performansın artırılması, üretilen çıktıların iyileştirilmesi bütün örgütlerin ana hedefidir. Bu süreçte örgüt, sahip olduğu kaynakları etkili ve verimli şekilde değerlendirmenin yollarını arayacaktır. Sahip olunan kaynaklar söz konusu olduğunda örgütlerin en önemli kaynağının insan gücü olduğu açıktır. Bu gerçek de örgütleri, bünyesinde barındırdığı insan gücünden verimli bir şekilde yararlanmak için onların beklentilerini önemsemeye itmektir.

Bu beklentiler, çalışanların hem işleri ile hem de örgütü ile ilgili olabilmektedir. Her çalışan işini yapmaktan memnun olmak, örgüt tarafından kendisine değer verildiğini hissetmek, örgütteki uygulamalarda adaletli olduğuna inanmak istemektedir. Örgütlerin sahip oldukları insan kaynağını kaybetmemek ya da nitelikli insan gücünü örgüte çekebilmek için çalışanların bu beklentilerine göre örgütteki süreçleri şekillendirmeleri, bu konuda kendilerine gelen önerileri dikkate almaları hem örgüt hem çalışanlar için faydalı olacaktır.

Bu çalışma kamu kuruluşunda çalışan personelin iş tatmini, örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık düzeyini ölçmek, bu kavramların birbiri ile ilişkisini ortaya koymak amacıyla Sağlık Bakanlığı personeli üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın ilk üç bölümünde adı geçen kavramlar ayrıntılı olarak açıklanmış, son bölümünde ise çalışanların iş tatmin düzeylerinin örgütsel bağlılıklarına etkisi üzerinde örgütsel adalet algısının aracı rolünü belirlemek amacıyla yapılan araştırma sonuçlarına yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

1.1. İş Tatmini Kavramı ve Önemi

Hizmet sektöründe çalışmalarını sürdüren işletmelerinin en önemli girdilerinden birisi, insan kaynaklarıdır. İnsan kaynakları, örgütte istihdam edilen ve örgütsel hedefler yönünde bilgi ve becerilerini kullanarak örgüte katkılarını sağlayan kişilerden oluşmaktadır. İşgücü maliyetlerinin büyüklüğü ile çalışanların örgütsel etkinlik açısından oynadıkları rollerin önemi, yöneticileri, çalışan tatmini konusuna ister istemez daha duyarlı hale getirmiştir. İşletmelerin sahip oldukları üretim yapısı, teknoloji kullanım düzeyi, biçimi ve mülkiyeti ne olursa olsun; çalışanlarını örgütün amaçları yönünde hareket ettirememesi, başarıya ulaşılmasını güçleştirecektir. İnsan kaynakları, tüm örgütlerin temel ve belirleyici girdisi olarak kabul gördüğü için, bir işletmenin başarısı, sahip olduğu insan kaynağını işletme amaçları yönünde, istekli biçimde harekete geçirmesine bağlıdır (Tengilimoğlu, 2005:29). İş ile insan arasındaki ilişkiden doğan “iş tatmini” (veya iş doyumunu) kavramıyla ilgili olarak da literatürde çok sayıda ve iş tatmininin farklı yönlerine dikkat çekilerek yapılmış tanımlar bulunmaktadır. Bu tanımları derlemek gerekirse, iş tatmini üzerine yapılmış olan tanımların bir kısmı aşağıdaki gibidir:

- ✓ Akıncı, iş tatminini, işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk olarak tanımlamıştır. Daha açık ifade etmek gerekirse Akıncı’ya göre iş tatmini, işin özellikleriyle işgörenlerin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşen ve işgörenlerin işinden hoşnutluk duymasını belirleyen bir olgudur (Akıncı, 2002: 2-3).
- ✓ Davis’e göre iş tatmini, bireyin, yaptığı işi zevkli bir duygu olarak değerlendirmesinin sonucunda oluşmaktadır. (Davis, 1988: 96).
- ✓ Bir diğer tanıma göre iş tatmini, “bir bireyin işini yaparken farkında olarak veya olmayarak elde etmek istediği şey” olarak tanımlanan “değer” lerinin bir fonksiyonudur. Bu tanıma göre iş hayatında tatmin sağlanan “değerlerin önem derecesi” ne kadar yüksekse iş tatmin düzeyi de o kadar yüksek olacaktır (Wagner, Hollenbeck, 2010: 138).

- ✓ Bakan ve Büyükmeşe iş tatmini için, çalışanın bir işten beklentileri ile iş tamamlandığında elde ettiklerinin işlevi olduğunu ifade etmişlerdir. (Bakan ve Büyükmeşe, 2004: 7 aktarılan Locke, 1969).
- ✓ İş tatmini kişilerin işlerinden (iş yaparken) duydukları hoşnut olma durumu ya da hoşnutsuzluklarıdır. (Ardıç ve Baş, 2000: 1).
- ✓ Çalışanın yaptığı iş hakkındaki inişli çıkışlı tutumudur. (Burnard vd., 1999: 9).
- ✓ Çalışanların işlerinden beklentileri ile elde ettikleri ödüllere ilişkin algılarının karşılaştırılmasıdır. (Burnard vd., 1999: 9).
- ✓ İşle ilgili bir durum karşısında çalışanın duygusal olarak karşılık vermesi ya da duygusallığıdır. (Organ, 1988: 551).
- ✓ Bullock'e göre iş tatmini işle bağlantılı çok sayıda arzu edilen ve edilmeyen deneyimlerin bütünü ve dengelenmesinden sonuçlanan bir tutum olarak göz önüne alınır (Şimşek, 1995: 91)
- ✓ Vrom, iş tatmini kavramını çalışanların algılarına, duygularına ve davranışlarına ilişkin çok değişik boyutlu iş tutumlarının bir ölçüsü olarak görmüştür (Şimşek, 1995: 92).
- ✓ Eren ise iş tatminini, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluk olarak tanımlar (Eren, 1993: 145).

İş tatminine farklı açılardan bakılarak çok fazla tanımlama yapılmıştır. Tanımlardaki ortak nokta, iş tatmininin işle ilgili duygusal bir hareket olduğu yönünde birleşmiş olmasıdır. İş tatmini denince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile çalışanın, “beraber çalışmasından zevk aldığı iş arkadaşları ve bir ürün ortaya çıkarmanın sağladığı mutluluk” akla gelmektedir (Eren, 1993: 145).

Özünde bireysel bir olgu olarak değerlendirilen iş tatmini, örgütler açısından da son derece önemli bir konudur ve üzerinde durulması gerekmektedir. Çalışanların iş tatmini düzeyi ise örgütlerin performansına, verimlilik ve kalite düzeyine doğrudan etki etmesi ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olması nedeniyle önemli görülmektedir.(Judge ve Church, 2000). Bir örgütte işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin düşük olması, koşulların negatif yönde değiştiğinin en önemli göstergesidir. Çalışanların işlerinden tatmin duymuyor oluşu örgütü iç ve dış tehditlere karşı güçsüzleştirmekte, tepkilerini zayıflatmaktadır (Akıncı, 2002).İş tatmini, hem çalışan hem de örgüt açısından önemli görülmektedir.

Çalışanların işlerinden tatmin duyması ve bu tatmin düzeyinin artırılması için gerekli çalışmaların yapılması, elbette ki yöneticinin görevidir. (Kim, 2002)

Bunu sağlamak için yönetici - çalışan arasında kurulan iletişimin kaliteli olması, yönetimin çalışanların sorunlarını çözmek için çaba sarf etmesi, çalışanların birbirleri ile eşgüdümlü çalışmalarının sağlaması, yapılan işlerin sonuçları üzerine çalışanlara bilgi verilmesi, çalışanların karar alma süreçlerine dâhil edilmesi gibi iş tatminini artıracak çalışmalar yapılması faydalı olacaktır. (Kim, 2002). Zira çalışanların işlerinde beklentilerini karşılayamamaları önemli davranışsal sonuçlar doğurur. Fakat çalışanın pasifliğini, sorumluluk almamaya çalışmasını, tepkiselliğini tamamıyla onun mizacına yüklemek hatalı olacaktır. Gerçekte bu davranış biçimleri, yani çalışanların duydukları rahatsızlığın göstergeleri, toplumsal benliklerine dair ihtiyaçlarının karşılanamamasının sonuçlarıdır. Çalışanlar, kendileri için önemli ihtiyaçlarını işte doyuramazlarsa tembellik, pasiflik, değişime karşı direnme, sorumluluktan kaçma, gerçekçi olmayan ekonomik talepler doğuracak, düşük iş verimi, sosyal, ruhsal bozukluk ve tükenmişlik sendromu gibi belirtiler ortaya çıkacaktır. (Eker, 2006: 60).

1.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Çalışanların iş tatmin düzeyini artırmak için, iş tatminine olumlu ya da olumsuz etki eden faktörler belirlenmeli ve bunların ne ölçüde iş tatminini etkileyebileceği hakkında bilgi sahibi olunmalıdır. Sağlıklı bir sınıflandırma yapabilmek için bu faktörleri kişisel ve örgütsel olmak üzere iki başlık altında incelemek mümkündür (Lam,1995: 73).

Bireysel faktörler ya da kişisel faktörler, çalışanların yaptıkları işte farklı düzeyde tatmin sağlamalarına neden olan etkenlerdir. Yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleki pozisyon ve kıdem, kişilik, zekâ, hizmet süresi gibi etkenlerdir. Örgütsel faktörler ise özetle işin niteliği, yönetim tarzı ve denetleme şekli, güvenlik duygusu, iletişim, ücret, gelişme ve yükselme imkânları, rekabet, çalışma şartları, birlikte çalışan kişiler ve örgütsel ortam olarak sınıflandırılmaktadır (Akıncı, 2002: 6).

Diğer yandan çalışanların iş tatmin düzeylerini artırma için izlenecek yollar bütünüyle örgütün elinde değildir. Her çalışan işini iyi yaparak ve işine odaklanarak da kendi iş tatmin düzeyini artırabilir. Çünkü örgütler çalışanların işle ilgili tüm beklentilerini ve

ihtiyaçlarını karşılayan bir iş ortamı oluştursalar da tüm çalışanlardan aynı düzeyde iş tatmini sağlayacaklarını garanti edemezler (Riggio, 2003: 217).

1.2.1. Bireysel Faktörler

İş tatminine etki eden bireysel faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- ✓ Kişilik
- ✓ Yaş
- ✓ Cinsiyet
- ✓ Medeni Durum
- ✓ Eğitim Durumu
- ✓ Kıdem

Kişilik: İşten tatmin duyma derecesi (düzeyi) alışandan çalışana değişir. İş tatmini; çalışanın gereksiniminin türüne, derecesine, süresine, örgütten beklentisinin niteliğine, işini değerlendirmesindeki yeterliliğine dayanır. Her alışanda bu değişkenlerin farklı farklı olmaları, işten tatmin duyma derecelerinde bireysel ayrılık yaratır (Başaran, 2000:220). Kişi; kişilik yapısına uygun işlerden tatmin olur ve bunun sonucunda mutlu olur. Çalışanların kişiliklerinin farklı olması, bu kişilerin aynı işle ilgili farklı beklentiler içinde olmalarına ve örgüt içindeki olayları birbirlerinden farklı şekillerde algılamalarına neden olmaktadır. Kimi alışan uzlaşmacı ve uysal iken, kimi çalışan daha hırslı ve inatçı kişiliğe sahip olabilmektedir (Yiğitoğlu, 2005: 1).

Kendine güvenen, özbenlik duygusunu gerçekleştiren çalışanlar bu özelliklerini daha aşağı düzeyde geliştirenlerden daha çok doyum sağlayabilirler. z gerçekleştirme düzeyine ulaşan bir çalışan, çaba isteyen işe daha yüksek değer verir, başarıya daha çok güdülenir, daha yüksek sorumluluk alır, adil yükselmeden yana olur, başkaları tarafından lmeyi, onaylanmayı daha az önemser, eleştiriden daha az kırılır, işiyle ilgili çatışmaya, kaygıya daha az düşer ve uyum mekanizmalarına daha az başvurur (Başaran, 2000: 220).**Yaş:** İşgörenlerin yaşları iş tatmini söz konusu olduğunda çok önemli bir parametre olarak karşımıza çıkmaktadır (Aydınlı, 2005: 69). Yapılan bazı araştırmalar yaş ilerledikçe işten duyulan tatmin düzeyinin arttığını, genç çalışanların yaşlı çalışanlara oranla daha düşük iş tatmin düzeyine sahip olduğunu göstermektedir (Lee ve Wilbur, 1985: 782). Araştırmacılar

bunun nedenini yaşla birlikte işe bağlı stresin azalması, mesleki deneyimle birlikte güçlüklerle başa çıkma yollarının daha gelişmiş olması, genç çalışanların meslekte hiyerarşik düzende daha çok rutin işler yapması ve mevcut sisteme ayak uydurmakta daha çok sorun yaşaması şeklinde açıklamışlardır (Yıldız, 2003: 7).

Yavuz'a göre bunun nedeni yaşlı çalışanların beklentilerini daha gerçekçi temeller üzerine oturtmalarından ve işle ilgili koşullara daha iyi uyum sağlamalarından çok, farklı işlerden deneyim kazanarak, kendi yeterliliklerini keşfedebilecekleri zamanlarının olmasından ve kendilerine uygun işlere alışmış olmalarından kaynaklanmaktadır (Yavuz, 2010: 21-22).

Cinsiyet: İş tatmini ile cinsiyet arasındaki ilişkilerle ilgili yapılan araştırma sonuçlarının birbirleri ile tutarlı sonuçlar doğurmadığı görülmektedir. (İncir, 1990: 52) İş tatmini ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonuçlarına bakıldığında bu görüşü destekleyen verilerin yanı sıra kadın ve erkek çalışanların koşullar eşit olduğu zaman bile iş tatmini konusunda bir farklılık göstermediği de görülmektedir. Clark A. E. kadın ve erkeklerin iş tatmini arasındaki farklılıkları incelediği araştırmasında kadınların iş doyumunun erkeklerden daha fazla olduğunu belirtmektedir (Eğinli, 2009: 39).

Bununla birlikte yapılan araştırmalar (Toker, 2007; Clark 1997 vb.), cinsiyet değişkeninin iş tatmininde bir etken olmasına rağmen hangi cinsin daha çok tatmin olduğu konusunda tutarsız sonuçlar göstermektedir. İş tatminini ölçmek için yapılan birçok araştırmada iş tatmin düzeyi ile cinsiyet arasında anlamlı ilişki saptanamamıştır (Yıldız vd., 2003; 7). Bazı çalışmalarda ise cinsiyet ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur (Kuzulugil, 2012: 131). Kadın ve erkeklerin motivasyon unsurlarının farklılık gösterebileceğini ortaya koyan araştırmalar da yapılmıştır. Kadın ve erkekler aynı işin özelliklerini cazip bulabilmekte, fakat kadınların erkeklere göre aynı işten beklentileri daha az olabilmektedir. Bunun sonucu olarak da aynı işten kadınların iş tatmin düzeyi erkeklere göre daha fazla olabilmektedir (Kirel, 1999: 117-118).

Medeni Durum: Cinsiyet ile ilgili çalışmalarda olduğu gibi işgörenlerin medeni durumunun da iş tatmin düzeyleri ile ilişkisi olup olmadığı netleşmemiştir. Toker'e göre evli çalışanlarla bekâr çalışanların iş tatmin düzeyleri arasında farklılık bulunmamaktadır.

(Toker, 2007: 104) Buna karşın Yıldız, evliliğin kişiye düzenli bir yaşam sağlayarak, iş tatmin düzeyini olumlu etkilediğini savunmaktadır. (Yıldız vd., 2003: 7).

Eğitim Durumu: İşgörenin eğitim düzeyi, iş tatmini ile ilişkilendirilen diğer bir faktördür. Genel olarak araştırma sonuçları değerlendirildiğinde, eğitim düzeyi yüksek çalışanların genel iş tatminlerinin eğitim düzeyi daha düşük çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. (Aksu, 2012: 74)

Buna karşın çalışanlar eğitim düzeyi ve iş deneyimlerine uygun pozisyonlarda yer alamadıklarında mutsuz olmakta ve iş tatminleri azalmaktadır. Bununla birlikte, sahip olduğu yeterliliklerden daha fazla beklentilerinin olduğu bir pozisyonda yer alan çalışanlarda da yüksek düzeyde endişe ve stres yaşaması iş tatmin düzeylerinin azalmasına neden olabilmektedir (Aşık, 2010: 39-40).

Genel olarak, eğitim düzeyi kişinin işini daha kolay öğrenip, daha başarılı olmasını sağlamakta ve iş tatminin artmasında etkili olmaktadır (Yiğitoğlu, 2005: 1). Eğitim düzeyi arttıkça iş tatmin düzeyinin de artacağı öngörülmektedir. Ancak dikkat edilmesi gereken hususlar vardır. Örneğin, yüksek eğitimli bir çalışanın hak ettiği ücretle çalışmaması başlı başına bir tatminsizlik sebebidir. Demek ki durumun ücretle desteklenmesi gerekmektedir (Yiğitoğlu, 2005: 2).

Kıdem: Yapılan bilimsel araştırmalar, kıdem ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu ortaya koymuştur. Wright, Hamilton ve Gilmer'in yaptıkları araştırmalarda; bireylerin işe başlamalarından sonra iş tatmin seviyelerinin yüksek olduğunu sonra bu seviyede düşme görüldüğünü ortaya koymuşlardır. Bireylerin kıdemleri ile iş tatmini arasında doğru orantı görülmesi, kıdem artmasıyla daha iyi pozisyonlara gelme imkânının iş tatminine olumlu etkileri olarak değerlendirilebilir. Ülkemizde yapılan bir araştırmada ise işgörenin yaşlandıkça ya da kıdemi arttıkça işinden edindiği deneyimden örgütünü yararlandırma isteğinin azaldığı saptanmıştır. (Keleş Çelik, 2006: 34).

1.2.2. Örgütsel Faktörler

İş tatminine etki eden örgütsel faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- ✓ Çalışma Koşulları

- ✓ İşin Niteliği
- ✓ Ücret Düzeyi
- ✓ Yükselme Olanakları
- ✓ Kişilerarası İletişim
- ✓ Yönetim
- ✓ Geri Bildirim

Çalışma Koşulları: Örgüt tarafından çalışanlara sunulan bütün imkânlar çalışma koşulları olarak sayılabilir. (Beşiktaş, 2009: 19) Sıcaklık, aydınlatma, temizlik, donanım gibi parametrelerin uygun düzeyde ayarlanmış olması çalışanların verimli çalışmasını kolaylaştırmaktadır. Gürültülü, fazla sıcak, temizliği yapılmamış, kötü aydınlatma yapılmış mekânlar çalışanların performanslarını olumsuz yönde etkilemektedir.(Angı, 2002: 45). Çalışanlar hem performanslarını olumu etkilemesi, hem de iş dışındaki yaşamlarını etkilemesi nedeniyle daha iyi çalışma şartları olan örgütleri tercih etmektedirler. (Öztekın, 2008: 24).

Çalışanlar, iş hayatlarında, dışarıdaki yaşamları ile uyumlu çalışma saatleri olmasına özen gösterir, tercih ederler. Yine aynı şekilde vardiyalı işler yerine yarı zamanlı işler çalışanlar arasında tercih sebebidir. Ya da açık ofis sistemi yerine kapalı ofis sistemi hem mahremiyet hem de konsantre olmayı kolaylaştırması bakımından tercih edilmektedir. (Locke, 1984: 107).

Özetle çalışanlar hem işi yaparken kendilerine kolaylık sağlayan, hem de imkânların belirli seviyede sağlandığı işlerde çalıştıklarında iş tatmin düzeyleri artmaktadır. Araştırmalara göre iş yerinde çalışma koşullarının iyileştirilmesi, iş tatminini olumlu etkilemektedir. Bu koşulların uygun olduğu iş yerlerine yeni başlayan çalışanlar da daha kolay uyum sağlamaktadırlar. (Karaca, 2001: 45).

İşin Niteliği: Çalışanlar kendilerine yeteneklerini hayata geçirme olanağı veren, çok yönlü ve özel nitelikler gerektiren işleri yaptıklarında, kendilerine başarılı oldukları konusunda geri dönüşler yapıldıkça işlerinden doyum sağlamaktadır. (Ardıç ve Baş, 2000: 3 içinde Robbins, 1991). Kuralların zenginliği ve özerklik gibi iş özellikleri çalışanların iş tatmin düzeyleri üzerinde etkilidir (Goldberg ve Waldman, 2000: 668). Çalışanların

yaptıkları işi anlamlı bulmaları kendilerini geliştirebilmeleri iş tatmin düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir (Kuşdil vd., 2005: 2).Çalışanların sürekli tekrarlanan görevler yerine daha geniş kapsamlı, zenginleştirilmiş işlerde çalışmaları iş tatmin düzeylerini olumlu etkilemektedir. (Argyle, 1977: 229).

Çalışanlar kendi ilgi alanlarına benzerlik gösterdiği ölçüde işlerine değer vermektedir. Bu ilginin sebepleri birçok parametreden etkilenmekle beraber (aile, tecrübe, önceki başarılar vs) ilgi duyulan işlerde çalışmak çalışanın iş tatminini artırmaktadır (Locke, 1984: 103).

Diğer yandan yaratıcılık gerektiren, çalışanı zihinsel açıdan zorlayan işler de başarılması durumunda çalışanı tatmin etmektedir. Bu tür işlerde çalışanların karar alma sürecinde sorumluluk sahibi olması da bağlılıklarını artırmaktadır. (Catt ve Miller, 1991: 164). Buna ek olarak her çalışan sahip olduğu bilgi ve becerilerini kullanarak işini yapıyorsa işinden tatmin olması kolaylaşmaktadır. (Locke, 1984: 103).

Ücret Düzeyi: İş tatmin düzeyi üzerinde olumlu etkilere sahip olan en önemli örgütsel faktörlerden biri ücret düzeyi denilebilir. Motivasyon üzerindeki güçlü etkileri bilinen ücret düzeyi, çalışanlar açısından yönetsel değerlendirme sürecinin bir aracı olarak görülmektedir. Çalışan açısından iyi bir ücret, işverenin kendisinden memnun olduğunu düşük ücret ise işverenin memnuniyetsizliğini ifade eden birer göstergedir. Bireyin ücretin yanında elde ettiği ek gelirler de önemli olmakla birlikte bunlar ücret kadar önemli görülmemektedir (Özkalp ve Kirel, 1996: 131). Çalışanlar hem iş güvencesine sahip olmayı, hem de aldıkları ücretin geçimlerini sağlayacak düzeyde olmasını beklemektedirler. (Locke, 1984: 105).

Çalışanın aldığı ücretin yeterli olup olmaması, adaletli dağıtılıp dağıtılmadığı, emeklerinin karşılığı olup olmaması iş tatmin düzeyini etkilemektedir. (Öztekin, 2008: 15).

Yükselme Olanakları: Araştırmacılar, iş tatmini ile yükselme olanakları arasındaki ilişkiyi incelediğinde, aralarında güçlü bir ilişki olduğu konusunda hemen hemen aynı sonuca ulaşmışlardır. İş tatmini ile terfi arasındaki olumlu ilişki işgörenlerin algıladıkları eşitlik durumuna bağlıdır. “Tanınma” ve “başarma” faktörleriyle kıyaslandığında terfi etmenin iş tatmini üzerinde daha güçlü bir etkisi vardır (Qasim vd., 2012: 35).

Terfi etmek çalışanın hem maddi olanaklarını hem de statüsünü olumlu etkilemektedir. Bu durumda çalışan işinden daha fazla tatmin olabilmektedir. (Beşiktaş, 2009: 18).

Bir örgütte terfi sisteminin ne şekilde yürütüldüğü de çalışanların iş tatmin düzeylerini etkilemektedir. Performansa göre yapılan terfiler kıdeme göre yapılan terfilere (kamu sektöründe olduğu gibi) daha fazla tatmin sağlamaktadır. Terfilerin performans değerlendirmesine göre yapılması çalışanların daha fazla çaba göstermesine ve verimliliğin artmasına yol açmaktadır. Kıdem esasına göre yapılması durumunda ise çalışanların fazladan çaba göstermelerine gerek kalmamaktadır (Karaca, 2001: 41).

Kişilerarası İletişim: İletişim, bilgi, düşünce, fikir ve yorumların kişiler arasında aktarılması sürecidir. Bundan dolayı örgüt çalışanlarının işlerini yapması sürecinde birlikte çalışmalarını kolaylaştırması açısından büyük öneme sahiptir. Bu da iş tatmin düzeyine doğrudan etki etmektedir. (Beşiktaş, 2009: 22).

Örgütün büyümesi ile birlikte çalışma ortamında çatışma yaşanmasının nedenlerinden biri de iletişimde yaşanan güçlüklerdir. Bu da çalışanların mutsuzluğuna, dolayısı ile iş tatminlerinin düşmesine neden olmaktadır. Bu alanda yapılan araştırmalar, iletişimin işe ve çalışma ortamına uyum ile doğrudan bağlantılı olduğunu göstermektedir. (Ateş, 2005: 109).

Yönetim: Yöneticiler iş yerini temsil etmekle beraber çalışanların görev dağılımını gerçekleştiren kişilerdir. Yöneticinin bu süreçte çalışanlarına yakınlık göstermesi çalışanların örgüt hakkında olumlu duygular geliştirmesine olanak sağlamaktadır. (Angı, 2002: 38). Yöneticilerin iş hakkında sahip olduğu bilgiler, iletişim kurmadaki başarıları, görevlerin koordinasyonunu sağlamadaki yetenekleri çalışanların iş tatminini olumlu etkilemektedir. (Ateş, 2005: 108).

Bu konu ile ilgili, demokratik liderlik tipinin uygulandığı örgütlerde çalışanların otokratik liderlik tipinin uygulandığı örgütlere kıyasla yüksek iş tatmini seviyesine ulaşıldığını gösteren araştırmalar vardır (Ateş, 2005: 108).

Yönetimin çalışanlar üzerindeki kontrol politikası yol gösterme ve örnek olma gibi davranışlarına dönüştürüldüğünde ve çalışanların becerilerini geliştirici yönde olduğu takdirde çalışanların işlerinden tatmin olmalarına katkı sağlayacaktır (Yeltan, 2007: 57).

Geribildirim: Geribildirim, kişiler arası iletişimde aktarılan herhangi bir mesajın, mesajı alan kişi tarafından belli bir biçimde algılanmasından sonra ortaya çıkan olumlu ya da olumsuz tepkidir. Yönetim yazınında iş tasarımıyla ilgili yapılan son dönem araştırmalarında geribildirim çalışanların iş hayatlarında önemli bir yere sahip olduğu vurgulanmıştır. (Herold ve Greller, 1977: 142) Yapılan araştırmalarda (örneğin; San Diego okul yöresinde 73 öğretmenle yapılan araştırma), geribildirim, çalışanların iş tatmin düzeyi ile güçlü bir şekilde ilişkili olduğu görülmüştür (Frase ve Sorenson, 1992: 37-43).

1.3. İş Tatminsizliği Kavramı ve Sonuçları

Çalışanların iş tatmin düzeyinin düşük olması iş tatminsizliği sonucunu doğurmaktadır. İş tatminsizliği hem bireyi hem de örgütü yakından ilgilendirmekte, etkilemekte ve bazı sonuçlara yol açmaktadır. İş tatminsizliğinin doğurduğu sonuçlar aşağıdaki gibi listelenebilmektedir:

- ✓ Devamsızlık
- ✓ İşten Ayrılma
- ✓ İş Gücü Devri
- ✓ Stres
- ✓ Yabancılaşma
- ✓ Çatışma

Devamsızlık: İşe devamsızlık, işgörenin çalışma planına göre, çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesidir. Bir başka deyişle işgörenin işe gelmediği gün sayısıdır (Umstot, 1998:209) İşgören devamsızlığı işveren için pahalı bir problemdir. Devamsızlık; iş gücü devrini ve departmanlardaki genel çalışma atmosferini etkileyen bir faktör olup yüksek maliyetli, iş baskısıyla ilişkili bir sonuç ve stresin ilk belirtisidir. (Öztekin, 2008: 42).

Dolayısıyla işgören devamsızlığı, işverenler için pahalı bir problem olarak ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden de işgören devamsızlığı yetmiş beş yılı aşkın bir süredir geniş olarak araştırılmaktadır. Devamsızlığı açıklamak ve önlemek için genel olarak; bireysel, davranışsal ve örgütsel değişkenler üzerine yoğunlaşmaktadır. Çalışmalarda yaş, cinsiyet, eğitim, hizmet süresi, mizaç ve kaza ile olan devamsızlık gibi iş davranışları ve sonuçlarını kapsayan bireysel faktörler ile bir grupta hazır bulunma, iş özellikleri, iş tatmini ve görgü eksikliği gibi başka değişkenler de devamsızlıkla bağdaştırılarak incelenmiştir (Öztekin, 2008:43).

İşten Ayrılma: İş tatmini ile işten ayrılma arasında ters orantılı bir ilişkinin olduğu söylenebilir. İşten ayrılmayı iş piyasasının koşulları, alternatif iş fırsatlarının mevcudiyeti, işgörenin kıdemi gibi koşullar da etkileyecektir. Ancak tüm bu unsurlar veri kabul edildiğinde iş tatmini ile işten ayrılma arasında açık bir ilişkinin bulunduğu söylenebilir. İş tatmini ile işten ayrılma arasındaki ilişkiyi belirleyen bir diğer değişken işgörenin başarısı olmaktadır. Başarılı bir işgörenin örgütten ayrılmamasını isteyen işletme yönetimi onu ödüllendirir, terfi imkânı verir ve kişinin örgütte kalıcılığını artırır. Ters durumda da, başarısı düşük işgöreni yönetim örgütte tutmak istemez. Bunun için iş tatmininin daha çok düşük performanslı işgörenlerin işten ayrılmalarını etkilediği sonucuna ulaşılabilmektedir. İşgörenin iş tatmin seviyesi ne olursa olsun, başarısı yüksek ise örgütte kalma eğilimi fazla olacaktır. Çünkü başarısı sonucu elde edeceği fazla ücret ve benzeri ödüller işten ayrılmaması için önemli bir neden oluşturacaktır. İşten ayrılma nedenlerini araştıran araştırmacılar tatminsizliğin de bir etken olduğunu belirtmektedirler. Ancak, işgörenin yetenekleri ile çevresel bağının ve işletmenin işten ayrılma karşısındaki tutumu da bu konuda etkili olmaktadır.(Erdoğan, 1996: 253.)

İş Gücü Devri: İşgücü devri, verilen bir zaman diliminde yerlerine başka çalışanların yerleştirilmesi zorunlu olan çalışanların sayısının çalışanların ortalama sayısına olan oranıdır. Daha basit ifadelerle; iş gücü devri, bir çalışanın işten ayrılıp yerine başka bir işgörenin yerleştirilmesini içeren bir hareketler serisidir. İş gücü devri, sık sık bir şirketin performansının göstergesi olarak kabul edilir ve iş gücü devrinin artışı örgütün etkinliği ve verimliliği noktasında olumsuz olarak gözlenir (Mbah ve Ikemefuna, 2012: 276)

Pek çok araştırmaya göre iş gücü devrinin işletmelere asıl zararı, görülemeyen ve ölçülemeyen niteliktedir. Philips (1990)*e göre bu ölçülemeyen ve görülemeyen etkiler;

- ✓ Yeni işe başlayan işgörenin yetersizliği,
- ✓ Yeni işe başlayan işgörenin iş arkadaşlarının performansına olumsuz etkisi,
- ✓ İşten çıkan işgörenin işten çıkış sürecindeki düşük performansı,
- ✓ İşten çıkan işgörenin yakın çalışma arkadaşlarındaki düşük performans,
- ✓ Yeni bir işgören alınıncaya kadar boş kalan işte yaşanan iş kayıplarıdır (Kaya, 2004: 48).

Konu ile ilgili yapılan araştırmalar, iş tatmininin personel devrini etkileyecek bir güce sahip olduğunu göstermektedir. İş tatmini işgörenlerin işten beklentileri ile yakından ilgili olmaktadır. Yapılan araştırmalar personel devri ile işlerin yapısından memnun olmama, dolayısıyla iş tatmini arasında önemli düzeyde ilişkiler bulunduğunu ileri sürmektedir.(Şimşek, Akgemci, Çelik, 2001: 285.)

Stres: İşgörenler işyerlerinde umduklarını bulamazlarsa, amaçları küçülmekte ve yaratıcılıkları körelmektedir. Bu olumsuz ortam bireylerin yeteneklerini kullanmasını engellemektedir. Bu durum da hayal kırıklığına sebep olmaktadır. Bireylerin önemli ihtiyaçları ile kendileri arasında engeller girdiği zaman, ortaya çıkan gerilim ve sıkıntı strese neden olabilmektedir. (Erdoğan, 1996: 337.)

İş tatmininin fiziksel hastalıklara sebep olduğuna ve hatta uzun ömrü etkilediğine ait önemli araştırmalar vardır. İş tatminsizliği; yorgunluk, nefes alma sorunları, baş ağrıları, terleme, iştah kaybı, hazımsızlık ve mide bulantısı gibi fiziksel hastalıklarla olduğu kadar ülser, eklem iltihabı, yüksek tansiyon, alkol ve ilaç kullanımı, felç ve kalp krizleri gibi önemli hastalıklarla da ilişkilidir. Çünkü iş tatminsizliğinin kişinin sağlığı açısından gerçekten de tehlikeli olma ihtimali yüksektir (Öztekin, 2008: 56-57).

Yabancılaşma: Yabancılaşma gerçekte insani olmayan bir durumdur. İnsanın öz niteliğinin, özünün yitirilmesi, varlığının psiko-sosyal boyutlarının parçalanması, birbirinden uzaklaşması ve kopmasıdır. Bu bağlamda yabancılaşma insanın kendi özünden, ürününden, doğal ve toplumsal çevresinden koparak onların egemenliğine girmesi şeklinde tanımlanabilir (Erjem, 2005: 2).

İnsanlık tarihi kadar eski bir geçmişe sahip olmasına rağmen yaygınlığı, yoğunluğu ve değişik formlarıyla yabancılaşmanın genellikle modern topluma ait temel bir olgu olduğu konusunda bir fikir birliği bulunmaktadır (Yıldız vd., 2013: 1256).

Örgüt içerisinde yabancılaşmanın en temel sebebi olarak tatminsiz çalışma çevresi ve şartları görülmektedir. Örgütlerdeki olumsuz çalışma şartları çalışanların işlerinden tatminsizlik duyarak yabancılaşmalarına, salt maddi kazanç için örgüte bağlanmalarına neden olmaktadır. Bu durum çalışanları çeşitli bunalımlarla karşı karşıya getirirken örgütsel hedeflere ulaşılmasında gerekli çaba ve isteği göstermemesine de neden olmaktadır (Turan ve Parsak, 2011: 3). Örgüt içinde yabancılaşmanın kaynağı olarak, işin aşırı bölünmesi ve bunun içinde işgörenlerin katkılarının çok az miktarda olması da gösterilebilir. Kendi katkılarını göremeyen işgörenler tatmin olamamaktadırlar. Çünkü bu şekilde onların bilgi ve yetenekleri kullanılmamakta ve diğer işgörenlerle de herhangi bir iletişim kuramamaktadırlar. Ayrıca aşırı merkezileşme, örgütün büyüklüğü, beşeri ilişkileri asgariye indirgediğinden bireyi kendine ve diğer bireylere olduğu gibi örgüte ve işine karşı da ilgisizleştirmekte ve yabancılaştırmaktadır. (Samuray (Baytok), 2001: 82-83.)

Çatışma: Çatışma, kişinin içinde bulunduğu sosyal ortam ve zaman diliminde istemediği koşullarla karşı karşıya kalması, haksız ve yersiz işlemlere maruz kalması, değer yargılara uymayan bir hareket ve bir sonuç için zorlanması durumunda zihinsel olarak yaşadığı çelişkiye bağlı olarak ulaştığı duygusal sonuç olarak ifade edilebilir. Organizasyonlarda meydana gelen çatışmalar yapıcı ve yıkıcı olmak üzere iki yaklaşımla açıklanabilmektedir. (Eroğlu, 2009: 146) Organizasyon üzerinde iletişimin gecikmesi, bağlılığın ve amaçların öneminin azalması, işbirliğinin ortadan kalkması, çalışanlar arasında düşmanca davranışların başlaması, depresyon ve kaygı gibi rahatsızlıklara yol açarak ruhsal ve fiziksel gerginliğin artması, üretimin düşmesi, maliyetlerin yükselmesi, iş tatmininin azalması, işe gelmeme ve işten ayrılma gibi olumsuz ve yıkıcı sonuçlar doğurmaktadır. (Eroğlu, 2009: 146).

Çatışma; olumsuz ve yıkıcı sonuçların yanı sıra olumlu ve yapıcı sonuçlar ortaya çıkarma ihtimali olan bir olgudur. Olası bir çatışmayı işbirliğine ve kazanıma dönüştürmek mümkündür. Sürecinin yıkıcı etkilerini ortadan kaldırmak ve yapıcı niteliği ön plana çıkarmak için, çatışmanın kontrol altına alınması ve yönetilmesi gerekmektedir. (Gürüz ve Gürel, 2006). Çatışma, etkin ve yapıcı bir şekilde yönetilmesi ise çatışan tarafların empati

kurmasına, önemsiz gibi görülen ayrıntıların üzerinde durulmasına, yaratıcılıklarının artırmasına imkan vermekte, dolayısı ile hem çalışanların hem de örgütün performansının iyileşmesine katkıda bulunmaktadır. (Eroğlu, 2009: 146).

İki çatışma türü ile iş tatminini bağlantısını özetlemek gerekirse, çalışanların iş tatmininin düşük olması, örgütsel çatışma yaşanması durumunda sadece kendi isteklerine odaklı, karşı tarafın isteklerini dikkate almayan bir strateji uyguladıkları anlaşılmaktadır. Çalışanların iş tatmininin yüksek olması ise benzer bir durumda çatışma sürecini olumlu yönlendirip, karşı tarafın isteklerini de dikkate alarak kazan – kazan yaklaşımı ile yapıcı hareket etmelerine olanak sağlamaktadır. (Eroğlu, 2009: 146).

1.4. İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini birlikte incelendiği zaman, çalışanın hem iş yerine hem de yapmakta olduğu işe karşı geliştirdiği duygu ve düşüncelerin bütünü şeklinde ifade edilebilir. İş tatmini, çalışanın hali hazırda yapmakta olduğu işi ile ilgili duygu ve düşünceleriyle ilgiliyken, örgütsel bağlılık çalışanın hali hazırda çalışmakta olduğu kuruma/örgüte karşı duygu ve düşünceleriyle ilgilidir (Çetinkanat, 2000: 2-3).

Örgütsel bağlılık, bireyin örgütten ayrılabilme engelleri ile onu örgüte bağlayan seçenekler arasında bir tercihi gösterir. Tatmin ise mevcut iş ile ilgili algılardan kaynaklanır. Bu iki tutumu birbirinden ayıran nokta budur (Glisson ve Durick, 1988: 63.)

Bir başka deyişle iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki en temel farklılık; iş tatmininde çalışanın işini değerlendirmesi söz konusu iken, örgütsel bağlılıkta, çalışanın örgütün genelini değerlendirmesi durumu vardır. (Sıgır ve Basım, 2006: 133).

İş tatmini, iş, ücret, kariyer fırsatı, çalışma koşulları, örgütsel uygulamalar gibi birçok unsura karşı duyulan tatmini içeren bir yapıya sahiptir. İkisi birlikte düşünüldüğünde, iş tatmini daha pasif; örgütsel bağlılık ise daha aktif ve daha davranışsal bir anlama sahiptir. İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine yapılan çeşitli araştırmalarda bu iki tutum arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Stroh vd., 2002; aktaran Aktay, 2010).

Konu ile ilgili yapılan araştırmaların bir kısmında işletmeye bağlılığın iş tatmininin bir nedeni, bazı araştırmalarda ise işletmeye bağlılığın iş doyumunun bir sonucu olduğuna ilişkin bulgular mevcuttur. Öne çıkan birçok araştırmada ise iki boyut arasında karşılıklı ilişki olduğu yönündedir (Bayrak,Kök, s.62) Bunun yanında, neden-sonuç ilişkisi arayışıyla başlayıp sadece güçlü ilişki bulan araştırmaların sayısı da oldukça fazladır. Bundan dolayı, son yıllarda yapılan araştırmalarda işletmeye bağlılık ve iş tatmini birbirinin eř zamanlısı olarak ele alınıp değerlendirildiği de görölmektedir (Gökmen, 1996: 13.)

Daha açıklayıcı bir şekilde ifade etmek gerekirse, örgütsel bağlılık daha çok örgütün hedef ve değerlerinden etkilenirken, iş tatmin düzeyi daha çok görev çevresinden etkilenmektedir. Kişi örgütüne bağlı olabilir ama işinin belirli bölümlerinden memnun olmayabilir. (Vandenberg, Lance, 1992: 154).

Örgütsel bağlılık ve is tatmini arasındaki ilişkiyi incelemek için dört model kurulabilir. Bunlar;

- ✓ İş tatmini örgütsel bağlılığa neden olur.
- ✓ Örgütsel bağlılık iş tatminine neden olur.
- ✓ İş tatmini ve örgütsel bağlılık birbirine neden olur ya da
- ✓ Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında ilişki yoktur şeklinde ifade edilebilir.(Vandenberg, Lance, 1992: 154).

Yapılan alışmalar iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında kurulan bu modellerden ikisini önemli ölçüde desteklemektedir. Bunlardan birincisi iş tatminini örgütsel bağlılığın nedeni olarak gören modeldir. Diğeri ise, karşılıklı ilişki modelidir. Porter, Steers, Mowday, ve Boulian ile Steers ve Steven (1978) iş tatminin, örgütsel bağlılığın nedeni olabileceğini savunurlar. Çünkü onlar iş tatmininin çalışan tutumlarını daha hızlı etkileyebileceğine, devamlı ve istikrarlı olan bağlılıktan daha hızlı değişebileceğine inanmaktadırlar (Nauman,1993.8) Bluedrn (1982), Michael, Spector (1982), Williams ve Hazer (1986), Mathieu (1991) ise, karşılıklı ilişki modelini destekleyen bulgular ortaya koymuşlardır.

Bütün bu çalışmaların ortaya koyduğu nedensel sıralamanın farklılığı bir yana üzerinde durulan asıl nokta, değişkenler arasındaki önemli ve pozitif ilişkidir. (Bayrak Kök, 2006, s.300-301) Gordon ve arkadaşları (1980) tarafından yapılan çalışmada, tatmin ile örgütsel

bağlılık boyutları arasında pozitif ilişki üzerinde durulmaktadır (Bamberger, Kluger ve Suchard,1999: 304).

Aşağıda İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan araştırma sonuçlarına yer verilmiştir:

Tekingündüz ve Tengilimoğlu tarafından örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu ortaya konmaktadır (Tekingündüz ve Tengilimoğlu, 2013: 80). Bennet ve Durkin (2000) tarafından yapılan çalışmada, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında doğru orantılı, pozitif bir ilişki bulunmuştur (Culverson, 2002: 30).

Çelen ve arkadaşları tarafından Gülhane Askeri Tıp Fakültesi Eğitim Hastanesinde yapılan araştırma da duygusal ve normatif bağlılığı yüksek olan çalışanların iş tatmin düzeylerinin de yüksek olduğu, devamlılık bağlılığı ile iş tatmini arasında ise bir ilişki olmadığı ortaya konmuştur. (Çelen, 2013: 406-407)

Top tarafından hekim ve hemşirelerin örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve iş tatmini ilişkisini ölçmeye yönelik yapılan çalışmada ise örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuş, sadece normatif bağlılık ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. (Top, 2012: 272-273)

Sığrı ve Basım tarafından yapılan çalışmada ise iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında karşılıklı anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Sığrı ve Basım'a göre iş tatmin seviyesinde meydana gelecek bir artış örgütsel bağlılığı arttırırken, iş tatmin seviyesinde meydana gelecek bir azalma da örgütsel bağlılığı azaltacaktır. (Sığrı ve Basım, 2004: 147-150)

Allen ve Meyer (1996) in araştırmalarında; iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu gibi, söz konusu kavramların çalışanların işten ayrılma niyetini de etkilediğini ortaya koymuştur. Öte yandan örgütsel bağlılığın altı boyutlarının (duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık), hem devamsızlığı hem de çalışanların işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır (Clugston, 2000: 477). Demir 'in

araştırmasında ise; iş tatmininin örgütsel bağlılığın bir nedeni olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. (Demir, 2008: 155)

Jenkins ve arkadaşlarının araştırmalarında, örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık ve iş tatmini arasında pozitif, diğer alt boyut olan devam bağlılığı ve iş tatmini arasında ise, negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. (Akar ve Yıldırım, 2008: 101). Yousef çalışmasında, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. (Yousef, 2001: 163)

Lok ve Crawford da örgütsel bağlılık düzeyi ile iş tatmin düzeyi arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. (Lok ve Crawford, 2001: 609)

Nogueras (2006) da iş tatmini yüksek olan çalışanların örgütlerini sahipleneceğini, bunun da örgütsel bağlılıklarını artıracaklarını ileri sürmektedir. (Gül vd., 2008: 3).

Kim ve arkadaşları, restoran hizmeti sağlayan çalışanlar üzerinde yapmış oldukları araştırmada, örgütsel desteğin ve iş tatmininin çalışanların örgüte bağlılıklarını artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. İş tatmini ve örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların işten ayrılma niyetinin azaldığını söylemektedirler (Kim vd 2005: 188).

Akar ve Yıldırımın çalışmalarında; iş tatmininin yüksek olması halinde, normatif bağlılığın da yüksek olacağını belirtmişlerdir. Yöneticilerin iş tatmini ve devam bağlılıkları arasında da pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. (Akar ve Yıldırım, 2008: 109)

Mathieu ve Zajac (1990), iş tatmini ile örgütsel bağlılığın alt boyutları (duygusal ve devamlılık bağlılığı) arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmış ve her iki bağlılığın da çalışanların işten ayrılma niyetini azalttığı sonucuna ulaşmıştır (Clugston, 2000: 479).

Özetle iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara bakıldığında, tatmin ile bağlılık arasında gerek karşılıklı, gerekse nedensellik ilişkisine dayanan ve bu iki kavramın birbirinden etkilendiğini ortaya koyan sonuçlar elde edilmiştir



İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET

2.1. Örgütsel Adalet Kavramı ve Önemi

Adalet kavramı ilk çağlardan beri insanoğlunun üzerinde durduğu önemli kavramlardan biri olup; özellikle hak, düşünce, çıkar ve özgürlük gibi olguların güvence altına alınması için her zaman ön planda tutulmuş bir kavramdır. Toplumsal örgütlenmede adalet kavramının öneminin anlaşılmasıyla birlikte pek çok bilim dalı için de adalet araştırma konusu olmuştur. (Karaeminoğulları, 2006: 8).

Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Komisyonu'nun 1948 yılında hazırladığı İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi tüm insanların temel hak ve özgürlüklerini adaletli olarak belirlemek amacı ile yayınlanmıştır. Adalet kavramı bu bildirme ile sosyal yaşamda yerini almıştır. Bu bildirme sosyal adaletle ilgili olup, eşit haklara sahip olma, kaynakların adaletli dağıtımını, bireysel ilişkiler gibi konuları kapsamaktadır. (Tan, 2006).

İş hayatında da adaletin varlığının önemsenmiş olması sosyal adaletin iş hayatına yansımaları sonucunda olmuştur. Örgütsel adalet ismini ilk kez 1987 yılında Greenberg (1987) kullanmıştır. (Folger ve Cropanzano, 1998) (Greenberg, 1990: 400).

Örgütsel adaletle ilgili yapılmış birçok tanımlama bulunmakta olup burada bir kısmına yer verilmektedir:

“Örgütsel adalet; yöneticilerin örgüt ve çalışanlarla ilgili aldığı kararların ve yapılan uygulamalarının, çalışanlar tarafından olumlu şekilde algılanması olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle örgütsel adalet; örgüt içerisinde ücretlerin, ödüllerin, cezaların ve terfilerin nasıl yapılacağı, bu tür kararların nasıl alındığı ya da alınan bu kararların çalışanlara nasıl aktarıldığının çalışanlar tarafından algılanma biçimi olarak tanımlanabilir” (İçerli, 2010: 69).

Altinkurt ve Yılmaz ise Örgütsel adaleti, çalışanların; örgütteki dağıtım, işlem, işleyiş ve etkileşime ilişkin algısı olarak da tanımlanabileceğini belirtmiştir. (Altinkurt ve Yılmaz, 2010: 466).

Örgütsel adalet, çalışanın kendi örgütündeki uygulamalarla ilgili olarak adalet algılamasıdır (Greenberg, 1996: 24, Özdevecioğlu, 2003: 78).

Örgütsel adaletle ilgili çalışmalar, Adams'ın Eşitlik Teorisine dayanmaktadır. Eşitlik teorisinde, kişilerin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik ya da eşitsizlikle ilgilidir (Luthans, 1981: 197). Bu teoride, örgütlerde çalışan bireyler kendi çalışmaları sonucu elde ettiği kazanımlarla, başka örgütlerde benzer durumdakilerin çalışmaları sonucu elde ettiği kazanımları karşılaştırır. Bu karşılaştırma sonunda kendi örgütüyle, yöneticileriyle ve işiyle ilgili tutumlar geliştirir. Burada, bireyin tutumlarının özünde örgütündeki adaletle ilgili algılaması vardır. (Greenberg, 1996: 24, Özdevecioğlu, 2003: 78).

Çalışanlar görevlerini yaptıkları süre içinde kendilerini çalışma arkadaşları ile karşılaştırırlar. Her çalışan kuralların uygulanış biçiminin herkese karşı aynı olmasını, ücret dağıtımının adaletli olmasını, diğer kazanımların yine adaletli dağıtımını bekler. Ancak sadece çıktılara bakarak çalışanların adalet algısı netleşmez. Örneğin kuralların uygulanış biçimi etkileşim adaleti algısını belirlemede önemli rol oynamaktadır. (Barling, Michelle,1993:651'den akt.Özdevecioğlu,2004:185)

Bu bağlamda, örgütsel adaletin örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanında inceleme konusu yapılmasının nedeni, adalet algılarının örgütsel davranış üzerindeki etkileri ile açıklanabilir. Adil algılayışlar pozitif davranışlara yol açar, çalışanların kendilerini örgütün değerli ve saygın üyeleri olarak hissetmelerini, çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle uyumlu ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmelerini sağlarken, adaletsizlikler örgütlerin amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran hırsızlık, saldırganlık gibi olumsuz davranışlara yol açmaktadır (Beugre, 2002: 1092).

2.2. Örgütlerde Örgütsel Adalet ile İlgili Sorunlar

Çalışanların aklında, çoğunlukla örgütteki adaletle ilgili uygulamalar hakkında ideal bir davranış şekli yer almaktadır. Bu durum bireylerin sosyal hayatı için de geçerlidir denilebilir. Örgütlerdeki yönetim süreçlerinin ve yapılan uygulamaların çalışanlarda adaletsizlik algılamalarına neden olduğu gözlenmektedir. Bu durum, çalışanlardan daha fazla yetkiye ve güce sahip olan örgüt yöneticilerinin, görevlerinin gerektirdiği sorumluluk bilinci ile hareket etmelerini gerektirmektedir. Aksi durumda yöneticilerin görevlerini kötüye kullanma ihtimalleri de vardır. (Eroğlu, 2009: 91).

Yöneticilerin çalışmak istedikleri kişilerle çalışması, terfi, ücret, ödül ve ceza sistemlerinde adalet gözetmemesi örgütte adaletsizlik algısını yaratarak çalışanlar arasında haksız ve adaletsiz uygulamalara yol açmakta ve örgütün bu yönetim hastalığına maruz kalmasına neden olmaktadır. (Akyüz vd.,2013: 283).

İş ve çalışma organizasyonlarında, insan kaynakları ile yönetim ve organizasyon uygulamalarında ortaya çıkan en belirgin adaletsizlik ve haksızlık durumları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Görgülür, 2013):

- ✓ Seçim ve Yerleştirmede Adaletsizlik
- ✓ Ücret ve Maaş Yönetiminde Adaletsizlik
- ✓ Terfi ve İlerleme Sisteminde Adaletsizlik
- ✓ Ek Ödemelerde ve Sosyal Yardımlarda Adaletsizlik
- ✓ Dolaylı Ödemeler ve Hizmetlerde Adaletsizlik
- ✓ Tatil ve İzin Kullanımında Adaletsizlik
- ✓ Ödül ve Cezaların Verilmesinde Adaletsizlik
- ✓ Performans Değerlendirmede Adaletsizlik
- ✓ Örgüt İçi İletişimde Adaletsizlik

Seçim ve Yerleştirmede Adaletsizlik

Çalışanların örgütleri ile ilgili adalet algısı ilk olarak seçim ve yerleştirme sürecinde şekillenmektedir. Seçim ve yerleştirme sürecinde yapılan uygulamalar, işe kabul edilen

personel ile kabul edilmeyen personelin kıyaslanması ilk etapta çalışanın adalet algısının şekillenmesinde etkili olmaktadır (Polat, 2005: 76).

Diğer yandan örgütler için nitelikli insan kaynağına sahip olmak önem arz etmektedir. Örgütteki her görev için çalışanın sahip olması gereken bilgi ve beceriler bulunmaktadır. Seçim ve yerleştirme sürecinin etkili ve verimli gerçekleştirilmesi, doğru kişinin doğru işe yerleştirilmesi örgütün başarısına doğrudan etki etmektedir. Ancak çalışan ile görev arasındaki uyum çok sık görülmemektedir. Çalışanın sahip olduğu bilgi ve beceriler görevin gerektirdiği bilgi ve becerilerden az veya fazla ise çalışan görev uyumsuzluğu meydana gelmektedir. Bu durum da çalışanların iş tatmininin düşmesine neden olmakla beraber örgütsel dengeleri de olumsuz etkilemektedir (Erdoğan, 1990: 27–28).

Bu durumda çalışan ile görev uyumunun sağlanması seçimlerin hakkaniyetli yapıldığının düşünülmesine, aksi durumda bir hakkaniyetsizlik olduğuna işaret etmektedir. Uygulamada çalışanların örgüte seçim ve yerleştirilmesi süresinde “liyakat” esasına göre hareket edilmemesi çalışan görev uyumsuzluğu ile birlikte örgütün hedeflerine ulaşmasını engellemekte, örgütte çatışmalara sebep olabilmektedir. Bu durumun sebebi şüphesiz personelin seçim sürecinin adalet gözetilmeden yapılmasıdır.(Eroğlu, 2009: 93).

Ücret ve Maaş Yönetiminde Adaletsizlik

Çalışanların bir örgütte çalışmayı tercih etmeleri, kendilerinin ve ailelerinin geçimini sağlayacak maddi beklentilerinin sonucudur. Örgütlerin bu kapsamdaki amacı çalışanlar ve örgüt için adaletli ve eşitlikçi ücret yönetimini sağlamaktır. Burada sözü edilen adaletli ücretlendirmeden kasıt her çalışanın örgüte sağladığı katkı, harcadığı çaba oranında ücret almasıdır. Bu durum sağlanması, onları daha verimli çalışma konusunda motive edecek ve görevlerini daha etkili ve başarılı yapmalarını sağlayacaktır.(Uyargil vd., 2008: 420–421).

Ayrıca ücret dağıtımının adaletli yapılması, çalışanların -örgütsel adaletin bir alt boyutu olan- dağıtım adaleti ile ilgili algılarını da olumlu etkileyecektir. Çünkü çalışanların adaletsizlikle ilgili algılarının temelinde ücretlendirme ile ilgili algıları yer almaktadır. Çalışanlar, Adams’ın Eşitlik Teorisinde belirtildiği gibi bir yandan kendilerinin örgüte sağladığı katkılarla elde ettikleri kazanımları, diğer yandan başka çalışanların örgütlerine

sağladığı katkılarla elde ettikleri kazanımları karşılaştırmaktadır. Bu kıyaslama sonunda adaletsizlik olduğunu düşünen çalışanların iş tatmin düzeyi, verimliliği, üretkenliği de düşebilmektedir. (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 237).

Terfi ve İlerleme Sisteminde Adaletsizlik

Çalışanlar her ne kadar belirli bir görevi yapmak üzere işe alınmış olsalar da sürekli aynı görevde kalmaları beklenmemektedir. Gerek kamu gerekse özel sektörde çalışanlar sahip olduğu bilgi beceri ve tecrübe göz önünde bulundurularak buldukları kademedeki üst kademelere terfi ettirilmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta hali hazırda yürüttüğü görevde başarılı olan çalışanın terfi ettiği görevde de aynı başarıyı göstermesinin beklenmemesi gerektiğidir. Bu da terfi işlemlerinin, çalışanın yeni görevini başarıyla başaramayacağını göz önünde bulundurularak yapılmasını gerektirmektedir. (Erdoğan, 1990: 188).

Örgütlerde hali hazırda uygulamada olan geleneksel terfi ve ilerleme kriterleri öngörülemez bazı sorunları da beraberinde getirmektedir. Bu sorunlardan biri, daha çok hiyerarşik ve bürokratik mekanizmalarda rastlanılan, Peter İlkesi olarak da bilinen yönetim hastalığıdır. (Peter, 1984: 26)

Laurence Peter'e göre, çalışanın mevcut durumda yaptığı işteki başarısı dikkate alınarak üst görevlere terfi ettirilmesi, çalışan için başarılı olduğu bir görevden yeteneksiz ve başarısız olduğu bir göreve getirilmesi ile sonuçlanmaktadır. Yeni görevinde çalışanın yeteneğinin ve başarısının yeterli olmadığından sonra çalışan daha üst görevlere getirilmemektedir. Peter bu durumu, "her çalışan kişisel yetmezlik düzeyine kadar yükselebilir" diyerek açıklamıştır. Peter'a göre her örgütün üst kademesi bu durumdaki yöneticilerden oluşmaktadır. (Peter, 1984: 26). Peter ilkesi ile açıklanan bu durumun oluşmasının en temel sebebi örgütlerdeki terfi ve ilerleme işlemlerinin sınavsız ve liyakate dayanmadan yapılmasıdır. Çalışanların atanacakları görevin gerektirdiği bilgi beceri ve yeteneğe sahip olup olmadıkları yerine mevcut görevlerindeki başarılarının dikkate alınması sonucunda Peter ilkesinin işlemesi kaçınılmaz olmaktadır. Daha açık ifade etmek gerekirse, Peter İlkesi, örgütlerdeki, liyakate dayanmadan yapılan adaletsiz atama ve terfilerin çok ağır bir bedelidir. (Erdoğan, 1990: 193).

Günümüzde örgütlerde terfi ve ilerleme süreçlerinde kıdem sicil yaş gibi geleneksel ölçütler yerine bilgi sistemlerinin ve eğitimin önemi ön plana çıkmaktadır. Fakat henüz insan kaynakları yönetimi anlayışının yeterince benimsenmediği örgütlerde hala subjektif etkenlere bağlı atamalar yapılabilmektedir. Bu durumun doğuracağı olumsuzlukların önüne geçebilmek için atamaların subjektif esaslara göre değil, sınav, eğitim düzeyi, psikoteknik yöntemler vb kıstaslara göre yapılması örgüt içinde hakkaniyet algısının gelişmesine katkı sağlayacaktır. (Eroğlu, 2009: 96).

Öte yandan, terfi almak çalışan için sadece maddi kazanım anlamına gelmemektedir. Sosyal statüsü de terfisinden etkilenen çalışanlar, elde ettikleri başarıların sonucunda alacakları terfi ile işlerinden daha fazla tatmin duyacaklardır. Fakat başarı değerlendirme sisteminin hatalı olması, hak edenin yanında hak etmeyen de ödüllendirilmesi başarılı olduğuna inanan çalışanın iş tatminini olumsuz yönde etkilemektedir. Terfi işlemlerinde adaletli davranılması çalışanların örgütsel adalet algılarını da olumlu etkileyecektir. (Söyüç, 2007: 88).

Ek Ödemelerde ve Sosyal Yardımlarda Adaletsizlik

Örgütler çalışanlarını bünyelerinde tutabilmek, nitelikli çalışanları örgüte çekebilmek için ücret ve maaş haricinde bazı ek yardımlar da yapmayı tercih edebilirler. Yıllık izin avansı, hisse dağıtımı, kar payı, yemek, yakacak, evlenme yardımı şeklinde sayılabilen bu yardımlar çalışanların motivasyonunun artmasına, örgüte duyulan güven duygusunun pekişmesine, iş tatmin düzeyine katkı sağlamaktadır. (Bingöl, 2006: 438–445).

Bu konuda dikkat edilmesi gereken nokta bu yardımların hakkaniyetli dağıtılmasının gerekliliğidir. Çalışanların, örgüt çalışanlarına ödenen bu ek ödemelerin ve yapılan sosyal yardımların “adaletli” bir şekilde dağıtıldığını düşünmesinin, onların örgütsel adaletle dair algılarında çok olumlu etkileri olacaktır. Aksi halde çalışanların adalet algısı olumsuz etkilenebileceği gibi iş tatmini de düşecektir. (Eroğlu, 2009: 97).

Dolaylı Ödemeler ve Hizmetlerde Adaletsizlik

Örgütler çalışanların motivasyonunu artırmak, işten ayrılmaları azaltmak, örgüte duyulan güven ve bağlılık duygularını geliştirmek amacıyla, çalışanlarına işsizlik sigortası,

kaza sigortası, kantin hizmetleri, hukuki yardımlar, servis hizmetleri, özel hayat ve sağlık sigortaları, kreş hizmetleri, otopark yeri, emeklilik danışmanlığı vb. dolaylı hizmetler de sunabilmektedir. (Bingöl, 2006: 438–443). Bunların yanına özellikle üst düzey yöneticilere sağlanan bazı ayrıcalıklar (örneğin, özel araba, konut, lojman, oda döşemesi ve mobilya, telefon, dinlenme odası, özel otopark vb.) da eklebilmektedir (Uyargil vd., 2008: 404). Bu tür faaliyetler, nitelikli çalışanlar için örgütü cazip kılarken, mevcut çalışanların motivasyonlarını, örgüte bağlılıklarını olumlu etkilemektedir. (Bingöl, 2006: 438–445). Çalışanları motive eden bu yardımların, hizmetlerin örgüt için de olumlu sonuçlar doğurması bu yardımların adaletli dağıtılması ile mümkündür. Aksi takdirde bu imkânların adaletsiz dağıtılması, yokluğundan daha fazla sıkıntılara ve huzursuzluklara yol açabilmektedir. (Eroğlu, 2009: 98)

Tatil ve İzin Kullanımında Adaletsizlik

Örgütler, iş hukuku ve toplu iş sözleşmeleri ve devlet memurları kanununa göre, çalışanlara yıllık ücretli izin hakkını vermekle yükümlüdür. Bu izinlere ek olarak ulusal bayramlarda ve dini bayramlarda da çalışanlarına izin kullandırmaktadırlar.

Örgüt yöneticileri, mevzuat haricinde çalışanların özel durumuna göre (evlilik izni, yakınlarının vefatı, doğum, süt izni, bebek bakımı ve çocuk hastalıkları vb.) izin kullandırmayı da tercih edebilmektedir. Her konuda olduğu gibi izin konusunda da örgüt yöneticilerinin çalışanlarının izin taleplerini adaletli bir şekilde karşılamaları gerekmektedir. Çalışanlar için izin kullanımı örgütün yönetim ve uygulamalarının adaletli olup olmadığı konusundaki algılarında önemli yer tutmaktadır. (Eroğlu, 2009: 98).

İzin kullanımının çalışanların inisiyatifine bırakılması, mümkünse çalışma saatlerinde esneklik gösterilmesi, çalışanların özel durumlarının anlayışla karşılanması, çalışanların örgüt tarafından kendilerine değer verildiğini düşünmesini sağlayacak, hem motivasyonları hem de bağlılık duyguları artacaktır. (Delaney, 1995: 34).

Ödül ve Cezaların Verilmesinde Adaletsizlik

Örgütün hedeflerine ulaşması birçok etkene bağlı olmakla birlikte çalışanların davranışlarına, bu davranışların yasal düzenlemelere, örgüt kültürüne, örgütün değerlerine

uymasına da bağlıdır. Yönetimce belirlenmiş bu davranış kalıplarına disiplin denmektedir. (Bingöl, 2006: 502–503). Disiplin kavramı, çalışanların olumlu davranışlar sergilemesi halinde bu davranışların ödül verilerek pekiştirilmesi, olumsuz davranışlarının ise ikaz yolu ile önlenmesi sürecini anlatmaktadır. Çalışanlar ödül beklediği için olumlu davranış sergileyebildikleri gibi, ceza almak istemedikleri için olumsuz davranışlardan kaçınabilmektedir. Bu durumda, örgüt yöneticileri, örgütün etkinliği ve başarısı için “adalet” ve “hakkaniyet” içerisinde olmak kaydıyla “ödül” ve “ceza” süreçlerini doğru şekilde işletmeyi bilmelidir (Eroğlu, 2009: 99).

Yöneticiler çalışanların beklenen performansı sergilediklerini fark ettiğinde onları çeşitli ödüllerle teşvik etmek isteyebilirler. Eğer bu ödüller, çalışanların beklentileri doğrultusunda ve adaletli bir şekilde belirlenmişse çalışanların iş tatmin düzeylerinin artacağı kesindir. (Newstrom ve Davis, 1993: 176).

Ancak ödül ve ceza süreçlerinin işletilmesi her zaman hakkaniyetli olmayabilmektedir. Yöneticiler bu kararı alırken davranışın ödül veya ceza gerektirmesine değil çalışanın kişiliğine bakarak kararlarını netleştirebilmektedir. Daha açık bir ifade ile yöneticiler kendilerine yakın olan çalışanları ödüllendirerek bu davranışı özendirme düşünebilmektedir. (Eroğlu, 2009: 100).

Aynı şekilde ceza gerektirmediği halde gözdağı vermek maksadı ile ceza uygulamalarında bulunabilmektedirler. Bu iki durum da ödül ceza sürecinde adaletsiz uygulamalardır. Ödül ve ceza süreçlerinin işletilmesi durumundaki yersiz veya adaletli olmayan uygulamalar hem çalışanların iş tatmin düzeyinin düşmesine, örgüte karşı kırgınlık beslemesine hem de performanslarının olumsuz etkilenmesine neden olabilmektedir. (Eroğlu, 2009: 100). Ödül ve ceza uygulamalarında ya da çalışanların eğitim ve yükselme olanaklarından faydalandırılmalarında eşitlikçi ve adaletli yaklaşımlar sergilenmemesi, çalışan psikolojisi üzerinde de büyük hasarlara sebep olabilmektedir. Herhangi bir konuda haksızlığa uğradığını hisseden bir çalışanın motivasyonu düşmektedir. Zira motivasyon sürecinin devamlı olmasını sağlamak eşitliği ve adaleti sağlamakla mümkündür. Örgütün bu konuda çalışanların memnuniyetini dikkate almaması örgütsel adalet algılarını olumsuz etkileyecek, motivasyonlarını düşürerek verimli çalışmalarına engel olacaktır. (Bateman ve Zeithaml, 1990: 334-335).

Performans Değerlendirmede Adaletsizlik

Örgütlerin, stratejik hedeflerine etkili ve başarılı bir şekilde ulaşmalarında en önemli kaynağının sahip olduğu insan kaynağı olması, her geçen gün daha iyi anlaşılmaktadır. Bu durum klasik personel yönetimi anlayışının yerini insan kaynakları yönetimine bırakmış olmasının temelini oluşturmaktadır. Bu alanda yapılan çalışmalar örgütlerde mevcut insan kaynağından daha fazla yararlanabilmek için en etkili yönetim aracının “performans değerlendirme” olduğu konusunda birleşmişlerdir. Performans değerlendirme, örgütün önceden belirlenmiş standartlar yoluyla çalışanları karşılaştırma ve ölçme yolu ile düzey belirleme sürecidir. Bu anlamda örgütlerin, performans değerlendirme sonucunda oluşan bilgileri en fazla kullandıkları alanlar aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir. (Akdoğan ve Demirtaş, 2009: 49–71):

- ✓ Çalışanların birbirleri ile karşılaştırılmasını gerektiren konular (ücret belirleme, terfi ve işten çıkarma vb.),
- ✓ Çalışanların kendileri ile karşılaştırılmasını gerektiren konular (kişilerin eğitimi, kişilerin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi vb.),
- ✓ Örgüt sisteminin devam ettirilmesine dair alınan kararlar (amaç belirleme, denetim ve değişim ihtiyacı vb.),
- ✓ Doküman oluşturma ile ilgili işlemler (çalışan kararlarının alınması ve yasal yükümlülüklerin karşılanması vb.).

Performans değerlendirme yöntemlerinden birçoğu, değerlendirmeyi yapacak olan yöneticilerin gözlem ve kararlarında “adalet” ve “hakkaniyet” ilkelerine uyacakları, bunun yanı sıra objektif ve önyargısız olacakları varsayımlarına dayandırılarak geliştirilmiştir. Ancak uygulamada özellikle değerlendiren yöneticilerden kaynaklanan çeşitli hatalar sebebiyle performans değerlendirme süreçleri beklenen sonuçları getirmemektedir. Bu hataları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Bayraktaroğlu, 2006: 130–133):

- ✓ Personele karşı aşırı hoşgörülü ya da aşırı katı olmak,
- ✓ Hale etkisi (bir kişinin tek bir konudaki özelliğine bakılarak diğer konularda aynı yeterlilikte zannetmek),
- ✓ Boynuz etkisi (çalışanın görevinin önemli kısımlarını başarmış olmasına rağmen başarılı olamadığı kısmın diğer çabalarının önüne geçmesi)

- ✓ Nesnel (objektif) olamamak,
- ✓ Personelerle karşı çeşitli sebeplerden kaynaklı önyargılar (kişisel olumlu ya da olumsuz duygular, düşünce kalıpları, ideolojik ve siyasi sebepler, hemşerilik düşünceleri vb.).

Performans değerlendirmesi yapan karar alıcıların, bu süreçte yaptığı hatalar ve haksızlıklar çalışanların örgütsel adalalet algılarını olumsuz etkilemektedir. Çalışanların, örgüt içerisindeki kaynakların dağıtımında ve örgütte önemli kararların alınmasında temel olacak performans değerlendirme süreçlerinde adaletsizlik yapıldığına şahit olması, mensubu oldukları örgütün ne derecede adil olup olmadığı hakkındaki yargılarının şekillenmesinde çok büyük bir rolü vardır(Eroğlu, 2009: 101).

Bu nedenle çalışanlarının iş tatminlerinin ve motivasyonlarının artması, çalıştığı ortamda huzurunun sağlanması ile örgütte dengelerin korunması amacıyla performans değerlendirme sürecinden gerektiği gibi faydalanabilmek için adaletli, hakkaniyetli ve dikkatli hareket edilmesi gerekmektedir. (Eroğlu, 2009: 101).

Örgüt İçi İletişimde Adaletsizlik

Örgüt yöneticilerinin, çalışanları vasıtası ile örgüt amaçlarını gerçekleştirme sürecinde kullandıkları en etkili araçlardan biri de örgüt içi iletişimdir. Örgütler açısından iletişim süreci, örgütün birimleri, ast-üst ilişkileri ve çalışanları arasındaki bilgi, düşünce, duygu ve anlam aktarımlarını içeren işlemler toplamıdır.

Bu çerçevede, örgüt iletişiminin en önemli işlevleri, bilgi sağlama, ikna etme ve etkileme, öğretme, çalışanlar ve birimler arasındaki koordinasyonu sağlama şeklinde özetlenebilir (Bayraktaroğlu, 2006: 254–255).

Örgütlerde ideal bir motivasyon sisteminin oluşturulabilmesi ve aksaksız işletilebilmesi için de etkin bir iletişim sisteminin varlığı bir ön şart niteliğindedir. Çalışanların birbirleriyle ilişkilerinin, yöneticilerin çalışanlarla ilişkilerinin ve örgütteki birimler arasındaki ilişkilerin kurgulandığı iletişim sisteminin adilliği, iş tatmini açısından önem arz etmektedir (Davis ve Naumann, 1997: 13). Örgüt içi bilgi akışı, değerlendirme,

eğitim, karar alma ve denetim gibi mekanizmalar çalışan motivasyonun ve iş tatmininin temelini oluşturmaktadır (Eren, 1993: 130-131).

Örgüt yöneticilerinin, örgüt içerisinde belirli bir gruba özel uygulamada bulunmaları, bazı çalışanlarla diğerlerinden daha fazla iletişimde bulunmaları örgüt içerisinde örgütün aleyhine oluşacak olan gruplaşmaların doğuşuna neden olacaktır (Dereli, 1976: 67).

Ayrıca, örgüt yöneticileri ile çalışanları arasındaki bu sağlıksız iletişim, bir kısım çalışanların kendilerini dışlanmış ve aşağılanmış hissetmelerine neden olabilecektir (Özdevecioğlu ve elik, 2009: 99).

Aslında, iletişim konusunda, örgüt çalışanları arasında, yöneticiler tarafından ayırım yapıldığı algısı –gerçekte böyle bir Şey olmasa bile- bazı çalışanların kendilerinin ihmal edildiği yönündeki algılamaları, onlarda bir mağduriyet duygusunun ortaya çıkmasına da neden olmaktadır. Örgütlerde, kusurlu ve haksız iletişim sonucu ortaya çıkan en önemli sorunlar arasında Őunlar sayılabilir: Çalışanların önerilerini ciddiye almamak, telefonlarına cevap vermemek, tehdit ve korku yaymak, kasten aşağılamak, dinlememek, aşırı tenkit edici tepkiler vermek, samimi olmayan tutumlar sergilemek, hakkında söylenti çıkarmak, işle ilgili bilgileri kasten gizlemek veya yanlış bilgi edinilmesine neden olmak, azarlamak, olumsuz beden dili kullanmak vb. Örgüt içi iletişim konusundaki eşitsizliğin yarattığı mağduriyetler, bu Őekildeki iletişim tarzından etkilenen çalışanlar üzerinde, nefret, öfke, sinirlilik, yüksek stres düzeyi, güven kaybı, aşırı kaygı, ileriye görememe, aşırı yorgunluk gibi çok önemli bireysel etkilere de yol açabilmektedir.. (Özdevecioğlu ve elik, 2009: 111)

2.3. Örgütsel Adalet Teorileri

Yazında örgütsel adalet ile ilgili çalışılan teoriler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- ✓ Eşitlik Teorisi (Equity Theory)
- ✓ Greli /Nispi Yoksunluk Teorisi (Relative Deprivation Theory)
- ✓ Folger'in Bilişsel Dayanaklar/Atıflar Teorisi (Referent Cognitions Theory)
- ✓ Kestirme Adalet Teorisi (Fairness Heuristic Theory)
- ✓ Araçsal Model, İlişkisel Model ve Ahlaki Erdemler Modeli
- ✓ oklu Yaklaşımlar Modeli (Multiple Needs Theory)

- ✓ Adalet Yargı Modeli (Justice Judgement Model-JJM)
- ✓ Adalet Güdüsü Teorisi (Justice Motive Theory-JMT) (Doğan, 2014:44)

Örgütsel adalet ile ilgili çalışmalar sonucunda oluşturulan teoriler “reaktif-proaktif boyut” ve “süreç-içerik boyut”u dikkate alınarak dört kategoride derlenmiş, bu boyutlar da kendi içerindeki teorilerle açıklanmıştır. Öncelikle reaktif – proaktif boyutu açıklamak gerekirse: reaktif teoriler çalışanların adil olmayan uygulamalara karşı gösterdiği tepkileri, proaktif teoriler, çalışanların adil uygulamaların yapılmasına ilişkin sergilediği davranışları açıklamaya çalışmaktadır. Süreç – içerik teorilerini açıklamak gerekirse: süreç teorileri örgütte kazanımların nasıl belirlendiğine, içerik teorileri ise bu kazanımların adil dağıtılıp dağıtılmadığına odaklanmaktadır. (Greenberg, 1987: 9-10; İçerli, 2010: 71).

Bütün bu boyutlar (reaktif-proaktif boyutu ve süreç-içerik boyutu) bir arada düşünüldüğünde, dört tür adalet sınıfı ortaya çıkmaktadır. Bunlar;

- ✓ Reaktif-içerik teorileri
- ✓ Proaktif- içerik teorileri
- ✓ Reaktif-süreç teorileri
- ✓ Proaktif-süreç teorileri

olarak sıralanmaktadır.

Reaktif-İçerik Teorileri: Reaktif- içerik teorileri, örgüt çalışanlarının örgütteki kazanımların dağıtımını nasıl değerlendirdiğini, bu duruma karşı verdiği tepkileri incelemektedir. *Dağıtım Adaleti Teorisi, Eşitlik Teorisi ve Greli Yoksunluk Teorisi* bu kategoride değerlendirilmektedir.

Bu teorilerin hepsi, çalışanların adaletsizlik karşısında tepki vereceğini ifade etmektedir. (Greenberg, 1987: 11; Greenberg, 1990: 400; İçerli, 2010:71).

Dağıtım adaleti teorisi, kaynakların dağıtımında denkliğin sağlanması ile adaletin gerçekleştirilebileceğini, bu denkliğin sağlanması için, toplam kazanımların hesaplanması, çalışanların kazanımlarının kıyaslanması gerektiğini savunmaktadır. (akır, 2006: 35). Bu teoriye göre çalışanlar örgüte sundukları katkı oranında kazanım beklemekte, bu beklentileri gerçekleştiği oranda adaletli olunduğuna inanmaktadır. Diğer yandan bireylerin, örgüte

sundukları katkıdan daha az kazanım elde ettiğinde öfke, daha fazla kazanım elde ettiğinde suçluluk duyacağını dile getirmektedir. İki durum da örgüt adaletli olarak değerlendirilmeyecektir. Dağıtım Adaleti Teorisi, adalet algısının oluşumundaki dışsal faktörlerin üzerinde durmamış sadece çalışanların örgüte sağladıkları katkılarla elde ettikleri kazanımların oranı üzerinden oluşan inançla adalet algılarını açıklamaya çalışmıştır. (Jasso, 1980: 3).

Eşitlik teorisi, Dağıtım Adaleti Teorisinin temeli kabul edilmektedir. (Altıntaş, 2002: 34). Bu teoriye göre çalışanlar kendilerini sadece kendi beklentileri üzerinden değil diğer çalışanların örgüte sağladıkları katkılar ve elde ettikleri kazanımlar üzerinden değerlendirmekte, bu değerlendirme sonucuna göre dağıtım adaleti algıları şekillenmektedir. Burada örgüte sunulan katkılar, emek, çaba, bilgi, yetenek, eğitim vb faktörler, örgütten sağlanan kazanımlar ise ücret, yetki, terfi, ödül, statü vb. şeklinde örneklendirilebilir. (Eroğlu, 1998: 288; Konopaske ve Werner, 2002: 407). Bu teori, çalışanın işi ile ilgili başarısının ve iş tatmin düzeyinin de çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitliğe/eşitsizliğe bağlı olduğunu iddia etmektedir. Bu eşitlik durumuna göre bireyde oluşan adalet algısı davranışlarına da yansımaktadır. (Beugre, 1998:11; Koçel, 2009: 653). Eşitlik Teorisinin temelini Dağıtım Adaleti Teorisi olduğu söylenebilmektedir. (Beugre, 1998:20). Eşitlik Teorisi, dört temel varsayım üzerine kurulmuştur (İçerli, 2010: 72):

- ✓ Çalışanlar, örgütten maksimum kazanım elde etmeye çalışacaklardır.
- ✓ Gruplar, kendi aralarında kazanımların eşit dağıtımını üzerine sistem kurarak ortak kazanımları maksimumda tutabilirler
- ✓ Çalışanlar, örgütte ilişkilerin eşitlikten uzaklaştığını gördüklerinde strese kapılabilirler.
- ✓ Kendilerinin de bu eşitlikten uzak ilişkilerin parçası olduğunu düşünen çalışanlar, stresten kurtulmak için eşitliği tekrar kurmak isteyeceklerdir.

Bu durumda eşitliği tekrar kurmak için iki yol vardır. Ya çalışan kendi elde ettiği kazanımları veya girdileri değiştirilerek gerçek eşitliği sağlayabilir ya da çalışan kendi algılamalarına başka uygun anlamlar vererek psikolojik eşitlik sağlayabilir (Taşkıran, 2010: 129-131).

Görelî Yoksunluk Teorisi: Üçüncü reaktif içerik teorisi olan Görelî Yoksunluk Teorisi'ne göre yoksunluk; çalışanın örgütten bir rahatsızlık, bir memnuniyetsizlik duyması veya örgütle ilgili bir adaletsizlik algılaması olarak tanımlanmıştır (İçerli, 2010: 73). Görelî yoksunluk teorisi, eşitlikten faydalanamayan çalışanın yaşadığı durumu açıklamaktadır. Teorinin gelişimi, Stouffer'in 1949'lu yıllarda askeri personel üzerinde yaptığı çalışmalara dayanmaktadır (Beugre, 1998: 34). Bu teoriye göre alt kademe çalışanlar, kendilerinin elde ettiği kazanımları üst kademedeki çalışanlar ile kıyaslamakta, bu kıyas sonucunda hak ettiklerine inandıkları sonuçları mevcut kazanımları ile karşılaştırmaları sonucunda adaletsizlik algılamaları halinde yoksunluk hissine kapılabilmektedirler. (Greenberg, 1987: 12; Yürür, 2008: 297). Görelî Yoksunluk Teorisi'nin Eşitlik Teorisi'nden ayrıldığı temel nokta; Eşitlik Teorisi'nde çalışan kendisini aynı düzeydeki çalışma arkadaşları ile Görelî Yoksunluk Teorisi'nde ise farklı statüde çalışan personelle karşılaştırmaktadır.

Proaktif-İçerik Teorileri: Reaktif içerik teorilerinin aksine proaktif-içerik teorileri, örgüte kazanımların nasıl dağıtıldığı üzerine yoğunlaşmaktadır. (İçerli, 2010: 74). Proaktif-içerik teorileri arasında *Adalet Yargı Teorisi ve Adalet Güdüsü Teorisi* sayılmaktadır.

Adalet Yargı Teorisi: Leventhal (1980: 78), elde edilen ücret, ödül, terfi gibi kazanımların, örgüte sunulan katkılarla doğru orantılı olabilmesi için Adalet Yargı Teorisi'ni formüle etmiştir. Bu teori, çalışanlar açısından kazanımların paylaşılma sürecinde dağıtım adaleti kısmına odaklanmaktadır (Beugre, 1998: 27). Teoriye göre örgüt içinde çalışmaların örgütsel adalet ile ilgili algılarını doğrudan etkileyecek tutarlılık, önyargılı olmamak, doğruluk, düzeltibilme, temsilcilik ve etik olmak üzere altı temel kural bulunmaktadır. Ayrıca dağıtım adaletinin üç temel kuralı bulunmaktadır. Bunlar: eşit temelli paylaşım (her türlü kazanım hak edilsin veya edilmesin herkese eşit biçimde dağıtım), adaletli paylaşım (herkese katkısı veya hak ettiği oranda dağıtım) ve ihtiyaç (çalışanların ihtiyaçlarına göre dağıtım) şeklinde sayılabilmektedir. Adalet Yargı Teorisi'nde çalışanların karşılaştıkları durumlar için birbirinden farklı dağıtım kuralları uygulanarak elde edilen ortak kazanımları dağıtım kararları alınmaya çalışılmaktadır. (Beugre, 1998: 8).

Teoriye göre, ödülleri eşit bir şekilde dağıtan örgütte, bu uygulamaların uzun dönemde çalışarlarda verimliliği artırması, daha yüksek bir motivasyon ve performans düzeyine ulaştırması ve sürdürmesi beklenmektedir (Beugre, 1998: 8).

Adalet Güdüsü Teorisi' ne göre, örgüt içerisinde çalışanların endişe duyduğu en temel konu adalettir. Bu teori, kazanımların örgüt içerisindeki paylaşımında adaletin sağlanması için savunulan ilkeleri aşağıdaki gibi açıklamaktadır:

- 1) Rekabetçi adalet ilkesi: Kazanımların dağıtımının, çalışanların performansına göre yapılması gerektiği görüşünü savunur.
- 2) Eşit paylaşım adaleti ilkesi: Dağıtımların, sayısal açıdan eşit olması gerektiği görüşünü savunur.
- 3) Eşit temelli paylaşım adaleti ilkesi: Dağıtımların, alışanların katkılarına göre yapılması gerektiği görüşünü savunmaktadır.
- 4) Gerçek adalet ilkesi: Dağıtımların, alışanların ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik olarak yapılması gerektiği görüşünü savunur. (Lerner, 1977: 36-45; İçerli, 2010: 75).

Bu teoriye göre kazanımların dağıtımı sürecinde etkileşim halinde olan taraflar arasındaki ilişki adalet ilkesini etkilemektedir. Bir çalışanın elde ettiği kazanımları, hak etme sürecindeki çabaları ile diğer çalışanların hak ettikleri sonuçları, ne ölçüde elde edebildikleri arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır (Beugre, 1998: 12).

Reaktif-Süreç Teorileri: Süreç teorileri karar alma süreçlerinin hakkaniyeti üzerine odaklanmaktadır. (Greenberg, 1987: 13). Reaktif-süreç teorileri ise çalışanların, kararların alınma süreçlerine gösterdikleri tepkilerle ilgilenmektedir. Çalışanlar, süreçler üzerinde kontrol etme imkanı olmaları halinde uygulamalardan daha fazla tatmin olmakta, ortaya çıkan kararları daha adil bulmaktadır.(Greenberg, 1987: 14).

Proaktif-Süreç Teorileri: Proaktif-Süreç Teorileri, uygulamaların adil gerçekleştirilebilmesi için uygulanması gereken yöntemler üzerine odaklanmaktadır. Dağıtım Tercih Teorisi bu grupta yer almaktadır. Bu teoriye göre dağıtımla ilgili prosedürler ancak bu dağıtımı yapan yöneticinin adaleti sağlamaya yardımcı olma çabası ölçüsünde tercih edilebilmektedir. Bu teori örgüt içerisinde adaletli olunmasını sağlayacak sekiz yöntem belirlemiştir.

Bunlar; alışanlara, karar alma mekanizmalarını seçme hakkı tanıma, tutarlı kurallara ve doğru bilgiye dayanma, karar verme gücünün yapısını belirleme, çalışanları önyargılara

karşı koruma, çalışanların itirazlarının değerlendirmeye alınmasını sağlama, prosedürlerde değişiklik yapılmasına olanak sağlama ve yaygın olarak kabul edilen etik standartlar belirleme şeklinde sıralanmaktadır (Greenberg, 1987: 14-15; İçerli, 2010: 77).

2.4. Örgütsel Adalet Türleri

Örgütsel adaletin kaç boyutta tanımlandığı konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. (Özmen vd., 2007: 22). Bu görüşlerden ilki örgütsel adaleti, dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti şeklinde üç başlıkta ele almaktadır. (Yürür, 2008: 298). İkinci sınıflandırma şekline göre ise araştırmacılar (Greenberg ve Barton, 2000; Crapanzano ve Wright, 2003), etkileşim adaletini diğerlerinden ayrı bir adalet türü olarak değil, prosedür adaletinin sosyal bölümü olarak ele almaktadır. Bu görüşü benimseyen araştırmacılara göre örgütsel adalet algısı, dağıtım adaleti ve prosedür adaleti olmak üzere iki türde incelenebilmektedir (Yürür, 2008: 298).

Daha sonra Greenberg, 1993 yılındaki çalışmasında etkileşim adaletini kavramsal olarak, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet şeklinde ikiye ayırmıştır (Özmen vd., 2007: 23). Bu ayrımı test etmek üzere çalışan Colquit (2001) araştırmasında, örgütsel adaletin, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet boyutlarının örgütteki kazanımlar üzerinde farklı etkilerinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Colquitt'e göre kişilerarası adalet çalışanların örgütte gösterdikleri ekstra rol davranışları ile bilgisel adalet ise örgütün ve yöneticilerin çalışanlarına gösterdikleri saygı ile ilişkili olduğunu saptamıştır. Colquitt adaleti: dağıtım adaleti, prosedür adaleti, bilgisel adalet ve kişilerarası adalet şeklinde sınıflandırmıştır (Eker, 2006: 11). Bu çalışmada örgütsel adalet kavramı dört boyutu ile incelenmiştir.

2.4.1. Dağıtım Adaleti

Çalışanlar sadece örgüt hedeflerini gerçekleştirmek için değil, kendi beklenti ve ihtiyaçlarını da karşılamak amacıyla örgütsel sisteme dâhil olmaktadır. Örgütün, başarıya ulaşmak için çalışanların ihtiyaçlarını karşılayabilme, beklentilerine cevap verebilme zorunluluğu, çalışanlar ile örgüt arasındaki ilişkide ortak kazanımları paylaşırma sorununa öncelik kazandırmıştır (Karaeminogulları, 2006:11).

Dağıtım adaleti, özünde ahlaki ve nesnel olarak tanımlanan özellikleri temel alarak, benzer olan bireylere benzer, buna karşın farklı olan bireylere de farklılıkları oranında farklı davranılmasını açıklar (Foley, Kidder and Powell, 2002: 473-474). Diğer bir ifadeyle dağıtım adaleti; karşılaşılan sonuçların ya da örgütteki kazanımların hakkaniyetli dağıtılıp dağıtılmadığı ile ilgili adalet algısıdır (İşcan, Naktiyok, 2004: 182). Görevler, maller, hizmetler, fırsatlar, cezalar/ödülleri, roller, statüler, ücretler, terfiler vb. her türlü kazanımın çalışanlar arasındaki paylaşımını konu alır (İşbaşı, 2001: 60). Dağıtım adaleti, aynı zamanda çalışanların belirli davranışları göstermeleri koşuluyla belirli ödülleri elde etmelerini garantiye alan adalet türüdür (İşcan ve Nakdiyok, 2004: 183).

Dağıtımsal adalet, Adams'ın Eşitlik teorisine dayanmaktadır. Bu teori eşit çabanın eşit sonuç getirmesi gerekliliği üzerinde durmaktadır. Fakat bu, bütün çalışanların eşit derecede ödüllendirilmesi ya da cezalandırılması anlamına gelmemektedir. Tam aksine çalışanlar örgütün amaçlarına katkı sundukları veya örgüt amaçlarından uzaklaşmaları oranında ödüllendirilir veya cezalandırılır. (İşcan, 2005: 156)

Eşitlik Teorisi, iş görenin kendisine diğer çalışanlara kıyasla nasıl davranıldığına dair anlayışını vurgular. Eşitlik Teorisine göre çalışanlar, işlerine göre, eğitim, çaba ve deneyim gibi bir takım katkılar sunarlar. Çalışanların, mesleklerinde çalışması sonucunda ise, maaş ve terfi gibi birtakım çıktılar elde ederler. Çalışanlar işte gösterdikleri çaba ile elde ettikleri kazanımları karşılaştırır. Başka bir deyişle, çalışanlar, katkılarına karşılık, örgütten bir takım somut sonuçlar beklerler. Çalışanlar, bir sonucun uygun ya da adil olup-olmadığını değerlendirdikleri zaman, bir dağıtımsal adalet kararı vermektedirler. Çalışanların bu değerlendirme sonucunda edineceği adaletsizlik algıları memnuniyetsizliğe yol açar. Hakkaniyet algısı ise, motivasyonu ve iş tatminini artırır. Deutsch'a göre üç önemli dağıtım adaleti: Eşitlik (Equity), Eşit Paylaşım (Equality) ve İhtiyaç (Need) şeklindedir. Eşitlik kuralı; ödülleri her bir çalışanın örgüte sağladığı katkıya uygun olarak dağıtılmasını (Adams,1965), eşit paylaşım ise; çalışanların örgüte katkıları önemsenmeksizin her birinin eşit miktarda ödüllendirilmesi gerektiğini savunurken, ihtiyaç kuralı ise; her bir çalışanın ihtiyacına göre ödülleri dağıtılması gerektiğini savunmaktadır (Beugre ve Baron, 2001: 326–327). Dağıtımsal Adalet, ücret tatmini gibi birtakım somut bireysel kazanımların çalışanlar tarafından nasıl algılandığını da ölçer (DeConinck and Stilwell, 2004: 230).

Örgütlerde çalışanların dağıtım ile ilgili adaletsizlik algılamaları, onların performanslarına, örgütte kalma veya ayrılma ile ilgili kararlarına yansımaktadır. (Özdeveciöglu, 2004: 185-186).

Binbaum (1983), eşit konumda çalışan iki çalışanın arasında ücret farklılıkları olmasının, onların dağıtım adaleti algılamalarını olumsuz etkileyeceğini ifade etmiştir. (Pfeffer ve Langton,1993: 385). Nihayetinde, dağıtım adaletinde dikkat çekilmesi gereken şey, çalışanların, dağıtılan kaynaklardan adaletli şekilde fayda sağladıklarını düşünmesidir (Özdeveciöglu,,2003: 78).

2.4.2. Prosedür (İşlemsel) Adaleti

İşlemsel adalet, çalışanların, kazanımların belirlenmesinde kullanılan yöntemler ve yürütülen süreçlerle ilgili adalet algılaması olarak tanımlanmıştır (Cropanzano and Folger, 1998: 134). Kazanımların elde edilme sürecinde izlenen yollar, çalışanlar için her zaman önemli olmuştur. Neyin adaletli olduğunu anlamak isteyen ve sorgulayan çalışanlar, kendilerinin elde ettiği sonuçları diğer çalışma arkadaşlarının elde ettiği sonuçlarla karşılaştırmaktadır. (Greenberg vd., 2007: 25–26).

Çalışanlar bu kıyaslamayı iki farklı yolla yapmaktadırlar. İlk yolda çalışan kendisinin ve çalışma arkadaşlarının ödülleri hangi yolla kazandığını, ikincisinde ise kendisine ve çalışma arkadaşlarına bu süreçte nasıl davranıldığı üzerinde düşünmektedir. İşte adaletin uygulanmasında karşımıza çıkan “neye göre kıyaslama?” sorusuna “işlemsel adalet” cevap vermektedir. (Greenberg vd., 2007: 25–26).

İşlemsel adaletin iki alt boyutu vardır (Thibaut and Waler, 1975: 34). Bunlardan birincisi, karar alma sürecinde kullanılan prosedürler ve uygulamaların yapısal özellikleriyle ilgilidir. Formal prosedürler olarak da adlandırılan bu boyut, kararlar alınmadan önce çalışanlara söz hakkı verilmesini, fikir ve görüşlerinin dikkate alınmasını kapsar. İkinci boyut ise, karar alma sürecinde kullanılan politika ve uygulamaların karar alıcılar tarafından uygulanma şekli ile ilgilidir. Levental’a göre, örgüt içinde adalet algılamalarını doğrudan etkileyecek altı temel kural bulunmaktadır. Bu kurallar şunlardır (Leventhal, 2000: 42-48).

- ✓ Tutarlılık kuralı: Dağıtım kararlarıyla ilgili alınacak kararların birbirleriyle tutarlı olması kuralıdır.
- ✓ Önyargılı olmamak kuralı: Dağıtımda veya işlemde örgüt çalışanlarına karşı önyargılı olmamak kuralıdır.
- ✓ Doğruluk kuralı: Bilgilerin doğru olması gerektiğini anlatan kuraldır.
- ✓ Düzeltibilme kuralı: Alınan bazı kararlara çalışanların itiraz edebilmeleri veya o kararları düzeltirebilme haklarının olması ile ilgili kuraldır.
- ✓ Temsilcilik kuralı: Çalışanları etkileyecek kararların alınmasında onlardan temsilciler seçilmesi ve görüşlerinin dikkate alınması ile ilgili kuraldır.
- ✓ Etik kural: Alınacak kararların evrensel etik değerler ile aynı yönde olması gerektiğine ilişkin kuraldır.

İşlemsel Adalet, kararların verilmesinde kullanılan sürece odaklanmaktadır (örgütün verdiği kararlar, terfi vs). İşlemsel Adalet, ödül ya da cezanın miktarını belirlemede kullanılan araçların algılanan adilliği üzerine odaklandığından, işlemsel adalete göre sonuçların nasıl belirlendiği, sonuçların bizatihi kendinden daha önemlidir. Araştırmalar, çalışanların söz hakkına sahip olduklarına inandıkları durumlarda, süreci daha adil algıladıklarını, işlemsel adaletin, çalışanların bağlılık seviyelerini belirlemede önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Ödül ve ceza dağıtımında kendilerine adil davranıldığını inanan çalışanların, örgütlerine daha fazla bağlılık hissedecekleri düşünülmektedir (DeConinck and Stilwell, 2004: 230).

İşlemsel adaletin diğer boyutu çalışanlar arasındaki tavır ve davranışlara dikkat çekmektedir (Cropanzano and Wright, 2003: 10). Prosedür adaletine ilişkin algılamaları açıklamada yapısal unsurlar önemli olmakla birlikte yeterli değildir. Prosedür adaletinin bir de sosyal yanı vardır. Daha açık bir ifade ile çalışanlar prosedürlerin adil olup olmadıklarına ilişkin yargıya varırken, çalışanlar arası ilişkilerin kalitesine de dikkat etmektedirler. Prosedür adaletinin bu boyutu ise etkileşim adaleti olarak adlandırılmıştır (Greenberg and Baron, 2000: 147).

2.4.3. Etkileşim Adaleti

Etkileşimsel adalet, örgütsel uygulamaların insani yönü ile ilgilidir. Adaletin kaynağı ve alıcısı arasındaki iletişim sürecinde nezaket, dürüstlük ve saygı gibi yönlerin önemine işaret eder (Beugre, 2002: 1095).

Bir başka deyişle etkileşimsel adalet, kişilerarası ilişkilerin niteliğine dikkat çekmekte olup üçüncü bir adalet başlığı olarak tanımlanmıştır (Folger ve Cropanzano, 1998). Etkileşim adaletinin üçüncü bir bölüm olarak ele alınmasının nedeni, örgütteki adalet algılamasında çalışanlar arası iletişimin önemli bir rolü olmasıdır (Bies, 2001: 92). Yani çalışanın adalete ilişkin yargıları, bir prosedürün uygulamaya konması süresinde kişilerarası davranışların kalitesine dayanmaktadır. Bu duruma “etkileşim adaleti” adı verilmektedir (Masterson vd., 2002: 4). Bies ve Moag (1986) da çalışanların, örgütte alınan kararlar ve yürütülen uygulamalar hakkında kendilerine eksiksiz ve doğru bilgiler sunulduğu ve bu kararlar için haklı nedenler gösterildiği takdirde kendilerine adil davranıldığına inandıklarını ileri sürmüştür (Beugre, 2002: 195). Bies’a göre kişilerin karar verme süreçlerinde kullanılan prosedürlerle ilgilendikleri kesindir, ancak bunun yanında çalışanlar, karşılıklı ilişkide gördükleri muameleyle de ilgilenmektedirler. Bies kişilerin bu ilgisini “etkileşim adaleti” olarak adlandırmaktadır (Bies, 2001: 91). Bu durumda çalışanların etkileşimsel adalet algısının, hem üstlerine hem de bir bütün olarak çalıştıkları kuruma karşı tepkilerini etkileyeceği söylenebilir. Çalışanlar, üstlerinin kendilerine saygı göstermediğini ya da örgüt içinde alınan kararlara dair yeterince açıklama yapılmadığını hissettiklerinde örgüt adına daha olumlu performans göstermede hevesli olmayacaklardır. Böyle bir algı tüm örgüte yayıldığında, verimlilik ve üretkenlik tehdit altına girecektir (Heather and Spence, 2004: 355).

Çalışanlar, değişim ile ilişkili sürecin hem sonuçlarıyla, hem de kendisi ile ilgilidirler ve her ikisinden etkilenirler. Örneğin, çalışanlar, etkileşimlerinin sonuçları kendileri açısından daha olumlu ya da adaletli olduğunda ve diğer çalışma arkadaşlarına karşı uygulanan işlemler, kendilerinininki ile benzer olduğunda, örgüte daha fazla bağlılık hissederler. Çalışanların tepkileri, sonuçlara değil, bu sonuçlara nasıl ulaşıldığına da dayanır (Brockner et al., 2003: 51). Etkileşim adaletinin, diğer bir adalet boyutu olan işlem adaletinden ayrı bir bölüm olarak incelenmesinin nedeni örgütsel davranış araştırmalarının yapısal geçerliliği üzerinden açıklanmaktadır. Karar süreçlerinin yapısal ve sosyal yönleri işlem adaleti olarak tek bir kavram altında ele alınması halinde, araştırmacıların önemli parametreleri gözden kaçırma tehlikesi olabileceği ifade edilmiştir. (Bobocel, Holmvall 2001: 87). Belirtilen sorulardan hareket eden Cropanzano, Prehar ve Chen (2002: 341) işlem adaletinin çalışanların üst yönetime duyduğu güven üzerinde, etkileşim adaletinin ise lider üye ilişkisinde etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır..

2.4.4. Bilgisel Adalet

Bilgisel adalet, örgütsel ortamda, ilgili bilginin bütün çalışanlara açık olması koşuluyla sağlanabilecek bir adalet bileşenidir. Çalışanların kendilerine yönelik kararların nasıl alındığı ile ilgili bilgiye ulaşmalarının sonucunda oluşan adalet algısını anlatır (Heather and Spence, 2004: 355). Bilinen bilgi adaleti tanımları aşağıdaki gibi aktarılabilir:

Bilgi adaleti, örgüt yöneticileri tarafından örgütte alınan kararlar hakkında çalışanlara bilgi verilme derecesi ile ilgilidir (Skarlacki, Barclay ve Pugh, 2008;81).

Örgütten elde edilen kazanımlar, çalışanlarla ilgili değerlendirmeler ve örgüt politikaları hakkında çalışanlara üst yönetimce düzenli bilgiler verilmesi şeklinde ifade edilebilir (Schappe, 1996: 28). Bir diğer tanıma göre bilgisel adalet, örgüt içinde kazanımların dağıtımı sürecinde bu dağıtımlarla ilişkin çalışanlara ne kadar bilgi verildiği ve açıklama yapıldığı ile ilgilidir (Eker, 2006; 23 içinde Robinson, 2004; 11).

Bies ve Moag'a göre (1986) çalışanlar, örgüt yetkilileri kendilerine doğru, tam bilgiler sundukları ve örgütte alınan kararlar ile ilgili haklı nedenler gösterdikleri takdirde davranışların daha adaletli olduğuna inanmaktadırlar (Beugre, 2002: 1095). Yani çalışanlar istenmeyen bir sonuç oluştuğunda dahi kendilerine yeterli bir açıklama yapıldığında daha hoşgörülü olabilmektedirler (Cropanzano and Wright, 2003: 10). Yapılan araştırmalar, çalışanlara ulaşan bilgi miktarındaki artışın iş tatmini ve adalet algılaması üzerinde olumlu etkiler yaptığını göstermektedir. Bu bağlamda şöyle düşünülebilir; çalışanlar ile üst yönetim arasında iletişim kuran örgüt organları ve yayınları sadece bir iletişim aracı olarak görülmemekte aynı zamanda işgörenler arasında çalışma şevki ve iş tatmini ile adalet hissinin oluşumuna katkı sağlayan güçlü birer strateji olduğu söylenebilmektedir (Puttu and Aryee, 1990: 44).

Örgütsel adalet konusu ile ilgili yapılan ilk çalışmalar çoğunlukla dağıtım ve işlem adaleti üzerine yoğunlaşmıştır. Bies ve Moag'ın (1986) ast-üst ilişkilerinde adaletle ilişkin duyguların karşılığı olarak "etkileşim adaleti"ni tanımlamalarıyla örgütsel adalet yazınına üçüncü bir boyut kazandırılmıştır. Colquitt (2001) ise etkileşim adaletinin, kişiler arası adalet ve bilgi adaleti olarak ayrı ayrı ele alınması gerektiğini dile getirmiştir. Çalışanların

arasındaki iletişim sürecinde bilgilerin nasıl aktarıldığının bağımsız bir değişken olarak incelenmesi, bilgi adaletini etkileşim adaletinden ayırmıştır. (Colquitt, 2001)

Greenberg (1993) de etkileşim adaleti ile bilgi adaletinin birbirinden farklı iki kavram olduğu görüşüne katılmaktadır. Masterson, Byrne ve Moe (2005) bu görüşe katılmakla beraber, bunun nedeninin bu iki adalet türünün farklı motivasyon faktörlerinden etkilenmelerinden kaynaklandığını da eklemiştir. Bunu da etkileşim adaletinin yöneticinin kişisel özelliklerine, mizacına; bilgi adaletinin ise örgüt özellikleri gibi durumsal faktörlere bağlı olduğunu savunarak açıklamışlardır. (Masterson, Byrne ve Mao, 2005).

Bilgi adaletini etkileşim adaletinin alt boyutu olarak değerlendiren Bernerth, Armenakis, Feild ve Walker (2007) bilgi adaletinin üst yönetimin yaptığı açıklamaları ve açıklama sürecindeki bazı konuları kapsadığını belirtmektedir. Karar vericilerle ilgili bu konular şöyle sıralanabilir:

- ✓ Çalışanlarına karşı açık ve tarafsız olmak
- ✓ Örgütteki işlemleri çalışanlara anlatmak
- ✓ Örgütteki uygulamalar ve alınan kararlar hakkında mantıklı açıklamalar yapmak
- ✓ Açıklamaları zamanında yapmak
- ✓ Kişisel ihtiyaçlara uygun bilgi sunmak.

Yöneticilerin bilgi adaletine neden önem verdikleri ile ilgili çalışma sayısı azdır (Colquitt ve Greenberg, 2003). Bilgi adaletinin önemi, değişimin çok hızlı yaşandığı günümüzde çalışanların algılarını yönlendirebilmek için önemli bir faktör olarak görülmesidir. Greenberg (1994) yasaklara karşı geliştirilen olumsuz tepkilerin bilgi adaleti ile azaltılabileceğini öne sürmektedir.

Bilgi adaleti hakkında yapılan çalışmalar incelendiğinde, çalışanların olumsuz tepkilerini hafifletmenin yollardan birinin çalışanlara, üst yönetimce “gerekli ve yeterli” bilgilerin verilmesi olduğu belirtilmektedir (Bies ve Shapiro, 1987, 1988; Bies, Shapiro ve Cummings, 1988).

Ancak “gerekli ve yeterli bilgi nedir” sorusu araştırıldığında, açıklamanın şeklinin de içeriği kadar önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Söz konusu araştırmaya göre aktarılan

bilginin çalışanlarca mantıklı bulunması, istenmeyen tepkilerin ortaya çıkma olasılığını da düşürmektedir. (Shapiro, Buttner ve Barry,1994: 347)

Bilgi adaleti, işletmelerin veya örgütlerin yeniden yapılanma aşamasında çalışanların performansı üzerinde önemli bir etken olarak görülmektedir. İşletmeler çalışanlarının verimliliğini arttırabilmek, yeni yapılanma sürecinde sinerji sağlayabilmek ve diğer faydalar için güvenilir ve açık bir iletişim yöntemi kullanmak durumundadırlar (Ellis, Reus ve Lamont, 2008). Bilgi adaleti yaklaşımıyla örgütte alınan kritik kararlar hakkındaki ayrıntıların çalışanlarla paylaşılması, çalışanlardaki öfke, tatminsizlik gibi olumsuz duyguları engelleyebileceği gibi, alınan kararlarla ilgili olumsuz dedikoduların da önüne geçebilmektedir. Ayrıca bilgi adaleti alınan kararların mantıklı gerekçesinin belirtilmesi ile kalmamakta, örgüt çalışanları arasında karşılıklı güvene dayalı ilişkinin de kurulmasını sağlamaktadır (Ellis vd., 2008: 142). Daly and Geyer (1994) in yapılanma sürecindeki bir işletmede yaptıkları araştırma sonuçlarına göre, çalışanlar değişiklik hakkında bilgi sahibi oldukları takdirde ılımlı tepkiler vermiş, örgütsel bağlılık düzeyleri artmıştır.

2.5. Örgütsel Adalet Algısı ile İş Tatmini Arasındaki İlişki

Örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişki ile ilgili olarak literatürde birçok çalışma bulunmaktadır. Yapılan araştırmalardan elde edilen bulgular, genel olarak örgütsel adalet algısının iş tatminini etkilediği ve tatminin kuvvetli bir belirleyicisi olduğunu göstermektedir. Çoğunlukla literatür taramasında örgütsel adalet algısı ile iş tatmini arasındaki ilişkinin doğrusal yönlü olduğu düşünülmektedir. Yani örgütsel adalet algısının yüksek olmasının bireylerin iş tatminini yükselttiği, örgütsel adalet algısının düşük olmasının ise iş tatminini azalttığı vurgulanmaktadır. (Bağcı, 2017)

Çalışanlar örgütlerinin kendilerine destek olup olmadığına, kendilerine adaletli davranıp davranılmadığına, kaynakların ve ortak kazanımların adil dağıtılıp dağıtılmadığına, mutluluklarının önemsenip önemsenmediğine, katkılarının takdir edilip edilmediğine dair genel inanışlar geliştirirler. (Söyük, 2007: 107).Çalışanların örgüt hakkındaki tutum ve davranışları kendilerine yapıldığına inandıkları muamelelere göre şekillenmektedir. Bu tutumların en önemlileri arasında sayılabilen iş tatmininin artmasında çalışanların örgütle ilgili adalet algılamalarının önemi büyüktür. (Söyük, 2007: 107).

İş tatmini ve örgütsel adalet algısına neden olan unsurlar incelendiğinde görülecektir ki bunlar hemen hemen aynı unsurlardır. İş tatminini etkileyen unsurlara bakıldığında, adil ücret dağıtımı, kararlara katılım, bilgilendirme, adil terfi, iş arkadaşları ile iyi ilişkiler, yönetici davranışları sayılmıştır.

Bu etmenler örgütsel adalet algısını etkileyen etmenlerle aynıdır. Dolayısıyla adaletle ilgili olumlu algılar geliştiren çalışanın iş tatmininin artması da doğal olacaktır.(Atencio, Cohen, Gorenberg, 2003: 265.)

Örgütsel adalet ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonuçlarına bakıldığında:

İş tatminini etkileyen faktörler üzerinde duran Bingöl, tatminin, çalışanın işten elde ettiği maddi çıkarlarla ilgili olduğunu söylemiştir. Bir çalışan, örgüte sağladığı katkıları karşılığında elde ettiği ücret ve benzeri ödemelerin düzeyi ölçüsünde tatmin olmaktadır. Bingöl, bunun yanında çalışanın elde ettiği maddi karşılıklardan dolayı tatmin duyabilmesi için bu ödüllerin çalışanın yaptığı işin nispi önemine ve ayrıca dağıtıcı adalet ilkelerine göre verilmesi gerektiğinin altını çizmiştir. (Bingöl, 1997: 269-271),

Lawler (1976)'in çalışmasının sonuçlarında; bireyin tatmininin çalışma arkadaşlarının ne derece ödüllendirildiklerinden etkilendiğini söyleyerek dağıtım adaletine işaret etmiştir. Diğer taraftan bireyin ne ile ödüllendirildiği ve bu konudaki beklentisini karşılayıp karşılamadığının önemli olduğuna değinmiştir. Son olarak da ödüle verilen değerlerin çalışanlara göre farklılık gösterebileceğini belirtmiştir.

Dağıtım adaletinin iş tatmini ile olan ilişkisine işaret eden Keskin vd., (2008) bireyin çıktılarının adil dağıtıldığına inandığında tatminin arttığını söylemişlerdir. Bunun aksine olarak, çıktılarının adil olmadığı ve dağıtılmadığında ise bireylerin tatmin ve bağlılıkları azalmaktadır.

Yavuz (2010) tarafından özel bir bankanın çalışanlarının iş tatminleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yürütülen çalışmada da süreç adaleti ve dağıtım adaleti algılamaları ile iş tatmin düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Yürür (2008) tarafından bir sanayi işletmesinin çalışanları üzerinde gerçekleştirilen araştırmada ise süreç adaleti ve etkileşim adaleti algısının, iş tatminini etkilediği, buna karşılık dağıtım adaleti algısının iş tatmini üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Sezgin ve Yıldızhan (2013) Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nde (EĞİTEK) görevli çalışanların örgütsel adalet algıları ile iş doyumları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma sonuçları, kadın çalışanların işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının erkeklere oranla daha olumlu olduğunu göstermiştir. Ayrıca, kadın çalışanların içsel ve dışsal doyum düzeylerinin erkeklere göre daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Örgütsel adaletin tüm boyutları ile içsel ve dışsal doyum arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Regresyon analizi sonuçları, işlemsel ve etkileşimsel adalet değişkenlerinin içsel ve dışsal doyum puanlarının açıklanmasında anlamlı yordayıcılar olduğunu göstermektedir.

Yeşil ve Dereli (2012) çalışmalarında, iş ortamında çalışanların örgütsel adalet algılarının iş tatmin düzeyleri üzerindeki etkileri araştırmıştır. Çalışma, eğitim, tekstil ve mobilya sektörlerinden birer firmadan elde edilen veriler üzerinden hareket edilerek araştırma için oluşturulmuş hipotezler test edilmiş ve örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki olumlu etkileri belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlar, örgütsel adaletin işletmeler açısından önemini vurguladığı gibi, iş tatmini noktasında örgütsel adaletin belirleyici bir etken olduğunu da göstermiştir.

İşcan ve Sayın'ın 2010 yılında yaptığı Örgütsel Adalet, İş Tatmini Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki çalışmasında da örgütsel adalet, iş tatmini ve güven arasında pozitif bir ilişki olduğu öngörüldüğü gibi doğrulanmıştır.

Bağcı ve Demir tarafından 2017 yılında yapılan Örgütlerde Adalet Algısının İş Tatmini Üzerine Etkisi araştırmasında da süreç adaleti ve etkileşim adaletinin iş tatmininin önemli bir tahminleyicisi olduğu belirlenmiştir. Dağıtım adaletinin ise iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır.

Yıldırım tarafından 2007 yılında yapılan İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi çalışmasında, adil dağıtım, adil işlem, adil etkileşim, çalışma yılı, yapılan işin eğitime uygunluğu, yapılan işin yeteneğe uygunluğu, bu işyerinde kendi konumlarında çocuğunun çalışmasını isteme, işe alınma sırasında kendilerine ve başkalarına adil davranıldığı algısı ile iş doyumu arasında pozitif yönde; örgütle kendilerine ve başkalarına haksızlık yapıldığı algısı ile iş doyumu arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Yaş ve eğitim ile iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır.

Keklik ve Coşkun Us tarafından 2013 yılında sağlık personelinin çalıştıkları hastanede Örgütsel Adalet Algılamalarının İş Tatminine Etkisi çalışmasında yapılan araştırma bulgularına göre, çalışanların cinsiyet, medeni durum, yaş, kurum kıdem sürelerine göre algıladıkları iş tatmini ve kurumdaki örgütsel adalet hakkındaki düşünceleri arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Süreç adaleti boyutunda anlamlı farklılık tespit edilememiş olup, gelir düzeyi yüksek olanların iç tatmin, dış tatmin ve genel tatmin düzeyleri ve örgütsel adalet algılamalarının tüm boyutlarının ortalamaları yüksek bulunmuştur. Örgütsel adalet ve iş tatmini arasında yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre iş tatminin kendi içindeki tüm boyutlarında %90 üzerinde ilişki tespit edilmiştir. İş tatminin tüm boyutları ile örgütsel adaletin tüm boyutları arasındaki korelasyon ise %75-85 arasında değişmektedir.

Yeşil ve Dereli (2012)'de örgütsel adaletin iş tatminini önemli derecede etkilediğini tespit etmişlerdir. Yelboğa tarafından 2012 yılında yapılan çalışmada örgütsel adalet algısı, iş tatminini belirleyen etmenlerden biri olarak ortaya konmaktadır. Boyutlar açısından bakıldığında ise, dağıtım adaleti ve kişilerarası adalet algısının iş doyumu üzerinde etkili olmasına karşın, işlemsel ve bilgisel adalet algıları açısından herhangi bir etkinin olmadığı tespit edilmiştir.

Özetle, Örgütsel Adalet ve İş Tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara bakıldığında, yapılan birçok araştırma sonucunda örgütsel adaletin iş tatmininin belirleyicisi olduğu gözlenmiştir. Örgütsel adaletin bütün bileşenleri düşünüldüğünde bu sonuç farklılaşmakta olup bütün olarak bakıldığında örgütsel adaletle iş tatmini arasında çoğunlukla doğrusal ilişki bulunmuştur denilebilir.

2.6. Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Örgütler, hedeflerine ulaşmak, etkinlik ve verimliliklerini artırmak, rekabet üstünlüğünü sağlamak istiyorlarsa sahip oldukları insan kaynağına gereken önemi vermelidirler. Bu anlamda çalışanlarının örgütün amaç ve değerlerini benimsemelerini, örgütte kalmak için güçlü bir istek duymalarını, örgüte olan bağlılık duygularını artırmaları gerekmektedir. Örgüt çalışanlarının daha verimli çalışması ve örgüte bağlı olmasını sağlayacak en önemli etmenlerden birisi örgütteki adalete ilişkin algıdır. Örgütteki kazanımlar her çalışanın performansı düşünülerek hakkaniyetli ve adil dağıtılsa, bu süreçte yöneticiler çalışanlara iletişimlerinde adil davranıyorsa, çalışanların örgüte bağlılığı da artmaktadır.(Uçar,2016: 105)

Günümüzde örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için sahip oldukları en önemli kaynağın nitelikli işgücü olduğu anlaşılmıştır. İnsan kaynağının örgütler için bu kadar önemli hale gelmesi ile örgütler, çalışanların örgüte duyduğu bağlılığın önemini kavramıştır. Örgütler örgüt ve çalışan bütünleşmesine eskisinden daha fazla ihtiyaç duymaktadır (Türker, 2009: 62).

Öte yandan bireyler, yaşadıkları iş ve aile çevresinde adalet arayışı içerisindeyler. Bireylerin örgütleri ile ilgili adalet algılarını örgütsel kazanımların dağıtımı, ödül ve cezaların uygulanış biçimi, çalışanların iletişimi, gibi değişkenler etkilemektedir. (Özdevecioğlu, 2003: 90) Örgütte çalışanların örgütsel adaletle ilgili olarak, örgütün işleyişi esnasında yöneticileri tarafından adaletli bir uygulamaya tabi tutulduklarına veya tutulmadıklarına dair algıları örgütsel davranışları üzerinde etkili olmaktadır (Ercan, 2010: 302).Bu anlamda bir örgütün çalışanlarına duyduğu bağlılık, çalışanların örgüte duyduğu bağlılığı artırmada son derecede etkilidir. Bunun anlamı örgütün çalışanına değer vermesi, yapılan her işlemdede adaleti gözetmesi, çalışanlarını önemsemesidir (Fischer, 2004: 487; Eker, 2006: 37).

Aşağıda Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonuçlarına yer verilmiştir:

Meyer ve Smith 2000 yılında yaptığı, örgütsel destek ve örgütsel adalet gibi unsurların örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelediği çalışmalarında, söz konusu

kavramların her ikisinin de, duygusal ve normatif bağıllıkla önemli derecede ilişkili olduğu sonucuna varmışlardır. (Meyer ve Smith, 2000, s.326)

Kumar ve arkadaşlarının 2009 yılında örgütsel adaleti, iş tatmini ve örgütsel bağıllığın öncülü olarak inceledikleri çalışmalarında, dağıtım adaletinin hem iş tatmini ile hem de örgütsel bağıllıkla pozitif yönlü anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu sonucunu elde etmişlerdir. (Kumar, 2009, s.32)

Lowe ve Vodanovich 1995 yılındaki çalışmalarında örgütsel adaletin alt boyutlarının bağıllık üzerindeki etkisini araştırmış, dağıtım adaletinin, örgütsel bağıllık üzerinde süreç adaletine göre daha etkili olduğunu belirtmiştir.(Lowe ve Vodanovich,1995: 108)

Roberts ve arkadaşları 1999 yılındaki araştırmalarında; süreç adaletinin, örgütsel bağıllık ve işten ayrılma niyeti üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu sonucunu elde etmiştir. (Roberts,1999: 4).

Klendauer'in yaptığı araştırmada da örgütsel adaletin üç boyutunun (dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti) örgütsel bağıllıkla ilişkisi üzerinde çalışmış, üç boyutun da duygusal bağıllıkla pozitif yönlü ilişkili olduğunu, etkileşim adaletinin ise duygusal bağıllıkla diğerlerinden daha güçlü bir ilişkiye sahip olduğunu ifade etmiştir.(Klendauer, 2009: 38)

Lemons ve Jones tarafından çeşitli kuruluşlarda tam zamanlı çalışan MBA öğrencileriyle, terfi kararlarının alınmasındaki prosedür (işlem) adaleti ve örgüte bağıllık ilişkisini belirlemeye yönelik bir çalışma yapılmıştır. Çalışmanın, analiz sonuçlarına göre, çalışanların terfi kararlarına yönelik süreçlerdeki adaletli veya adaletsiz algılamasının çalışanların bağıllığına etki ettiği, örgüte bağıllık ile prosedür adaleti arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. (Lemons ve Jones, 2001: 272-275).

Orpen, prosedür ve dağıtım adaleti ile örgütsel bağıllık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmasında örgütsel bağıllığın, iki adalet boyutu ile de pozitif yönlü anlamlı ilişkiye sahip olduğunu bulmuştur. (Orpen, 1994: 135).

Cohen-Charash ve Spector (2001) dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti ile duygusal, normatif ve devamlılık bağıllığı arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmışlardır. Yapılan meta-analiz sonuçlarında, duygusal bağıllık ile prosedür adaleti algısı arasındaki ilişkinin, dağıtım

ve etkileşim adaleti algıları ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiden daha güçlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Devamlılık bağlılığı ile prosedür ve etkileşim adaleti algıları arasında negatif ilişki bulunmuştur. Meta-analizin sonucunda, örgütsel bağlılığın her üç boyutunun da tüm örgütsel adalet türleriyle ilişkili olduğu belirlenmiştir. Her üç örgütsel adalet türü de duygusal bağlılığı tahmin etse de en iyi gösteren prosedür adaletidir (Söyük, 2007: 24).

Yıldırım (2002), fabrika çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık ilişkisini belirlemeye çalışmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, duygusal bağlılıkla dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti algıları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Ayrıca, çalışmada devam bağlılığı ile dağıtım adaleti arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel adaletin üç boyutu da bu çalışmada elde edilen bulgulara göre normatif bağlılık üzerine pozitif yönde önemli bir etkiye sahiptir.

Dilek (2005) orduda, liderlik tarzlarının ve dağıtım adaleti algısının çalışanların örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışını nasıl etkilediğini incelemek amacıyla askeri personelin katılımı ile bir çalışma yapmıştır. Çalışmanın sonucunda, dağıtım adaleti algısının duygusal ve normatif bağlılık üzerinde etkili bir faktör olduğu, buna karşın devam bağlılığı ile dağıtım adaleti arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür.

Berber 2008 yılında bir tekstil firmasının çalışanları üzerinde, “Kurumsal Adalet ve Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi”ni belirlemek üzere bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda, adalet ile bağlılık kavramları arasındaki ilişkiler incelendiğinde, duygusal bağlılık ile dağıtım ve prosedür adaleti arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Duygusal bağlılık üzerinde adalet algısının etkili olduğu bulunmuş, dağıtım adaletinin ise, tek başına duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisibib olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Cihangiroğlu'nun (2011) askeri doktorlar ile yaptığı bir başka çalışmada ise, örgütsel adaletin alt boyutları (dağıtım, işlem, etkileşim) ile örgütsel bağlılığın tüm bileşenleri (duygusal, devam, normatif) arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Ayrıca, en güçlü korelasyonun, duygusal bağlılık ile işlem adaleti, devamlılık bağlılığı ile dağıtım adaleti, kuralcı bağlılık ile işlem adaleti arasında olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bal (2014) örgütlerin sağlıklı işleyişi ve örgütlerde çalışan bireylerin kişisel doyumları açısından önemi gittikçe artan örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada, Manisa il merkezinde hizmet veren ilköğretim öğretmenlerinden anket yolu ile veriler toplanmıştır. Öğretmenlerin adalet algısı; duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık boyutlarından oluşan örgütsel bağlılık ölçeği ile de örgüte bağlılıkları belirlenmiştir. Örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif boyutları arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

San ve Yalçıntaş (2017) örgütsel adaletin İstanbul'da özel sektörde faaliyet gösteren firmaların çalışanlarının örgütsel bağlılığı üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada, adaletli uygulamaların, örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkisi olduğu hipoteziyle yola çıkmış, örgütsel adaletin personel davranışlarındaki etkileri, personelin olumlu motivasyonunun örgüte sağladığı katkılar ve örgütün devamlılığına etkileri üzerine araştırma yürütülmüştür. Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Demografik incelemede cinsiyet, yaş, medeni durum, çalışma süresi, mesleki deneyim, ödül alıp almama durumu faktörlerinin örgütsel adalet algıları benzer düzeydeyken, eğitim durumu, yönetsel düzey faktörleri incelendiğinde örgütsel adalet algıları anlamlı farklılık göstermekte olduğu görülmüştür.

Örgütsel bağlılık düzeylerine bakıldığında, cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, mesleki deneyim, çalışma süresi, ödül alıp almama durumu faktörlerinin örgütsel bağlılığı anlamlı bir düzeyde etkilemediği görülmüştür.

Erkuş, Turunç ve Yücel (2011) tarafından adalet ile bağlılık arasındaki ilişkiler incelenirken, bu ilişkide içsel ve dışsal iş tatmininin aracılık rolü araştırılmıştır. Bu kapsamda bankacılık sektöründe 269 çalışan üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel adalet boyutlarından etkileşim adaleti boyutunun çalışanların örgütsel bağlılığını içsel ve dışsal iş tatmini aracılığı ile etkilediği tespit edilmiştir. Dağıtım adaleti ile süreç adaletinin örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan veya dolaylı olarak etkilerinin bulunmadığı görülmüştür.

Büyükyılmaz ve Tunçbiz (2015) tarafından, örgütsel bağlılığın bileşenleri olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile örgütsel adaletin bileşenleri olan dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik çalışma yapılmıştır. Çalışmanın amacı, Karabük Üniversitesinde görev yapan akademik personelin örgütsel adalet algılarını analiz ederek, örgütsel bağlılık seviyeleri üzerinde herhangi bir etkisinin bulunup bulunmadığını tespit etmektir. Bu amaç kapsamında çalışma, Karabük Üniversitesinde görev yapmakta olan 280 akademik personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Hipotezleri test etmek amacıyla, hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır. Çalışmanın sonucunda örgütsel adaletin her üç boyutunun da duygusal bağlılığı pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Devam bağlılığı üzerinde örgütsel adaletin yalnızca etkileşimsel adalet boyutunun etkili olduğu, dağıtım ve işlemsel adaletin etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Normatif bağlılık üzerinde ise, dağıtım adaletinin ve etkileşimsel adaletin pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu, işlemsel adaletin ise herhangi bir etkisinin bulunmadığı saptanmıştır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Önemi

Bağlılık kavramı, insan unsurunun olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. Bağlılık, en eski tanımlanma biçimiyle sadakat, sadık olma durumunu anlatmaktadır. Bir örgüte, bir fikre, bir insana, kendimizin dışında daha önemli gördüğümüz bir şeye karşı bağlılık duyma, içsel olarak kendimizi yerine getirmekle yükümlü hissettiğimiz bir durumu ifade eder (Balay, 2000: 14). Örgütsel bağlılık söz konusu olduğunda ise literatürde birbirinden farklı birçok tanım yapıldığı görülmektedir. Bunların bir kısmına aşağıda yer verilmiştir:

En genel şekilde düşünüldüğünde örgütsel bağlılık, bireyi örgüte bağlayan psikolojik durum olarak tanımlanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 14)

“Örgütsel Bağlılık” kavramı ilk kez 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmıştır. Whyte aşırı bağlılığın tehlikelerini dile getirdiği "örgüt insanı" adlı çalışmasında, örgütsel insanı sadece örgütte işgören değil, aynı zamanda örgüte ait olan kişi olarak tanımlamaktadır. Whyte a göre; örgüt insanı grubu, bir yere ait olma duygusunun, kendisinin nihai gereksinimi olduğuna inanmaktadır (Çöl, 2004).

Bayram'a göre, çalışanın örgütüne karşı hissettiği bağın gücüyle ilgilidir ve çalışanların örgütlerine karşı gösterdikleri sadakat ile örgütün başarılı olabilmesine yönelik duyulan ilgiyi ifade eder (Bayram, 2005: 125).

Çakar (2008: 117) örgütsel bağlılık kavramını, çalışanın örgütle ilişkisini tanımlayan, örgütte kalmayı sürdürme kararına yol açan psikolojik bir durum olarak ifade etmektedir.

Çekmecelioğlu (2006: 122)'na göre ise örgütsel bağlılık, çalışanlar tarafından örgüte duyulan sadakat, özveride bulunma, kendini adama ve katılma gibi kavramlarla açıklanan, iş çevresine değer katarak örgüte pozitif katkılarda bulunmalarına yol açan bir faktör olarak tanımlanmaktadır.

Bir başka tanım çerçevesinde ise örgütsel bağlılık, genel olarak işe katılma isteği, sadakat ve örgüt değerlerine duyulan inanç da dâhil olmak üzere çalışanın örgüte olan psikolojik bağlılığı şeklinde ifade edilmektedir (Tengilimoğlu ve Mansur, 2009: 72)

Bireyin örgüte olan katkısı olarak değerlendirilebilen örgütsel bağlılık, bireyin kurumun amaç ve değerlerini kabul edip, kurumun söz konusu amaçları gerçekleştirme sürecinde çaba sarf ederek kurum üyeliğini devam ettirme arzusu olarak da tanımlanmaktadır (Demirel 2008: 183, Durna ve Eren, 2005: 211).

Koç, bağlılığı, bireyi belirli bir oluşuma veya eyleme içsel olarak bağlayan bir süreç olarak tanımlanabilir (Koç, 2009: 201)

Kanter (1968) örgütsel bağlılığı, sosyal aktörlerin örgüt için çalışmaya hevesli olması şeklinde tanımlamaktadır.

Örgütüne bağlılık duyan bir işgören, örgütün amaç ve değerlerini benimsemekte, bu değerlere inanmakta, örgütün talimatlarına ve beklentilerine isteyerek uymaktadır (Balay,2000:3).

Örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgüt içinde kalma isteği, örgüt amaç ve değerlerine içsel bağlılığı olarak tanımlanmaktadır (Dogan, Kılıç, 2007: 38).

Buchanan (2000: 533) örgütsel bağlılığı; çalışanın, örgüt ile arasında çıkara dayalı olmayan bir yaklaşımda olması, örgütün hedeflerine ulaşmasında kendine düşen görevleri yapmaya istekli olması ve bu görevlere ilişkin duygusal bağlanması olarak tarif etmiştir.

Örgütsel Bağlılığın Önemi: Örgütler, günümüzde hızla değişen ve rekabet ortamı artan iş dünyasında hayatta kalabilmek için pek çok problemle başa çıkmak zorundadırlar. Rakipleri karşısında avantajlı durumda olmak isteyen örgütler, sahip oldukları kaynakları en iyi şekilde kullanmanın yollarını bulmak zorundadır. İnsan kaynağının, örgütlerin sahip olduğu en önemli kaynak olarak öne çıkması örgütleri insan odaklı politikalar üretmeye sevk etmektedir. Dolayısıyla, çalışanların örgütsel bağlılığı örgütler için gün geçtikçe daha fazla önem kazanmaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 82).

Örgütsel bağlılığın tüm örgütlerde dikkate alınan bir alan olmasının nedeni örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların performansının olumlu etkilendiğini gösteren araştırma sonuçlarıdır. (Porter, vd.,1974).

Örgütsel bağlılık, birçok araştırmacıya göre örgütteki verimliliğin de temelini oluşturmaktadır. (Steers, 1977). Örgüte bağlı olan çalışanların performansının da artacağına inanılması, bunun için çalışanların görev yaptıkları örgütte mutlu olmasının sağlanması artık yöneticiler için hizmet çıktılarını kadar önemli görülmektedir. Bu kapsamda, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların örgütler için olumsuz olarak nitelendirilebilecek davranışsal sonuçları azalttığı, daha verimli çalışabildikleri düşünülmektedir.(Çöl, 2004: 1).

Örgütsel bağlılık düzeyi çalışanların işi ile ilgili davranışlarına da açıklık getirmektedir. (İnce ve Gül, 2005: 1).

Örgütler varlıklarını sürdürmek ve amaçlarına ulaşmak için sadece işin gerektirdiklerini yapmanın ötesinde örgütüne katkı sağlayan çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Çalışanların yaratıcılıklarını örgüte sunmaları, örgütün bu alanda çalışandan beklentisidir.(Bolat ve Bolat, 2008: 76)

Bu bağlamda örgütsel bağlılık, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için hem temel çaba hem de o çabanın sonucu olmaktadır. Bunun nedeni ise örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların daha uyumlu, daha huzurlu çalışmaları, daha yaratıcı olmaları ve örgüte karşı içten gelen sorumluluk duygusu taşımalarıdır. Dolayısıyla örgüt için daha az maliyete neden olmaktadırlar. (Bayram,2005:126). İyi yetişmiş ve uyumlu çalışan bir personelin işten ayrılması, örgüte mali yük getirmektedir. Bunun haricinde nitelikli insan kaynağı bulmanın hem zor hem de maliyetli oluşu örgütler için çalışanlarının bağlılığını önemli görmelerine neden olmaktadır.(Durna ve Eren, 2005: 210-211).

Çalışanlar açısından bakıldığında örgütsel bağlılığın yüksek olması, çalışanların örgütün başarısı için daha fazla emek vermesi, işini severek ve benimseyerek yapması ve daha iyi örgütsel kazanımlar elde etmek için performansını artırması anlamına gelmektedir. (Dikmen, 2012: 154) Becker'a (1960: 32–33) göre bağlılık, iş görenin bağlılık duymadığı takdirde kaybedeceklerinin bilincinde olması nedeniyle ortaya çıkar.

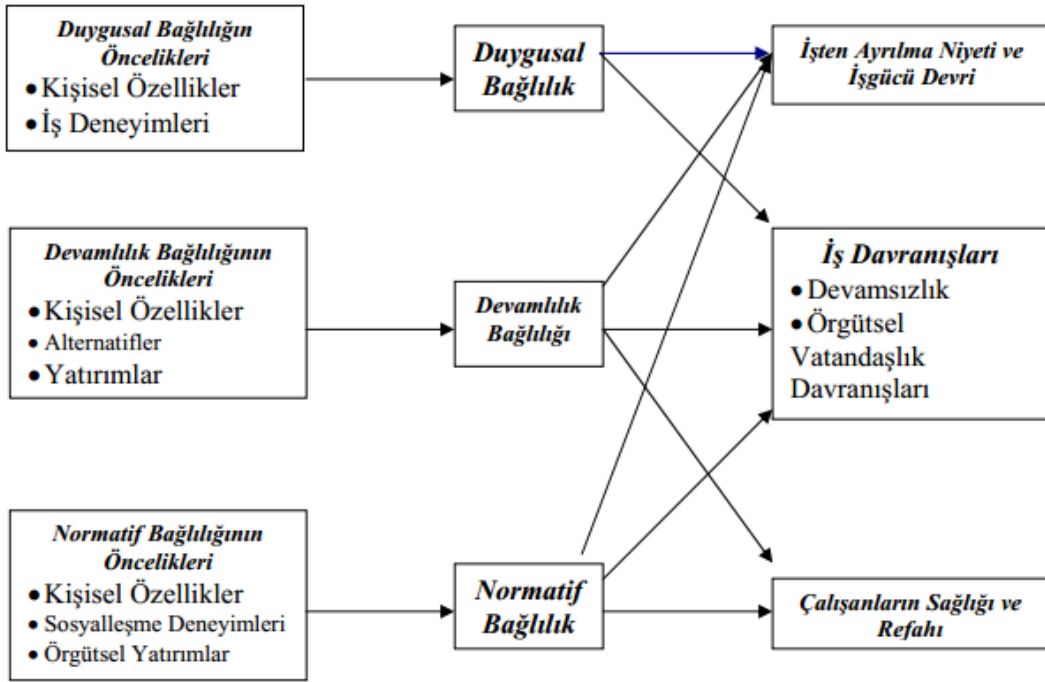
Ayrıca, konu ile ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında; Örgütsel bağlılık düzeyinin çalışanların davranışlarını yorumlamada işle ilgili diğer duygulardan daha fazla anlam ifade ettiği görülmektedir. (Cohen, 1992: 539). Bununla birlikte; yapılan araştırmalar örgütsel bağlılık düzeyinin işgücü devir hızının tahmininde iş tatminine göre daha iyi bir belirleyici olduğunu desteklenmiştir (Steers, 1977: 46).

3.2. Örgütsel Bağlılık Türleri

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması konusunda literatürde birbirinden farklı bir çok yaklaşıma rastlanmıştır. (Yenihan, 2014: 172) Bu yaklaşımlar;

- ✓ Kanter (1968) yaklaşımı,
- ✓ O'Reilly ve Chatman (1986) yaklaşımı,
- ✓ Etzioni yaklaşımı,
- ✓ Penley ve Gould (1988) yaklaşımı ile
- ✓ Allen ve Meyer (1990) yaklaşımlarıdır. (Gül, 2002: 42-45).

Fakat örgütsel bağlılıkla ilgili literatürde en çok kabul gören ve en fazla temel alınan sınıflandırma Allen ve Meyer tarafından 1990 yılında yapılan sınıflandırmadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 44). Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı kendi içerisinde şekilde de görülebileceği gibi üç farklı alt boyuta ayırmış, bu bağlılık türlerinin önceliklerini ve sonuçlarını belirlemiştir. (Meyer ve Diğ., 2002: 36).



Şekil 1. Allen ve Meyer Tarafından Yapılan Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmasının Alt Boyutları (Meyer ve Diğ., 2002: 36)

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılmış diğer sınıflandırmalara bakıldığında:

Kanter, örgütsel bağlılığı, örgüt için gerekli ve bireysel deneyimlere dayanan bir duygu olarak tanımlamış ve örgütsel bağlılığı devama yönelik bağlılık, uyum bağlılığı ve kontrol bağlılığı olarak sınıflandırmıştır. (Kanter, 1968: 499–500)

O'Reilly ve Chatman (1986: 493) örgütsel bağlılığı, çalışanların örgüte psikolojik olarak bağlanması olarak tanımlamışlar ve örgütsel bağlılığı uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı olarak üç boyutta incelemişlerdir. (Balay, 2000: 23).

Mowday, Steers ve Porter (1979: 225) örgütsel bağlılığı, çalışanın davranışları aracılığıyla faaliyetlerine ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması şeklinde tanımlayarak, davranışsal bağlılık ve tutumsal bağlılık olarak iki boyutta ele almışlardır.

Aşağıda, literatürde en çok kabul görmüş olan Allen ve Meyer sınıflandırmasına göre bu bağlılık türleri tek tek incelenecektir.

3.2.1. Duygusal (Tutumsal) Bağlılık

Duygusal bağlılık ile ilgili yapılmış tanımlara bakıldığında, en sık rastlanan tanımlamalara aşağıda yer verilmektedir.

Duygusal bağlılık literatürde tutumsal bağlılık şeklinde de ifade edilmekte olup, çalışanların mensubu oldukları işletmelerin, kurum ve kuruluşların hedeflerini, amaçlarını ve öz değerlerini benimsedikleri seviye ve doğrultuda görülen bağlılık olarak tanımlanmıştır. (Bayram, 2005: 132, Doğan ve Kılıç, 2007: 44)

Çalışanın kendini örgüt ile birlikte ifade ettiği, onunla bütünleştiği ve iş yerine karşı duygusal ilgisi ile açıklanmaktadır (Çayırbaş ve Özpolat 2013: 91)

Duygusal bağlılık, bireyin bulunduğu örgütle duygusal bir bağ kurması ve bu nedenle örgütün hedeflerine ulaşması için üstün bir çaba harcamaya istekli olmasıdır. Duygusal bağlılık, çalışanların örgütün değerlerini, hedeflerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda hissettikleri bağlılık olarak da ifade edilmektedir. (Vural ve Coşkun, 2007: 144).

Sweeney ve McFarlin'e göre (2002:60) duygusal bağlılık; bireyin örgütün kimliğine psikolojik olarak bağlanmasıdır.

Balay'a göre duygusal bağlılık, çalışanın örgütün üyesi olmaktan memnun olmasını, örgütüne duyduğu duygusal bağı ifade etmektedir. (Balay, 2000: 21).

Allen ve Meyer (1997: 56)'a göre duygusal bağlılık, çalışanların işten edindiği tecrübeleri kendisine verilmiş ödül olarak algılaması sonucunda gelişmektedir. Çalışanların örgütüne duygusal olarak bağlanması ve kimliğini örgütüyle özdeşleştirilmesi anlamına gelmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 1)

Allen ve Meyer (1990: 17) duygusal bağlılığa etki eden faktörleri aşağıdaki şekilde sıralamaktadır.

- ✓ İşin güçlüğü: Çalışanın zihinsel olarak zor bir işi yapmakla yükümlü olması
- ✓ Rolün açıklığı: İşin yapılmasında çalışandan neler beklediğinin çalışanlara açıkça bildirilmiş olması

- ✓ Amacın açıklığı: Çalışanların, yapmakta olduğu işlerin amacı konusunda bilgilendirilmiş olması
- ✓ Yönetimin öneriye açıklığı: Yöneticilerin, çalışanlardan gelen her türlü öneriyi dikkate alması
- ✓ Arkadaş bağlılığı: Örgüt çalışanları arasında yakın ve samimi ilişkilerin olması.
- ✓ Eşitlik ve adalet: Örgütte görev, sorumluluk ve kaynakların dağıtımında adaletli davranılması.
- ✓ Kişilere verilen önem: Çalışanlar tarafından yerine getirilen iş ve görevlerin, öneminin çalışanlara anlatılması, olumlu geri bildirimde bulunulması.

Özetle Allen ve Meyer (1990), duygusal bağlılığın önceliklerinin şekil 1’de de görüldüğü gibi, çalışanın kişisel özellikleri ile iş tecrübesi çerçevesinde temellendiğini savunmuştur.

3.2.2. Davranışsal Bağlılık (Devam Bağlılığı)

Örgütsel bağlılığın bu türü, çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımlar sonucunda gelişen bir bağlılık olarak incelenmektedir. Daha açık bir ifadeyle devam bağlılığı, bir çalışanın örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman ve çaba ile elde ettiği statü, para gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte kaybedeceği düşüncesiyle meydana gelen bağlılıktır. Devam bağlılığında temel olan çalışanın örgütte kalmaya duyduğu ihtiyaçtır(Günce, 2013:28).

Devam bağlılığının temelini Becker (1960)’ın yan bahis teorisi oluşturmaktadır. Bu teoriye göre birey, örgütte çalıştığı süre boyunca elde ettiği kazanımları (emeklilik, kıdem, sosyal statü vb.) örgütten ayrıldığı takdirde kaybetmek istemez ve örgütte çalışmaya devam etmek ister, bu da çalışanın örgütüne karşı devamlılık bağlılığı geliştirmesine sebep olur (Dawley, 2004: 513).

Davranışsal bağlılık; daha çok işgörenlerin geçmiş davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma süreciyle ilgilidir diyerek Gül, daha kısa bir tanımlama yapmıştır. (Gül, 2003: 77)

Heffner ve Rentsch e göre bu bağlılık, örgütten ayrılma maliyetinin yüksek olduğu ve başka bir alternatif olmadığı durumlara dayanmaktadır.(S. Tonia Heffner, John R. Rentsch, 1990: 67)

Becker (1960)'ın yan bahis teorisinden yola çıkarak, Allen ve Meyer devam bağlılığını, iki faktöre dayalı olarak açıklamışlardır. Bunlardan ilki, çalışanların örgüte sunduğu katkıların örgütten ayrılması halinde boşa gitmesinden çekinmesi, diğeri de tekrar iş bulmanın kolay olmaması, iş imkânlarının sınırlı olmasıdır.(Allen ve Meyer,1990: 4).

Allen ve Meyer (1990: 18) e göre devamlılık bağlılığına etki eden faktörler aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- ✓ Yetenekler: Çalışanın sahip olduğu bilgi, beceri ve tecrübeleri, bir başka örgüte aktarıp aktaramama durumu.
- ✓ Eğitim: Çalışanın eğitimin düzeyinin başka bir örgüte yararlı olup olmaması.
- ✓ Yeniden Yerleşme: Çalışanın örgütten ayrılması halinde, yaşayacağı muhitin değişip değişmeme durumu.
- ✓ Kendine yatırım: Çalışanın mevcut örgütüne çaba ve emek vermiş olması durumu.
- ✓ Emeklilik primi: Çalışanın, örgütten ayrılması durumunda emeklilik primini kaybetme korkusu.
- ✓ Alternatif iş olanakları: Çalışanın işini bırakması halinde, aynı nitelikte ve şartlarda bir iş bulma olanağının olup olmaması.

Özetle Allen ve Meyer (1990), devam bağlılığın önceliklerinin şekil 1'de de görüldüğü gibi, çalışanın kişisel özellikleri, örgüte yaptığı yatırımları ve alternatif iş olanakları çerçevesinde temellendiğini savunmuştur.

3.2.3. Normatif (Çoklu) Bağlılık

Kuralcı bağlılık olarak da adlandırılan normatif bağlılık, çalışanın örgütte kalmaya devam etmek ile ilgili olarak hissettiği zorunluluk duygusundan doğmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 47, Demirel, 2009: 117).

Bir başka deyişle normatif bağlılık, çalışanın örgütüne karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması ve bu yüzden kendini örgütte kalmaya mecbur görmesine dayanan bir bağlılıktır (Vural ve Coşkun, 2007: 145). Normatif bağlılığı yüksek olan çalışanlar, kişisel değerlere ya da örgütte kalma yükümlülüğünün oluşmasına yol açan ideolojilere dayanarak, örgütte çalışmayı kendileri için bir görev olarak görmekte ve örgütte

kalmanın veya örgütüne bağlılık göstermenin “doğru bir davranış” olduğuna inanmaktadır. Buradan hareketle, normatif bağlılık çalışanların bireysel sadakat normları ile ilişkili olup onların sosyal ve kültürel özelliklerinden etkilenmektedir (Uyguç ve Çımrın, 2004: 93).

Normatif bağlılıkta, çalışanın -devam bağlılığında olduğu- gibi işine devam etme zorunluluğu hissetmesinin, örgütün çalışanlarına sağlayacağı maddi yararlarla ilgisi bulunmamaktadır. Çalışanın geçmiş yaşantısı, alışkanlıkları, değerleri, uzun süre aynı organizasyonda çalışmış olması ve bu özelliğe sahip çalışanlara olumlu bakılması gibi faktörler, örgüte duyulan bağlılığı çalışanın bir erdem olarak algılamasına neden olmaktadır (Kaya ve Selçuk, 2007: 180).

Bu üç bağlılık türünün anlamı özetlenmek istenirse; duygusal bağlılıkta çalışanlar örgütte kendileri istedikleri için, başka hesaplar yapmadan kalmayı tercih etmekte, devam bağlılığında çalışanlar örgütün kendilerine sağladığı imkânları kaybetmek istemedikleri için örgütte kalmayı tercih etmekte, normatif bağlılıkta ise çalışanlar örgütte kalmanın erdemli bir davranış –ahlaki bir sorumluluk- olduğunu düşündükleri için örgütte kalmayı tercih etmektedirler. (Kaya ve Selçuk, 2007: 180)

Dixon’a göre de duygusal bağlılıkta kişi, kendi istediği için, devam bağlılığında ihtiyacı olduğu için, normatif bağlılıkta ise kendini buna zorunlu hissettiği için örgütte çalışmaya devam eder (Dixon, vd., 2005: 174).

Bütün bağlılık türlerinin ortak noktası, çalışanın örgütten ayrılma ihtimalini azaltmasıdır (Heffner, Rentsch, a.g.m., s. 66.).

Allen ve Meyer (1990) ise, normatif bağlılığın önceliklerinin, çalışanın kişisel özellikleri, sosyalleşme deneyimleri, örgütsel yatırımları çerçevesinde temellendiğini savunmuştur.

3.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Çalışanların örgütle ilişkileri düşünüldüğünde örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri üç başlıkta incelemek mümkündür. Bunlar:

- ✓ Bireysel Faktörler

- ✓ İşle İlgili Faktörler
- ✓ Örgütsel Faktörler

olarak sıralanabilir.

3.3.1. Bireysel Faktörler

Örgütsel bağlılık düzeyine etki eden bireysel faktörler; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, çalışma süresi olarak sayılabilir. Aşağıda bu faktörler incelenecektir.

Yaş: Çalışanın yaşı ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara bakıldığında yaş ile örgütsel bağlılık arasında tutarlı bir ilişkinin bulunmadığı söylenebilir.

Angle ve Perry nin örgütsel bağlılıkla çalışanın yaşı arasındaki ilişkiyi saptamak için yaptığı araştırma sonucunda bağlılığın yaş arttıkça arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar çalışanın yaşı arttıkça alternatif il imkânlarının azalması ile çalışanın örgütte kalmayı tercih ettiği şeklinde yorumlanmıştır. (Angle ve Perry, 1981: 12).

Mathieu ve Zajac tarafından yapılan ve yaş değişkenini ele alan pek çok araştırmada, yaş arttıkça bağlılığın da arttığına ilişkin bulgular elde edilmiştir (Mathieu ve Zajac, 1990; 173).

Yaşı tek başına bir demografik değişken olarak ele alan bir çalışmada ise, yaşın bağlılıkla ilişkisinin olumsuz yönde olduğu bulunmuştur.

Kırel tarafından 1999 yılında ülkemizde yapılan bir araştırmada genç çalışanların işlerini daha eğlenceli buldukları, daha hevesli çalıştıkları ve yaşlı çalışanlara göre örgütlerine daha bağlı oldukları tespit edilmiştir (Kırel, 1999: 115).

Allen ve Meyer (1993) ise yaşla örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin örgütsel bağlılığın her boyutu için ayrı ayrı incelenmesi gerektiğini savunmaktadırlar.

Buna göre duygusal bağlılık, çalışanın yaşıyla birlikte artış gösterirken, devam bağlılığı çalışanın yaşından etkilenmemektedir. Genç çalışanların fazla yatırımları olmaması sebebiyle, yaşlı çalışanlara göre örgütlerine daha az bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla bağlılığı düşük düzeyde olan genç çalışanların, işi bırakma

eğilimlerinin daha yüksek düzeyde olduğunu ileri sürmek de mümkündür (Sökmen, 2000: 51).

Cinsiyet: Örgütsel bağlılıkla çalışanın cinsiyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara bakıldığında, kadınların mı yoksa erkeklerin mi örgüte bağlılığının fazla olduğu konusunda aynı sonuca ulaşılmamıştır. (İnce ve Gül, 2000: 62–64)

Kadın çalışanların erkek çalışanlara göre bağlılıklarının göre daha düşük olduğunu savunan araştırmacıların görüşleri şunlardır (İnce ve Gül, 2005: 62–64):

- ✓ Kadın çalışanların ailesel rollere verdikleri önem: Kadınların her zaman aile yaşantılarına ve evle ilgili görev ve sorumluluklarına erkeklere göre daha fazla önem vermeleri, örgütteki konumlarının geri planda kalmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla kadın çalışanlar iş hayatına erkekler kadar yoğunlaşmamakta ve örgütlerine bağlılıkları erkeklerden daha az olmaktadır.
- ✓ Kadınların işgücüne katılmalarının önündeki engeller: Toplumda kadına atfedilen rollerin, olumsuz tutumların, erkeklere yönelik düzenlenen insan kaynakları politikalarının, iş ve aile ile ilgili stresinin sonucu olarak kadınların iş yaşamına katılması kolay olmamaktadır. Bu durumlar da kadınların hem çalışmalarına hem de çalıştıkları örgüte bağlılık duymalarına engel olmaktadır.

Kadın çalışanların örgütlerine erkek çalışanlardan daha fazla bağlılık gösterdiği görüşünü savunan araştırmacıların görüşleri ise şunlardır:

- ✓ Kadın çalışanlar örgütlerinde daha istikrarlıdırlar: Angle ve Perry kadın çalışanların çalıştıkları örgütü ve yaptıkları işleri sık sık değiştirmekten hoşlanmadıklarını ileri sürmektedir. (Angle ve Perry, 1981: 3-12). Aynı şeyi öne süren Hrebiniak ve Alutto (1972) tek başına yaşayan kadınların, cazip iş imkânlarına evli olanlardan daha olumlu bakma eğilimde olduklarını da iddia etmektedir.
- ✓ Kadın çalışanlar engellerle karşılaştıklarında motivasyonları artmaktadır: Bunun nedeni kadın çalışanların birçok toplumsal nedenden dolayı buldukları konuma gelebilmek için sarf ettikleri çabadır. Bu durum hem motivasyonlarını hem de örgüte bağlılık düzeylerini artırmaktadır. Dolayısı ile işten ayrılma niyetleri de düşmektedir.

(Rowden, 2000:31). Mathieu ve Zajac (1990:177) da kadın çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin erkek çalışanlara göre daha yüksek olduğunu savunmuştur.

Eğitim Düzeyi: Çalışanların eğitim düzeyleri, iş hayatına bakışı ve iş hayatından beklentilerini etkileyen önemli değişkenlerden biri olmaktadır. Eğitim düzeyi yükseldikçe iş hayatına ve işe yüklenen anlam ile beklentiler artabilmektedir. Bireyler eğitimleri süresince yaptıkları atırımların karşılığını çalıştıkları örgütten beklemektedirler. Bu karşılık sadece maddi olmayıp statü beklentisi de olabilmektedir. Dolayısıyla eğitim düzeyi yüksek çalışanların işleri ile ilgili değerlendirmeler yaparken titiz olacakları düşünülmektedir. (Çakır, 2001: 111).

Yapılan bazı araştırmalarda da eğitim düzeyinin artmasıyla birlikte alternatif iş imkânlarının da arttığı ve buna bağlı olarak örgütsel bağlılıkla eğitim düzeyi arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Hrebniak ve Alutto, 1972; Koch ve Steers, 1978). Bu araştırmalarda çalışanların eğitim düzeyinin arttıkça işlerinden tatmin olmalarının zorlaşabileceği sonucuna ulaşılmıştır. (Mathieu ve Zajac, 1990).

Örgütsel bağlılık ve eğitim düzeyi arasında negatif bir ilişkinin olduğunu destekleyen araştırmalar bulunmasına rağmen, bazı araştırmacılar, bu iki değişken arasındaki ilişkinin yeterince güçlü olmadığına dair bulgulara ulaşmıştır. Şöyle ki daha ileri düzeyde bir formal eğitim almayı planlamayan çalışanların, eğitimleri ile ilgili düşüncelerinde belirsizlik yaşayan çalışanlardan daha yüksek düzeyde örgüte bağlılık gösterdikleri ileri sürülmektedir. Sonuç olarak, örgütsel bağlılık ile eğitim düzeyi arasındaki ilişkinin de değişken olduğu söylenebilir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 111).

Medeni Durum: Çalışanların medeni durumunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi de araştırmalara konu olmuştur. Araştırma sonuçlarına bakıldığında, evli olan çalışanların örgütten ayrılmayı maliyetli bulacağı ve bu nedenle örgüte olan bağlılık düzeylerinin bekâr çalışanlara oranla daha fazla olacağı düşünülmektedir. Çünkü evli olan çalışanların sorumluluk ve hassasiyetlerinin bekâr çalışanlardan daha yüksek olduğu ve örgütten ayrılmayı göze almalarının zorlaştığı söylenebilir. (Keskin, 2017: 630-637)

Araştırmalarda evli çalışanların bekâr çalışanlardan daha fazla örgüte bağlılık duyduklarına ilişkin bulgulara rastlanmaktadır. Bu durum, evli çalışanların ailesel sorumluluklarının,

sahip olduğu rollerin sunucunda oluşan normatif bağlılık olarak değerlendirilebilir (Solmuş, 2004: 218).

Hrebeniak ve Alutto'ya göre de bekâr olan çalışanlar, alternatif bir iş firsatı ile karşı karşıya kaldığında örgütten evli olanlara göre daha kolay ayrılabilmektedir, bu da bekâr çalışanların bağlılık düzeyinin daha düşük olduğunu göstermektedir. (Hrebeniak ve Alutto, 1972). Fakat evli çalışanların örgüte bağlılıklarının artmasında en önemli etki, bakmakla yükümlü olduğu kişiler olmasıdır. (Chiu ve Ng, 1999).

Türkiye'de de durum benzerdir. Kadınların geleneksel olarak ev işlerini ve ocuk bakımını üstlenmesi, erkeklerin ev geçindirme sorumluluğunu üstlenmesi evli erkeklerin örgüte bağlılık düzeylerini artırmaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 110).

Kıdem: Yapılan araştırmalar örgütsel bağlılıkla kıdem arasında doğrusal bir ilişki bulunduğu yönündedir. Örgütte çalışılan süre arttıka, örgütsel bağlılık da artmaktadır. Bu durumun sebebi, çalışanların örgütte çalışmaya devam ettikçe örgütten kazanımlarının da artmış olmasıdır. Buna paralel olarak kişi kazançlarını kaybetmemek için örgütüne daha çok bağlanmaktadır.(Cohen, 1993)

Güllüoğlu, çalışanın örgütte çalıştığı süre boyunca örgüte yaptığı yatırımları kaybetmek istemeyeceğini, örgütte iyi bir konuma gelmiş, örgüt kültürüne alışmış çalışanların kendilerini örgüte ait hissedeceğini, dolayısı ile bağlılık duyma olasılığının daha fazla olacağını ifade etmektedir. Bu bağlılık çalışanın örgütten ayrılmayı göze almasını zorlaştıracaktır. (Güllüoğlu, 2011: 80).

3.3.2. İşle İlgili Faktörler

Çalışanların rgte bağlılığını etkileyen ve doğrudan işin kendisi ile ilgili olan faktörler: İşin niteliği, ücret düzeyi ve rol belirsizliği olarak sıralanabilir. Aşağıda bu faktörler incelenecektir.

İşin Niteliği: Çalışanların rgte bağlılığının artmasında, yaptıkları işin niteliğine ve önemine bağlı olarak duydukları iş tatmininin, işle ilgili değişkenlerin en önemlisi olduğu düşünülmektedir (Harrison ve Hubbard, 1998: 612).

Bingöl'e göre de çalışılan işin niteliği ve önemi, çalışanların yaşamlarını olumlu ya da olumsuz etkileyen ve örgütsel bağlılık ile ilişki içinde bulunan bir örgütsel faktördür. Örgütlerdeki hiyerarşik yapıda her kademedede, çalışanların belirli görev ve sorumlulukları bulunmaktadır. Kişisel özellikler alt kademedede çalışanların örgütsel bağlılığını etkilerken, üst kademedede çalışanlar için ise otonomi sağlama, kararlara katılım gibi örgütsel nitelikler bağlılığı daha çok etkilemektedir. (Bingöl,1998: 82-84)

Bu alanda işin beş temel özelliği ve sonuçları üzerinden giden İş Özellikleri Modeli, çalışanların iş tatmini düzeyinin artırılmasında bir faktördür. Bu modelde, yapılan işle ilgili beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü, görevin önemi, özerklik ve geribildirim olmak üzere beş boyut bulunmakta ve bu boyutların çalışmada yol açtığı üç farklı psikolojik duruma dikkat çekilmektedir:

- ✓ İşin beceri çeşitliliği, o işin yapılması sürecinde yerine getirilmesi görevlerin bütünlük oluşturması ve önemli olması sonucunda çalışanın işinin anlamlı olduğuna inanmasını sağlayacaktır.
- ✓ Çalışanın işinde özerk hareket edebilmesi, sorumluluk duygusu yaratmaktadır.
- ✓ Çalışana işi ile ilgili geribildirim yapılması ise çalışanın yaptığı işin sonuçları hakkında bilgilendirilmesi anlamına gelmektedir.

Bu üç durumun oluşması konusunda özen gösteren örgütlerin çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını artırmaları kolaylaşacaktır. İşinden hoşnut olan, iş yaparken kendi kararlarını uygulayabilen ve işin sonuçları hakkında bilgilendirilen çalışanların iş tatmin düzeyleri yükseleceği gibi örgüte bağlılıkları da artacaktır (Kaşlı, 2007: 160-161).

Ücret Düzeyi: Bir çalışanın işine bağlı olmasını etkileyen, işi ile ilgili en önemli faktör aldığı ücret düzeyidir. Ücret düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki vardır. Fakat bu tek başına yeterli değildir. Zira çalışanların ücretlerin adaletli dağıtılıp dağıtılmadığı konusundaki algıları da örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir. Örgütün ücret politikası ne kadar adil ise çalışanların örgütsel bağlılığı da o derece yüksek olacaktır. (Demirgil, 2008: 59).

Yapılan birçok araştırmaya göre de örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli değişkenlerden biri ücret düzeyidir. Ücretin bağlılıkta etkili olmasının nedeni sadece

ihtiyaçları karşılaması değildir. Adaletli bir ücret dağıtımının olması örgütsel bağlılığı olumlu etkilemektedir. (Hunt, Wood ve Chonko, 1989; Iverson ve Buttigieg, 1999; Çöl ve Gül, 2005).

Rol Belirsizliği: Rol belirsizliği, çalışanın yapmakla yükümlü olduğu iş hakkında gerekli bilgiye ulaşamadığı durumda ortaya çıkmaktadır (Ceylan ve Ulutürk, 2006: 48–49). Çalışanın işi ile ilgili yetki sınırlarını bilmemesi, işinde ölçülebilir ve ulaşılabilir hedeflerinin olmaması, iş sürecinde zaman yönetimi olmaması, görev ve sorumluluklarının kendisine net olarak bildirilmemiş olması rol belirsizliğini artıran unsurlardır (Demiral, 2008: 108–109).

Rol çatışması ise bir çalışanın işini yaparken birbiri ile çelişen talep ve beklentilerle karşılaşması, birbiri ile çatışan iki farklı hedef olması durumunda meydana gelmektedir. (Ceylan ve Ulutürk, 2006: 48- 49).

Diğer bir ifadeyle rol çatışması, kişinin üstlendiği görev ile o görevden beklenenlerin uyuşmaması, rol belirsizliği, görev yetki ve sorumluluk açısından netliğin olmaması durumudur. Buradan yola çıkarak, rol çatışmasının çalışanla ilgili olduğu, rol belirsizliğinin ise örgütle ilgili olduğu söylenebilir. (İnce ve Gül, 2008:32). Bu iki değişkenin yüksek seviyelerde olması, çalışanın işini yaparken stres duymasına ve işiyle ilgili tatminsizlik yaşamasına sebep olur. Dolayısı ile bireyin örgütsel bağlılığının da azalacağı söylenebilir. (Bumin ve Şengül, 2000: 574).

3.3.3. Örgütle İlgili Faktörler

Çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen örgütsel faktörler: yönetim ve liderlik, örgütsel ödüller, örgütsel destek, örgüt kültürü, takım çalışması, örgütsel iletişim biçiminde sınıflandırılabilir. Aşağıda bu faktörler sırası ile incelenecektir.

Yönetim ve Liderlik Tarzı: Yönetim tarzı, örgütsel hedeflere ulaşmaya çalışan yöneticilerin çalışanlarına iş yaptırma tarzı olarak ifade edilebilir. (Güçlü, 2006: 97). Daha esnek ve demokratik süreçlerle yürütülen yönetim anlayışının çalışanların bağlılık düzeylerini olumlu etkilediği, otokratik yönetim anlayışının ise örgütsel bağlılık duygusunu negatif etkilediği düşünülmektedir (Uslu, 2012: 38).

Gündoğan da örgütlerde yöneticiler tarafından sergilenen yönetim ve liderlik tarzlarının, örgütsel amaç ve değerlere olan bağlılığı etkilediğini ifade etmiş ve eklemiştir: yöneticiler çalışanlara baskı uygular, davranışlarında kontrolcü tavırlar sergilerlerse çalışanların kendilerini ifade etmeleri ve yaratıcılıkları sönecektir. Bu da bağlılıklarını olumsuz etkileyecektir. Buradan örgüt yöneticilerinin davranışlarının çalışanların örgüte bağlılık derecesini belirlediği söylenebilmektedir. (Gündoğan, 2009: 29).

Diğer yandan, çalışanın da örgüte sunduğu katkılar ve bunlara karşılık örgütünden bazı beklentileri vardır ve bu beklentilerin karşılanmasında liderlik türü ve uygulamalarının önemi büyüktür. Yönetici çalışana ne kadar değer verir, istek ve ihtiyaçlarına ne kadar duyarlılık gösterirse, çalışan da o derece güçlü bir bağlılık duygusu ile örgüte yaklaşmış olacaktır (Dilek, 2005: 44).

Örgüt Kültürü: Örgüt kültürü, örgütü kendisine özgü değer ve kişiliği ile ortaya koyan ve örgütü diğer örgütlerden farklılaştıran ve ayıran değerler ve sembollerdir (İpek, 1995: 13, Balay, 2000; 98).

Örgütsel kültürün olumlu yönleri bireylerde ortak bir kimlik duygusu yaratmasında görülür. Örgüt kültürü ayrıca, bireylerde örgütsel amaçlara katılım yoluyla örgütsel bağlılık oluşturmaya yardım eder. Çalışanlara, olayları değerlendirebilecekleri bir ilgi çerçevesi sağlamaya; bakış açılarını ve algılarını etkileyerek örgüt ortamında kişilerarası ilişkilerin dengede tutulmasına yardım eder. Fakat örgüt kültürü aynı zamanda değişime karşı yüksek düzeyde direnç göstermeye, bürokrasi ve katılığı özendirerek örgütte kısıtlı düşünmeye de yol açabilir. (Balay, 2000: 143).

Örgütün gereksinim ve eylemleri düzenli olarak değişmek zorunda olmasına karşın, onun başat kültürü aynı kalabilir bu da çalışanlar arasında devam eden, modası geçmiş tutum, bakış açıları ve çalışma yöntemleri "kültürel boşluk" olarak adlandırılan durumu doğurur (Balay, 2000: 143).

Örgütlerin, örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip olmak istemesi halinde, çalışanlarının örgüte bağlılığını artıracak, onları teşvik edecek, çalıştıkları yerde mutlu olmalarının temelini atacak bir örgüt kültürüne sahip olmaları gerekmektedir (Romzek, 1990: 377).

Özetle ifade edilirse örgüt kültürü, çalışanların beklentileri, öncelikleri ile örgütün hedefleri arasında bir köprü işlevi görerek örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Örgüt kültürü çalışanlar arasında bir kimlik duygusunun gelişmesine katkı sağlayarak örgütsel amaçlara katılımı teşvik etmekte ve örgütsel bağlılığın oluşmasına veya var olan bağlılık düzeyinin artmasına destek olmaktadır (Samadov, 2006: 107).

Örgütsel Ödüller: Çalışanlarının örgüte olan bağlılıklarına katkı sağlayabilecek diğer bir faktör de örgütsel ödüllerdir. Örgütsel ödüller; statü, takdir, tanınma, şirket üyeliği, güvenlik, kariyer, gelişim, çalışana verilen değer ve başarıya duygusu gibi bütün soyut ve somut ödülleri kapsamaktadır (Yürür, 2005:3). Ödüllendirmenin amacı, çalışana “sana değer veriyoruz”, “yaptığın işi beğeniyor, takdir ediyoruz” mesajını vermektir (Barutçugil, 2004: 450). Tabii sadece çalışana ödüllendirmek örgütsel bağlılığın oluşmasında yeterli değildir. Çalışan bu ödülleri yeterli bulup, dağıtımının adil olduğunu düşündüğü ölçüde örgütüne bağlılık duyacaktır (İnce ve Gül, 2005: 79; Özcan, 2008: 21).

Takım Çalışması: Takım ruhu ve çalışmasının da örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etki yaptığı kabul edilmektedir. Takım, belirli bir hedefi gerçekleştirmek üzere koordineli olarak çalışan iki veya daha fazla çalışan tarafından oluşturulan bir birim şeklinde tanımlanabilir. (Şimşek 2002: 386-387). Takım çalışmasının, çalışanların paylaşım duygularının gelişimine katkı sağladığı, işi kaliteli ve verimli bir şekilde yapmalarını sağlayarak, motivasyonlarının, iş tatminlerinin ve örgütsel bağlılıklarının artmasına yardımcı olduğu ifade edilmektedir.(Gündoğan, 2009: 37).

Takımda ortaklaşa alınan kararların üyelerin örgütsel bağlılığını güçlendirdiği düşünülmektedir. Takım açısından olduğu kadar bireysel açıdan bakıldığında da çalışanların karar sürecine aktif olarak katılımlarının desteklenmesi, yönetimin kendilerine değer verdiğinin göstergesi olarak algılanmaktadır. Dolayısıyla bu durumun da örgütsel bağlılığı artırmakta olduğu ifade edilmiştir. (Korsgaard, 1995: 61 akt.Gündoğan, 2009:37).

Örgütsel Destek: Örgütsel destek ifadesi, çalışanların emek verdikleri örgütleri tarafından kendilerine verilen değeri, destekleri anlatmaktadır. Örgütsel destek teorisine göre, çalışanların “örgütlere insan benzeri özellikler atfetmeleri” eğiliminin sonucunda algılanan örgütsel destek düzeyi artmaktadır. “Yine karşılıklılık ilkesine” göre de çalışanların örgütün başarısını önemseyip örgütün hedeflerine ulaşmasına yardım etmesi örgütsel destek

algularının güçlü olmasına bağlıdır. Bu algının güçlü olması çalışan için iş tatmini, örgüt için örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışan demektir.(Sığrı ve Basım, 2006: 136).

Yöneticilerin, çalışanlarına örgütün değerli birer mensubu oldukları mesajını vermeleri, karara katılmaları sürecinde cesaretlendirmeleri örgütsel bağlılık düzeylerinin artması için esas yöntemler olacaktır. Bu durumda çalışanların örgütsel bağlılık kavramının yalnızca örgüte değil, kendilerine de fayda sağlayacağına inanmaları kolaylaşacaktır. Örgütsel bağlılığı sağlamak adına yapılan faaliyetlerin sadece örgütün faydasını düşünerek değil, aynı zamanda hayatlarının önemli bir bölümünü o örgütte geçiren çalışanların kişilik, değer, inanç ve yargılarını önemseyerek yapılmış olması örgüt ve çalışan adına bağlılığı sağlam temellere dayandıracaktır. İnsana sadece insan olduğu için yapılan yatırım hem çalışana, hem örgüte, hem de örgütün içinde bulunduğu topluma büyük katkılar sağlayabilecektir (Bayram, 2005: 137).

Örgütsel İletişim: İletişim, bilgileri içtenlikle ve sıklıkla çalışanlarla paylaşmaktır. Çalışanlar, yöneticilerin aldığı kararların nedenlerini anladıkları zaman bu kararları kabul etmeleri kolaylaşacaktır. Çalışanlar örgütte neler olduğunu bilmek istedikleri kadar alınan kararların kendi kariyerlerini nasıl etkileyeceğini de bilmek isteyeceklerdir.(Balay, 2000: 118).

Örgütsel iletişim, içinde bilginin hareket ettiği ve örgütçe değiştiği bir süreçtir. Örgütsel hedeflere ulaşabilmek için, örgütte nelerin, ne zaman, nasıl ve kimler tarafından yapılacağına bilinmesi gerekmektedir. İşte örgütsel iletişim süreci örgütsel faaliyetlerin sürekliliğinde gerekli bilgi akışını sağlamaktadır. (Atak, 2005: 60).

Örgütte yöneticiler ve çalışanlar arasında bilgilerin, duygu ve düşüncelerin açık ve doğru olarak paylaşılması, sağlıklı bir iletişim sisteminin olması birlik duygularının güçlenmesini ve çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmelerini sağlayacağı düşünülmektedir. Bunun sonucunda da çalışanların örgüte bağlılığının olumlu yönde gelişeceği kabul edilmektedir (Çetin, 2004:61).

Eğer örgütte, bilgilendirici ve katılımcı bir yönetim tarzı benimsenip daha yalın bir hiyerarşik düzenleme yapıp, ast-üst ilişkilerinde açık iletişim uygulanırsa, çalışanların iş yapma isteklerinin artacağı düşünülmektedir. Bu sonuçlarla beraber çalışanların işyerinde

kendini mutlu hissedecekleri, daha verimli işler çıkaracakları, performansların ve örgüte olan bağlılıklarının da artacağı söylenmektedir. (Ekinci, 2006: 48)





DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞGÖRENLERİN İŞ TATMİNİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ARACI ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmamın bu bölümünde Ankara ilinde Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatında Yönetim Hizmetleri Genel Müdürlüğü personeline uygulanan anket çalışmasına ve sonuçlarına yer verilmiştir. Yapılan araştırmanın önemi, kapsamı, kısıtları, araştırmanın modeli ve dayandığı hipotezleri bu kısımda açıklanmış olup, araştırma sonucunda da elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

4.1. Araştırmanın Önemi

Bütün örgütlerin amacı varlıklarını sürdürebilmek, kendilerini mevcut durumdan daha iyiye taşımaktır. Bu süreçte sahip olduğu kaynakları en iyi şekilde yönetmek alınacak verimin artmasına, çıktının kaliteli olmasına imkân sağlayacaktır. Örgütteki en önemli kaynağın insan unsuru olduğu göz önünde bulundurulursa, örgütlerin öncelikli olarak sahip olduğu insan kaynağına yatırım yapması, örgütle insan arasındaki bağı önemsemesi artan rekabet ortamında örgütü daha ileriye taşıyacaktır. (Bayram: 2005)

Bu kapsamda, nitelikli çalışanları bünyesinde bulundurmak kadar çalışanların örgüt ve yapılan iş hakkındaki memnuniyeti önem arz etmektedir. Çalışanın örgütüne karşı duyduğu aidiyet hissi iş gücü devrini azaltacak, performansının artmasına katkı sağlayacaktır. Bu aşamada çalışanın iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyi yöneticilere yön göstermektedir. (Bingöl:2006)

Çalışanların işleri ve görev yaptıkları örgüt ile ilgili algıları; işin niteliği, iş süreçleri, yöneticiler ve çalışma arkadaşları ile iletişimleri, adalet ve eşitlik algılamaları ile yakından ilişkilidir. Çalışanın yaptığı işten duyduğu hoşnutluk iş tatminini, örgütünden duyduğu hoşnutluk örgütsel bağlılığını artırmaktadır. Bu süreçte yürütülen işlemlerin adil ve hakkaniyetli olduğuna inanması örgütsel bağlılık algısını olumlu etkilemektedir. (Akıncı: 2002)

İş tatmini olan personel, yüksek performans gösterecek, örgüte bağlılığı artacak, bu da paydaşların tatminini sağlayacaktır. İş tatmini olmayan personel düşük performans ve yüksek personel devrine sebep olacak ve kuruma bağlılığı zayıf olacaktır. (Öztekin, 2008)

Bu çalışma Sağlık Bakanlığı çalışanlarının, cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim seviyesi, çalışılan pozisyon ve çalışma süresi gibi kişisel faktörleri de dikkate alınarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmada *“işgörenlerin iş tatmini ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide örgütsel adalet algısının aracı rolü”* belirlenmeye çalışılmıştır. Bu araştırma çalışanların örgüte bağlılığının sağlanmasında iş tatmini ile örgütsel adalet algısının etkisini ortaya koyması, kurumsal verimliliğinin artırılması ile ilgili araştırmalarda yöneticilere ışık tutması bakımından önem arz etmektedir. Araştırmada elde edilen sonuçlar, çalışanların motivasyonunu, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyini artırma, örgütsel adalet algılarını iyileştirme konusunda karar alıcılara ve uygulayıcılara veri sağlayacaktır.

4.2. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu çalışmanın amacı işgörenlerin iş tatminleri ile örgüte bağlılıkları arasındaki ilişkinin yönünü ve derecesini belirleyip, çalışanların örgütsel adalet algılarının bu ilişkideki aracı rolünü ortaya koymaktır. Bunun yanı sıra bu ilişkinin demografik değişkenler açısından farklılaşıp farklılaşmadığı da incelenmiştir.

Araştırmanın kapsamını Sağlık Bakanlığı merkez teşkilatında Yönetim Hizmetleri Genel Müdürlüğü çalışanları oluşturmaktadır.

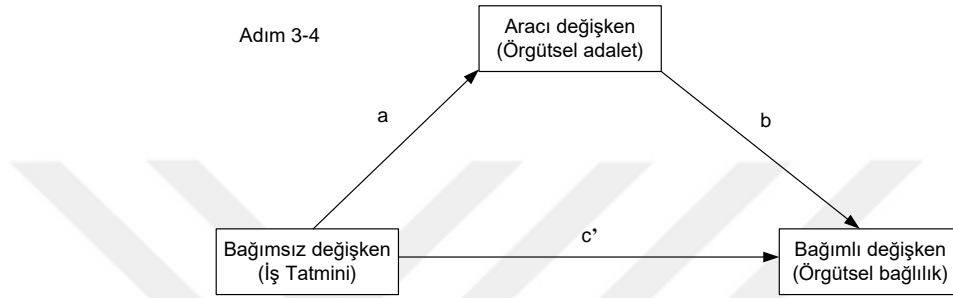
4.3. Araştırmanın Kısıtları

- ✓ 694 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile teşkilat yapısı değiştirilen Sağlık Bakanlığı'nın, Merkez Teşkilatının, 10 Genel Müdürlük, 3 Başkanlık, 1 birim ve 1 müşavirlikten oluşması, bütün bağlı birimlerin bir arada çalışmıyor oluşu ve anket uygulaması için her birimden ayrı ayrı izin almanın zorluğu.
- ✓ Personelin araştırmaya katılma konusunda istekli olmaması.
- ✓ Personelin eleştirel görünmekten kaçınması.

4.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Anket uygulaması ile Ankara Merkezde Sağlık Bakanlığı'na bağlı çalışanların iş tatminlerinin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algılarının aracı rolü belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın modeli Şekil 2'de yer almaktadır.



Şekil 2. Araştırmanın modeli

Tez çalışmamızda işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin örgüte bağlılık düzeyleri üzerinde etkisi olduğu, bu etkide örgütsel adalet algısının aracı rol oynadığı öngörülmüştür. Bu çerçevede oluşturulan ana hipotezler ile alt hipotezler aşağıda yer almaktadır:

1. **H₁**: İş tatmini düzeyi örgütsel bağlılığı etkiler.
2. **H₂**: İş tatmini düzeyi örgütsel adalet algısını etkiler.
3. **H₃**: İş tatmin düzeyinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır.
4. **H₄**: Çalışanların iş tatmin düzeyi demografik değişkenler açısından anlamlı olarak farklılaşır.

H_{4.1}: Çalışanların iş tatmin düzeyi cinsiyet değişkeni açısından anlamlı olarak farklılaşır.

H_{4.2}: Çalışanların iş tatmin düzeyi medeni durum değişkeni açısından anlamlı olarak farklılaşır.

H_{4.3}: Çalışanların iş tatmin düzeyi yaş değişkeni açısından anlamlı olarak farklılaşır

H_{4.4}: Çalışanların iş tatmin düzeyi eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı olarak farklılaşır

H4.5: Çalışanların iş tatmin düzeyi çalışılan pozisyon açısından anlamlı olarak farklılaşır.

H4.6: Çalışanların iş tatmin düzeyi kıdem değişkeni açısından anlamlı olarak farklılaşır

5. H5: Çalışanların örgütsel adalet algıları demografik değişkenler açısından anlamlı olarak farklılaşır.

H5.1: Çalışanların örgütsel adalet algıları cinsiyet değişkeni açısından anlamlı olarak farklılaşır.

H5.2: Çalışanların örgütsel adalet algıları medeni durum değişkeni açısından anlamlı olarak farklılaşır.

H5.3: Çalışanların örgütsel adalet algıları yaş değişkeni açısından anlamlı olarak farklılaşır.

H5.4: Çalışanların örgütsel adalet algıları eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı olarak farklılaşır.

H5.5: Çalışanların örgütsel adalet algıları çalışılan pozisyon açısından anlamlı olarak farklılaşır.

H5.6: Çalışanların örgütsel adalet algıları kıdem değişkeni açısından anlamlı olarak farklılaşır

6. H6: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi demografik değişkenler açısından anlamlı olarak farklılaşır.

H6.1: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi cinsiyet değişkeni açısından anlamlı olarak farklılaşır.

H6.2: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi medeni durum değişkeni açısından anlamlı olarak farklılaşır.

H6.3: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi yaş değişkeni açısından anlamlı olarak farklılaşır.

H6.4: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı olarak farklılaşır.

H6.5: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi çalışılan pozisyon açısından anlamlı olarak farklılaşır.

H6.6: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi kıdem değişkeni açısından anlamlı olarak farklılaşır.

4.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatı, Yönetim Hizmetleri Genel Müdürlüğü çalışanları oluşturmaktadır. Yönetim Hizmetleri Genel Müdürlüğü'nden alınan bilgiye göre genel müdürlükte 954 personel görev yapmaktadır. Araştırma için kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen 500 personele anket formu ulaştırılmış, 388 personelden dönüş olmuştur. Örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında Yazıcı ve Erdoğan tarafından oluşturulan örneklem büyüklüğü tablosu dikkate alınmıştır. Bu tabloya göre 0,05 anlamlılık düzeyinde, evren büyüklüğünün 1000 olması durumunda örneklem çapı minimum 274 olarak belirlenmiştir. (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004, s.49-50)

4.6. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Güvenilirlik Analizi

Bu çalışmada Coulquitt (2001) tarafından geliştirilen ve 20 maddeden oluşan Örgütsel Adalet Ölçeği'nden, 20 maddeden oluşan Minnesota İş Tatmini Ölçeği'nden ve Meyer ve Allen (1997) tarafından geliştirilen 'Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nden (Organizational Commitment Scale) yararlanılmıştır (Bkz. Ek-1).

Anket araştırmasında kullanılan ölçekleri oluşturan ifadelerin birbirleriyle tutarlılık gösterip göstermediği, ölçeklerdeki maddelerin katılımcılar tarafından farklı algılanıp algılanmadığının ölçülmesi amacıyla güvenilirlik analizi yapılmıştır.

Alfa katsayısı (Cronbach α), ölçeğin güvenilirliğini test etmede en yaygın kullanılan yöntemdir. Alfa katsayısı 0 ve 1 arasında değişen rakamlar alır. Araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirliğinden bahsedebilmek için alfa katsayısının değerinin pozitif ve 0,70 üstünde olması ölçeğin güvenilirliği için yeter koşul kabul edilmektedir. (Hair vd., 1998: 118 den akt. Görgülür, 2013:197).

Ayrıntılı olarak açıklamak gerekirse, Cronbach's Alfa yöntemine göre, Alfa (α) katsayısının kabul edilebilir değerleri genel olarak aşağıdaki gibi yorumlanmaktadır (Özdamar, 2002: 673):

- $0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise çok az güvenilir,
- $0.40 \leq \alpha < 0.60$ az güvenilir,
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek güvenilir,

- $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek çok güvenilirdir.

Araştırmamızda güvenilirlik analizleri için istatistik paket programında Alfa (Cronbach) yöntemi kullanılmış ve sonuçlar yukarıdaki değer aralıklarına göre yorumlanmıştır.

Ölçek	Madde sayısı	Cronbach's Alpha katsayısı
İş tatmini	20	,945
Örgütsel bağlılık	15	,849
Örgütsel adalet	20	,964

Tablo 1. Güvenilirlik analizi sonuçları

Yukarıdaki tablo incelendiğinde, anket çalışmasında kullanılan ölçeklerin güvenilirlik katsayılarının çok güvenilir kabul edilen aralıkta olduğu görülmüştür. Her bir ölçeğin güvenilirlik analiz tabloları ayrı ayrı incelendiğinde, güvenilirlik analizi tablolarının aşağıdaki gibi olduğu görülmektedir.

	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Ort.	Std.
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde		
İş tatmini1	30	7,7	66	17,0	104	26,8	158	40,7	30	7,7	3,24	1,069
İş tatmini2	59	15,2	87	22,4	120	30,9	105	27,1	17	4,4	2,83	1,119
İş tatmini3	70	18,0	77	19,8	101	26,0	110	28,4	30	7,7	2,88	1,226
İş tatmini4	45	11,6	71	18,3	114	29,4	126	32,5	32	8,2	3,07	1,140
İş tatmini5	71	18,3	78	20,1	125	32,2	91	23,5	23	5,9	2,79	1,167
İş tatmini6	55	14,2	80	20,6	127	32,7	103	26,5	23	5,9	2,89	1,126
İş tatmini7	37	9,5	40	10,3	103	26,5	156	40,2	52	13,4	3,38	1,133
İş tatmini8	42	10,8	62	16,0	97	25,0	145	37,4	42	10,8	3,21	1,165
İş tatmini9	21	5,4	45	11,6	94	24,2	163	42,0	65	16,8	3,53	1,069
İş tatmini10	33	8,5	62	16,0	121	31,2	136	35,1	36	9,3	3,21	1,087
İş tatmini11	49	12,6	79	20,4	119	30,7	104	26,8	37	9,5	3,00	1,167
İş tatmini12	31	8,0	74	19,1	147	37,9	112	28,9	24	6,2	3,06	1,022
İş tatmini13	83	21,4	80	20,6	131	33,8	81	20,9	13	3,4	2,64	1,131
İş tatmini14	119	30,7	96	24,7	99	25,5	62	16,0	12	3,1	2,36	1,163
İş tatmini15	86	22,2	86	22,2	128	33,0	68	17,5	20	5,2	2,61	1,159
İş tatmini16	58	14,9	79	20,4	125	32,2	95	24,5	31	8,0	2,90	1,166
İş tatmini17	63	16,2	72	18,6	121	31,2	107	27,6	25	6,4	2,89	1,167
İş tatmini18	36	9,3	54	13,9	104	26,8	145	37,4	49	12,6	3,30	1,141
İş tatmini19	62	16,0	89	22,9	115	29,6	94	24,2	28	7,2	2,84	1,173
İş tatmini20	35	9,0	63	16,2	126	32,5	121	31,2	43	11,1	3,19	1,116
İş tatmini											2,99	0,794

Tablo 2. İş tatmini ölçeği maddelerinin açıklayıcı istatistikleri

Yukarıdaki tabloda verilen iş tatmini sorularına ait istatistik sonuçları incelendiğinde ortalaması en yüksek olan maddenin 9. madde, en düşük olan maddenin ise 14. madde olduğu görülmüştür. İş tatmini ölçeğindeki 9. madde çalışanların “Başkaları için bir şeyler

yapabildiğini hissetme açısından”, 14. madde ise “Terfi imkânı olması açısından” işlerinden ne kadar tatmin oldukları ile ilgilidir.

	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum			
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Ort.	Std.
Örgütsel bağlılık1	21	5,4	52	13,4	106	27,3	154	39,7	55	14,2	3,44	1,061
Örgütsel bağlılık2	76	19,6	91	23,5	121	31,2	80	20,6	20	5,2	2,68	1,155
Örgütsel bağlılık3	17	4,4	56	14,4	111	28,6	119	30,7	85	21,9	3,51	1,115
Örgütsel bağlılık4	78	20,1	100	25,8	118	30,4	69	17,8	23	5,9	2,64	1,161
Örgütsel bağlılık5	45	11,6	81	20,9	135	34,8	100	25,8	27	7,0	2,96	1,100
Örgütsel bağlılık6	38	9,8	64	16,5	111	28,6	128	33,0	47	12,1	3,21	1,153
Örgütsel bağlılık7	35	9,0	62	16,0	123	31,7	135	34,8	33	8,5	3,18	1,086
Örgütsel bağlılık8	72	18,6	112	28,9	110	28,4	78	20,1	16	4,1	2,62	1,122
Örgütsel bağlılık9	16	4,1	54	13,9	113	29,1	120	30,9	85	21,9	3,53	1,103
Örgütsel bağlılık10	54	13,9	81	20,9	146	37,6	83	21,4	24	6,2	2,85	1,099
Örgütsel bağlılık11	42	10,8	112	28,9	124	32,0	71	18,3	39	10,1	2,88	1,138
Örgütsel bağlılık12	45	11,6	118	30,4	133	34,3	63	16,2	29	7,5	2,78	1,087
Örgütsel bağlılık13	21	5,4	37	9,5	93	24,0	160	41,2	77	19,8	3,61	1,074
Örgütsel bağlılık14	80	20,6	81	20,9	118	30,4	84	21,6	25	6,4	2,72	1,198
Örgütsel bağlılık15	29	7,5	44	11,3	136	35,1	91	23,5	88	22,7	3,43	1,173
Örgütsel bağlılık											3,07	0,636

Tablo 3. Örgütsel bağlılık ölçeği maddelerinin açıklayıcı istatistikleri

Araştırmamızda örgütsel bağlılık sorularına ilişkin sonuçlar yorumlanmadan önce ölçekteki negatif anlamlı sorular (3. 9. 11. 12. ve 15. Sorular) düzenlenerek tüm soruların pozitif yönlü olması sağlanmış, verilen cevaplar buna göre düzenlendikten sonra analiz yapılmıştır. Örgütsel bağlılık sorularına ait istatistik sonuçları incelendiğinde ortalaması en yüksek olan maddenin 13. madde, en düşük olan maddenin ise 8. madde olduğu görülmüştür. Ölçekteki 13. Madde, “Kurumumun geleceğini gerçekten önemsiyorum.”, 8. madde ise “Çalıştığım kurum, iş performansı açısından bana en iyi şekilde ilham vermektedir.” Şeklinde dir.

	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Ort.	Std.
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde		
Örgütsel adalet1	48	12,4	80	20,6	87	22,4	143	36,9	30	7,7	3,07	1,174
Örgütsel adalet2	113	29,1	103	26,5	90	23,2	68	17,5	14	3,6	2,40	1,180
Örgütsel adalet3	77	19,8	90	23,2	110	28,4	93	24,0	18	4,6	2,70	1,169
Örgütsel adalet4	66	17,0	113	29,1	112	28,9	81	20,9	16	4,1	2,66	1,110
Örgütsel adalet5	59	15,2	99	25,5	113	29,1	98	25,3	19	4,9	2,79	1,128
Örgütsel adalet6	66	17,0	114	29,4	110	28,4	79	20,4	19	4,9	2,67	1,125
Örgütsel adalet7	104	26,8	107	27,6	110	28,4	50	12,9	17	4,4	2,40	1,141
Örgütsel adalet8	90	23,2	86	22,2	138	35,6	62	16,0	12	3,1	2,54	1,105
Örgütsel adalet9	71	18,3	93	24,0	117	30,2	92	23,7	15	3,9	2,71	1,132
Örgütsel adalet10	86	22,2	100	25,8	106	27,3	81	20,9	15	3,9	2,59	1,157
Örgütsel adalet11	95	24,5	88	22,7	114	29,4	70	18,0	21	5,4	2,57	1,193
Örgütsel adalet12	38	9,8	71	18,3	139	35,8	117	30,2	23	5,9	3,04	1,056
Örgütsel adalet13	44	11,3	65	16,8	142	36,6	112	28,9	25	6,4	3,02	1,082
Örgütsel adalet14	53	13,7	78	20,1	146	37,6	88	22,7	23	5,9	2,87	1,094
Örgütsel adalet15	48	12,4	69	17,8	140	36,1	113	29,1	18	4,6	2,96	1,073
Örgütsel adalet16	52	13,4	79	20,4	131	33,8	107	27,6	19	4,9	2,90	1,098
Örgütsel adalet17	57	14,7	101	26,0	124	32,0	87	22,4	19	4,9	2,77	1,103
Örgütsel adalet18	54	13,9	88	22,7	137	35,3	88	22,7	21	5,4	2,83	1,096
Örgütsel adalet19	51	13,1	92	23,7	133	34,3	92	23,7	20	5,2	2,84	1,088
Örgütsel adalet20	65	16,8	88	22,7	122	31,4	90	23,2	23	5,9	2,79	1,151
Örgütsel adalet											2,76	0,866

Tablo 4. Örgütsel adalet ölçeği maddelerinin açıklayıcı istatistikleri

Örgütsel adalet sorularına ait istatistik sonuçları incelendiğinde ortalaması en yüksek olan maddenin 1. madde, en düşük olan maddenin ise 7. madde olduğu görülmüştür. Ölçekteki 1. madde “Çalışma programım adildir.”, 7. madde ise “Yöneticiler işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar” şeklindedir

Sonuçlara genel olarak bakıldığında en düşük ortalamasının 2,76 (yüzde 55,2) ile örgütsel adalet, en yüksek ortalamasının 3,07 (yüzde 61,4) ile örgütsel bağlılık test sonuçlarında olduğu görülmüştür. İş tatmini sonuçları ortalaması ise 2,99 (yüzde 59,8) olmuştur.

4.7. Araştırmadan Elde Edilen Verilerin Analizi ve Bulguları

4.7.1. Araştırmadan Elde Edilen Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen verilerin değerlendirilmesinde istatistik paket programı kullanılmıştır. Veri analizinde ilk olarak; Çalışanların örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel bağlılık algulamaları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Hiyerarşik Regresyon analizi yapılmıştır. İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracı değişken rolünü belirlemek için Sobel testi yapılmıştır. Çalışanların demografik bilgileri ile

örgütsel adalet algıları, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla T testi ve ANOVA testi yapılmıştır. Araştırma verileri gizlilik esaslı çerçevesinde değerlendirilmiştir.

4.7.2. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Demografik özellikler başlığı altında incelenen bulgular, katılımcıların cinsiyeti, medeni durumu, yaşı, öğrenim durumu, çalışılan pozisyonu ve aynı kurumda çalışma sürelerini içermektedir.

4.7.2.1. Katılımcıların cinsiyete göre dağılımı

Araştırmaya katılan çalışanların 237'si kadın, 151'i erkektir. Bu durum oransal olarak ifade edildiğinde %61 kadın, %39 erkek çalışanın araştırmaya katıldığını söylemek mümkündür.

Cinsiyet	Sayı	Yüzde
Kadın	237	61,1
Erkek	151	38,9
Toplam	388	100,0

Tablo 5. Kurumdaki cinsiyet değişkeni için frekans ve yüzde değerleri

4.7.2.2. Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımı

Katılımcıların 152'si bekâr, 236'sı evli çalışanlardan oluşmaktadır. Oransal olarak ifade edildiğinde; %61 evli, %39 bekâr çalışanın araştırmaya katıldığını söylemek mümkündür.

Medeni Durum	Sayı	Yüzde
Bekar	152	39,2
Evli	236	60,8
Toplam	388	100,0

Tablo 6. Kurumdaki medeni durum değişkeni için frekans ve yüzde değerleri

4.7.2.3. Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımı

Araştırmaya katılan çalışanların yaş grupları incelendiğinde yaşları 25 ve daha küçük olan 23 katılımcı, yaşları 26-34 yaş aralığında bulunan 155 kişi, yaşları 35-44 yaş aralığında bulunan 145 kişi, yaşları 45 ve daha büyük olan 65 çalışanın araştırmaya katıldığı saptanmıştır. Bu durum oransal olarak ifade edildiğinde katılımcıların %40 'ının 26- 34 yaş aralığında bulunduğunu, %37 'sinin 35-44 yaş aralığında bulunduğunu, %17 'sinin 45 yaş ve üzerinde olduğunu, % 6 'sının 25 yaş ve altında olduğunu söylemek mümkündür. Katılımcılar arasında en fazla yığılma 26-34 yaş aralığında olmuştur.

Yaş Grupları	Sayı	Yüzde
25 ve Daha Küçük	23	5,9
26-34	155	39,9
35-44	145	37,4
45 ve Daha Büyük	65	16,8
Toplam	388	100,0

Tablo 7. Kurumdaki yaş değişkeni için frekans ve yüzde değerleri

4.7.2.4. Katılımcıların eğitim durumuna göre dağılımı

Katılımcıların eğitim düzeyine göre dağılımı incelendiğinde 13 çalışanın eğitim düzeyinin lise ve altı olduğu, 58 çalışanın eğitim düzeyinin ön lisans olduğu, 200 çalışanın eğitim düzeyinin lisans düzeyinde olduğu, 113 çalışanın eğitim düzeyinin yüksek lisans olduğu, 4 çalışanın eğitim düzeyinin de doktora ve daha üst düzeyde olduğu görülmüştür.

Bu durum oransal olarak ifade edildiğinde; en fazla yığılmanın %52 ile lisans düzeyinde eğitim alan katılımcılar arasında olduğu, katılımcıların %29'unun yüksek lisans düzeyinde eğitim aldığı, %15 'inin ön lisans düzeyinde eğitim aldığı, %3 'ünün lise ve daha alt düzeyde eğitim aldığı, %1'inin ise doktora ve daha üst düzeyde eğitim alan personel olduğu ifade söylenebilir.

Eğitim durumu	Sayı	Yüzde
Lise ve altı	13	3,4
Ön lisans	58	14,9
Lisans	200	51,5
Yüksek lisans	113	29,1
Doktora ve üstü	4	1,0
Toplam	388	100,0

Tablo 8. Kurumdaki eğitim düzeyi değişkeni için frekans ve yüzde değerleri

4.7.2.5. Katılımcıların çalıştıkları pozisyona göre dağılımı

Katılımcıların çalıştıkları pozisyona göre dağılımı incelendiğinde, araştırmaya 15 yöneticinin, 68 birim sorumlusunun ve 305 personelin katıldığını söylemek mümkündür. Bu durum oransal olarak ifade edildiğinde katılımcıların %79'unun personelden, %17'sinin birim sorumlularından, %4'ünün yöneticilerden oluştuğu ifade edilebilir.

Çalışılan pozisyon	Sayı	Yüzde
Personel	305	78,6
Birim sorumlusu	68	17,5
Yönetici	15	3,9
Toplam	388	100,0

Tablo 9. Kurumdaki çalışılan pozisyon değişkeni için frekans ve yüzde değerleri

4.7.2.6. Katılımcıların çalışma sürelerine göre dağılımı

Katılımcıların kurumda çalışma sürelerine göre dağılımı incelendiğinde, kurumda çalışma süresi 5 yıl ve daha az olan 111 katılımcı olduğu, 6-10 yıl olan 123 katılımcı olduğu, 11-15 yıl olan 67 katılımcı olduğu, 16-20 yıl olan 33 katılımcı olduğu 21-25 yıl olan 26 katılımcı olduğu, 26 ve daha uzun süredir kurumda çalışan 28 katılımcı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kurumda çalışma süresi daha fazla olan çalışanların ankete katılımı daha az olmuştur. Bu durum oransal olarak ifade edildiğinde; %32 ile en fazla yığılma, çalışma süresi 6-10 yıl aralığındaki katılımcılardadır. %29'unun kurumda çalışma süresinin 5 yıl ve daha az, %17'sinin kurumda çalışma süresinin 11-15 yıl, %8'inin kurumda çalışma süresinin 16-

20 yıl olduğu, çalışma süresi 21-25 yıl aralığında ve 26 yıldan fazla olan katılımcıların %7 lik oranda katılım sağladığını söylemek mümkündür.

Çalışma süresi	Sayı	Yüzde
5 yıl ve daha az	111	28,6
6-10 yıl	123	31,7
11-15 yıl	67	17,3
16-20 yıl	33	8,5
21-25 yıl	26	6,7
26 yıl ve daha uzun süre	28	7,2
Toplam	388	100,0

Tablo 10. Kurumdaki çalışılan süre değişkeni için frekans ve yüzde değerleri

4.8. Araştırmada Kurulan Hipotezlerin Test Edilmesi

4.8.1. İş tatmini, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkinin test edilmesi

H₁: İş tatmini düzeyi örgütsel bağlılığı etkiler.

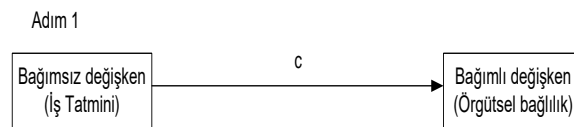
H₂: İş tatmini düzeyi örgütsel adalet algısını etkiler.

H₃: İş tatmin düzeyinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü vardır.

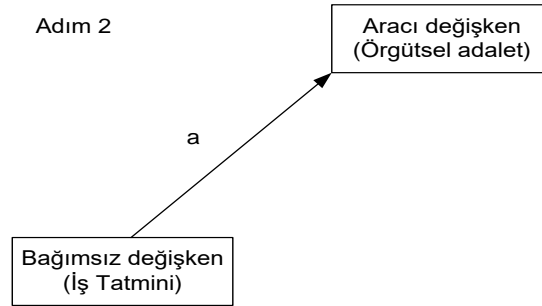
H₁, H₂, H₃, hipotezlerinin test edilmesi için aşağıdaki aşamalar izlenmiştir;

Aracı değişken rolü analizinde Baron ve Kenny tarafından önerilen ve hiyerarşik regresyon analizine dayanan yöntem kullanılmıştır. Bu yöntem aşağıda verilen adımlardan oluşmaktadır.

1. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi vardır.

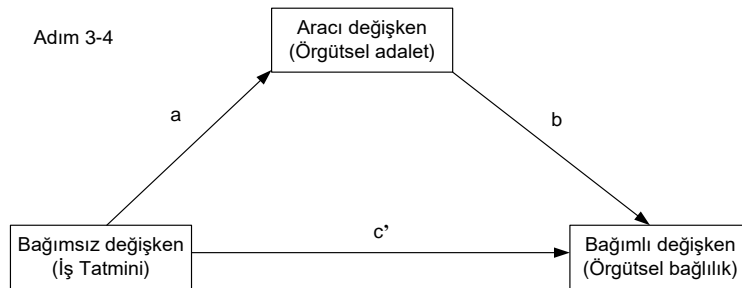


2. Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde etkisi vardır.



Aşamalı regresyon analizinin birinci aşamasında bağımsız değişken ile bağımlı değişkenin kullanıldığı model oluşturulur. Modelin ikinci aşamasında aracı değişken modele dâhil edilir.

İkinci aşama regresyon analizinde bağımsız değişkenin etkisi tamamen ortadan kalkarsa (katsayısı istatistiksel olarak anlamsız olursa) tam aracılık rolü vardır, bağımsız değişkenin etkisi devam ederse (katsayısı istatistiksel olarak anlamlı olursa) kısmi aracılık rolü vardır.



Şekil 1 Araştırmanın Modeli

Analizin devamında aracı değişkenin etkisinin analizi için Sobel testi yapılır.

	Regresyon katsayıları	Standard regresyon katsayıları	t	p
Sabit	1,588		16,008	0,000
İş tatmini	0,495	0,618	15,440	0,000
R	R kare	Düzeltilmiş R kare	F	p
,618	0,382	0,380	238,384	,000

Tablo 11. İş tatmininin Örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi için doğrusal regresyon analizi bulguları

Açıklayıcı değişken (bağımsız değişken) İş tatmini, açıklanan değişken (bağımlı değişken) örgütsel bağlılık alınarak oluşturulan doğrusal regresyon modeli Tablo 11’de verilmiştir. Yapılan ANOVA testine göre model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Ayrıca modelin belirleme katsayısı (düzeltilmiş) 0,380 olarak hesaplanmıştır. Buna göre örgütsel bağlılık değişkenindeki değişkenliğin %38’i doğrusal regresyon modeli aracılığıyla iş tatmini değişkeni tarafından açıklanmaktadır. Regresyon modelinin katsayılarının anlamlılığı için yapılan student-t testine göre her iki katsayı da istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu bulgulara göre iş tatmini STTM ve örgütsel bağlılık BAG olmak üzere regresyon doğrusunun tahmini

$$BAG = 1,588 + 0,495 \times STTM$$

Olarak elde edilir. Standart regresyon katsayısına göre iş tatmini değişkenindeki 1 birim artışın örgütsel bağlılık değişkeninde 0,618 birim artışa neden olması beklenir.

	Regresyon katsayıları	Standard regresyon katsayıları	t	p
Sabit	0,359		3,072	0,002
İş tatmini	0,801	0,734	21,245	0,000
R	R kare	Düzeltilmiş R kare	F	p
,734	0,539	0,538	451,346	,000

Tablo 12. İş tatmininin Örgütsel adalet üzerindeki etkisi için doğrusal regresyon analizi bulguları

Açıklayıcı değişken (bağımsız değişken) İş tatmini, açıklanan değişken (bağımlı değişken) örgütsel adalet alınarak oluşturulan doğrusal regresyon modeli Tablo 12’de verilmiştir. Yapılan ANOVA testine göre model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Ayrıca modelin belirleme katsayısı (düzeltilmiş) 0,538 olarak hesaplanmıştır. Buna göre örgütsel adalet değişkenindeki değişkenliğin %53,8’i doğrusal regresyon modeli aracılığıyla iş tatmini değişkeni tarafından açıklanmaktadır. Regresyon modelinin katsayılarının anlamlılığı için yapılan student-t testine göre her iki katsayı da istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu bulgulara göre iş tatmini STTM ve örgütsel adalet ADA olmak üzere regresyon doğrusunun tahmini

$$ADA = 0,359 + 0,801 \times STTM$$

Olarak elde edilir. Standart regresyon katsayısına göre iş tatmini değişkenindeki 1 birim artışın örgütsel bağlılık değişkeninde 0,734 birim artışa neden olması beklenir.

Model I				
	Regresyon Katsayıları	Standard Regresyon Katsayıları	t	p
Sabit	1,588		16,008	0,000
İş Tatmini	0,495	0,618	15,440	0,000
R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	F	P
,618	0,382	0,380	238,384	,000
R Karedeki Değişim: 0,382 F: 238,384 P:0,000				

Tablo 13. İş tatmininin Örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü için hiyerarşik regresyon analizi bulguları

Model II				
	Regresyon Katsayıları	Standard Regresyon Katsayıları	t	p
Sabit	1,501		15,578	0,000
İş Tatmini	0,301	0,375	6,635	0,000
Örgütsel Adalet	0,242	0,330	5,841	0,000
R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	F	P
,657	0,432	0,429	146,474	,000
R Karedeki Değişim: 0,050 F: 34,114 P:0,000				

Tablo 13. (devam) İş tatmininin Örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü için hiyerarşik regresyon analizi bulguları

İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracı değişken rolü için hiyerarşik regresyon modeli bulguları Tablo 13’de verilmiştir. Her iki model de istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Model 1’de sadece iş tatmini değişkeni kullanılmıştır. Bu modelin belirleme katsayısı (Düzeltilmiş R-kare) 0,380 olarak hesaplanmıştır. Model 2’de ise hem iş tatmini hem de örgütsel adalet kullanılmıştır. Bu modelde ise belirleme katsayısı 0,429 olarak hesaplanmıştır. Model I ile Model II arasındaki R-karedeki artış istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Ayrıca her iki modelde iş tatmini değişkeninin katsayısı incelendiğinde Model II’de iş tatminin katsayısının düştüğü ancak hala istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Bu sonuç örgütsel adaletin modelde kullanılmasının örgütsel bağlılıktaki değişkenliği açıklamada önemli rol oynadığını göstermektedir. Diğer bir ifadeyle Baron ve Kenny koşullarının sağlandığı ve örgütsel adalet değişkeninin kısmi aracılık rolü olduğu görülmektedir. Model 2'ye göre regresyon denklemi

$$BAG = 1,501 + 0,301 \times STTM + 0,242 \times ADA$$

Şeklinde. Standart katsayılara göre iş tatminindeki 1 birim artış örgütsel bağlılık değişkeninde 0,375 birim artışa, örgütsel adalette 1 birim değişim örgütsel bağlılıkta 0,330 birim artışa kaynaklık etmesi beklenmektedir.

İşlem adımı	Yol	Beta	S. Hata	S. Beta	Sobel Testi Bulguları	
1.	c	,495	,032	,618	Dolaylı etki (a.b)	0,194
2.	a	,801	,038	,734	Sobel S. Hata	0,035
3.-4.	b	,242	,042	,330	Z (D. etki/S. S. Hata)	5,558
	c'	,301	,045	,375	S. Dolaylı etki	0,242
					p değeri	0,000
					Aracı değişken tarafından açıklanan etkinin oranı	0,392

Tablo 14. İş tatmininin Örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü için Sobel testi bulguları

İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracı değişken rolü için sobel testi Tablo 14'de verilmiştir.

Buna göre aracılık modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Ayrıca aracı değişkenin etkisi 0,392 olarak hesaplanmıştır. Buna göre örgütsel adalet algısı, iş tatmininin örgütsel bağlılığa etkisindeki değişkenliğin %39,2'sini açıklamakta olup kısmi aracılık rolü vardır.

Bu durumda **H₁**, **H₂**, **H₃**, hipotezleri *desteklenmiştir*.

4.8.2. Araştırmada Demografik Bulgulara Ait Hipotezlerin Test Edilmesi

Çalışmamın bu kısmında araştırmanın demografik bulgulara ait hipotezlerin test edilmesi yer almaktadır.

4.8.2.1. Katılımcıların iş tatmin düzeyi ile demografik özelliklerinin arasındaki ilişkinin test edilmesi

H4: Çalışanların iş tatmin düzeyi demografik değişkenler açısından anlamlı olarak farklılaşır.

H4.1: Çalışanların iş tatmin düzeyi cinsiyet değişkeni açısından anlamlı olarak farklılaşır.

Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sapma	t	p
Kadın	237	3,01	0,796	0,427	0,670
Erkek	151	2,97	0,792		

Tablo 15. Çalışanların iş tatmin düzeylerinin cinsiyet değişkeni açısından farklılaşması

Çalışanların iş tatmin düzeylerinin cinsiyet değişkeni açısından farklılaşıp farklılaşmadığı t testi ile incelenmiştir. Tablo 15'e göre %5 anlamlılık düzeyinde cinsiyet ile iş tatmin düzeyinin ($P > 0,05$) anlamlı olarak farklılaşmadığı görülmektedir. Bu durumda **H4.1** hipotezi *desteklenmemiştir*.

H4.2: Çalışanların iş tatmin düzeyi medeni durum değişkeni açısından anlamlı olarak farklılaşır.

Medeni Durum	N	Ort.	Std. Sapma	t	p
Bekar	152	2,95	0,774	-0,766	0,444
Evli	236	3,02	0,806		

Tablo 16. Çalışanların iş tatmin düzeylerinin medeni durum değişkeni açısından farklılaşması

Çalışanların iş tatmin düzeylerinin medeni durum değişkeni açısından farklılaşıp farklılaşmadığı t testi ile incelenmiştir. Tablo 16'ya göre %5 anlamlılık düzeyinde medeni durum ile iş tatmin düzeyinin ($P > 0,05$) anlamlı olarak farklılaşmadığı görülmektedir. Bu durumda **H4.2** hipotezi *desteklenmemiştir*.

H4.3: Çalışanların iş tatmin düzeyi yaş değişkeni açısından anlamlı olarak farklılaşır.

	Yaş Grupları	N	Ort.	Std. Sapma	f	p
İş Tatmini	25 ve Daha Küçük	23	2,92	0,817	0,617	0,605
	26-34	155	2,97	0,774		
	35-44	145	2,97	0,804		
	45 ve Daha Büyük	65	3,11	0,813		
	Total	388	2,99	0,794		

Tablo 17. Çalışanların iş tatmin düzeylerinin yaş değişkeni açısından farklılaşması

Çalışanların iş tatmin düzeylerinin yaş grupları değişkeni açısından farklılaşıp farklılaşmadığı ANOVA testi ile incelenmiştir. Tablo 17'ye göre %5 anlamlılık düzeyinde yaş grupları değişkeni ile iş tatmin düzeyinin ($P > 0,05$) anlamlı olarak farklılaşmadığı görülmektedir. Bu durumda **H4.3** hipotezi *desteklenmemiştir*.

H4.4: Çalışanların iş tatmin düzeyi eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı olarak farklılaşır.

	Eğitim Durumu	N	Ort.	Std. Sapma	f	p
İş Tatmini	Önlisans	58	3,11	0,771	3,178	0,043
	Lisans	200	2,89	0,788		
	Yüksek Lisans	113	3,09	0,794		
	Toplam	371	2,98	0,792		

Tablo 18. Çalışanların iş tatmin düzeylerinin eğitim durumu değişkeni açısından farklılaşması

Çalışanların iş tatmin düzeylerinin eğitim durumu değişkeni açısından farklılaşıp farklılaşmadığı ANOVA testi ile incelenmiştir. Tablo 18'e göre %5 anlamlılık düzeyinde eğitim durumu değişkeni ile iş tatmin düzeyinin ($P < 0,05$) anlamlı olarak farklılaştığı görülmektedir. Bu durumda **H4.4** hipotezi *desteklenmiştir*. Ortalamalar incelendiğinde farklılığın lisans mezunu çalışanların ortalamasının düşük ve ön lisans mezunu çalışanların ortalamasının yüksek olmasından kaynaklandığı görülmektedir.

H4.5: Çalışanların iş tatmin düzeyi çalışılan pozisyon açısından anlamlı olarak farklılaşır.

	Çalışılan Pozisyon	N	Ort.	Std. Sapma	t	p
İş Tatmini	Personel	305	2,94	0,776	-2,615	0,009
	Birim Sr./Yönetici	83	3,19	0,830		

Tablo 19. Çalışanların iş tatmin düzeylerinin çalışılan pozisyon açısından farklılaşması

Çalışanların iş tatmin düzeylerinin görev yaptıkları pozisyon açısından farklılaşıp farklılaşmadığı t testi ile incelenmiştir. Tablo 19'a göre %5 anlamlılık düzeyinde çalışılan pozisyon ile iş tatmin düzeyinin ($P < 0,05$) anlamlı olarak farklılaştığı görülmektedir. Ortalamalar incelendiğinde personel konumunda çalışanların ortalamasının daha düşük olduğu görülmektedir. Bu durumda **H_{4.5}** hipotezi *desteklenmiştir*.

H_{4.6}: Çalışanların iş tatmin düzeyi kıdem değişkeni açısından anlamlı olarak farklılaşır.

	Çalışma süresi	N	Ort.	Std. Sapma	f	p
İş tatmini	5 yıl ve daha az	111	2,94	0,811	0,709	0,547
	6-10 yıl	123	2,96	0,791		
	11-15 yıl	67	3,10	0,776		
	16 yıl ve daha çok	87	3,03	0,792		
	Total	388	2,99	0,794		

Tablo 20. Çalışanların iş tatmini düzeylerinin kıdem değişkeni açısından farklılaşması

Çalışanların iş tatmin düzeylerinin kıdem değişkeni açısından farklılaşıp farklılaşmadığı ANOVA testi ile incelenmiştir. Tablo 20'ye göre %5 anlamlılık düzeyinde yaş grupları değişkeni ile iş tatmin düzeyinin ($P > 0,05$) anlamlı olarak farklılaşmadığı görülmektedir. Bu durumda **H_{4.6}** hipotezi *desteklenmemiştir*.

4.8.2.2. Katılımcıların örgütsel adalet algıları ile demografik özellikleri arasındaki ilişkinin test edilmesi

H₅: Çalışanların örgütsel adalet algıları demografik değişkenler açısından anlamlı olarak farklılaşır.

H_{5.1}: Çalışanların örgütsel adalet algıları cinsiyet değişkeni açısından anlamlı olarak farklılaşır.

Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sapma	t	p
Kadın	237	2,74	0,898	-0,467	0,641
Erkek	151	2,78	0,817		

Tablo 21. Çalışanların örgütsel adalet algılarının cinsiyet değişkeni açısından farklılaşması

Çalışanların örgütsel adalet algı düzeylerinin cinsiyet değişkeni açısından farklılaşıp farklılaşmadığı t testi ile incelenmiştir. Tablo 21'e göre %5 anlamlılık düzeyinde cinsiyet ile örgütsel adalet algı düzeyinin ($P > 0,05$) anlamlı olarak farklılaşmadığı görülmektedir. Bu durumda **H_{5.1}** hipotezi *desteklenmemiştir*.

H_{5.2}: Çalışanların örgütsel adalet algıları medeni durum değişkeni açısından anlamlı olarak farklılaşır

Medeni durum	N	Ort.	Std. Sapma	t	p
Bekar	152	2,71	0,817	-0,861	0,390
Evli	236	2,79	0,897		

Tablo 22. Çalışanların örgütsel adalet algılarının medeni durum değişkeni açısından farklılaşması

Çalışanların örgütsel adalet algı düzeylerinin medeni durum değişkeni açısından farklılaşıp farklılaşmadığı t testi ile incelenmiştir. Tablo 22'ye göre %5 anlamlılık düzeyinde medeni durum ile örgütsel adalet algı düzeyinin ($P > 0,05$) anlamlı olarak farklılaşmadığı görülmektedir. Bu durumda **H_{5.2}** hipotezi *desteklenmemiştir*.

H_{5.3}: Çalışanların örgütsel adalet algıları yaş değişkeni açısından anlamlı olarak farklılaşır.

Yaş grupları	N	Ort.	Std. Sapma	f	p
25 ve daha küçük	23	2,63	0,680	0,918	0,432
26-34	155	2,76	0,827		
35-44	145	2,71	0,899		
45 ve daha büyük	65	2,90	0,938		
Total	388	2,76	0,866		

Tablo 23. Çalışanların örgütsel adalet algılarının yaş değişkeni açısından farklılaşması

Çalışanların örgütsel adalet algı düzeylerinin yaş grupları değişkeni açısından farklılaşıp farklılaşmadığı ANOVA testi ile incelenmiştir. Tablo 23'e göre %5 anlamlılık

düzeyinde yaş grupları ile örgütsel adalet algı düzeyinin ($P > 0,05$) anlamlı olarak farklılaşmadığı görülmektedir. Bu durumda **H_{5.3}** hipotezi *desteklenmemiştir*.

H_{5.4}: Çalışanların örgütsel adalet algıları eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı olarak farklılaşır.

Eğitim Durumu	N	Ort.	Std. Sapma	f	p
Önlisans	58	2,84	0,838	1,024	0,360
Lisans	200	2,69	0,879		
Yüksek Lisans	113	2,81	0,876		
Total	371	2,75	0,872		

Tablo 24. Çalışanların örgütsel adalet algılarının eğitim değişkeni açısından farklılaşması

Çalışanların örgütsel adalet algı düzeylerinin eğitim durumu değişkeni açısından farklılaşıp farklılaşmadığı ANOVA testi ile incelenmiştir. Tablo 24'e göre %5 anlamlılık düzeyinde eğitim durumu ile örgütsel adalet algı düzeyinin ($P > 0,05$) anlamlı olarak farklılaşmadığı görülmektedir. Bu durumda **H_{5.4}** hipotezi *desteklenmemiştir*.

H_{5.5}: Çalışanların örgütsel adalet algıları çalışılan pozisyon açısından anlamlı olarak farklılaşır.

Çalışılan Pozisyon	N	Ort.	Std. Sapma	t	p
Personel	305	2,70	0,868	-2,555	0,011
Birim Sr./Yönetici	83	2,97	0,830		

Tablo 25. Çalışanların örgütsel adalet algılarının çalışma pozisyonu değişkeni açısından farklılaşması

Çalışanların örgütsel adalet algı düzeylerinin çalışılan pozisyon açısından farklılaşıp farklılaşmadığı t testi ile incelenmiştir. Tablo 25'e göre %5 anlamlılık düzeyinde çalışılan pozisyon ile örgütsel adalet algı düzeyinin ($P < 0,05$) anlamlı olarak farklılaştığı görülmektedir. Bu durumda **H_{5.5}** hipotezi *desteklenmiştir*.

H_{5.6}: Çalışanların örgütsel adalet algıları kıdem değişkeni açısından anlamlı olarak farklılaşır.

Çalışma süresi	N	Ort.	Std. Sapma	f	p
5 yıl ve daha az	111	2,75	0,831	0,350	0,789
6-10 yıl	123	2,70	0,862		
11-15 yıl	67	2,78	0,867		
16 yıl ve daha çok	87	2,82	0,924		
Total	388	2,76	0,866		

Tablo 26. Çalışanların örgütsel adalet algılarının çalışma süresi değişkeni açısından farklılaşması

Çalışanların örgütsel adalet algı düzeylerinin kıdem değişkeni açısından farklılaşıp farklılaşmadığı ANOVA testi ile incelenmiştir. Tablo 26'ya göre %5 anlamlılık düzeyinde kıdem ile örgütsel adalet algı düzeyinin ($P > 0,05$) anlamlı olarak farklılaşmadığı görülmektedir. Bu durumda **H_{5.6}** hipotezi *desteklenmemiştir*.

4.8.2.3. Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyleri ile demografik özellikleri arasındaki ilişkinin test edilmesi

H₆: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi demografik değişkenler açısından anlamlı olarak farklılaşır

H_{6.1}: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi cinsiyet değişkeni açısından anlamlı olarak farklılaşır.

Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sapma	t	p
Kadın	237	3,07	0,618	0,173	0,862
Erkek	151	3,06	0,665		

Tablo 27. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyet değişkeni açısından farklılaşması

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyet değişkeni açısından farklılaşıp farklılaşmadığı t testi ile incelenmiştir. Tablo 27'ye göre %5 anlamlılık düzeyinde cinsiyet ile örgütsel bağlılık düzeyinin ($P > 0,05$) anlamlı olarak farklılaşmadığı görülmektedir.

Bu durumda **H_{6.1}** hipotezi *desteklenmemiştir*.

H_{6.2}: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi medeni durum değişkeni açısından anlamlı olarak farklılaşır.

Medeni Durum	N	Ort.	Std. Sapma	t	p
Bekar	152	3,04	0,594	-0,588	0,557
Evli	236	3,08	0,662		

Tablo 28. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin medeni durum değişkeni açısından farklılaşması

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin medeni durum değişkeni açısından farklılaşp farklılaşmadığı t testi ile incelenmiştir. Tablo 28'e göre %5 anlamlılık düzeyinde medeni durum ile örgütsel bağlılık düzeyinin ($P > 0,05$) anlamlı olarak farklılaşmadığı görülmektedir. Bu durumda **H_{6.2}** hipotezi *desteklenmemiştir*.

H_{6.3}: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi yaş değişkeni açısından anlamlı olarak farklılaşır.

Yaş grupları	N	Ort.	Std. Sapma	f	p
25 ve daha küçük	23	2,98	0,504	0,700	0,553
26-34	155	3,03	0,682		
35-44	145	3,08	0,626		
45 ve daha büyük	65	3,15	0,586		
Total	388	3,07	0,636		

Tablo 29. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yaş grupları değişkeni açısından farklılaşması

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yaş grupları değişkeni açısından farklılaşp farklılaşmadığı ANOVA testi ile incelenmiştir. Tablo 29'a göre %5 anlamlılık düzeyinde yaş grupları değişkeni ile örgütsel bağlılık düzeyinin ($P > 0,05$) anlamlı olarak farklılaşmadığı görülmektedir. Bu durumda **H_{6.3}** hipotezi *desteklenmemiştir*.

H_{6.4}: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı olarak farklılaşır.

Eğitim Durumu	N	Ort.	Std. Sapma	f	p
Önlisans	58	3,18	0,660	1,439	0,238
Lisans	200	3,02	0,648		
Yüksek Lisans	113	3,07	0,582		
Total	371	3,06	0,631		

Tablo 30. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin eğitim durumu değişkeni açısından farklılaşması

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin eğitim durumu değişkeni açısından farklılaşp farklılaşmadığı ANOVA testi ile incelenmiştir. Tablo 30'a göre %5 anlamlılık düzeyinde eğitim durumu ile örgütsel bağlılık düzeyinin ($P > 0,05$) anlamlı olarak farklılaşmadığı görülmektedir. Bu durumda **H_{6.4}** hipotezi *desteklenmemiştir*.

H_{6.5}: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi çalışılan pozisyon açısından anlamlı olarak farklılaşır.

Çalışılan pozisyon	N	Ort.	Std. Sapma	t	p
Personel	305	3,05	0,649	-1,050	0,294
Birim sr./yönetici	83	3,13	0,583		

Tablo 31. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin çalışılan pozisyon açısından farklılaşması

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin çalışılan pozisyon açısından farklılaşp farklılaşmadığı t testi ile incelenmiştir. Tablo 31'e göre %5 anlamlılık düzeyinde çalışılan pozisyon ile örgütsel bağlılık düzeyinin ($P > 0,05$) anlamlı olarak farklılaşmadığı görülmektedir. Bu durumda **H_{6.5}** hipotezi *desteklenmemiştir*.

H_{6.6}: Çalışanların örgüte bağlılıklarında kıdemine göre farklılık vardır.

Çalışma süresi	N	Ort.	Std. Sapma	f	p
5 yıl ve daha az	111	2,99	0,676	1,070	0,362
6-10 yıl	123	3,06	0,628		
11-15 yıl	67	3,13	0,570		
16 yıl ve daha çok	87	3,13	0,639		
Total	388	3,07	0,636		

Tablo 32. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin çalışma süresi değişkeni açısından farklılaşması

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin kıdem değişkeni açısından farklılaşp farklılaşmadığı ANOVA testi ile incelenmiştir. Tablo 32'ye göre %5 anlamlılık düzeyinde medeni durum ile örgütsel bağlılık düzeyinin ($P > 0,05$) anlamlı olarak farklılaşmadığı görülmektedir. Bu durumda **H_{6.6}** hipotezi *desteklenmemiştir*.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Personel yönetimi anlayışının yerini insan kaynakları yönetimi anlayışına bırakması ile birlikte kamu kuruluşu olsun ya da olmasın bütün örgütler, sahip olduğu insan kaynağının örgütün başarısında kritik bir öneme sahip olduğunu değerlendirmişlerdir. Bu durum da yöneticilere çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırma sorumluluğunu yüklemiştir. Bu çalışma işgörenlerin iş tatminleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide örgütsel adalet algısının aracı rolünü belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bunun yanı sıra bu ilişkinin demografik değişkenler açısından farklılaşıp farklılaşmadığının incelenmesi de çalışmanın ikincil amacını oluşturmaktadır. Bu amaçlar doğrultusunda elde edilen verilerin analizi ile ulaşılan sonuçlar şu şekildedir:

Çalışanların iş tatmini düzeyi ortalamaları 2.99, örgütsel adalet ortalamaları 2.76, örgütsel bağlılık ortalamaları 3.07 bulunmuştur.

İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Bu çalışmaya göre iş tatmini, örgütsel bağlılık değişkenindeki değişkenliğin %38'ini açıklamaktadır. ***H₁ hipotezi desteklenmiştir.*** Bu sonuç 2010 yılında Aktay tarafından Kasımpaşa Asker Hastanesi'nde görev yapan 100 hekim üzerinde yapılan araştırma sonucu ile benzerlik göstermektedir. Söz konusu araştırmada İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık arasında %66 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Genel iş tatmini arttıkça, örgütsel bağlılık artmaktadır. Aynı şekilde Hoş ve Oksay tarafından 2015 yılında hemşirelerin iş tatmini ile örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek üzere 249 hemşire üzerinde yapılan araştırmada da iş tatmininin alt boyutları ile örgütsel bağlılığın tüm alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur. Yine, Karataş ve Güleş tarafından 2010 yılında 204 öğretmen üzerinde yapılan araştırma bulgularına bakıldığında iş tatmini ile örgütsel bağlılığın bütün boyutları birbirleriyle pozitif yönde ilişkilidir. Öğretmenlerin iş tatmini ile örgütsel bağlılığı arasında %49 düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İş tatmininin örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisine bakıldığında, örgütsel adalet değişkenindeki değişkenliğin %53,8'inin iş tatmini değişkeni tarafından açıklandığı sonucuna ulaşılmıştır. ***H₂ hipotezi desteklenmiştir.***

Bu sonuç Keklik ve Coşkun Us tarafından 2013 yılında yapılan Örgütsel Adalet Algılamalarının İş Tatminine Etkisi çalışmasında elde edilen araştırma bulguları ile benzerlik göstermektedir. Söz konusu çalışmada, örgütsel adalet ve iş tatmini arasında yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre iş tatminin kendi içindeki tüm boyutlarında %90 üzerinde ilişki tespit edilmiştir. İş tatminin tüm boyutları ile örgütsel adaletin tüm boyutları arasındaki korelasyon ise %75-85 arasında değişmektedir.

Örgütsel adaletin aracı rolünü belirlemek için yapılan analiz sonuçlarına göre ise; örgütsel adalet algısı, iş tatmininin örgütsel bağlılığa etkisindeki değişkenliğin %39,2'sini açıklamaktadır. **H3 hipotezi desteklenmiştir.** Bu sonuç Görgülüer tarafından 2013 yılında banka çalışanları üzerinde 143 personelin katılımı ile yapılan araştırma bulguları ile benzerlik göstermektedir. Söz konusu araştırmanın sonuçlarına bakıldığında örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü (0.526) bir ilişki olduğu, iş tatmininin bu ilişkide tam aracılık rolünde olduğu tespit edilmiştir.

Çalışanların demografik bilgileri ile iş tatmini, örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkilere bakıldığında ise:

İş tatmini ile çalışanların eğitim düzeyine ve görev yaptığı pozisyona göre anlamlı ilişki bulunmuş, diğer demografik değişkenler ile iş tatmini arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır. Ortalamalar incelendiğinde; farklılığın lisans mezunu çalışanların iş tatmini ortalamasının (2,89) düşük ve ön lisans mezunu çalışanların ortalamasının yüksek (3.11), yine aynı şekilde personelin ortalamasının düşük (2,94), yöneticilerin iş tatmini ortalamasının yüksek (3,14) olmasından kaynaklandığı görülmektedir. **H4.4 ve H4.5 hipotezleri kabul edilmiştir.**

Çalışanların örgütsel adalet algıları ile demografik değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi sonucunda ise sadece görev yapılan pozisyon ile örgütsel adalet algısı arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Yönetici pozisyonunda görev yapan çalışanların örgütsel adalet algılarının (2.97) diğer personelden (2.7) daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. **H5.5 hipotezi kabul edilmiştir.**

Örgütsel bağlılık ile demografik değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi sonucunda ise hiçbir demografik değişken ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır.

Bu çalışmada Sağlık Bakanlığı çalışanlarının örgütsel bağlılık ortalamaları 3,07 (%61,4) bulunmuştur. Bu da çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olmadığı şeklinde yorumlanabilmektedir. Bu sonuçlardan hareketle çalışanların örgüte bağlılıklarını artırmak isteyen yöneticilerin, çalışanlarının iş tatminini ve örgütsel adalet algılarını artırmaya yönelik çalışmalar yapması yerinde olacaktır. Elde edilen bu bulgular ışığında çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını artırmaları için karar alıcılara sunulan öneriler aşağıda yer almaktadır:

- ✓ İş tatmininin artması, çalışanların huzurlu ve güvenilir bir ortamda çalışabilmesi için çalışma koşulları iyileştirilmelidir.
- ✓ Çalışanların işlerini yaparken rol çatışması yaşamamaları için yapılan işin niteliği ve yerine getirilmesi gereken görevler açık bir şekilde çalışana aktarılmalıdır.
- ✓ Örgütteki yükselme olanakları çalışanların performansına göre yapılarak hak eden çalışanın hak ettiği göreve gelmesi sağlanmalıdır.
- ✓ Çalışanların örgüte sunduğu katkılar oranında ücret alması ve ücret dağıtımının adaletli yapılması sağlanmalıdır.
- ✓ Çalışanları motive etmek için yapılan işin sonuçları ile ilgili geri bildirimlerde bulunulmalıdır.
- ✓ Örgütteki kazanımların dağıtımının adaletli ve hakkaniyetli yapılması sağlanmalıdır.
- ✓ Örgütteki iş süreçleri ve alınan kararlarla ilgili çalışanlar bilgilendirilmelidir.
- ✓ Yönetici-çalışan iletişim sürecinde çalışanlarla etkili iletişim kurulmalı, hassas durumu olan çalışanlara anlayış gösterilmelidir.
- ✓ Örgütte ödüllerin dağıtılmasında ve cezaların verilmesinde hakkaniyetli olunmalıdır.
- ✓ Personelin işe seçim sürecinde çalışan-görev uyumu dikkate alınarak atama yapılmalıdır.
- ✓ Terfi ve ilerleme sisteminin işletilmesinde çalışanın yeni atanacağı görevin niteliklerini taşıyıp taşımadığı göz önünde bulundurularak atama yapılmalıdır.
- ✓ Çalışanların maaş haricinde yararlandırıldığı ödemelerin ve yardımların adil dağıtımının sağlanmasına özen gösterilmelidir.
- ✓ Tatil ve izin kullanımında çalışanlar mağdur edilmemelidir.

Ayrıca konu ile ilgili ileride yapılacak çalışmalar açısından ise şu önerilerde bulunulabilir:

- ✓ Bu çalışma 388 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcı sayısının artırılması sonuçların evreni yansıtması açısından faydalı olacaktır.
- ✓ Bu çalışma tek bir kamu kurumunda gerçekleştirilmiştir. Elde edilen araştırma sonuçların genellenebilmesi ve yapılan araştırmaların birbirleri ile benzerliklerinin ve farklılıklarının değerlendirilmesi açısından benzer araştırmalar farklı örneklemeler üzerinden gerçekleştirilebilir.



KAYNAKLAR

- Adams, J. S.; (1965), "Inequity In Social Exchange", L. Berkowitz (Ed.) *Advances In Experimental Social Psychology*,
- Akar, C., Yıldırım, Y.T. (2008). "Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Rol Stres Kaynakları Arasındaki İlişkiler: Yapısal Denklem Modeliyle Beyaz Et Sektöründe Bir Alan Uygulaması". *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*.
- Akdoğan, A. Demirtaş, Ö. (2009). "360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Askeri İmalat İşletmesinde Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama", *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 23, Sayı:1, 48-71
- Akıncı, Z.(2002). "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama". *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* , 4, 1-25.
- Aksu, N. (2012). "İş Tatmininin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi". *Polis Bilimleri Dergisi*, Cilt 14, Sayı 1,59-79.
- Aktay D.D, (2010) *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Askeri Hastanede Bir Uygulama" Hastane ve Sağlık Kuruluşlarında Yönetim Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul, 30-35
- Akyüz, Ü, Demirkasımoğlu, N., Erdoğan, Ç., (2013). "Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütündeki Yöneticilerin Örgütsel Adalet Algıları". *Eğitim ve Bilim*, 273-288.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). *The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organisation. Journal Of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Altinkurt, Y.,Yılmaz, K. (2010). "Değerlere Göre Yönetim ve Örgütsel Adalet İlişkisinin Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre İncelenmesi", *Educational Administration: Theory And Practice*, 16/4, 463-484.
- Altıntaş, F.Ç. (2002), "Örgütsel Adalet Kavramı ve Örgüt Yapısının Çalışanların Adalet Algılamaları Üzerindeki Etkisi", *İşletmelerde Çağdaş Yaklaşımlar*, Bursa: Ezgi Kitabevi, 31-43.
- Angı, A. A *Comprehensive Study Concerning The Job Satisfaction Of The Instructors Associated With Students' Evaluation Doktora Tezi*, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002.45
- Angle, H.L., Perry, J.L. (1981). *An Emprical Assesment Of Organizational Commitment And Organizational Effectiveness. Administrative Science Quarterly*. 26:1-14.
- Ardıç, K. Baş, T. (2000). "Kamu ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmini Düzeyinin Karşılaştırılması".
- Argyle, M. (1977) *The Social Psychology Of Work*, Bungay, Suffolk, Richard Clay The Chaucer Press,.229

- Atak, M. (2005), “Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi ” *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, No: 2, 59-67
- Atencio, Bonnie L., Cohen, Jayne, Gorenberg, Bobbye: “Nurse Retention: Is It Worth It?”, *Nurse Econ*, Vol. 21, No:Vi, 2003.,265- 292.
- Ateş, G. (2005) *Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hava Kuvvetleri Komutanlığında Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydın, H. İ.; (2005), “İş Doyumunu Etkileyen Değişkenler ve Bir Uygulama”, Üçüncü Sektör Kooperatifçilik, 149, Nergiz Matbaası, Ankara. 69
- Bağcı, Z. ve Demir, G. (2017), “Örgütlerde Adalet Algısının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Akdeniz Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Bir Araştırma”, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 4
- Bakan, İ. ve Büyükmüşe, T. (2004), “Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki ilişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması”, *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi* ,(7)
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bamberger, P. A., A. N. Kluger, R. Suchard, “Organizational Commitment; The Antecedents And Consequences Of Union Commitment”, *Academy Of Management Journal*, 1999
- Başaran, İ.E. (2000). *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Bilim Kitap Kirtasiye, 220
- Bateman Thomas S. ve Zeithaml Carl P.(1990), “*Management: Function And Strategy*”, Richard D. Irwin Inc.
- Bayrak, S. K. (2006). “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 62
- Bayraktaroğlu, S. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya Yayıncılık, 2. Baskı, Sakarya.
- Bayram, L. (2005). “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125–139.
- Becker, H. S. (1960). *Notes On The Concept Of Commitment. The American Journal Of Sociology*, 66 (1), 32-40.
- Berber, A. (2008). *Kurumsal Adalet ve Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Beşiktaş, İ. (2009) *İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.19-25
- Beugre C.D. (1998), *Managing Fairness In Organizations*, Greenwood Publishing Group, Incorporated, Quorum Books Westport, Connecticut, London.

- Beugre, C. D. (2002). "Understanding Organizational Justice And Its Impact On Managing Employees: An African Perspective". *Journal Of Human Ressource Management*, 13, 1091-1104.
- Bies R. J. (2001). *Interactional Injustice: The Sacred And The Profane, Advances In Organizational Justice*, Greenberg J. And Cropanzano, R. (Ed.), Stanford University Press, Stanford, California.
- Bies, R. J., & Shapiro, D. L. (1987). *Lnteractional Fairness Judgments: The Influence Of Causal Accounts*. *Social Justice Research*, 1, 199-218.
- Bies, R. J., & Shapiro, D. L. (1988). "Voice And Justification: Their Influence On Procedural Fairness Judgments". *Academy Of Management Journal*, 31(3), 676-685.
- Bingol D., 1998 *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayın, İstanbul, S. 82-84.
- Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Arıkan Basım Yayın Dağıtım, 6. Baskı, İstanbul.
- Bolat, O. Bolat, T. (2008). "Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi". *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 11(9): 75-94.
- Buchanan, B. (2000). "Building Organizational Commitment: The Socialization Of Managers In Work Organizations". *Administrative Science Quartely*. 19: 533-546.
- Buchko, A.A., Weinzimmer, L.G. ve Sergeyevev, A.V. (1998). "Effects Of Cultural Context On The Antecedents, Correlates, And Consequences Of Organizational Commitment: A Study Of Russian Workers". *Journal Of Business Research*. 43: 109-116.
- Bumin, B., Şengül, A. (2000). *İnsan Kaynaklarının Değerliliği ve Organizasyonlarda Role Dayalı Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma*. . Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Nevşehir, 571-579
- Burnard, P., Morrison, P., Phillips, C. (1999). *Job Satisfaction Amongst Nurses In An Interim Secure Forensic Unit In Wales*. *Australian And New Zealand Journal Of Mental Health Nursing*, 9-18.
- Cakar, Nigar D. (2008), "Üretim Sektöründe Örgütsel Güven, Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", *İktisat İşletme ve Finans Dergisi*, Yıl 23, Sayı 269, 110-132.
- Can, H. Kavuncubaşı, Ş. (2005). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Siyasal Kitap Evi. 5. Baskı. Ankara.
- Catt, S. E. ve Miller, D. S., (1991) *Supervision Working With People*, Boston, Richard D. Irwin Inc.
- Ceyhan, Adnan., Ulutürk, Yıldırım Hüseyin. (2006). "Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 48-58.

- Chen, Ya-Ru, Brockner, Joer, Greenberg, Jerald, (2003) “When It’s A Pleasure To Do Business With You? The Effects Of Relative Status, Outcome Favorability And Procedural Fairness”, *Organizational Behavior And Human Desicion Processes*, Vol. 92, 1-21.
- Chiu, W. C. ve Ng, C. W. (1999). “Women-Friendly Hrm And Organizational Commitment: A Study Among Women And Men Of Organizations İn Hong Kong”. *Journal Of Occupational And Organizational Psycholog*, 72 (4), 485-502
- Cihangiroğlu, N. (2011). “Askeri Doktorların Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Analizi”, *Gülhane Tıp Dergisi*, 53, 9-16.
- Clugston, M. (2000). *The Mediating Effects Of Multidimensional Commitment On Job Satisfaction And Intent To Leave. Journal Of Organizational Behavior*. 21:477- 486.
- Cohen, A. (1993). *Age And Tenure İn Relation To Organizational Commitment: A Meta-Analysis. Basic And Applied Social Psychology*, 14 (2), 143-159.
- Cohen-Charash, Yochi And Spector, Paul E. (2001). *The Role Of Justice İn Organizations: A Meta-Analysis, Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 86 (2), 278-321.
- Colquitt, J. A., & Greenberg, J. (2003). *Organizational Justice, A Fair Assessment Of The State Of The Literature İn (Edit: Jerald Greenberg) Organizational Behavior, The State Of The Science*, (Pp.165-210) , Lawrance Erlbaum, Ohio.
- Colquitt, J.A. (2001) “On The Dimensionality Of Organizational Justice: A Construct Validation Of A Measure” *Journal Of Applied Psychology*, 86(3):386-400.
- Constant D. Beugre, Robert. A Baron,” *Perceptions Of Systemic Justice: The Effects Of Distburitive*,
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R. And Rupp, D. E. (2001). “Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, And Other Denizens Of Organizational Justice ”, *Journal Of Vocational Behavior*, 58/2, 164-209.
- Cropanzano, R., Prehar C. A. And Chen, P. Y. (2002). “Using Social Exchange Theory To Distinguish Procedural From Interactional Justice”, *Group And Organization Management*, 27/3, 324-351.
- Cropanzano, Russell ve T. A. Wright (2003), ‘*Procedural Justice And Organizational Staffing: A Tale Of Two Pardigms*’, *Human Resoruce Management Reviw*, 13, 7-39.
- Culverson, D. And Elizabeth (2002). *Exploring Organizational Commitment Following Radical Change: A Case Study Within The Parks Canada Agency. Ontario: University Of Waterloo, Ma Thesis*.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Çakır, Ö.(2006). *Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri*. Ankara: Başbakanlık Basımevi, 35-111

- Çayırağası, F. ve Özpolat, A. (2013). *Özel Güvenlik Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu, İş Performans Düzeyleri ve Bir Uygulama*. 3. Ulusal Özel Güvenlik Sempozyumu Gaziantep, 91
- Çekmecelioğlu, H. G. (2006). “Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20 (2), 122-310.
- Çelen, Ö., Teke, A. ve Cihangiroğlu, N. (2013). “Örgütsel Bağlılığın İş Tatmini Üzerine Etkisi: Gülhane Askeri Tıp Fakültesi Eğitim Hastanesinde Bir Araştırma”. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 18, Sayı 3, Isparta, 406-407
- Çetin, M.Ölçüm. (2004), *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 61
- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde Güdüleme ve İş Doyumu*. Ankara:Anı Yayıncılık, 2-3
- Çöl, G. (2004). *İnsan Kaynakları Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi*, Cilt. 6. Sayı:2. S. 1–11.
- Çöl, G. ve Gül, H. (2005). “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19 (1), 291-306.
- Daly, J. P., & Geyer, P. D. (1994). “The Role Of Fairness İn Implementing Large-Scale Change: Employee Evaluations Of Process And Outcome İn Seven Facility Relocations”. *Journal Of Organizational Behavior*, 15, 623–638.
- Davis, Gordon B. ve Naumann, J. David (1997), *Personal Productivity, The Mcgraw-Hill Companies, Inc.*, New York.
- Davis, K. (1988), *İşletmelerde İnsan Davranışı Örgütsel Davranış, Çev. Kemal Tosun ve Diğerleri*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No 199, 96
- Dawley, D. D., Stephens, R.D., Stephens, D.B. (2005). “Dimensionality Of Organizational Commitment İn Volunteer Workers: Chamber Of Commerce Board Members And Role Fulfillment”. *Journal Of Vocational Behavior*. 67: 513.
- Deconink, James B., Stilwell, C. Dean: “Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction And Supervisor Satisfaction İn A Model Of Turnover Intentions”, *Journal Of Business Research*, Vol. 57, 2004, S. 230-231.
- Delaney, J. (1995), ‘Morale Boosters’, *Black Enterprise*, Vol. 26, No. 2, S. 34.
- Demir, H., Usta, R. ve Okan, T. (2008). “İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi”. *H.Ü. İİBF Dergisi*.
- Demiral, Özge (2008), *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, 108-109

- Demirgil, A. (2008). *İşletmelerde Mobbing Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 59
- Dereli, Toker. (1976). "Organizasyonlarda Davranış", *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları* No:371, İstanbul, 67
- Dikmen, B. (2012). *Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramı'nın Çalışanların Örgütsel Bağlılık Alguları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 154
- Dilek, H. (2005). *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 44
- Dilek, U. (2004). *Örgütsel Adalet Algılamaları ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Komutanlığı Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Dixon, M.A., Turner, B.A., Cunningham, G.B., Sagas, M. ve Kent, A. (2005). "Challenge Is Key: An Investigation Of Affective Organizational Commitment In Undergraduate Interns", *Journal Of Education For Business*, 174
- Dogan, S., Kılıç,S. (2007). "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi". *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*. 29: 44-46.
- Doğan, E. (2014) *Örgütsel Adalet Algısının İş Tatminine Etkisi: Adıyaman Kamu Kurumlarında Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Adıyaman, 44
- Durna, U., Eren, V. (2005). "Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 6(2): 210-211.
- Eğimli, A. T. (2009). "Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma". *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 39.
- Eker, G. (2006). *Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri*. Basılmış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı, İzmir, 1-142.
- Ekinci, K. (2006), "Örgütsel İletişim ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 48
- Ellis, K. M., Reus, T. H., & Lamont, B. T. (2009). "The Effects Of Procedural And Informational Justice In The İntegration Of Related Acquisitions". *Strategic Management Journal*, 30(2), 137-142.
- Ercan, Y., (2010). "Devlet ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(2), 302-312.

- Erdoğan, İ. (1990), 'Personel Seçim Sisteminin Düzenlenmesinde Psikoteknik Yöntem, İşgücü Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu', Milli Produktivite Merkezi Yayınları, Ankara, No:403, 27-193
- Erdoğan, İ. *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, Avcıol Basın-Yayın, İstanbul,1996, 253-337
- Eren, E. (1993). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Yenilenmiş V. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.130-145
- Erjem, Y. (2005). "Eğitimde Yabancılaşma Olgusu ve Öğretmen: Lise Öğretmenleri Üzerine Sosyolojik Bir Araştırma". *Gazi Üniversitesi Türk Eğitim Bilimleri Dergisi* No: 3, 2
- Erkuş, Ahmet, Turunç, Ömer, Yücel, Recep, "Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerde İçsel ve Dışsal İş Tatmininin Aracılık Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", 2011, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İibf Dergisi*
- Eroğlu, F. (1998), *Davranış Bilimleri*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 4. Baskı, İstanbul.
- Eroğlu, Ş. (2009). *Örgütsel Adalet Algılaması ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma*. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, [Http://Sosyalbilimler.Pau.Edu.Tr](http://Sosyalbilimler.Pau.Edu.Tr), (Erişim Tarihi:03.01.2012)
- Eroğlu, Şeyma Gün (2009). *Örgütsel Adalet Algılaması ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.91-101
- Fischer, R. (2004). "Rewarding Employee Loyalty: An Organizational Justice Approach", *International Journal Of Organizational Behavior*, 8 (3), 487-503.
- Foley, S., Kidder, D.L., & Powell, G.N. (2002) "The Perceived Glass Ceiling And Justice Perceptions: An Investigation Of Hispanic Law Associates" *Journal Of Management*, 28(4):473-474.
- Frase, Larry E., Sorenson, L. (1992). "Teacher Motivation And Satisfaction: Impact On Participatory Management". *Nassp Bulletin January*, 37-43
- Glisson, C. And Durick, M. (1988). "Predictors Of Job Satisfaction And Organizational Commitment İn Human Service Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 33/1,63
- Goldberg, Caren B., Waldman, D. (2000). "Modelling Employee Absenteeism: Testing Alternative Measures And Mediated Effects On Job Satisfaction". *Journal Of Organizational Behavior*, 668
- Gökmen, S. "İşletmeye Bağlılık Anketini Türkçeye Uyarlama ve Geçerlik ve Güvenilirlik Katsayılarını Belirleme Çalışması", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996.13
- Görgülür, A.A. (2013), *Örgütsel Adalet Ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Niğde Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, 50-200

- Greenberg, J. (1987). *A Taxonomy Of Organizational Justice Theories*. The Academy Of Management Review., 9-15
- Greenberg, J. (1990). "Organizational Justice: Yesterday, Today, And Tomorrow". *Journal Of Management*, 400-405
- Greenberg, J. (1994). *Using Socially Fair Treatment To Promote Acceptance Of A Work Site*
- Greenberg, J. ve R.A. Baron; (2000), *Behavior In Organizations, Seventh Edition*, Prentice Hall, New Jersey, 147
- Güçlü, H. (2006). "Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi". *Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları*, 97
- Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, H. (2008). "İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama". *Akademik Bakış*,3
- Güllüoğlu, Ö. (2011). *Örgütsel İletişim: İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık*. Konya: Eğitim Kitabevi, 80
- Gümüş, S. ve Sezgin, B. (2012). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*. İstanbul, 82-111
- Günce, S. (2013), *İlköğretim Okullarında Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 28
- Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması*. Uzmanlık Yeterlik Tezi. Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, 29-37
- Gürüz, D. ve Gürel, D. (2006). *Yönetim ve organizasyon (bireyden örgüte, fikirden eyleme)*. İzmir: Nobel Yayın Dağıtım.
- Harrison, J. Kline ve Russell Hubbard (1998), "Antecedents To Organizational Commitment Among Mexican Employees Of A U.S. Firm In Mexico", *The Journal Of Social Psychology*, Vol. 138, No. 5: 612-620
- Herold, D. M. ve Greller, M. M. (1977), "Feedback: The Definition Of A Construct". *Academy Of Management Journal*, Vol: 20, No, 1: 142-144
- Hunt, S. D., Wood, V. R. ve Chonko, L. B. (1989). "Corporate Ethical Values And Organizational Commitment In Marketing". *Journal Of Marketing*, 53 (3), 79-90.
- Iverson, R. D. ve Buttigieg, D. M. (1999). "Affective, Normative And Continuance Commitment: Can The 'Right Kind' Of Commitment Be Managed" *Journal Of Management Studies*, 36 (3), 307-334.
- İçerli, L. (2010). "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi (Journal Of Entrepreneurship And Development)*,1 (5), 68-92.

- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Konya: Çizgi Kitabevi, 1-75
- İşcan, Ö.F. (2005), “Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 60 (1), 156
- İşcan, Ö.F. ve Naktiyok, A. (2004). “Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları”, *Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi*, 89 (1), 182-183.
- İşcan, Ö.F. ve Sayın U. (2010), ‘Örgütsel Adalet, İş tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki’ *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:24, Sayı: 4.
- Jasso, G. (1980), “A New Theory Of Distributive Justice”, *American Sociological Review*, Vol.45(1), Ss.3-30.
- “Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”. Sü, İibf, *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 2006,
- Kanter, R.M. (1968). *Commitment And Social Organization: A Study Of Commitment Mechanisms In Utopian Communities*. American Sociological Review. 33(4): 499-500.
- Karaca, S. (2001). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*. Basılmış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum, 41-45
- Karaeminogulları, A. (2006). *Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Alguları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 8-11
- Kaşlı, M. (2007), “İş Özellikleri Modelinin Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 8, Sayı 2: 160-161
- Kaya, İ.(2004). *İş Tatmininin İşgörenlerin İşlerini Bırakma Tutumları Üzerine Etkileri*. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Mersin, 48
- Kaya, N., Selçuk, S. (2007). “Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 8(2): 180
- Keklik, B. ve Us, N.C. (2013). “Örgütsel Adalet Algılamalarının İş Tatminine Etkisi: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 143-161
- Keleş, Çelik, H.N. (2006), “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma”, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Konya, 34
- Keskin Ö., Esen Ş., (2017), “Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, Cilt 5, Sayı IV, . 630-637

- Kırel, Ç. (1999). "Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28/2, S.115-118.
- Kim, W.G., Leong, J. K. ve Lee, Y.K. (2005). *Effect Of Service Orientation On Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Intention Of Leaving In A Casual Dining Chain Restaurant, Hospitality Management*. 24: 171-188.
- Klendauer, R., Deller, J. (2009). "Organizational Justice And Managerial Commitment In Corporate Mergers". *Journal Of Managerial Psychology*. 24(1): 29-38.
- Koch, J. L. ve Steers, R. M. (1978). "Job Attachment, Satisfaction And Turnover Among Public Sector". *Journal Of Vocational Behavior*, 12 (1), 119-128.
- Koç, H. (2009). "Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 8(28):201
- Koçel, T. (2009), *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış*, Klasik- Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, 10.Baskı, İstanbul: Arıkan Basım A.Ş., 653.
- Konopaske, R. ve Werner, S. (2002), "Equity In Non-North American Contexts Adapting Equity Theory To The New Global Business Environment", *Human Resources Management Review*, Vol.12, 407.
- Kumar, K., Bakhshi, A. ve Rani, E. (2009). "Organizational Justice Perceptions As Predictor Of Job Satisfaction And Organizational Commitment". *Journal Of Management Research*. Vol.10: 32.
- Kuşdil, E. Bayram, N. Aytaç, S. Bilgel, N. (2005). *Çalışma Yaşamında Bireylerin Yaptıkları İşe İlişkin Duygularının İş Stres Tepkileri Üzerine Etkisi*, 2
- Kuzulugil, İ. (2012). "Kamu Hastaneleri Çalışanlarında İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma". *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt/Vol:41, Sayı:1, 131
- Lam, S. (1995), "Quality Management And Job Satisfaction: An Empirical Study", *International Journal Of Quality And Reliability Management*, 73
- Laschinger, Heather K. Spence, Finegan, Joan E. (2004). *Empowerment, Interactional Justice, Trust And Respect: A Nursing Recruitment And Retention Strategy*. Academy Of Management Best Conference, 355.
- Lawrence G.Hrebiniak, Joseph A. Alutto, (1972) "Personal And Role-Related Factors In The Development Of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, Vol.18,,555
- Lee, R., Wilbur, E. R. (1985), "Age, Education, Job Tenure, Salary, Job Characteristics, And Job Satisfaction: A Multivariate Analysis", *Human Relations*, 38(8), 782
- Lemons, M.A., Jones, C.A.(2001). "Procedural Justice In Promotion Decisions: Using Perceptions Of Fairness To Build Employee Commitment". *Journal Of Managerial Psychology*. 16(4): 272-275

- Lerner, M.J. (1977), "The Justice Motive: Some Hypotheses As To Its Origins And Forms ", *Journal Of Personality*, Vol.45(1), 36-45
- Leventhal G.S. (1980), "What Should Be Done With Equity Theory? New Approaches To The Study Of Fairness In Social Relationships", K. J. Gergen, M. S. Greenberg ve R. H. Willis (Eds.), *Social Exchange: Advances In Theory And Research*, Edi:, New York: Plenum, Ss. 42-48.
- Leventhal, Gerald S.(1980) "What Should Be Done With Equity Theory?", K. J. Gergen., M. S. Greenberg ve R. H. Willis (Ed.), *Social Change: Advances In Theory And Research*, New York, Plenum,, 78
- Locke, Edwin A.(1984) "Job Satisfaction", M. Gruneberg ve W. Wall (Ed.), *Social Psychology And Organizational Behavior*, John Wiley And Sons Ltd.,103-107
- Lok,P., Crawford, J. (2001). "Antecedents Of Organizational Commitment And The Mediating Role Of Job Satisfaction". *Journal Of Managerial Psychology*. 16(8), 609
- Lowe, R.H., Vodanovich, S.J. (1995). "A Field Study Of Distributive And Procedural Justice As Predictors Of Satisfaction And Organizational Commitment". *Journal Of Business And Psychology*. 10(1): 108.
- Luthans F.,(1981) *Organizational Behavior An Evidence-Based Approach*,197
- Masterson, S. S., Byrne, Z. S., & Mao, H. (2005). *Interpersonal And Informational Justice, Identifying The Differential Antecedents Of Interactional Justice Behaviors*.In Gilliland S.W., Steiner D. D., Skarlacli D. P., Van Den Bos K. (Eds). *What Motivates Fairness In Organizations?*, Usa: Information Age Publishing.
- Mathieu, J.E., Zajac, D.M. (1990). *A Review Meta-Analysis Of The Antecedents, Correlates, And Consequences Of Organizational Commitment*. *Psychological Bulletin*. 108(2): 173-177
- Mbah, S.E. ve Ikemefuna, C.O. (2012). "Job Satisfaction And Employees" Turnover Intentions In Total Nigeria Plc. Lagos State. *International Journal Of Humanities And Social Science*", Vol. 2, No. 14, 276
- Meyer, J.P., Smith, C.A. (2000). "Hrm Practices And Organizational Commitment: Test A Mediation Model. *Canadian Journal Of Administrative Sciences*". 17(4): 326.
- Mowday, R. T. , Steers, R. M. And Porter, L. W. (1979). "The Measurement Of Organizational Commitment", *Journal Of Vocational Behavior*, 14/2, 225
- Nauman, E. "Antecedents And Consequences Of Satisfaction And Commitments Among Expatriote Managers", *Group Organization Management*. V.18, 1993.8
- Newstrom John W. ve Davis Keith (1993), *Organizational Behavior: Human Behavior At Work*, 9. Ed., Mcgraw-Hill., 176
- Organ, Dennis and Clay Hammer.(1982) *Organizational Behavior: An Applied Psychological Approach*. New York: Business Publications Inc., 551

- Orpen, C.1994). "The Effect Of Organizational Commitment On The Relationship Between Procedural And Distributive Justice". *The Journal Of Social Psychology*. 134(1): 135-136.
- Özcan, B.E. (2008), *Örgütsel Bağlılık ve İş Değerleri Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir İnceleme*, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 21
- Özdevecioğlu, M. (2004). "Duygusal Olaylar Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma". *Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi*.59(3): 182-202.
- Özdevecioğlu, M. (2003). "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, No.21, 78-93
- Özdevecioğlu, M. Çelik, C. (2009). "Örgüt Kültürü Tipleri İtibariyle Bireylerin Algıladıkları Mağduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt.23, Sayı:1, 95-111.
- Özkalp, E. Kirel, A.Ç. (1996) "Örgütsel Davranış", *Anadolu Üniversitesi Yayınları*, Eskişehir, 131
- Özmen, Ö.T; Arbak, Y. ve Özer, P.S. (2007), "Adalete Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma", *Ege Akademik Bakış*, Vol.7(1), 22-23.
- Öztekin, Zafer S. (2008). *Orduda İş Tatmini: Subayların İş Tatminini Etkileyen Faktörler Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Çalışma*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Eskişehir, 15-57
- "Personel Üzerinde Bir Araştırma", *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2016 Cilt:7, No:14
- Peter, J. Laurence., Hull, Raymond. (1984). *Peter İlkesi*, (Çeviren: Melih Ölçer), Bilgi Yayınları, No:292, İstanbul, 26
- Pfeffer,J., Langton, N. (1993). "The Effect Of Wage Dispersion On Satisfaction, Productivity, And Working Collaboratively: Evidence From College And University Faculty". *Administrative Science Quarterly*. 38: 382-385
- Polat, Ş. (2005), *Mesleğe-Örgüte Bağlılık ve İş Tatmini ile İşten Ayrılma İlişkisi ve Hemşireler Üzerine Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul, 75.
- Puttu, J. M. ve Aryee, S. (1990), "Communication in Organizations", *Group & Organization Management*, 15 (1), 44.
- Qasim, S., Cheema, F.E.A. ve Syed, N.A. (2012). "Exploring Factors Affecting Employees' Job Satisfaction At Work". *Journal Of Management And Social Sciences*, Vol. 8, No. 1, 35.

- Richard M. Lyman P. Richard S.(1982) *Employee-Organization Linkages*, Academic Pres, New York, 196.
- Riggio, Ronald E. (2003). *Introduction To Individual Organizational Psychology*. University Of California, Kravis Leadership Institute, Prentice Hall, 217
- Robert And Russell Cropanzano, *New York Academic Press*, 267-299, Aktaran Folger, (1998),
- Robert J. Vandenberg, Charles E. Lance, "Examining The Casual Order Of Job Satisfaction And Organizational Commitment", *Journal Of Management*, Vol. 18, No. 1, 1992, 154.
- Roberts, J., Coulson, K.R. ve Chonko, L.B. (1999). "Salesperson Perceptions Of Equity And Justice And Their _mpact On Organizational Commitment And İntention To Turnover". *Journal Of Marketing Theory And Practice*. Winter , 4
- Robinson, K.L. (2004) "*The Impact Of Individual Differences On The Relationship Between Employee Of Organizational Justice And Organizational Outcome Variables*" A Dissertation Presented To The Faculty Of The California School Of Organizational Studies, San Diego, Alliant International University.
- Romzek, S. Barbara (1990), "*Employee Investment And Commitment: The Ties That Bind*", Public Administration Review, Vol. 50, No. 3: 377
- S. Tonia Heffner, John R. Rentsch, (1990) "Organizational Commitment And Social Interaction: A Multiple Constituencies Approach", *Journal Of Vocational Behavior*, Vol 14, 66-67
- Samadov, S. (2006), *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 107.
- San İ. Yalçıntaş M. (2017), "Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma", *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*
- Schappe, Stephen P. (1996), "Bridging The Gap Between Procedural Knowledge And Positive Employee Attitudes," *Group And Organization Management*, 28.
- Shapiro, D. L., Buttner, E. H., & Barry, B. (1994). *Explanations: What Factors Enhance Their Perceived Accuracy*. Organizational And Human Decision Processes, 347.
- Sıgır ve Basım (2006). *İş görenlerin İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi*, 136-150
- Simsek, S. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Güney Ofset, 386-387
- Skarlacki, P. D., Barclay, L. J., & Pugh, S. D. (2008). "When Explanations For Layoffs Are Not Enough: Employer's Integrity As A Moderator Of The Relationship Between Informational Justice And Retaliation". *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 81.

- Solmuş, T. (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişiler Arası İlişkiler*, İstanbul, Beta Yayınevi, 218
- Sökmen, A. (2000) “Ankara’daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İş gören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, 51.
- Söyük, S. (2007). *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma*. Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.24-107
- Steers, M. (1977). *Antecedents And Outcomes Of Organizational Commitment*. *Administrative Science Quarterly*, 46.
- Stroh, L.K., G.B. Northcraft., *Organizational Behavior*. Third Editon, A. N. Margaret, 2002 Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey
- Sweeney, P.D., Mcfarlin, D.B. (2002). *Organizational Behavior: Solution For Management*. Mcgraw-Hill Companies, 60.
- Şimşek, M. Şerif, (1995). *İşletme Bilimlerine Giriş*, Konya: Damla Ofset. 91-92
- Şimşek, M. Şerif, A. Tahir ve Çelik, Adnan (2007). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış (5. Baskı)*, Konya: Adım Matbaacılık.
- Tan, Ç. (2006). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Elazığ: Elazığ Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taşkıran, E. (2010), “Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 129-131
- Tekingündüz, S. ve Tengilimoğlu, D. (2013) “Hastane Çalışanlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven Düzeylerinin Belirlenmesi” *Sayıştay Dergisi*, 80
- Tengilimoğlu, D. (2005) “Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 1, 29.
- Tengilimoğlu, Dilaver ve Fatma A. Mansur (2009), “İşletmelerde Uygulanan Mobbing’in (Psikolojik Şiddet) Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, Yıl 1, Sayı 3, 72.
- Thibaut, J. ve L. Walker.(1975) *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, Hillsdale, Nj, Lawrence Erlbaum Associates, 34
- Toker, B. (2007). “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama”. *Dogus Üniversitesi Dergisi*. 8(1):104.

- Top, M. (2012). “Hekim ve Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyumu Profili”. *İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 41, Sayı 2, İstanbul, 272-273
- Turan, M., Parsak, G. (2011). “Yabancılaşma ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Devlet Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Araştırma”. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 20, Sayı 2,3
- Türker, E. (2009). *Örgütsel Stres Faktörleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Lise Öğretmenleri Üzerine Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 62
- Umstot, D. D. *Understanding Organizational Behavior*. St. Paul: West Publishing Company, 1998, 209
- Uslu, A. (2012). *Örgütsel Bağlılık, Daimi ve Geçici İşçilerin Örgütsel Bağlılık Alguları Üzerinde Bir Araştırma ve Muş Şeker Fabrikası'nda Bir Alan Çalışması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 38
- Uyargil, C. Diğerleri. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Beta Yayıncılık. 3. Baskı. İstanbul, 404, 420-421
- Uyguç, N., Çımrın, D. (2004). “Deü Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler”. *Deü İİBF Dergisi*. 19(1),93.
- V. (2014). “Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Manisa'daki Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma”. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (1), 1-9.
- Vural, Beril Akıncı ve Gül Coşkun (2007), *Örgüt Kültürü: İletişim, Motivasyon, Bağlılık, Performans Açısından Değerlendirme*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 144-145
- Wagner, J.A., Hollenbeck, J.R. (2010) *Organizational Behavior: Securing competitive Advantage*, Routledge, New York, 138
- Walster, E.; Berscheid, E. ve Walster, G.W. (1973), “New Directions İn Equity Research”, *Journal Of Personality And Social Psychology*, Vol.25(2), Ss. 151-154.
- Yamane, T. (2010). *Temel örnekleme yöntemleri*. (Çev.) Esin, A., Aydın, C., Bakır, M.A & Gürbüzel, E. 3. baskı. İstanbul: Literatür.
- Yavuz, M. (2010). “The Effects Of Teachers’ Perception Of Organizational Justice And Culture On Organizational Commitment”. *African Journal Of Business Management*, 4(5), 21-22
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık, s. 50
- Yelboğa, A. (2012). “Örgütsel Adalet ile İş Doyumu İlişkisi: Ampirik Bir Araştırma”, *Ege Akademik Bakış*, 12/2.

- Yeltan, A. *Effect Of Coaching On Job Satisfaction* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, 57
- Yenihan, B. (2014). “Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki”. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 172.
- Yeşil, S. ve Dereli S. F. (2012), “Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Üzerine Bir Alan Çalışması”, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 1, Kahramanmaraş, S. 105-122.
- Yıldırım, F. (2002). *Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.
- Yıldırım, F. (2007). “İş Doyumu ve Örgütsel Adalet İlişkisi”. *Ankara Sbf Dergisi*. 62(1): 25-278.
- Yıldız, K., Akgün, N., Yıldız, S. (2013). “İşe Yabancılaşma ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki”. *International Journal Of Social Science*, Volume 6, Issue 6, P.1256
- Yıldız, N. Yolsal, N. Ay, P. Kıyan, A. (2003). “İstanbul Tıp Fakültesi’nde Çalışan Hekimlerde İş Doyumu”. *İstanbul Tıp Fakültesi Mecmuası* 66:7,
- Yıldızhan, Y. (2011). *Örgütsel Adalet ile İş Doyumu Arasındaki İlişki: Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü Örneği*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Yousef, D.A. (2001). *Islamic Work Ethic, A Moderator Between Organizational Commitment And Job Satisfaction In A Cross- Cultural Context*. *Personel Review*. 30(2), 163
- Yürür, Ş. (2005), Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi, Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Bursa, 3
- Yürür, Ş. (2008), “Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Vol.13(2), Ss. 297-298.



EKLER

EK -1. Anket Formu

Sayın Katılımcı;

Bu anket, Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı'nda, “**İş görenlerin İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkide Örgütsel Adalet Algısının Aracı Rolü**” başlıklı yüksek lisans tez çalışması kapsamında hazırlanmıştır.

Anketimizi, hiçbir soruyu boş bırakmadan, objektif esaslarla cevaplandırmanız, sözü edilen tez çalışmasına önemli katkılar sağlayacaktır. Unutmayınız ki, anket kapsamında vereceğiniz cevaplar, sizin düşüncelerinizi yansıtacaktır. Bu yüzden, bu ankette verilmesi gereken ne doğru ne de yanlış cevap vardır.

Vereceğiniz cevapların üçüncü kişilerle kesinlikle paylaşılmayacağını belirtir, çalışmamıza göstermiş olduğunuz *ilgiden* ve yapacağınız *katkılardan* dolayı şimdiden *teşekkür ederiz*.

Sera UYANIK

Hacı Bayram Veli Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
İnsan Kaynakları Yönetimi

1	Cinsiyetiniz	Kadın ()	Erkek ()
2	Medeni Durumunuz	Evli ()	Bekar ()
3	Yaşınız	25 ve daha küçük ()	26 – 34 ()
		35 – 44 ()	45 ve daha büyük
4	Eğitiminiz	Lise ve altı ()	Ön Lisans ()
		Lisans ()	Yüksek Lisans ()
		Doktora ve üstü ()	
5	Çalıştığınız Pozisyon	Yönetici () (Daire Başkanı ve daha üst)	Birim Sorumlusu ()
		Personel ()	
6	Kurumda Çalışma Süreniz	5 yıl ve daha az ()	6 – 10 ()
		11 – 15 ()	16 – 20 ()
		21 – 25 ()	26 ve daha fazla ()

EK -1. (devam) Anket Formu

İŞ TATMİNİ					
Aşağıdaki ifadeler işinizi yaparken hissettiklerinizle ilgili olup: Hiç tatmin edici değil: 1 puan Tatmin edici değil: 2 puan Ne tatmin edici ne değil: 3 puan Tatmin edici: 4 puan Çok tatmin edici: 5 puan olarak değerlendirilmektedir.	Hiç tatmin edici değil (1)	Tatmin edici değil (2)	Ne tatmin edici ne değil(3)	Tatmin edici (4)	Çok tatmin edici (5)
1.Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2.Bağımsız çalışma olanağının olması bakımından					
3.Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması bakımından					
4.Toplumda 'saygın' bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından					
5. Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi açısından					
6. Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından					
7.Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansının olması bakımından					
8. Bana garanti bir gelecek sağlaması bakımından					
9. Başkaları için bir şeyler yapabildiğini hissetme açısından					
10. Kişileri yönlendirmek için fırsat verme açısından					
11.Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması bakımından					
12.İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından					
13.Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından					
14.İş içinde terfi olanağının olması bakımından					
15.Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
16.İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından					
17.Çalışma şartları bakımından					
18.Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşılması bakımından					
19.Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme bakımından					
20.Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi bakımından					

EK -1. (devam) Anket Formu

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK					
Aşağıdaki ifadeler kuruma bağlılık düzeylerinizi ölçmeye yönelik olup her biri için 1'den (Kesinlikle Katılmıyorum), 5'e (Kesinlikle Katılıyorum) kadar katılma derecenizi ifade eden kutucuğu işaretleyiniz	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
	1. Kurumun başarısına yardımcı olabilmek için benden normal olarak beklenenin üzerinde çaba sarfetme arzusundayım.				
2. Çevreme, bu kurumun çalışılabilecek harika bir kurum olduğunu rahatlıkla söyleyebilirim.					
3. Çalıştığım kuruma olan bağlılık düzeyim çok azdır.					
4. Bulduğum kurumda çalışmayı sürdürebilmek için, hemen hemen her türlü görevi kabul ederim.					
5. Kendi değerlerimi kurumumun değerlerine yakın görmekteyim.					
6. Çevreme, bu kurumun bir bireyi olduğumu gururla söyleyebilirim.					
7. Görevim aynı kaldığı sürece diğer birimlerde çalışabilirim.					
8. Çalıştığım kurum, iş performansı açısından bana en iyi şekilde ilham vermektedir.					
9. Mevcut şartlar altında meydana gelebilecek çok küçük bir değişiklik, işten ayrılmama sebep olabilir.					
10. Diğer kurumlar arasından bu kurumda çalışmayı seçtiğim için son derece mutluyum.					
11. Çalıştığım kuruma süresiz bağlı kalarak, çok şeyin kazanılacağı inancında değilim.					
12. Çoğu zaman, bu kurumun işgörenlerini ilgilendiren önemli konulara ilişkin politikalarına katılmak güçtür.					
13. Kurumumun geleceğini gerçekten önemsiyorum.					
14. Bana göre, bu kurum çalışılabilecek olası kurumların en iyisidir.					
15. Bu kurumda çalışmaya karar vermiş olmam benim için kesinlikle yanlış bir karardı.					

EK -1. (devam) Anket Formu

ÖRGÜTSEL ADALET					
Bu ölçekte insanların işleriyle ilgili tutumlarını yansıtan ifadeler yer almaktadır. Her biri için 1'den(Kesinlikle Katılmıyorum), 5'e (Kesinlikle Katılıyorum) kadar katılma derecenizi ifade eden kutucuğu işaretleyiniz	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
1. Çalışma programım adildir.					
2. Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.					
3. İş yükümün adil olduğuna kanısındayım.					
4. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum					
5. İş sorumluluklarımın adil olduğuna kanısındayım.					
6. İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır					
7. Yöneticiler işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar					
8. Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.					
9. Yöneticiler alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler					
10. İşle ilgili bütün kararlar bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.					
11. Çalışanlar yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler					
12. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar					
13. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler					
14. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.					
15. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimidir.					
16. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler					
17. Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar					
18. Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler					
19. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar					
20. Yöneticilerim işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : UYANIK Sera
Uyruğu : TC
Doğum tarihi ve yeri : 25.12.1982
Medeni hali : Bekar
Telefon : 05334456315
e-mail : sera.uyanik@saglik.gov.tr

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet tarihi
Yüksek lisans	Gazi Üniversitesi Tezsiz Yüksek Lisans	20/01/2005
Lisans	Ankara Üniversitesi	19/06/2003
Lise	Almus Lisesi	1999

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2004-2005	Ankara Dersanesi	Matematik Öğretmeni
2005-2009	Final Dersanesi	Matematik Öğretmeni
2012- ...	Sağlık Bakanlığı	Programcı

Yabancı Dil

İngilizce

Hobiler

Geometri, yüzmek, yürümek, yazmak.



le.ahbv.edu.tr



le.ahbv.edu.tr