

T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ



**ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET
ALGISININ, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK VE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ ÜZERİNE
BİR ÇALIŞMA**

ASLIHAN BÜLBÜL

TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. A. SİNAN ÜNSAR

EDİRNE, 2010

TEŞEKKÜR

Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda yürüttüğüm yüksek lisans eğitimim boyunca ve tez çalışmamda her türlü emeğini ve her türlü desteğini cömertlikle sergileyen Danışman Hocam Doç. Dr. A. Sinan ÜNSAR' a, eğitimimdeki ve yetişmemdeki katkılarından dolayı başta Anabilim Dalı Başkanımız Prof. Dr. K. Derman KÜÇÜKALTAN olmak üzere Anabilim Dalı'nın Değerli Öğretim Üyeleri; Doç. Dr. Fehmi YILDIZ' a, Doç. Dr. Kıymet TUNCA ÇALIYURT' a, Yrd. Doç. Dr. Seyhan Bilir GÜLER' e, Yrd. Doç. Dr. Nevin ALTUĞ ÜZEREM' e, anketlerin yorumlanması sırasında bilgi, tecrübe ve desteğini hiçbir zaman eksik etmeyerek büyük emek harcayan Değerli Hocam Yrd. Doç. Dr. Adil OĞUZHAN' a çok teşekkür ediyorum. Varlığı ile bana güven veren, aynı hayatı onunla paylaşacak olmaktan gurur duyduğum Halil EVREN' e ise sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Aynı zamanda bu çalışmamı üzerimdeki emeğini her hatırlayışımda sevginin ve saygının en yücesini hak ettiğine inandığım çok değerli annem Müniser BÜLBÜL' e ithaf ediyorum.

Aslıhan BÜLBÜL

Tezin Adı: Çalışanların örgütsel adalet algısının, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılığa etkisi üzerine bir çalışma

Hazırlayan: Aslıhan BÜLBÜL

ÖZET

Örgütsel değer ve davranışların ses getirdiği çağımızda örgüt bilimciler üç kavram üzerinde durmaktadırlar. Bu kavramlar; örgütsel adalet algısı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılıktır. Bu üç kavram birbirinden bağımsız gibi gözükse de aslında tamamlayıcı niteliklere sahiptirler. Örgütsel adalet kavramı; çalışma ortamında işgörene gösterilen adilane davranışları temsil ederken, örgütsel vatandaşlık davranışı; bireyin kendini ne derecede örgütün bir üyesi olarak hissettiğini, örgütsel bağlılık ise; işgörenin örgüte olan sadakatini ortaya koymaktadır.

Bu çalışmada örgütsel adalet algısının, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu değişkenler arasındaki ilişkiyi kavrayabilmek için, ilk aşamada literatür araştırması yapılmıştır. İkinci aşamada ise Edirne, Kırklareli ve Tekirdağ İllerindeki kamu ve özel bankalarda amprik bir çalışma uygulanmıştır. Bilgiler bir anket vasıtasıyla toplanmıştır. Söz konusu anket sosyo-demografik ve mesleki soruların yer aldığı “Bölüm-A”, örgütsel adalet algısı sorularının yer aldığı “Bölüm-B”, örgütsel vatandaşlık davranışı sorularının yer aldığı “Bölüm-C” ve örgütsel bağlılık sorularının yer aldığı “Bölüm-D” olmak üzere toplam 4 bölümden oluşmaktadır.

Üç ilde uygulanan anket çalışmasına göre, bankacıların örgütsel adalet algısının, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık tutumları üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Yöneticilerin bankacılara gösterdiği adilane tutum ve yaklaşımlar diğer iki değişken üzerinde olumlu etikler bırakmıştır. Bunun sonucunda banka çalışanları kendilerini örgütün bir ferdi olarak görmüş ve örgüte olan bağlılıkları daha da artmıştır. Araştırmanın sonuçları; Edirne, Kırklareli ve Tekirdağ İllerinde görev yapan kamu ve özel sektör banka çalışanlarının, örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık (ÖVD), Örgütsel Bağlılık, Verimlilik, İş Tatmini.

Name of Thesis: A Study on the Effect of Workers' Organizational Justice Perception to Organizational Citizenship and Organizational Commitment

Prepared by: Aslihan BÜLBÜL

ABSTRACT

Organizational scientists emphasize three concepts in our era in which organizational value and behaviors influence. These concepts are organizational justice perception, organizational citizenship behavior and organizational commitment. Even if these three concepts seem irrelevant to each other, in fact, they have supplementary features. While organizational justice concept presents fair behaviors to workers in workplace, organizational citizenship behavior presents how much a person feels himself as a member of the organization and organizational commitment presents loyalty of worker to organization.

In this study, the effect of organizational justice perception on organizational citizenship and organizational commitment has been investigated. To understand the relationship between these variants, literature research was done at the first stage. At the second stage, an empirical research was done at public and private banks in Edirne, Kırklareli and Tekirdag. Data was obtained by a questionnaire. The questionnaire at issue consists of totally 4 units as Unit-A in which there are socio-demographic and vocational questions, Unit-B in which there are organizational justice perceptions questions, Unit-C in which there are organizational citizenship behavior questions and Unit-D in which there are organizational commitment questions.

According to the questionnaire study performed in three cities, it was inferred that bankers' organizational justice perception influenced on their organizational citizenship and organizational commitment attitudes. Directors' fair behaviors and attitudes to workers made positive impact on other two variants. As a result of this, bank workers felt themselves as members of the organization and their commitment to the organization increased much. Research results presented that there was significant relationship between organizational justice perception, and organizational citizenship and organizational commitment levels of workers of public and private banks carried out duties in Edirne, Kırklareli, Tekirdag.

Key Words: Organizational Justice, Organizational Citizenship (OCB), Organizational Commitment, Productivity, Job Satisfaction.

İÇİNDEKİLER

| | |
|--------------------|---|
| GİRİŞ..... | 1 |
| PROBLEM..... | 2 |
| AMAÇ..... | 2 |
| ÖNEM..... | 2 |
| SAYILTIAR..... | 3 |
| SINIRLILIKLAR..... | 4 |
| TANIMLAR..... | 4 |

I. BÖLÜM

| | |
|---|----|
| 1.ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE Ö.V.D. | 5 |
| 1.1. Adalet, Örgütsel Adalet Kavramı, Tanım ve Önemi..... | 5 |
| 1.1.2. Örgütsel Adalet Türleri..... | 7 |
| 1.1.2.1. Dağıtım Adaleti..... | 7 |
| 1.1.2.2. Prosedürel Adalet..... | 10 |
| 1.1.2.3. Etkileşim Adaleti..... | 11 |
| 1.1.3. Örgütsel Adalet ve Kurallar..... | 13 |
| 1.1.4. Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Kavramlar Arasındaki İlişki ve Sonuçları..... | 13 |
| 1.1.4.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı..... | 14 |
| 1.1.4.2. İş Tatmini..... | 15 |
| 1.1.4.3. Örgütsel Bağlılık..... | 16 |
| 1.1.4.4. İşten Ayrılma Niyeti..... | 17 |
| 1.1.4.5.Örgütsel Güven..... | 17 |

| | |
|--|----|
| 1.1.4.6.Çalışan Sağlığı..... | 18 |
| 1.1.4.7. Liderlik..... | 20 |
| 1.1.5. Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Olmayan Değişkenler Arasındaki İlişki ve Sonuçları..... | 21 |
| 1.1.5.1. Cinsiyet Değişkeni..... | 21 |
| 1.1.5.2. Eğitim Değişkeni..... | 22 |
| 1.1.5.3. Kültür Değişkeni..... | 22 |
| 1.1.5.4. Ahlaki Değerler..... | 23 |
| 1.1.6. Örgütte Adaletsizlik Algısının Sonuçları..... | 24 |
| 1.2.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı..... | 26 |
| 1.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı ve Tanımı..... | 26 |
| 1.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları..... | 27 |
| 1.2.2.1. Özgecilik..... | 28 |
| 1.2.2.2. Vicdanlılık..... | 28 |
| 1.2.2.3. Sportmenlik..... | 29 |
| 1.2.2.4. Nezaket..... | 29 |
| 1.2.2.5. Erdemlilik..... | 30 |
| 1.2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Kavramlar Arasındaki İlişki ve Sonuçları..... | 30 |
| 1.2.3.1. Stres..... | 30 |
| 1.2.3.2. Çatışma..... | 31 |
| 1.2.3.3. Motivasyon..... | 32 |
| 1.2.3.4. Örgütsel Adalet..... | 33 |

| | |
|--|----|
| 1.2.3.5. Psikolojik Sözleşme..... | 34 |
| 1.2.3.6. Takım Çalışması..... | 35 |
| 1.2.3.7. Performans..... | 36 |
| 1.2.3.8. Duygusal Zeka..... | 38 |
| 1.2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Teoriler..... | 39 |
| 1.2.4.1. Sosyal Takas Teorisi..... | 39 |
| 1.2.4.2. Eşitlik Teorisi..... | 40 |
| 1.2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Etkileri..... | 40 |
| 1.2.5.1. ÖVD' nin Olumlu Etkileri..... | 40 |
| 1.2.5.2 ÖVD' nin Olumsuz Etkileri..... | 42 |
| 1.2.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Türleri..... | 42 |
| 1.2.6.1. Örgüte Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (OCBO: Organizational Citizenship Behavior-Organization)..... | 42 |
| 1.2.6.2. Bireye/Bireylere Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (OCBI: Organizational Citizenship Behavior-Individuals)..... | 42 |

II. BÖLÜM

| | |
|--|----|
| 2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK..... | 44 |
| 2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı, Tanımı ve Önemi..... | 44 |
| 2.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması..... | 46 |
| 2.2.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı..... | 47 |

| | |
|--|----|
| 2.2.1.1. Allen ve Meyer' in Bağlılık Yaklaşımı..... | 47 |
| 2.2.1.1.1. Duygusal Bağlılık..... | 48 |
| 2.2.1.1.2. Devam Bağlılığı..... | 49 |
| 2.2.1.1.3. Normatif Bağlılık..... | 50 |
| 2.2.1.2 Etzioni' nin Bağlılık Yaklaşımı..... | 50 |
| 2.2.1.3. O' Reilly ve Chatman' in Yaklaşımı..... | 51 |
| 2.2.1.4. Penley ve Gould' un Yaklaşımı..... | 52 |
| 2.2.1.5. Kanter' in Yaklaşımı..... | 53 |
| 2.2.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı..... | 53 |
| 2.2.2.1. Becker' in Yan Bahis Yaklaşımı (Side-Best)..... | 54 |
| 2.2.2.2. Salancik' in Yaklaşımı..... | 55 |
| 2.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı..... | 55 |
| 2.3. Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Kavramlarla İlişkisi ve Sonuçları..... | 56 |
| 2.3.1. Ücret..... | 56 |
| 2.3.2. Örgüt Kültürü..... | 57 |
| 2.3.3. Takım Çalışması..... | 58 |
| 2.3.4. Yönetim..... | 58 |
| 2.3.5. Çalışma Koşulları..... | 59 |
| 2.3.6. İş Tatmini..... | 61 |
| 2.3.7. Örgütsel Adalet..... | 61 |
| 2.3.8. İşten Ayrılma Niyeti..... | 62 |
| 2.3.9. Personel Güçlendirme..... | 63 |
| 2.4. Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Olmayan Değişkenlerle İlişkisi ve Sonuçları..... | 64 |
| 2.4.1. Örgütsel Bağlılık ve Yaş Değişkeni..... | 64 |
| 2.4.2. Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyet Değişkeni..... | 65 |

| | |
|---|----|
| 2.4.3. Örgütsel Bağlılık ve Kıdem Değişkeni..... | 65 |
| 2.4.4. Örgütsel Bağlılık ve Eğitim Değişkeni..... | 65 |
| 2.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları..... | 66 |
| 2.6. Örgütsel Adalet Algısı, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Örgütsel Bağlılık Kavramlarının Genel Bir Değerlendirmesi..... | 69 |

III. BÖLÜM

| | |
|---|----|
| 3. ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ ÜZERİNE YAPILAN BİR ÇALIŞMA..... | 71 |
| 3.1. Araştırmanın Amacı Ve Önemi..... | 71 |
| 3.2. Evren Ve Örneklem..... | 73 |
| 3.3. Veri Toplanma Yöntemi Ve Araştırmada Kullanılan Ölçekler..... | 73 |
| 3.4. Araştırmanın Hipotezleri..... | 74 |
| 3.5. Verilerin Çözümlemesi Ve Yorumlanması..... | 77 |
| 3.5.1. Güvenilirlik..... | 77 |
| 3.5.2. Araştırmaya Katılanların Demografik ve Mesleki Özellikleri..... | 79 |
| 3.5.2.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri..... | 79 |
| 3.5.2.2. Araştırmaya Katılanların Mesleki Özellikleri..... | 83 |
| 3.5.3. Örgütsel Adalet Algısı, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık Maddelerine İlişkin Frekans Dağılımları..... | 85 |
| 3.5.3.1. Örgütsel Adalet Algısının Maddelerine İlişkin Frekans Dağılımları..... | 85 |

| | |
|---|-----|
| 3.5.3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Maddelerine İlişkin Frekans Dağılımları..... | 88 |
| 3.5.3.3. Örgütsel Bağlılık Maddelerine İlişkin Frekans Dağılımları..... | 92 |
| 3.5.4. Regresyon Analizi..... | 96 |
| 3.5.4.1. Örgütsel Adalet ile Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki Regresyon İlişkisi..... | 96 |
| 3.5.4.2. Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Regresyon İlişkisi..... | 97 |
| 3.5.5. Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına İlişkin Farklılığın Testi..... | 99 |
| 3.5.5.1. Çalışanların Yaşlarına Göre Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına İlişkin Farklılığın Testi..... | 99 |
| 3.5.5.2. Çalışanların Cinsiyet Durumlarına Göre Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına İlişkin Farklılığın Testi..... | 102 |
| 3.5.5.3. Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına İlişkin Farklılığın Testi..... | 103 |
| 3.5.5.4. Çalışanların Gelir Durumuna Göre Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına İlişkin Farklılığın Testi..... | 103 |

| | |
|---|------------|
| 3.5.6. Çalışanların Mesleki Özelliklerine Göre Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına İlişkin Farklılığın Testi..... | 109 |
| 3.5.6.1.Çalışanların Görev-Pozisyon Durumuna Göre Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına İlişkin Farklılığın Testi..... | 109 |
| 3.5.6.2. Çalışanların Şu Anki Pozisyonda Çalışma Yıllarına Göre Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına İlişkin Farklılığın Testi..... | 114 |
| 3.5.6.3. Çalışanların Aynı Bankada Çalışma Yılına Göre Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına İlişkin Farklılığın Testi..... | 118 |
| 3.5.6.4. Çalışanların Bankacılık Sektöründe Çalışma Yılına Göre Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına İlişkin Farklılığın Testi..... | 122 |
| 3.5.6.5. Çalışılan Banka Türüne Göre Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına İlişkin Farklılığın Testi..... | 126 |
| TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER..... | 128 |
| KAYNAKÇA..... | 141 |
| EK-1..... | 169 |

ŞEKİLLER LİSTESİ

| | |
|--|----|
| Şekil-1: Eşitlik Denklemi (Equity Equation)..... | 8 |
| Şekil-2: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması..... | 47 |
| Şekil-3: Örgütsel Bağlılığın Davranışsal Bakış Açısı..... | 54 |
| Şekil-4: Araştırma Modeli..... | 72 |
| Şekil-5: Ankete Katılanların Çalıştığı Banka Türü..... | 80 |

TABLOLAR LİSTESİ

| | |
|--|----|
| Tablo-1: Katkı ve Kazanımlar Tablosu..... | 9 |
| Tablo-2: İş Yerinde Sağlıkın Sosyal Belirleyicileri..... | 19 |
| Tablo-3: Algılanan Örgütsel Adalet/Adaletsizlik İle Saldırgan Davranışlar Arasındaki İlişkilere İlişkin Yapılan Çalışmalar..... | 25 |
| Tablo-4: Ö.VD.’ nin Performansa Katkısı..... | 37 |
| Tablo -5: Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları..... | 67 |
| Tablo-6: Güvenilirlik Testleri..... | 78 |
| Tablo-7: Ankete Katılanların Çalıştığı Banka Türüne Göre Dağılımları..... | 79 |
| Tablo-8: Ankete Katılanların Yaş Durumlarına Göre Dağılımları..... | 80 |
| Tablo-9: Ankete Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları..... | 81 |
| Tablo-10: Ankete Katılanların Cinsiyet Durumlarına Göre Dağılımları..... | 81 |
| Tablo-11: Ankete Katılanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları..... | 82 |
| Tablo-12: Ankete Katılanların Gelir Durumlarına Göre Dağılımları..... | 82 |
| Tablo-13: Ankete Katılanların Görev/Pozisyon Durumlarına Göre Dağılımları..... | 83 |
| Tablo-14: Ankete Katılanların Aynı Pozisyondaki Kıdem Süresine Göre Dağılımları..... | 83 |
| Tablo-15: Ankete Katılanların Aynı Kurumdaki Kıdem Süresine Göre Dağılımları..... | 84 |

| | |
|--|----|
| Tablo–16: Ankete Katılanların Sektördeki Kıdemlerine Göre Dağılımları..... | 84 |
| Tablo–17: Örgütsel Adalet Algısı Anketi Yanıtlarının Frekans ve Yüzde Dağılımları..... | 86 |
| Tablo–18: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Anketi Yanıtlarının Frekans ve Yüzde Dağılımları..... | 89 |
| Tablo–19: Örgütsel Bağlılık Anketi Yanıtlarının Frekans ve Yüzde Dağılımları..... | 93 |
| Tablo–20: Örgütsel Adalet ile Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki Regresyon Denklemi Tahmin Sonuçları..... | 96 |
| Tablo–21: Korelasyon Katsayısı..... | 97 |
| Tablo–22: Örgütsel Adalet ile Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki ANOVA ^b Test Sonucu..... | 97 |
| Tablo–23: Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Regresyon Denklemi Tahmin Sonuçları..... | 98 |
| Tablo–24: Korelasyon Katsayısı..... | 98 |
| Tablo–25: Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki ANOVA ^b Test Sonucu.... | 98 |
| Tablo–26: Yaşlara Göre Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Betimsel Dağılımı..... | 99 |

| | |
|---|-----|
| Tablo-27: Yaşlara Göre Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü Anova Test Sonuçları..... | 100 |
| Tablo-28: Tukey Testi Sonuçları..... | 101 |
| Tablo-29: Gelir Durumuna Göre Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Betimsel Dağılımı..... | 104 |
| Tablo-30: Gelir Durumuna Göre Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü Anova Test Sonuçları..... | 104 |
| Tablo-31: Tukey Testi Sonuçları..... | 105 |
| Tablo-32: Çalışanların Görev-Pozisyon Durumuna Göre Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Betimsel Dağılımı..... | 110 |
| Tablo-33: Çalışanların Görev-Pozisyon Durumuna Göre Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü Anova Test Sonuçları..... | 110 |
| Tablo-34: Tukey Testi Sonuçları..... | 111 |
| Tablo-35: Çalışanların Şu Anki Pozisyonda Çalışma Yıllarına Göre Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Betimsel Dağılımı... | 115 |
| Tablo-36: Çalışanların Şu Anki Pozisyonda Çalışma Yılına Göre Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü Anova Test Sonuçları..... | 115 |

| | |
|---|-----|
| Tablo-37: Tukey Testi Sonuçları..... | 116 |
| Tablo-38: Çalışanların Aynı Bankada Çalışma Yılına Göre Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Betimsel Dağılımı..... | 118 |
| Tablo-39: Aynı Bankada Çalışma Yılına Göre Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü Anova Test Sonuçları..... | 119 |
| Tablo-40: Tukey Testi Sonuçları..... | 120 |
| Tablo-41: Bankacılık Sektöründe Çalışma Yılına Göre Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına İlişkin Farklılığın Testi.. | 122 |
| Tablo-42: Bankacılık Sektöründe Çalışma Yılına Göre Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü Anova Test Sonuçları..... | 123 |
| Tablo-43: Tukey Testi Sonuçları..... | 124 |
| Tablo-44: Çalışılan Banka Türüne Göre Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına İlişkin Farklılığın Testi..... | 126 |
| Tablo-45: Bağımsız Gruplar Testi (Independent Samples “t” Test)..... | 127 |

GİRİŞ

Çağdaş yönetim anlayışı, klasik anlayışın aksine işgöreni üretim girdilerinden biri ya da makine olarak görmemekte, onların yalnızca ödül ve ceza yöntemleriyle motive olmayan bireyler olduğunu ve para kazanmanın dışında toplumda bir yer edinme, kendini geliştirme ve gerçekleştirme gibi bir takım ihtiyaçları olduğunu kabul etmektedir (Baygöl ve İnam, 2006: 92).

İnsan kavramının bu denli önemsendiği örgüt biliminde işgörenin örgütle olan bağlarını ölçmeye ve değerlendirmeye yardımcı bir takım kriterler mevcuttur. Bu kriterlerden ilki yönetimin işgörene yaklaşımını ölçen örgütsel adalet kavramı, diğerleri ise; işgörenin örgüte itaat ve aidiyet duygusunu ortaya koyan örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık kavramlarıdır.

Bu üç kavram işgören açısından oldukça önemlidir. Çünkü insan, gününün önemli bir kısmını işinde geçiriyor ve bunu da en az 20-25 yıl devam ettiriyorsa, onun yaşamında mutlu olabilmesi için işinden memnun olması hem organik hem de psikolojik varlığı açısından şarttır (Keser, 2005:78). Diğer yandan çıtası hızla yükselen rekabet ortamında ayakta kalabilmek için işgörenin gerekli tatmin düzeyine ulaşması yöneticiler açısından göz ardı edilemeyecek bir husustur.

Tezin birinci bölümünde örgütsel adalet algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışından, ikinci bölümünde ise; örgütsel bağlılık kavramının tanımları, türleri, boyutları, ilişkili oldukları kavramlardan bahsedilmiştir.

Tezin üçüncü bölümünde de yapılan araştırmaya, elde edilen bulgulara, tartışmaya, sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

PROBLEM

Geçmişten günümüze süregelen çalışma yaşamında işletmeler, bünyesinde çalıştırdığı işgörenleri, kurumları için sıradan bir varlık olarak görmüş ve üzerinde pek durmamışlardır. Özellikle yönetimin adalet anlayışı yeterince irdelenmemiş, önemli olarak görülen kavram yalnızca kar elde etmek olmuştur. Bu durum ise zamanla işgörenlerin davranışlarına yansiyarak, motivasyon düşüklüğüne, hayal kırıklığına, işletmeye duyulan bağlılık düzeyinin düşmesine ve kendini örgütün bir vatandaşı olarak görmemesine neden olmuştur.

Günümüzde de süregelen bu anlayış her ne kadar yönetim biliminin getirdiği çağdaş yaklaşımlarla yok oluyor izlenimi verse de varlığını hala sürdürmektedir. Böyle bir yönetim anlayışı varlığını sürdürdüğü müddetçe, hem yöneticilerin hedef ve beklentilerinin gerçekleşmesi zorlaşacak hem de zamanlarının büyük bölümünü işyerinde geçiren bireyler açısından psikolojik bir yıkım olacaktır.

AMAÇ

Bu aşamada güdülen amaç, yöneticilerin işgörenlerine ne derecede adil davrandığını, buna karşılık işgörenlerin bu durumdan nasıl etkilendiğini, diğer yandan kişinin kendini çalıştığı kurumun bir bireyi olarak görüp görmediği araştırmaktır.

Aynı zamanda anket çalışması vasıtasıyla işgörenlerin örgütsel adalet algısının, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık düzeyine etkisi incelenerek, çıkacak olan sonuçların SPSS for 14.0 Windows paket programında analizi amaçlanmıştır.

ÖNEM

Bir örgütün sahip olduğu en önemli değer hiç şüphesiz “insan” dır. İnsan her şeyin odak noktası ve ölçüsüdür. Hangi sorun derinlemesine irdelenirse irdelensin, “insan” unsuru ile karşılaşılmaktadır. Ürün ve hizmetin kalitesi, çalışanların kalitesi ile başlamaktadır (Bumin ve Şengül, 2000:571).

Organizasyon için yeri ve önemi bu denli açık olan “insan” faktörünün başarısı ve tatmin olma derecesi, çalıştığı ortamda algıladığı adalet ya da adaletsizlik ile yakından ilgilidir. Kişinin, örgüte verdiklerine karşılık, örgütün kendisine verdiklerinin eşit olduğunu hissetmesi durumunda tatmin düzeyi artar (Karaman ve Altunoğlu, 2007: 112).

Bu noktada örgütsel bağlılık kavramı devreye girer. Örgütsel bağlılık, metali kendisine çeken güçlü bir mıknatıs gibi işgörenin gelecekte de örgütte kalması için cezbedici bir rol üstlenir. Bağlılık kavramı aynı zamanda, işgörenin örgütsel hedef ve görevlere olan inancını ölçmektedir (Gül, 2003: 75).

Bağlılık düzeyi yüksek olan işgörenlerde “iyi asker davranışı” olarak bilinen örgütsel vatandaşlık davranışı da pozitif yönde ivme kazanır. Yani birey kendisini örgütün bir ferdi gibi hisseder.

Günümüzde bu üç kavram ayrı ayrı ya da farklı konularla ele alınarak incelenmiş ise de; bir arada araştırıldığı çalışma sayısı yetersizdir. Dolayısıyla bu çalışmadan elde edilecek sonuçların önemli olacağı söylenebilir.

SAYILTILAR

Bu çalışmada aşağıdaki sayıtlılardan hareket edilmiştir:

1. Araştırmanın modeli konuya ve amaca uygundur.
2. Veri toplama aracında yer alan sorular, nitelik ve nicelik açısından araştırma amacının belirlenmesi için yeterlidir.
3. Araştırmada kullanılan istatistikî analiz yöntemleri verilere ve araştırma amacına uygundur.
4. Araştırmada kullanılacak olan ankete katılanların doğru cevap vereceği varsayılmaktadır.
5. Veri toplama amacı ile elde edilen bilgiler sorulara cevap veren bireylerin kendi görüşlerini yansıtmaktadır.
6. Seçilen örneklemin araştırma evrenini temsil ettiği söylenebilir.

SINIRLILIKLAR

Bankacılar tarafından doldurulan anketlerin sayısı, yoğun müşteri sirkülasyonu ve geç saatte biten mesailer nedeniyle çalışanlarca teslim edilen sayıda anketle sınırlı kalmıştır. Ayrıca genel merkezlerinden izin alınamayan kamu ve özel banka sayısının fazla olması araştırma sınırlılıklarından bir diğeridir.

TANIMLAR

Örgütsel Adalet Algısı: Kişinin iş arkadaşları, üstleri ve örgütle olan ilişkilerine dair algılarını içeren sosyal bir sistemdir (Beugre vd., 2001: 326).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Biçimsel iş tanımlarının ötesinde, belirlenmiş rol gereklerini ve beklentilerini aşan, işgörenlerin örgüte katkıda bulunmak için istekli olarak gösterdikleri rol fazlası davranışlardır (Sezgin 2005: 318–319).

Örgütsel Bağlılık: İşgörenlerin, örgütün üyesi olarak kalma yolunda şiddetli bir arzu, yüksek düzeylerde çaba sarfetme isteği duymasıdır (Izgar, 2008: 319).

I. BÖLÜM

İş dünyasında insan kaynakları kavramının git gide önem kazanması bazı yenilikleri de beraberinde getirmiştir. Bu yeniliklerden en fazla dikkati çeken konu ise işverenlerin çalışanlarına gösterdiği tutum ve davranışların olumlu yönde değişiklik göstermesidir. Bu gelişmelerin öncesinde işverenler çalışanlarını bir makineden farksız görmekte ve psikososyal yönü üzerinde yeterince durmamakta idi.

Zamanla verimliliğin düşmesi, işgören devir hızının giderek artması değişimi vazgeçilmez kılmıştır. Bu noktada ise iki önemli kavram ortaya çıkmıştır; örgütsel adalet algısı ve vatandaşlık davranışları. Bu iki kavram örgütlere vizyon sunan birer yol gösterici olmuştur.

1. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE Ö.V.D.

Adalet ve ö.v.d. literatürde sıkça adı geçen iki kavramdır. Birçok bilim dalınca tartışılan gelen, örgüt bilimcilerin de dikkatinden kaçmayan bu kavramlar özellikle son yıllarda büyük önem kazanmıştır.

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel adalet algısı ve ö.v.d. ye ilişkin konular ele alınacaktır.

1.1. Adalet, Örgütsel Adalet Kavramı, Tanım ve Önemi

İnsanlık tarihi kadar köklü bir geçmişe sahip olan adalet kavramı, tarafsız ve açık fikirli olmak, hataları kabullenmek, uygun durumlarda pozisyon ve inançları değiştirmek, yapıya uygun olan bağlılığı sergilemek, bireylere eşit davranmak, başkalarının hatalarından veya eksikliklerinden şahsına çıkar sağlamama ilkelerine dayanmaktadır (Özkalıp ve Kirel, 2001:584). Aynı zamanda: “En yüksek ahlak ülküsü, en iyi ve en doğru çözümü gösteren temel fikir ya da erdem” olarak ifade edilmektedir (Doğan, 2002: 72).

Felsefe ve sosyal bilimlerde adı sıkça geçen adalet kavramı iki bilim dalı tarafından farklı bakış açılarıyla ele alınmaktadır. Felsefede adalet kavramı ile ilgili çeşitli kurallar ve normlar geliştirilmiş, etik kararlar alınırken uyulması gereken ilke ve standartlar oluşturulmaya çalışılmıştır (Folger ve Russell, 1998). Adalet kavramı eski çağlardan beri düşünürlerin de ilgi konusu olmuştur. Kutsal kitapların tümünde adalet ve adil olmaya ilişkin dini emirler yer almaktadır. Eski Yunanlı düşünür Platon'a göre adalet en yüce erdemlerden biri, insanın ve devletin temel davranış kuralıdır. Aristoteles'in hareket noktasını ise eşitlik kavramı oluşturur. Ona göre, herkese eşit davranmak adalet için yeterli değildir (<http://tr.wikipedia.org> , 05.02.2009).

Sosyal bilimciler ve örgüt bilimciler ise adaleti algısal bir durum olarak değerlendirmiş ve bir davranışın adil olmasını, bireyin o davranışı adil bulup bulmamasına bağlamışlardır (Folger ve Russell, 1998).

Görüldüğü gibi “sosyal adalet” kavramının örgütlere uyarlandığı ve örgüt içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan kazanımların adil dağıtımını ifade eden “örgütsel adalet” kavramının geliştirildiği görülmektedir (İşbaşı, 2001: 60).

Örgütsel adalet kavramıyla ilgili yapılan araştırmalar 2003 yılından bu yana daha da yoğunluk kazanmıştır. Tyler ve Blader' in 2003 yılında PSYCINFO isimli veri tabanında “organizational justice” (örgütsel adalet) kelimesiyle yaptıkları literatür taramasında 1990–1991 yılları arasında yalnızca yedi çalışma bulunurken, 2000–2001 yılları arasında ise bu sayının altmış üç olduğu tespit edilmiştir (Blader and Tyler, 2003: 108). Tespit edilen bu durum adalet kavramının örgütler için git gide daha fazla önem taşıdığını ortaya koymaktadır. Çünkü adillik, örgütlerde çalışanların çabalarını destekleyen ve motive olmalarını sağlayan temel güdüleme araçlarından biridir (Töremen, 2001: 79).

Adaletin temelini oluşturan adil algılayışlar pozitif davranışları ortaya çıkarır ve işgörenlerin kendilerini örgütün değerli ve saygın üyeleri olarak hissetmelerini, iş arkadaşları ve yöneticileriyle uyumlu ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmelerini sağlar. Adaletsizlik ise örgütlerin amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran hırsızlık, saldırganlık gibi olumsuz davranışlara yol açar (Beugre, 2002: 1092). Bu nedenlerden dolayı algılama-tutum-davranış ilişkisi örgütler için üzerinde durulması gereken en önemli konulardan

biridir. Bireyler algıladıkları yönde tutum geliştirirler ve tutumları yönünde davranış eğilimi gösterirler. Buna göre örgüt içinde gerçekte adaletin ya da adaletsizliklerin olup olmaması değil, bireyler tarafından nasıl algılandığı önem taşımaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 78).

Örgüt yöneticileri hızla gelişen bilgi çağında işletmelerini ayakta tutabilmek için örgütsel adaletin önemini bilmek durumundadırlar. Örgütlerde kaynakların dağıtımı, dağıtım kararlarının verilmesi, dağıtım sırasında uygulanan prosedürler ve bu sırada işlevini devam ettiren bireyler arası iletişim sürecinin adil biçimde yürütülmesi büyük önem taşımakla birlikte, bu üç olgu örgütsel adaletin türlerini oluşturmaktadır.

1.1.2. Örgütsel Adalet Türleri

Bazı kuramcılar örgütsel adaleti dağıtım ve prosedür adaleti boyutu ile ele alırken, diğer bazı kuramcılar ise konuyu üç boyutlu olarak değerlendirmişlerdir. Bu çalışmada literatürde en çok bilinen üç adalet türü ele alınmıştır.

Bunlar; “dağıtım adaleti”, “prosedür (işlem adaleti)”, “etkileşim adaleti” dir (Tutar, 2007: 99).

1.1.2.1. Dağıtım Adaleti

Dağıtım adaleti genel anlamda: “Kaynakların işgörenler arasında adil biçimde dağıtılması ve işgörenlerin bu dağıtım sonucunun adil olduğunu algılaması durumu” olarak tanımlanabilir.

Dağıtım Adaleti ile ilgili ilk çalışmalar Görelî Yoksunluk Teorisi (Relative Deprivation Theory) ile başlamıştır. 1949 yılında Amerikan askerleri üzerinde yapılan bir çalışma “Görelî Yoksunluk Teorisinin” doğuşuna ve gelişmesine yardımcı olmuştur (Markovsky and Younts, 2001: 48). Söz konusu teoriye göre toplumda bazı bireyler diğerlerine göre arzu edilen bir özelliğe, gelire, uygun istihdam koşullarına ve iktidara daha az sahiptirler. Bu bireyler, bir toplumun üyesi olarak kendilerinden beklenen davranışlarda bulunabilme ve ilişkilere girebilmelerini mümkün kılan hayat koşullarına,

hiç ya da yeteri kadar sahip değillerse, görel olarak yoksuldurlar. Eğer bu koşullara ulaşabilirlikleri engelleniyorsa, artık bir toplum üyesi olmaktan çıkmışlardır ve sonuç olarak yoksuldurlar (Yuncu L.D., 25.12.2008).

Görel Yoksunluk Teorisi ile ilk adımları atılan dağıtım adaletinin temellerini ise; Adams'ın Eşitlik Teorisi (Equity Theory) oluşturmaktadır. Eşitlik Teorisi Homans'ın "Sosyal Mübadele Teorisinden" hareketle geliştirilmiştir (Luthans, 2002: 271). Bu teorinin gelişimine farklı bir bakış açısıyla katkıda bulunan diğer bir teorisyen ise sosyal psikolog Leon Festinger' dir (Taris vd., 2002: 287).

Sosyal Mübadele Teorisi; ekonomik ilişkilerde olduğu gibi sosyal ilişkilerin de bir tür mübadeleye dayandığını ve kişilerin tıpkı mal ve hizmet alımında olduğu gibi sosyal ilişkilerine de devam edip etmeyeceklerini kazanç ve kayıplarını hesaplayarak karar verdiklerini öne sürmektedir (Beugre, 1998: 21–24).

Şekil-1: Eşitlik Denklemi (Equity Equation)

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

Kaynak: (Atalay, 2005: 8).

Adams Sosyal Mübadele Teorisinden hareketle bu hesaplamayı Şekil–1' deki "eşitlik denklemi" adı altında açıklamaya çalışmıştır.

Adams'ın Eşitlik Teorisi (Equity Theory), adalet araştırmaları için önemli bir başlangıç noktası olsa da, adalet kararlarının nasıl oluştuğu konusunda yetersiz olması ve adaletsizliklere karşı işgörenlerin tepkilerini belirleyememesi nedeniyle eleştirilmiştir (Atalay, 2005:9).

Tablo-1: Katkı ve Kazanımlar Tablosu:

| Katkılar | Kazanımlar |
|---------------------|---------------------------------|
| Zaman | Ücret/Prim |
| Eğitim | Sosyal Destekler |
| Tecrübe | Zorlayıcı/Motive Edici Görevler |
| Yetenekler | İş Güvenliği |
| Yaratıcılık | Kariyer İmkanları/Terfiler |
| Kıdem | Statü |
| Örgütsel Bağlılık | Güvenilir İş Ortamı |
| Yaş | Kişisel Gelişim İmkanları |
| Bireysel Özellikler | Destekleyici Yönetim |
| Gayret | Tanınma |
| İmaj | Önemli Kararlarda Yer Alma |

Kaynak: (Kreitner and Kinicki, 2001).

Eşitlik denkleminde yer alan oranların açılımı olan kriterler Tablo-1’ de ayrıntılı olarak sıralanmıştır. Bu kriterler yalnızca işgörenlerin eşitlik algısını etkilemektedir. Kesinliği yoktur ve değiştirilebilir kriterlerdir.

Denklem ve açılımını gösteren listedeki kriterler incelendiğinde kullanılan oran kazanım-katkı oranıdır ve yapılan hesaplama bir nevi kıyaslamaya dayanmaktadır. İşgören kurduğu orantı doğrultusunda kendi katkı ve kazanımları ile diğer işgörenlerin katkı ve kazanımları arasında kıyaslama yapar (Atalay, 2005: 8-9).

Kıyaslama sonucunda bir eşitsizlik söz konusu ise gerilim ortaya çıkar. İşgören bu gerilimi azaltmak için davranışsal ve bilişsel metodlara başvurarak güdülenir. Örneğin; katkıları azaltabilir, performans düşüklüğü gösterebilir, zam isteyebilir veya işten ayrılabilir. Tam tersi bir durumda ise işgören kazanımlarının fazla olduğunu fark ederek kırgınlık ve dargınlık duygusundan sıyrılıp suçluluk ve utanç duyabilir (Atalay, 2005: 9). Kıyaslama sonuçları artı ve eksi uçlarda olduğu takdirde ortada dengesiz bir dağılım söz konusu olacaktır.

Bu noktada tutarlılık kavramı ön plana çıkmaktadır. Tutarlı olmak, önyargıdan uzak, şahsi çıkarlara önem vermeyen, doğru bilgiye dayanan ve dağıtım kararlarını alırken doğru bilgiyi kullanma anlamına gelmektedir (Jones vd., 1999: 131). Bu nedenle işverenin tutarlılık kavramına sadık kalması önemlidir. Dolayısıyla örgütte çalışan işgörenlerin kişisel doyumlarının etkili bir biçimde sağlanabilmesi için örgütsel adalet kaçınılmaz bir gerekliliktir. (Lambert, 2003: 155).

Sonuç olarak dağıtım adaletinde önemli olan; örgütte alınan dağıtım kararlarının işgörenler tarafından adil ve eşit olarak algılanması konusudur.

1.1.2.2. Prosedürel Adalet

Örgütsel adalet türlerinden bir diğeri de prosedürel adalettir. Bu adalet türü aynı zamanda işlem ve usul adaleti olarak da anılmaktadır. Prosedürel adalet, işgörenin ödül dağıtımını etkileyen kararların alındığı yöntemlerden algıladığı adalet türüdür (Çakmak ve Biçer, 2006: 7). Prosedür adaletinin temelleri Thibaut ve Walker tarafından mahkeme davaları üzerine yazılan kitabın yayınlanması ile atılmıştır (Colquitt vd., 2001: 426). Leventhal 1975 yılında yazılan bu kitaba atfen 1980 yılında prosedür adaletini yeniden ele almıştır. Dolayısıyla bu süreç günümüze kadar gelişerek ilerlemeye devam etmiştir. Folger ve Greenberg ise; “Örgüt kaynaklarının dağılımını belirleyen prosedürlerin algısı” olarak tanımladıkları prosedür adaletini çalışma ortamında ilk uygulayan araştırmacılar arasında yer almaktadırlar (Greenberg, 2000: 181).

Dünden bugüne farklı bakış açıları ile irdelenen prosedürel adaletin temelinde, uygulamalardaki dürüstlük ve adaletliliğin işgörenlerce doğru biçimde algılanabilmesi ile tutum ve davranışlarda belirgin pozitif koşulların ortaya çıkartılması yatmaktadır. Bu durumun çalışanın tutumunu ve örgüte olan bağlılığını pozitif yönde etkilediği gözlenmiştir. (Dinç ve Ceylan, 2008: 127-128).

Örgütsel düzen içerisinde işgörenlerin prosedürel adalet algıları, örgütü birçok yönden etkilemektedir. Örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel davranış, örgütsel kararlara bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı bunlardan bazılarıdır (Flint, 1999: 4).

Konu bir başka açıdan ele alındığında; yöneticilerin çalışanlara yaklaşımının yanı sıra çalışanların yöneticilere karşı gösterdiği tutum ve davranışlar da önem taşımaktadır. İşgörenlerin yöneticilerine duydukları güven ile adalet algısı arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Bos' a göre bir örgütte işgörenlerin yöneticilerine duydukları güven duygusu, adalet algılarının yüksek olmasını sağlamaktadır (Bos, 2001: 254–259).

Yönetici ve işgören tarafından farklı açılardan değerlendirilen prosedür adaleti iki alt boyutta incelenmektedir. Bunlar (Özdevecioğlu, 2003: 79):

- **Formel (Biçimsel) Prosedürler:** Örgütsel kararlar alınmadan önce yönetim tarafından işgörelere söz hakkı verilmesi, fikir ve görüşlerinin dikkate alınması gibi demokratik uygulamalar içeren prosedürleri kapsamaktadır.
- **İnformal (Biçimsel Olmayan) Prosedürler:** Bu boyutta formel prosedürlerin aksine bir durum sergilenmektedir; karar alma sürecinde kullanılan politika ve uygulamaların karar alıcılar tarafından uygulanması söz konusudur.

Formal ve İnformal iki prosedürel boyut karşılaştırıldığında demokratik ve bürokratik yapının mevcut olduğu görülecektir. Formal yapıda işgörelere bir tür yetki devri verilirken, informal yapıda kararlar klasik yönetim sistemlerindeki gibi yönetim tarafından alınmakta ve işgörelerde buna uymak durumundadırlar. İşgörelerin aidiyet duygularının artırılması, önemsendiklerini hissederek performanslarının artması, yönetimin şeffaflık derecesini ölçebilmeleri açısından formal yapının daha sağlıklı sonuçlar doğuracağı söylenebilir.

1.1.2.3. Etkileşim Adaleti

Etkileşim adaleti farklı bakış açılarıyla ele alınan bir adalet türüdür. Bazı teorisyenler etkileşim adaletini dağıtım ve prosedürel adaletin bir boyutu olarak ele alırken, diğer bazı teorisyenler ise etkileşim adaletinin farklı bir örgütsel adalet boyutu olduğunu savunmaktadır. Bu çalışmada etkileşim adaleti üçüncü tür adalet olarak ele alınmıştır.

Etkileşim adaleti diğer adalet teorilerinden sonra ortaya çıkmasına rağmen günümüz dünyasında üzerinde en fazla araştırma yapılan adalet türüdür. İlk kez Bies ve Moag tarafından 1986 yılında ele alınan etkileşim adaleti; örgütsel işlemlerin uygulamaları sırasında işgörenlere gösterilen tutum ve davranışların niteliği olarak tanımlanmıştır (Bies,2001: 93). Etkileşim adaleti yönetimin örgütsel uygulamalardaki insancıl yönlerini irdelemektedir.

Etkileşim adaleti “sosyal değerlendirmeler” olarak da adlandırılabilir (Yıldırım, 2007: 259). Bu adalet türü iki şekilde sınıflandırılmaktadır (Colquitt, 2001: 386). Bunlar:

- **Kişiler arası Etkileşim Adaleti:** Alt kademede çalışanların amirlerine ve diğer çalışma arkadaşlarına karşı nazik ve saygılı davranmasını gerektirmektedir.
- **Bilgi Verme Adaleti:** Üstlerin astlarının bilgi edinme haklarına saygılı davranması gerektiğini savunan adalet türüdür.

İki farklı biçimde ele alınan etkileşim adaletinde işgörenler yöneticilerinden diğer çalışanlara davrandığı biçimde eşit davranmasını istemektedir. Bu eşitlik sağlanamadığı takdirde yani, kimilerine saygılı, kimilerine saygısız davranan yöneticiler adaletsiz olarak algılanır. Bu durumda söz konusu adaletsizlik işgörenlerin yöneticilerine karşı tepki vermesine neden olur (Masterson vd., 2000: 738-748). İşgörenler yöneticileri tarafından kendilerine doğru ve tam bilgi sunulduğunu ve alınan kararların nedenlerinin gösterildiğini hissettikleri takdirde kendilerine adil davranıldığına inanırlar (Beugre, 2002:1095).

Aynı zamanda bireyler, yeterince adil bir durum ortam sağlanıldığında, kendi yararlarına olmayan bir duruma karşı daha fazla tolerans gösterirler (Yıldırım, 2007: 259). Buradan hareketle, etkileşim adaletine; “Etki-tepki prensibine dayanan temeller üzerine kurulmuş bir adalet türü” denilebilir.

1.1.3. Örgütsel Adalet ve Kurallar

Kişiler; örgütsel işlemleri, dağıtım adaleti, işlem adaleti, iletişim veya etkileşim adaleti kapsamında değerlendirirler. Bu üç adalet boyutunu etkileyen çeşitli tali (ikincil) faktörler vardır (Tutar, 2007: 100). Leventhal' a göre işgörenlerin örgütsel adalet algılamalarını doğrudan etkileyecek kurallar şunlardır (Aryee vd., 2004: 3):

1. Tutarlılık Kuralı: Dağıtım kararlarının tüm işgörelere aynı biçimde uygulanmasını öngören kuraldır.

2. Tarafsızlık Kuralı: Ön yargılardan uzak olma olarak da bilinen tarafsızlık kuralı yöneticilerin karar alma sürecinde kişisel çıkarlarını önleme derecesini ifade etmektedir.

3. Doğruluk Kuralı: Dağıtım kararlarının alınması aşamasında kullanılan bilginin doğru olmasını gerektiren kuralıdır.

4. Esneklik Kuralı: Adil olmayan kuralların prosedürlerle düzeltilebilmesine imkan tanıyan kuralıdır.

5. Temsil Kuralı: Çalışanların örgütte kendilerini temsil etme hakkına sahip olmaları, doğrudan veya temsilciler aracılığıyla kararlara ve süreçlere katılma olanağının tanınması kuralıdır.

6. Etik Kuralı: Örgütsel kararların, tüm işlem ve uygulamaların, dağıtım, işlem ve etkileşim adaletine, aynı zamanda da "etik" kurallara uygun olmasıdır.

1.1.4. Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Kavramlar Arasındaki İlişki ve Sonuçları

İşgörenlerin örgütsel adalet algısı bireysel ve örgütsel sonuçlara etki eden bir kavram olması nedeniyle literatürde en çok tartışılan örgütsel davranış konularından biridir. Bu etkiler, adalet algısının her yönüyle incelenmesini gerektirmiştir (Yürür, 2008: 296). Örgütsel adalet algısı konusunda araştırmalar incelendiğinde adalet kavramının (Begley vd., 2006:705-721):

- Örgütsel Vatandaşlık Davranışı,
- İş Tatmini,
- Örgütsel Bağlılık,
- İşten Ayrılma Niyeti,
- Örgütsel Güven Duygusu,
- Çalışan Sağlığı,
- Liderlik (Alpkan vd., 2005: 44-69).

gibi davranışlarla yakından ilişkili olduğu söylenebilir.

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel adalet algısının ilişkili olduğu yukarıdaki kavramlar ele alınacaktır.

1.1.4.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

“Fazladan rol davranışı sergilenmesi” (Kaufmann vd., 2001: 436) olarak adlandırılan örgütsel vatandaşlık davranışı; bir işgörenin örgütün biçimsel olarak belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek, istenenden daha fazlasını yapması olarak tanımlanmıştır (Özdevecioğlu, 2003: 118). Örgütsel adalet algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı karşılıklı etkileşim halinde olan iki kavramdır. İşgörenin örgütsel vatandaşlık davranışını gösterebilmesi için; yöneticinin astlar tarafından yeterli ve güvenilir görülmesi, ilham vermesi, vizyon oluşturması ve otoriteden ziyade amaç ve fikirlere bağlılık göstermesi, adil yönetim sistemini minimum hatalarla uygulayabilmesi gerekmektedir (Aslan, 2009:257).

Son yıllarda ülkemizde yapılan bazı araştırmalarda elde edilen bulgular, örgütsel adalet algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Kazanımların adil dağıtıldığı bir örgütte minnettarlık duygusu yaşayacak olan işgörenler etkin bir örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyecektir.

1.1.4.2. İş Tatmini

İş, bireyin yaşamının vazgeçilmez bir parçasıdır (Keser, 2005:78). İnsanlar belirli bir yaştan itibaren günlük yaşantılarının büyük bir kısmını iş ortamında geçirmektedirler. Bu bağlamda yalnızca ekonomik durumunu değil, psikolojik durumunu da yakından etkileyen işinden beklentilerini elde eden insan daha mutlu olabilmektedir. Dolayısıyla iş tatmini bireyin yaşamında hem ekonomik hem de psikolojik açıdan önemli bir role sahiptir (Bakan ve Büyükbeşe: 2004:6).

İlk kez 1920'lerde ortaya atılan, asıl önemi 1930'lu ve 1940'lı yıllarda anlaşılan (Ercan ve Akkaya, 2005: 59) iş tatmini: iş ve işin sağladıklarına ilişkin bir algı durumu ve bu algıya karşılık verilen duygusal cevap olarak tanımlanabilir (Çekmecelioğlu, 2005:28).

İş tatmininin üç önemli ayırt edici özelliği bulunmaktadır (Baş, 2002: 19–20):

1. İş tatmini derecesi, elde edilen çıktıların, beklentileri ne ölçüde karşıladığına bağlıdır. Çevresel şartlara karşı son derece duyarlıdır.
2. İş tatmini, iş ile ilgili çok sayıda olumlu ve olumsuz tutumu temsil etmektedir.
3. Genel anlamda iş tatmini, iş ortamında oluşan durumlara karşı geliştirilen duygusal bir tepkidir. Görülmez, yalnızca hissedilir.

Tatmin düzeyi yüksek olan işgörenlerin göstereceği duygusal tepkiyle, doyuma ulaşamayanların göstereceği duygusal tepki farklılık göstermektedir. Böyle bir durumda iki ayrı sonuç ortaya çıkmaktadır:

- **Adaletsiz uygulama algısı durumunda:** İşgören, yönetim tarafından gösterilebilecek bir adaletsizlik durumu algıladığı takdirde doyumсуuzluk içine girer. Bu durum kişinin başarısına yansır ve işgörenin böyle bir durumda verebileceği en büyük tepki işi terk etmek olacaktır. Bu döngü içine bir kez girildiğinde işgören örgütten ayrılma kararını haklı çıkaracak kanıtlar aramaya girişir ve genellikle gösterilen adaletsizliği ve ön yargıları bu yolda savunma aracı olarak kullanır (Erel, 1997: 296).

- **Adil uygulama algısı durumunda:** İşgören örgütüne verdiklerine karşılık örgütün kendisine verdiklerinin eşit olduğunu algıladığında tatmin düzeyi artar (Karaman ve Altunoğlu: 2007: 112). Dolayısıyla kazanımlar dağıtılırken ve işlemler uygulanırken gösterilen adilane yaklaşımlar arttıkça iş tatmini de o oranda artacaktır.

1.1.4.3. Örgütsel Bağlılık

İşgörenlerin örgütün üyesi olarak kalma yolunda şiddetli bir arzu, yüksek düzeylerde çaba sarfetme isteği duyması olarak tanımlanabilecek olan örgütsel bağlılık kavramı bireyin örgütle özdeşleşmesinin ve örgütte kalmasının en önemli nedenidir (Yavuz ve Tokmak, 2009: 18, Izgar, 2008: 319).

Bir işgörenin şiddetli bir arzu ile örgüte bağlılık duyabilmesini etkileyen faktörlerden biri de örgütsel adalet algısıdır. İşgören beklentilerinin karşılığını bulabildiği takdirde örgüte olan bağlılığı artacaktır. Yapılan araştırmalar bu durumu destekler nitelikte olup; bu araştırmalarda, yaptığı işin karşılığı olarak beklentilerinin altında değerler elde eden işgörenlerin örgütlerine bağlılık duygularında azalma eğilimi olduğuna dair bulgular elde edilmiştir (Dinç ve Ceylan, 2008: 15). Aynı zamanda örgüte bağlılıkları olmayan veya düşük olan işgörenlerin, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmedikleri için, işe gelmeme, işe geç gelme ve işten ayrılma olasılıklarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Uyguç ve Çımrın, 2004: 93).

Bağlılık konusu örgütsel davranış literatüründe üzerinde en fazla çalışmanın yapıldığı araştırma konusudur. Çünkü işgörenlerin örgüte bağlılığı örgütün devamı anlamına gelmektedir. Örgütsel adalet algısı da bağlılığa etki eden konulardan biri olup, adalet ve adaletsiz uygulamalar örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir.

1.1.4.4. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti; işgörenlerin çalışma koşullarından tatminsiz olmaları durumunda göstermiş oldukları yıkıcı ve aktif eylemler olarak tanımlanabilir. İşten ayrılma niyetinin, örgütsel etkinliği etkilediği yönünde yaygın bir düşünce mevcuttur. Bu nedenle işgörenlerin örgütten ayrılmalarına neden olan süreci anlamak örgütsel etkinliği artırmak açısından hayati önem taşımaktadır (Gül vd., 10.11.2008).

Yapılan araştırmalarda işten ayrılmayı tetikleyen birden çok nedenin olduğu saptanmıştır. Bu nedenlerden bazıları; iş doyumu, örgütsel katılım, yaş ve iş performansı olarak sıralanabilir. Bu nedenlerin yanı sıra eşitlik olgusu da işten ayrılmayı etkileyen unsurlar arasında gösterilmektedir. Dolayısıyla örgütsel adalet algısı ile işten ayrılma eğilimi arasında da negatif bir ilişki olduğu söylenebilir. Yöneticiler tarafından işgörelere gösterilen eşit muamele işten ayrılma eğilimine engel olacağı gibi düşük de olsa adaletsizlik algısı işgörenin örgütten ayrılmaya niyet etmesine neden olacaktır (Tütüncü, 2000: 109, Posthuma vd., 2006: 381-398).

1.1.4.5. Örgütsel Güven

Beklentileri karşılama, ilgi gösterme, varlıklarında ve yokluklarında ekip üyelerini yürekten destekleme gibi bir takım davranış ve düşünceler bütünü olan güven kavramı; herkes tarafından anlaşıldığı düşünülen ancak, tanımlanması güç bir kavramdır (Asunakutlu, 2002: 55, Demircan ve Ceylan, 2003: 140). Günümüzde insan odaklı ve insanla rekabet gücü yüksek ürünler üretebilmeyi amaçlayan çağdaş yönetim yaklaşımlarının temelinde de güven olgusu yatmaktadır (Yılmaz, 2005:568). Örgütlerde güven konusunda araştırma yapanların büyük oranda hemfikir olduğu nokta güvenin temelde psikolojik bir olgu olduğudur (Rodernick, 1999: 571.).

Örgütsel güvenin olduğu bir örgütte; işgören, risk içeren durumlara, örgütün kendisini etkileyecek uygulama ve politikalarına rağmen olumlu beklentiler içindedir ve karşılığında örgüt de kendisini desteklemektedir (Lewicki vd, 1998: 438–458). Bu nedenle işgören ve yönetici arasındaki etkileşim örgütlerin devamı için oldukça önemli bir unsurdur. İşgören ve yönetici arasında gelişen bu etkileşimi örgüt için önemli kılan durum, çalışanın örgütü temsil eden olarak gördüğü yöneticiye duyduğu güveni tüm örgüte duyduğu güven olarak genelleştirmesidir (Erdem, 2003).

Karşılıklı iletişim sonucunda doğan ve psikolojik bir anlaşma niteliğinde olan örgütsel güven ile örgütsel adalet kavramı arasında pozitif bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Rhoades ve arkadaşları tarafından Doğu A.B.D’ li 25-60 yaş arası üniversite mezunu bireyler üzerinde yapılan araştırma bu ilişkiyi destekler nitelikte sonuçlar ortaya koymuştur. Araştırmada örgütsel güven duygusunun adalet, örgütsel ödüller ve duygusal bağlılık arasında aracılık rolü üstlendiğine dair bulgular elde edilmiştir (Rhoades vd., 2001: 830).

Sonuç olarak denilebilir ki, örgütsel güven, örgütsel adalet algısının yüksek olduğu örgütlerde geri besleme (feed back) niteliğinde olan, psikolojik bir algı durumudur. Dolayısıyla ilişkilerin güvene dayalı kurulduğu örgütlerde insanlar yaptıkları işleri yalnızca istedikleri için yaparlar. Ancak bu güven ilişkisi sarsılırsa, güvenin yerini alacak bir güç bulmak zordur. Çünkü güvene dayalı ilişkiler, güce dayalı ilişkilerden daha etkilidir (Özer vd., 2006: 106).

1.1.4.6.Çalışan Sağlığı

Küreselleşen dünyada örgütler rekabet avantajını yakalayabilmek için birçok alanda yeni yaklaşımları benimsemişlerdir. Bu yaklaşımlardan en önemlisi şüphesiz işgörene değer atfeden yaklaşımlardır (Baygül ve İnam, 2006: 92). Çünkü örgütler varlıklarını ancak insan faktörü ile sürdürebilirler. Bir örgütün verimli olabilmesi, bünyesinde çalışan işgörenlerin beden, ruh ve sosyal yönden sağlıklı olmalarına bağlıdır.

Tablo-2: İş Yerinde Sağlığın Sosyal Belirleyicileri

| | |
|---|---|
| Kontrol | Kişinin kendi işi ve genel işleyiş üzerinde kontrolü olmaması strese yol açmakta, kalp ve damar rahatsızlıklarına yatkınlık sağlamaktadır. Bu tür bir kontrol sağlık ve iyilik için gereklidir. |
| Beceri | Becerileri kaybetme stresle bağlantılıdır. Becerilerin kullanılması için uygun bir ortam yaratılmalıdır. |
| Rahatlama ve Kendini İfade Etme | Özellikle rahatlama, iş çıkışlarında erkeklerin bir ayrıcalığı gibi görünür. Kadınların ev-iş etkileşimi göz önünde bulundurulmalıdır. |
| Katılım | Katılım işle ilgili problemlerde politik bir hedeftir. |
| Duygu Yüğü | Özellikle kadınlar söz konusu olduğunda sağlığı ve davranış biçimlerini olumsuz etkiler. Duygu yüğü azaltılmalıdır. |
| Uygun Karar Aralığı | Bitkinlik, endişe, depresyon ve fiziksel hastalıklar çoğunlukla işin talepleri fazla, bireye verilen hareket alanı (karar verme özgürlüğü) kısıtlı ise oluşur. |
| Diğerleri ile Etkileşim | Bu denge ile ilişkili olduğundan hem pozitif hem negatif sonuçlar doğurabilir. Pasiflik ya da sosyal dışlanma hem psikolojik hem de fizyolojik işlevselliği etkileyebilir. |
| İş Süreci ve Sorunları ile İlgili Destek | İnsan ilişkilerinin zihin ve beden sağlığı üzerindeki etkisi konusunda geniş bir yazın vardır. Bu tür bir desteğin yokluğu kalp ve damar hastalıklarına yol açmaktadır. |
| Görevleri Planlayabilme | Görevleri planlama ve gerçekleştirme sürecinde söz sahibi olamamak strese yol açmaktadır. |
| Eşitlik ve Adalet | Çalışanlar sessiz ve başka insanların üzerinde oynamalar yapacağı objeler değildir. İş yerinde demokrasi geliştirilmelidir. |
| Kişisel İncinmelerin Önlenmesi | İş yerinin, kimsenin incinip zarar görmeyeceği şekilde düzenlenmesi yasal bir zorunluluk ve sağlığı yakından etkileyen bir faktördür. |

Kaynak: (Baygöl ve İnam, 2006: 94).

Diğer yandan işyeri bireylerin zaman geçirdikleri ve sosyal ilişki kurdukları önemli bir kurumdur. Tablo-2’de de görüldüğü gibi “işyerleri önemli sağlık sorunlarına neden olabilecek potansiyeli içermektedir” (Seçer, 2009: 124). Özellikle yönetici ile ilgili sorunlar, yetersiz destek, aşırı veya yetersiz iş yükü, aşırı kurallar ve düzenlemeler, adil olmayan ödemeler, örgütsel liderlik, örgüt politikaları, iletişim problemleri ve kontrol yetersizliği gibi adaletsiz uygulamalar işgörenin stres düzeyini arttıran ve sağlığının bozulmasına neden olan örgüt içi nedenler arasında yer almaktadır (Gümüştekin ve Öztemiz, :274).

İşgörenin sağlığına olumsuz yönde etki eden adaletsiz uygulamalar tıbbi rahatsızlıkları tetiklemekle birlikte, kardiyovasküler ve gastrointestinal sorunları da beraberinde getirmekte (Elovainio vd., 2003:380), kişinin serum lipit seviyesini etkileyerek, vücudun bazı sistemlerinde anomalilere neden olabilmektedir. Bu nedenle işgören işe gelememekte, bu durum ise işgücü kaybına neden olmaktadır (Elovainio vd., 2005: 2502). Unutulmamalıdır ki bir çalışanın sağlık problemleri nedeniyle devamsızlık yapması kurum için pahalıya mal olabilmektedir. Dolayısıyla günümüz iş dünyasında başarının elde edilebilmesi sağlıklı, nitelikli, güdüleyici bir işgücüyle elde edilebilir (Baygül ve İnam, 2006: 94–96). Bunun için örgüt içi adaletsiz uygulamaların giderilerek adil bir sistemin işlerlik kazanması son derece önemlidir.

1.1.4.7. Liderlik

Bilindiği üzere yöneticilik ve liderlik farklı kavramlardır. Bu nedenle liderlik konusu yönetim bilimi literatüründe farklı bakış açıları ile ele alınmaktadır. Bazı yönetim bilimciler liderliğin doğuştan gelen bir yetenek olduğunu savunurken, diğer taraftakiler ise sonradan kazanılabilecek bir beceri olduğunu iddia etmektedir. Üzerinde farklı yaklaşımlar üretilen liderlik kavramı; kurulu sistemlerin yeni ve daha iyi fikirlerle değişmesi gerektiğini açıkça dile getirebilme anlamına gelmektedir (Antonioni, 2000: 28). Tanımdan da anlaşılacağı gibi liderlik cesaret, sürekli gelişim kavramlarını içeren bir süreçtir.

Yöneticilerin liderlik vasıfları işgörenlerin örgütsel adalet algısını doğrudan etkileyen değişkenlerden biridir. Pozitif örgüt iklimi hedefleyen yöneticilerin etkin liderlik özelliklerini de sergileyebilmesi gerekmektedir.

Etkin bir liderin tarzı zorlayıcı değildir. Bu nedenle işgörenler çekici vizyonu olan pozitif liderleri takip etmeyi tercih etmektedir (Antonioni 2000:28–29). Örgüt liderinin işgörelere göstereceği adilane davranışlar, işgörenlerin yönetime olan inancını arttıracak gibi, lider-işgören ilişkilerinde sergilenen yönetim tarzı, lider ile işgörenler arasındaki ilişkilerin kalitesi; güven ve hakkaniyete dayanmasının işlevsel önemi, günümüz işletmelerinde yöneticilerin artan sorumluluk alanına da açıklık kazandırmaktadır. Sonuç itibariyle liderler açısından hakkaniyet, işgörenler açısından güven, karşılıklı ilişkilerle gelişir (Gürpınar ve Yayhagil:2007: 300). Bu durum ise; örgütsel adaleti olumlu yönde etkilemektedir.

1.1.5. Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Olmayan Kavramlar Arasındaki İlişki ve Sonuçları

Örgütsel adaletin örgütsel kavramlarla olan ilişkisi dışında bir de örgütsel olmayan kavramlarla ilişkisi mevcuttur. Bu kavramlar;

- Cinsiyet,
- Eğitim,
- Kültür,
- Ahlaki değerler olarak sıralanabilir.

1.1.5.1. Cinsiyet Değişkeni

Örgütsel davranış alanında yapılan araştırmalar incelendiğinde cinsiyet değişkeninin birçok konu üzerinde oldukça etkili bir kavram olduğu tespit edilmiştir (Steaward vd.: 2007, Foley vd.: 2005). Ayrıca yapılan bazı araştırmalar kadın ve erkeklerin adalet kavramına farklı pencerelerden baktığını ortaya koymuştur. Her iki tarafın örgütsel kazanımlar açısından farklı beklentileri vardır. Örneğin erkek için

önemli olan verilecek ödül iken, kadın için önemli olan kendisine gösterilen davranış biçimidir (Robinson, 2004:20). Ortak oldukları nokta ise; ne erkeklerin ne de kadınların adaletsizliğe tahammülünün olmadığı gerçeğidir. Bu ortak paydadaki tek fark kadınların bu duruma karşı daha toleranslı yaklaşıyor olmasıdır.

1.1.5.2. Eğitim Değişkeni

Örgütsel adalet kavramı ile ilişkili olan bir diğer değişken eğitimidir. Bireylerin eğitim düzeyi arttıkça olayları algılama düzeyleri de değişiklik gösterir. Algı düzeyinde meydana gelen bu değişim kişilerin beklentilerini de artırır. Bu durumda eğitilmiş olan bireylerin iş ortamında adalet kavramına daha hassas yaklaştıklarını söylemek mümkündür.

Eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin, eğitim düzeyi düşük olan bireylere göre örgüt içi davranış biçimleri de farklılık göstermektedir. Bireyin eğitim düzeyi yükseldikçe içinde yer aldığı referans grubunun da düzeyi yükseldiği için işyerindeki ödüllendirme sistemini değerlendirme biçimi de değişim gösterir (Melenie vd., 2006: 309).

Ödül sisteminden memnun olmayan bireylerin tatmin düzeyleri düşer ve adaletsizlik algısına kapılabilirler. Ancak tam tersi sonuçlar da ortaya çıkabilmektedir. Kişinin eğitim düzeyinin yükselmesi ile birlikte ücrette meydana gelebilecek artış bireyin tatmin düzeyini artırarak adalete olan bakış açısını olumlu yönde etkileyebilir.

1.1.5.3. Kültür Değişkeni

Kültürle ilgili herkesi tatmin edecek bir tanımlama yapmak oldukça zordur. Çünkü bireysel ve toplumsal hayatın bir ürünü olan kültür, yine bireysel ve toplumsal hayatı sürekli olarak etkilemektedir. Kültür en geniş tanımıyla bir toplumun tüm yaşam biçimidir (Köse vd., 2001: 221). Toplumun duygu, düşünce ve hareketlerinden oluşan kalıplar, kültürü oluşturur (Güçlü, 2010: 147).

Kültür, örgütleri saran toplumsal çevre şartlarının en önemli öğelerinden biridir. Bu nedenle örgütlerin yaşama ve gelişmelerini geniş ölçüde etkiler. Örgüt kültürü örgüt gerçeğinin görülmesine imkan veren düşünsel bir yapıdır. Örgüt kültürü aynı zamanda örgütün üyesi olan bireylerin davranış ve düşüncelerini şekillendiren değer ve inançlar bütünüdür (Güçlü, 2010: 147-148).

Değer ve inançlar bütünü olarak tanımlanan kültür örgütsel adaleti de açıklayıcı bir kavramdır. Kültürel inançlar, bireylerin adalete verdiği önemi tanımlayıcı unsurlardır (Yang vd., 2004: 2). Bu duruma verilebilecek en dikkat çekici örnek Güney Kore'dir. Bireysellikten çok toplulukçu bir yapıya sahip olan bu ülkede grup adaleti, bireysel adaletten daha önemlidir. Grup bir amaç için bir araya gelen bireyler toplamı olduğundan bireyler bu grup içerisinde adaleti sorgulayamamakta ve itaat etmeyi tercih etmektedirler (Mueller ve Wynn, 2000:5-6).

1.1.5.4. Ahlaki Değerler

Ahlak kavramını kişinin toplum içinde uymak zorunda olduğu değerler bütünü olarak tanımlamak mümkündür. Bu kavram toplumların yaşam biçimine göre öyle ya da böyle oldukça önemli bir yere sahiptir. Neredeyse toplum yaşamına yön veren bir pusula gibidir.

Ahlaki değerler ise, bireylerin yaşamında rehber prensipler olarak yer alan ve onları hayatta güdüleyen amaçların sosyal birer temsilcisidir. Bu rehber prensipler, bireylerin seçim eylemleri diğer bireyleri ve olayları değerlendirme ölçütleri ile kendi değerlendirmelerini açıklama yöntemleri olarak ifade edilebilir (Altıntaş Ç. F., 2006: 23).

Son zamanlarda örgütsel literatürde değerler ve adalet üzerine yapılan çalışmalar olmuştur (Skitka 2002, Skitka ve Muellen, 2002). Bu çalışmalarda elde edilen bulgulara göre kazanımlar ve gerçekleşen işlemler bireyin ahlaki değerleri ile bütünleşebiliyorsa adil, aksi takdirde adaletsiz olarak algılanır (Skitka, 2002:589).

Örgütsel adalet ahlaki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde egemen kılınmasını ve teşvik edilmesini içerir. Başka bir ifade ile adaletli bir örgütte, çalışanlar yöneticilerin davranışını adil, ahlaki ve rasyonel olarak değerlendirirler (İşcan ve Naktiyok, 2004: 187).

1.1.6. Örgütte Adaletsizlik Algısının Sonuçları

Çalışanlar iş ortamında adil uygulamaların yanı sıra adil olmayan uygulamalarla da karşılaşabilir. Uygulamaların adil ya da adil olmayan şeklinde ayırdı çalışanların adalete olan bakış açısıyla yakından ilgilidir. Çünkü farklı kişilik özelliklerine sahip bireylerin çalıştığı bir ortamda herkes farklı algılara sahip olabilir.

Bireylerin örgütte adaletsizlik sezinlemesi veya adaletsizliğe uğraması şüphesiz huzurluluk ortamına zemin hazırlayacaktır. Konuya ilişkin örgütsel adalet ve iş ortamında öfke ilişkisini araştıran bir çalışmada, örgütsel adalet algısı çalışma ortamındaki öfkeyi tahmin edebilmesi ve açıklayabilmesi için kullanılmıştır (Jawahar, 2002). Dolayısıyla adalet kavramı aynı zamanda bir ölçek görevi üstlenerek sergilenen davranışların derecesini belirlemektedir.

İş yerinde adaletsizliğe uğrayan çalışanlar saldırgan davranışlar sergileyebilirler. Kızgın, düşmanca bakışlar, sessiz kalma, konuşurken sözlerini kesme, sözlük cinsel taciz, hedef olan kişi geldiğinde odayı terk etme, olumsuz performans raporu verme, üst kademelere yanlış bilgi verme veya bilgiyi saklama, hedef kişi hakkında söylenti çıkarma, dedikodu yapma gibi hareketler saldırgan davranışlara örnek verilebilir. Bu davranışlar adaletsizlik algısı karşısında sergilenen birinci kademe davranışlar olarak nitelendirilmektedir. Saldırganlığın şiddeti arttıkça sergilenen olumsuz davranışların boyutu da değişmektedir. Bunlara örnek olarak; silahlı saldırı, vurma, itme, sabotaj, makinelere zara verme, postaları yırtma, gelen mesajları silme vb. verilebilir (Özdevecioğlu, 2003:80-81).

Örgütlerde adalet gibi adaletsizlik de çalışanlar tarafından hassasiyetle karşılanır. Bireylerin karşılaştığı adaletsiz uygulamaların sayısı arttıkça verilen tepkilerin sayısı ve saldırganlığın dozu da artış göstermektedir.

Tablo-3:Algılanan Örgütsel Adalet/Adaletsizlik İle Saldırgan Davranışlar Arasındaki İlişkilere İlişkin Yapılan Çalışmalar

| ARAŞTIRMACILAR | ARAŞTIRMA KONUSU |
|---|---|
| Greenberg, 1987;Greenberg, 1990; Greenberg, 1994 | Hırsızlık |
| Skarlicki ve Folger, 1997 | Misilleme |
| Ambrose, Seabright ve Schminke, 2002; | Sabotaj |
| Jawahar, 2002; Neuman ve Baron, 1997; Greenberg, 1987; Greenberg, 1990; Kinney, 1995; Mantell, 1994; Greenberg ve Alge, 1998; Geddes ve Baron, 1997 | Genel olarak saldırgan davranışlar |
| Aquino, Lewis ve Bradfield, 1999; Skarlicki ve Folger, 1997 | Genel olarak sapkın davranışlar (saldırgan davranışları da içine alan daha geniş bir perspektif) |
| Torestad, 1990 | Provokasyon |
| Brockner vd., 1997 | İşlem adaletinin bireyler üzerindeki etkileri |

Kaynak: (Özdevecioğlu: 2003-82)

Tablo-3' te örgüt içinde algılanan adaletsizliğin meydana getirebileceği sonuçlara ilişkin literatürde yer alan çalışmalara yer verilmiştir. Tablo'da belirtildiği gibi bireyler adaletsizlikle karşılaştıkları zaman saldırgan davranışlar sergileyebilirler.

1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (Ö.V.D.) kavramı ilk olarak Bateman ve Organ tarafından ortaya konulmuş olup teorisi ve boyutları Organ tarafından yazılmıştır. Başlangıçta alanında çok önemli etki yaratmamasına rağmen ilerleyen yıllarda bu alandaki teori hızla gelişmiş ve hatta örgütsel davranış alanından insan kaynakları yönetimi, pazarlama, sağlık kurumları yönetimi, iletişim psikolojisi, endüstri ve iş ilişkileri, stratejik yönetim, uluslararası yönetim, askeri psikoloji, iktisat ve liderlik gibi çok çeşitli alanlara kadar genişlemiştir (Acar, 2006:2).

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının tanımı, önemi, türleri üzerinde durulacaktır.

1.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı ve Tanımı

1983 yılında çalışmalarına başlanan örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, Organ ve arkadaşları tarafından: “Biçimsel ödül sisteminde doğrudan veya açık şekilde tanımlanmayan, fakat bir bütün olarak örgütün etkin ve verimli şekilde faaliyet göstermesini sağlayan, gönüllü bireysel davranışlar” şeklinde tanımlanmıştır. Bu tanım doğrultusunda ö.v.d. ’nin üç temel özelliği bulunmaktadır (Organ, 1998: 4):

1. Biçimsel ödül sistemi kavramıyla doğrudan ilgili değildir,
2. Örgütsel fonksiyonların verimli bir şekilde yerine getirilmesini sağlamaktadır,
3. Davranışlar gönüllüdür, kişinin isteğine bağlıdır.

Bu özellikler doğrultusunda; ö.v.d.’ ler, örgütün ödül ve ceza sisteminden etkilenmemektedir. Yani çalışanlar ödül kazanmaktan yahut bir cezaya uğramaktan korunmak amacıyla, ö.v.d. sergilememektedirler (Turnipspeed, 2002: 2).

Ö.V.D.; bir çalışanın, örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek, istenenden daha fazlasını yapması olarak da tanımlanabilir. Bu durumda örgütsel vatandaşlık davranışı, başarılı işgörenlerin enerjileri ile işlerine katkıda bulunmaya niyetlenmeleri olarak ifade edilebilir (Özdevecioğlu, 2003: 118).

Ö.V.D.; çalışanın örgütle olan anlaşmasında net bir şekilde belirtilmemiş, örgütsel rolünün veya iş tanımının gerektirmediği, kişisel seçime bağlı olan ve uygulamaya koyulmadığında cezai bir işlem, uygulandığında ise ödül gerektirmeyen davranışlardır. Örneğin; işgören, iş tanımında belirtilen işleri tam olarak yaptığında maaşını tam almakta, hatta ödüllendirilmektedir. Ancak aynı işgörenin boş zamanlarında kapının etrafındaki çiçekleri sulaması, iş tanımında bulunmamaktadır. Bu işten belki de patronlarının dahi haberi olmamakta ve bu işten herhangi bir çıkar elde etmemektedir. İşte bu işgörenin yaptığı ilave işler, gönüllü davranışlar olup, ö.v.d. olarak değerlendirilmektedir (Turnipseed, 2002: 2). Bu nedenle ö.v.d., bazı araştırmacılar tarafından literatürde “İyi Asker Davranışı”, (Good Soldier Syndrome) olarak ifade edilmiştir (Özdevecioğlu, 2003: 118).

Örgütsel vatandaşlık davranışı son on yılda, yoğun ilgi görmekte ve günümüzde yalnızca davranış bilimleri değil, endüstri ilişkileri, liderlik, insan kaynakları yönetimi, toplum psikolojisi, stratejik yönetim gibi birçok alan tarafından incelenmektedir (Podsakoff vd., 2000: 513-563).

1.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Organ'ın literatüre kazandırdığı “Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome” isimli çalışmasında ö.v.d. beş boyutta ele almıştır. Bunlar (Dipaola ve Hoy, 2005: 35–44):

1. Özgecilik,
2. Vicdanlılık,
3. Sportmenlik,
4. Nezaket,
5. Erdemlilik.

1.2.2.1. Özgecilik

Özgecilik topluma yararlı davranış türlerinden biridir. Kişinin niyetleri, güdüleri, ilkeleri ve değerleri ile ilişkili bilişler özgeciliğin temel öğelerini oluşturur. Ben merkezilik yerine, öteki diğer kişi merkezli özgecilik (alturizm) kavramında; davranışın kişisel kazanç beklentisi olmadan yapılması gerekmektedir (Kapıkıran, 2008: 4).

Kavram olarak başkalarına yararlı olmak olarak tanımlanabilecek olan özgecilik örgütsel anlamda;

Örgütte uzman ya da deneyimli işgörenlerin, yeni meslektaşlarına yardım etmesi olarak tanımlanabilir. Özgecilik, işe ilişkin problemleri olan bir işgörene yardım etmek amacıyla yapılan gönüllü etkinlikleri içerir. İşgörenlerin araç-gereç kullanmalarına, görevlerini tamamlamalarına, belirli bilgilere ulaşmalarına, bir projeyi ya da sunuyu zamanında hazırlamalarına yardımcı olmaya yönelik davranışlar, özgeciliğe örnek olarak verilebilir. Ö.V.D.’nin özgecilik boyutunda, öne çıkan davranış biçimi; işin gerektirdiği başarıyı gösteremeyen ya da işinde zorlanan bir işgörene yardımcı olmaktır (Sezgin, 2005:323).

1.2.2.2. Vicdanlılık

Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından biri olan vicdanlılık kavramı “Rolün ya da görevin asgari anlamdaki gereklerinin ötesine giden davranışlar” olarak tanımlanmaktadır (Schnake ve Dumler, 2003: 283–301). Organ’ a göre vicdanlılık diğer davranış türlerinden ayırması en zor olan örgütsel vatandaşlık davranışı türüdür. Bunun sebebi fazladan rol olarak sayılmasını sağlayan şeyin, türsel farklılık değil, gösterilen davranışın aşırılık derecesi olmasıdır. Bazı araştırmacıların bu boyutu araştırmalarına dahil etmemelerinin sebebi de belirlenmesindeki bu zorluktur (Köse, 2003:5).

Bir çalışanın beklenmedik hava koşullarında veya önemsiz hastalıklarında işine gelmemesi, kullanmadığı kişisel izinlerini kullanmak istemesi, özel hayatına ilişkin sorunlar nedeniyle işine bir süre devam edememesi gibi durumlar, çok sık oluşmadığı

sürece, yöneticiler tarafından hoşgörü ile karşılanabilmektedir. Ancak bu hoşgörüye rağmen, işe devamlılık konusunda kendilerinden beklenenin üzerinde bir çaba gösteren çalışanların davranışları, vicdanlılık boyutunda yer alabilecek davranışlardır (Sayılı, 27.11.2008: 2).

1.2.2.3. Sportmenlik

Sportmenlik, örgüt içinde işgörenler arasında gerginlik yaratacak her türlü olumsuzlukları tolere etme anlamına gelmektedir. Örgütün gelişimine destek olma, örgütsel vatandaşlığın gelişmesinde rol oynayan demokratik bilince varmanın örgütteki boyutudur (Taşçı ve Koç, 2007:374). Sportmenlik aynı zamanda örgütte kaçınılmaz biçimde ortaya çıkan ve personele ekstra yük getiren işlerin personel tarafından şikayet etmeden hoş karşılanması durumudur (Buluç, 2008: 582).

Organizasyonun gelişimine destek verme davranışı olarak da sayılabilecek bu davranışlarda bireysel inisiyatif söz konusudur ve bireylerin örgütle ilgili konularda tartışması, sorunlara çözüm önerileri getirmesi ve alınan kararlara katılımı içermektedir. Bu boyut altında gösterilen davranışlar örgüt içinde yapılan toplantılara düzenli olarak katılma, örgütün amaçlarına uygun olarak alınan kararlara destek olma, kurumdaki gelişmelere ayak uydurma, örgüt içindeki değişimlerin diğer işgörenler tarafından benimsenmesinde aktif rol oynama, örgüt içindeki ilan ve duyuru panosundan azami derecede faydalanma, örgütle ilgili olumlu düşünceleri iş arkadaşlarıyla paylaşma ve kendisinden istenmediği halde işgörenin kendisini geliştirici kurslara katılması şeklinde sıralanabilir (Gürbüz, 2006: 56).

1.2.2.4. Nezaket

Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından bir diğeri de nezaket kavramıdır. Gelecek odaklı bir davranış biçimi olan nezaket boyutu, işgörenlerin gelecekte olması muhtemel problemlerden sakınmalarını sağlayacak davranışları anlatır. Dolayısıyla bireylere işlerini etkileyecek davranışlarda bulunmadan önce düşünceli davranışları ve kontrollü hareket etmeleri için yardımcı olmayı içermektedir. Bu özelliği ile nezaket, örgütsel sorunları ortaya çıkmadan önlemede önemli bir rol oynar, zamanın etkili ve yapıcı bir biçimde kullanılmasına yardımcı olur (Sezgin, 2005: 324).

1.2.2.5. Erdemlilik

Erdemlilik adından da anlaşılacağı üzere, organizasyonun günlük yaşamına sorgusuzca uyum sağlamaya çalışan bir kişi olmaktan çok organizasyonla ilgili tüm konularda fikir geliştirmeye çalışan ve geliştirdiği fikirleri ifade edebilme yeteneğine sahip bireylerin temsil ettiği davranış biçimi olarak tanımlanabilir (Yücel ve Taşçı, 2008: 686). Erdemlilik boyutu bireyin; örgütün gelişimine katkıda bulunarak, örgütü doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyebilecek olan durumlara karşı, örgüte hizmet etmesi, gönüllü olarak bir takım faaliyetlere katılması, bilgilenererek örgüte faydalı duruma gelmesi gibi takdire değer eylemleri kapsamaktadır (Ölçüm Çetin, 2004: 21).

1.2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Kavramlar Arasındaki İlişki ve Sonuçları

Tüm iş dünyası, çalışanlarına yüksek kişisel tatmin sağlayan, aynı zamanda mükemmellik ve etkinliği de göz önünde tutan yüksek performanslı örgüt modeli arayışını sürdürmektedir. Böyle bir sonuca erişebilmenin psiko-sosyal yollarından biri de kişilik ile çalışma hayatı arasındaki uyumu sağlayacak olan, örgütsel vatandaşlık kapsamına giren davranış türlerini tüm çalışanlarda geliştirebilmektir (Acar, 2006: 14). Bu nedenle örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olduğu örgütsel kavramlar arasındaki bağın irdelenmesi bu gelişime katkıda bulunacaktır.

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel vatandaşlık davranışı ile; stres, çatışma, motivasyon, örgütsel adalet, psikolojik sözleşme, takım çalışması, performans, duygusal zeka kavramları arasındaki ilişki ele alınacaktır.

1.2.3.1. Stres

Stres sözcüğü, Latince "estricia"dan gelmektedir. Stres, 17. yüzyılda felaket, bela, musibet, dert, keder, elem gibi anlamlarda kullanılmıştır. 18. ve 19. yüzyıllarda ise, kavramın anlamı değişmiş ve güç, baskı, zor gibi anlamlarda objelere, kişiye, organlara ve ruhsal yapıya yönelik olarak kullanılmıştır (Güçlü, 2001: 92). Günümüzde

stres: “İnsanların esenliği ve huzuru için bir tehlike işareti, bir uyarı olarak algılanan ve dolayısıyla yetersiz bir şekilde ele alınan olaylara gösterilen, belirgin olmayan fizyolojik ve psikolojik tepki” olarak tanımlanmaktadır (Türk vd., 2008: 4).

İnsanlık tarihi boyunca hatırlarda olumsuz bir izlenim uyandıran stres kavramı örgütsel literatürde; çalışan ve çevresi arasında yaşanan uyumsuzluk durumu olarak nitelendirilmektedir. Bu nedenle iş çevresinin çalışan üzerinde yarattığı baskı ile çalışanın kapasitesi arasında uyumsuzluk bulunması çalışanın iş stresi yaşamasına neden olur (Efeoğlu ve Özgen, 2007: 239). İş ortamında maruz kalınan stres, işgörenlerde; konsantrasyon zorluğu, kendine güven kaybı, baskı altında olduğunu hissetme, devamsızlık, sosyal olmayan hareketler, karar vermede zorluk vb., gibi duygusal, düşünsel ve davranışsal tepkilerin ortaya çıkmasını tetikler (Birkök, 2000: 5-6).

Sonuç olarak, iş ortamında yüksek düzeyde strese maruz kalan bireylerin örgüte olan aidiyet duygularında azalma, gönüllü olarak sergilenen davranışlarda isteksizlik meydana gelir. Bu durum örgütsel vatandaşlık algısını olumsuz yönde etkiler. Stres her ne kadar olumsuz sonuçlar doğursa da olumlu sonuçları da mevcuttur. Bu yüzden iş ortamında stresi tamamen yok etmek mümkün olmamakla birlikte negatif etkilerini analiz etmek örgütün varlığı ve devamı için önemlidir.

1.2.3.2. Çatışma

Çok değişik alanlarda ve düzeylerde ortaya çıkan çatışmanın kapsamlı ve standart bir tanımını yapmak oldukça zordur. Çatışma, örgütte çalışan bireylerin görevi, eğitimi, yaşı, cinsiyeti gibi sosyolojik özellikleri ne olursa olsun, ahlâk, karakter, yaşadıkları ve yetiştikleri aile, toplum kesimi, dünya görüşü, hayata bakışı vb., gibi daha birçok psikolojik özelliklerden kaynaklanan uyumsuzlukları ifade etmektedir. Bu bağlamda çatışmanın iş ortamının doğal unsurlarından birisi olduğu söylenebilir (Şahin vd., 2006: 554).

Örgütlerde kaçınılmaz ve hayati bir konu olan çatışma, bireylerin performansını olumlu ya da olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Bu bağlamda, örgütte yer alan bireylerin performanslarının, çatışma süreçlerinde olumlu yöne yöneltilmesi için, örgütte ortaya çıkan çatışmaların pozitif bir sürece yöneltilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde çatışma; bireysel, grupsal ve kurumsal performansı sarmal bir şekilde olumsuz olarak etkileyebilecektir (Özmutaf, 2007: 41).

1.2.3.3. Motivasyon

Türkçe’de güdülenme, isteklendirme, özendirme ve işe geçme anlamlarına gelmekte olan motivasyon, birden çok bilim dalının ilgi alanına girmesi nedeniyle değişik biçimlerde tanımlanabilmektedir. Bu tanımlardan bazıları şöyledir: Motivasyon, dış teşvikin rolü tartışılmakla birlikte, bireyin iş yapma isteğine sahip olmasını anlatmaktadır. Motivasyon bir ihtiyacı gidermek için gerekli davranışları başlatan bir kuvvettir (Karakaya ve Ay, 2007: 56).

Genel bir ifade ile motivasyon; bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne (gaye ve amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan eylemlerin toplamıdır (Ergül, 2005: 69). Hangi türden olursa olsun bütün işletmelerde başarılı bir örgüt ikliminin anahtarı, işgörenlerin verimliliğine bağlıdır. Bu nedenle, yöneticiler işgörenlerini, örgütsel amaçları gerçekleştirecek şekilde davranmaya, bilgi yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamaya motive etmek zorundadır (Ölçer, 2005: 53).

Her çalışanın örgütten beklentisinin sahip olduğu kültürel değerler, değişen ihtiyaçları ve sahip olduğu kişilik yapısı gibi nedenlerden dolayı farklı olacağı söylenebilir. Bu nedenle yöneticiler işgörenlerin motivasyonunu sağlamak için çeşitli örgütsel-yönetimsel araçlar da kullanmaktadır. Bunlar; amaç birliği, kararlara katılma, yetki ve sorumluluk, eğitim ve yükselme, iş genişletme, iş rotasyonu, iletişim, özel günlerde işgöreni hatırlama, sendikalaşma, esnek çalışma saatleri, fiziki çalışma şartları ve müzik eşliğinde çalışma şeklinde sıralanabilir (Kanbur ve Kanbur, 2008: 31).

1.2.3.4. Örgütsel Adalet

Örgütlerin yönetiminde adalet önemli bir kavramdır. Bir örgütte örgütsel adaletin eksikliği, işgörenlerin örgüt refahını arttırmaya hizmet eden vatandaşlık davranışında ekstra rol sergilemelerini azaltır. Bir başka anlayışa göre örgütsel adaletin şekillerinden olan yayılımcı ve prosedürdeki adalet ile kendilerini daha fazla örgütsel destek alıcısı olarak algılayan işgörenler arasındaki örgütsel vatandaşlığı beslemek çok daha kolaydır. Bu ilişkinin, gerçekte işgörenlerle örgüt tarafından adaletli davranıldığında, kendilerinin görev gereksinimlerinin de ötesinde geliştirmeye istekli oldukları öne sürülmektedir. Yöneticilerin çalışanlara adil bir şekilde muamele göstermesi örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesinde önemli bir faktördür (Ölçüm Çetin, 2007: 64-66).

Yapılan bazı araştırmalar örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyle ilgili olarak birtakım bulgular ortaya çıkarmıştır. Bu bulgular şu şekilde sıralanabilir (Özdemir, 2005: 105):

1. Örgütsel adaletin eksikliği, işgörenlerin örgüt refahını arttırmaya hizmet eden vatandaşlık davranışında ekstra rol sergilemelerini azaltır.
2. İşgörenlerin yöneticileri tarafından adil muameleye tabi tutulup tutulmamaları örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilemektedir. Yöneticileri tarafından adil muamele gördüklerine inanan işgörenler daha fazla ekstra rol sergilerler.
3. Adalet algılaması, özgecilik boyutunu diğer boyutlardan daha fazla etkilemektedir.
4. Genç çalışanlarda özgecilik davranışı ve örgütsel adalet ilişkisi yaşlılara göre daha belirgindir.

1.2.3.5. Psikolojik Sözleşme

Psikolojik sözleşme: “Örgütlerde, yöneticiler, çalışanlar ve diğer kişilerin her zaman uymak zorunda oldukları ve kendilerinden beklenen davranışlarla ilgili yazılı olmayan kurallar” şeklinde tanımlanmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 60).

Psikolojik sözleşme; birey ile örgüt arasındaki pozitif ilişkiyi etkilemektedir. Örgüt işgörenlere ücret ödemekte, onlara statü ve iş güvenliği ile birlikte gelişme imkanı sağlamak ve bunlar karşılığında işgörenlerden, kendi iş tanımlarını aşan ekstra katkılar ve işler yapmalarını isteyebilmektedir. İşgören ise bağlılık göstermekte, çok çalışma, iyi bir iş çıkarma ve örgütü dışarıda eleştirmekten ya da herhangi bir şekilde örgüt imajını bozmaktan kaçınarak karşılık vermektedirler. Örgüt, işgörenlerden kendi değerlerini kabullenmelerini ister; işgörenler ise örgütün kendilerine karşı dürüst ve adil davranmasını bekler (Sayılı, 2004: 383–387).

Karşılıklı anlaşmanın sağlandığı örgütlerde örgütsel vatandaşlık davranışı da pozitif yönde ivme kazanmaktadır. Psikolojik sözleşmenin içeriği incelendiğinde psikolojik sözleşmenin varlığının daha fazla ö.v.d. sergilenmesinde etkili olacağı ifade edilebilir. Bunun nedeni ö.v.d. teorisinin işgörenler ve yöneticiler arasında var olduğunu belirten bir sözleşmeden yola çıkılarak geliştirildiği düşüncesidir. Psikolojik sözleşme ve ö.v.d. arasındaki ilişkiyle ilgili araştırmaların bazı bulguları şunlardır (Özdemir, 2005: 110–111):

1. Olumlu bir psikolojik sözleşme mevcutsa yüksek seviyede bir ö.v.d. beklenebilir.
2. Ö.V.D. ile bir psikolojik sözleşme türü olan işlemsel sözleşme arasında doğrudan ve güçlü bir ilişki vardır.
3. Psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesiyle ö.v.d. performansı arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki vardır. Ayrıca bu pozitif ilişki belirli bir bireye yönelen ö.v.d.’den çok örgüte yönelik olanlarda daha yoğun olarak görülmektedir. Diğer bir ifadeyle psikolojik sözleşmenin etkisi vicdanlılık boyutunda daha fazladır.

1.2.3.6. Takım Çalışması

Günümüzde hızlı değişen çevresel koşullar ve küreselleşme (globalleşme) olgusu, rekabetin şiddetlenmesine, mal ve hizmetlerin çeşit ve kalite yönünden daha iyi bir konuma gelmesine neden olmuştur. Örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri rekabete ayak uydurabilmelerine, yaratıcılık ve yenilik kapasitelerini arttırabilmelerine, daha ekonomik, daha kaliteli mal ve hizmet üretmelerine bağlıdır. Bu takdirde yoğun rekabet ortamında hayatta kalabilme ve gelişebilme şansları vardır (Eren, 2001:477).

Günümüzde bu işlevleri hiyerarşik örgüt yapısı içinde ve biçimsel yetkiye sahip yöneticilerin verdiği kararlar ve mekanik rollerle çalışan astların gerçekleştirme imkanı kalmamıştır. Sorun rekabetin ortaya koyduğu başarı hedeflerini ve standartlarını, birbirine kenetlenmiş, birbirine destek ve cesaret veren, yaratıcılığı yüksek, birbirlerine çeşitli bilgi, yetenek, tecrübe ve uzmanlık alanları ile tamamlayan takımlar kurabilme ve çalıştırma becerisinde yatmaktadır (Eren, 2001:477).

Üyelerini bütünüyle paylaştıkları ortak bir amaca ulaştırmak için çalışan ve birbirlerini tamamlayıcı becerilere sahip olan küçük gruplar olarak tanımlanan takımlar, yüksek performanslı örgütlerin oluşturulmasında ve sürdürülmesinde önemli rol oynar. Örgütlerde işgörenler bir takım ruhu ile çalışıyorlarsa ö.v.d. göstermeleri muhtemeldir. Ancak takımların performanslarının arttırılması ve üyelerin tatmininin sağlanması için liderlik tarzının demokratik bir tarza yönelmesi ve takımların desteklenmesi gerekir. Takım çalışması mevcutsa diğer bir ifadeyle örgütlerde işgörenler bir takım ruhu ile çalışıyorlarsa, ö.v.d. göstermeleri muhtemeldir. Takımların bütüncül yaklaşımları, biz ve aitlik hissiyle davranış değişikliklerine ortam hazırlar ve yeni davranışların gelişmesine yardım edebilir (Özdemir, 2005: 109–110).

1.2.3.7. Performans

Ö.V.D., sonuçları açısından sadece kişinin performansını etkilemesinin ötesinde bir bütün olarak örgütün performansını etkilemesi sebebiyle stratejik önem göstermektedir. Ö.V.D.'yi belirleyen karakteristiklerde çalışanın işle ilgili tutumları ve kişiliği üzerinde sıklıkla durulmuştur. Bireyin kişilik özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarını destekleyen en önemli faktör olduğu çeşitli araştırmalarda da belirtilmiştir (Yener ve Aykol, 2009:257).

Ö.V.D., bireysel düzeyde kişisel çaba ve katkı olarak kolektif düzeye taşındığında, örgütün performansına anlamlı bir katkı sağlar. Bununla birlikte, bireyin işinin özellikleri ve karar verme yeterlikleri de, Ö.V.D. ile iş performansı arasındaki ilişkinin etkililiği açısından önemli görülmektedir (Sezgin, 2005: 329).

Tablo-4'te ö.v.d.'nin performans sistemine sağladığı katkılar yer almaktadır. Tablo'da da özetlendiği gibi ö.v.d.'nin performans'ı pozitif yönde etkilediğini belirtmek mümkündür.

Sonuçta ö.v.d. örgütsel performansı arttırmaktadır. Çünkü örgüt çalışanları, birlikte çalışma yeteneğini geliştirerek işlerini en iyi şekilde yapmak için çaba sarfederler. Bu nedenle son dönemlerde performans, kalite, verimlilik gibi kavramlar önemli hale gelmiştir (Buluç, 2008:583).

Tablo-4: Ö.V.D.' nin Performansa Katkısı

| Ö.V.D.'nin Grup Ve/Veya Örgüt Performansına Katkısı | Açıklamalar |
|--|--|
| Ö.V.D., işgörenlerin verimliliğini ve yönetsel etkililiğini artırabilir. | Ö.V.D., işgörenlerin ve yöneticilerin verimlilik düzeyini artırarak örgütün etkililiğine katkıda bulunur. Örneğin, deneyimli bir işgören, örgüte yeni katılan işgörenlerin sosyalleşme sürecine gönüllü yardımcı olarak, onların örgüte daha iyi uyum sağlamalarına ve verimli olmalarına, böylece grubun ve birimin etkililiğine katkıda bulunabilir. Aynı zamanda, Ö.V.D., çeşitli kaynakların daha verimli amaçlara yönlendirilmesini sağlayarak örgütün etkililiğini artırır. Örneğin, işgörenler, iş ortamında karşılaştıkları sorunları çözme konusunda birbirine yardımcı olurlarsa, yöneticiler, bu sorunlarla uğraşmak zorunda kalmayacak ve enerjilerini daha verimli amaçlar için kullanacaklardır. |
| Ö.V.D., örgütün kıt kaynaklarının sırf bakım-onarım çalışmaları için ayrılması ihtiyacını azaltabilir. | Ö.V.D., kıt kaynakların sırf bakım-onarım işlevlerine ayrılması ihtiyacını azaltarak ve grup etkinliklerini eşgüdümlemeye yardımcı olarak örgütsel performansı artırabilir. İşgörenlerin birbirlerine yardımcı olmaları, doğal olarak, takım ruhunu, morali ve örgütsel bağlılığı artırır. Böylece, işgörenlerin ve yöneticilerin enerji ve zamanlarını, grubu bir arada tutmak için harcamaları gerekmez. |
| Ö.V.D., aynı takım içinde üyeler ve örgüt içinde farklı birimler arasında etkinliklerin etkili şekilde eşgüdümüne yardımcı olabilir. | Sivil erdem sayesinde, işgörenler, toplantılara gönüllü olarak katılırlar, takım üyelerinin çabaları eşgüdümleir ve grubun etkililiği ve verimliliği artar. Böylece, hem aynı takım ya da grup içinde hem de farklı birimler arasında işbirliği ve eşgüdüm sağlanabilir. |
| Ö.V.D., örgütün yetenekli ve başarılı işgörenleri seçme ve örgütte kalıcı olmalarını sağlama becerisini artırarak performansı geliştirebilir. | İşgörenler arasında birbirlerine yardım etme davranışı, morali artırır, gruba bağlılığı geliştirir, ait olma duygusunu besler ve örgüt ortamını çalışmak için daha çekici hale getirir. Böylece, işgörenlerin çalışmaları için olumlu bir örgüt iklimi sunulabilir. Aynı şekilde, nezakete dayalı bilgilendirme sayesinde işgörenler, muhtemel sorunlar konusunda arkadaşlarını bilgilendirerek, takım performansına katkıda bulunabilirler. |
| Ö.V.D., örgütün çevresel değişimlere uyum sağlama yeteneğini artırabilir. | Ö.V.D., çeşitli yollarla, örgütün değişen çevreye ve koşullara uyum sağlama yeteneğini geliştirmesine yardımcı olabilir. Örneğin, Ö.V.D.'nin sivil erdem boyutu, işgörenlerin gönüllü ve aktif olarak toplantılara ve eğitim seminerlerine katılmalarını gerektirir. Bu sayede işgörenler, yeni oluşumlar ve değişen koşullar hakkında bilgi edinerek örgüte katkıda bulunabilirler. Aynı şekilde, Ö.V.D.'nin sportmenlik boyutu ile ilgili olarak işgörenler, yeni sorumluluklar almada, yeni bilgi ve beceriler kazanmada istekli olurlarsa, örgütün çevresindeki değişimlere uyum sağlama yeteneği gelişebilir. |

Kaynak: (Sezgin, 2005: 328).

1.2.3.8. Duygusal Zeka

Duygusal zekanın gücü 1981 de James Dozier tarafından keşfedilmiş ve onun hayat kurtarıcısı olmuştur. Amerikan Ordusunda komutan iken İtalyan Teröristler tarafından kaçırıldığında psikolojik anlamda çökertme ve tamamen esir alabilme uğraşları sonucunda Dozier çaresizlik duygusuna kapılmıştır. Daha önce aldığı bir eğitim programı sayesinde kişinin kendini ne şartta olursa olsun yönetebilecek güce sahip olduğunu, tek kişi bile olsa karşısındaki gurubu davranışları ve algılama yeteneği ile etkiyebileceğini, böyle bir gücün var olduğunu hatırlayarak ve bu davranış biçimlerini sergileyerek hayatını kurtarabilmiştir (Alparslan ve Tunç, 2009: 150-151).

Dozier' in bu hayat deneyimi bir dönem sonra organizasyonlar için ilham kaynağı olmuştur. Çevrenin, şartların, süreçlerin ve teknolojinin çok hızlı değişmesi organizasyonlar için tehdit unsuru olmaya başladığında duygusal zeka kavramı devreye girmiştir. Bu değişimlere karşı zarar görmeden yaşamayı sağlamak için söz konusu değişimlerin çalışanlar üzerindeki etkileri incelenmeye başlanmış ve duygusal zekanın önemi ortaya çıkmıştır (Alparslan ve Tunç, 2009: 150-151).

Hemen hemen aynı dönemlerde gündeme gelen duygusal zeka ve ö.v.d. arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sayısı oldukça azdır. Türkiye' de Özaslan ve arkadaşları tarafından yapılan bir araştırmada bir üniversitenin işletme fakültesinde görev yapan akademisyenlerin duygusal zeka düzeyleri ile ö.v.d. düzeyleri incelenmiş ve ölçülmüştür. Araştırmanın sonuçlarında duygusal zeka düzeyinin ö.v.d. düzeyini etkilediği düşüncesine dayanarak, ö.v.d. düzeylerini arttırabilmek amacıyla bu iki kavram arasındaki ilişki de göz önünde bulundurularak işletmelerin personel temin ve seçiminde duygusal zeka testlerine yer verilmesi önerisinde bulunulmuştur (Özaslan vd., 2009: 109).

1.2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Teoriler

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı bir örgütü çok yönlü olarak etkileyen, örgütte çalışan personelin psiko-sosyal yapısını ortaya koyan stratejik bir kavramdır. Bu nedenle işletme literatüründe bir çok araştırmaya konu olmuştur. Özellikle geliştirilen bazı teoriler örgütsel vatandaşlık davranışının belirleyicisi niteliğindedir.

Bunlar;

1. Sosyal Takas Teorisi
2. Eşitlik Teorisi' dir.

1.2.4.1. Sosyal Takas Teorisi

Sosyal mübadele, sonunda kazanç elde etmeyi umarak güdülenen bireylerin yaptıkları gönüllülüğe dayalı davranışları kapsamaktadır (Hündür, 11.07.2009).

Lawless, ekonomi, antropoloji, sosyal psikoloji gibi disiplinleri de kapsayan sosyal değişim teorisini açıklamak için “dyad”ları örnek vermiştir. Çiftler ya da iki insan grupları olarak tanımlanabilen dyad en temel grup türüdür. Sosyal mübadele teorisi iki insan herhangi bir şekilde ilişki kurduklarında ödül ve maliyetlerin değişimini gerekli kılar. Sosyal mübadele teorisindeki ödüller ve maliyetler iki anahtar kavramı oluştururlar. Ödüller memnuniyet veren, tatmin eden kaynakların değişimi olarak tanımlanırken, maliyetler de zarar ya da ceza ile değişebilen kaynaklar olarak ifade edilir (www.tezsitesi.com, 09.07.2009).

Sosyal mübadele teorisini benimseyenlere göre, amir ve çalışanlar arasındaki olumlu ilişkisel etkileşim, çalışanların işleri için daha fazla zaman ve enerji harcamalarına sebep olmakta, daha yaratıcı ve daha sorumlu davranmalarını sağlamakta ve bu örgütün bütününe fayda sağlamaktadır (Yener ve Akyol, 2009: 257).

1.2.4.2. Eşitlik Teorisi

Teoriye göre insanın motivasyonu, çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik ya da eşitsizliğe bağlıdır. İnsan kendi gayretinin sonucu ile başkalarının gayretlerinin sonuçlarını karşılaştırır. Bu karşılaştırma genellikle bir oran oluşturarak olur. İnsan kendi oranını kendisi ile aynı düzeyde saydığı insanların oranlarıyla karşılaştırır.

Algıladığı her eşitsiz durum, eşitsizliği giderecek davranışı göstermesi ile sonuçlanır. Burada vurgulanması gereken husus, eşitsizlik konusunda, oranlar arasında gerçekten bir fark olup olmadığı değil, karşılaştırmayı yapan insanın algılayış biçimidir. Eşitsizliği giderecek davranışlar ise; gayretin değiştirilmesi (etkinlik), sonucun değiştirilmesi (ödül), gayret ve sonuç tanımlarının değiştirilmesi, iş terk etme, (devamsızlık, istifa, vb.) başkalarının gayretlerini azaltmaya zorlama, karşılaştırma kriterlerini değiştirme olarak sayılabilir (Velipaşalar, 27.01.2009).

Eşitlik teorisi dört temel kavrama dayanmaktadır. Bunlar:

1. Birey: Eşitliği ya da eşitsizliği algılayan insan.
2. Karşılaştırma: Yapılan işlere karşılık verilen ödüller anlamında bireyin karşılaştırma yaptığı diğer bireyler veya gruplar.
3. Girdiler: İnsanın işine taşıdığı bireysel özellikler. Yaş, cinsiyet, mesai, tecrübe...
4. Çıktılar: Kişinin işten elde ettiği; ücret ve tanınma gibi ödüller (Velipaşalar, 27.01.2009).

1.2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Etkileri

1.2.5.1. Ö.V.D.'nin Olumlu Etkileri

Örgüt bilimciler tarafından önemli bir araştırma konusu haline gelen örgütsel vatandaşlık davranışının genel olarak performansı arttıracığı yönünde bir düşünce mevcuttur. “Biçimsel ödül sisteminde doğuran ve açıkça dikkate almayan, örgüt fonksiyonlarından bir bütün olarak etkinliğini destekleyen, gönüllülüğe dayalı bireysel

davranışlar” olarak tanımlanan ö.v.d. çalışma ortamında performansı arttırmakla birlikte çalışanların motivasyonuna da olumlu yönde katkısı muhtemeldir.

Dolayısıyla, ö.v.d.’ nin bir örgütte yayılması örgüt içinde daha güzel bir iş ortamı oluşturacak bu durumda işgören bağlılığı ve niyayet verimlilik ve düşük iş gücü devri ile sonuçlanacaktır (Gürbüz, 2006: 57).

Buna göre ö.v.d.’ nin başarıya katkı sağlamasının nedenleri şu şekilde sıralanabilir (Cohen ve Vigoda, 2000: 596–625):

1. Çalışanların ve örgütün verimliliğini artırır.
2. Kaynakların serbest bırakılarak daha verimli amaçlar için kullanılmasını sağlar.
3. Örgütü dış tehditlerden korur.
4. Örgüt içindeki grup, ekip ve kişiler arası faaliyetlerin koordinasyonunun sağlanmasına yardımcı olur.
5. Örgütün en iyi çalışanları elinde tutmasını sağlar ve yeni işgörenleri örgüte çekme yeteneğini kuvvetlendirir.
6. Örgütsel itaat oluşturur.
7. Örgütün çevresel değişikliklere uyum sağlama becerisini artırır.
8. Personel devir hızını ve bundan kaynaklanan maliyeti azaltır.
9. Özgecilik boyutu ile işle ilgili sorunların ortaya çıkmasını önler ya da sorunları azaltır.
10. Örgütsel bağlılık tutumunu geliştirir.
11. Bakım fonksiyonu için kıt kaynakları kullanma ihtiyacını azaltır.
12. Örgüt performansına süreklilik kazandırır.

1.2.5.2 Ö.V.D.' nin Olumsuz Etkileri

Bolino ve arkadaşları ö.v.d.' nin olumsuz etkilerinin de olabileceğini savunmuş ve bu etkileri şu şekilde ele almışlardır (Bolino vd., 2004: 229-246):

1. Bireylerde yoğun olarak ö.v.d. sergileme baskısı oluşabilir.
2. Bireyde rol belirsizliğine neden olabilir.
3. Performans değerlendirme sürecinde eksikliklere sebep olabilir.
4. Örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel rol davranışlarına ket vurabilir.

1.2.6 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Türleri

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları ve bireye/bireylere yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları olarak iki şekilde ele alınmıştır (Karaaslan vd., 2009:139).

1.2.6.1. Örgüte Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (OCBO: Organizational Citizenship Behavior-Organization):

Örgüte yönelik herhangi bir olumsuz durumun önlenmesi ve/veya örgüte katkısı olabileceği düşünülen bir düşüncenin dile getirilmesi, uygulanması, paylaşılması ve bireyin örgütsel yapıya aktif bir şekilde katılım sağlaması gibi davranışları içeren, sonuçları itibariyle bireyler ile örgüt arasındaki etkileşim içerisinde yer alan örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır (Karaaslan vd., 200:139).

1.2.6.2. Bireye/Bireylere Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (OCBI: Organizational Citizenship Behavior-Individuals):

Bireysel özellikler, kişilik yapısı, çevre ile uyum, örgütün sosyal imkânları, yürütülen faaliyetlerin niteliği gibi unsurların etkisiyle oluşan ve sonuçları itibariyle bireyler arasındaki etkileşim içerisinde yer alan örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır (Karaaslan vd., 2009: 139).

Bireye/Bireylere Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Organ' ın nezaket ve özgecilik adını verdiği iki ö.v.d boyutunu içeren davranışlardır. Burada esas alınan konu bireydir. Bu davranış biçimini benimseyen bireyler; çalışma arkadaşına işlerinde yardımcı olma, işe gelemeyen arkadaşının sorumluluklarını üstlenme gibi erdemli davranışlar sergilerler.

Gerek örgüt hedefli, gerekse çalışan hedefli davranışlar örgütün gelişimi ve devamı için fayda içeren konulardır. Bu davranış biçimlerini benimsemiş olan kişiler herhangi bir karşılık beklemezsiniz gönüllü olarak hareket etmektedirler.

II. BÖLÜM

Bir örgütün varlığını devam ettirebilmesi işgörenlerinin örgütten ayrılmamasına bağlıdır. İşgörenler örgüte ne kadar bağlı ise örgüt de o derecede güçlenmektedir. Bu nedenle örgütler yaşamlarını devam ettirebilmek için işgörenlerin örgüte olan bağlılığını arttırmak durumundadırlar (Bayram, 2006:125).

Örgütsel bağlılık kavramı da bu noktada önem kazanmaktadır. Ancak işgörenlerin örgüte olan bağlılığını arttırmak adına yapılan faaliyetlerin salt verimliliği arttırma gayesi ile değil, aynı zamanda hayatlarının önemli bir bölümünü o örgütte geçiren insanların kişilik değer, inanç, değer ve yargılarını da hesaba katan bir yaklaşımla gerçekleşmesi hem örgütün devamlılığı, hem de işgörenlerin daha iyi şartlarda çalışabilmesi adına bulunan en doğru çözüm olabilir (Bayram, 2006:137).

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Küreselleşmenin beraberinde getirdiği hızlı gelişim sürecinde örgütlerin üzerinde durduğu en önemli konulardan biri de “örgütsel bağlılık” kavramıdır. Bir örgüt için en önemli gereklilik olan insan faktörünün örgütle özdeşleşmesi sorunsalı özellikle 1956 yılından itibaren başta Amerika Birleşik Devletleri olmak üzere birçok ülkede ciddi araştırmalar yapılmasına neden olmuştur.

Bu bölümünde, örgütsel bağlılık konusu ve ilişkili olduğu konular ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı, Tanımı ve Önemi

Örgütsel bağlılık kavramı insan kaynaklarının önemini kavrayan, hedeflerini gerçekleştirebilmek ve artan rekabet koşullarıyla baş edebilmek için mevcut çalışanlarını kaybetmeme amacı güden işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır (Yalçın ve İplik, 2007:483).

Literatür araştırmaları incelendiğinde de örgütsel bağlılık kavramının farklı bir konuma sahip olduğu, konuyla ilgili yirmi'nin üzerinde tanımlama yapıldığı dikkati çekmektedir.

Kişi ile örgüt arasında yapılan psikolojik bir sözleşme olarak nitelendirilebilecek olan örgütsel bağlılık kavramı üzerine yapılan tanımlardan bazıları şunlardır (McDonald and Makin, 2000: 86):

“Çalışanın bir organizasyonla tanınması, değer ve amaçlarının bu organizasyonla kesişmesi ve organizasyonda kendi menfaati yönünde gönüllü olarak bir çaba göstermesi” (Griffin vd., 2005:613).

“Bireyin belirli bir örgüte karşı hissettiği özdeşleşme ve bütünleşme derecesinin ifadesi” (Sağlam, 2003: 22).

“Birey ve örgüt arasında algılanan uyumun bir fonksiyonu” (Çöl, 02.02.2009).

“Örgüt için çok çalışma isteği ve örgüt içinde kalmak için karşı konulmaz bir istek” (Karahana, 2008: 148).

“İşgörenlerin ilgi ve sadakatlerinin örgüte yönelmesi” (Valentine vd., 2002: 351).

Örgütsel bağlılık üzerine en yaygın kabul gören tanımlama Porter ve arkadaşları tarafından yapılmış olup; bu tanımlamada örgütsel bağlılığın üç farklı yönüne atıfta bulunmaktadır (Erdem, 2007:67).

Bunlar (Kacmar vd., 1999: 976):

1. Örgütün amaç ve hedeflerine güçlü bir bağlılık,
2. Örgüt için gerekli enerjiyi harcama isteği,
3. Örgütün bir parçası olma konusunda güçlü bir arzu ve tutarlılık.

Hangi biçimde tanımlanırsa tanımlansın, örgütsel bağlılık kavramı iki boyut üzerinde durmaktadır. Bunlardan biri insan faktörü, diğeri ise psikolojik faktördür.

Psikolojide önemli bir yer tutan örgütsel bağlılık kavramı, devamsızlık, personel devri, iş tatmini vb., örgütsel kavramlar üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Bir işgören yüksek düzeyde örgütsel bağlılık sergilediği takdirde hem bu kavramlara pozitif bir ivme kazandırmış olur, hem de örgüt için kendini aşan yaratıcı ve yenilikçi düşünceler üretir (Hündür, 01.01.2009). Ayrıca bu kişiler, örgütün rekabetçi koşullar altında başarıyla faaliyet göstermesine önemli katkılarda bulunurlar. Başarının sağlanması, bu işgörenlerin çeşitli özelliklerine bağlıdır (Tayfun vd., 2008:181). Bu özellikler ise şunlardır (Uygur, 2007: 73):

1. Daha az denetime ve disipline ihtiyaç duyarlar. Bu kişilerin performansı, örgütsel bağlılığı düşük düzeyde olanlara göre daha yüksektir.

2. Örgüt içi pozisyonlarla ilgili seçenekleri, çalıştıkları örgüte en yüksek katkıyı sağlayacak bir araç olarak değerlendirirler.

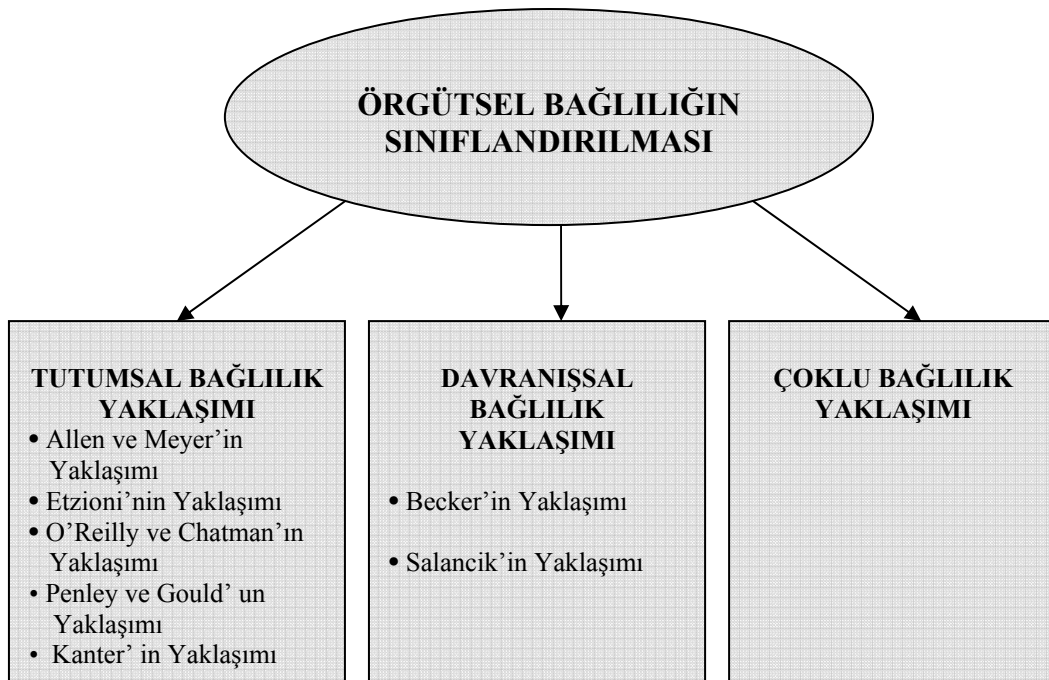
3. Bunların davranışlarının güvenilirliği ve samimiyeti, genellikle kriz ortamlarında kendini gösterir.

Sonuç olarak işgörenin sadakat ve bağlılığı, hem örgüt hem de işgören için olumlu bir etmendir. Yüksek örgütsel bağlılık gösteren bireylerin işten ayrılma eğilimlerinin düşük olması ve daha yüksek performans göstermeleri, örgütsel bağlılığın önemini arttırmaktadır (Stup, 2006:1).

2.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılık kavramı tanımlamasında dikkati çeken farklı bakış açıları, kavramın sınıflandırılmasına da yansiyarak değişik yaklaşımların ortaya çıkmasını sağlamıştır. Söz konusu durum Şekil-2' de gösterilmiştir. Bu yaklaşımlar, tutumsal, davranışsal, çoklu bağlılık yaklaşımı olarak sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırmada en popüler olan bağlılık yaklaşımı Allen ve Meyer' in üç alt boyutlu bağlılık yaklaşımıdır (Wasti, 2000).

Şekil-2: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması



Kaynak: (Gül, 2002: 40).

2.2.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Şekil-2' de görüldüğü gibi tutumsal bağlılık yaklaşımı kendi içinde beş ayrı yaklaşımdan meydana gelmektedir. Bunlar; Allen ve Meyer, Etzioni, O' Reilly ve Chatman, Penley ve Gould, Kanter' e ait yaklaşımlardır.

2.2.1.1. Allen ve Meyer' in Bağlılık Yaklaşımı

Allen ve Meyer, işgörenlerin örgütteki ilişkilerini belirlemeye yönelik, iki tür bağlılıktan bahsetmişlerdir. Bunlardan birincisi; işgörenlerin örgütlerinin değerlerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda bağlılık hissettiklerini öngören “duygusal bağlılık boyutu”, diğeri ise; bir işgörenin örgütte çalıştığı süre içerisinde sarf ettiği emek, zaman, çaba, edindiği statü ve para gibi kazanımların, örgütten ayrıldığı takdirde kaybedileceği korkusuyla oluşan “devamlılık bağımlılığı boyutu”dur (Özkaya, 2006: 78).

Allen ve Meyer 1984 yılında geliştirdikleri bağıllık yaklaşımlarına Weiner ve Verdi'nin 1980 yılında önerdiği "normatif bağıllık" isimli üçüncü boyutu ilave etmişlerdir (Meyer vd., 2002:21). Normatif bağıllık ise; işgörenin ahlaki bir görev duygusuyla, örgütten ayrılmaması gerektiğine inanması ve bu nedenle kendisini örgüte bağlı hissetmesidir (Özdevecioğlu, 2003: 114).

Buna göre duygusal, devam ve normatif bağıllık kavramları sırayla incelendiğinde:

2.2.1.1.1. Duygusal Bağıllık

Literatürde en çok ele alınan bağıllık türü olarak bilinen duygusal bağıllık genel anlamda; bireyin amaçları ile örgüt arasındaki uyumun ifadesidir (Kitapçı, 2006: 75). Meyer ve Allen duygusal bağıllığı bireyin kendisini örgütün bir parçası olarak görmesinden kaynaklandığı için çok önemli görmektedirler. Güçlü duygusal bağıllık, bireylerin örgütte kalma ve onun hedef ve değerlerini kabullenmesi anlamına gelmektedir (Gümüştekin ve Emet, 2007: 106). Örgütler için son derece önemli bir yeri olan duygusal bağıllık üç unsurdan meydana gelmektedir. Bunlar (Greenberg and Baron, 2000: 183):

1. Örgütün amaç ve değerlerinin benimsenmesi,
2. Örgütün amaçlarına ulaşmada çalışanların gönüllü katkıda bulunması,
3. Örgütte kalmaya devam etme arzusu' dur.

Tutumsal bağıllığın bir parçası olan ve bireylerin kişilik özelliklerini, işe ilişkin faktörlerle ilgili tutumlarını kapsayan ve örgüt hedeflerini desteklemeyi esas alan duygusal bağıllık çalışanların gönüllülüğü esasına dayanmaktadır (Mir vd., 2002:190).

2.2.1.1.2. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı; işgörenin örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman ve çaba ile birlikte elde ettiği konum, para gibi kazançları örgütten ayrıldığı takdirde kaybedeceğini düşünmesi sonucu ortaya çıkan bir bağlılık türüdür (Obeng ve Ugboro, 2003: 84). Diğer bir ifadeyle işgörenin örgütten ayrıldığı takdirde bu durumun getireceği maliyetlerin farkında olması (Chen and Francesco, 2003:491) durumudur.

Zorunluluğun getirisi olarak çalışan bu kişiler “kapana sıkışmış” işgörenlerdir. Pek çok sebepten dolayı örgütte kalırlar. Bu tür “kapana sıkışmış” çalışanlar, yapabilecek durumda olsalar örgütten ayrılacak olan kişilerdir. Ancak bunu yapamayacaklarını hissederler ve bu yüzden örgütte kalmaya devam ederler (Ölçüm Çetin, 2004: 95–96). İşgörenlerde bu bağlılığın oluşmasına ve örgütteki varlıklarını devam ettirme düşüncesine neden olan bireysel-örgütsel faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler (Doğan ve Kılıç, 2007: 46):

1. **Yetenekler:** İşgörenin görevine devam ettiği örgütte kazandığı becerileri ve deneyimleri diğer örgütlere transfer edebileceği kaygısı.
2. **Eğitim:** İşgörenin eğitim durumunun farklı bir örgütte ona fayda sağlayıp, sağlayamadığı fikri.
3. **Kişisel Yatırım:** İşgörenin zaman ve emeğinin büyük bir bölümünü görev yapmakta olduğu örgüte harcamış olması nedeniyle kendine yatırım yaptığını düşünmesi.
4. **Yer değişikliği:** İşgörenin örgütten ayrılması durumunda başka bir yere yerleşme düşüncesi.
5. **Emeklilik Primi:** İşgörenin görev yapmakta olduğu örgütten ayrılması durumunda emeklilik primi hakkını alamayacağı endişesi.
6. **İş olanakları:** İşgörenin işi bırakması halinde sahip olduğu işten daha iyisini bulup bulamayacağı düşüncesi’ dir.

Görüleceği üzere işgörenlerin bağlılık nedenleri, örgütte kalmalarında oldukça önemli bir rol oynamaktadır.

2.2.1.1.3. Normatif Bağlılık

Weiner ve Verdi' den ilham alan Allen ve Meyer 1990 yılında normatif bağlılığı gelişimine katkıda bulunarak literatüre farklı bir bakış açısı kazandırmıştır. Duygusal ve devam bağlılığından sonra bu boyutun üçüncü bileşeni olan normatif bağlılık; örgütte kalmak için algılanan yükümlülüğün ifadesi (Aşan ve Özyer, 2008: 133) olarak tanımlanmaktadır. Normatif bağlılık örgütsel davranış literatüründe “ahlaki bağlılık” olarak da anılmaktadır.

Bu bağlılık türünde işgören, örgütte kalmaya mecbur olduğunu düşünmekte ve bu yönde inançlar taşımaktadır (Kuvaas, 2003:195). Ancak normatif bağlılık; işgörenin örgütte çalışmayı bir görev olarak görmesi ve örgüte bağlılık göstermenin doğru olduğunu hissetmesi yönüyle duygusal bağlılıktan, örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıpların hesaplanmasından etkilenmediği için de devamlılık bağlılığından farklı olduğu öne sürülmektedir. Belirtmek gerekir ki, bu durumlardan yalnızca birinin ağırlığının daha fazla olması söz konusu olabilir. Ancak örgüte tam bağlılık sağlamak için üç boyutun da gerçekleşmesi beklenir (Demirbilek ve Çakır: 2006-127).

Bu bilgiler doğrultusunda üç bağlılığın kesiştiği nokta, birey ile örgüt arasında örgütten ayrılma ihtimalini en aza indirgeyen bir bağın olmasıdır. Birincide örgütte kalma dürtüsü bireyin isteğine, ikincisinde gereksinime, üçüncüsü de yükümlülüğe dayanmaktadır (Obeng ve Ugboro, 2003: 83). Dolayısıyla üç bağlılık türü de; örgüt ile işgören arasında gelişen ilişkiler ve işgörenin örgüt üyeliğinin devamına neden olan faktörler hakkında bilgi verir (Chen ve Francesco, 2003: 490- 516).

1

2.2.1.2. Etzioni' nin Bağlılık Yaklaşımı

Etzioni bağlılığın sınıflandırmasını yapan ilk araştırmacıdır (Shaw vd., 2003:1021). Etzinoni bağlılığı ahlaki, çıkara dayalı ve zorunlu bağlılık olarak üç başlık altında incelemiştir. Bu bağlılık türleri, bireyin örgütün gücü karşısındaki davranışını kapsamaktadır (Sığırı, 2007: 263). Üç bağlılık türü ayrı ayrı ele alındığında (Bayram, 2006:129):

1- Ahlâki bağlılık: Örgütün amaç, değer ve normlarını içselleştirerek, otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. Bireylerin örgüte olan bağlılığı toplum için faydalı amaçlar gözettilerinde artmaktadır.

2- Hesapçı bağlılık: Örgüt ile üyeleri arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. Üyeler, örgütlerine sağladıkları katkıları karşılığında, elde edecekleri ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadırlar.

3- Yabancılaştırıcı bağlılık: Bireylerin, davranışlarının sınırlandırıldığı durumlarda ortaya çıkan ve örgüte doğru olumsuz bir yönelimi ifade eden bağlılık türüdür. Birey, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakta fakat üyeliğini devam ettirmektedir.

2.2.1.3. O' Reilly ve Chatman' ın Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığı çok boyutlu inceleyen araştırmacılardan O'Reilly ve Chatman, bağlılığı, bireyin, örgütün perspektif ve özelliklerine ne derece uyum sağladığı veya içselleştirdiğini gösteren; birey tarafından örgüte duyulan psikolojik bağlantı olarak tanımlamaktadır (Sarıdere ve Doyuran, 10.01.2009). O' Reilly ve Chatman psikolojik boyutlu olarak değerlendirdiği örgütsel bağlılığı, uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı, içselleştirme bağlılığı olarak üç boyutlu olarak ele almıştır (Bolat ve Bolat, 2008: 77).

Bu boyutlar şu şekilde tanımlanmıştır (Balay, 2000: 22-23):

1- Uyum bağlılığı: Paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri kazanmak için oluşturulmuş olan bu bağlılık türünde ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur. Ödül ve ceza sisteminin etkili olduğu örgüt içi uyum bağlılığı, grubun uzmanlık derecesi, sosyal kaytarma, ortamın belirsizliği, ters düşme korkusu, bireyin kişisel özellikleri, gruplaşma gibi faktörlerden de etkilenmektedir (Barlı, 2007: 49-59).

2- Özdeşleşme bağlılığı: Bağlılık, diğer bireylerle doyuma ulaştırılan bir ilişki kurmak veya ilişkiyi devam ettirmek için meydana gelmektedir. Bu durumda işgören, bir grubun üyesi olmaktan gurur duymaktadır.

3- İçselleştirme bağlılığı: Tümüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanan içselleştirme boyutuna ilişkin tutum ve davranışlar; işgörenlerin iç dünyalarını, örgütteki diğer bireylerin değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşmektedir.

2.2.1.4. Penley ve Gould' un Yaklaşımı

Penley ve Gould Yaklaşımı, Etzioni'nin makro katılım modeline dayanmaktadır. Bu modelin temelini değiş tokuş (bireyin örgütü bir araç olarak görmesi) ve duygusal olmak üzere iki tür yaklaşım oluşturmaktadır. Etzioni, örgütsel bağlılığa ilişkin bu yaklaşımlarından hareketle örgütsel bağlılığın üç boyutu olduğunu belirtmiştir.

Bunlar; ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır. Bunlardan ahlaki ve çıkarıcı yaklaşımlar duygusal temellere, yabancılaştırıcı yaklaşım ise değiş tokuş temeline dayanmaktadır (Kılıç, 2008: 65).

Penley ve Gould, Etzioni' nin modelinin, örgütsel bağlılığı açıklama bakımından oldukça uygun olduğunu ancak bu modelin bazı nedenlerden dolayı literatürde yeterince ilgi görmediğini savunmuşlardır. Bu nedenlerin başında modelin karmaşık bir yapıya sahip olması gelmektedir. Örneğin ahlaki ve yabancılaştırıcı olmak duygusal içerikli iki boyuttur. Ancak bunların birbirinden tamamen bağımsız mı yoksa birbirine zıt kavramlar mı olduğu yeterince açık değildir. Bu noktada Penley ve Gouldman bu iki bağlılık kavramını birbirinde bağımsız olarak ele almışlardır (İnce ve Gül, 2005: 36).

Etzioni' nin yaklaşımını temel alan ancak bir takım yönleri ile farklılık gösteren Penley ve Gould Yaklaşımı, örgütsel bağlılığın farklı değişkenlerden meydana geldiğini savunmaktadır.

2.2.1.5. Kanter' in Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan ilk çalışmalarda bağlılık; bireyin kendisini, örgütsel amaç ve hedefleri benimseyerek, örgütün bir parçası olmak için gayret göstererek, güçlü bir aile üyesi gibi hissetmesi olarak ele alınmıştır. Kanter, örgütsel bağlılığın geliştirilmesi için üç bağlılık yaklaşımı üzerinde durmuş ve bu yaklaşımları, devam bağlılığı, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı olarak sınıflamıştır (Pelit vd., 2007: 89).

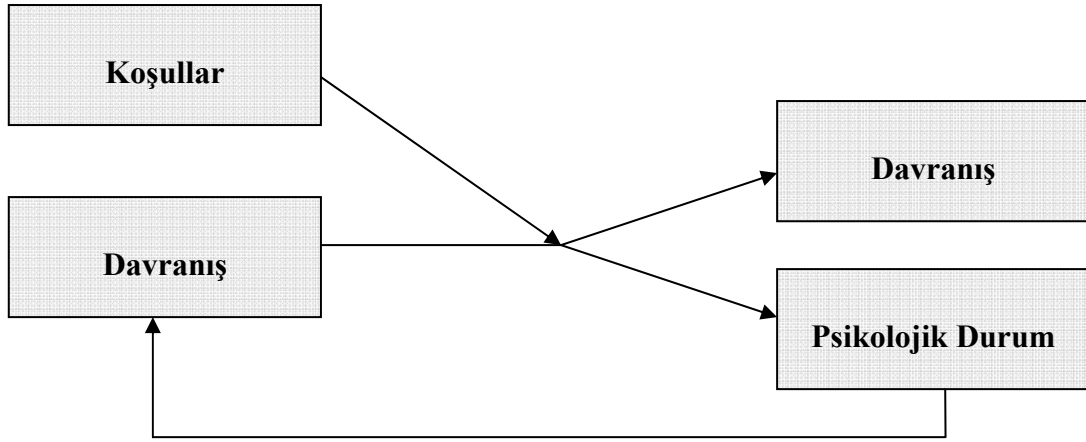
Kanter' in geliştirdiği üç boyutlu bağlılık yaklaşımında (Aytaç, 03.01.2009):

- Devam bağlılığı;** örgütün sürekliliğinin sağlanmasını,
- Kenetlenme bağlılığı;** örgütteki sosyal ilişkilerin gelişimine katkıda bulunmayı,
- Kontrol bağlılığı;** işgörenlerin örgüt tarafından konulan kurallara uymasını öngörmektedir.

2.2.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Davranışsal bağlılık, kişinin geçmişteki davranışlarından ötürü örgütte kalma isteği ile ilgili bir durumdur. Kişinin uzun müddet örgütte kalması sonucunda, örgütün kendisinden ziyade yaptığı belli faaliyetlere bağlanması davranışsal bağlılık olarak tanımlanmaktadır (Topaloğlu vd., 30.12.2008).

Şekil-3: Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Bakış Açısı



Kaynak: (Doğan ve Kılıç, 2007: 42)

Şekil-3 de görüldüğü gibi birey bir davranışta bulunduktan sonra, bazı etmenler nedeniyle davranışı sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir (Boylu vd., 2007: 57).

Kısaca, bireyin geçmişteki davranışlarıyla ilişkilendirilebilecek olan davranışsal bağlılık, Becker' in Yan Bahis Yaklaşımı ile Salancik' in Yaklaşımı olmak üzere iki şekilde ele alınmaktadır.

2.2.2.1. Becker' in Yan Bahis Yaklaşımı (Side-Best)

Becker' e göre örgütsel bağlılık, işgörenin birtakım yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini, o davranışlarla doğrudan ilgisi olmayan çıkarlar ile ilişkilendirmesidir. Bir diğer ifadeyle davranışsal bağlılık bireyin tutarlı bir davranış dizisini sergilemekten vazgeçtiğinde kaybedeceği yatırımları düşünerek, bu davranış dizisini sürdürme eğilimidir. Kişi bahse girerken çaba, statü, ek gelir vb., yatırımlar ortaya koyar ve böylece kişinin davranışları daha önce sergilediği davranışları ile tutarlı olmazsa bahsi kaybeder (Gül, 2003: 78).

Yan bahis yaklaşımının temelinde bireyin örgüt için yaptığı yatırımlar ve bu yatırımları kaybetmemek adına sergilenen tutarlı davranışlar bulunmaktadır. Becker, bireyin bu yatırımlarını kaybetmek istemediği için temkinli davranışlar sergilediğini vurgulamaktadır (Ergeneli ve Sağlam Arı, 2005: 124).

2.2.2.2. Salancik' in Yaklaşımı

Davranışsal bağlılık yaklaşımı' nın boyutlarından biri de Salancik' in örgütsel bağlılık açılımıdır. Salancik' e göre örgütün bir üyesi olan birey, çalıştığı ortamda sergilediği davranışlara sahip çıkar ve bu davranışları haklı çıkarmak için de bir takım tutumlar geliştirir. Sergilenen bu tutum davranışların yinelenme olasılığını artırır (Ergeneli ve Konakçı, 10.01.2009: 170).

Salancik tutumlar ve davranışlar arasındaki uyumun beraberinde bağlılığı getirdiğini ileri sürmüştür. Dolayısıyla, açık, kesin ve şüphe götürmeyen, bir defa yapıldıktan sonra geri dönüşü olmayan, başkaları önünde gerçekleşen ve gönüllü olarak yapılan davranışlar, bağlılığı etkilemektedir (Bolat ve Bolat: 2008: 77).

2.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Çoklu bağlılık yaklaşımı örgütleri, sistem yaklaşımı çerçevesinde ele almaktadır. İşletme sistemi denildiğinde bir yapıdan söz edilmektedir. Bu nedenle birçok düşünür sistem kavramının bir bütün olduğu konusunda hem fikirdir. Diğer bir ifadeyle her sistem, bir takım bileşenlerden meydana gelen bir bütündür ve bu bileşenlerden herhangi birinin varlığı yok sayılırsa sistemin tanımlanmasının dışına çıkmış olur (Ertürk, 1998: 33–34).

Çoklu bağlılık yaklaşımında örgütler, referans gruplarını ve rol setlerini içeren bir çeşit koalisyon olarak tanımlanmaktadır. Bu koalisyonel varlıklar ve varlığın katılımcıları, diğer örgütsel grupların benimsemiş olduğu amaç ve değerler ile çatışma halinde olan tek bir amaç ve değerler setini benimsemiş olabilirler (Varona, 2002:5).

Örgütün bir parçası olan işgörenler sergiledikleri davranışlarla farklı örgütsel bağlılık algılarına sahip olduklarını ortaya koymaktadırlar. Bir işgören patronuna, çalışma arkadaşına vb. kişilere aynı bağlılığı gösteremeyebilir. Çoklu bağlılık adından da anlaşılacağı gibi örgüt içerisinde farklı bağlılık algılarını içeren bir yaklaşım biçimidir.

2.3. Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Kavramlarla İlişkisi ve Sonuçları

Bir örgütün uzun ömürlü olabilmesi için temel gereksinim örgütsel bağlılıktır. Çünkü örgütsel bağlılığı olan işgörenler daha uyumlu, daha doyumlu, daha üretken olmakta, yüksek düzeyde sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışmakta, örgütte daha az maliyete neden olmaktadır (Nartgün, 2006:130). Aynı zamanda işgörenin olumlu tutumları devam ettikçe birey örgütten ayrılmak istemeyecek, aksine örgüt üyeliğini devam ettirmeyi ve organizasyonel amaçları gerçekleştirme doğrultusunda sağlayacağı katkıları artırmayı isteyecektir (Ketchland, 1998: 112–115).

Örgütsel bağlılık oranı düşük düzeyde olan bir örgüt için ise tam tersi bir durum söz konusu olmakla birlikte, işgörenin örgüte olan inanç ve bağlılığı bir o kadar azalmaktadır.

Çalışmanın izleyen bölümünde örgütün varlığına ve devamına etki eden bağlılık kavramı ile ilişkili olduğu ücret, örgüt iklimi, takım çalışması, yönetim (Bayram, 2006:134) gibi örgütsel kavramlar ele alınacaktır.

2.3.1. Ücret

İşgörenlerin iş ilişkilerinin bir parçası olarak elde ettikleri maddi yarar ve hizmetler ile finansal kazançların toplamı olarak tanımlanan (Demir, 16.03.2009) ücret; bireyi çalışmaya yönelten en güçlü motivasyon özendiricisi (Örücü ve Kanbur, 2008: 87) olmakla birlikte yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan en önemli faktördür (Akıncı, 2002: 24).

Birey örgütten belli ödül ya da çıktılar sağlarsa karşılığında kendini örgüte adamaktadır (Balıcı, 2003: 27). Aksi takdirde düşük ücret seviyeleri, işgörenleri daha iyi parasal olanaklar arama peşinde koşturur. Kişi, kendini işe bağlı hissedemez ve işte geçici olarak çalışmak zorunda kaldığını düşünür. Hatta bu nedenle düşük ücretli işlerde personel devir hızı (işten ayrılma oranı) yüksek olmaktadır. Ortalamanın altındaki düşük ücret, personelin fizyolojik ihtiyaçlarının tam olarak tatmin edilememesi sonucunu doğurmakta, onları moralsizliğe ve hatta işyerini terk etmeye sevk etmektedir (Eren, 2001: 271–272).

Ücret, işgörenin örgüte olan bağlılığını doğrudan etkileyen önemli bir faktör olmakla birlikte yöneticilerin vereceği ücret dağılım kararları, aynı zamanda örgütün maliyetini de etkilemektedir. İşgöreni tatmin etmeyecek bir ücret sistemi örgütün verimliliğine ve aynı zamanda üretim vb. maliyetlerine de yansiyacaktır.

2.3.2. Örgüt Kültürü

Örgütler, kendilerine özgü kültür ve alt kültürlere sahip küçük birer toplumdurlar. Örgüt kültürü, içinde bulunduğu toplumun kültürüne göre bir alt kültür, örgüt içindeki alt kültürlere göre de bir üst kültür olarak değerlendirilebilir. Ancak örgüt kültürü örgütteki alt kültürlerin bir toplamı olmamakla birlikte, bütün alt kültürleri kuşatan ve onları ortak bir paydada bütünleştiren bir kültürdür (Durğun, 2007:117). Bu nedenle temel varsayımlar, inançlar, değerler, davranış biçimleri, uygulamalar, semboller, kahramanlıklar ve teknoloji gibi (Livari ve Huisman, 2007: 36) bir çok kavramı içinde barındırabilen kültür kavramı örgütsel açıdan geniş bir tanımla ele alınmaktadır. Bu açıklamalardan hareketle örgüt kültürü:

“Üyelerine, ortak bir vizyon, ortak bir misyon, ortak bir dil, ortak bir ifade ve kavramlar sağlayan, kişilerin ve grupların organizasyondaki yerlerini belirten, güven ve statünün dağılımı, üyeler arası ilişkiler, ödül-yaptırım sistemini ve tüm örgütsel olaylara bir anlam veren, işletmenin yönetim anlayışını kapsayan iç bağlılık çerçevesinde, işletmenin politika ve stratejisini ve işletmenin amaçlarını ve bu amaçlara ulaşmak için izlenecek yolları tanımlayan değerler bütünü” olarak tanımlanmaktadır (Demirel ve Karadal, 2007: 255–256).

Kendi içinde belirli bir kültürel yapıya sahip olan örgütlerde, işgören bağlılığının, örgütte egemen olan örgüt kültürü ile ilişkili olduğu unutulmamalıdır. Rochester Üniversitesi'nden Edward Deci, birçok deneyden sonra, bir göreve duyulan kalıcı bağlılığın, ancak doğal güdülerin güçlenmesine olanak verecek koşulların gerçekleştirilmesiyle sağlanabileceğini ortaya koymuştur. Bu demektir ki, insanların örgütlerine gerçekten bağlanabilmeleri için görevin bağlanmaya değer olduğuna inanmaları gerekmektedir. Bu da ancak güçlü örgüt kültürü ile sağlanabilir (Erdem, 2007: 76).

2.3.3. Takım Çalışması

İnsanoğlu için ait olma duygusu temel ve vazgeçilemeyen ihtiyaçlar arasında yer almaktadır. Özellikle takım çalışması, örgüte bağlılık duygusunun yaratılması ve bireylerin aitlik ihtiyaçlarının tatmin edilebilmesi için etkili araçlarından birisidir (İnce vd., 2004: 428).

Takım: “Önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden iki veya daha fazla kişinin oluşturduğu topluluk” olarak tanımlandığında, takım üyeleri, üyesi bulunduğu takımın normlarını bir bütün olarak benimseyerek bundan da gurur duymaktadır (Eren, 2001: 459). Bağlılığa pozitif yönde ivme kazandıran bir takımda ben yerine biz anlayışı hakim olmakta ve takım üyeleri diğer takım ve gruplara göre kendilerinin farklı olduklarını algılamaktadırlar (İnce vd., 2004: 428).

2.3.4.Yönetim

Bireyler, örgüte “önceden sahip olduğu değerler” ile gelirler (Sığırı, 2007: 51). Bu nedenle bireylerin kurum yararına hareket etmelerini sağlamak için onları motive etmek ve uzun vadede işte tutmak zor bir iştir. İşgörenleri verimli bir şekilde çalışmaya yönlendirecek, sorumluluk almalarını destekleyecek, problemleri çözmeleri için harekete geçirecek ve başarılarını ödüllendirecek bir ortamın yaratılması ancak başarılı bir yönetim ile gerçekleşebilir (Öztürk ve Dünder, 2003: 58).

Örgütsel bağlılık düzeyinin artırılmasında başarılı bir yönetim kadrosunun üzerinde durması gereken en önemli nokta; işgöreni örgütün etkili bir üyesi yaparak, bireysel ve örgütsel çıkarları birleştirmektir. Diğer bir ifadeyle sosyalleştirme sürecini başlatmaktır (Kelepçe ve Özbek, 2008:113). Çünkü işgören ile yönetimin istek ve beklentileri farklılık gösterebilir. Örneğin; işgören kişisel ihtiyaçlarını karşılamak için, yönetim ise; daha fazla kar sağlamak gibi beklentilerden ötürü örgütteki varlıklarını sürdürebilirler.

Gelişen işletmecilik anlayışıyla birlikte birçok örgüt yöneticisi, işgörenin örgüt için ne denli önemli olduğunu kavramış durumdadır. Örgütsel bağlılık üzerine yapılan araştırmalar bunu kanıtlar niteliktedir. Bir işgörenin örgüte olan sadakati, yönetimin amaçlarına katkıda bulunurken, yönetimin işgörene verdiği değer hem kendi işletmesine yaptığı bir yatırım olacak, hem de işgörenin örgüte olan bağlılık ve sadakatini arttıracaktır.

2.3.5. Çalışma Koşulları

Değişen iş yaşamı koşullarına uyum, değişim hızının gerisinde kalmama kaygısı, değişime cevap verme hatta yerine göre öncü olma endişesi, kişiyi kendisinden uzaklaştırmakta, onun kendisiyle olma, kendisine dönme ve kendisinin farkına varmasını zorlaştırmaktadır. Gündelik işlerin telâşu içinde kişi kendisinin farkına varamadığı gibi, kendi varlık amacını da sorgulayamamakta ve kendinden uzaklaşmakta, kısaca kendine karşı yabancılaşmaktadır (Tutar, 2010: 175).

Son yıllarda örgütsel aktifler arasında insan kaynaklarının önemi artmakta, işgörenlerin daha verimli ve etkin olması için, çalışma ortamının fiziksel ve psikolojik koşullarının tasarımı üzerinde önemle durulmaktadır. İşgören yabancılaşmasının önüne geçebilmek ve işgörenlerin örgüte olan bağlılığını arttırabilmek için örgütün fiziksel ve psikolojik sağlık koşullarının birlikte ele alınması gerekmektedir (Tutar, 2010: 175).

Çalışma ortamının aydınlatması, sıcaklığı, gürültü derecesi, fiziksel görünüm, gibi konular işgörenin psikolojik yapısını etkileyen faktörlerdir. Bunun dışında çalışma saatlerinin bireyin biyolojik durumuna uygunluğu, vardiya ya da nöbet sistemi, mesai saatleri gibi kavramlar da kişinin örgüte olan bağlılığını önemli seviyede etkilemektedir.

Örgütlerde çalışma süreleri ile dinlenme molalarının sıklığı ve süresinin, çalışanların ruhsal ve fiziksel dengeleri üzerinde oldukça etkili olduğu söylenebilir. Bu anlamda çalışma sürelerinin uzatılması veya mola sürelerinin kısıtlı olmasına bağlı olarak stres, yorgunluk söz konusu olmakta bu ise iş kazalarına davetiye çıkarabilmektedir. Çalışanların stres kaynaklarından bir diğeri ise vardiyalı çalışma düzenidir. Vardiyalı çalışma düzeni çalışanlarda birçok uyku problemi oluşturabilmekte ve buna bağlı olarak sürekli yorgunluk, stres ve depresyona neden olabilmektedir (Sosyal, 2009: 339).

Örgütlerde çalışanların strese girmesine yol açan bir diğeri de işyeri düzenidir. Örgütlerde binaların üretim ve hizmet yapmaya uygun olması, yerlerdeki döşemeler, kapılar, geçiş yolları, merdivenler, işyerinde kullanılan aletlerin muhafaza, düzeni ve temizliği, işyerinin temizliği, işyerinin boyanma durumu işyerinin düzeni konusunda belirleyici olmaktadır. Örgütlerdeki işyeri düzeni ve iş disiplininin sağlanamaması, işyerinde birtakım huzursuzlukları ve verimsizlikleri beraberinde getirebilecektir (Sosyal, 2009: 340).

Olumsuzluklardan meydana gelebilecek stres, motivasyonun azalması, sağlık problemleri, yabancılaşma ve uzaklaşma gibi durumlar işgörenin örgüte olan bağlılığını etkileyen konulardır. Bu konuların dikkate alınarak irdelenmesi ve sağlıklı bir biçimde düzenlenmesi işgörenlerin örgüte olan bağlılığını arttıracaktır.

2.3.6. İş Tatmini

İş tatmini bireyin işinden duyduğu memnuniyeti ifade eden bir terimdir. İş tatminin en önemli özelliği zihinsel olmaktan çok duygusal bir kavram olmasıdır. Kişisel olması sebebi ile yöneticinin yapacağı en önemli şey işgörenlerin en üst düzeyde tatmin duygusunu tatmasına yardımcı olmaktır. Bunun için de ücret, terfi, çalışma koşulları vb. konularda doğru politikalar belirlemek gerekmektedir (Karcıoğlu vd., 2009:61). Bu koşulların gerçekleşmesi aynı zamanda işgörenin örgüte olan bağlılığını artıracaktır.

Yüksek iş tatminine sahip olan işgörenlerde örgütlerini sahiplenme duygusunun daha yüksek düzeyde gerçekleşeceği, bunun da örgütsel bağlılığı arttıracığı bilinmektedir. Örgütsel bağlılık ile iş tatmini mukayese edildiğinde bağlılığın örgütün tamamına yönelmiş geniş perspektifli bir tutum olduğu, iş tatmininin ise daha spesifik olan işe karşı yöneltilmiş bir tutum olduğu görülmektedir. Bu mukayesenin ortaya koymuş olduğu bir başka sonuç ise zaman açısından bağlılığın daha uzun vadeli ve devamlılık gösteren bir yapı arz ettiği, buna karşın iş tatmininin daha kısa vadeli ve değişken bir nitelik taşıdığıdır (Gül vd., 2008:3).

2.3.7. Örgütsel Adalet

Çalışanların bağlılığı örgütsel başarıya ulaşmada en önemli faktörlerden biri olarak görülmektedir. Örgütsel davranış ve örgütsel psikolojinin en önemli konularından birisidir. Çalışanların iş ve örgütlerine yönelik tutum ve davranışları son otuz yıl içerisinde pek çok araştırmanın konusu olmuştur. Özellikle araştırmacılar önemli örgütsel çıktılarla ilişkili olan tutum ve davranışları açıklamaya çalışmışlardır (Gül, 2002: 37).

Bir işgörenin örgüte bağlılığını sağlayan en önemli unsur ise adalet kavramıdır. İş görenlerin adalet algılarının onların bağlılıkları üzerine olan etkisinin belirlenmesi örgütler için büyük önem arz etmektedir. İşletmeye duyulan adalet duygusunun yüksekliği işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyini etkileyecek, örgütsel bağlılığı olumlu etkilenen işgörenler rollerini iyi oynayacaklardır. Doğal olarak rolünü iyi oynayan

işgörenlerin performansları yüksek olacaktır. Örgütsel bağlılığı düzeyi yüksek olan işgörenlerin devir hızları da düşük olacağından, sunulan hizmetin kalitesinde süreklilik sağlanabilecektir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009:12).

2.3.8. İşten Ayrılma Niyeti

Örgütler açısından maliyet getirici ve zaman kaybettirici olan, aynı zamanda örgütteki çalışma grupları arasındaki sosyal ilişkileri zedeleyerek, çalışanların morallerini bozan ayrılma davranışının bir önceki basamağı olan işten ayrılma niyeti, çalışanın işinden henüz ayrılmamış olması ve örgütte kalarak, örgüt için çalışmasının devamının sağlanması fırsatı vermesi açısından örgüt için oldukça önemlidir. İyi eğitilmiş, konusunda uzman bir çalışanın işten ayrılmasıyla birlikte, örgüt açısından onun yetiştirilmesi için katlanılan maliyetler boşa harcanan zarara dönüşmektedir. Bu yüzden konularında yetiştirilmiş çalışanların tatmin ve bağlılıklarının sağlanarak, ayrılma niyetinin oluşmasına engel olmak ve söz konusu çalışanların örgüt içerisinde kalmasını sağlamak, örgütün verimlilik ve etkinliği açısından son derece önemlidir (Poyraz ve Kama, 2008:149).

Literatürde iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında da açık bir negatif ilişki bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığın çalışanların daha iyi örgütsel performans ve düşük iş bırakma gibi eğilimlerle ilişkili olduğunu belirtmektedir. Çalışanların bağlılıkları yüksek ise işgücü devir oranı düşük, bağlılıkları düşük ise işgücü devir oranı veya işten ayrılma niyetleri yüksek olacaktır. İşten ayrılmayı engelleyen faktörler; iş tatmini, işe yapılan yatırımlar, ve örgütsel ödüllerdir (Gül vd., 2008:4).

2.3.9. Personel Güçlendirme

Nitelikli işgörenlerin yaptıkları işten ve çalıştıkları örgütten memnun olmalarını sağlamak, artık örgütler tarafından mal ve/veya hizmet üretmek gibi temel bir amaç olarak görülmektedir. Bu amacın gerçekleştirilmesinde bireyin çalıştığı örgütün hedeflerini benimsemesi ve o örgüt içinde varlığını sürdürmeyi istemesi anlamına gelen örgüte bağlılık ön plana çıkmaktadır (Çöl ve Ardıç, 2008: 157).

Örgüt için oldukça önemli olan bağlılığın tamamlayıcılarından biri de personel güçlendirme kavramıdır. Personel güçlendirme anlayışı; örgütlerin yenilik ve esneklik ihtiyacı nedeniyle, ilk olarak 1980'lerde dillendirilmeye başlanılmasına rağmen 1990'larda ortaya çıkmıştır. 1990 yılından sonra personel güçlendirmenin popüleritesinin çok artması dolayısıyla bazı yazarlar 90'lı yıllar için "güçlendirme çağı" terimini kullanmışlardır (Çuhadar, 2005:1).

Güçlendirilmiş çalışanlar, örgütsel amaçlara daha büyük bir bağlılık oluşturarak, çalışanın performansı için daha büyük bir sorumluluk almasını, örgütün yararı için çalışmasını, yeteneklerini gerçekleştirmesini ve gelişmesini sağlar. Güçlendirilmiş çalışanlar, değişimlere daha fazla uyum sağlayacaklardır. Örgüt kültürünün paylaşılan değerlerinin yaratılmasında, güçlendirme uygulamaları ile çalışanın katılımı sağlanarak, ortak bir amaç için çalışmak mümkün olmaktadır(Gümüştekin ve Emet, 2007: 111).

Kişisel olarak kendini yetenekli, değerli ve bir farklılık yaratabildiğini hisseden her çalışan, bir kültürün yaratılmasında önemli bir yere sahiptir. Kontrol, sonuçlar üzerine odaklanmıştır ve çalışanların işlerini yerine getirmelerinde, nasıl yapmaları gerektiği konusunda, daha fazla serbestlik tanınmaktadır. Güçlendirmenin gerçekleştirilmesinde, çalışanlara bir güven söz konusudur ve sağduyularıyla hareket etmeleri sağlanmaktadır (Gümüştekin ve Emet, 2007: 111).

2.4. Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Olmayan Değişkenlerle İlişkisi ve Sonuçları

Örgütsel bağlılığın ilişkili olduğu örgütsel olmayan kavramlar da mevcuttur. Bu kavramlar örgütsel bağlılığı etkilemekte, bireyin davranışlarına yön vermektedir. Söz konusu kavramlar; yaş, cinsiyet, kıdem ve eğitimidir. Bu dört kavram ayrı ayrı incelendiğinde:

2.4.1. Örgütsel Bağlılık ve Yaş Değişkeni

Litetatürde yaş ile örgütsel bağlılık ilişkisi birçok araştırmanın konusu olmuştur. Yaştaki ilerleme kişinin iş sistemleriyle ilgili değer kaynakları biriktirmesi anlamına gelmektedir. Bu durum çalışanın yıllar boyu yaptığı yatırımlar sebebiyle diğer örgütlerin iş ve alternatiflerinin çekiciliğini azaltmaktadır. Diğer taraftan, daha genç çalışanların fazla yatırımları olmaması sebebiyle, yaşlı çalışanlara göre örgütlerine daha az bağlılık gösterdikleri söylenebilir. Dolayısıyla bağlılığı düşük düzeyde olan genç çalışanların, işi bırakma eğilimlerinin daha yüksek düzeyde olduğunu ileri sürmek mümkündür (İnce ve Gül, 2005: 65-66).

Konu farklı açılardan ele alındığında ise genç çalışanların işlerini daha eğlenceli buldukları, daha istekli çalıştıkları ve yaşlı çalışanlara göre örgütlerine daha bağlı oldukları da söylenebilir (Kırel, 1999: 115-136).

Teknolojik gelişmelerin süreklilik kazandığı ve bu gelişmelere uyum sağlamanın önemli bir nitelik olarak kendini gösterdiği çağımızda, yaşı ilerlemiş çalışanlar yeni süreçlere gereken tepkiyi verme kabiliyetinden genç çalışanlara göre daha yoksundurlar. Bu nedenle, kendini yenilemede gençlere göre geride kalan yaşlı çalışanlar ve düşük eğitim seviyesine sahip olanlar; güncel bilgilere sahip, özerk çalışma, yarı zamanlı çalışma gibi yeni çalışma biçimlerini daha kolay kabullenebilen genç çalışanlara nazaran örgütte kalmaya ve örgütün amaç ve değerlerini benimsemeye daha eğilimlidirler (Gündoğan, 2009: 21-22).

2.4.2. Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyet Değişkeni

Örgütsel bağlılık ile cinsiyet faktörü arasındaki ilişki incelendiğinde çelişkili değerlendirmelerin olduğu dikkati çekmektedir (Özkaya vd., 2006: 80). Diğer yandan çalışan kadın sayısının artmasıyla birlikte örgütsel bağlılık ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sayısı da artmıştır. Cinsiyet faktörü çerçevesinde, kadınlarla erkeklerin örgütsel bağlılık dereceleri konusunda fikir birliğine varılamamış ve yapılan çalışmalarda farklı görüşler ortaya çıkmıştır. Buna göre, erkeklerin genellikle kadınlardan daha iyi pozisyonlarda ve daha yüksek ücretle çalıştıkları için örgüte daha fazla bağlı oldukları ileri sürülmüştür. Durum başka bir açıdan değerlendirildiğinde ise, kadınlar aile içindeki rollerini esas aldıkları için çalıştıkları işletme ikinci planda kalmakta ve örgüte genellikle erkeklere oranla daha az bağlanmaktadır (Yalçın ve İplik, 2007:488)

2.4.3. Örgütsel Bağlılık ve Kıdem Değişkeni

Bireyin örgütte çalışma süresinin artması bir anlamda o bireyin örgüte yatırımının artmasıdır. Zaman içerisinde bireyin bu yatırımının karşılığı olarak elde ettiği faydalar artabilir. Aynı zamanda örgütte geçirdiği zaman zarfında birey örgüt kültürüne vakıf olup bu örgüte özgü beceriler geliştirebilir (Tayfun vd., 2008:184). Kıdem konusu genellikle yaş değişkeni ile birlikte ele alınmaktadır. Bu iki değişkenin aynı yönlü bir ilişki içerisinde oldukları söylenebilir (Gündoğan, 2009:20).

2.4.4. Örgütsel Bağlılık ve Eğitim Değişkeni

Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde, ilke olarak eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin iş alternatiflerinin ve beklentilerinin görece olarak düşük eğitilmiş bireylerden daha fazla olmasından dolayı bağlılıklarının daha düşük olduğunu düşünmek mümkündür. Örgütlerin karşılayamayacağı kadar yüksek beklentileri olan bu bireyler kolayca alternatif bir örgütü tercih edebilirler. Beklentilerindeki yüksekliğin temelini de birikim ve becerilerine aşırı güvenin sebep olduğunu söylemek mümkündür (Tayfun, 2008: 183).

2.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütlerin başarılarındaki en önemli faktörlerden biri işgücüdür. Örgütler, beşeri sermayeleri olan çalışanlarının üstün performansları sayesinde kaliteli ürünler, yüksek satışlar, yüksek kar ve yatırım fırsatı yakalayabilirler. Bu nedenle bütün örgütler kurumsal hedeflere bağlı, örgütüne sadık, kendisini örgütün bir parçası olarak gören, örgütte çalışmaktan mutlu ve çalışmaya devam etmekte istekli olan, çalışma ortamında işinin gereklerini ve kendinden beklenenin ne olduğunu açıkça bilen, kendinden bekleneni verebilen roller üstlenen çalışanlara sahip olmayı istemektedirler. Yönetim ve organizasyon literatüründe bütün bu özellikleri karşılayan kavramlardan biri de örgütsel bağlılıktır (Akar ve Yıldırım, 2008:98).

Örgütsel bağlılık, aynı zamanda karmaşık ve çok boyutlu özellikler taşıyan bir kavramdır. Örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgütün amaç ve hedeflerine güçlü bir inanç duymalarını ve örgütün değer sistemi ile bütünleşmesini içeren karmaşık bir sadakat duygusunu ifade eder ve bağlılık genel olarak çalışanların örgüt içinde kalma isteği, örgüt amaç ve değerlerine olan bağlılığı, şeklinde tanımlanabilir (Bolat ve Bolat, 2008, 76-77). Çalışanların örgüte sadakat boyutu olarak da adlandırılacak bağlılık beraberinde örgüt açısından bir takım sonuçlar doğurur. Bu sonuçlar örgüte düşük, orta ve yüksek derecede bağlılık olarak sınıflandırılmaktadır. Örgütsel bağlılığın bu olası sonuçları Tablo-5' te özetlenmiştir.

Buna göre; düşük örgütsel bağlılık düzeyinde işgörenin tutum ve beklentileri ile örgütsel yapı ve amaçlar açısından yeterli bir uyum yoktur. İşgören kendini örgüte bağlayabilecek güçlü eğilimlerden de mahrumdur. Düşük örgütsel bağlılığın işgören ve örgüt açısından önemli sonuçlar doğurduğu da görülmektedir. Düşük örgütsel bağlılıkta bireyin yaratıcılığı ve gelişmeye bağlılığı ortaya çıkabilir. Ayrıca birey, örgüte düşük düzeyde bağlılık duyduğu için alternatif iş olanaklarını araştıracağından bu durum, insan kaynaklarının daha etkili kullanımını sağlayabilir. Örgütsel düzeyde düşük bağlılık, işlevsel olabilir. Düşük bağlılık genellikle yüksek düzeyde işgören devri, devamsızlık, işe geç kalma, örgütte kalma isteğinin yok olması, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, işgören hırsızlığı, yetersiz çaba, ikamet yerinin değiştirilmesi ve benzeri sonuçlarla ilişkili bulunmuştur (Tayfun vd., 2008: 184-185).

Tablo-5: Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları

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

Kaynak: (Tayfun vd., 2008:186).

İlimli örgütsel bağlılıkta ise; bireyin deneyiminin güçlü, fakat örgütsel özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir. İlimli bağlılık düzeyinde yer alan işgörenler, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler. Bu düzeydeki işgörenler, örgütün bütün değil ancak bazı değerlerini kabul etme yeterliğine sahip olmakta, örgütün beklentilerini karşılarken, bir yandan örgütle bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler. Bunun yanında örgüte ılımlı düzeyde bağlılık, her zaman olumlu sonuçlar ortaya çıkarmayabilir. Bu düzeydeki işgörenler, topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama ya da çatışma yaşarlar. Bu durum kararsızlığa ve örgütün verimsiz işleyişine yol açabilecektir (Bayram, 2006: 136).

Üçüncü düzey olan yüksek düzeyde bağlılıkta da işgörenler örgütte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık gösterirler. Yüksek örgütsel bağlılık işgörene, meslekte başarı ve ücrette doyum sağlayabileceği gibi örgüt, işgörenin sadakatine karşı ona yetki devredecek ve onu üst pozisyonlara getirerek bir şekilde ödüllendirmektedir (Doğan ve Kılıç, 2008: 54). Her şeyden önce işgörenin yüksek düzeyde bağlılığı, örgüte güven veren kararlı iş gücünün oluşmasını sağlar. Bu kararlı ve güven verici iş gücü, örgüt amaçlarını isteyerek kabul eder ve en verimli ürünü ortaya koymaya çalışır. Devamsızlık göz önüne alındığında bu bireyler, sağlık sebepleri dışında devamsızlık göstermezler. Bunun yanı sıra yüksek bağlılık bazen işgörenin gelişmesini ve hareketlilik fırsatlarını sınırlamaktadır. Bu durum aynı zamanda yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastırmakta, gelişmeye karşı direnç oluşturmaktadır (Tayfun vd., 2008: 185).

2.6. Örgütsel Adalet Algısı, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Örgütsel Bağlılık Kavramlarının Genel Bir Değerlendirmesi

Bütün örgütlerde adalet olgusu mevcuttur. Ancak örgüt içinde bir adaletsizlik meydana gelip, örgütün ilgisi üzerine odaklanana kadar aktif olarak gündemde kalmaz. Bu durumda adalet duygusunu tetikleyen bazı durumlar ön plana çıkar. Alınan olumsuz tepkiler, meydana gelen bir değişiklik süreci, kaynak kıtlığı, değişik düzeylerde yetki sahibi olan kişiler bunlara örnek verilebilir (Titrek, 2009: 557).

Bireydeki yenilikçi ve yaratıcı gücü harekete geçirecek olan ise, adilane karar ve eylemler ile onun güvenini tesis etmeyi hedef alan örgüt politikaları ve yönetim anlayışıdır. Bu bağlamda çalışma koşulları, performans değerlemesi, ücret ve terfi gibi birçok kritik unsur ile bunların belirlenmesinde rol oynayan prosedür ve politikaların adil olduğuna ilişkin işgörenlerde oluşacak kanaatin işgören motivasyonu ve tatmininin yanı sıra örgüt amaçları için de çok büyük bir önem arz etmektedir (Doğan, 2002: 76).

Çalışanlar davranışlarını var olan bir durumu algılama biçimlerine göre şekillendirdikleri için örgütün adil olup olmadığına ilişkin algıları örgütsel adalet konusunun önemini artırmaktadır. Örgütsel adalet; çalışanların, örgütsel uygulamaların ve kararların doğruluğu konusundaki algılarını ve bu algıların çalışanlar üzerindeki etkilerini kapsayan aynı zamanda örgüt için gerekliliği tartışılmaz bir kavramdır (İçerli, 2010: 69).

Öte yandan örgütün amaçlarına ulaşırken, bireyleri de amaçlarına ulaştırması, bireylerin kendi amaçlarına ulaşırken örgütü de amaçlarına ulaştırması örgüt hayatının temel gereklerindedir. Bu noktada da örgütsel vatandaşlık davranışı bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmada dengeleyici bir unsur olarak devreye girer (Sayılı, 27.11.2008).

Bir toplumun gelişmesi ve gelişen çağa ayak uydurması o toplumda yaşayan insanların sorumluluğunda ise, bir örgütün gelişmesi de o örgütte yaşayan insanların sorumluluğundadır. Örgütün rekabet avantajı elde etmesi, öğrenen bir kimliğe kavuşması, çevresine ayak uydurabilmesi bireylerinin sadakatine, çalışmasına,

özverisine ve bağlılıklarına bağlıdır. Genel olarak ifade edildiğinde başarı iyi vatandaş olmak demektir. Örgütsel etkinlik açısından olumlu davranışları yapmak, olumsuz davranışlardan kaçınmak, örgütsel vatandaşlık davranışını etik inancı ile bağlantılı bir olgu haline getirir (Sayılı, 27.11.2008).

Örgütsel düzenin sağlayıcısı bir diğer faktör ise örgütsel bağlılık kavramıdır. Örgütsel bağlılık, örgütsel hedeflere ulaşmada kritik öneme sahip faktörlerin başında gelmektedir. Bu nedenle tüm örgütler, üyelerinin bağlılık düzeylerini artırmak istemektedirler. Bu konuda çağdaş örgütler, çeşitli çalışmalar ortaya koyarak çözüm yönünde politikalar üretmektedirler. Örgüte bağlılığı yüksek olan işgörenlerin, görevlerini yerine getirmede ve örgütsel hedeflere ulaşmada ekstra çaba sarf ettikleri görülmekte, ayrıca bu tür işgörenlerin örgüt ile olumlu ilişkiler kurdukları ve daha uzun süre üyeliklerini devam ettirdikleri ifade edilmektedir (Bayram, 2006: 136-137).

Sonuç itibarıyla bir canlının en küçük ancak en önemli yapı taşı olan hücre gibi, mutlu bir işgörenin varlığı da örgütlerin yaşayabilmesi için olmazsa olmaz bir konudur. Görünürde fiziksel yapı, finansman, yönetim ve işgören bileşenlerinden meydana geldiği dikkati çekse de psiko-sosyal kavramlar bir örgütü oluşturan en önemli soyut gerçeklerdir. Bu soyut gerçeklerin başını çeken kavram ise “adalet” tir. Küreselleşme ile birlikte artık küçük bir köy olarak adlandırılan yer küre bugüne kadar sayısız insanın yaşamına şahit olmuştur. İnsanlık tarihini oluşturan savaşlar, barışlar ve bunların sonucunda meydana gelen sayısız devrim niteliğindeki olayların asıl nedeni de yaşanan “adalet” ve “adaletsizlik” lerdir.

İnsanlık için bu denli önemli olan bu kavram örgütlerin de varlık sebebidir. Adalet örgütün devamlılığını, verimliliğin ve karlılık oranının artmasını, huzurlu iş ortamını, daha fazla vatandaşlık davranışının sergilenmesini, işgörenlerin örgüte olan bağlılığını sağlar iken, adaletsizlik; işgören devir hızının artmasına, örgüt içi çatışmaların meydana gelmesine, yönetime olan güven duygusunun sarsılmasına, performans düşüklüğü vb. olumsuz sonuçlara neden olur. Örgütsel adaletin sağlanması gerek örgütsel vatandaşlığı gerekse örgütsel bağlılığı ayakta tutarak, yönetim ve işgören arasında karşılıklı güven ve sağ duyunun gelişmesine zemin hazırlar.

III. BÖLÜM

Bankacılık, çalışanlar ve yöneticiler açısından stres düzeyi yüksek bir meslektir. Çalışmanın bu bölümünde banka çalışanlarının bu sektöre bakış açılarını değerlendirmek amacıyla anket uygulaması ile desteklenen bir araştırmaya yer verilmiştir.

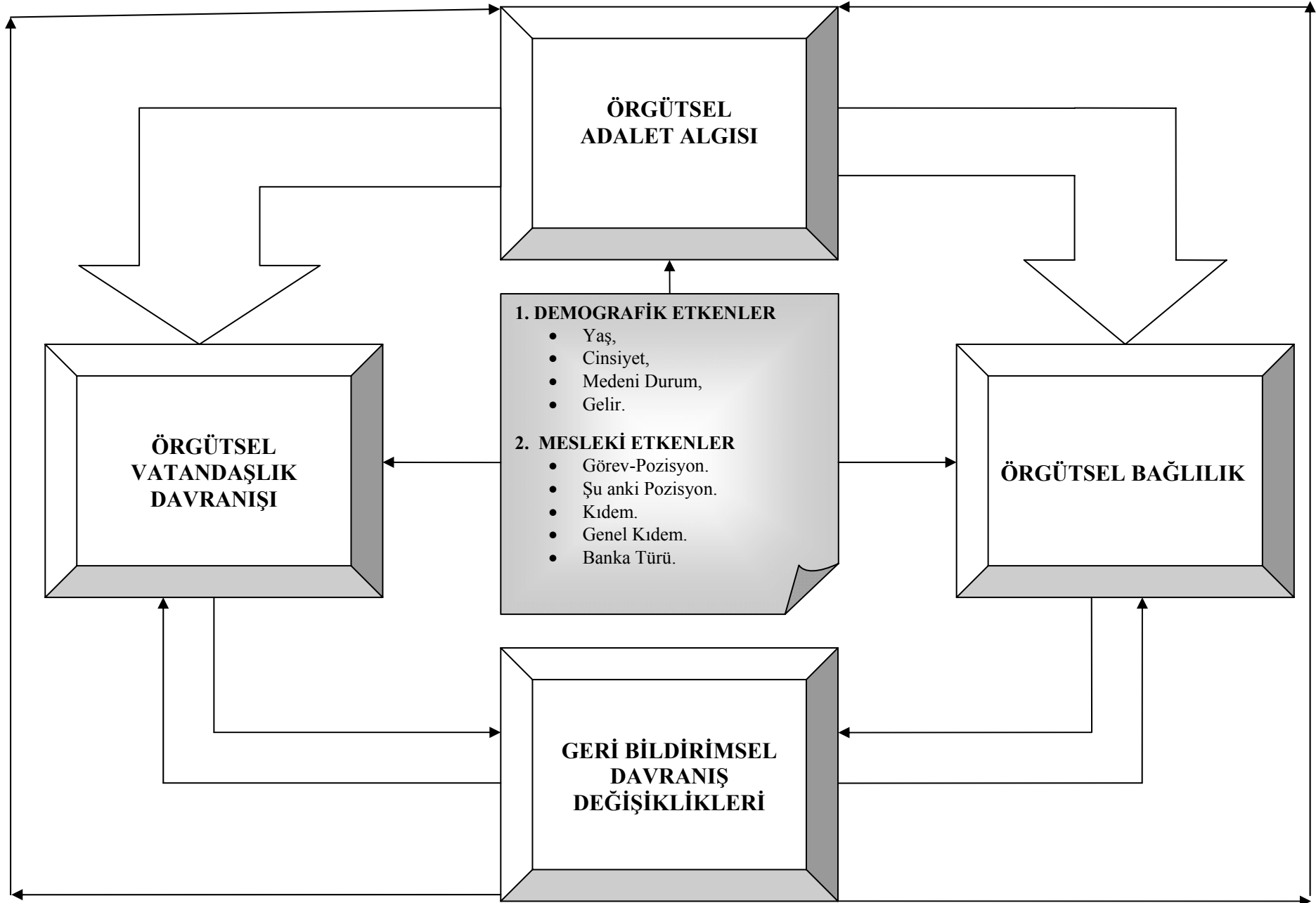
1. ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ ÜZERİNE YAPILAN BİR ÇALIŞMA

Bu bölümde örgütsel adalet algısının, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılığa etkisi üzerine yapılan anket uygulaması anlatılacaktır. Araştırmanın modeli, yöntemi ve bulguları bu bölümde açıklanmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı Ve Önemi

Araştırma; güvenilir çözümler aramak amacıyla planlı ve sistemli veri toplanması, yorumlanması, değerlendirilmesi ve raporlanması süreci olarak tanımlanabilir. Model ise, “ideal” bir ortamın temsilcisi olup yalnızca “önemli” görülen değişkenleri içine alacak şekilde, gerçek durumun özetlenmiş halidir (www.2.aku.edu.tr, 03.04.2010). Bu araştırma, anket ve birincil verilere dayalı anlık araştırma yöntemi kullanılarak uygulanmıştır. Araştırmanın modeli oluşturulurken bir bağımsız, iki bağımlı değişken temel alınmıştır. Örgütsel adalet algısı bağımsız, ö.v.d. ve örgütsel bağlılık ise bağımlı değişkendirler. Araştırmanın modelinde örgütsel adalet algısının diğer iki değişkene etkisi ele alınmıştır.

Öte yandan üç değişkeni de etkileyen demografik ve mesleki birtakım faktörler mevcuttur. Demografik faktörler; yaş, eğitim, cinsiyet, medeni durum iken, mesleki faktörler; gelir, görev/pozisyon durumu, şu anki pozisyon durumu, genel kıdem, banka türü’ dür. Örgütsel adaletin, ö.v.d. ve örgütsel bağlılığa etkisi sonucunda ortaya çıkan davranış değişiklikleri yine geri bildirimsel olarak bu üç değişkene yansımıştır. Geliştirilen bu model genel hatları ile araştırmanın özetlenmiş görünümünü ifade etmektedir.



Sekil-4: Arastırmanın Modeli

3.2. Evren Ve Örneklem

Araştırma 2009 yılı Temmuz Ayı içerisinde tamamlanmıştır. Araştırmanın evrenini tüm Türkiye’ de faaliyet gösteren kamu ve özel banka çalışanları oluşturmaktadır. Örneklemine ise Edirne, Kırklareli ve Tekirdağ İl Merkezlerinde görev yapan kamu ve özel banka çalışanları oluşturmaktadır.

3.3. Veri Toplama Yöntemi Ve Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Anket ve birincil verilere dayalı anlık araştırma yöntemi kullanılarak uygulanan bu araştırmada:

Çalışanların örgütsel adalet algılarını belirlemek üzere Niehoff ve Moorman tarafından geliştirilen “örgütsel adalet ölçeği”, (justice scale) kullanılmıştır. Söz konusu ölçek literatür çalışmalarında sıkça kullanılmakla birlikte çokça atıf almaktadır. Bu çalışmalardan biri de Yıldırım’ ın “İş Doyumu ve Örgütsel Adalet” makalesidir. Anket soruları bu makaleden alıntılanmıştır (Yıldırım, 2007: 278).

Örgütsel vatandaşlık davranışı anketi ise; Demir’ in “Aile Şirketlerinde Örgütsel Vatandaşlık:Gaziantep Uygulaması” konulu yüksek lisans tezinden alıntılanarak kullanılmıştır (Demir, 2007:78). Söz konusu anket sorularının temelini ö.v.d. boyutları oluşturmaktadır. Araştırmanın üçüncü konusu olan örgütsel bağlılık anketi hazırlanırken Meyer, Allen, Smith tarafından geliştirilen ve Kaya’ nın “Örgütsel Bağlılık: Emniyet Genel Müdürlüğü Merkez Biriminde Bir Uygulama” konulu yüksek lisans tezinde yer alan üç boyutlu bağlılık anketinden yararlanılmıştır (Kaya, 2007: 112)

Yapılan ankette cevaplayıcılardan demografik ve mesleki birtakım bilgilerin yanı sıra örgütsel adalet algısına ait 20 ifade, örgütsel vatandaşlık davranışına ait 32 ifade ve örgütsel bağlılığa ait 26 ifade olmak üzere toplam 78 adet ifadeyi likert ölçeğine uygun olarak cevaplandırmaları istenmiştir. Hazırlanan 900 adet anket formunun 603’ ü dağıtılabilmiş, dağıtılanlardan 518’ i geri dönmüştür. Geri dönen 518 anketin tamamı değerlendirilmek üzere uygun bulunmuştur.

Belirlenen anket soruları örgütsel adalet algısının, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık üzerine etkisini incelemektedir. Üç değişken de alt boyutlarına inilmeksizin, tek boyutta ele alınmıştır.

Anket ifadelerinin yanıtlanmasında beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek, cevaplayıcının bir araştırma ile ilgili yargılarının tespit edilmesi için kullanılmaktadır. Kullanılan ankette “Kesinlikle Katılıyorum” dan “Kesinlikle Katılmıyorum” a uzanan 5’ li sistem kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formu EK-1’ de sunulmuştur. Ankette en olumsuz seçenek en üst, en olumlu seçenek ise en alt puanı (1:Kesinlikle Katılmıyorum, 5:Kesinlikle Katılıyorum) olacak şekilde sıralanmıştır.

Ankete katılanlardan alınan cevaplar toplanarak bilgisayar ortamına aktarılmış ve “SPSS for Windows 14.0” programı kullanılarak yorumlamaları yapılmıştır.

3.4. Araştırmanın Hipotezleri

Bir anakütlenin herhangi bir özelliği hakkında karar vermede; çoğu kez, o anakütleden alınan bir örneğin sağladığı bilgilerden faydalanılır. İstatistiki anlamda hipotez, bir veya daha fazla anakütle hakkında ileri sürülen, doğru veya yanlış olması mümkün olan iddia ya da ifade olarak tanımlanmaktadır (Karagöz ve Ekici, 2004: 27).

Anakütle parametresinin, araştırmadan önce varsayılan gerçek değeri ile tahmin edilen değeri arasında önemli bir farklılık olmadığı, görülen farklılığın şansa bağlı sebeplerden ileri geldiği şeklindeki hipoteze “sıfır hipotezi (null hipotezi)” denir ve “ H_0 ” sembolü ile gösterilir. Sıfır hipotezi, bir farklılık yoktur anlamında, eşitlik ile formüle edilir ve reddedilmek maksadıyla kurulur. Sıfır hipotezinin reddedilmesi durumunda kabul edilecek olan hipoteze “alternatif hipotez” denir ve “ H_1 ” sembolü ile gösterilir. Alternatif hipotez araştırmacının şüphe yönünü ifade eden hipotezdir. Araştırmada bulmak veya kanıtlanmak istenen iddia alternatif hipotez şeklinde takdim edilmektedir (Karagöz ve Ekici, 2004: 38).

Hipotezler oluşturulduktan sonra hipotez testi devreye girer. Tipik bir hipotez testinde ise aşağıdaki süreçler takip edilir (Altunışık vd., 2007: 162);

1. Sıfır (Null) ve alternatif hipotezlerin geliştirilmesi,
2. Uygun testin seçilmesi,
3. Anlamlılık düzeyinin belirlenmesi,
4. Veri toplanması ve ilgili test istatistiğinin hesaplanması,
5. Test istatistiğine ilişkin olasılık değerlerinin belirlenmesi,
6. Test istatistiği için kritik değerin belirlenmesi,
7. Sıfır (Null) hipotezinin kabul veya reddedilmesi,
8. Bulguların araştırma problemi açısından yorumlanmasıdır.

Hipotez testi sayesinde örnek istatistiklerine dayanılarak anakütle parametreleri hakkında belli bir güven düzeyinde karar verilebilir. Hipotez testi, bir hipotezin doğruluğundan veya yanlışlığından % 100 emin olmak için değil, belli bir ölçüde hatayı içerecek şekilde yapılır. Çünkü, sınırlı bilgiden hareketle verilecek kararda hata payı vardır (Karagöz ve Ekici, 2004: 27-28).

Bu çalışmada da yukarıdaki süreçler sırasıyla takip edilmiş olup; oluşturulan hipotez sayısı dokuz (9) dur. Bu hipotezler;

HİPOTEZ-1:

- **H₀**: Çalışanların yaşlarına göre örgütsel adalet, ö.v.d. ve örgütsel bağlılığa bakış açılarında anlamlı bir farklılık yoktur.
- **H₁**: Çalışanların yaşlarına göre örgütsel adalet, ö.v.d. ve örgütsel bağlılığa bakış açılarında anlamlı bir farklılık vardır.

HİPOTEZ-2:

- **H₀**: Çalışanların cinsiyet durumlarına göre örgütsel adalet, ö.v.d. ve örgütsel bağlılığa bakış açılarında anlamlı bir farklılık yoktur.
- **H₁**: Çalışanların cinsiyet durumlarına göre örgütsel adalet, ö.v.d. ve örgütsel bağlılığa bakış açılarında anlamlı bir farklılık vardır.

HİPOTEZ-3:

- **H₀:** Çalışanların medeni durumlarına göre örgütsel adalet, ö.v.d. ve örgütsel bağlılığa bakış açılarında anlamlı bir farklılık yoktur.
- **H₁:** Çalışanların medeni durumlarına göre örgütsel adalet, ö.v.d. ve örgütsel bağlılığa bakış açılarında anlamlı bir farklılık vardır.

HİPOTEZ-4:

- **H₀:** Çalışanların gelir durumuna göre örgütsel adalet, ö.v.d. ve örgütsel bağlılığa bakış açılarında anlamlı bir farklılık yoktur.
- **H₁:** Çalışanların gelir durumuna göre örgütsel adalet, ö.v.d. ve örgütsel bağlılığa bakış açılarında anlamlı bir farklılık vardır.

HİPOTEZ-5:

- **H₀:** Çalışanların görev-pozisyon durumuna göre örgütsel adalet, ö.v.d. ve örgütsel bağlılığa bakış açılarında anlamlı bir farklılık yoktur.
- **H₁:** Çalışanların görev-pozisyon durumuna göre örgütsel adalet, ö.v.d. ve örgütsel bağlılığa bakış açılarında anlamlı bir farklılık vardır.

HİPOTEZ-6:

- **H₀:** Çalışanların şu anki pozisyonda çalışma yıllarına göre örgütsel adalet, ö.v.d. ve örgütsel bağlılığa bakış açılarında anlamlı bir farklılık yoktur.
- **H₁:** Çalışanların şu anki pozisyonda çalışma yıllarına göre örgütsel adalet, ö.v.d. ve örgütsel bağlılığa bakış açılarında anlamlı bir farklılık vardır.

HİPOTEZ-7:

- **H₀:** Çalışanların aynı bankada çalışma yılına göre örgütsel adalet, ö.v.d. ve örgütsel bağlılığa bakış açılarında anlamlı bir farklılık yoktur.
- **H₁:** Çalışanların aynı bankada çalışma yılına göre örgütsel adalet, ö.v.d. ve örgütsel bağlılığa bakış açılarında anlamlı bir farklılık vardır.

HİPOTEZ-8:

- **H₀:** Çalışanların bankacılık sektöründe çalışma yılına göre örgütsel adalet, ö.v.d. ve örgütsel bağlılığa bakış açılarında anlamlı bir farklılık yoktur.
- **H₁:** Çalışanların bankacılık sektöründe çalışma yılına göre örgütsel adalet, ö.v.d. ve örgütsel bağlılığa bakış açılarında anlamlı bir farklılık vardır.

HİPOTEZ-9:

- **H₀:** Çalışanların banka türüne göre örgütsel adalet, ö.v.d. ve örgütsel bağlılığa bakış açılarında anlamlı bir farklılık yoktur.
- **H₁:** Çalışanların banka türüne göre örgütsel adalet, ö.v.d. ve örgütsel bağlılığa bakış açılarında anlamlı bir farklılık vardır.

3.5. Verilerin Çözümlemesi Ve Yorumlanması

Bu bölümde araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliği açıklanmış, elde edilen veriler analiz edilerek test edilmiştir.

3.5.1. Güvenilirlik

Bu çalışmada, ankete konu olan likert ölçekli maddelerin (ifadelerin) analizi, pek çok sorunun cevabını aydınlatmaktadır. Deneme ölçeğinde bulunan maddelerin ölçülmesi planlanan yapıyı açıklayacak ilişki içinde olup olmadığını, her maddenin diğerleri ile ne ölçüde ilişkili olduğunu, hangi maddelerin en iyi ölçümü verdiğini ve hangi maddelerin güvenilirlik ve geçerliliğinin yüksek olduğunu bulmak bu şekilde mümkün olmaktadır. Maddelerde güvenilirlik ve geçerlilik önemli olduğundan bu iki temel özelliğe ilişkin bulgular araştırılmaktadır. Böylelikle güvenilirlik, bir ölçme aracının duyarlı, birbiri ile tutarlı ve kararlı ölçme sonuçları verebilmesi anlamını taşımaktadır. Geçerlilik ise; bir ölçme aracının, bu araçla ölçülmek istenen özelliğin ölçülerini diğer özellik ve özelliklerin ölçekleri ile karşılaştırmadan değerlendirebilme derecesidir.

Likert tipi ölçeklerde öncelikle iç tutarlılığın test edilmesi gerekmektedir. Likert tipi bir ölçeğin güvenilirliğini test etmek için; Cronbach tarafından geliştirilen ve kendi adıyla α Cronbach katsayısının kullanılması gerekir. Ölçeğin α katsayısı ne kadar yüksek olursa bu ölçekte bulunan maddelerin o ölçüde birbirleri ile tutarlı ve aynı ölçeğin unsurlarını tanımlamaya yönelik maddelerden oluştuğu söylenebilir. Likert tipi bir ölçekte yeterli sayılabilecek güvenilirlik katsayısı mümkün olduğunca 1' e yakın olmalıdır. Alfa değeri 0 ile 1 arasında değerler alır ve kabul edilebilir bir alfa değerinin en az 0.65 olması arzu edilir. Ancak inceleme türü araştırmalarda bu değer 0.5' e kadar çekilebilmektedir.

Bu çalışmada sorulan likert ölçekli maddelerin çalışanlar tarafından anlaşılıp anlaşılmadığı Cronbach Testi ile test edilmiştir. Test sonuçlarına göre örgütsel adalet boyutu maddelerinin güvenilirliğinin α Cronbach Testi sonucu 0,955 çıktığından ve bu değer 1' e yakın olduğundan güvenilir olduğu test sonucu ortaya konmuştur.

Benzer şekilde örgütsel bağlılıkta bu katsayı 0,929 iken örgütsel vatandaşlıkta 0,967 olarak tespit edilmiştir. Böylece bütün boyutların güvenilir olduğu yapılan test sonucu ortaya konmuştur.

Tablo-6: Güvenilirlik Testleri

| Faktörler | N | α |
|-----------------------------|----------|----------------------------|
| Örgütsel Adalet | 20 | 0.955 |
| Örgütsel Vatandaşlık | 32 | 0.967 |
| Örgütsel Bağlılık | 26 | 0.929 |

3.5.2. Araştırmaya Katılanların Demografik ve Mesleki Özellikleri

Çalışmanın bu bölümünde araştırma katılanların demografik ve mesleki özelliklerine ilişkin bulgular ortaya konmuş, çıkan sonuçlar tablolar üzerinden yorumlanmıştır.

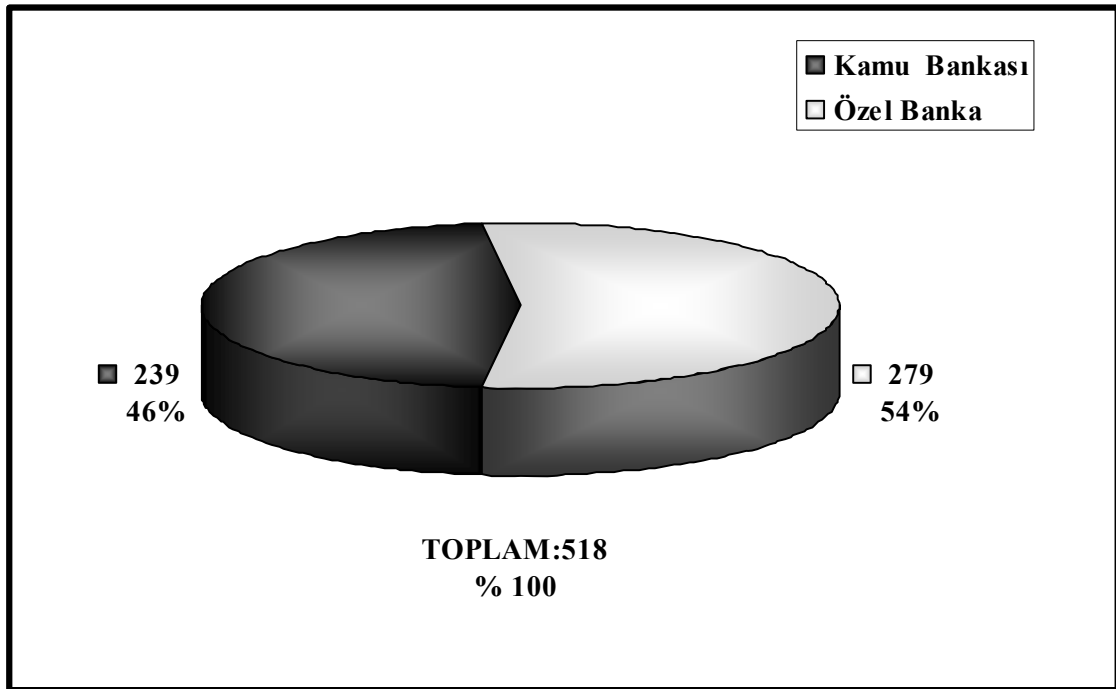
3.5.2.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Tablo-7: Ankete Katılanların Çalıştığı Banka Türüne Göre Dağılımları

| DEĞİŞKENİN ADI | SEÇENEKLER | f _i | f _i % |
|----------------|---------------|----------------|------------------|
| Banka Türü | Kamu | 239 | 46.1 |
| | Özel | 279 | 53.9 |
| | TOPLAM | 518 | 100,0 |

Tablo-7’de de görüldüğü gibi çalışanların % 46’ sı (239) kamu bankasında, % 54’ ü (279) ise özel bankalarda görev yapmaktadır. Kamu bankalarındaki yüzdesel oranın özel bankalara göre düşük olmasının nedeni, ilgili makamlarca anketlerin uygulanması için gerekli iznin verilmemesinden kaynaklanmaktadır. Bu durumu araştırmanın kısıtlılığı olarak değerlendirmek mümkündür.

Şekil-5: Ankete Katılanların Çalıştığı Banka Türü



Tablo-8: Ankete Katılanların Yaş Durumlarına Göre Dağılımları

| DEĞİŞKENİN ADI | SEÇENEKLER | f _i | f _i % |
|----------------|-----------------|----------------|------------------|
| Yaş | 25 yaş altı | 63 | 12,2 |
| | 25-35 yaş | 286 | 55,2 |
| | 36-45 yaş | 130 | 25,1 |
| | 46-55 yaş | 39 | 7,5 |
| | 56 yaş ve üzeri | 0 | 0 |
| | TOPLAM | 518 | 100,0 |

Söz konusu bankalarda çalışanların % 12.2' si (63) 25 yaş ve altı, % 55.2' si (286) 25-35 yaş, % 25.1' i (130) 36-45 yaş, % 7.5' i (39) 46-55 yaş arasındadır. Elde edilen sonuca göre bankacılık sektörünün, genç işgücünden meydana geldiği söylenebilir.

Tablo-9: Ankete Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

| DEĞİŞKENİN ADI | SEÇENEKLER | f _i | f _i % |
|----------------|---------------|----------------|------------------|
| Eğitim | İlköğretim | 1 | ,2 |
| | Lise | 23 | 4,4 |
| | Ön lisans | 46 | 8,9 |
| | Lisans | 409 | 79 |
| | Yüksek Lisans | 39 | 7,5 |
| | Doktora | 0 | 0 |
| | TOPLAM | 518 | 100,0 |

Banka çalışanlarının eğitim durumları incelendiğinde % 2' si (1) ilköğretim, % 4.4' ü (23) lise % 8.9' u (46) ön lisans, % 79' u (409) lisans/4yıllık yüksekokul, % 7.5' i (39) yüksek lisans mezunudur. Araştırma bulguları göstermektedir ki bankacıların büyük çoğunluğu lisans mezunudur. Türkiye Bankalar Birliğinin Ocak 2010 raporu da bulguları destekler niteliktedir. Söz konusu raporda Türkiye genelinde çalışan bankacıların % 76 sının lisans mezunu olduğu belirtilmiştir (www.tbb.org.tr, 10.01.2010).

Tablo-10: Ankete Katılanların Cinsiyet Durumlarına Göre Dağılımları

| DEĞİŞKENİN ADI | SEÇENEKLER | f _i | f _i % |
|-----------------|---------------|----------------|------------------|
| Cinsiyet | Kadın | 226 | 43.6 |
| | Erkek | 292 | 56.4 |
| | TOPLAM | 518 | 100 |

Araştırmaya katılan çalışanların % 43.6' sı kadın (226), % 56.4' ü (292) erkektir. Bulgular erkek personelin sayısının, bayanlardan daha fazla olduğu ortaya koymaktadır.

Tablo-11: Ankete Katılanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları

| DEĞİŞKENİN ADI | SEÇENEKLER | f _i | f _i % |
|----------------|---------------|----------------|------------------|
| Medeni Durum | Evli | 166 | 32 |
| | Bekar | 300 | 57,9 |
| | Boşanmış/Dul | 52 | 10 |
| | TOPLAM | 518 | 100,0 |

Ankete katılan banka çalışanlarının % 58' i (300) bekar, % 32' si (166) evli, % 10' u (2) ise boşanmış/dul kişilerden oluşmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre banka çalışanlarının yarısından fazlasının bekar olduğu görülmektedir.

Tablo-12: Ankete Katılanların Gelir Durumlarına Göre Dağılımları

| DEĞİŞKENİN ADI | SEÇENEKLER | f _i | f _i % |
|--------------------|-----------------|----------------|------------------|
| Gelir (ücret/maaş) | 700-1200 TL | 151 | 29,2 |
| | 1201-1700 TL | 155 | 29,9 |
| | 1701-2200 TL | 112 | 21,6 |
| | 2201-2700 TL | 58 | 11,2 |
| | 2701-3200 TL | 14 | 2,7 |
| | 3201-3700 TL | 12 | 2,3 |
| | 3701 TL ve üstü | 16 | 3,1 |
| | TOPLAM | 518 | 100,0 |

Gelir durumu incelendiğinde 700-1200 TL, 1201-1700 TL ve 1701-2200 TL arasında maaş alan banka çalışanı sayısının diğerlerine göre çoğunlukta olduğu ortaya konmuştur. Tablo-13' teki pozisyon/görev dağılımından da anlaşılacağı üzere 3201-3700 TL ile 3701 TL ve üzeri gelire sahip olan kesim üst kademe yönetici ve banka müdürlerinden meydana gelmektedir.

3.5.2.2. Araştırmaya Katılanların Mesleki Özellikleri

Tablo-13: Ankete Katılanların Görev/Pozisyon Durumlarına Göre Dağılımları

| DEĞİŞKENİN ADI | SEÇENEKLER | f _i | f _i % |
|-----------------------|--------------------|----------------|------------------|
| Görev/Pozisyon | Gişe Yetkilisi | 176 | 34 |
| | Yönetici | 26 | 5 |
| | Müşteri Temsilcisi | 44 | 8,5 |
| | Servis Memuru | 215 | 41,5 |
| | Portföy Yöneticisi | 14 | 2,7 |
| | Müdür Yardımcısı | 33 | 6,4 |
| | Şef | 10 | 1,9 |
| | TOPLAM | 518 | 100,0 |

Banka çalışanları görev/pozisyon bakımından değerlendirildiğinde % 41,5' i (225) servis memuru olarak hizmet vermektedir. Bankacıların büyük bir bölümünün bu pozisyonda çalıştığı anlaşılmaktadır. Sırayı % 34' lük (176) oranla gişe yetkilileri takip etmektedir.

Tablo-14: Ankete Katılanların Aynı Pozisyonundaki Kıdem Süresine Göre Dağılımları

| DEĞİŞKENİN ADI | SEÇENEKLER | f _i | f _i % |
|---|-----------------|----------------|------------------|
| Aynı Pozisyonundaki Kıdem Süresi | 1 yıldan az | 95 | 18,3 |
| | 1-3 yıl | 237 | 45,8 |
| | 4-6 yıl | 109 | 21 |
| | 7-9 yıl | 48 | 9,3 |
| | 10 yıl ve üzeri | 29 | 5,6 |
| | TOPLAM | 518 | 100,0 |

Tablo-14' deki dağılım incelendiğinde bankacıların yarısına yakını (% 45,8) 1-3 yıldır aynı pozisyonda çalışmaktadır. % 21' i (109) 4-6 yıldır, % 18,3' ü (95) 1 yıldan az bir süredir aynı pozisyonda çalışmaktadır.

Tablo–15: Ankete Katılanların Aynı Kurumdaki Kıdem Süresine Göre Dağılımları

| DEĞİŞKENİN ADI | SEÇENEKLER | f _i | f _i % |
|-------------------------------|-----------------|----------------|------------------|
| Kurumdaki Kıdem Süresi | 1 yıldan az | 118 | 22,8 |
| | 1-3 yıl | 174 | 33,6 |
| | 4-6 yıl | 120 | 23,2 |
| | 7-9 yıl | 68 | 13,1 |
| | 10 yıl ve üzeri | 38 | 7,3 |
| | TOPLAM | 518 | 100,0 |

Tablo 15' e göre ankete katılanlardan % 33,6' lık (174) çoğunluk 1-3 yıldır aynı kurumda çalışmaktadır. Diğer yandan 10 yıl ve üzeri aynı kurumda çalışanların sayısı oldukça az olup; bu oran % 7,3 tür.

Tablo–16: Ankete Katılanların Sektördeki Kıdemlerine Göre Dağılımları

| DEĞİŞKENİN ADI | SEÇENEKLER | f _i | f _i % |
|---------------------------------------|-----------------|----------------|------------------|
| Bankacılık sektöründeki kıdemi | 1 yıldan az | 55 | 10,6 |
| | 1-3 yıl | 150 | 29 |
| | 4-6 yıl | 95 | 18,3 |
| | 7-9 yıl | 103 | 19,9 |
| | 10 yıl ve üzeri | 115 | 22,2 |
| | TOPLAM | 518 | 100,0 |

Çalışanların bankacılık sektöründeki kıdemleri incelendiğinde ise % 29' unun (150) 1-3 yıldır, % 22,2' sinin de (115) 10 yıl ve üzeri çalıştığı görülmektedir.

3.5.3. Örgütsel Adalet Algısı, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık Maddelerine İlişkin Frekans Dağılımları

Bu başlık altında banka çalışanlarının örgütsel adalet, ö.v.d. ve örgütsel bağlılık hakkındaki görüşlerini ortaya koymak amacıyla frekans ve yüzde dağılımları incelenmiştir.

3.5.3.1. Örgütsel Adalet Algısının Maddelerine İlişkin Frekans Dağılımları

Bu başlık altında, banka çalışanlarının örgütsel adalet algısına ilişkin görüşlerini ortaya koymak amacıyla ölçekteki ifadelerin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 17’ de verilmiştir. Örgütsel adalet algısına ilişkin ifadelere verilen cevaplar incelendiğinde;

“Bankacıların, işleri ile ilgili kararlar alınırken yöneticilerinin onlara nazik ve ilgili davrandıklarını ifade eden madde 4.04 ortalama ile çalışanların en çok katıldıkları konu olmuştur. Bunu takiben 3.99 ortalama ile ‘işlerim ile ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler’ ifadesi ikinci sırada gelmektedir. Aynı zamanda çalışanların (3.98) alınan kararlarda yöneticilerinin kendilerine dürüst ve samimi davrandıklarını belirtmişlerdir.

Banka çalışanları, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilme ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilme gibi bir takım demokratik haklarının gerçekleşebilmesinin zor olduğunu (2.90 ortalama) ifade etmişlerdir.

Tablo-17: Örgütsel Adalet Algısı Anketi Yanıtlarının Frekans ve Yüzde Dağılımları

| Soru No | DEĞİŞKENLER | | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum | Ortalama | Standart Sapma |
|---------|---|-----------------|-------------------------|-----------------|----------------|-----------------|------------------------|----------|----------------|
| | | | f _i | %f _i | f _i | %f _i | f _i | | |
| 1 | Çalışma programım adildir. | f _i | 6 | 101 | 74 | 243 | 94 | 3,61 | 1,030 |
| | | %f _i | 1,2 | 19,5 | 14,3 | 46,9 | 18,1 | | |
| 2 | Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum. | f _i | 34 | 146 | 43 | 212 | 83 | 3,32 | 1,224 |
| | | %f _i | 6,6 | 28,2 | 8,3 | 40,9 | 16 | | |
| 3 | İş yükümün adil olduğu kanısındayım. | f _i | 15 | 114 | 69 | 235 | 85 | 3,50 | 1,093 |
| | | %f _i | 2,9 | 22 | 13,3 | 45,4 | 16,4 | | |
| 4 | Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, iş yerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum. | f _i | 22 | 96 | 69 | 245 | 86 | 3,53 | 1,099 |
| | | %f _i | 4,2 | 18,5 | 13,3 | 47,3 | 16,6 | | |
| 5 | İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım. | f _i | 3 | 93 | 74 | 256 | 92 | 3,66 | 0,988 |
| | | %f _i | 0,6 | 18 | 14,3 | 49,4 | 17,8 | | |
| 6 | İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır. | f _i | 6 | 21 | 91 | 286 | 114 | 3,93 | 0,811 |
| | | %f _i | 1,2 | 4,1 | 17,6 | 55,2 | 22 | | |
| 7 | Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar. | f _i | 27 | 145 | 152 | 134 | 60 | 3,11 | 1,096 |
| | | %f _i | 5,2 | 28 | 29,3 | 25,9 | 11,6 | | |
| 8 | Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar. | f _i | 13 | 52 | 75 | 272 | 106 | 3,78 | 0,965 |
| | | %f _i | 2,5 | 10 | 14,5 | 52,5 | 20,5 | | |
| 9 | Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler. | f _i | 5 | 55 | 74 | 277 | 107 | 3,82 | 0,912 |
| | | %f _i | 1 | 10,6 | 14,3 | 53,5 | 20,7 | | |
| 10 | İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır. | f _i | 3 | 24 | 95 | 293 | 103 | 3,91 | 0,782 |
| | | %f _i | 0,6 | 4,6 | 18,3 | 56,6 | 19,9 | | |
| 11 | Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler. | f _i | 30 | 195 | 134 | 117 | 42 | 2,90 | 1,072 |
| | | %f _i | 5,8 | 37,6 | 25,9 | 22,6 | 8,1 | | |
| 12 | İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar. | f _i | 3 | 20 | 50 | 327 | 118 | 4,04 | 0,728 |
| | | %f _i | 0,6 | 3,9 | 9,7 | 63,1 | 22,8 | | |
| 13 | İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler. | f _i | 9 | 13 | 60 | 329 | 107 | 3,99 | 0,762 |
| | | %f _i | 1,7 | 2,5 | 11,6 | 63,5 | 20,7 | | |

Tablo-17:Örgütsel Adalet Algısı Anketi Yanıtlarının Frekans ve Yüzde Dağılımları (Devamı)

| Soru No | DEĞİŞKENLER | | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum | Ortalama | Standart Sapma |
|---------|---|----------------|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|----------|----------------|
| | | | | | | | | | |
| 14 | İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır. | f _i | 15 | 42 | 71 | 293 | 97 | 3,80 | 0,933 |
| | | %fi | 2,9 | 8,1 | 13,7 | 56,6 | 18,7 | | |
| 15 | İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimdirler. | f _i | 13 | 15 | 51 | 331 | 108 | 3,98 | 0,806 |
| | | %fi | 2,5 | 2,9 | 9,8 | 63,9 | 20,8 | | |
| 16 | İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler. | f _i | 10 | 11 | 94 | 297 | 106 | 3,92 | 0,800 |
| | | %fi | 1,9 | 2,1 | 18,1 | 57,3 | 20,5 | | |
| 17 | Yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır. | f _i | 9 | 33 | 69 | 303 | 104 | 3,89 | 0,857 |
| | | %fi | 1,7 | 6,4 | 13,3 | 58,5 | 20,1 | | |
| 18 | Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler. | f _i | 4 | 46 | 58 | 313 | 97 | 3,87 | 0,842 |
| | | %fi | 0,8 | 8,9 | 11,2 | 60,4 | 18,7 | | |
| 19 | İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar. | f _i | 15 | 56 | 53 | 300 | 94 | 3,78 | 0,964 |
| | | %fi | 2,9 | 10,8 | 10,2 | 57,9 | 18,1 | | |
| 20 | Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar. | f _i | 16 | 53 | 80 | 274 | 95 | 3,73 | 0,977 |
| | | %fi | 3,1 | 10,2 | 15,4 | 52,9 | 18,3 | | |

3.5.3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Maddelerine İlişkin Frekans Dağılımları

Anket sonuçlarına göre bankacılar, 4.22 ortalama ile “işlerini ciddiye aldıklarını ve özenle çalıştıklarını” ifade etmişlerdir. Ardından 4.21 ortalama ile çalışma arkadaşlarının haklarına saygı duyduklarını belirtmişlerdir.

En düşük katılım ise “Olaylara hep kötü yönden bakarım.” sorusuna olmuştur. Bu ifadenin ortalaması 2.26’ dır. Bu durumda, çalışanların olaylara olumlu yönünden baktıkları ve pozitif yönde düşüncelere sahip oldukları söylenebilir.

Örgütsel vatandaşlık ölçeğinde ifadelerin ortalamalarının yüksek olduğu belirtilmiştir. Dolayısıyla banka çalışanlarının yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediği ve kendilerini örgütün bir bireyi olarak görme konusunda istekli davrandıkları söylenebilir.

Tablo-18:Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Anketi Yanıtlarının Frekans ve Yüzde Dağılımları

| Soru No | DEĞİŞKENLER | | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum | Ortalama | Standart Sapma |
|---------|---|-----------------|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|----------|----------------|
| 1 | Çalıştığım şirketin daha iyi olması için diğer çalışanlardan çok düşünürüm | f _i | 6 | 17 | 106 | 278 | 111 | 3,91 | 0,805 |
| | | %f _i | 1,2 | 3,3 | 20,5 | 53,7 | 21,4 | | |
| 2 | Bilgi ve tecrübelerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum. | f _i | 6 | 12 | 25 | 323 | 152 | 4,16 | 0,716 |
| | | %f _i | 1,2 | 2,3 | 4,8 | 62,4 | 29,3 | | |
| 3 | Çalışma arkadaşlarımdan daha aktif ve verimli çalışırım. | f _i | 4 | 30 | 106 | 276 | 102 | 3,85 | 0,826 |
| | | %f _i | 0,8 | 5,8 | 20,5 | 53,3 | 19,7 | | |
| 4 | Çalışma arkadaşlarıma yaptığımız işle ilgili konularda sorun yaratmam. | f _i | 3 | 8 | 24 | 351 | 132 | 4,16 | 0,625 |
| | | %f _i | 0,6 | 1,5 | 4,6 | 67,8 | 25,5 | | |
| 5 | Şikayet ederek zaman kaybetmem. | f _i | 3 | 8 | 60 | 311 | 136 | 4,10 | 0,695 |
| | | %f _i | 0,6 | 1,5 | 11,6 | 60 | 26,3 | | |
| 6 | Burada çalışıyor olmaktan gurur duyuyorum. | f _i | 2 | 12 | 54 | 308 | 142 | 4,11 | 0,703 |
| | | %f _i | 0,4 | 2,3 | 10,4 | 59,5 | 27,4 | | |
| 7 | Çalıştığım şirketin daha iyi olabilmesi için daha çok çalışır, araştırır ve paylaşıyorum. | f _i | 2 | 8 | 37 | 321 | 150 | 4,18 | 0,654 |
| | | %f _i | 0,4 | 1,5 | 7,1 | 62 | 29 | | |
| 8 | Mecbur olmadığım halde işi çok olan arkadaşlarıma yardım ederim. | f _i | 2 | 13 | 29 | 336 | 138 | 4,15 | 0,661 |
| | | %f _i | 0,4 | 2,5 | 5,6 | 64,9 | 26,6 | | |
| 9 | Mesai saatleri dışında çalışmam gerekirse bu beni rahatsız etmez. | f _i | 27 | 150 | 114 | 152 | 75 | 3,19 | 1,156 |
| | | %f _i | 5,2 | 29 | 22 | 29,3 | 14,5 | | |
| 10 | Çalışma arkadaşlarımla haklarına saygı duyarım. | f _i | 8 | 14 | 34 | 292 | 170 | 4,16 | 0,785 |
| | | %f _i | 1,5 | 2,7 | 6,6 | 56,4 | 32,8 | | |
| 11 | Yaptığım işle ilgili şirket içi ve dışındaki değişiklikleri sürekli takip ederim. | f _i | 7 | 10 | 56 | 307 | 138 | 4,08 | 0,754 |
| | | %f _i | 1,4 | 1,9 | 10,8 | 59,3 | 26,6 | | |
| 12 | İşe gelememiş arkadaşlarımla işlerine yardımcı olmaya çalışırım. | f _i | 7 | 16 | 51 | 308 | 136 | 4,06 | 0,777 |
| | | %f _i | 1,4 | 3,1 | 9,8 | 59,5 | 26,3 | | |
| 13 | Çalışma arkadaşlarımla yaptığımız ortak işlerle ilgili bilgi alışverişinde bulunuruz. | f _i | 7 | 7 | 44 | 313 | 147 | 4,13 | 0,727 |
| | | %f _i | 1,4 | 1,4 | 8,5 | 60,4 | 28,4 | | |

Tablo-18:Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Anketi Yanıtlarının Frekans ve Yüzde Dağılımları (Devamı)

| Soru No | DEĞİŞKENLER | | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum | Ortalama | Standart Sapma |
|---------|---|-----------------|-------------------------|-----------------|----------------|-----------------|------------------------|----------|----------------|
| | | | f _i | %f _i | f _i | %f _i | f _i | | |
| 14 | Çalışma arkadaşlarımla aramızda çıkabilecek gerginlikleri önlemeye çalışırım. | f _i | 9 | 14 | 38 | 309 | 148 | 4,11 | 0,783 |
| | | %f _i | 1,7 | 2,7 | 7,3 | 59,7 | 28,6 | | |
| 15 | İşim beni tatmin etmiyor. | f _i | 86 | 262 | 95 | 70 | 5 | 2,32 | 0,937 |
| | | %f _i | 16,6 | 50,6 | 18,3 | 13,5 | 1 | | |
| 16 | Aldığım paranın hakkını vererek çalışmaya özen gösteririm. | f _i | 5 | 78 | 35 | 255 | 145 | 3,88 | 1,012 |
| | | %f _i | 1 | 15,1 | 6,8 | 49,2 | 28 | | |
| 17 | Çalışma arkadaşlarımı etkileyebilecek kararlarda onların fikirlerini alırım. | f _i | 5 | 9 | 33 | 328 | 143 | 4,15 | 0,689 |
| | | %f _i | 1 | 1,7 | 6,4 | 63,3 | 27,6 | | |
| 18 | İş yerinde karşıma çıkan olumsuzluklarla baş edebilirim. | f _i | 7 | 12 | 41 | 309 | 149 | 4,12 | 0,753 |
| | | %f _i | 1,4 | 2,3 | 7,9 | 59,7 | 28,8 | | |
| 19 | İşimi ciddiye alarak, özenli çalışırım. | f _i | 5 | 11 | 28 | 296 | 178 | 4,22 | 0,723 |
| | | %f _i | 1 | 2,1 | 5,4 | 57,1 | 34,4 | | |
| 20 | Davranışlarımla çalışma arkadaşlarımı olumlu yönde etkilemeye çalışırım. | f _i | 5 | 11 | 22 | 313 | 167 | 4,21 | 0,703 |
| | | %f _i | 1 | 2,1 | 4,2 | 60,4 | 32,2 | | |
| 21 | Kimsenin fark etmeyeceği zamanlarda bile kurallara uyarım. | f _i | 2 | 11 | 32 | 313 | 160 | 4,19 | 0,674 |
| | | %f _i | 0,4 | 2,1 | 6,2 | 60,4 | 30,9 | | |
| 22 | Çalışma arkadaşlarımla haklarına saygı duyarım. | f _i | 2 | 19 | 20 | 304 | 173 | 4,21 | 0,715 |
| | | %f _i | 0,4 | 3,7 | 3,9 | 58,7 | 33,4 | | |
| 23 | Sorunları büyütmem. | f _i | 2 | 7 | 44 | 312 | 153 | 4,17 | 0,664 |
| | | %f _i | 0,4 | 1,4 | 8,5 | 60,2 | 29,5 | | |
| 24 | İşe yeni başlayan arkadaşlarıma gönüllü olarak yardım ederim. | f _i | 3 | 24 | 25 | 297 | 169 | 4,17 | 0,765 |
| | | %f _i | 0,6 | 4,6 | 4,8 | 57,3 | 32,6 | | |
| 25 | Olaylara hep kötü yönünden bakarım. | f _i | 126 | 216 | 99 | 68 | 9 | 2,26 | 1,024 |
| | | %f _i | 24,3 | 41,7 | 19,1 | 13,1 | 1,7 | | |
| 26 | Mesai saatlerine en üst seviyede uyum gösteririm. | f _i | 8 | 8 | 41 | 286 | 175 | 4,18 | 0,765 |
| | | %f _i | 1,5 | 1,5 | 7,9 | 55,2 | 33,8 | | |

Tablo-18:Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Anketi Yanıtlarının Frekans ve Yüzde Dağılımları (Devamı)

| Soru No | DEĞİŞKENLER | | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum | Ortalama | Standart Sapma |
|---------|---|-----|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|----------|----------------|
| 27 | Katılmamın zorunlu olmadığı fakat şirket yararına olan işlere severek katılırım. | fi | 3 | 37 | 79 | 268 | 131 | 3,94 | 0,861 |
| | | %fi | 0,6 | 7,1 | 15,3 | 51,7 | 25,3 | | |
| 28 | Çalışma arkadaşlarıma işlerimizle ilgili konularda rahatlıkla danışabilirim. | fi | 2 | 14 | 36 | 319 | 147 | 4,15 | 0,689 |
| | | %fi | 0,4 | 2,7 | 6,9 | 61,6 | 28,4 | | |
| 29 | Başkaları adına yaptığım işlerde, gerekenden daha fazla özen gösteririm. | fi | 2 | 24 | 30 | 313 | 149 | 4,13 | 0,742 |
| | | %fi | 0,4 | 4,6 | 5,8 | 60,4 | 28,8 | | |
| 30 | Şirketin adının her yerde iyi anılması için çaba gösteririm. | fi | 2 | 19 | 54 | 262 | 181 | 4,16 | 0,781 |
| | | %fi | 0,4 | 3,7 | 10,4 | 50,6 | 34,9 | | |
| 31 | İşleri ile ilgili problemler yaşayan arkadaşlarıma yardım ederim. | fi | 2 | 14 | 44 | 290 | 168 | 4,17 | 0,723 |
| | | %fi | 0,4 | 2,7 | 8,5 | 56 | 32,4 | | |
| 32 | Çalışma arkadaşlarımla işle ilgili konularda motivasyonlarını arttırmaya çalışırım. | fi | 3 | 18 | 41 | 321 | 134 | 4,09 | 0,723 |
| | | %fi | 0,6 | 3,5 | 7,9 | 62,1 | 25,9 | | |

3.5.3.3. Örgütsel Bağlılık Maddelerine İlişkin Frekans Dağılımları

Bankacıların örgütsel bağlılık ölçeğindeki ifadelerle verdikleri cevaplar incelendiğinde; kurumun karşılaştığı sorunları kendi sorunları gibi algılama durumları yüksek çıkmıştır. Bu oran 4.09' dur. Ayrıca banka çalışanları işlerini severek yaptıklarını (4.03 ortalama) belirtmişlerdir. Bunu takiben kurumun personeline sağladığı faydanın önemli olduğu 3.95 ortalama ile ortaya konmuştur.

Banka çalışanları en az katılımı 2.09 ortalama ile "Maaşım yeterince yüksek."Diğer kurumlarda bu kadar maaş alamam." sorusuna göstermişlerdir. Yine örgütsel bağlılık anketinde ikinci en düşük katılım 2.10 ortalama ile "Mesleki deneyimlerimi başka kurumda kullanamam" ifadesi olmuştur.

Tablo-19: Örgütsel Bağlılık Anketi Yanıtlarının Frekans ve Yüzde Dağılımları

| Soru No | DEĞİŞKENLER | | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum | Ortalama | Standart Sapma |
|---------|---|---------|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|----------|----------------|
| | | | f_i | f_i | f_i | f_i | f_i | | |
| 1 | Kurumun karşılaştığı sorunları kendi sorunlarım gibi algıları. | f_i | 3 | 17 | 38 | 334 | 126 | 4,09 | 0,702 |
| | | $\%f_i$ | 0,6 | 3,3 | 7,3 | 64,5 | 24,3 | | |
| 2 | Kurumumun önem verdiği değerlerle benim değerlerim birbirine çok benziyor. | f_i | 7 | 62 | 97 | 256 | 96 | 3,72 | 0,946 |
| | | $\%f_i$ | 1,4 | 12 | 18,7 | 49,4 | 18,5 | | |
| 3 | Kendimi bu kuruma duygusal açıdan bağlı hissediyorum. | f_i | 2 | 55 | 82 | 269 | 110 | 3,83 | 0,896 |
| | | $\%f_i$ | 0,4 | 10,6 | 15,8 | 51,9 | 21,2 | | |
| 4 | Bu kurumun benim için çok özel bir anlamı var. | f_i | 24 | 74 | 62 | 256 | 102 | 3,65 | 1,089 |
| | | $\%f_i$ | 4,6 | 14,3 | 12 | 49,4 | 19,7 | | |
| 5 | Yeniden işe girecek olsam aynı kurumu tercih ederim. | f_i | 24 | 34 | 108 | 259 | 93 | 3,70 | 0,990 |
| | | $\%f_i$ | 4,6 | 6,6 | 20,8 | 50 | 18 | | |
| 6 | Kurumumda kendimi ailenin bir üyesi gibi hissediyorum. | f_i | 25 | 31 | 81 | 281 | 100 | 3,77 | 0,986 |
| | | $\%f_i$ | 4,8 | 6 | 15,6 | 54,2 | 19,3 | | |
| 7 | İşimi severek yapıyorum. | f_i | 2 | 33 | 36 | 325 | 122 | 4,03 | 0,771 |
| | | $\%f_i$ | 0,4 | 6,4 | 6,9 | 62,7 | 23,6 | | |
| 8 | Arkadaşlarıma kurumumu övmekten mutluluk duyarım. | f_i | 3 | 45 | 50 | 300 | 120 | 3,94 | 0,852 |
| | | $\%f_i$ | 0,6 | 8,7 | 9,7 | 57,9 | 23,2 | | |
| 9 | Burada uzun süre çalıştım; görevimde ilerleme (terfi) olabilir. Eğer başka bir kuruma geçersen, bu kadar yıl daha çalışmak istemiyorum. | f_i | 3 | 26 | 70 | 320 | 99 | 3,94 | 0,759 |
| | | $\%f_i$ | 0,6 | 5,0 | 13,5 | 61,8 | 19,1 | | |
| 10 | Burada mesleki eğitim aldım. Mesleki deneyimlerimi başka kurumda kullanamam. | f_i | 136 | 274 | 51 | 36 | 21 | 2,10 | 0,998 |
| | | $\%f_i$ | 26,3 | 52,9 | 9,8 | 6,9 | 4,1 | | |
| 11 | Çalışma saatlerinden memnunum. | f_i | 79 | 86 | 76 | 214 | 63 | 3,19 | 1,282 |
| | | $\%f_i$ | 15,3 | 16,6 | 14,7 | 41,3 | 12,2 | | |
| 12 | İstesem bile şu an kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu. | f_i | 23 | 71 | 83 | 257 | 84 | 3,59 | 1,053 |
| | | $\%f_i$ | 4,4 | 13,7 | 16 | 49,6 | 16,2 | | |

Tablo-19: Örgütsel Bağlılık Anketi Yanıtlarının Frekans ve Yüzde Dağılımları (Devamı)

| Soru No | DEĞİŞKENLER | | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum | Ortalama | Standart Sapma |
|---------|--|-----------------|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|----------|----------------|
| | | | | | | | | | |
| 13 | Kurumumun personeline sağladığı faydalar benim için çok önemli. | f _i | 2 | 38 | 59 | 304 | 115 | 3,95 | 0,814 |
| | | %f _i | 0,4 | 7,3 | 11,4 | 58,7 | 22,2 | | |
| 14 | Mesleki eğitimimi kullanabileceğim alternatif iş seçeneğim çok az. | f _i | 162 | 209 | 54 | 70 | 23 | 2,19 | 1,150 |
| | | %f _i | 31,3 | 40,3 | 10,4 | 13,5 | 4,4 | | |
| 15 | Maaşım yeterince yüksek. Diğer kurumlarda bu kadar maaş alamam. | f _i | 141 | 257 | 71 | 32 | 17 | 2,09 | 0,973 |
| | | %f _i | 27,2 | 49,6 | 13,7 | 6,2 | 3,3 | | |
| 16 | Kurum değiştirdiğim takdirde ikamet ettiğim İl'i değiştirmem gerekecek. Bu da yaşam düzenimi bozacak. | f _i | 102 | 165 | 64 | 131 | 56 | 2,76 | 1,317 |
| | | %f _i | 19,7 | 31,9 | 12,4 | 25,3 | 10,8 | | |
| 17 | Benim katkım, kuruluşun varlığı açısından önemlidir. | f _i | 18 | 56 | 219 | 207 | 18 | 3,29 | 0,838 |
| | | %f _i | 3,5 | 10,8 | 42,3 | 40 | 3,5 | | |
| 18 | Şu anda kurumumdan ayrılma kararı alsam, hayatım büyük ölçüde alt üst olur. | f _i | 28 | 91 | 74 | 242 | 83 | 3,50 | 1,117 |
| | | %f _i | 5,4 | 17,6 | 14,3 | 46,7 | 16 | | |
| 19 | Bu kurumda çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden biri de mevcut iş seçeneklerimin kısıtlı olmasıdır. | f _i | 21 | 109 | 65 | 253 | 70 | 3,47 | 1,089 |
| | | %f _i | 4,1 | 21 | 12,5 | 48,8 | 13,5 | | |

Tablo-19:Örgütsel Bağlılık Anketi Yanıtlarının Frekans ve Yüzde Dağılımları (Devamı)

| Soru No | DEĞİŞKENLER | | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum | Ortalama | Standart Sapma |
|---------|--|-----|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|----------|----------------|
| | | | fi | %fi | fi | %fi | fi | | |
| 20 | Bu kurumda çalışmayı devam etmemi gerektirecek birçok yükümlülük hissediyorum. | fi | 13 | 56 | 80 | 281 | 88 | 3,72 | 0,953 |
| | | %fi | 2,5 | 10,8 | 15,4 | 54,2 | 17 | | |
| 21 | Benim için avantajlı olsa da şu anda kurumumdan ayrılmayı doğru bulmuyorum. | fi | 14 | 32 | 48 | 344 | 80 | 3,86 | 0,848 |
| | | %fi | 2,7 | 6,2 | 9,3 | 66,4 | 15,4 | | |
| 22 | Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor. | fi | 18 | 40 | 90 | 292 | 78 | 3,72 | 0,932 |
| | | %fi | 3,5 | 7,7 | 17,4 | 56,4 | 15,1 | | |
| 23 | Şu anda kurumumdan ayrılısam suçluluk hissedirim. | fi | 74 | 270 | 63 | 70 | 41 | 2,49 | 1,133 |
| | | %fi | 14,3 | 52,1 | 12,2 | 13,5 | 7,9 | | |
| 24 | Kurumuma çok şey borçlu olduğumu düşünüyorum. | fi | 21 | 75 | 76 | 249 | 97 | 3,63 | 1,069 |
| | | %fi | 4,1 | 14,5 | 14,7 | 48,1 | 18,7 | | |
| 25 | Burada çalışan insanlara karşı kendimi sorumlu hissettiğim için kuruluşumdan ayrılmayı düşünmüyorum. | fi | 63 | 248 | 95 | 60 | 52 | 2,59 | 1,149 |
| | | %fi | 12,2 | 47,9 | 18,3 | 11,6 | 10 | | |
| 26 | İşim beni fazlasıyla tatmin ediyor. | fi | 26 | 72 | 94 | 230 | 96 | 3,58 | 1,094 |
| | | %fi | 5 | 13,9 | 18,1 | 44,4 | 18,5 | | |

3.5.4. Regresyon Analizi

Regresyon analizi metrik bir bağımlı değişken ile bir veya birden daha fazla sayıda metrik bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Bazı özel durumlarda bağımsız değişken (ler) metrik olmayabilir. Tek bir bağımsız değişkenin kullanıldığı regresyon tek değişkenli regresyon analizi olarak adlandırılır. Birden fazla bağımsız değişkenin kullanıldığı regresyon analizine ise çok değişkenli regresyon analizi denir (Altunışık vd., 2007:203).

Bu başlık altında örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık arasındaki regresyon ilişkisi incelenmiş ve elde edilen bulgular ve yapılan yorumlar açıklanmıştır.

3.5.4.1. Örgütsel Adalet ile Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki Regresyon İlişkisi

Örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık arasındaki tahmin edilen regresyonda ilişkinin pozitif yönde ve orta derecede olduğu $r=0.617$ korelasyon katsayısından anlaşılmaktadır. Regresyon denklemi tahmin sonucu tablo 20’ de verilmiştir. Buna göre örgütsel adalettaki bir birimlik artış örgütsel vatandaşlığı 0.78 birim arttırmaktadır. Aynı zamanda model istatistikî olarak anlamlıdır ($p<0,05$ olduğu için). Yani örgütsel adalet algısındaki bir birimlik artışın örgütsel vatandaşlığı benimseme duygusuna olumlu yansıdığı söylenebilir.

Tablo-20:Örgütsel Adalet ile Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki Regresyon Denklemi Tahmin Sonuçları

| Model | Tahmin Edilen Katsayılar | | t | p |
|-------------------|--------------------------|---------------|--------|------|
| | B | Standart Hata | | |
| 1 Örgütsel Adalet | | | 20,983 | ,000 |
| | 69,315 | 3,303 | 17,792 | ,000 |
| | ,780 | ,044 | | |

a. Bağımlı Değişken: örgütsel vatandaşlık

Tablo-21: Korelasyon Katsayısı

| Model | R | R ² | Düzeltilmiş R ² | Tahminin Standart Hatası |
|-------|-------------------|----------------|----------------------------|--------------------------|
| 1 | ,617 ^a | ,381 | ,379 | 13,84380 |

a. Açıklayıcı Değişken: Örgütsel Adalet.

Tablo-22: Örgütsel Adalet ile Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki ANOVA^b Test Sonucu

| Model | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Ortalama Kareler | F | p |
|-------------|-----------------|---------------------|------------------|---------|-------------------------|
| 1 Regresyon | 60667,325 | 1 | 60667,325 | 316,552 | ,000^a |
| Residual | 98700,099 | 515 | 191,61 | | |
| Toplam | 159367,42 | 516 | | | |

a. Açıklayıcı Değişken: Örgütsel Adalet

b. Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık

$$(Y= 69.315+0.78X)$$

Y:Örgütsel Vatandaşlık

X:Örgütsel Adalet

3.5.4.2. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Regresyon İlişkisi

Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin derecesi ve yönünü belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizinde aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde orta derecede bir ilişki olduğu korelasyon katsayısından ($r=0.743$) anlaşılmaktadır. Aynı zamanda bu iki değişken arasında regresyon denklemi Tablo 23' de tahmin edilmiştir. Regresyon denklemindeki parametreler istatistikî olarak anlamlıdır ($p<0,05$ olduğu için). Örgütsel adalet algısındaki bir birimlik artış örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir. Bir başka ifade ile örgütsel adalet algısındaki artışın örgütsel bağlılığı yükselttiği söylenebilir.

Tablo-23: Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Regresyon Denklemi Tahmin Sonuçları

| Model | Tahmin Edilen Katsayılar ^a | | t | p |
|-------------------|---------------------------------------|---------------|--------|------|
| | B | Standart Hata | | |
| 1 Örgütsel adalet | | | 10,487 | ,000 |
| | 26,271 ,839 | 2,505 ,033 | 25,225 | ,000 |

a. Bağımlı Değişken: örgütsel bağlılık

Tablo-24: Korelasyon Katsayısı

| Model | R | R ² | Düzeltilmiş R ² | Tahminin Standart Hatası |
|-------|-------------------|----------------|----------------------------|--------------------------|
| 1 | ,743 ^a | ,552 | ,551 | 10,49829 |

a. Açıklayıcı Değişken: Örgütsel Adalet.

Tablo 25: Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki ANOVA^b Test Sonucu

| Model | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Ortalama Kareler | F | p |
|-------------|-----------------|---------------------|------------------|---------|-------------------|
| 1 Regresyon | 70129,881 | 1 | 70129,881 | 636,306 | ,000 ^a |
| Residual | 56870,435 | 516 | 110,214 | | |
| Total | 127000,32 | 517 | | | |

a. Açıklayıcı Değişken: Örgütsel Adalet

b. Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

$$(Y = 26.271 + 0.839X)$$

Y: Örgütsel Bağlılık

X: Örgütsel Adalet

3.5.5. Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına İlişkin Farklılığın Testi

Bu başlık altında, çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılıkları arasında bir farklılık olup olmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi Testi ile test edilmiştir.

3.5.5.1. Çalışanların Yaşlarına Göre Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına İlişkin Farklılığın Testi

Yaş konusunda yapılan araştırmada, tablo 26 ve tablo 27’deki sonuçlar yorumlandığında; örgütsel adalet algısı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılıkta, yaşlara göre çalışanların bakış açılarında bir farklılık olduğu yapılan test sonucu ortaya konmuştur ($p < 0,05$ olduğu için). Bu sonuca göre 1.Hipotez olan H_1 : “Çalışanların yaşlarına göre örgütsel adalet, ö.v.d. ve örgütsel bağlılığa bakış açılarında anlamlı bir farklılık vardır” kabul edilmiştir. Biri başka ifadeyle ileri yaşta olan çalışanların genç çalışanlara oranla örgütsel adalet, ö.v.d. ve örgütsel bağlılığa bakış açılarında farklılık olduğu söylenebilir.

Tablo-26: Yaşlara Göre Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Betimsel Dağılımı

| BOYUTLAR | Yaş Aralıkları | N | Ortalama | Standart Sapma | Standart Hata |
|------------------------|----------------|-----|----------|----------------|---------------|
| Örgütsel Adalet Algısı | <25 | 63 | 71,5397 | 12,64379 | 1,59297 |
| | 25-35 | 286 | 71,2762 | 12,66369 | ,74882 |
| | 36-45 | 130 | 77,4308 | 14,29801 | 1,25402 |
| | 46-55 | 39 | 87,3846 | 13,29348 | 2,12866 |
| | Toplam | 518 | 74,0656 | 13,88832 | ,61022 |
| Ö.V.D. | <25 | 63 | 123,3968 | 15,25857 | 1,92240 |
| | 25-35 | 285 | 125,4070 | 17,31794 | 1,02583 |
| | 36-45 | 130 | 129,3077 | 18,41631 | 1,61522 |
| | 46-55 | 39 | 137,8718 | 15,53126 | 2,48699 |
| | Toplam | 517 | 127,0832 | 17,57417 | ,77291 |
| Örgütsel Bağlılık | <25 | 63 | 83,8730 | 17,68678 | 2,22833 |
| | 25-35 | 286 | 85,5699 | 15,02560 | ,88848 |
| | 36-45 | 130 | 92,9692 | 14,37425 | 1,26071 |
| | 46-55 | 39 | 101,0000 | 10,41254 | 1,66734 |
| | Toplam | 518 | 88,3822 | 15,67318 | ,68864 |

Tablo-27: Yaşlara Göre Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü Anova Test Sonuçları

| | | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Kareler Ortalaması | F | p |
|-------------------------------|---------------|------------------------|----------------------------|---------------------------|----------|-------------|
| Örgütsel Adalet Algısı | Aralarında | 11017,832 | 3 | 3672,611 | 21,281 | ,000 |
| | İçindekiler | 88703,937 | 514 | 172,576 | | |
| | Toplam | 99721,768 | 517 | | | |
| Ö.V.D. | Aralarında | 6839,507 | 3 | 2279,836 | 7,668 | ,000 |
| | İçindekiler | 152527,917 | 513 | 297,325 | | |
| | Toplam | 159367,424 | 516 | | | |
| Örgütsel Bağlılık | Aralarında | 12487,354 | 3 | 4162,451 | 18,683 | ,000 |
| | İçindekiler | 114512,962 | 514 | 222,788 | | |
| | Toplam | 127000,317 | 517 | | | |

Tablo-28: Tukey Testi Sonuçları

| BAĞIMLI DEĞİŞKEN | (I) YAŞ | (J) YAŞ | ORTALAMA FARK (I-J) | STANDART HATA | SIG |
|------------------------|---------|---------|---------------------|---------------|------|
| ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI | <25 | 25-35 | ,26346 | 1,82831 | ,999 |
| | | 36-45 | -5,89109(*) | 2,01663 | ,019 |
| | | 46-55 | -15,84493(*) | 2,67662 | ,000 |
| | 25-35 | <25 | -,26346 | 1,82831 | ,999 |
| | | 36-45 | -6,15455(*) | 1,38957 | ,000 |
| | | 46-55 | -16,10839(*) | 2,24242 | ,000 |
| | 36-45 | <25 | 5,89109(*) | 2,01663 | ,019 |
| | | 25-35 | 6,15455(*) | 1,38957 | ,000 |
| | | 46-55 | -9,95385(*) | 2,39844 | ,000 |
| | 46-55 | <25 | 15,84493(*) | 2,67662 | ,000 |
| | | 25-35 | 16,10839(*) | 2,24242 | ,000 |
| | | 36-45 | 9,95385(*) | 2,39844 | ,000 |
| Ö.V.D. | <25 | 25-35 | -2,01019 | 2,40056 | ,837 |
| | | 36-45 | -5,91087 | 2,64699 | ,116 |
| | | 46-55 | -14,47497(*) | 3,51329 | ,000 |
| | 25-35 | <25 | 2,01019 | 2,40056 | ,837 |
| | | 36-45 | -3,90067 | 1,82493 | ,143 |
| | | 46-55 | -12,46478(*) | 2,94397 | ,000 |
| | 36-45 | <25 | 5,91087 | 2,64699 | ,116 |
| | | 25-35 | 3,90067 | 1,82493 | ,143 |
| | | 46-55 | -8,56410(*) | 3,14815 | ,034 |
| | 46-55 | <25 | 14,47497(*) | 3,51329 | ,000 |
| | | 25-35 | 12,46478(*) | 2,94397 | ,000 |
| | | 36-45 | 8,56410(*) | 3,14815 | ,034 |
| ÖRGÜTSEL BAĞLILIK | <25 | 25-35 | -1,69691 | 2,07733 | ,847 |
| | | 36-45 | -9,09621(*) | 2,29130 | ,000 |
| | | 46-55 | -17,12698(*) | 3,04119 | ,000 |
| | 25-35 | <25 | 1,69691 | 2,07733 | ,847 |
| | | 36-45 | -7,39930(*) | 1,57884 | ,000 |
| | | 46-55 | -15,43007(*) | 2,54784 | ,000 |
| | 36-45 | <25 | 9,09621(*) | 2,29130 | ,000 |
| | | 25-35 | 7,39930(*) | 1,57884 | ,000 |
| | | 46-55 | -8,03077(*) | 2,72512 | ,018 |
| | 46-55 | <25 | 17,12698(*) | 3,04119 | ,000 |
| | | 25-35 | 15,43007(*) | 2,54784 | ,000 |
| | | 36-45 | 8,03077(*) | 2,72512 | ,018 |

* Anlamlı farklılık 0,05 seviyesindedir.

Bu farklılığın hangi yaş grubundan ileri geldiğini ortaya koyabilmek amacıyla Tukey Testi yapılmıştır. Test sonucu örgütsel adalet alt boyutunda 36–45 yaşındaki çalışanların 25 yaşından küçüklere göre örgütsel adalete daha fazla inandıkları ortaya konulmuş olup; bunların görüş puanları arasındaki fark 5.89’ dur ($p < 0,05$ olduğu için). Sonuç istatistiksel olarak anlamlıdır. Ayrıca 46-55 yaş arasındaki çalışanların 25 yaşından küçüklere göre örgütsel adalete daha fazla inandıkları gözlenmiştir. Benzer şekilde 36-45 ve 46-55 yaşındaki çalışanların 25-35 yaşındakilere göre örgütsel adalete daha bağlı oldukları tespit edilmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışında ise; 46-55 yaşındaki çalışanların 25 yaş altı, 25-35 ve 36-45 yaşındakilere nazaran ö.v.d.’ ye daha fazla yatkın oldukları Tukey Testi sonucu ortaya konulmuştur.

Öte yandan 36-45 ve 46-55 yaşındaki çalışanların 25 yaşından küçük çalışanlara göre örgütsel bağlılığa daha yatkın oldukları test sonucu belirlenmiştir.

Genel olarak istatistiki veriler yorumlandığında yaş ortalamasının örgütsel adalet, ö.v.d. ve bağlılık duygularını olumlu yönde etkilediği söylenebilir.

3.5.5.2. Çalışanların Cinsiyet Durumlarına Göre Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına İlişkin Farklılığın Testi

Çalışanların cinsiyet durumları ile örgütsel adalet algısı, ö.v.d. ve örgütsel bağlılık arasında bir fark olup olmadığı t testi ve varyans analizi ile test edilmiştir. Test sonuçlarına göre her üç boyutta da cinsiyet duruma göre bir farklılığın olmadığı ortaya konmuştur ($p > 0,05$ olduğu için). Bu sonuca göre 2. Hipotez olan H_1 : “Çalışanların cinsiyet durumlarına göre örgütsel adalet, ö.v.d. ve örgütsel bağlılığa bakış açılarında anlamlı bir farklılık vardır.” reddedilmiştir. Çalışanların kadın veya erkek olması örgütsel adalet, ö.v.d. ve örgütsel bağlılığa bakış açılarında anlamlı bir farklılık oluşturmadığı söylenebilir.

3.5.5.3. Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına İlişkin Farklılığın Testi

Çalışanların medeni durumları ile örgütsel adalet algısı, ö.v.d. ve örgütsel bağlılık arasında bir fark olup olmadığı t testi ve varyans analizi ile test edilmiştir. Test sonuçlarına göre her üç boyutta da medeni duruma göre bir farklılığın olmadığı ortaya konmuştur ($p>0,05$ olduğu için). Bu sonuca göre 3. Hipotez olan H_1 : “Çalışanların medeni durumlarına göre örgütsel adalet, ö.v.d. ve örgütsel bağlılığa bakış açılarında anlamlı bir farklılık vardır.” reddedilmiştir. Diğer bir ifadeyle çalışanların bekar veya evli olmaları örgütsel adalet, ö.v.d. ve örgütsel bağlılığa bakış açılarında bir değişiklik oluşturmadığı anlamına geldiği söylenebilir.

3.5.5.4. Çalışanların Gelir Durumuna Göre Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına İlişkin Farklılığın Testi

Çalışanların gelirlerine göre örgütsel adalet algısı, ö.v.d. ve örgütsel bağlılık arasındaki farklılığın hangi gelir grubundan geldiğini ortaya koymak amacı ile tukey test sonucu tablo-31’ de verilmiştir. Aynı zamanda gelirdeki artışın, bireyin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüte bağlılık göstermesinde etkili olduğu belirlenmiştir.

Tablo-29: Gelir Durumuna Göre Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Betimsel Dağılımı

| BOYUTLAR | Gelir Grubu | N | Standart Sapma | Standart Hata | Ortalama |
|------------------------|---------------|------------|-----------------|-----------------|---------------|
| Örgütsel Adalet Algısı | 700-1200 | 151 | 71,6159 | 10,85226 | ,88314 |
| | 1201-1700 | 155 | 70,4516 | 13,26904 | 1,06580 |
| | 1701-2200 | 112 | 74,1071 | 15,17368 | 1,43378 |
| | 2201-2700 | 58 | 80,2414 | 13,69634 | 1,79842 |
| | 2701-3200 | 14 | 82,5714 | 11,76510 | 3,14436 |
| | 3201-3700 | 12 | 91,4167 | 7,97107 | 2,30105 |
| | 3701 ve + | 16 | 89,0625 | 13,72816 | 3,43204 |
| | Toplam | 518 | 74,0656 | 13,88832 | ,61022 |
| Ö.V.D. | 700-1200 | 151 | 125,0662 | 14,42760 | 1,17410 |
| | 1201-1700 | 155 | 123,4387 | 18,26539 | 1,46711 |
| | 1701-2200 | 111 | 126,9730 | 17,54809 | 1,66559 |
| | 2201-2700 | 58 | 128,7931 | 17,34152 | 2,27705 |
| | 2701-3200 | 14 | 145,7143 | 17,47714 | 4,67096 |
| | 3201-3700 | 12 | 145,0000 | 13,17712 | 3,80391 |
| | 3701 ve + | 16 | 146,2500 | 12,74624 | 3,18656 |
| | Toplam | 517 | 127,0832 | 17,57417 | ,77291 |
| Örgütsel Bağlılık | 700-1200 | 151 | 84,1788 | 14,18924 | 1,15470 |
| | 1201-1700 | 155 | 85,3226 | 15,07597 | 1,21093 |
| | 1701-2200 | 112 | 89,4643 | 15,30349 | 1,44604 |
| | 2201-2700 | 58 | 94,3621 | 13,03665 | 1,71180 |
| | 2701-3200 | 14 | 97,3571 | 16,57898 | 4,43092 |
| | 3201-3700 | 12 | 107,6667 | 14,38012 | 4,15118 |
| | 3701 ve + | 16 | 106,1250 | 14,86775 | 3,71694 |
| | Toplam | 518 | 88,3822 | 15,67318 | ,68864 |

Tablo-30: Gelir Durumuna Göre Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü Anova Test Sonuçları

| | | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Kareler Ortalaması | F | p |
|------------------------|---------------|-------------------|---------------------|--------------------|--------|-------------|
| Örgütsel Adalet Algısı | Aralarında | 13367,042 | 6 | 2227,840 | 13,183 | ,000 |
| | İçindekiler | 86354,727 | 511 | 168,992 | | |
| | Toplam | 99721,768 | 517 | | | |
| Ö.V.D. | Aralarında | 17433,625 | 6 | 2905,604 | 10,440 | ,000 |
| | İçindekiler | 141933,799 | 510 | 278,302 | | |
| | Toplam | 159367,424 | 516 | | | |
| Örgütsel Bağlılık | Aralarında | 16951,389 | 6 | 2825,231 | 13,119 | ,000 |
| | İçindekiler | 110048,928 | 511 | 215,360 | | |
| | Toplam | 127000,317 | 517 | | | |

Tablo-31: Tukey Testi Sonuçları

| Bağımlı Değişken | (I) Gelir | (J) Gelir | Ortalama Fark (I-J) | Standart Hata | Sig. |
|------------------------|-----------|-------------|---------------------|---------------|------|
| Örgütsel Adalet Algısı | 700-1200 | 1201-1700 | 1,16428 | 1,48641 | ,987 |
| | | 1701-2200 | -2,49125 | 1,62111 | ,722 |
| | | 2201-2700 | -8,62549(*) | 2,00818 | ,000 |
| | | 2701-3200 | -10,95553(*) | 3,63180 | ,043 |
| | | 3201-3700 | -19,80077(*) | 3,89895 | ,000 |
| | | 3701 ve + | -17,44661(*) | 3,41777 | ,000 |
| | 1201-1700 | 700-1200 | -1,16428 | 1,48641 | ,987 |
| | | 1701-2200 | -3,65553 | 1,61218 | ,262 |
| | | 2201-2700 | -9,78977(*) | 2,00098 | ,000 |
| | | 2701-3200 | -12,11982(*) | 3,62782 | ,016 |
| | | 3201-3700 | -20,96505(*) | 3,89524 | ,000 |
| | | 3701 ve + | -18,61089(*) | 3,41354 | ,000 |
| | 1701-2200 | 700-1200 | 2,49125 | 1,62111 | ,722 |
| | | 1201-1700 | 3,65553 | 1,61218 | ,262 |
| | | 2201-2700 | -6,13424 | 2,10297 | ,056 |
| | | 2701-3200 | -8,46429 | 3,68506 | ,247 |
| | | 3201-3700 | -17,30952(*) | 3,94861 | ,000 |
| | | 3701 ve + | -14,95536(*) | 3,47431 | ,000 |
| | 2201-2700 | 700-1200 | 8,62549(*) | 2,00818 | ,000 |
| | | 1201-1700 | 9,78977(*) | 2,00098 | ,000 |
| | | 1701-2200 | 6,13424 | 2,10297 | ,056 |
| | | 2701-3200 | -2,33005 | 3,87098 | ,997 |
| | | 3201-3700 | -11,17529 | 4,12266 | ,098 |
| | | 3701 ve + | -8,82112 | 3,67092 | ,199 |
| | 2701-3200 | 700-1200 | 10,95553(*) | 3,63180 | ,043 |
| | | 1201-1700 | 12,11982(*) | 3,62782 | ,016 |
| | | 1701-2200 | 8,46429 | 3,68506 | ,247 |
| | | 2201-2700 | 2,33005 | 3,87098 | ,997 |
| | | 3201-3700 | -8,84524 | 5,11405 | ,596 |
| | | 3701 ve + | -6,49107 | 4,75740 | ,820 |
| 3201-3700 | 700-1200 | 19,80077(*) | 3,89895 | ,000 | |
| | 1201-1700 | 20,96505(*) | 3,89524 | ,000 | |
| | 1701-2200 | 17,30952(*) | 3,94861 | ,000 | |
| | 2201-2700 | 11,17529 | 4,12266 | ,098 | |
| | 2701-3200 | 8,84524 | 5,11405 | ,596 | |
| | 3701 ve + | 2,35417 | 4,96433 | ,999 | |
| 3701 ve + | 700-1200 | 17,44661(*) | 3,41777 | ,000 | |
| | 1201-1700 | 18,61089(*) | 3,41354 | ,000 | |
| | 1701-2200 | 14,95536(*) | 3,47431 | ,000 | |
| | 2201-2700 | 8,82112 | 3,67092 | ,199 | |
| | 2701-3200 | 6,49107 | 4,75740 | ,820 | |
| | 3201-3700 | -2,35417 | 4,96433 | ,999 | |

Tablo-31: Tukey Testi Sonuçları (Devamı)

| Bağımlı Değişken | (I) Gelir | (J) Gelir | Ortalama Fark (I-J) | Standart Hata | Sig. |
|------------------|-----------|-------------|---------------------|---------------|-------|
| Ö.V.D. | 700-1200 | 1201-1700 | 1,62752 | 1,90750 | ,979 |
| | | 1701-2200 | -1,90675 | 2,08573 | ,970 |
| | | 2201-2700 | -3,72688 | 2,57708 | ,776 |
| | | 2701-3200 | -20,64806(*) | 4,66066 | ,000 |
| | | 3201-3700 | -19,93377(*) | 5,00348 | ,002 |
| | | 3701 ve + | -21,18377(*) | 4,38599 | ,000 |
| | 1201-1700 | 700-1200 | -1,62752 | 1,90750 | ,979 |
| | | 1701-2200 | -3,53426 | 2,07430 | ,614 |
| | | 2201-2700 | -5,35439 | 2,56784 | ,363 |
| | | 2701-3200 | -22,27558(*) | 4,65555 | ,000 |
| | | 3201-3700 | -21,56129(*) | 4,99873 | ,000 |
| | | 3701 ve + | -22,81129(*) | 4,38056 | ,000 |
| | 1701-2200 | 700-1200 | 1,90675 | 2,08573 | ,970 |
| | | 1201-1700 | 3,53426 | 2,07430 | ,614 |
| | | 2201-2700 | -1,82013 | 2,70287 | ,994 |
| | | 2701-3200 | -18,74131(*) | 4,73137 | ,002 |
| | | 3201-3700 | -18,02703(*) | 5,06942 | ,007 |
| | | 3701 ve + | -19,27703(*) | 4,46106 | ,000 |
| | 2201-2700 | 700-1200 | 3,72688 | 2,57708 | ,776 |
| | | 1201-1700 | 5,35439 | 2,56784 | ,363 |
| | | 1701-2200 | 1,82013 | 2,70287 | ,994 |
| | | 2701-3200 | -16,92118(*) | 4,96759 | ,013 |
| | | 3201-3700 | -16,20690(*) | 5,29057 | ,037 |
| | | 3701 ve + | -17,45690(*) | 4,71085 | ,004 |
| | 2701-3200 | 700-1200 | 20,64806(*) | 4,66066 | ,000 |
| | | 1201-1700 | 22,27558(*) | 4,65555 | ,000 |
| | | 1701-2200 | 18,74131(*) | 4,73137 | ,002 |
| | | 2201-2700 | 16,92118(*) | 4,96759 | ,013 |
| | | 3201-3700 | ,71429 | 6,56281 | 1,000 |
| | | 3701 ve + | -,53571 | 6,10512 | 1,000 |
| | 3201-3700 | 700-1200 | 19,93377(*) | 5,00348 | ,002 |
| | | 1201-1700 | 21,56129(*) | 4,99873 | ,000 |
| | | 1701-2200 | 18,02703(*) | 5,06942 | ,007 |
| | | 2201-2700 | 16,20690(*) | 5,29057 | ,037 |
| | | 2701-3200 | -,71429 | 6,56281 | 1,000 |
| | | 3701 ve + | -1,25000 | 6,37069 | 1,000 |
| 3701 ve + | 700-1200 | 21,18377(*) | 4,38599 | ,000 | |
| | 1201-1700 | 22,81129(*) | 4,38056 | ,000 | |
| | 1701-2200 | 19,27703(*) | 4,46106 | ,000 | |
| | 2201-2700 | 17,45690(*) | 4,71085 | ,004 | |
| | 2701-3200 | ,53571 | 6,10512 | 1,000 | |
| | 3201-3700 | 1,25000 | 6,37069 | 1,000 | |

Tablo-31: Tukey Testi Sonuçları (Devamı)

| Bağımlı Değişken | (I) Gelir | (J) Gelir | Ortalama Fark (I-J) | Standart Hata | Sig. |
|-------------------|-----------|-------------|---------------------|---------------|------|
| Örgütsel Bağlılık | 700-1200 | 1201-1700 | -1,14377 | 1,67799 | ,994 |
| | | 1701-2200 | -5,28548 | 1,83005 | ,061 |
| | | 2201-2700 | -10,18326(*) | 2,26701 | ,000 |
| | | 2701-3200 | -13,17833(*) | 4,09989 | ,023 |
| | | 3201-3700 | -23,48786(*) | 4,40146 | ,000 |
| | | 3701 ve + | -21,94619(*) | 3,85827 | ,000 |
| | 1201-1700 | 700-1200 | 1,14377 | 1,67799 | ,994 |
| | | 1701-2200 | -4,14171 | 1,81997 | ,258 |
| | | 2201-2700 | -9,03949(*) | 2,25888 | ,001 |
| | | 2701-3200 | -12,03456 | 4,09540 | ,053 |
| | | 3201-3700 | -22,34409(*) | 4,39728 | ,000 |
| | | 3701 ve + | -20,80242(*) | 3,85349 | ,000 |
| | 1701-2200 | 700-1200 | 5,28548 | 1,83005 | ,061 |
| | | 1201-1700 | 4,14171 | 1,81997 | ,258 |
| | | 2201-2700 | -4,89778 | 2,37402 | ,376 |
| | | 2701-3200 | -7,89286 | 4,16001 | ,483 |
| | | 3201-3700 | -18,20238(*) | 4,45752 | ,001 |
| | | 3701 ve + | -16,66071(*) | 3,92210 | ,001 |
| | 2201-2700 | 700-1200 | 10,18326(*) | 2,26701 | ,000 |
| | | 1201-1700 | 9,03949(*) | 2,25888 | ,001 |
| | | 1701-2200 | 4,89778 | 2,37402 | ,376 |
| | | 2701-3200 | -2,99507 | 4,36989 | ,993 |
| | | 3201-3700 | -13,30460 | 4,65401 | ,066 |
| | | 3701 ve + | -11,76293 | 4,14404 | ,070 |
| | 2701-3200 | 700-1200 | 13,17833(*) | 4,09989 | ,023 |
| | | 1201-1700 | 12,03456 | 4,09540 | ,053 |
| | | 1701-2200 | 7,89286 | 4,16001 | ,483 |
| | | 2201-2700 | 2,99507 | 4,36989 | ,993 |
| | | 3201-3700 | -10,30952 | 5,77317 | ,558 |
| | | 3701 ve + | -8,76786 | 5,37055 | ,661 |
| 3201-3700 | 700-1200 | 23,48786(*) | 4,40146 | ,000 | |
| | 1201-1700 | 22,34409(*) | 4,39728 | ,000 | |
| | 1701-2200 | 18,20238(*) | 4,45752 | ,001 | |
| | 2201-2700 | 13,30460 | 4,65401 | ,066 | |
| | 2701-3200 | 10,30952 | 5,77317 | ,558 | |
| | 3701 ve + | 1,54167 | 5,60416 | 1,000 | |
| 3701 ve + | 700-1200 | 21,94619(*) | 3,85827 | ,000 | |
| | 1201-1700 | 20,80242(*) | 3,85349 | ,000 | |
| | 1701-2200 | 16,66071(*) | 3,92210 | ,001 | |
| | 2201-2700 | 11,76293 | 4,14404 | ,070 | |
| | 2701-3200 | 8,76786 | 5,37055 | ,661 | |
| | 3201-3700 | -1,54167 | 5,60416 | 1,000 | |

* Anlamlı farklılık 0,05 seviyesindedir.

Yapılan test sonucuna göre bütün gelir gruplarının, 700–1200 TL arasındaki gelir grubundakilere nazaran örgütsel adalet algılarının daha yüksek düzeyde olduğu ortaya konmuştur.

Diğer yandan 2701-3200 TL, 3201-3700 TL, 3701 TL ve daha yüksek gelir grubundaki işgörenlerin, 700–1200 TL gelir grubunda yer alan işgörelere göre ö.v.d.’ye daha yatkın oldukları yapılan test sonucu ortaya konmuştur.

Konu örgütsel bağlılık açısından değerlendirildiğinde; 2201–2700 TL, 2701-3200, 3201-3700 ve 3701 TL’den daha fazla gelire sahip olan işgörenlerin, 700-1200 TL arasında gelire sahip olanlara oranla örgütlerine daha bağlı oldukları söylenebilir.

Buna göre 4. Hipotez olan H_1 : “Çalışanların gelir durumuna göre örgütsel adalet, ö.v.d. ve örgütsel bağlılığa bakış açılarında anlamlı bir farklılık vardır.” kabul edilmiştir. Elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde çalışanların gelir düzeylerindeki artışın bireylerin örgüte olan bağlılığını arttırdığı söylenebilir. Araştırma bulguları da bu sonucu destekler niteliktedir.

3.5.6. Çalışanların Mesleki Özelliklerine Göre Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına İlişkin Farklılığın Testi

Bu başlık altında bankacıların mesleki özelliklerinden; görev pozisyon durumu, şu anki pozisyonda çalışma yılı, aynı bankada çalışma yılı, bankacılık sektöründe çalışma yılı ve banka türüne göre örgütsel adalet, ö.v.d. ve örgütsel bağlılığa bakış açıları incelenmiştir.

3.5.6.1. Çalışanların Görev-Pozisyon Durumuna Göre Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına İlişkin Farklılığın Testi

Çalışanların görev pozisyon durumuna göre yapılan araştırmada tablo-32 ve tablo-33 deki sonuçlar analiz edildiğinde örgütsel adalet algısı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılıkta çalışanların görev pozisyon durumlarına göre bakış açılarında anlamlı bir farklılık olduğu yapılan test sonucu belirlenmiştir ($p < 0,05$ olduğu için). Bu sonuca göre 5. Hipotez olan H_1 : “Çalışanların görev-pozisyon durumuna göre örgütsel adalet, ö.v.d. ve örgütsel bağlılığa bakış açılarında anlamlı bir farklılık vardır.” kabul edilmiştir. Bir başka ifadeyle çalışanların hiyerarşik anlamda terfi etmelerinin örgütsel adalet, ö.v.d. ve örgütsel bağlılığa bakış açılarında anlamlı bir farklılık oluşturduğu söylenebilir.

Tablo-32: Çalışanların Görev-Pozisyon Durumuna Göre Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Betimsel Dağılımı

| BOYUTLAR | Gelir Grubu | N | Standart Sapma | Standart Hata | Ortalama |
|------------------------|---------------------|------------|-----------------|-----------------|---------------|
| Örgütsel Adalet Algısı | Gişe Yetkilisi | 176 | 72,6818 | 10,08880 | ,76047 |
| | Yönetici | 26 | 90,3846 | 11,75781 | 2,30590 |
| | Müşteri Temsilcisi | 44 | 69,6136 | 10,63390 | 1,60312 |
| | Servis Görevlisi | 215 | 73,1535 | 15,71444 | 1,07172 |
| | Portföy Yöneticisi | 14 | 69,8571 | 7,81377 | 2,08832 |
| | Yönetici Yardımcısı | 33 | 78,0000 | 14,11559 | 2,45721 |
| | Şef | 10 | 88,1000 | 16,78260 | 5,30712 |
| | Toplam | 518 | 74,0656 | 13,88832 | ,61022 |
| Ö.V.D. | Gişe Yetkilisi | 176 | 124,8125 | 11,64838 | ,87803 |
| | Yönetici | 26 | 146,2692 | 12,45972 | 2,44355 |
| | Müşteri Temsilcisi | 44 | 120,0455 | 16,27233 | 2,45315 |
| | Servis Görevlisi | 214 | 127,4065 | 21,07728 | 1,44081 |
| | Portföy Yöneticisi | 14 | 124,6429 | 3,97312 | 1,06186 |
| | Yönetici Yardımcısı | 33 | 129,5758 | 17,40515 | 3,02985 |
| | Şef | 10 | 136,4000 | 14,88624 | 4,70744 |
| | Toplam | 517 | 127,0832 | 17,57417 | ,77291 |
| Örgütsel Bağlılık | Gişe Yetkilisi | 176 | 86,3807 | 13,03698 | ,98270 |
| | Yönetici | 26 | 106,6538 | 13,91386 | 2,72873 |
| | Müşteri Temsilcisi | 44 | 85,1136 | 15,19213 | 2,29030 |
| | Servis Görevlisi | 215 | 87,8047 | 16,92918 | 1,15456 |
| | Portföy Yöneticisi | 14 | 84,0000 | 5,23303 | 1,39859 |
| | Yönetici Yardımcısı | 33 | 91,2121 | 14,60684 | 2,54272 |
| | Şef | 10 | 99,7000 | 15,76247 | 4,98453 |
| | Toplam | 518 | 88,3822 | 15,67318 | ,68864 |

Tablo-33: Çalışanların Görev-Pozisyon Durumuna Göre Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü Anova Test Sonuçları

| | | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Kareler Ortalaması | F | p |
|------------------------|---------------|-------------------|---------------------|--------------------|--------|------|
| Örgütsel Adalet Algısı | Aralarında | 11040,452 | 6 | 1840,075 | 10,603 | ,000 |
| | İçindekiler | 88681,317 | 511 | 173,545 | | |
| | Toplam | 99721,768 | 517 | | | |
| Ö.V.D. | Aralarında | 13836,281 | 6 | 2306,047 | 8,081 | ,000 |
| | İçindekiler | 145531,143 | 510 | 285,355 | | |
| | Toplam | 159367,424 | 516 | | | |
| Örgütsel Bağlılık | Aralarında | 11741,095 | 6 | 1956,849 | 8,676 | ,000 |
| | İçindekiler | 115259,221 | 511 | 225,556 | | |
| | Toplam | 127000,317 | 517 | | | |

Tablo-34:Tukey Testi Sonuçları

| BAĞIMLI DEĞİŞKEN | (I) GÖREV-POZİSYON | (J) GÖREV-POZİSYON | ORTALAMA FARK (I-J) | STANDART HATA | SIG. |
|------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------|-------|
| Örgütsel Adalet Algısı | Gişe Yetkilisi | Yönetici | -17,70280(*) | 2,76782 | ,000 |
| | | Müşteri Temsilcisi | 3,06818 | 2,22042 | ,811 |
| | | Servis Görevlisi | -,47167 | 1,33912 | 1,000 |
| | | Portföy Yöneticisi | 2,82468 | 3,65815 | ,987 |
| | | Yönetici Yardımcısı | -5,31818 | 2,49900 | ,338 |
| | | Şef | -15,41818(*) | 4,28258 | ,006 |
| | Yönetici | Gişe Yetkilisi | 17,70280(*) | 2,76782 | ,000 |
| | | Müşteri Temsilcisi | 20,77098(*) | 3,25868 | ,000 |
| | | Servis Görevlisi | 17,23113(*) | 2,73532 | ,000 |
| | | Portföy Yöneticisi | 20,52747(*) | 4,36702 | ,000 |
| | | Yönetici Yardımcısı | 12,38462(*) | 3,45452 | ,007 |
| | | Şef | 2,28462 | 4,90196 | ,999 |
| | Müşteri Temsilcisi | Gişe Yetkilisi | -3,06818 | 2,22042 | ,811 |
| | | Yönetici | -20,77098(*) | 3,25868 | ,000 |
| | | Servis Görevlisi | -3,53985 | 2,17977 | ,667 |
| | | Portföy Yöneticisi | -,24351 | 4,04231 | 1,000 |
| | | Yönetici Yardımcısı | -8,38636 | 3,03367 | ,085 |
| | | Şef | -18,48636(*) | 4,61505 | ,001 |
| | Servis Görevlisi | Gişe Yetkilisi | ,47167 | 1,33912 | 1,000 |
| | | Yönetici | -17,23113(*) | 2,73532 | ,000 |
| | | Müşteri Temsilcisi | 3,53985 | 2,17977 | ,667 |
| | | Portföy Yöneticisi | 3,29635 | 3,63363 | ,971 |
| | | Yönetici Yardımcısı | -4,84651 | 2,46295 | ,437 |
| | | Şef | -14,94651(*) | 4,26165 | ,009 |
| | Portföy Yöneticisi | Gişe Yetkilisi | -2,82468 | 3,65815 | ,987 |
| | | Yönetici | -20,52747(*) | 4,36702 | ,000 |
| | | Müşteri Temsilcisi | ,24351 | 4,04231 | 1,000 |
| | | Servis Görevlisi | -3,29635 | 3,63363 | ,971 |
| | | Yönetici Yardımcısı | -8,14286 | 4,20178 | ,456 |
| | | Şef | -18,24286(*) | 5,45440 | ,015 |
| Yönetici Yardımcısı | Gişe Yetkilisi | 5,31818 | 2,49900 | ,338 | |
| | Yönetici | -12,38462(*) | 3,45452 | ,007 | |
| | Müşteri Temsilcisi | 8,38636 | 3,03367 | ,085 | |
| | Servis Görevlisi | 4,84651 | 2,46295 | ,437 | |
| | Portföy Yöneticisi | 8,14286 | 4,20178 | ,456 | |
| | Şef | -10,10000 | 4,75535 | ,340 | |
| Şef | Gişe Yetkilisi | 15,41818(*) | 4,28258 | ,006 | |
| | Yönetici | -2,28462 | 4,90196 | ,999 | |
| | Müşteri Temsilcisi | 18,48636(*) | 4,61505 | ,001 | |
| | Servis Görevlisi | 14,94651(*) | 4,26165 | ,009 | |
| | Portföy Yöneticisi | 18,24286(*) | 5,45440 | ,015 | |
| | Yönetici Yardımcısı | 10,10000 | 4,75535 | ,340 | |

Tablo-34: Tukey Testi Sonuçları (Devamı)

| BAĞIMLI DEĞİŞKEN | (I) GÖREV-POZİSYON | (J) GÖREV POZİSYON | ORTALAMA FARK (I-J) | STANDART HATA | SIG. |
|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------|-------|
| Ö.V.D. | Gişe Yetkilisi | Yönetici | -21,45673(*) | 3,54916 | ,000 |
| | | Müşteri Temsilcisi | 4,76705 | 2,84722 | ,634 |
| | | Servis Görevlisi | -2,59404 | 1,71894 | ,739 |
| | | Portföy Yöneticisi | ,16964 | 4,69083 | 1,000 |
| | | Yönetici Yardımcısı | -4,76326 | 3,20444 | ,753 |
| | | Şef | -11,58750 | 5,49153 | ,348 |
| | Yönetici | Gişe Yetkilisi | 21,45673(*) | 3,54916 | ,000 |
| | | Müşteri Temsilcisi | 26,22378(*) | 4,17858 | ,000 |
| | | Servis Görevlisi | 18,86269(*) | 3,50837 | ,000 |
| | | Portföy Yöneticisi | 21,62637(*) | 5,59980 | ,002 |
| | | Yönetici Yardımcısı | 16,69347(*) | 4,42971 | ,003 |
| | | Şef | 9,86923 | 6,28576 | ,702 |
| | Müşteri Temsilcisi | Gişe Yetkilisi | -4,76705 | 2,84722 | ,634 |
| | | Yönetici | -26,22378(*) | 4,17858 | ,000 |
| | | Servis Görevlisi | -7,36109 | 2,79621 | ,118 |
| | | Portföy Yöneticisi | -4,59740 | 5,18342 | ,974 |
| | | Yönetici Yardımcısı | -9,53030 | 3,89005 | ,180 |
| | | Şef | -16,35455 | 5,91784 | ,085 |
| | Servis Görevlisi | Gişe Yetkilisi | 2,59404 | 1,71894 | ,739 |
| | | Yönetici | -18,86269(*) | 3,50837 | ,000 |
| | | Müşteri Temsilcisi | 7,36109 | 2,79621 | ,118 |
| | | Portföy Yöneticisi | 2,76368 | 4,66004 | ,997 |
| | | Yönetici Yardımcısı | -2,16922 | 3,15920 | ,993 |
| | | Şef | -8,99346 | 5,46525 | ,653 |
| | Portföy Yöneticisi | Gişe Yetkilisi | -,16964 | 4,69083 | 1,000 |
| | | Yönetici | -21,62637(*) | 5,59980 | ,002 |
| | | Müşteri Temsilcisi | 4,59740 | 5,18342 | ,974 |
| | | Servis Görevlisi | -2,76368 | 4,66004 | ,997 |
| Yönetici Yardımcısı | | -4,93290 | 5,38792 | ,970 | |
| Şef | | -11,75714 | 6,99414 | ,629 | |
| Yönetici Yardımcısı | Gişe Yetkilisi | 4,76326 | 3,20444 | ,753 | |
| | Yönetici | -16,69347(*) | 4,42971 | ,003 | |
| | Müşteri Temsilcisi | 9,53030 | 3,89005 | ,180 | |
| | Servis Görevlisi | 2,16922 | 3,15920 | ,993 | |
| | Portföy Yöneticisi | 4,93290 | 5,38792 | ,970 | |
| | Şef | -6,82424 | 6,09776 | ,922 | |
| Şef | Gişe Yetkilisi | 11,58750 | 5,49153 | ,348 | |
| | Yönetici | -9,86923 | 6,28576 | ,702 | |
| | Müşteri Temsilcisi | 16,35455 | 5,91784 | ,085 | |
| | Servis Görevlisi | 8,99346 | 5,46525 | ,653 | |
| | Portföy Yöneticisi | 11,75714 | 6,99414 | ,629 | |
| | Yönetici Yardımcısı | 6,82424 | 6,09776 | ,922 | |

Tablo-34: Tukey Testi Sonuçları (Devamı)

| BAĞIMLI DEĞİŞKEN | (I) GÖREV-POZİSYON | (J) GÖREV POZİSYON | ORTALAMA FARK (I-J) | STANDART HATA | SIG. | |
|--------------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------|---------|-------|
| Örgütsel Bağlılık | Gişe Yetkilisi | Yönetici | -20,27316(*) | 3,15544 | ,000 | |
| | | Müşteri Temsilcisi | 1,26705 | 2,53137 | ,999 | |
| | | Servis Görevlisi | -1,42397 | 1,52665 | ,967 | |
| | | Portföy Yöneticisi | 2,38068 | 4,17046 | ,998 | |
| | | Yönetici Yardımcısı | -4,83144 | 2,84897 | ,619 | |
| | | Şef | -13,31932 | 4,88233 | ,093 | |
| | | Yönetici | Gişe Yetkilisi | 20,27316(*) | 3,15544 | ,000 |
| | | Müşteri Temsilcisi | 21,54021(*) | 3,71504 | ,000 | |
| | | Servis Görevlisi | 18,84919(*) | 3,11839 | ,000 | |
| | | Portföy Yöneticisi | 22,65385(*) | 4,97859 | ,000 | |
| | | Yönetici Yardımcısı | 15,44172(*) | 3,93831 | ,002 | |
| | | Şef | 6,95385 | 5,58846 | ,876 | |
| | | Müşteri Temsilcisi | Gişe Yetkilisi | -1,26705 | 2,53137 | ,999 |
| | | | Yönetici | -21,54021(*) | 3,71504 | ,000 |
| | | | Servis Görevlisi | -2,69101 | 2,48503 | ,933 |
| | | | Portföy Yöneticisi | 1,11364 | 4,60841 | 1,000 |
| | | | Yönetici Yardımcısı | -6,09848 | 3,45851 | ,574 |
| | | | Şef | -14,58636 | 5,26136 | ,083 |
| | | Servis Görevlisi | Gişe Yetkilisi | 1,42397 | 1,52665 | ,967 |
| | | | Yönetici | -18,84919(*) | 3,11839 | ,000 |
| | | | Müşteri Temsilcisi | 2,69101 | 2,48503 | ,933 |
| | | | Portföy Yöneticisi | 3,80465 | 4,14249 | ,970 |
| | | | Yönetici Yardımcısı | -3,40747 | 2,80787 | ,889 |
| | | | Şef | -11,89535 | 4,85847 | ,181 |
| | | Portföy Yöneticisi | Gişe Yetkilisi | -2,38068 | 4,17046 | ,998 |
| | | | Yönetici | -22,65385(*) | 4,97859 | ,000 |
| | | | Müşteri Temsilcisi | -1,11364 | 4,60841 | 1,000 |
| | | | Servis Görevlisi | -3,80465 | 4,14249 | ,970 |
| | | | Yönetici Yardımcısı | -7,21212 | 4,79022 | ,741 |
| | | | Şef | -15,70000 | 6,21826 | ,153 |
| | | Yönetici Yardımcısı | Gişe Yetkilisi | 4,83144 | 2,84897 | ,619 |
| | | | Yönetici | -15,44172(*) | 3,93831 | ,002 |
| | | | Müşteri Temsilcisi | 6,09848 | 3,45851 | ,574 |
| | | | Servis Görevlisi | 3,40747 | 2,80787 | ,889 |
| | | | Portföy Yöneticisi | 7,21212 | 4,79022 | ,741 |
| | | | Şef | -8,48788 | 5,42132 | ,704 |
| | Şef | Gişe Yetkilisi | 13,31932 | 4,88233 | ,093 | |
| | | Yönetici | -6,95385 | 5,58846 | ,876 | |
| | | Müşteri Temsilcisi | 14,58636 | 5,26136 | ,083 | |
| | | Servis Görevlisi | 11,89535 | 4,85847 | ,181 | |
| | | Portföy Yöneticisi | 15,70000 | 6,21826 | ,153 | |
| | | Yönetici Yardımcısı | 8,48788 | 5,42132 | ,704 | |

* Anlamlı farklılık 0,05 seviyesindedir.

Bu farklılığın hangi pozisyondan kaynaklandığını belirleyebilmek amacıyla Tukey Testi yapılmıştır. Test sonucunda örgütsel adalet alt boyutunda yönetici ve şef pozisyonunda bulunanların diğer pozisyondakilere göre örgütsel adalete daha fazla inandıkları belirlenmiştir. $p < 0,05$ olduğu için sonuç istatistiksel olarak anlamlıdır.

Ö.V.D' de ise yönetici pozisyonunda görev yapanların diğer pozisyondakilere göre örgütsel vatandaşlık davranışına daha fazla yatkın oldukları tukey testi sonucu belirlenmiştir.

Örgütsel bağlılık açısından değerlendirildiğinde ise; yine yönetici pozisyonunda görev yapanların diğer pozisyondakilere göre örgüte daha bağlı oldukları ortaya konmuştur.

3.5.6.2. Çalışanların Şu Anki Pozisyonda Çalışma Yıllarına Göre Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına İlişkin Farklılığın Testi

Çalışanların pozisyon-unvan-kıdemlerine göre yapılan analizde örgütsel adalet algısı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılıkta çalışanların buldukları pozisyondaki kıdemleri açısından bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu yapılan test sonucu belirlenmiştir ($p < 0,05$ olduğu için). Bu sonuca göre 6. Hipotez olan H_1 : “Çalışanların şu anki pozisyonda çalışma yıllarına göre örgütsel adalet, ö.v.d. ve örgütsel bağlılığa bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.” kabul edilmiştir. Çalışanların aynı pozisyonda uzun yıllar görev yapmasının örgütsel adalet, ö.v.d. ve örgütsel bağlılığa bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık oluşturduğu ifade edilebilir.

Tablo-35: Çalışanların Şu Anki Pozisyonda Çalışma Yıllarına Göre Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Betimsel Dağılımı

| BOYUTLAR | Yıl | N | Ortalama | Standart Sapma | Standart Hata |
|-------------------|---------------|------------|-----------------|-----------------|---------------|
| Örgütsel Adalet | <1 | 95 | 72,4000 | 10,13358 | 1,03968 |
| | 1-3 yıl | 237 | 70,3080 | 12,43091 | ,80747 |
| | 4-6 yıl | 109 | 75,7706 | 15,04969 | 1,44150 |
| | 7-9 yıl | 48 | 86,3750 | 15,91684 | 2,29740 |
| | 10 ve üzeri | 29 | 83,4483 | 11,14702 | 2,06995 |
| | Toplam | 518 | 74,0656 | 13,88832 | ,61022 |
| Ö.V.D. | <1 | 95 | 125,6842 | 14,69496 | 1,50767 |
| | 1-3 yıl | 236 | 123,6949 | 16,93819 | 1,10258 |
| | 4-6 yıl | 109 | 130,3486 | 19,30188 | 1,84878 |
| | 7-9 yıl | 48 | 136,8125 | 16,94755 | 2,44617 |
| | 10 ve üzeri | 29 | 130,8621 | 17,82399 | 3,30983 |
| | Toplam | 517 | 127,0832 | 17,57417 | ,77291 |
| Örgütsel Bağlılık | <1 | 95 | 87,0000 | 12,19086 | 1,25076 |
| | 1-3 yıl | 237 | 83,7637 | 14,34130 | ,93157 |
| | 4-6 yıl | 109 | 91,2661 | 17,57979 | 1,68384 |
| | 7-9 yıl | 48 | 100,7083 | 15,35115 | 2,21575 |
| | 10 ve üzeri | 29 | 99,4138 | 10,47622 | 1,94539 |
| | Toplam | 518 | 88,3822 | 15,67318 | ,68864 |

Tablo-36: Çalışanların Şu Anki Pozisyonda Çalışma Yılına Göre Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü Anova Test Sonuçları

| | | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Kareler Ortalaması | F | p |
|------------------------|---------------|-------------------|---------------------|--------------------|--------|------|
| Örgütsel Adalet Algısı | Aralarında | 13752,765 | 4 | 3438,191 | 20,517 | ,000 |
| | İçindekiler | 85969,003 | 513 | 167,581 | | |
| | Toplam | 99721,768 | 517 | | | |
| Ö.V.D. | Aralarında | 9015,350 | 4 | 2253,838 | 7,675 | ,000 |
| | İçindekiler | 150352,073 | 512 | 293,656 | | |
| | Toplam | 159367,424 | 516 | | | |
| Örgütsel Bağlılık | Aralarında | 16965,313 | 4 | 4241,328 | 19,774 | ,000 |
| | İçindekiler | 110035,003 | 513 | 214,493 | | |
| | Toplam | 127000,317 | 517 | | | |

Tablo-37:Tukey Testi Sonuçları

| BAĞIMLI DEĞİŞKEN | (I) ŞU ANKI POZİSYONDA ÇALIŞMA YILI | (J) ŞU ANKI POZİSYONDA ÇALIŞMA YILI | ORTALAMA FARK (I-J) | STANDART HATA | SIG. |
|------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|---------------------|---------------|-------|
| Örgütsel Adalet Algısı | <1 | 1-3 yıl | 2,09198 | 1,57197 | ,672 |
| | | 4-6 yıl | -3,37064 | 1,81699 | ,343 |
| | | 7-9 yıl | -13,97500(*) | 2,29244 | ,000 |
| | | 10 yıl ve üzeri | -11,04828(*) | 2,74639 | ,001 |
| | | | | | |
| | 1-3 yıl | <1 | -2,09198 | 1,57197 | ,672 |
| | | 4-6 yıl | -5,46263(*) | 1,49818 | ,003 |
| | | 7-9 yıl | -16,06698(*) | 2,04899 | ,000 |
| | | 10 yıl ve üzeri | -13,14026(*) | 2,54671 | ,000 |
| | 4-6 yıl | <1 | 3,37064 | 1,81699 | ,343 |
| | | 1-3 yıl | 5,46263(*) | 1,49818 | ,003 |
| | | 7-9 yıl | -10,60436(*) | 2,24248 | ,000 |
| | | 10 yıl ve üzeri | -7,67763(*) | 2,70483 | ,038 |
| | 7-9 yıl | <1 | 13,97500(*) | 2,29244 | ,000 |
| | | 1-3 yıl | 16,06698(*) | 2,04899 | ,000 |
| | | 4-6 yıl | 10,60436(*) | 2,24248 | ,000 |
| | | 10 yıl ve üzeri | 2,92672 | 3,04465 | ,872 |
| | 10 yıl ve üzeri | <1 | 11,04828(*) | 2,74639 | ,001 |
| | | 1-3 yıl | 13,14026(*) | 2,54671 | ,000 |
| | | 4-6 yıl | 7,67763(*) | 2,70483 | ,038 |
| 7-9 yıl | | -2,92672 | 3,04465 | ,872 | |
| Ö.V.D. | <1 | 1-3 yıl | 1,98930 | 2,08217 | ,875 |
| | | 4-6 yıl | -4,66441 | 2,40525 | ,298 |
| | | 7-9 yıl | -11,12829(*) | 3,03463 | ,003 |
| | | 10 yıl ve üzeri | -5,17786 | 3,63555 | ,612 |
| | | | | | |
| | 1-3 yıl | <1 | -1,98930 | 2,08217 | ,875 |
| | | 4-6 yıl | -6,65371(*) | 1,98454 | ,008 |
| | | 7-9 yıl | -13,11758(*) | 2,71333 | ,000 |
| | | 10 yıl ve üzeri | -7,16715 | 3,37200 | ,211 |
| | 4-6 yıl | <1 | 4,66441 | 2,40525 | ,298 |
| | | 1-3 yıl | 6,65371(*) | 1,98454 | ,008 |
| | | 7-9 yıl | -6,46388 | 2,96849 | ,190 |
| | | 10 yıl ve üzeri | -,51345 | 3,58053 | 1,000 |
| | 7-9 yıl | <1 | 11,12829(*) | 3,03463 | ,003 |
| | | 1-3 yıl | 13,11758(*) | 2,71333 | ,000 |
| | | 4-6 yıl | 6,46388 | 2,96849 | ,190 |
| | | 10 yıl ve üzeri | 5,95043 | 4,03038 | ,578 |
| | 10 yıl ve üzeri | <1 | 5,17786 | 3,63555 | ,612 |
| | | 1-3 yıl | 7,16715 | 3,37200 | ,211 |
| | | 4-6 yıl | -,51345 | 3,58053 | 1,000 |
| 7-9 yıl | | -5,95043 | 4,03038 | ,578 | |

Tablo-37: Tukey Testi Sonuçları (Devamı)

| BAĞIMLI DEĞİŞKEN | (I) ŞU ANKI POZİSYONDA ÇALIŞMA YILI | (J) ŞU ANKI POZİSYONDA ÇALIŞMA YILI | ORTALAMA FARK (I-J) | STANDART HATA | SIG |
|-------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|---------------------|---------------|------|
| Örgütsel Bağlılık | <1 | 1-3 yıl | 3,23629 | 1,77844 | ,363 |
| | | 4-6 yıl | -4,26606 | 2,05564 | ,232 |
| | | 7-9 yıl | -13,70833(*) | 2,59354 | ,000 |
| | | 10 yıl ve üzeri | -12,41379(*) | 3,10711 | ,001 |
| | 1-3 yıl | <1 | -3,23629 | 1,77844 | ,363 |
| | | 4-6 yıl | -7,50234(*) | 1,69495 | ,000 |
| | | 7-9 yıl | -16,94462(*) | 2,31811 | ,000 |
| | | 10 yıl ve üzeri | -15,65008(*) | 2,88121 | ,000 |
| | 4-6 yıl | <1 | 4,26606 | 2,05564 | ,232 |
| | | 1-3 yıl | 7,50234(*) | 1,69495 | ,000 |
| | | 7-9 yıl | -9,44228(*) | 2,53701 | ,002 |
| | | 10 yıl ve üzeri | -8,14774 | 3,06009 | ,061 |
| | 7-9 yıl | <1 | 13,70833(*) | 2,59354 | ,000 |
| | | 1-3 yıl | 16,94462(*) | 2,31811 | ,000 |
| | | 4-6 yıl | 9,44228(*) | 2,53701 | ,002 |
| | | 10 yıl ve üzeri | 1,29454 | 3,44455 | ,996 |
| | 10 yıl ve üzeri | <1 | 12,41379(*) | 3,10711 | ,001 |
| | | 1-3 yıl | 15,65008(*) | 2,88121 | ,000 |
| | | 4-6 yıl | 8,14774 | 3,06009 | ,061 |
| | | 7-9 yıl | -1,29454 | 3,44455 | ,996 |

* Anlamlı farklılık 0,05 seviyesindedir.

Bu farklılığın hangi kıdem grubundan ileri geldiğini belirleyebilmek amacıyla Tukey Testi yapılmıştır. Test sonucu örgütsel adalet boyutunda 10 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanlar ile 7-9 yıl kıdeme sahip olanların diğer kıdem gruplarına göre örgütsel adalete daha fazla inandıkları tespit edilmiştir ($p < 0,05$ olduğu için). Sonuç istatistiksel olarak anlamlıdır.

Ö.V.D.' de ise; 7-9 yıl ve 10 yıl üzeri kıdeme sahip olanlar ile 1-3 yıl kıdeme sahip olanların diğer kıdem gruplarına göre ö.v.d. ye daha fazla yatkın oldukları Tukey Testi sonucu belirlenmiştir.

Son olarak 7-9 yıl kıdeme sahip olanlar ile 1-3 yıl kıdeme sahip olanların diğer kıdem gruplarına göre örgütsel bağlılığa daha yatkın oldukları test sonucunda belirlenmiştir.

3.5.6.3. Çalışanların Aynı Bankada Çalışma Yılına Göre Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına İlişkin Farklılığın Testi

Çalışanların aynı bankada çalışma yıllarına göre yapılan analizde Tablo 38 ve Tablo 39’ daki veriler yorumlandığında örgütsel adalet algısı, ö.v.d. ve örgütsel bağlılıkta çalışanların aynı bankada çalışma yılları açısından bakış açılarında bir farklılık olduğu yapılan test sonucu belirlenmiştir ($p < 0,05$ olduğu için). Bu sonuca göre 7. Hipotez olan H_1 : “Çalışanların aynı bankada çalışma yılına göre örgütsel adalet, ö.v.d. ve örgütsel bağlılığa bakış açılarında anlamlı bir farklılık vardır.” kabul edilmiştir. Bir başka deyişle, eğer çalışanlar uzun yıllar aynı bankada görev yaptığı takdirde örgütsel adalet, ö.v.d. ve örgütsel bağlılığa bakış açılarında anlamlı bir farklılık oluştuğu söylenebilir.

Tablo-38: Çalışanların Aynı Bankada Çalışma Yılına Göre Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Betimsel Dağılımı

| BOYUTLAR | Yıl | N | Ortalama | Standart Sapma | Standart Hata |
|------------------------|-------------|-----|----------|----------------|---------------|
| Örgütsel Adalet Algısı | <1 | 118 | 74,4746 | 9,74435 | ,89704 |
| | 1-3 yıl | 174 | 68,8908 | 14,11737 | 1,07024 |
| | 4-6 yıl | 120 | 75,0417 | 14,55294 | 1,32850 |
| | 7-9 yıl | 68 | 79,2353 | 12,81803 | 1,55442 |
| | 10 ve üzeri | 38 | 84,1579 | 14,18131 | 2,30051 |
| | Toplam | 518 | 74,0656 | 13,88832 | ,61022 |
| Ö.V.D. | <1 | 118 | 128,8814 | 12,55291 | 1,15559 |
| | 1-3 yıl | 174 | 122,7989 | 19,08393 | 1,44675 |
| | 4-6 yıl | 119 | 126,4538 | 18,17884 | 1,66645 |
| | 7-9 yıl | 68 | 131,9706 | 17,85093 | 2,16474 |
| | 10 ve üzeri | 38 | 134,3421 | 16,70940 | 2,71062 |
| | Toplam | 517 | 127,0832 | 17,57417 | ,77291 |
| Örgütsel Bağlılık | <1 | 118 | 88,7458 | 13,88056 | 1,27781 |
| | 1-3 yıl | 174 | 83,0115 | 15,34007 | 1,16293 |
| | 4-6 yıl | 120 | 88,4000 | 15,54738 | 1,41928 |
| | 7-9 yıl | 68 | 94,8382 | 15,55885 | 1,88679 |
| | 10 ve üzeri | 38 | 100,2368 | 12,25282 | 1,98767 |
| | Toplam | 518 | 88,3822 | 15,67318 | ,68864 |

Tablo-39: Aynı Bankada Çalışma Yılına Göre Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü Anova Test Sonuçları

| | | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Kareler Ortalaması | F | p |
|-------------------------------|---------------|--------------------|------------------------|-----------------------|--------|-------------|
| Örgütsel Adalet Algısı | Aralarında | 10481,340 | 4 | 2620,335 | 15,063 | ,000 |
| | İçindekiler | 89240,429 | 513 | 173,958 | | |
| | Toplam | 99721,768 | 517 | | | |
| Ö.V.D. | Aralarında | 7249,135 | 4 | 1812,284 | 6,100 | ,000 |
| | İçindekiler | 152118,288 | 512 | 297,106 | | |
| | Toplam | 159367,424 | 516 | | | |
| Örgütsel Bağlılık | Aralarında | 13209,078 | 4 | 3302,269 | 14,887 | ,000 |
| | İçindekiler | 113791,239 | 513 | 221,815 | | |
| | Toplam | 127000,317 | 517 | | | |

Tablo-40: Tukey Testi Sonuçları

| BAĞIMLI DEĞİŞKEN | (I) AYNI BANKADA ÇALIŞMA YILI | (J) AYNI BANKADA ÇALIŞMA YILI | ORTALAMA FARK (I-J) | STANDART HATA | SIG. |
|------------------------|-------------------------------|-------------------------------|---------------------|---------------|------|
| Örgütsel Adalet Algısı | <1 | 1-3 yıl | 5,58377(*) | 1,57289 | ,004 |
| | | 4-6 yıl | -,56709 | 1,70993 | ,997 |
| | | 7-9 yıl | -4,76072 | 2,00809 | ,125 |
| | | 10 yıl ve üzeri | -9,68332(*) | 2,46009 | ,001 |
| | | <1 | -5,58377(*) | 1,57289 | ,004 |
| | 1-3 yıl | 4-6 yıl | -6,15086(*) | 1,56506 | ,001 |
| | | 7-9 yıl | -10,34449(*) | 1,88626 | ,000 |
| | | 10 yıl ve üzeri | -15,26709(*) | 2,36169 | ,000 |
| | | <1 | ,56709 | 1,70993 | ,997 |
| | | 1-3 yıl | 6,15086(*) | 1,56506 | ,001 |
| | 4-6 yıl | 7-9 yıl | -4,19363 | 2,00196 | ,224 |
| | | 10 yıl ve üzeri | -9,11623(*) | 2,45509 | ,002 |
| | | <1 | 4,76072 | 2,00809 | ,125 |
| | | 1-3 yıl | 10,34449(*) | 1,88626 | ,000 |
| | | 4-6 yıl | 4,19363 | 2,00196 | ,224 |
| | 7-9 yıl | 10 yıl ve üzeri | -4,92260 | 2,67134 | ,350 |
| | | <1 | 9,68332(*) | 2,46009 | ,001 |
| | | 1-3 yıl | 15,26709(*) | 2,36169 | ,000 |
| | | 4-6 yıl | 9,11623(*) | 2,45509 | ,002 |
| | | 7-9 yıl | 4,92260 | 2,67134 | ,350 |
| Ö.V.D. | <1 | 1-3 yıl | 6,08251(*) | 2,05557 | ,027 |
| | | 4-6 yıl | 2,42757 | 2,23932 | ,815 |
| | | 7-9 yıl | -3,08923 | 2,62432 | ,764 |
| | | 10 yıl ve üzeri | -5,46075 | 3,21503 | ,436 |
| | | <1 | -6,08251(*) | 2,05557 | ,027 |
| | 1-3 yıl | 4-6 yıl | -3,65493 | 2,05041 | ,385 |
| | | 7-9 yıl | -9,17174(*) | 2,46510 | ,002 |
| | | 10 yıl ve üzeri | -11,54325(*) | 3,08644 | ,002 |
| | | <1 | -2,42757 | 2,23932 | ,815 |
| | | 1-3 yıl | 3,65493 | 2,05041 | ,385 |
| | 4-6 yıl | 7-9 yıl | -5,51681 | 2,62029 | ,219 |
| | | 10 yıl ve üzeri | -7,88832 | 3,21174 | ,102 |
| | | <1 | 3,08923 | 2,62432 | ,764 |
| | | 1-3 yıl | 9,17174(*) | 2,46510 | ,002 |
| | | 4-6 yıl | 5,51681 | 2,62029 | ,219 |
| | 7-9 yıl | 10 yıl ve üzeri | -2,37152 | 3,49110 | ,961 |
| | | <1 | 5,46075 | 3,21503 | ,436 |
| | | 1-3 yıl | 11,54325(*) | 3,08644 | ,002 |
| | | 4-6 yıl | 7,88832 | 3,21174 | ,102 |
| | | 7-9 yıl | 2,37152 | 3,49110 | ,961 |

Tablo-40: Tukey Testi Sonuçları (Devamı)

| BAĞIMLI DEĞİŞKEN | (I) AYNI BANKADA ÇALIŞMA YILI | (J) AYNI BANKADA ÇALIŞMA YILI | ORTALAMA FARK (I-J) | STANDART HATA | SIG. |
|-------------------|-------------------------------|-------------------------------|---------------------|---------------|-------------|
| Örgütsel Bağlılık | <1 | 1-3 yıl | 5,73427(*) | 1,77612 | ,012 |
| | | 4-6 yıl | ,34576 | 1,93087 | 1,000 |
| | | 7-9 yıl | -6,09247 | 2,26755 | ,057 |
| | | 10 yıl ve üzeri | -11,49108(*) | 2,77796 | ,000 |
| | | | | | |
| | 1-3 yıl | <1 | -5,73427(*) | 1,77612 | ,012 |
| | | 4-6 yıl | -5,38851(*) | 1,76728 | ,020 |
| | | 7-9 yıl | -11,82674(*) | 2,12997 | ,000 |
| | | 10 yıl ve üzeri | -17,22535(*) | 2,66684 | ,000 |
| | 4-6 yıl | <1 | -,34576 | 1,93087 | 1,000 |
| | | 1-3 yıl | 5,38851(*) | 1,76728 | ,020 |
| | | 7-9 yıl | -6,43824(*) | 2,26063 | ,037 |
| | | 10 yıl ve üzeri | -11,83684(*) | 2,77231 | ,000 |
| | 7-9 yıl | <1 | 6,09247 | 2,26755 | ,057 |
| | | 1-3 yıl | 11,82674(*) | 2,12997 | ,000 |
| | | 4-6 yıl | 6,43824(*) | 2,26063 | ,037 |
| | | 10 yıl ve üzeri | -5,39861 | 3,01649 | ,381 |
| | 10 yıl ve üzeri | <1 | 11,49108(*) | 2,77796 | ,000 |
| | | 1-3 yıl | 17,22535(*) | 2,66684 | ,000 |
| | | 4-6 yıl | 11,83684(*) | 2,77231 | ,000 |
| 7-9 yıl | | 5,39861 | 3,01649 | ,381 | |

* Anlamlı farklılık 0,05 seviyesindedir.

Bu farklılığın hangi yaş grubundan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Tukey Testi yapılmıştır. Yapılan test sonucunda aynı bankada örgütsel adalet alt boyutu açısından 10 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanlar ile 1-3 yıl kıdeme sahip olanların diğer kıdem gruplarına göre örgütsel adaletle daha fazla inandıkları tespit edilmiştir. Sonuç $p < 0,05$ olduğu için istatistiksel olarak anlamlıdır.

Örgütsel vatandaşlık davranışında ise 10 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanların diğer kıdem gruplarına göre örgütsel vatandaşlık davranışına daha fazla yatkın oldukları yapılan Tukey Testi sonucu ortaya konmuştur.

Son olarak 10 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanlar 7-9 yıl kıdeme sahip olanlar ve 1-3 yıl kıdeme sahip olanların diğer kıdem gruplarına göre örgütsel bağlılığa daha yatkın oldukları yapılan test sonucu belirlenmiştir.

3.5.6.4. Çalışanların Bankacılık Sektöründe Çalışma Yılına Göre Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına İlişkin Farklılığın Testi

Çalışanların bankacılık sektöründe genel çalışma kıdemine göre yapılan analizde Tablo 41 ve 42’deki veriler yorumlandığında örgütsel adalet algısı, ö.v.d. ve örgütsel bağlılıkta çalışanların genel kıdemleri açısından bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu yapılan test sonucu belirlenmiştir ($p < 0,05$ olduğu için). Bu sonuca göre 8. Hipotez olan H_1 : “Çalışanların bankacılık sektöründe çalışma yılına göre örgütsel adalet, ö.v.d. ve örgütsel bağlılığa bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.” kabul edilmiştir. Bankacılık sektöründeki genel çalışma kıdeminin örgütsel adalet, ö.v.d. ve örgütsel bağlılığa bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık oluşturduğu söylenebilir.

Tablo-41: Bankacılık Sektöründe Çalışma Yılına Göre Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına İlişkin Farklılığın Testi

| BOYUTLAR | Yıl | N | Ortalama | Standart Sapma | Standart Hata |
|------------------------|-----------------|------------|-----------------|-----------------|---------------|
| Örgütsel Adalet Algısı | <1 | 55 | 73,0545 | 10,95347 | 1,47697 |
| | 1-3 yıl | 150 | 70,1333 | 11,90323 | ,97189 |
| | 4-6 yıl | 95 | 72,9158 | 12,23151 | 1,25493 |
| | 7-9 yıl | 103 | 72,7767 | 15,84046 | 1,56081 |
| | 10 yıl ve üzeri | 115 | 81,7826 | 14,18968 | 1,32319 |
| | Toplam | 518 | 74,0656 | 13,88832 | ,61022 |
| Ö.V.D. | <1 | 55 | 122,8000 | 15,83760 | 2,13554 |
| | 1-3 yıl | 150 | 124,8867 | 16,77508 | 1,36968 |
| | 4-6 yıl | 95 | 126,8737 | 12,76818 | 1,30999 |
| | 7-9 yıl | 102 | 125,5098 | 19,98749 | 1,97906 |
| | 10 yıl ve üzeri | 115 | 133,5652 | 19,05630 | 1,77701 |
| | Toplam | 517 | 127,0832 | 17,57417 | ,77291 |
| Örgütsel Bağlılık | <1 | 55 | 86,4909 | 14,25414 | 1,92203 |
| | 1-3 yıl | 150 | 82,6200 | 14,98933 | 1,22387 |
| | 4-6 yıl | 95 | 88,2421 | 12,51953 | 1,28448 |
| | 7-9 yıl | 103 | 89,7767 | 16,89758 | 1,66497 |
| | 10 yıl ve üzeri | 115 | 95,6696 | 15,44868 | 1,44060 |
| | Toplam | 518 | 88,3822 | 15,67318 | ,68864 |

Tablo-42: Bankacılık Sektöründe Çalışma Yılına Göre Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki Farkların Algılanmasında Tek Yönlü Anova Test Sonuçları

| | | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Kareler Ortalaması | F | p |
|-------------------------------|---------------|--------------------|------------------------|-----------------------|--------|-------------|
| Örgütsel Adalet Algısı | Aralarında | 9520,843 | 4 | 2380,211 | 13,537 | ,000 |
| | İçindekiler | 90200,925 | 513 | 175,830 | | |
| | Toplam | 99721,768 | 517 | | | |
| Ö.V.D. | Aralarında | 6821,315 | 4 | 1705,329 | 5,724 | ,000 |
| | İçindekiler | 152546,109 | 512 | 297,942 | | |
| | Toplam | 159367,424 | 516 | | | |
| Örgütsel Bağlılık | Aralarında | 11486,492 | 4 | 2871,623 | 12,753 | ,000 |
| | İçindekiler | 115513,825 | 513 | 225,173 | | |
| | Toplam | 127000,317 | 517 | | | |

Tablo-43: Tukey Testi Sonuçları

| BAĞIMLI DEĞİŞKEN | (I) BANKACILIK SETÖRÜNDE ÇALIŞMA YILI | (J) BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ÇALIŞMA YILI | ORTALAMA FARK (I-J) | STANDART HATA | SIG. |
|------------------------|---------------------------------------|--|---------------------|---------------|-------|
| Örgütsel Adalet Algısı | <1 | 1-3 yıl | 2,92121 | 2,09024 | ,630 |
| | | 4-6 yıl | ,13876 | 2,24672 | 1,000 |
| | | 7-9 yıl | ,27785 | 2,21450 | 1,000 |
| | | 10 yıl ve üzeri | -8,72806(*) | 2,17391 | ,001 |
| | 1-3 yıl | <1 | -2,92121 | 2,09024 | ,630 |
| | | 4-6 yıl | -2,78246 | 1,73869 | ,498 |
| | | 7-9 yıl | -2,64337 | 1,69685 | ,525 |
| | | 10 yıl ve üzeri | -11,64928(*) | 1,64352 | ,000 |
| | 4-6 yıl | <1 | -,13876 | 2,24672 | 1,000 |
| | | 1-3 yıl | 2,78246 | 1,73869 | ,498 |
| | | 7-9 yıl | ,13909 | 1,88625 | 1,000 |
| | | 10 yıl ve üzeri | -8,86682(*) | 1,83842 | ,000 |
| | 7-9 yıl | <1 | -,27785 | 2,21450 | 1,000 |
| | | 1-3 yıl | 2,64337 | 1,69685 | ,525 |
| | | 4-6 yıl | -,13909 | 1,88625 | 1,000 |
| | | 10 yıl ve üzeri | -9,00591(*) | 1,79890 | ,000 |
| | 10 ve + | <1 | 8,72806(*) | 2,17391 | ,001 |
| | | 1-3 yıl | 11,64928(*) | 1,64352 | ,000 |
| | | 4-6 yıl | 8,86682(*) | 1,83842 | ,000 |
| | | 7-9 yıl | 9,00591(*) | 1,79890 | ,000 |
| | <1 | 1-3 yıl | -2,08667 | 2,72092 | ,940 |
| 4-6 yıl | | -4,07368 | 2,92461 | ,633 | |
| 7-9 yıl | | -2,70980 | 2,88758 | ,882 | |
| 10 yıl ve üzeri | | -10,76522(*) | 2,82983 | ,001 | |
| Ö.V.D. | 1-3 yıl | <1 | 2,08667 | 2,72092 | ,940 |
| | | 4-6 yıl | -1,98702 | 2,26330 | ,905 |
| | | 7-9 yıl | -,62314 | 2,21524 | ,999 |
| | | 10 yıl ve üzeri | -8,67855(*) | 2,13941 | ,001 |
| | 4-6 yıl | <1 | 4,07368 | 2,92461 | ,633 |
| | | 1-3 yıl | 1,98702 | 2,26330 | ,905 |
| | | 7-9 yıl | 1,36388 | 2,46114 | ,981 |
| | | 10 yıl ve üzeri | -6,69153(*) | 2,39312 | ,043 |
| | 7-9 yıl | <1 | 2,70980 | 2,88758 | ,882 |
| | | 1-3 yıl | ,62314 | 2,21524 | ,999 |
| | | 4-6 yıl | -1,36388 | 2,46114 | ,981 |
| | | 10 yıl ve üzeri | -8,05541(*) | 2,34772 | ,006 |
| | 10 ve + | <1 | 10,76522(*) | 2,82983 | ,001 |
| | | 1-3 yıl | 8,67855(*) | 2,13941 | ,001 |
| | | 4-6 yıl | 6,69153(*) | 2,39312 | ,043 |
| | | 7-9 yıl | 8,05541(*) | 2,34772 | ,006 |

Tablo-43: Tukey Testi Sonuçları (Devamı)

| BAĞIMLI DEĞİŞKEN | (I) BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ÇALIŞMA YILI | (J) BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ÇALIŞMA YILI | ORTALAMA FARK (I-J) | STANDART HATA | SIG. |
|-------------------|--|--|---------------------|---------------|------|
| Örgütsel Bağlılık | <1 | 1-3 yıl | 3,87091 | 2,36542 | ,475 |
| | | 4-6 yıl | -1,75120 | 2,54250 | ,959 |
| | | 7-9 yıl | -3,28579 | 2,50603 | ,684 |
| | | 10 yıl ve üzeri | -9,17866(*) | 2,46010 | ,002 |
| | 1-3 yıl | <1 | -3,87091 | 2,36542 | ,475 |
| | | 4-6 yıl | -5,62211(*) | 1,96759 | ,036 |
| | | 7-9 yıl | -7,15670(*) | 1,92023 | ,002 |
| | | 10 yıl ve üzeri | -13,04957(*) | 1,85989 | ,000 |
| | 4-6 yıl | <1 | 1,75120 | 2,54250 | ,959 |
| | | 1-3 yıl | 5,62211(*) | 1,96759 | ,036 |
| | | 7-9 yıl | -1,53459 | 2,13457 | ,952 |
| | | 10 yıl ve üzeri | -7,42746(*) | 2,08045 | ,004 |
| | 7-9 yıl | <1 | 3,28579 | 2,50603 | ,684 |
| | | 1-3 yıl | 7,15670(*) | 1,92023 | ,002 |
| | | 4-6 yıl | 1,53459 | 2,13457 | ,952 |
| | | 10 yıl ve üzeri | -5,89287(*) | 2,03572 | ,032 |
| | 10 ve üzeri | <1 | 9,17866(*) | 2,46010 | ,002 |
| | | 1-3 yıl | 13,04957(*) | 1,85989 | ,000 |
| | | 4-6 yıl | 7,42746(*) | 2,08045 | ,004 |
| | | 7-9 yıl | 5,89287(*) | 2,03572 | ,032 |

* Anlamlı farklılık 0,05 seviyesindedir.

Bu farklılığın hangi genel çalışma kıdemi grubundan kaynaklandığını ortaya koyabilmek amacıyla Tukey Testi yapılmıştır. Yapılan test sonucunda 10 yıl ve üzeri genel kıdeme sahip olanların diğer kıdem gruplarına göre örgütsel adalete daha fazla inandıkları tespit edilmiştir. Sonuç istatistiksel olarak anlamlıdır.

Ö.V.D' de ise 10 yıl ve üzeri genel çalışma kıdemine sahip olanların diğer kıdem gruplarına göre ö.v.d ye daha fazla yatkın oldukları tukey testi sonucu belirlenmiştir.

Son olarak 10 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanlar ile 1-3 yıl kıdeme sahip olanların diğer kıdem gruplarına göre örgütsel bağlılığa daha yatkın oldukları yapılan test sonucu belirlenmiştir.

3.5.6.5. Çalışılan Banka Türüne Göre Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına İlişkin Farklılık Testi

Çalışanların banka türlerine göre örgütsel adalet, ö.v.d. ve örgütsel bağlılık alt boyutlarına ilişkin yapılan t testi sonucunda özel banka çalışanlarının kamu bankası çalışanlarına göre ö.v.d.' ye daha yatkın oldukları ve daha çok ö.v.d. sergiledikleri belirlenmiştir ($p < 0,05$). Öte yandan örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık açısından özel ve kamu bankası çalışanları açısından bir farklılık bulunamamıştır. Bu sonuca göre 9. Hipotez olan H_1 : “Çalışanların banka türüne göre örgütsel adalet, ö.v.d. ve örgütsel bağlılığa bakış açılarında anlamlı bir farklılık vardır.” kabul edilmiştir. Fakat özel ve kamu bankacılık sektöründe çalışanların yalnızca ö.v.d. ye bakış açılarında anlamlı bir farklılık olduğu söylenebilir.

Tablo-44: Çalışılan Banka Türüne Göre Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına İlişkin Farklılığın Testi

| BOYUTLAR | Banka Türü | N | Ortalama | Standart Sapma | Standart Hata |
|------------------------|--------------|-----|----------|----------------|---------------|
| Örgütsel Adalet Algısı | Kamu Bankası | 239 | 75,0460 | 15,43086 | ,99814 |
| | Özel Banka | 279 | 73,2258 | 12,38251 | ,74132 |
| Ö.V.D. | Kamu Bankası | 239 | 124,6946 | 20,72415 | 1,34053 |
| | Özel Banka | 278 | 129,1367 | 14,04130 | ,84214 |
| Örgütsel Bağlılık | Kamu Bankası | 239 | 89,2385 | 17,26650 | 1,11688 |
| | Özel Banka | 279 | 87,6487 | 14,15733 | ,84758 |

Tablo-45: Bağımsız Gruplar Testi (Independent Samples “t” Test)

| | | Eş Değer Ortalamalar T Testi | | | | | | |
|-------------------------------|----------------------------------|------------------------------|---------------------|-----------|---------------|---------------------|--------------------|-----------|
| | | t | Serbestlik Derecesi | p 2-yönlü | Ortalama Fark | Standart Hata, Fark | % 95 Güven Aralığı | |
| | | | | | | | En Düşük | En Yüksek |
| Örgütsel Adalet Algısı | Varsayılan eşdeğer varyanslar | 1,489 | 516 | ,137 | 1,82022 | 1,22265 | -,58177 | 4,22221 |
| | Varsayılmayan eşdeğer varyanslar | 1,464 | 454,570 | ,144 | 1,82022 | 1,24332 | -,62314 | 4,26358 |
| Ö.V.D. | Varsayılan eşdeğer varyanslar | -2,886 | 515 | ,004 | -4,44213 | 1,53935 | -7,46630 | -1,41796 |
| | Varsayılmayan eşdeğer varyanslar | -2,806 | 408,286 | ,005 | -4,44213 | 1,58311 | -7,55419 | -1,33007 |
| Örgütsel Bağlılık | Varsayılan eşdeğer varyanslar | 1,151 | 516 | ,250 | 1,58975 | 1,38097 | -1,12327 | 4,30276 |
| | Varsayılmayan eşdeğer varyanslar | 1,134 | 460,352 | ,257 | 1,58975 | 1,40207 | -1,16550 | 4,34500 |

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Türk bankacılık sektörü, bugün gerek mali, gerekse kurumsal yapıları itibariyle göz ardı edilemeyecek bir seviyeye ulaşmış bulunmaktadır. Bankalar sadece parasal kontrol için bir kanal olmayıp, ekonominin yeniden yapılanmasında ve uzun dönemli sürdürülebilir makroekonomik istikrarın sağlanmasında etkili olan kurumlardır. Mali sistem için de bu denli önemli bir role sahip olan bankacılık sektörünün, iktisadi sistemle etkileşimini açık ve net biçimde ortaya koyabilmesi ve sağlıklı bir yapıda işleyebilmesi gerekmektedir (Yıldırım, 10.12.2009).

Türkiye’de Batı ülkelerindeki gibi, banka dışı mali araçların gelişmiş olmaması ve sermaye piyasasının henüz gelişme aşamasında olması nedeniyle, bankalar; mali sistemin temelini oluşturmakta, ekonominin işleyişi, halkın tasarruflarının toplanması ve kullanım alanlarına dağıtılması açısından önemli rol oynamaktadırlar. Türkiye’de mali kaynakların çok büyük bir bölümü bankalar tarafından toplanmakta ve kullanılmaktadır. Yurt dışı kaynakların da önemli bir kısmı bankalar aracılığı ile sağlanmaktadır. Mali sistem içerisinde bu kadar önemli bir yeri olan bankacılık sektörünün sorunsuz bir şekilde işlemesi, güçlü bir ekonomik yapının en önemli unsurlarından biridir (Yıldırım, 10.12.2009).

Bu işleyişin sağlanması için göz önünde bulundurulması gereken ve konunun merkezinde yer alan en önemli unsur şüphesiz “insan” faktörüdür. Dolayısıyla bir sektörün devamı ve verimli çalışması personeline verdiği değer ve öneme bağlıdır. En riskli sektörlerden biri olarak bilinen bankacılık mesleğini icra eden çalışanların psiko-sosyal yapısı bu araştırmanın ana temasını oluşturmaktadır.

Çalışmanın bu bölümünde oldukça geniş bir iş sahası olan, kamu ve özel bankaların kendi bünyelerinde çalışan personellerin, örgütsel adalet algılarının, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri incelenmiştir. Edirne, Kırklareli ve Tekirdağ İllerinde, toplam 518 bankacı üzerinde yapılan araştırmada kurumların isimleri etik kurallar gereği belirtilmemiştir. Araştırmada örgütsel adalet algısı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık tek boyutta ele alınarak

incelenmiştir. Araştırmadan çıkan sonuçlar ile literatürde kabul görmüş diğer çalışmaların sonuçları kıyaslanarak değerlendirilmiştir.

Buna göre sonuçlar demografik değişkenler açısından incelendiğinde:

Literatürde “yaş” ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki incelendiğinde sanayi çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmanın sonuçları, iki değişken arasında anlamlı bir farklılık olmadığını ortaya koymuştur (Yürür, 2008:307). Yaş ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin sorgulandığı bir başka çalışmada ise iki değişken arasında herhangi bir ilişkinin olmadığı yönünde bulgular elde edilmiştir (Köse vd., 2003: 1-19). Literatürdeki bazı araştırmaların sonuçları böyleyken, mevcut çalışmada ise yaş ile örgütsel adalet arasında anlamlı bir farklılığın olduğu Tukey Testi sonucu ortaya konmuştur. Araştırma sonuçları göstermektedir ki bireylerin yaşları ilerledikçe adaletle olan inançları daha da artmaktadır. Dolayısıyla genç bir işgören ile yaşı ilerlemiş bir başka işgörenin adalet algılamasında anlamlı bir farklılık söz konusudur.

Bu farklılığın nedenleri incelendiğinde; gençlerin çalışma hayatına yeni girdikleri yıllarda daha idealist olmaları, işe ve çalışılan kurumda karşılaştıkları olumsuz durumlara karşı daha hassas yaklaşımları, buna ek olarak iş hayatında hayır diyememek, beklentilerle iş yaşamı gerçeklerinin uyuşmazlığı, bunun sonucunda bireyin yıpranması ve iş yaşamındaki adaleti sorgulaması gibi sebepler ortaya çıkmaktadır (Sağlam Arı ve Bal Çına, 2008: 138).

Konu örgütsel vatandaşlık davranışı açısından değerlendirildiğinde özellikle 46–55 yaş aralığında yer alan çalışanlar, kendilerini örgütün bir bireyi olarak görme konusunda diğer çalışanlara oranla daha inançlıdırlar. Bolat ve arkadaşları tarafından otel işgörenleri üzerinde yapılan araştırmanın sonuçlarına göre, yaşın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmadığı yönündedir (Bolat vd., 2009: 232). Bolat ve arkadaşlarının araştırmasına ait bulgular, Coyle ve Shapiro (2002), Ehigie ve Otukaya (2005), Williams ve arkadaşlarının (2002) bulguları ile tutarlılık göstermektedir.

“Yaş” değişkeni ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki değerlendirildiğinde ise; daha karmaşık bir tablo ile karşılaşmaktadır. Literatürde araştırmayı destekler nitelikte çalışmalar olduğu kadar karşıt görüşü savunan çalışmalarda mevcuttur. 1999 yılında Kırel tarafından iki farklı büyükşehirde faaliyet gösteren alışveriş merkezlerinde yapılmış bir araştırmada, yaş ilerledikçe çalışan personelin performansının düştüğüne ve gençlerin işlerini daha eğlenceli bulduğuna ilişkin bulgulara rastlanmıştır (Kırel, 1999: 115–136). Öte yandan yaş ilerledikçe örgütsel bağlılığın artacağını savunan görüşlerde mevcuttur (İnce ve Gül, 2005: 65). Bu durumu (yaşlı çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin genç çalışanlara göre daha yüksek olmasını) aşağıdaki nedenlere bağlamak mümkündür (Balay, 2000:41):

- Çalışanların kariyer yapma imkanları hizmet süresiyle bağdaştırılacak bir durumdur. Bu durumda bir çalışan örgütte ne kadar uzun süre görev yaparsa terfi etme olasılığı da o oranda artmaktadır.
- Yaşlı insanlar risk almaktan kaçındıkları için, gençlere göre yeni iş imkanlarına karşı daha kapalıdırlar.
- Yaşlı çalışanlar işlerini yaparken artan tecrübelerine güvenmekte ve işlerinden daha fazla tatmin olmaktadır.

Yaş ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığını savunan görüşlerde mevcuttur. Çakar ve Ceylan’ ın 2005 yılında yaptıkları araştırmanın bulguları bu durumu destekler niteliktedir. Kamu ve özel sektörde çalışan 84 kişilik örneklem üzerinde yapılan bu araştırmada, örgütsel bağlılık konusunda sözü geçen pek çok çalışmanın aksine yaş ile örgüte bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye rastlanmadığı belirtilmiştir (Çakar ve Ceylan, 2005: 63).

Bankacılar üzerinde yapılan araştırmanın sonuçlarına göre ise; 36-45 ve 46-55 yaşındaki çalışanların 25 yaşından küçük çalışanlara göre örgütlerine daha bağlı oldukları yapılan test sonucu ortaya konmuştur.

Banka çalışanlarının değerlendirildiği bir başka konu da adalet algıları, vatandaşlık davranışları ve bağlılık düzeyleri ile gelir düzeyi arasındaki ilişkinin boyutudur. Araştırmanın sonuçları üç değişken ile gelir düzeyi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Dolayısıyla gelir düzeyi, çalışanların örgütlerine olan bakış açısını olumlu yönde etkileyen en önemli unsurlardan biri olarak değerlendirilebilir. Alınan ücretin yeterliliği, ihtiyaçlarını karşılama derecesi gibi unsurlar çalışan tarafından yeterli bulunuyorsa, işinde duyduğu memnuniyet ve bağlılık düzeyi artmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 23). Çalışan bireyler için büyük öneme sahip olan bu kavram, hayal gücüyle sınırlı olan insan ihtiyaçlarını giderebilmede olmazsa olmaz bir unsurdur.

Değerlendirmeye alınan bir başka konuda çalışanların cinsiyet durumları ile adalet algısı, vatandaşlık davranışları, bağlılık düzeyi, arasındaki ilişkinin boyutudur. Söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin boyutunu ölçmek amacıyla yapılan t testi ve varyans analiz sonucuna göre anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Yazıcıoğlu ve Topaloğlu tarafından Muğla İlinde yapılan araştırmanın bulguları konunun adalet boyutu yönüyle tutarlılık göstermektedir. Konaklama işletmelerinde yapılan bu çalışmada cinsiyet değişkeni açısından örgütsel adalet ve unsurlarının algılanmasında farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 12). Lise öğretmenlerine yönelik bir çalışmadan elde edilen bulgular, öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin görüşlerinin, cinsiyet değişkenine göre anlamlı biçimde farklılaşmadığını ifade etmektedir (Cömert vd., 2008: 3). Foley ve arkadaşları tarafından yapılan araştırmanın bulguları ise; kadın çalışanların örgütsel adalet algılarının erkek çalışanlara göre daha düşük düzeyde olduğunu ortaya koymuştur (Foley vd., 2005:421-450).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ve cinsiyet arasındaki ilişkinin sonuçları incelendiğinde; iki değişken arasında anlamlı bir farklılık olmadığı yapılan test sonucu ortaya konmuştur. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin görüşlerinin ele alındığı bir araştırmanın bulguları bu sonuç ile tutarlılık göstermektedir (Titrek vd., 2009). Yılmaz ve Taşdan (2009) tarafından yapılan çalışmada da söz konusu değişkenler arasında bir anlamlı bir fark olmadığı sonucuna varılmıştır. Köse ve

arkadaşları tarafından akademisyenler üzerinde yapılan bir araştırmada ise; örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları (nezaket ve sivil erdem) ile cinsiyet arasında zayıf da olsa olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada, bayan akademisyenlerin, nezaket ve sivil erdem davranışlarının daha yüksek düzeyde değere sahip oldukları tespit edilmiştir (Köse vd., 2003: 14).

Araştırmaya konu olan bir diğer konu örgütsel bağlılık ve cinsiyet arasındaki ilişkidir. Banka çalışanları üzerinde yapılan araştırmanın sonuçları her ne kadar iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığını ortaya koysa da literatürde erkeklerin mi yoksa kadınların mı örgütlerine daha bağlı oldukları konusunda görüş ayrılıkları vardır.

Buna göre kadın çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha düşük olduğunu savunan araştırmacıların ileri sürdükleri iki neden vardır. Bunlardan birincisi kadınların ailesel rollere verdikleri önem iken, diğeri kadınların işgücüne katılmalarının önündeki toplumsal engellerdir. Bu görüşler kadınların erkeklere oranla örgütlerine daha az bağlılık gösterdiğini iddia etmesine rağmen, literatürde kadınların erkeklerden daha fazla bağlılık gösterdikleri görüşü hakimdir. Bu görüşü savunan araştırmacıların ileri sürdükleri nedenler arasında kadın çalışanların örgütlerinde daha istikrarlı olmaları ve karşılaştıkları olumsuzlukların motivasyonlarını arttırmasıdır (İnce ve Gül, 2005: 61–63).

Mevcut araştırmada cinsiyet değişkeninde olduğu gibi medeni durumda da örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya konmuştur.

Mevcut araştırmada örgütsel adalet algısının, örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri incelemek üzere regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgular örgütsel adalet algısının diğer iki değişkeni pozitif yönde etkilediği yönündedir. Bu bulgular açıklanacak olursa;

Örgütsel adalet algısının, örgütsel vatandaşlık davranışına olan etkisi incelendiğinde, iki değişken arasında tahmin edilen regresyonda ilişkinin pozitif yönde ve orta derecede olduğu korelasyon katsayısından ($r=0.617$) anlaşılmaktadır. Buna göre örgütsel adalet algısındaki artış örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilemektedir.

Öğüt ve arkadaşları tarafından Nevşehir ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otellerde ön büro, kat hizmetleri ve yiyecek içecek departmanlarında çalışan 106 işgören üzerinde yapılan araştırmanın sonuçları mevcut araştırma ile tutarlılık göstermektedir. Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel adalet algılamalarının, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinde etkili bir faktör olduğu araştırma bulguları ile sabittir (Öğüt vd., 2009).

Gürbüz (2008: 49) tarafından bir kamu kurumunun Erzurum bölgesindeki 380 çalışanı üzerinde yapılan araştırmada algılanan örgütsel adaletin, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olduğu belirtilmiştir.

Gazi Üniversitesi'ne bağlı 8 fakültede görev yapan 295 öğretim elemanının örgütsel adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemek üzere yapılan bir araştırmanın sonuçları ise; iki değişken arasında pozitif yönde anlamlı korelasyonel bir ilişki bulunduğu belirtilmiştir (Buluç, 2009: 368)

Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında da pozitif yönde orta dereceli bir ilişki olduğu ortaya konmuştur ($r=0.743$). Bununla beraber örgütsel adalettaki bir birimlik artışın örgütsel bağlılığı 0.839 birim arttırdığı tespit edilmiştir.

Kütahya, Aksaray ve Mardin İllerinde TEDAŞ bünyesinde çalışan 142 elektrik idaresi personeli üzerinde yapılan bir araştırmanın sonuçları, kaçak elektrik kullanımına karşı çalışanların tutumlarının, örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılığın bazı boyutları ile olumlu yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Araştırma bulguları kaçak elektrik kullanımına karşı sergilenen davranışların adalet algısını değiştirdiği ve adalet algısında meydana gelen bu değişikliğin örgütsel bağlılığı da etkilediğini ortaya koymaktadır. (Ceylan ve Dinç, 2008: 137).

Sağlık sektöründe yapılan bir araştırmaya göre de örgütsel adaletin örgütsel bağlılığı etkilediğine ilişkin bulgular elde edilmiştir (Li-Ping Tang ve Sarsfield-Boldvin, 1996: 25–32).

Yurt dışında işletme (MBA) öğrencileriyle yapılan bir araştırmada örgütsel adalet boyutlarından adil işlem ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu belirtilmiştir (Lemon ve Jones, 2001: 268–281).

Gerek yurt içinde gerekse yurt dışında yapılan araştırmalar göstermektedir ki örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki mevcuttur. Örgütsel adalet algısının, bireylerin örgütsel bağlılığına etki yaptığı söylenebilir.

Kendilerine adil davranıldığını hisseden bireyler, olumlu davranışsal tepkiler verir. Bu tepkiler adil yönetim anlayışı sergileyen idarecilere ve örgüte verimlilik, kaliteli hizmet, huzurlu bir iş ortamı, müşteri memnuniyeti gibi sonuçlarla geri besleme yapar. Eşit ve adaletli bir çalışma ortamının getireceği en olumlu sonuç, çalışanların örgüte olan bağlılık duygularının artmasıdır. Yüksek düzeyde bağlılık gösteren bireyler işini severek yapma, işe vaktinde gelme, aldığı ücretten memnuniyet duyma gibi konularda daha hassas davranırlar. İş tatmin düzeyleri diğer çalışanlara göre daha yüksektir. Eğer birey çalışma ortamında adaletsizlik algırsa, bu durum örgütte olumsuz sonuçlara yol açabilir.

Çalışanlar görev pozisyon durumlarına göre, örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık açısından değerlendirildiğinde aralarında anlamlı bir farklılık olduğu yapılan tukey testi ile ortaya konmuştur. Test sonucunda yönetici ve şef pozisyonunda bulunanların diğer pozisyondakilere göre örgütsel adalet, yönetici pozisyonundakilerin ise ö.v.d'ye ve örgütsel bağlılığa daha fazla inandıkları tespit edilmiştir ($p < 0,05$ olduğu için). Bu konumda görev yapan kişilerin üç değişkene olan inançlarının daha fazla oluşunu, bu kişilerin karar alıcı pozisyonda görev yapıyor olmalarına bağlamak mümkündür.

Çalışanlar pozisyon-unvan-kıdemleri ile aynı bankada çalışma yılına göre kıdemleri değerlendirildiğinde örgütsel adalet algısı, ö.v.d. ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farklılığın olduğu dikkati çekmektedir.

Araştırmanın sonucu literatürde yer alan başka bir çalışma ile karşılaştırıldığında Yürür tarafından bir sanayi işletmesinde yapılan araştırmanın sonuçları dikkati çekmektedir. 414 kişi üzerinde yapılan araştırmanın bulgularına göre çalışanların örgütsel adalet algıları açısından, farklı örgütsel pozisyonlarda çalışıyor olmaları, 5 yıl, 10 yıl vb. gibi farklı sürelerde örgütte çalışıyor olmaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir (Yürür, 2008: 307).

Yine Gaziantep İlinde Aile Şirketleri' nin örgütsel vatandaşlık davranışını incelemek üzere yapılan bir tez çalışmasında araştırmanın alt problemini oluşturan katılımcıların pozisyon, kıdem yılı, sektörde geçirilen faaliyet yılı gibi kriterlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme açısından çalışanlar üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı belirtilmiştir (Demir, 2007: 66).

Kaya tarafından polis memurları üzerinde yapılan bir başka çalışmada da hizmet yılı ve aynı hizmetteki görev süresi ile örgütsel bağlılığın bazı boyutları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığına dair bulgular ortaya konmuştur (Kaya, 2007:89).

Çalışanlar genel kıdem durumlarına göre incelendiğinde ise; örgütsel adalet, ö.v.d. ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya konmuştur. Bu farklılığın hangi kıdem grubundan ileri geldiğini tespit etmek amacıyla tukey testi yapılmıştır. Yapılan test sonucunda 10 yıl ve üzeri genel kıdem sahip olanların diğer kıdem gruplarına göre örgütsel adalet algısı, ö.v.d. ve örgüte bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu üç değişken ile genel kıdem durumu arasında anlamlı bir ilişkinin olmasını; çalışanların zamanla beklentilerinin azalmasına, daha doyumlu olmalarına, çalışma hayatında geçen yıllarla birlikte iş seçeneklerinin azalmasına, iş tecrübelerinin artmasına bağlamak mümkündür.

Dikkati çeken bir diğer sonuçta örgütsel bağlılık konusunda hem 10 yıl ve üzeri çalışan bireylerin, hem de 1-3 yıl arası çalışma tecrübesi olan bireylerin örgütlerine daha bağlı olmasıdır. 1-3 arası çalışma tecrübesine sahip olan bireylerin meslek hayatlarına yeni adım atmış olmaları nedeniyle daha idealist olmaları, örgüte olan inanç ve bağlılıklarının daha yüksek düzeyde olmasına imkan sağlayabilir.

Genel kıdem durumuyla ilgili literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde farklı sonuçlara rastlanmaktadır. Bu çalışmalarla kıyaslama yapıldığında aşağıdaki değerlendirmelere yer verilmiştir:

Araştırmanın sonuçları ile benzerlik gösteren bir çalışmada, bireylerin örgütsel adalete ilişkin görüşlerinin kıdem değişkenine göre anlamlı biçimde farklılaştığını ortaya koymuştur (Cömert, 2008:12). Titrek tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarında da 0-5 yıl kıdeme sahip genç bireylerin örgütsel adalet algısının, 6 yıl ve üzeri kıdeme sahip orta yaşlı ve olgun-kıdemi fazla olan bireylerin adalet algısından daha olumsuz olduğu ve algılarının anlamlı olarak farklılaştığı tespit edilmiştir (Titrek, 2009: 565).

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları ile genel kıdem durumunu bir makalede değerlendiren Hündür; kişilerin kıdemlerinin artması ile birlikte örgüt yararına gerçekleştirdikleri davranış biçimlerinin de arttığı vurgulanmıştır. Çünkü örgüt içinde kıdemi yüksek olan çalışanlar, daha tecrübeli olduklarından daha çekici pozisyonlar elde etmektedirler. Yine bu çalışmada kıdem artmasıyla birlikte işverene olan güvenin arttığı, buna bağlı olarak da daha fazla yükümlülük hisseden bireyin daha fazla aktiviteyi rol kapsamında algılayarak örgütsel vatandaşlığa yönelik davranışları gösterdiği belirtilmiştir (Hündür, 17.03.2010).

Bahar Dede tarafından Trabzon, Giresun ve Rize İllerinde faaliyet gösteren bankalarda yapılan “Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Etkileri” konulu yüksek lisans tez çalışmasında; kıdem yılının, ö.v.d. boyutları üzerinde etkili olup olmadığını araştırılmıştır. Yapılan anova analizi ve post hoc testi sonucunda kıdem yılının ö.v.d. boyutları üzerinde etkili olduğuna dair bulgular elde edilmiştir (Dede, 2009: 9).

Topaloğlu ve arkadaşları tarafından Ankara İlinde 343 çalışan üzerinde yapılan bir araştırmada ise; örgütsel bağlılık ile kıdem yılı değişkeni arasında bir ilişkinin olup olmadığına bakılmış ve 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Mesleğe yeni başlayan bireylerin örgütsel bağlılık düzeylerinin daha kıdemli bireylere göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Ancak öte yandan 16 yıldan sonra da çalışanların bağlılıklarında bir artış olduğu gözlenmiştir. Topaloğlu ve arkadaşları bu sonucu; çalışanların mevcut şartlara ve imkanlara alıştıkları için, kabullenme duygusu yaşamalarına bağlamıştır (Topaloğlu vd., 2008: 16).

Niğde'de eğitim ve sağlık çalışanlarının çeşitli demografik özellikleriyle, örgütsel bağlılık ve bileşenleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Durna ve Veysel tarafından toplam 300 çalışan üzerinde yapılan araştırmanın sonuçları kurum çalışanlarının kıdemleri ile örgütsel bağlılığın bazı boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur (2005: 218).

Özutku tarafından Türk Silahlı Kuvvetleri bünyesinde faaliyet gösteren bir fabrikanın 221 çalışanı üzerinde yapılan araştırmanın analiz sonuçları örgüte duygusal ve normatif bağlılığın kıdeme göre farklılık göstermediğini, buna karşın devamlılık bağlılığının kıdeme göre farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Örgüte devam bağlılığı ile ilgili farklılığın hangi kıdem grubu açısından söz konusu olduğunu belirlemek için Scheffe testi uygulanmış, örgüte devam bağlılığı düzeyinin 5 yıldan az kıdemi olan çalışanlarda diğer kıdem gruplarına göre en düşük olduğu, kıdem yılı 10 ile 15 yıl arasında olan çalışanların örgüte devam bağlılığı düzeyinin en yüksek olduğu tespit edilmiştir (Özutku, 2008: 91).

Araştırmada aynı zamanda çalışanların banka türüne göre örgütsel adalet, ö.v.d. ve örgütsel bağlılık düzeyleri analiz edilmiştir. Ancak örgütsel adalet konusunda kamu ve özel kuruluşların kıyaslamasını yapan çalışma sayısının kısıtlı olması dikkati çekmiştir.

Banka türüne göre örgütsel adalet algısı analiz edilirken elde edilen verilere t testi uygulanmıştır. Test sonuçlarına göre banka türü ile adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu konuyla ilgili örgütsel kültürün analizine yönelik yapılan görgül bir araştırmada, özel sektör kuruluşlarında kamu sektörü kuruluşlarına göre fazlaca “herkese hakkının verildiği ve herkesin performansına göre takdir edildiği, liyakate dayalı bir adalet anlayışına ağırlık verildiğine dair bulgulara rastlanmıştır (Kaya, 2008: 133). Buna göre Kaya’ nın çalışmasında elde edilen bulgular ile araştırmanın sonuçları farklılık göstermektedir.

Köse ve arkadaşlarına ait bir çalışmada: “Örgütlerde kaynakların adil dağıtılmamasının, kamu kesiminde özel sektöre göre daha yıkıcı etkiye sebep olduğuna, performanslarının karşılığını alamayan kamu çalışanlarının ayrılmak yerine memnun olmayan ihmalkar kimseler haline geldiğine işaret edilmiştir (Köse vd.,: 2003: 6).

Konu örgütsel vatandaşlık davranışı açısından değerlendirildiğinde özel banka çalışanlarının kamu bankası çalışanlarına göre daha fazla ö.v.d. sergilediğine dair bulgular ortaya konmuştur. Celep ve arkadaşları tarafından kamu ve özel eğitim kurumlarında, ortaöğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticiler üzerinde yapılan araştırmanın sonuçları araştırmayı destekler niteliktedir. Söz konusu araştırmada özel okulda görev yapan öğretmenlerin kamu okullarında görev yapan öğretmenlere ö.v.d.’ nin boyutlarını daha yüksek düzeyde gösterdikleri tespit edilmiştir (Celep vd., 2004)

Araştırmanın sonuçlarında kamu ve özel bankalarda çalışan bankacıların örgütsel bağlılık düzeyleri karşılaştırıldığında ise anlamlı bir ilişkiye rastlanmadığı ortaya konmuştur.

İki büyük sanayi şehri olan Manisa ve İzmir’de toplam 160 çalışan üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın sonuçları mevcut bulguları desteklememektedir. 8’ i kamu, 8’ i özel olmak üzere toplam 16 kurumda yapılan bu araştırmada, örgütsel bağlılık konusunda sektörel anlamda birbirine yakın sonuçlar çıkmış olmasına rağmen, kamu kesiminde çalışan kesimin örgütlerine daha bağlı oldukları ortaya konmuştur. Ayrıca araştırmanın sonuçlarında; gerek özel, gerekse kamu kesiminde insan kaynaklarına çok fazla önem verilmediği ve çalışanların da örgütlerine bağlanmak için özel bir çaba

göstermedikleri tespit edilmiştir. Öte yandan kamu sektöründe yaşanan sorunların, özel sektörde de aynı olduğu ortaya konmuştur. Çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını arttırmak için onların sorunlarını ve önerilerini dinlemenin ötesinde, örgütsel bağlılıklarını arttırıcı ciddi önlemlere ihtiyaç duyulduğu da belirtilmiştir (Özkaya, 2006: 82-92).

İşgörenlerin iş doyumu ile örgütsel bağlılık düzeylerinin kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı analizinin yapıldığı bir araştırmada; özel sektör işgörenlerinin, kamu sektör işgörenlerine göre, daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gösterdikleri ortaya konmuştur (Sığı ve Basım, 2006: 150). Kamu sektöründen 120 ve özel sektörden 85 olmak üzere toplam 205 deneği kapsayan söz konusu araştırmanın bulguları, banka çalışanları ile yapılan araştırmanın bulguları ile farklılık göstermektedir.

Araştırmanın sonuçları ile tutarlılık göstermeyen bir başka çalışma ise Lyons ve arkadaşları tarafından yapılmıştır. Kamu, yarı kamu ve özel sektörde çalışan toplam 549 kişinin iş değerleri ve örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek üzere yapılan araştırmada özel sektör çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin diğer iki sektörlerde çalışanlara göre daha yüksek olduğu ortaya konmuştur (Lyons vd., 2006: 605).

Edirne, Kırklareli ve Tekirdağ İllerinde görev yapan 518 banka çalışanın görüşleri değerlendirildiğinde; araştırmanın sonuçları genel anlamda; bankacıların örgütsel adalet algılarının, örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve örgütsel bağlılıklarını farklı düzeylerde etkileyebileceğini ortaya koymuştur.

Araştırmada kullanılan örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık anketlerine verilen yanıtların analizi sonucunda banka çalışanlarına yönelik, adı geçen kavramlarla ilgili olarak getirilebilecek öneriler şunlardır:

Örgütsel Adalet Algısı Konusunda; Çalışanlar, yöneticileri tarafından alınan kararlara karşı çıkabilme, gerektiğinde üst makamlara itiraz edebilme konusunda yeterince demokratik bir çalışma ortamına sahip olmadıkları kanısını taşımaktadırlar. Bu durumda çalışanlara daha katılımcı bir iş ortamının sağlanması gerektiği söylenebilir. Alınan kararlarda alt ve orta düzey çalışanların görüşlerini almak, önerilerini göz ardı etmemek, yönetime ve örgüte olan güven duygusunu arttırabilir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Konusunda: Bankacıların mesai saatleri dışında çalışma konusunda yeterince özverili olmadığı, araştırma bulguları ile belirlenmiştir. Bankacılık oldukça büyük özveri ve fedakarlık gerektiren bir meslektir. Özellikle özel sermayeli bankalarda mesai saatlerinin dışında çalışmak durumunda kalan bankacılar aile yaşantılarından fedakarlık etmek durumunda kalmaktadırlar. Çalışanlara uzayan mesai saatlerini cazip kılacak ödüller (maaş artışı, görevde yükselme vb.) vermek çalışma isteği ve motivasyonunu arttırabilir. İşgörenin örgütü daha fazla benimsemesine katkı sağlayabilir.

Örgütsel Bağlılık Konusunda: Bireyler çalıştıkları bankadan aldıkları maaşı yeterince yüksek bulmadıklarını, aynı ya da daha yüksek maaşı bir başka kurumdan alabileceklerini düşünmektedirler. Dolayısıyla düşük maaşın örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkileyebileceği söylenebilir. Yani bankacılar daha yüksek maaşla başka bir iş teklifi aldığı takdirde bu fikir onlara cazip gelebilir. Oysaki gelir/maaş durumu bireyin maddi tatmini ve örgüte bağlılığının sağlanabilmesi için önemli bir nedendir. Bu nedenle bankacıların gelir düzeyini beklenen oranda yükseltmek bu fikrin değişmesinde etkili olabilir.

Örgütsel adalet algısı, ö.v.d. ve örgütsel bağlılık konusunda ortaya çıkan çarpıcı sonuçlardan biri de kamu ve özel bankalarda çalışan bireylerin üç değişkene olan bakış açılarındaki farklılıktır. Sektörel anlamda bu farklılığın analizinin yapılması hem kurumsal anlamda hem de insan kaynakları açısından daha verimli sonuçlar alınmasına katkıda bulunabilir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Altunışık R., Coşkun R., Bayraktaroğlu S., Yıldırım E., (2007): **“Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı”**, Sakarya, Sakarya Yayınevi,

Balay R., (2000): **“Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık”**, Ankara, Nobel Yayınları,

Balcı A., (2003): **“Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler”**, Ankara, Pegem A Yayıncılık,

Barlı Ö., (2007): **“Davranış Bilimleri”**, Ankara, Bizim Büro Basımevi Yayın Dağıtım,

Baygöl B. Ş., ve İnam Ö., (2006): “Kurum İçi İletişim: Çalışanların Sağlıklı İş Yaşamı Beklentilerinin Betimlenmesine Yönelik Bir Çalışma”, içinde **II. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu, 21. Yüzyılda Halkla İlişkilerde Yeni Yönelimler, Sorunlar ve Çözümler**, 27-28 Nisan, Kocaeli, Kocaeli Üniversitesi İletişim Fakültesi,

Beugre Constant D., (1998): **“Managing Fairness in Organizations”**, Westport, CT, USA, Greenwood Publishing Group,

Bies R.J. (2001): “Interactional Justice: The Sacred and The Profane”, in GREENBERG J. and CRAPANZANO, R. (Ed.) **Advances in Organizational Justice**, Stanford University Press,

Bumin B., Şengül A.,(2000):**“İnsan Kaynaklarının Değerliliği ve Organizasyonlarda Role Dayalı Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma”**, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Nevşehir,

Ercan F. ve Akkaya Y. (2005): **“Kapitalizm ve Türkiye II-Emek, Siyasal Yaşam ve Bölgesel Kalkınma”**, Ankara, Dipnot Yayınları,

Erdem F. (2003): “**Örgütsel Yaşamda Güven, Ferda Erdem (Der), Sosyal Bilimlerde Güven**”, Vadi Yayınları, Ankara.

Eren E., (2001): “**Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**”, İstanbul, Beta Yayınları,

Ertürk M., (1998): “**İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**” , İstanbul, Beta Basım Yayım ve Dağıtım,

Folger R., Russell C., (1998): “**Organizational Justice and Human Resource Management**”, London, Sage Publications,

Greenberg J., Baron A.R., (2000): “**Behavior in Organizations**”, Seventh Edition, New Jersey, Prentice Hall Inc.,

Greenberg J., (2000): “Promote Procedural Justice to Enhance Acceptance of Work Outcomes”, “**The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behavior**”, Oxford, Editör: Edwin A. Locke, Blackwell Business,

Gürpınar G. ve Yahyagil M.Y., (2007): “Örgütsel Adalet, Lider-Üye Değişimi ve Örgüte Bağlılık Kavramları Arasındaki İlişki”, içinde, **15. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Sakarya Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, 25-27 Mayıs, Sakarya,

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

Kreitner R. and Kinicki A., (2001): “**Organizational Behavior**”, Press:5, Boston Irwin/McGraw-Hill,

Luthans F., (2002): “**Organizational Behavior**”, McGraw-Hill/Irwin, Boston,

Organ W. D., (1998): “**Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome**”, Lexington Books, Lexington,

Öğüt A., Kaplan M. ve Biçkes D.M., (2009): “Algılanan Örgütsel Adalet ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Otel İşletmeleri Örnekleminde Bir Analizi”, “**17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**”,

Ölçüm Çetin M., (2004): “**Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**”, Ankara, Nobel Yayınları,

Ölçüm Çetin M., (2004): “**Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**”, Ankara, Nobel Yayınları,

Özkalıp E. ve Kirel Ç., (2001): “**Örgütsel Davranış**”, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Vakfı Yayınları,

Töremen F., (2001): “**Öğrenen Okul**”, Ankara, Nobel Yayınları,

Wasti A.S., (2000): “**Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**”, Türk Psikologlar Derneği Yayınları.

SÜRELİ YAYINLAR

Acar Z.A., (2006): “Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi İle Kişisel ve Örgütsel Etkileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt:7, Sayı:1, ss:1-14,

Akar C. ve 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 İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10/2, ss:97-113.

Akıncı Z., (2002): “Turizm Sektöründe İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:2, Sayı:4-Kasım, ss:1-25,

Alpkan L., Dilek H., Bozdoğan R., (2005): “Liderlik Tarzlarının Güven ve Adalet Algısı Yoluyla Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkileri”, *Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Dergisi*, Mayıs 2005, Cilt:4, Sayı:1, ss:44-69,

Altıntaş Çınar F., (2006): “Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi:Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz”, *İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:7, Sayı:2, ss:19-40,

Antonioni D., (2000): “Leading, Managing, and Coaching”, *Industrial Management*, Vol:42, No:5, 27–33,

Aryee, Samuel, Zhen Xiong Chen, Pawan S. Budhwar (2004): “Exchange Fairness and Employee Performance: An Examination of The Relationship Between Organizational Politics and Procedural Justice”, *Organizational Behavior and Human Decision Process*, Vol:94, No:1, May, 1–14,

Aslan Ş., (2009): “Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: “Kurumda Çalışma Yılı” ve “Ücret” Değişkenlerinin Rolü”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt:6, Sayı:1 ISSN:1303–5134, ss:256-275,

Asunakutlu T., (2002): “Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme”, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:9 (Güz), ss:55-67,

Aşan Ö., Özyer K., (2008): “Duygusal Bağlılık ile İş Tatmini ve İş Tatminin Alt Boyutları Arasındaki İlişkileri Analiz Etmeye Yönelik Bir Ampirik Çalışma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*”, Cilt:13, Sayı:3, ss:129-151,

Bakan İ., Büyükbeşe T., (2004): “Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması”, *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:7, ss:1-30,

Baş T., (2005): “Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:17, Sayı:2, ss:19-37,

Bayram L., (2006): “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, Cilt:59, ss:125–139,

Begley M.T., Lee C., Hui C., (2006): “Organizational Level As a Moderator of The Relationship Between Justice Perceptions and Work-Related Reactions”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol:27, Issue:6, 705-721,

Beugre Constant D., Robert. A Baron., (2001): “Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distburtive, Procedural and Interactional Justice”, *Journal of Aplied Psychology*, Vol:31, No: II, 326–339,

Beugre Constant D., (2002): “Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol:13, Issue: 7, November, 1091-1104,

Blader S.L. and Tyler T.R., (2003): “What Constitutes Fairness In Work Settings? A Four-Component Model of Procedural Justice”, *Human Resource Management Review*, Vol:13, 107–126,

Bolat İ.O ve Bolat T., (2008): “Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi”, *Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Haziran, Cilt: 11, Sayı: 19, ss: 75-94,

Bolat İ.O., Bolat T. ve Seymen A. O., (2009): “Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mücadele Kuramından Hareketle İncelenmesi”, *Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Haziran, Cilt:12, Sayı:21, ss:215-239,

Bolino M. C., Turnley W.H. and Niehoff B.P., (2004): “The Other Side Of The Story: Reexamining Prevailing Assumptions About Organizational Citizenship Behavior” *Human Resource Management Review*, Vol:14, Issue:2, June, 229-246,

Bos K., (2001): “ Fundamental Research by Means of Laboratory Experiments Is Essential for a Beter Understanding of Organizational Justice”, *Journal of Vocational Behaviour*, Vol:58, 254-259,

Boylu Y., Pelit E., Güçer E., (2007): “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*, Cilt:44, Sayı:511, ss:55–74,

Buluç B., (2008): “Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sağlık ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki”, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, Cilt:6, Sayı:4, ss:571-602,

Buluç B., (2009): “Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki, 18. Eğitim Bilimleri Kurultayı, Ege Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, 1-3 Ekim 2009, Bildiri Özetleri Kitabı, ss:368,

Celep C., Polat S., Elbir N., Yapıcı E., (2004): “Ortaöğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Tutumları”, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayında Sunulmuş Bildiri,

Chen Z. X., and Francesco A.M., (2003): “The Relationship Between The Three Components of Commitment and Employee Performance in China”, “*Journal of Vocational Behavior*, Vol:62, Issue:3-June, 490-516,

Cohen B. and Vigoda (2000): “Do Good Citizen Make Good Organizational Citizens? An Empirical Examination of the Relationship Between General Citizenship and Organizational Citizenship Behavior in Israel” *Administration and Society*, Vol:32, Issue:5, 596–625,

Colquitt J.A., (2001): “On the Dimensionality Of Organizational Justice: A Construct Validation Of A Measure”. *Journal of Applied Psychology*, Vol:86, Issue:3, 386–400,

Colquitt J.A, Conlon D.E., Wesson M.J and Porter O.L.H.C., Ng K.Y., (2001): “Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research”, *Journal of Applied Psychology*, Vol:86, No:3, 425-445,

Coyle-Shapiro, J.A-M., (2002): “A Psychological Contract Perspective On Organizational Citizenship Behavior”, *Journal of Organizational Behavior*, 23, 927–946,

Cömert M., Demirtaş H., Üstüner M., Özer N., (2008): “Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları” Organizational Justice Perceptions Of High School Teachers, *Eğitim Bilimleri ve Uygulama*, 7 (13), ss:3-22,

Çakar N.D. ve Ceylan A., (2005): “İş Motivasyonun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (1), ss:52-66,

Çakmak F. A. ve Biçer H. İ., (2006): “Performans Değerlendirme Sisteminden Duyulan Memnuniyeti Etkileyen Unsurlar”, *İstanbul Teknik Üniversitesi Dergisi/b Sosyal Bilimler*, Aralık, Cilt:3, Sayı:1, ss:3-14,

Çekmecelioğlu G. H., (2005): “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:6, Sayı:2, ss:23-39,

Çöl, G., K. Ardıç, (2008): “Sosyal Yapısal Özelliklerin Bağlılık Üzerine Etkileri”, *Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 22, Sayı:2, ss: 157-174.

Demirbilek T., Çakır Ö., (2006): “İkili Bağlılık:Hem Sendikaya, Hem de İşletmeye Bağlı Olunabilir mi?”, *İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi Dergisi, Prof. Dr. Toker Dereli' ye Armağan*, 55-1, ss:125-141,

Demircan N., Ceylan A., (2003): “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları” *Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:10, Sayı:2, ss:139–150,

Demirel Y., Karadal H., (2007): “Örgüt Kültürünün Örgüt İçi Bireysel Becerilerin Kullanımına Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:12, Sayı:3, ss:253-270,

Dinç A. ve Ceylan A., (2008): “Kaçak Elektrik Kullanımıyla İlgili İdare Çalışanı Tutumunun Örgütsel Adalet ve İş Memnuniyeti İle İlişkisi, Çalışma Gruplarına Göre Farklılıklar”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:9, Sayı:2, ss:125-139,

Dipaola M. F. ve Hoy W. K., (2005): “Organizational Citizenship of Faculty and Achievement of High School Students”, *The High School Journal*, Vol:88 (3), 35-44,

Doğan H., (2002): “İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirilmenin Rolü”, *Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi* ,Cilt:2, Sayı:2 , ss: 69-76,

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

Durğun S., (2007): “Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim”, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:3, Sayı:2, Aralık, ss:112-132,

Durna U. ve Eren V., (2005): “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt:6, Sayı:2, ss:210-219,

Efeoğlu İ.E. ve Özgen H., (2007): “İş-Aile-Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:16, Sayı:2, ss:237-254,

Ehigie, B.O., & Otukoya, O.W., (2005): “Antecedents Of Organizational Citizenship Behaviour In A Government-Owned Enterprise In Nigeria”. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14 (4), 389–399,

Elovainio M., Kivimaki M., Vahtera J., vd., (2003): “Personality as a Moderator In The Relations Between Perceptions of Organizational Justice And Sickness Absence”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol: 63, Issue:3, December, 379-395,

Elovainio Makro, Bos Kees van den, Linna, Anne v.d. (2005): “Combined Effects Of Uncertainty And Organizational Justice On Employee Helth:Testing the Uncertainty Managemet Model of Fairness Judments Among Finish Public Sector Employees”, *Journal of Social Science and Medicine*, Vol: 61, 2501-2512,

Erdem R., (2007): “Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma” *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:2, Sayı:2-Ekim, ss:63-79,

Erel D., (1997): “Başarım Değerlendirmede Adalet ve İşgörenlerin Doyumu”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, “Prof. Dr. Cemal Mihçioğlu’na Armağan”, Cilt:52, Sayı:1, ss:287-298,

Ergeneli A. ve Sağlam Arı (2005): “Krizde İşten Çıkarmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven ve Güçlendirme Algıları”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:60, Sayı:1, ss:121-148,

Flint D.H., (1999): “The Role of Organizational Justice in Multi- Source Performans Appraisal: Theory-Based Applications and Directions for Research”, *Human Resource Management Review*, Vol: 9, No:1, 1-20,

Foley, Sharon, Hang-Yue, Ngo, Wong, Angela, (2005): “Perceptions of Discrimination and Justice Are There Gender Differences in Outcomes?”, *Group & Organization Management*, (Aug.), Vol: 30, No: 4, 421-450,

Griffin M. L. ve J. R. Hepburn (2005): “Side-Best and Reciprocity as Determinants of Organizational Commitment Among Correctional Officers”, *Journal of Criminal Justice*, (November-December), Vol:33, Issue 6, 611-625,

Güçlü N., (2001): “Stres Yönetimi”, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:21, Sayı:1, ss: 91-109,

Gül H., (2002): “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, *Ege Akademik Bakış Ekonomi İşletme Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi*, Cilt:2, Sayı:1, ss:37–55,

Gül H., (2003): “Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi”, *Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İİBF*, Cilt: 10, Sayı:1, ss:73-83, Manisa,

Gümüştekin E., Öztemiz G., (2005): “Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:14, Sayı:1, ss:271–288,

Gümüştekin E., Emet G., (2007): “Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerine Etkileşimi”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:17, ss:90-116, Kütahya,

Gürbüz S., (2006): “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Bahar, Cilt:3, Yıl:2, Sayı:1, 3: 48-75,

Gürbüz S., (2008): “ İş Tatmini ve Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 41, Sayı:4, Aralık, ss: 49-77,

Izgar H., (2008): “Okul Yöneticilerinde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık”, *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 25, ss:317-334,

İnce M., Bedük A., Aydoğan E., (2004): “Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yıl:2004, Sayı:11, ISSN:1302-1796, ss: 423-446,

İşbaşı Özen J., (2001): “ Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü” *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Sayı: 1 (1), Ekim, ss: 51-73,

İşcan Ö. Ve Naktiyok A., (2004): “Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algısı”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 59, Sayı: 1, ss:181-200,

Jones Foard F., Scarpello V., Bergmann T., (1999): “Pay Procedures-What Makes Them Fair?”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol:72, June, 129–145,

Karaaslan A., Özler E.,D., Kulaklıoğlu S.A., (2009): “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:11, Sayı:2, ss:135-160,

Kacmar M., C. Dawn, ve Brymer A.R., (1999): “Antecedents and Consequences of Organizational Commitment: A Comparison Of Two Scales”, *Educational & Psychological Measurment* , Vol:59, Issue 6, December, 976-994,

Kanbur A., Kanbur E., (2008): “Toplam Kalite Yönetiminin Mavi Yakalı İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Mobilya Sektöründe Amprik Bir Araştırma”, *Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:15, Sayı:1, ss:27-40,

Kapıkıran A. N., (2008): “Ahlaki Davranış ve Topluma Yararlı Davranışlar: Sanat Eğitimi Fark Yaratır mı?”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt:5, Sayı:2, ISSN:1303-5134, ss:1-14,

Karahan A., (2008): “Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *Afyonkarahisar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi”* Cilt:10, Sayı:1-Haziran, ss: 145-162,

Karagöz Y. ve Ekici S., (2004): “Sosyal Bilimlerde Yapılan Uygulamalı Araştırmalarda Kullanılan İstatistiksel Teknikler ve Ölçekler”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:5, Sayı:1, ss:25-43,

Karakaya A., Ay A. F., (2007): “Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Mayıs, Cilt:31, No:1, ss:55-67,

Karaman F., Altunoğlu E.A., (2007): “Kamu Üniversiteleri Öğretim Elemanlarının İş Tatmin Düzeyini Etkileyen Faktörler”, *Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:14, Sayı:1, ss:109-120,

Karacıoğlu F., Timuroğlu K., Çınar O., (2009): “Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi- Bir Uygulama” *Yönetim*, Yıl:20, Sayı:63, ss:59-76,

Kaufmann Jeniffer D., Stamper Christina L., Tesluk Paul E., (2001): “Do Supportive Organizations Make For Good Corporate Citizens?”, *Journal of Managerial Issues*, Winter, Vol:13, Issue:4, 436-449,

Kaya H., (2008): “Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, *Maliye Dergisi*, Sayı:155, Temmuz-Aralık, ss: 119-143,

Keleş M., Özbek O., (2008): “Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Personelinin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri” *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, Cilt:6, Sayı:3, ss:113-123,

Keser A., (2005): “İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama”, *Çalışma ve Toplum, Ekonomi ve Hukuk Dergisi*, Cilt:2005/4, Sayı:7 ss:77-96,

Ketchland A., (1998): “The Existence of Multiple Measures of Organizational Commitment and Experience-Related Differences in a Public Accounting Setting”, *Behavioral Research in Accounting*, 10,112–115,

Kırel Ç., (1999): “Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:28, Sayı:2, Kasım, ss:115-136,

Kitapçı H., (2006): “TKY’ de Karar Almaya Katılımın ve Örgütsel Bağlılığın Kişisel Performansa Etkisi”, *Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:39-Güz, ISSN: 1301-0549, ss:73-86,

Köse S., Tetik S., Ercan C., (2001): “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, *Yönetim ve Ekonomi, Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:7, Sayı:1, ss:219-242,

Köse S., Kartal B., Kayalı N., (2003): “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 20, Ocak-Haziran, ss:1-19,

Kuvaas B., (2003): “Employee Ownership and Affective Organizational Commitment Employee’s Perceptions of Fairness and Their Preference for Company Chores Over Cash”, *Scandinav Journal Management*, Vol:19, ss:193-212,

Lambert E., (2003): “The Impact of Organizational Justice on Correctional Staff”, *Journal of Criminal Justice*, 31, USA, 155-168,

Lemons M.A. and Jones C.A., (2001): “Procedural Justice In Promotion Decisions: Using Perception of Fairness To Build Employee Commitment”, *Journal of Managerial Psychology*, 16(4), 268–281,

Lewicki R.J., McCallister D.J., Bies R.J., (1998): "Trust And Distrust: New Relationships And Realities", *Academy of Management Review*, Vol:23, No:3, 438-458,

Li-Ping Tang T., Sarsfield-Baldwin L. J, (1996): "Distributive And Procedural Justice As Related To Satisfaction And Commitment", *Sam Advanced Management Journal*, 6(3), 25-32,

Livari J. and Huisman M., (2007): "The Relationship Between Organizational Culture And The Deployment Of Systems Development Methodologies", *MIS Quarterly*, Vol: 31, No:1, 31-42,

Lyons S.T., L.E. Duxbury ve C.A.Higgings (2006): "A Comprasion Of The Values And Commitment Of Private Sector, Public Sector, And Parapublic Sector Employees", *Public Administration Review*, July-August, 605-618,

Markovsky B. and Younts C.W., (2001): "Prospects for Distributive Justice Theory" *Social Justice Research*, Vol:14, Issue:1, March, 45-59,

Masterson S. S., Lewis-McClearn K., Goldman B. M. and S. M. Taylor, (2000): "Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects Of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships", *Academy of Management Journal*, 43, 738-748,

McDonald D. J. ve Makin P.J., (2000): "The Psychological Contract, Organizational Commitment and Job Statisfaction Of Temporay Staff", *Leadership and Organization Development Journal*, Vo:21, No:2, 84-91,

Melenie J., Carlson Dawn S., Nielson Troy R., (2006): "The Mediating Influence of Role Stressors in The Relationship Between Mentoring And Job Attitudes", *Journal of Vocational Behavior*, Vol: 68, 308-322,

Meyer J. P., Stanley D.J., Herscovitch L. and Topolnytsky L., (2002): “Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences, *Journal of Vocational Behavior*, Vol:61, 20-52,

Mir A., Mir & Mosca R. & Joseph B., (2002): “The New Age Employee: An Exploration of Changing Employee–Organization Relations”, *Public Personnel Management*, Vol:31, No:2, Summer, 187–200,

Mueller, Charles W., Wynn, Tor. (2000): “The Degree to Which Justice Is Valued in the Workplace”, *Social Justice Research*, 13: 1, 1-24,

Nartgün Sezgin Ş., (2006): “Öğretim Elemanlarının Örgütsel Değerlere İlişkin Görüşleri (Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Örneği)”, *Değerler Eğitimi Dergisi*, Cilt:4, Sayı:12, ss:129-148,

Obeng K., Ugboro I., (2003): “Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assesment Study”, *Journal of The Transportation Research Forum*, 57 (2):83-98,

Ölçer F., (2005): “Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 25, Temmuz-Aralık 2005, ss:53-75,

Örücü E., Kanbur A., (2008): “Örgütsel Yönetmel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği”, *Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:15, Sayı:1, ss:85-97,

Özaslan B. Ö., Acar B.A., Acar C.A., (2009): “Duygusal Zeka ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Yönetim*, Yıl:20, Sayı:64, Ekim-2009, ss:98-111,

Özdevecioğlu M., (2003): “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:18, Sayı:2, ss:113–130,

Özdevecioğlu M., (2003): “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:21, Temmuz-Aralık, ss:77-96,

Özdevecioğlu M., (2003): “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:20, Ocak-Haziran, ss:117–135,

Özer N., Demirtaş H., Üstüner M., Cömert M., (2006): “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları”, *Ege Eğitim Dergisi*, Cilt:7, Sayı:1, ss:103-124,

Özkaya Onay M., Kocakoç Deveci İ., Kara E., (2006): “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, *Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:13, Sayı:2, ss:77-95,

Özmutaf N.M., (2007): “Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:8, Sayı:2, ss:41-60,

Öztürk Z., DüNDAR H., (2003): “Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:4, Sayı:2, ss: 57-67,

Özutku H., (2008): “Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 37, Sayı:2, ss:79-97,

Pelit E., Boylu Y., Güçer E., (2007): “Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Akademisyenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:1, ss:86-113,

Podsakoff P.M., Kenzie M.C., Panie J.B., Bachrach D.G., (2000): “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical And Empirical Literature And Suggestions for Future Research”, *Journal of Management*, Vol:26, Issue:3, 513-563,

Posthuma Richard D., Maertz Carl P., Dwarkin James B.(2007): “ Procedural Justice’s Relationship with Turnover: Explaining Past Inconsistent Findings” *Journal of Organizational Behaviour*, Vol:28, 381–398,

Poyraz K., Kama M., (2008): “Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:13, Sayı:2, ss:143-164.

Rhoades L., Eisenberger R. and Armeli S., (2001): “Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support”, *Journal of Applied Psychology*, Vol:86, No:5, 825-836,

Robinson, Karen L. (2004): “The Impact Of Individual Differences On The Relationship Between Employee Perceptions Of Organizational Justice And Organizational Outcome Variables”, *A dissertation presented to the faculty of the california school of organizational studies*, Alliant International University, San Diego, 1-156,

Roderncik M.K., (1999): “Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives Enduring Questions”, *Annual Reviews Psychology*, Vol:50, 569-598,

Sağlam A.G. (2003): “Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Arttırır mı?” *Gazi Üniversitesi Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 2, ss:17–36,

Sağlam Arı G. ve Bal Çına E., (2008): “Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısındaki Önemi”, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:15, Sayı:1., ss:131-138,

Schnake M. E. ve Dumler M. P. (2003): “Levels of Measurement and Analysis Issues in Organizational Citizenship Behaviour Research”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol:76, 283–301,

Seçer B., (2009): “İşgücü Piyasasında Sosyal Sermaye”, *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, Cilt:10, Sayı:3, ss:103-130,

Sezgin F., (2005): “ Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar”, *Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 25, Sayı:1, ss:317-339,

Şahin A., Emini T. F., Ünsal Ö., (2006): “Çatışma Yönetimi Yöntemleri ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama”, *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, No:15, ss:553-568,

Shaw J. D., Delery J.E. and Abdullah M.H.A., (2003): “Organizational Commitment and Performance among Guest Workers and Citizens of an Arab Country”, *Journal of Business Research*, Cilt: 56, Sayı: 12, 1021–1030,

Sıgır Ü., (2007): “İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma” *Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:7, Sayı:2, ss:261-278,

Sıgır Ü., (2007): “Kamu ve Özel Sektördeki Kişisel ve Örgütsel Değerlerin Uyumlaştırılması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma”, *Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İLKE)*, Sayı:18-Bahar, ss:49-62,

Sıgırı Ü. Ve Basım N., (2006): “İşgörenlerin İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Sayı:12, ss:131-154,

Skitka, Linda J. (2002): “Do the Means Always Justify the Ends, or Do the Ends Sometimes Justify the Means? A Value Protection Model of Justice Reasoning”, *Society for Personality and Social Psychology*, Pspb, 28:5, 588-597,

Skitka, Linda J., Mullen, Elizabeth. (2002): “Understanding Judgements of Fairness in A Real-World Political Context: A Test of the Value Protection Model of Justice Reasoning”, *Personality and Social Psychology*, Pspb, 28:10, 1419-1429,

Sosyal A., (2009): “Farklı Sektörlerde Çalışan İşgörenlerde Örgütsel Stres Kaynakları: Kahramanmaraş ve Gaziantep’ te Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:14, Sayı:2, ss:333-359,

Stewart,S.M., Bing,M.N., Gruys,L.M. ve Helford,C.M. (2007): “Men, Women, And Perceptions Of Work Environments, Organizational Commitment, And Turnover Intentions”, *Journal of Business and Public Affairs*, Vol:1, Issue:1,

Taris T.W., Kalimo R. and Schaufel B.W., (2002): “Inequity At Work: Its Measurement and Association with Worker Health”, *Work & Stress*, Vol:16, Issue: 4, 287–301,

Taşçı D., Koç U., (2007): “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Örgütsel Öğrenme Değerleri İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Görgül Bir Araştırma”, *Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:7, Sayı:2, ss:373-382,

Tayfun A., Palavar K., Yazıcıoğlu İ., (2008): “Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi”, *Kamu İş Hukuku ve İktisat Dergisi* , Cilt:9, Sayı:4, ss:179-200,

Turnipseed D.L., (2002): “Are Good Soldiers Good?: Exploring The Link Between Organization Citizenship Behavior and Personal Ethics”, *Journal of Business Research*, Vol:55, Issue:1, January, 1-15,

Tutar H., (2007): “Erzurum' da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, Cilt:12, Sayı:3, ss:97–120,

Tutar H., (2010): “İşgören Yabancılaşması ve Örgütsel Sağlık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, *Ankara Üniversitesi, SBF Dergisi*, Cilt:65 Sayı:1, ss:175-204),

Türk K., Erol C., Türk D., (2008): “T.C. Devlet Hastanelerindeki Çalışma Koşullarının Stres Üzerine Etkilerini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma: Geyve Devlet Hastanesi Örneği”, *Uluslar arası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt:5, Sayı:1, ss:1-17, ISSN:1303-5134,

Tütüncü Ö., (2000): “Karayolu Ulaştırma İşletmelerinde İşten Ayrılma Eğiliminin Analizi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:2, Sayı:4, ss:106-120,

Uyguç N., Çımrın D., (2004): “DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:19, Sayı:1, ss:91-99,

Uygur A., (2007): “Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performans İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması” *Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:1, ss: 71-85,

Valentine S., Godkin L., Lucero M., (2002): “Ethical Context, Organizational Commitment and Person Organization Fit”, *Journal of Business Ethics*, Vol:41, 349-360,

Williams S. et al., (2002): “ Justice and Organizational Citizenship Behavior Intentions: Fair Rewards Versus Fair Treatment”, *The Journal of Social Psychology*, 142 (1), 33-44,

Yang, Jane, , Peng, T.K., Mossholder, Kevin W. (2004): “Procedural Justice Climate and Group Power Distance Orientation: A Case of Cross-Level Effects”, *Academy of Management Best Conference Paper*, 1-6,

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

Yalçın A. ve İplik F.N., (2007): “A Grubu Seyahat Acentelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma:Adana İli Örneği”, *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*”, Cilt:18, ss:483-500,

Yavuz E., Tokmak C., (2009): “İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma”, *International Journal of Economic and Administrative Studies (Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi)*, Year:1, Winter 2009, Vol:1, No:2, 17-35,

Yener M., Aykol S.E., (2009): “Girişimcilik Değerleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:14, Sayı:1, ss:255-271,

Yıldırım F., (2007): “ İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi”, *Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 62, Sayı:1, ss:253-278,

Yılmaz E., (2005): “Okullarda Örgütsel Güven Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması”, *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*”, Sayı:14, ss:567-580,

Yılmaz K., Taşdan M., (2009): “Organizational Citizenship and Organizational Justice In Turkish Primary Schools”, *Journal of Educational Administration*, 47 (1), 108–126,

Yücel C., Taşçı K. S., (2008): “Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:20, ISSN:1302-1796, ss:685-706,

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

TEZLER

Atalay İ., (2005): “*Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet*”, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar,

Demir P., (2007): “*Aile Şirketlerinde Örgütsel Vatandaşlık:Gaziantep Uygulaması*”, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep,

Dede B., (2009): “*Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkileri:Bankalar Örneği*”, Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon,

Özdemir Y., (2005): “*Kariyer Devreleri ile Örgütsel Vatandaşlık Eğilimi Arasındaki İlişki:Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F Örneği*”, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya,

Kaya O., (2007): “*Örgütsel Bağlılık: Emniyet Genel Müdürlüğü Merkez Biriminde Bir Uygulama*”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara,

Kılıç G., (2008): “*Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*”, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.

DİĞER YAYINLAR

Alparslan M. ve Tunç H., (2009): “Mobbing Olgusu ve Mobbing Davranışında Duygusal Zeka Etkisi” [edergi.sdu.edu.tr > giriş > cilt 1, sayı 1 \(2009\) > alparslan](http://edergi.sdu.edu.tr/giris/cilt1/say1/2009/alparslan), Erişim Tarihi:12.05.2010,

Araştırma ve Araştırma Türleri, Eğitim Araştırmaları ve Önemi,
<http://www2.aku.edu.tr/~gocak/Arastirmayontem/2008sinif/arastirmaveturleri.pdf>
Erişim Tarihi:03.04.2010,

Aytaç S.:“İşe Bağlılık ve İş Koliklik”,
<http://www.serpilaytac.com/dersnotlari/ise%20baglilik%20ve%20iskoliklik.pdf>,
Erişim Tarihi:03.01.2009,

Birkök C., (2000): “Poliste Çatışma ve Stres Yönetimi”, ss:1-16,
<http://birkok.net/mod/resource/view.php?r=8>, Erişim Tarihi: 03.01.2009,

Çöl G. (2006): “ Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 6, Sayı:2,
www.isgucdergi.org/?p=arc_view&ex=233&inc=arc&cilt=6&sayi=2&year=2004-52k-
Erişim Tarihi: 02.02.2009,

Çuhadar M.T., (2005): “Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:25 (Temmuz-Aralık),
<http://iibf.erciye.edu.tr/dergi/sayi25/tcuhadar.pdf>, Erişim Tarihi:13.05.2010,

Demir Y.,:“İnsan Kaynakları Yönetimi Sürecinde Ücret Yönetimi Sisteminin Değerlendirilmesi”, paribus.tr.googlepages.com/y_demir3.rtf, Erişim Tarihi:16.03.2009,

Ergeneli A., Konakçı U.: “Devlet Hastanelerinde Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Bir Uygulama”,
http://www.sabem.saglik.gov.tr/Akademik_Metinler/linkdetail.aspx?id=3396,
Erişim Tarihi: 10.01.2009,

Ergül F. H., (2005): “Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, www.e-sosder.com, Güz, Cilt:4, Sayı:14, ss:67-79, ISSN:1304-0278, <http://www.e-sosder.com/dergi/1467-79.pdf>, Erişim Tarihi: 02.05.2009,

Güçlü N., “Örgüt Kültürü”

<http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd6/sbd-6-11.pdf> Erişim Tarihi: 06.05.2010,ss:147-159,

Gül H., Oktay E., Gökçe H., “İş tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, Sayı:15, ISSN:1694-528X, <http://www.akademikbakis.org/15/performans.pdf>, Erişim Tarihi: 10.11.2008,

Gündoğan T., (2009): “Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulaması”, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, <http://www.tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/tezler/tamergundogan.pdf> Erişim Tarihi, 04.06.2010,

Hündür B.:“İnançlar, Tutumlar ve İş Ahlakı:İş Tatmini & Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi II”, *İnsan Kaynakları Akademisi*, <http://www.ikademi.com/orgutsel-davranis/911-inanclar-tutumlar-ve-ahlaki-tatmini-orgutsel-baglilik-uzerindeki-etkisi-ii.html>, Erişim Tarihi: 01.01.2009,

Hündür B.:“Örgüt ve Örgütsel Vatandaşlık”, *İnsan Kaynakları Akademisi*, <http://www.ikademi.com/orgutsel-davranis/1103-orgut-ve-orgutsel-vatandaslik-ii.html>, Erişim Tarihi:11.07.2009,

Hündür B.:“Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler”, *İnsan Kaynakları Akademisi*, <http://www.ikademi.com/orgutsel-davranis/1103-orgut-ve-orgutsel-vatandaslik-ii.html>, Erişim Tarihi:17.03.2010,

İçerli L., (2010): “Örgütsel Adalet:Kuramsal Bir Yaklaşım”, Çanakkale 18 Mart Üniversitesi, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, Cilt:5, Sayı:1, ss:67-94,
girisim.comu.edu.tr/dergi/1/sonsayi/icerli.pdf, Erişim Tarihi:10.05.2010,

Sarıdere U., Doyuran Ş.:“Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, “XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz 2004, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya”,
<http://www.pegem.net/dosyalar/dokuman/345.pdf>, Erişim Tarihi: 10.01.2009,

Saylı H.: “Örgüt ve Örgütsel Vatandaşlık”
www2.aku.edu.tr/~halilsayli/sayfalar/orgut.doc, Erişim Tarihi: 27.11.2008,

Stup,R.E.,(2006): “Human Resource Management and Dairy Employee Organizational Commitment”, *Special Research Report*, <http://www.cnr.berkeley.edu>,
 Erişim Tarihi: 01.02.2009,

Tez Sitesi:“Sosyal Değişim Teorisi”, <http://www.tezsitesi.com/index.php?topic=1639.0>,
 Erişim Tarihi:10.01.2009,

Titrek O., Bayrakçı M. ve Zafer D., (2009): “Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Görüşleri” Akademik Bakış, Uluslar arası Hakemli Sosyal Bilimler E/Dergi”, İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası Kırgız-Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat-Kırgızistan, Sayı:17, Temmuz-Ağustos-Eylül-2009, ISSN:1694-528X, <http://www.akademikbakis.org/17/6ogretmen.pdf>,
 Erişim Tarihi: 30.04.2009,

Titrek O., (2009): “Okul Türlerine Göre Okullardaki Örgütsel Adalet Düzeyi”, *Uluslar arası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt:6, Sayı:2, ss:551-573, Erişim Tarihi:10.03.2010,
<http://www.insanbilimleri.com>,

Topaloğlu M., Koç H., Yavuz E., (2008): “Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bazı Temel Faktörler Açısından Analizi”, *Kamu İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, Cilt:9, Sayı:4,
<http://www.kamu-is.org.tr/dergiler2.htm>, Erişim Tarihi: 30.12.2008,

Türkiye Bankalar Birliği: “Türkiye’ de Bankacılık Sistemi Banka, Şube ve Personel Sayıları, Aralık-2009, Ocak-2010 Raporu,

http://www.tbb.org.tr/tr/Banka_ve_Sektor_Bilgileri/Default.aspx,

Erişim Tarihi:10.01.2010,

Wikipedia Özgür Ansiklopedi, Adalet Kavramı, <http://tr.wikipedia.org/wiki/Adalet>,

Erişim Tarihi: 05.02.2009,

Varona F., (2002): “Conceptualization and Management of Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemalan Organizations,” *American Communication Journal* 5.3, Spring,

<http://www.acjournal.org/holdings/vol5/iss3/articles/concept.pdf>,

Erişim Tarihi: 24.05.2009,

Velipaşalar S.: “Motivasyon Kavramı ve Motivasyon Teorileri–3”,

<http://www.ikademi.com/orgutsel-davranis/1602-motivasyon-kavrami-ve-motivasyon-teorileri.html>, Erişim Tarihi:27.01.2009,

Yıldırım O.:“Türk Bankacılık Sektörünün Temel Sorunları ve Sektörde Yaşanan Mali Riskler”, www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/oguzbanka.doc,

Erişim Tarihi: 10.12.2009,

Yuncu L.D.: “İki Yoksulluk Yaklaşımı: A.Sen’ in Yapabilirlikten Yoksunluk Teorisi ve Toplumsal Dışlanma Çerçevesinin Karşılaştırılması”, *Boğaziçi Üniversitesi, Sosyal Araştırmalar Forumu, Araştırma Raporu, Research Papers*, ss:1-49,

www.spf.boun.edu.tr/docs/discussionpaper4.pdf, Erişim Tarihi: 09.07.2009,

**ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI,
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ANKETİ**

Sayın Katılımcı:

Bu araştırma; Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda yürütmekte olduğumuz "Edirne, Kırklareli ve Tekirdağ İl Merkezlerinde Görev Yapan Banka Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi" konulu yüksek lisans tezinin uygulama kısmını oluşturmaktadır.

Anket formu, sosyo-ekonomik, demografik ve mesleki özelliklere yönelik 9 sorudan oluşan Bölüm A, örgütsel adalet algısına yönelik olarak hazırlanan 20 sorudan oluşan Bölüm B, örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik olarak hazırlanan 32 sorudan oluşan Bölüm C, örgütsel bağlılığa yönelik olarak hazırlanan 26 sorudan oluşan Bölüm D olmak üzere toplam 87 soru içermektedir.

Verilen ifadelere cevap vermeden önce dikkatle okumanız ve bütün soruları cevaplandırmanız sağlıklı değerlendirme yapabilmemiz açısından önem taşımaktadır. Hiçbir sorunun doğru veya yanlış cevabı yoktur. Elde edilen veriler tamamen bilimsel amaçlı olarak istatistiksel ortamda ve toplu olarak değerlendirilecek olup, kimlik bilgilerinizin alınması veya cevaplarınızın bireysel değerlendirilmesi ya da sonuçların başka amaçla kullanılması söz konusu değildir. Zaman ayırdığınız için şimdiden çok teşekkür ederiz.

Saygılarımızla

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Sinan ÜNSAR

Tezi Hazırlayan
Aslıhan BÜLBÜL

BÖLÜM A:

1. Kaç yaşındasınız?

- a) 25 yaş altı b) 25–35 yaş c) 36–45 yaş d) 46–55 yaş e) 56 yaş ve üzeri

2. Eğitim durumunuz nedir?

- a) İlköğretim (ilk, orta) b) Lise c) Ön Lisans (meslek yüksekokulu)
d) Lisans (4 yıllık fakülte/yüksekokul) e) Yüksek Lisans f) Doktora

3. Cinsiyetiniz nedir?

- a) Kadın b) Erkek

4. Medeni durumunuz nedir?

- a) Bekar b) Evli c) Boşanmış/Dul d) Diğer (.....)

5. Aylık toplam geliriniz (maaş/ek ödeme vb.) nedir? TL.

6. İşletmedeki göreviniz/pozisyonunuz nedir? (.....)

7. Kaç yıldır şu anki pozisyonunuzda çalışıyorsunuz?

- a) 1 yıldan az b) 1–3 yıl c) 4–6 yıl d) 7–9 yıl e) 10 yıldan fazla

8. Kaç yıldır şu an çalıştığınız işyerinde çalışıyorsunuz?

- a) 1 yıldan az b) 1–3 yıl c) 4–6 yıl d) 7–9 yıl e) 10 yıldan fazla

9. Kaç yıldır bankacılık sektöründe çalışıyorsunuz?

- a) 1 yıldan az b) 1–3 yıl c) 4–6 yıl d) 7–9 yıl e) 10 yıldan fazla

BÖLÜM B:**ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI ANKETİ**

| Açıklama | | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|-----------------|---|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| 1 | Çalışma programım adildir. | | | | | |
| 2 | Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum. | | | | | |
| 3 | İş yükümün adil olduğu kanısındayım. | | | | | |
| 4 | Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, iş yerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum. | | | | | |
| 5 | İş sorumluluklarımın adil olduğu 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 samimidirler. | | | | | |
| 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. | | | | | |

BÖLÜM C:

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ANKETİ

| Açıklama: | | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|-----------|---|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| 1 | Çalıştığım şirketin daha iyi olması için diğer çalışanlardan çok düşünürüm | | | | | |
| 2 | Bilgi ve tecrübelerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum. | | | | | |
| 3 | Çalışma arkadaşlarımdan daha aktif ve verimli çalışırım. | | | | | |
| 4 | Çalışma arkadaşlarıma yaptığımız işle ilgili konularda sorun yaratmam. | | | | | |
| 5 | Şikayet ederek zaman kaybetmem. | | | | | |
| 6 | Burada çalışıyor olmaktan gurur duyuyorum. | | | | | |
| 7 | Çalıştığım şirketin daha iyi olabilmesi için daha çok çalışır, araştırır ve paylaşıyorum. | | | | | |
| 8 | Mecbur olmadığım halde işi çok olan arkadaşlarıma yardım ederim. | | | | | |
| 9 | Mesai saatleri dışında çalışmam gerekirse bu beni rahatsız etmez. | | | | | |
| 10 | Çalışma arkadaşlarımla haklarına saygı duyarım. | | | | | |
| 11 | Yaptığım işle ilgili şirket içi ve dışındaki değişiklikleri sürekli takip ederim. | | | | | |
| 12 | İşe gelememiş arkadaşlarımla işlerine yardımcı olmaya çalışırım. | | | | | |
| 13 | Çalışma arkadaşlarımla yaptığımız ortak işlerle ilgili bilgi alışverişinde bulunuruz. | | | | | |
| 14 | Çalışma arkadaşlarımla aramızda çıkabilecek gerginlikleri önlemeye çalışırım. | | | | | |
| 15 | İşim beni tatmin etmiyor. | | | | | |
| 16 | Aldığım paranın hakkını vererek çalışmaya özen gösteririm. | | | | | |
| 17 | Çalışma arkadaşlarımla etkileyebilecek kararlarda onların fikirlerini alırım. | | | | | |
| 18 | İş yerinde karşıma çıkan olumsuzluklarla baş edebilirim. | | | | | |
| 19 | İşimi ciddiye alarak, özenli çalışırım. | | | | | |
| 20 | Davranışlarımla çalışma arkadaşlarımla olumlu yönde etkilemeye çalışırım. | | | | | |
| 21 | Kimseyle fark etmeyeceği zamanlarda bile kurallara uyarım. | | | | | |
| 22 | Çalışma arkadaşlarımla haklarına saygı duyarım. | | | | | |
| 23 | Sorunları büyütmem. | | | | | |
| 24 | İşe yeni başlayan arkadaşlarıma gönüllü olarak yardım ederim. | | | | | |
| 25 | Olaylara hep kötü yönünden bakarım. | | | | | |
| 26 | Mesai saatlerine en üst seviyede uyum gösteririm. | | | | | |
| 27 | Katılmamın zorunlu olmadığı fakat şirket yararına olan işlere severek katılırım. | | | | | |
| 28 | Çalışma arkadaşlarımla işlerimizle ilgili konularda rahatlıkla danışabilirim. | | | | | |
| 29 | Başkaları adına yaptığım işlerde, gerekenden daha fazla özen gösteririm. | | | | | |
| 30 | Şirketin adının her yerde iyi anılması için çaba gösteririm. | | | | | |
| 31 | İşleri ile ilgili problemler yaşayan arkadaşlarıma yardım ederim. | | | | | |
| 32 | Çalışma arkadaşlarımla işle ilgili konularda motivasyonlarını arttırmaya çalışırım. | | | | | |

BÖLÜM D:**ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKETİ**

| Açıklama: Aşağıda kurumunuza ilişkin örgütsel bağlılık düzeyini belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Sizden istenen bu ifadelerin sizin açınızdan ne ölçüde doğru olduğunu uygun yanıt aralığına bir (X) işareti koyarak belirtmenizdir. | | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|--|---|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| 1 | Kurumun karşılaştığı sorunları kendi sorunlarım gibi algılarıam. | | | | | |
| 2 | Kurumumun önem verdiği değerlerle benim değerlerim birbirine çok benziyor. | | | | | |
| 3 | Kendimi bu kuruma duygusal açıdan bağlı hissediyorum. | | | | | |
| 4 | Bu kurumun benim için çok özel bir anlamı var. | | | | | |
| 5 | Yeniden işe girecek olsam aynı kurumu tercih ederim. | | | | | |
| 6 | Kurumumda kendimi ailenin bir üyesi gibi hissediyorum. | | | | | |
| 7 | İşimi severek yapıyorum. | | | | | |
| 8 | Arkadaşlarıma kurumumu övmekten mutluluk duyarım. | | | | | |
| 9 | Burada uzun süre çalıştım; görevimde ilerleme (terfi) olabilir. Eğer başka bir kuruma geçersen, bu kadar yıl daha çalışmak istemiyorum. | | | | | |
| 10 | Burada mesleki eğitim aldım. Mesleki deneyimlerimi başka kurumda kullanamam. | | | | | |
| 11 | Çalışma saatlerinden memnunum. | | | | | |
| 12 | İstesem bile şu an kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu. | | | | | |
| 13 | Kurumumun personeline sağladığı faydalar benim için çok önemli. | | | | | |
| 14 | Mesleki eğitimimi kullanabileceğim alternatif iş seçeneğim çok az. | | | | | |
| 15 | Maaşım yeterince yüksek. Diğer kurumlarda bu kadar maaş alamam. | | | | | |
| 16 | Kurum değiştirdiğim takdirde ikamet ettiğim İl'i değiştirmem gerekecek. Bu da yaşam düzenimi bozacak. | | | | | |
| 17 | Benim katkım, kuruluşun varlığı açısından önemlidir. | | | | | |
| 18 | Şu anda kurumumdan ayrılma kararı alsam, hayatım büyük ölçüde alt üst olur. | | | | | |
| 19 | Bu kurumda çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden biri de mevcut iş seçeneklerimin kısıtlı olmasıdır. | | | | | |
| 20 | Bu kurumda çalışmayı devam etmemi gerektirecek birçok yükümlülük hissediyorum. | | | | | |
| 21 | Benim için avantajlı olsa da şu anda kurumumdan ayrılmayı doğru bulmuyorum. | | | | | |
| 22 | Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor. | | | | | |
| 23 | Şu anda kurumumdan ayrılısam suçluluk hissederim. | | | | | |
| 24 | Kurumuma çok şey borçlu olduğumu düşünüyorum. | | | | | |
| 25 | Burada çalışan insanlara karşı kendimi sorumlu hissettiğim için kuruluştan ayrılmayı düşünmüyorum. | | | | | |
| 26 | İşim beni fazlasıyla tatmin ediyor. | | | | | |