

**T.C.  
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR BİLİMLERİ FAKÜLTE VE  
YÜKSEKOKULLARINDAKİ AKADEMİK PERSONELİN  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL ADALET  
DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ**

**MUHAMMED MUSTAFA ATAKAN**

**Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**KÜTAHYA**

**2014**

**T.C.**  
**DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ**  
**SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR BİLİMLERİ FAKÜLTE VE**  
**YÜKSEKOKULLARINDAKİ AKADEMİK PERSONELİN**  
**ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL ADALET**  
**DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ**

**MUHAMMED MUSTAFA ATAKAN**

**Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Danışmanı**  
**Doç. Dr. Adnan ERSOY**

**KÜTAHYA**

**2014**

**KABUL VE ONAY****KABUL**

Dumlupınar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne:

Muhammed Mustafa ATAKAN'ın hazırladığı 'Beden Eğitimi ve Spor Fakülte ve Yüksekokullarındaki Akademik Personelin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Düzeylerinin İncelenmesi' başlıklı Yüksek Lisans Tez çalışması jürimiz tarafından Beden Eğitimi ve Spor Programında Yüksek Lisans tez çalışması olarak kabul edilmiştir.

27/06/2014

**JÜRİ ÜYELERİ**

Doç.Dr. Mehmet ACET  
Jüri Başkanı

**ANABİLİM DALI**

(D.P.Ü. Besyo Öğretim Üyesi)

**İMZALAR**

Doç.Dr. Adnan ERSOY (Danş.)  
Üye

(D.P.Ü. Besyo Öğretim Üyesi)

Yrd. Doç. Dr. Eray ACAR  
Üye

(D.P.Ü. İİBF Öğretim Üyesi)

**ONAY**

Bu tez Dumlupınar Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulu kararı ile kabul edilmiştir.

Doç.Dr. Figen TAŞER

Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü

## TEŞEKKÜR

Bu tezin hazırlanmasında ve bütün bilimsel çalışmalarında bilimsel düşünce disiplini içinde bilgi birikimi, tecrübe ve önerilerini esirgemeyen, sabırla ve anlayışla bana zaman ayırıp yardımlarını sunan değerli danışmanım Sayın Doç. Dr. Adnan Ersoy' a teşekkürü bir borç bilirim

Tez hazırlanma sürecinde hem istatistiksel olarak hemde genel bilgi ve görüşleriyle bana destek olan Arş. Grv. Utku IŞIK başta olmak üzere tüm mesai arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Ayrıca anketlerin uygulanabilmesi için Türkiyenin çeşitli üniversitelerinde bana destek olan tüm hocalarıma yardımlarından dolayı teşekkürü bir borç bilirim.

Son olarak maddi ve manevi olarak her zaman yanımda olan ve bugünlere gelmemde en büyük pay sahibi olan Annem Fatma Atakan ve Babam Yavuz Selim Atakan'a canı gönülden teşekkür ederim.

Bu tez herhangi bir kurum ya da kuruluş tarafından desteklenmemiştir.

## ÖZET

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

Bu çalışmanın amacı; Türkiye'nin farklı üniversitelerinde Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında çalışan akademik personelin örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeylerini çeşitli değişkenlere göre incelemektir. Çalışmaya 20 farklı üniversiteden toplam 320 akademisyen gönüllü olarak katılmıştır. Çalışmada veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından katılımcıların kişisel bilgilerine ulaşabilmek için hazırlanmış olan Kişisel Bilgi Formu, Allen ve Meyer tarafından 1990 yılında geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ve Niehoff ve Moorman tarafından 1993 yılında geliştirilmiş olan “Örgütsel Adalet Ölçeği” kullanılmıştır. Verilerin değerlendirilmesi aşamasında SPSS 21.0 Paket program kullanılmıştır. Tanımlayıcı istatistikî yöntemlere olan yüzde, frekans ve çapraz tablolama testlerine ek olarak, Kolmogorof-Smirnov normal dağılım testi uygulanmış ve anlamlı farklılıkların belirlenmesi için bağımsız örneklem t testi, Mann Whitney-U, Kruskal Wallis-H ve tek yönlü varyans analizi testleri ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiyi bulmak için Korelasyon analiz testi uygulanmıştır. Sonuç olarak katılımcıların örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeylerinin yaş, cinsiyet, medeni durum, ünvan, hizmet yılı ve sporculuk geçmişi bakımından anlamlı düzeyde farklılaşmadığı ( $p>0,05$ ), idari görev durumuna göre ise katılımcıların örgütsel adalet puanları arasında anlamlı bir farkın olduğu tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Ayrıca örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet arasında yapılan korelasyon analizi sonucunda pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ).

**Anahtar Kelimeler:** Beden Eğitim, Spor, Örgüt, Bağlılık, Adalet

**ABSTRACT**

**ATAKAN, M.M. Investigating Level of Organizational Commitment and Organizational Justice of Academic Staffs in Faculties of Sports Sciences and Schools of Physical Education and Sports. Dumlupinar University Health Sciences Institute, Department of Physical Education and Sports, Master Thesis, Kutahya. 2014.** The aim of this study is to investigate level of organizational commitment and organizational justice of academic staffs working in School of Physical Education and Sports from different university in Turkey. Total three hundred-twenty academic staffs from different university participated in the study on a voluntary basis. As a data collection tool, Personal Information Form prepared by researcher to get personal information regarding the participants, Organizational Commitment Scale developed by Allen and Meyer in 1990 and finally Organizational Justice Scale developed by Niehoff and Moorman in 1993 were used respectively. SPSS 21.0 for Windows was used to analyze the data. In addition to descriptive statistical methods such as frequency, percentage and cross tabulation, Kolmogorof Smirnon range test, independent samples t test, One Way ANOVA tests, Mann Whitney-U, Kruskal Wallis test were used to determine significant differences among variables. As a result, it was not found significant difference in the participant's level of organizational commitment and organizational justice in terms of gender, age, marital status, degree, service's years, athletics history ( $p>0,05$ ), but in level of organizational justice in terms of administrative task ( $p<0,05$ ). It was also found positive directional relationship between organizational commitment and organizational justice after correlation test ( $p<0,05$ ).

**Key Words:** Physical Education, Sport, Organization, Commitment, Justice

## İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY.....	III
TEŞEKKÜR.....	V
ÖZET.....	V
ABSTRACT.....	VII
<b>İÇİNDEKİLER .....</b>	<b>VII</b>
GRAFİKLER DİZİNİ.....	XI
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	XII
TABLO DİZİNİ.....	XIII
<b>1. BÖLÜM: GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
1.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	1
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	2
1.3. PROBLEM CÜMLESİ .....	2
1.3.1. Alt Problemler .....	4
1.4. HİPOTEZLER .....	5
1.5. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI .....	6
1.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	6
<b>2. BÖLÜM: GENEL BİLGİLER.....</b>	<b>7</b>
2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI, TANIMI VE KAPSAMI.....	7
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ.....	11
2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI.....	14
2.3.1. Tutumsal Bağlılık .....	15
2.3.1.1. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması.....	15
2.3.1.1.1. Duygusal Bağlılık .....	16
2.3.1.1.2. Devamlılık Bağlılığı .....	17
2.3.1.1.3. Normatif Bağlılık .....	18
2.3.1.2. Kanter'in Sınıflandırması .....	19
2.3.1.3. O'Reily ve Chatman'ın Sınıflandırması.....	20
2.3.1.4. Etzion'un Sınıflandırması .....	21
2.3.1.5. Penley ve Gould'un Sınıflandırması .....	22
2.3.2. Davranışsal Bağlılık.....	23
2.3.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı.....	25
2.3.2.2. Salancik ve Staw'ın Sınıflandırması .....	28
2.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı .....	29
2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ETKENLERİ.....	31
2.4.1. Kişisel Etkenler.....	32
2.4.1.1. Yaş .....	33
2.4.1.2. Cinsiyet .....	34
2.4.1.3. Örgütte Çalışma Süresi.....	34
2.4.1.4. Eğitim Seviyesi .....	35
2.4.1.5. Medeni Durum .....	36
2.4.2. Örgütsel Etkenler .....	36
2.4.2.1. İşin Niteliği.....	37
2.4.2.2. Yönetim Yapısı .....	39
2.4.2.3. Örgüt İçi İletişim .....	40
2.4.2.4. Ücret.....	41
2.4.2.5. Kariyer Fırsatı .....	41
2.5. ADALET VE ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI, TANIMI VE KAPSAMI .....	42
2.6. ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖNEMİ.....	46
2.7. ÖRGÜTSEL ADALET TÜRLERİ.....	47
2.7.1. Dağıtım Adaleti .....	48
2.7.2. Süreç (Prosedür) Adaleti.....	50

2.7.3. Etkileşim Adaleti .....	52
2.8. GREENBERG'İN ÖRGÜTSEL ADALET TEORİLERİ SINIFLANDIRMASI.....	54
2.8.1. Reaktif- İçerik Teorileri.....	55
2.8.2. Proaktif- İçerik Teorileri.....	56
2.8.3. Reaktif Süreç Teorileri .....	57
2.8.4. Proaktif Süreç Teorileri .....	58
2.9. KONUS İLE İLGİLİ YAPILMIŞ OLAN ÇALIŞMALAR .....	59
<b>3. BÖLÜM: GEREÇ VE YÖNTEM.....</b>	<b>63</b>
3.1. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	63
3.2. ARAŞTIRMA TEKNİĞİ VE PROTOKOL.....	65
3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	65
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu.....	65
3.3.2.Örgütsel Bağlılık Ölçeği (Organizational Commitment Questionere: OQC) .....	66
3.3.3. Örgütsel Adalet Ölçeği (Organizational Justice Questionere: QJC).....	66
3.4. VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ VE ANALİZİ .....	67
<b>4. BÖLÜM: BULGULAR.....</b>	<b>68</b>
4.1. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ.....	68
4.1.1. Katılımcıların Yaşlarının Dağılımı .....	68
4.1.2. Katılımcıların Cinsiyetlerinin Dağılımı .....	68
4.1.3. Katılımcıların Çalıştıkları Üniversitelerin Dağılımı .....	69
4.1.4. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı .....	71
4.1.5. Katılımcıların Ünvanlarına Göre Dağılımı .....	71
4.1.6. Katılımcıların Hizmet Yıllarına Göre Dağılımı.....	72
4.1.7. Katılımcıların Görev Durumlarının Dağılımı .....	72
4.1.8. Katılımcıların Sporculuklarına Göre Dağılımı .....	73
4.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ PUANLARI.....	73
4.3. ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ PUANLARI .....	74
4.4. HİPOTEZ 1: CİNSİYETE GÖRE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL ADALET DÜZEYLERİ .....	75
4.5. HİPOTEZ 2: YAŞA GÖRE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL ADALET DÜZEYLERİ .....	76
4.6. HİPOTEZ 3: MEDENİ DURUMA GÖRE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL ADALET DÜZEYLERİ.....	77
4.7. HİPOTEZ 4: ÜNVANA BAĞLI OLARAK ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL ADALET DÜZEYİ .....	78
4.8. HİPOTEZ 5: TOPLAM ÇALIŞMA SÜRELERİNE GÖRE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL ADALET DÜZEYLERİ .....	79
4.9. HİPOTEZ 6: İDARİ GÖREVLERE BAĞLI OLARAK ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL ADALET DÜZEYLERİ .....	80
4.10. HİPOTEZ 7: SPORCULUK GEÇMİŞLERİNE BAĞLI OLARAK ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL ADALET DÜZEYLERİ .....	81
4.11. HİPOTEZ 8: AKADEMİK PERSONELİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL ADALET ALT BOYUTLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ(KORELASYON ANALİZİ).....	82
<b>5. BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>83</b>
5.1. TARTIŞMA.....	83
5.1.1. HİPOTEZ 1: Cinsiyete Göre Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Düzeyleri .....	84
5.1.2. HİPOTEZ 2: Yaşa Bağlı Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Düzeyleri. ....	84
5.1.3. HİPOTEZ 3: Medeni Duruma Bağlı Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Düzeyleri .....	84
5.1.4. HİPOTEZ 4: Ünvan Durumuna Bağlı Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Düzeyleri .....	84
5.1.5. HİPOTEZ 5: Toplam Çalışma Süresine Bağlı Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Düzeyleri .....	85
5.1.6. HİPOTEZ 6: İdari Görev Durumuna Bağlı Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Düzeyleri .....	85



5.1.7. HİPOTEZ 7: Sporculuk Geçmişine Bağlı Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Düzeyleri .....	86
5.1.8. HİPOTEZ 7: Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi .....	86
5.2. SONUÇ .....	87
5.3. ÖNERİLER .....	89
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>90</b>
<b>EKLER</b>	
EK 1: KİŞİSEL BİLGİ VE ANKET FORMLARI	
EK 2: İZİN YAZISI	
EK 3: VERİLER	
EK 4: İSTATİSTİKSEL TEST SONUÇLARI	

## GRAFİKLER DİZİNİ

Grafik 1: Katılımcıların Yaşlarının Dağılımı .....	68
Grafik 2: Katılımcıların Cinsiyetlerinin Dağılımı.....	68
Grafik 3: Katılımcıların Katılımcıların Çalıştıkları Üniversitelerin Dağılımı-1 .....	69
Grafik 4: Katılımcıların Katılımcıların Çalıştıkları Üniversitelerin Dağılımı-2.....	70
Grafik 5: Katılımcıların Medeni Durumlarının Dağılımı.....	71
Grafik 6: Katılımcıların Ünvanlarının Dağılımı .....	71
Grafik 7: Katılımcıların Hizmet Yıllarının Dağılımı .....	72
Grafik 8 Katılımcıların Görev Dağılımı.....	72
Grafik 9: Katılımcıların Sporculuklarının Dağılımı.....	73
Grafik 10: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyut Puanları.....	73
Grafik 11: Örgütsel Adalet Ölçeği Alt Boyut Puanları .....	74
Grafik 12: Cinsiyete Göre t-testi Puanları.....	75
Grafik 13: Yaşa Göre Anova Puanları .....	76
Grafik 14: Medeni Duruma Göre t-testi Puanları .....	77
Grafik 15: Ünvana Göre Anova Puanları.....	78
Grafik 16: Hizmet Yıllarına Göre Anova Puanları .....	79
Grafik 17: Görev Durumuna Göre t testi Puanları .....	80
Grafik 18: Sporculuklara Göre t-testi Puanları .....	81

**SİMGELER VE KISALTMALAR**

- AKDÜ: Akdeniz Üniversitesi  
ANDÜ: Anadolu Üniversitesi  
ARDÜ : Ardahan Üniversitesi  
ATATÜ: Atatürk Üniversitesi  
AÜ : Ankara Üniversitesi  
CBÜ : Celal Bayar Üniversitesi  
DPÜ : Dumlupınar Üniversitesi  
DÜ : Dicle Üniversitesi  
EÜ : Erciyes Üniversitesi  
GÜ : Gazi Üniversitesi  
İÜ : İnönü Üniversitesi  
MKÜ : Mustafa Kemal Üniversitesi  
MÜ : Marmara Üniversitesi  
NKÜ : Namık Kemal Üniversitesi  
ODTÜ : Orta Doğu Teknik Üniversitesi  
SKÜ: Sıtkı Koçman Üniversitesi  
SÜ : Selçuk Üniversitesi  
UÜ : Uludağ Üniversitesi  
18MÜ : On Sekiz Mart Üniversitesi

**TABLO DİZİNİ**

Tablo 1: Üniversitelere Göre Katılım .....	64
Tablo 2: Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Alt Boyut Puanları Arasındaki İlişki .....	82

# 1. BÖLÜM: GİRİŞ

## 1.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Günümüzde gittikçe karmaşık bir hal alan örgütsel yapıların en iyi şekilde idare edilip, belirlenmiş hedeflere ulaşabilmeleri için öncelikli olarak elinde bulundurduğu insan kaynaklarını en doğru şekilde kullanmaya yönelmesi gerekmektedir. Bunu gerçekleştirebilen örgütler hedefledikleri kurumsal imaja ulaşabileceklerdir. Bu açıdan bakıldığında; örgüt içi hizmetleri yürüten insanların kendi sahip oldukları değerler ile örgütün değerlerini bütünleştirdiği zaman kişinin örgüt ile olan entegrasyonu gerçekleşmiş olacak ve kendisini örgütü ile özdeşleştirebilecektir. İşte örgütlerin temel de yapıları gereken çalışanlarıyla örgüt arasındaki bu bağı kurmaktır. Ayrıca burada ifade edilen kişiler sadece altkademeye iş görenleri değil aynı zamanda o örgütü yöneten yöneticileride kapsamaktadır.

Örgütsel bağlılık kavramı örgütlerin içerisinde bulunan en alt kademedeki en üst kademeye kadar bütün çalışanlarda olması gereken bir özelliktir. Örgütüyle bunu başarabilen iş görenler, yaptıkları işi sadece yapmak zorunda oldukları için değil, o işi yaparak örgütlerine karşı olan sorumluluklarının da yerine getirmiş olma bilincine sahip olacaklardır. Örgütlerinin başarısını kendi başarıları sayacak kendi hedeflerinden ziyade örgütlerinin hedeflerine odaklanacaklardır. Bir örgüt içerisinde bu şekilde bağlılığı bulunan çalışan sayısının fazlalığı o örgütün kurumsallaşma sürecini hızlandırırken aynı zamanda örgütü sadece bir ticari bir kuruluş olmaktan çıkarıp tüm çalışanların birbiriyle olan bağlılıkları sayesinde bir aile ortamına dönüştürecektir.

Kurumlar sahip oldukları çalışanlara ellerinde bulunan kaynakları en ergonomik şekilde sunmakla mükelleftirler. Kurum için çalışan her iş gören kendisini o kurumun bir parçası olarak görebilmesi kurum içerisinde hissettiği adaletle doğrudan bağlantılıdır. İşte tam olarak bu noktada ortaya çıkan örgütsel adalet kavramının sağlanması kişilerin kurumlarına kendilerinden fedakârlıkta bulunarak hizmet etmelerini sağlayan yegâna kuraldır. Sadece örgüt için değil toplumun hangi kesiminde hangi noktada bulunulursa bulunulsun kişi kendisine karşı bir adaletsizliğin olduğunu gördüğü anda gerçek anlamda o kuruma veya o topluluğa

karşı olan güveninin yitirir. Bunu hisseden kişi için yapması gereken işler artık sadece zorunluluktan olan işler sınıfına girer. Kendisinden fedakârlıkta bulunmak bir tarafa daha iyi ve kendi çıkarı için daha faydalı bir fırsat karşısına çıkar çıkmaz örgütünü ve örgütünün çıkarlarını düşünmeden örgütünden ayrılma yoluna gider.

Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık konularının her kesimde olduğu gibi akademik camiada da büyük bir önem taşıdığı bilinmektedir. Kuruma tam olarak bağlılık sağlanmak isteniyorsa öncelikli olarak yapılması gereken şey o kurumda adaleti sağlamaktır. Bunu başarabilen kurumlar zaman içerisinde çalışanlarının kurumlarına olan bağlılıklarında artma olacağını göreceği aşikârdır.

Bu çalışma ile Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında ki Akademik Personellerin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet düzeylerini etkileyen faktörler belirlenmesi amaçlanmış ve bu çalışma ışığında çalışanların kurumlarına olan örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığın nasıl artırılabilir üzerinde durulmaya çalışılmıştır.

## **1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Bu araştırmanın amacı; Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarındaki Akademik Personelin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet düzeylerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesidir.

## **1.3. PROBLEM CÜMLESİ**

Sistemlerin temel amacı yaşamlarını sürdürmektir. Her sistem bu amacını gerçekleştirmek için ürün üretmek zorundadır. Toplumsal açık sistemler de yaşamak için mal, hizmet ve düşünce türlerinden ürün ortaya koymak durumundadırlar. Örgütlerin üretimleri, işgörenler ve onların sahip olduğu emek, bilgi ve becerinin işe yoğunlaştırılmasıyla gerçekleştirilir. Mal, hizmet yada düşünce şeklinde gerçekleştirilen üretim sürecinin niteliği, iş görenlerin yeterliliğiyle doğrudan ilişkilidir. Yeterlilik kavramı, bilgi, beceri ve tutumları içeren ve işgörenlerin kendinden beklenen rolleri, beklenen nicelik ve nitelikte gerçekleştirmelerini anlatan bir kavramdır (10).

Akıncı ve ark. (2007)'a göre örgütlerin sosyal bir sistem olarak ele alınmaya başlamasıyla birlikte başarılarının sadece yapı, strateji ve teknoloji gibi maddi unsurlarla sınırlanmayacağı da anlaşılmıştır. Böylelikle araştırmalar örgüt ve yönetim açısından önemi kavranan insan faktörü üzerine yönelmiştir. İnsan kaynağının verimli ve etkili bir biçimde çalışabilmesi için örgüt amaçlarını benimsemesi ve örgütsel bağlılığının artırılması son derece önemli bir konudur. Çalışanların hedef ve değerleri ile örgütün hedef ve değerleri arasında uyum sağlanması, çalışanların örgütle özdeşleşerek amaçların gerçekleştirilmesi yönünde çaba göstermeleri, örgüt üyeliğini devam ettirmeye istekli olmaları, örgütlerin varlıklarını sürdürmeleri ve karşılaştıkları sorunları çözümlenebilmeleri açısından hayati önem taşımaktadır (40).

Örgütler hedeflerine ulaşabilmek için çalışanlara ihtiyaç duymakta, çalışanlar da kendi maddi ve manevi beklentilerini karşılamak üzere örgütlere katılmaktadırlar. Örgüt ile çalışan arasında karşılıklı bir alışverişin söz konusu olduğu bu süreçte, çalışan ve örgüt arasındaki uyum, bu bağlamda önem kazanmaktadır.

Çalışan ile örgütü arasındaki uyumun bir göstergesi olan örgütsel bağlılık kavramı günümüz iş hayatında kâr amacı güden veya gütmeyen tüm örgütler için büyük önem taşımaktadır. Örgütsel bağlılık, kişilerin örgüte gösterdikleri pasif bir sadakatten çok, kişilerin örgütün başarılı olması ve hedeflerine ulaşmasına yardımcı olabilmek için bir şeyler yapma isteğini ortaya koydukları daha aktif bir ilişkiyi kapsamaktadır (36).

Becker ve ark.(1996) çalışanların örgütsel bağlılıklarının seviyesinin, örgütler için olumlu veya olumsuz sonuçlar ortaya koyabileceğini ifade etmişlerdir. Daha açık bir ifadeyle, çalışanların örgüte karşı yüksek bağlılık duyguları taşıması, örgütün hedefleri ve değerleri ile çalışanların kişisel hedefleri ve değerleri arasında uyumluluğun bulunması, iş performansında artışlara, işe devamsızlık davranışlarında azalmalara, çalışanlar tarafından örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesine ve işgücü devrinde azalmalara neden olabilmektedir (24).

Örgütler, amaçlarını gerçekleştirebilmek için bilgili, yetenekli, becerikli ve aynı zamanda örgütün amaçları doğrultusunda motive olmuş insan kaynağına sahip olmayı arzu etmektedirler. Diğer taraftan örgütler bu özelliklere sahip insan

kaynağının örgütte kalmasını sağlama çabası da göstermek zorundadırlar. Bu durum, "bağlılık" kavramının örgütsel açıdan incelenmesi sonucunu doğurmuştur (37).

İnsan davranışlarını etkileyen konular arasında yer alan örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık konularının araştırılması örgütsel davranışı daha iyi tanımlamaya ve çözümlenmeye katkı sağlayacaktır. Bu sayede örgüt; üyelerinin davranışlarını daha gerçekçi değerlendirme imkânına sahip olabilir, etkililik ve verimliliğe katkı sağlayabilir (9).

Örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa etkisi farklı araştırmacılar tarafından, farklı sektörlerde araştırılmış ve farklı sonuçlar elde edilmiştir. Daha çok örgütteki insan kaynağına bağlı olarak gelişen ve birbirlerini etkileyen bu iki kavram, örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmesi açısından önem taşımaktadır.

Doğan (2008) örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek için örgütsel bağlılığın olması gerektiğini vurgulamıştır. Örgütsel bağlılığı sağlayan etmenlerden biri olarak, örgütsel adalet kavramı karşımıza çıkmaktadır. Çünkü bir örgüt içerisinde çalışan, çalışmalarının karşılığını alamadığını düşündüğü zaman o örgüte bağlılığı azalacaktır. Bundan dolayı da örgüt kendisine belirlemiş olduğu hedefleri gerçekleştiremez hale gelecektir. Bu doğrultuda örgütsel adaleti sağlamanın önemli olduğu düşünülmektedir (40). Bu gerekçeler ışığında bu araştırma, beden eğitimi ve spor yüksekokullarındaki akademik personelin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemeyi ve bu algıların çeşitli değişkenlerce nasıl etkilendiğini incelemeyi amaçlamaktadır.

### **1.3.1. Alt Problemler**

1- Cinsiyete bağlı olarak Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulundaki akademik personelin örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeyleri arasında bir fark var mıdır?

2- Yaşa bağlı olarak Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulundaki akademik personelin örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeyleri arasında bir fark var mıdır?

3- Medeni duruma bağlı olarak Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulundaki akademik personelin örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeyleri arasında bir fark var mıdır?

4- Ünvana bağlı olarak Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulundaki akademik



personelin örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeyleri arasında bir fark var mıdır?

5- Toplam çalışma süresine bağlı olarak Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulundaki akademik personelin örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeyleri arasında bir fark var mıdır?

6- İdari görevlere bağlı olarak Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulundaki akademik personelin örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeyleri arasında bir fark var mıdır?

7- Sporculuk geçmişine bağlı olarak Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulundaki akademik personelin örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeyleri arasında bir fark var mıdır?

8- Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında ki akademik personelin örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

#### **1.4. HİPOTEZLER**

1- Cinsiyete bağlı olarak Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulundaki akademik personelin örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeyleri arasında bir fark yoktur.

2- Yaşa bağlı olarak Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulundaki akademik personelin örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeyleri arasında bir fark yoktur.

3- Medeni duruma bağlı olarak Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulundaki akademik personelin örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeyleri arasında bir fark yoktur.

4- Ünvana bağlı olarak Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulundaki akademik personelin örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeyleri arasında bir fark yoktur.

5- Toplam çalışma süresine bağlı olarak Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulundaki akademik personelin örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeyleri arasında bir fark yoktur.

6- İdari görevlere bağlı olarak Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulundaki akademik personelin örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeyleri arasında bir fark yoktur.

7- Sporculuk geçmişine bağlı olarak Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulundaki akademik personelin örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeyleri arasında bir fark yoktur.

8- Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında ki akademik personelin örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

### **1.5. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI**

1- Bu çalışmada uygulanan yöntemin amaca uygun olduğu varsayılmıştır.

2- Seçilen örneklem grubunun araştırmanın evrenini temsil eder nitelikte olduğu varsayılmıştır.

3- Bu çalışmada kullanılan veri toplama araçlarının geçerli ve güvenilir olduğu ve çalışmanın amacına uygun olduğu varsayılmıştır.

4- Bu çalışmada yer alan Akademik Personelin veri toplama araçlarına verdikleri cevapların çalışmanın ciddiyeti dâhilinde, samimi ve gerçeklere uygun olarak verildiği varsayılmıştır.

### **1.6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

1- Çalışmada yer alan Akademik personel; Türkiyenin 20 farklı üniversitede çalışmaktadır.

2- Çalışma 2013-2014 eğitim-öğretim yıllarında çalışan akademisyenlerle sınırlı tutulmuştur.

3- Çalışma katılımcıların ölçek maddelerine verdikleri cevaplar ile sınırlıdır.

## 2. BÖLÜM: GENEL BİLGİLER

### 2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI, TANIMI VE KAPSAMI

Örgütsel bağlılık literatürü, bağlılık kavramının farklı biçimlerde kullanıldığını ve bu konuda farklı tanımların ortaya çıktığını göstermektedir. Bir kavram, bir anlayış biçimi olarak bağlılık; toplum duygusunun bulunduğu her yerde bulunur. Bağlılık, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir (31).

Bağlılık kavramını ilk inceleyenlerden Harold Guetzko(1955) bağlılığı, kişiyi belli bir düşünceye, kişiye veya herhangi bir gruba karşı önceden hazırlayan bir davranış biçimi olarak tanımlamaktadır (95).

İş görenlerin işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık ise, özellikle 1970'lerden sonra üzerinde fazlaca durulan bir konu olmasına rağmen, henüz bu kavramın tanımı üzerinde kesin bir fikir birliği oluşturulamamıştır. Bunun en büyük nedeni; sosyoloji, psikoloji, sosyol psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuyu kendi uzmanlık alanları içerisinde ele almalarındandır. Bu nedenle örgütsel bağlılık literatürü incelendiğinde pek çok tanımla karşılaşmak muhtemeldir. Morrow bu konuyla ilgili olarak literatürde yirmi beşin üzerinde farklı tanımın bulunduğunu belirtmektedir (66). Bu tanımlardan bazıları şunlardır;

Örgütsel bağlılık; bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık, toplum duygusunun olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. Kölenin efendisine, askerın yurduna sadakati anlamındaki bağlılık, eski söyleşi biçimiyle sadakat, yani sadık olma durumunu ifade etmektedir (10).

Örgütsel bağlılık, bir düşünceye, bir kuruma, kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı bağlılık gösterme, yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü anlatır (31).

Meyer ve Allen (1984) ise; belli bir varlığa karşı geliştirilen duygusal bir yönelme, sosyal bir birimle özdeşleşme (işletme, sendika, aile, meslek, sendika gibi) olarak tanımlamışlardır (52).

Örgütsel bağlılık, insanın çalıştığı işe karşı tutum ve davranış türlerini açıklamaya çalışan bir kavramdır (59).

Örgütsel bağlılık, bireylerin örgüte karşı hissettikleri psikolojik bağlılıktır. Bağlılık, işe duyulan ilgi, sadakat ve örgüt değerlerine karşı duyulan güçlü inançtan kaynaklanmaktadır (19).

Dunham ve Grube ise örgütsel bağlılığı; bir davranış biçimi, amaçsal davranışlar bütünü, motive edici bir etken veya bir tutum olarak değerlendirmektedirler.

Örgütsel bağlılık genel olarak çalışanın örgüte olan sevgi bağının dayanıklılığı olarak tanımlanmakla beraber, buna ilaveten çalışanın örgütü ile girdiği kimlik birliği ve bağlılığının gücü, kişinin çalıştığı örgüt ile arasındaki kimlik ortaklığının ve kendini örgütün bir parçası gibi algılamasının derecesi gibi tanımlarda yapılmaktadır (28).

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün amaç ve hedeflerine gönülden benimsemelerini, örgütün daha iyi bir noktaya gelmesi için çabalamalarını ve örgütte varlıklarını sürdürmek istemelerini içeren bir kavramdır. Ayrıca gerektiğinde çalışanların örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün olarak görebilmeleridir. Örgütsel bağlılık çalışanların işle ilgili tutumlarından biridir (1).

Örgütsel bağlılık; genel olarak işe katılma, sadakat ve örgüt değerlerine olan inanç da dâhil olmak üzere bireyin örgüte olan psikolojik bağlılığını ifade eder. Bağlılığın üç aşaması vardır. Bunlar; itaat, dâhil olma ve kimlik kazanmadır (24).

Mowday ve arkadaşları tarafından ise örgütsel bağlılık kavramı; çalışanların örgüt amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanması ve kabul etmesi, örgüt amaçları için yoğun gayret sarf etme isteği ve örgütte kalmak ve örgüt üyeliğini sürdürmek için duydukları güçlü bir arzu şeklinde tanımlanmaktadır (15).

Örgütsel bağlılık, bir kişinin belirli bir örgüt ile kimlik birliğine girerek oluşturmuş olduğu güç birliğidir (64).

Örgütsel bağlılık, iş görenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık duygusunun, örgütsel performansı olumlu yönde etkilediğine inanılmakta, bu çerçevede, örgütsel bağlılığın işe geç gelme,

devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı, ayrıca ürün ve ya hizmet kalitesine olumlu yönde katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir (12).

Kiesler örgütsel bağlılığı; bireyin belli bir hareket tarzına ve çevresindeki kişilere bağlılık duyması ile belli davranışlara yönelmede kişinin, kendisini taahhüt altına koyması şeklinde tanımlarken, Hrebiniak ve Alutto ise, bireyle örgüt arasında meydana gelen ve katılan açısından maliyete göre daha fazla ödül almaya anlatan değişim ilişkisi olarak tanımlamışlardır (10).

Çalışanın örgüt ile kurduğu kuvvet birliği ve kendini örgütün bir parçası olarak hissetmesinin derecesidir (82).

Allen ve Grisaffe (2001)' e göre örgütsel bağlılık kavramı; iş görenleri örgüte bağlayan psikolojik bir durumu yansıtan bir kavramdır (35).

Gaertner ve ark.(1989) ise örgütsel bağlılığı çalışanın örgütte kalma isteği duyarak örgütün amaç ve değerleriyle birincil hedef olarak maddi kaygılar gütmeksizin özdeşleşmesi olarak tanımlamışlardır (41).

Bireyin örgütteki yatırımları, tutumsal nitelikte bir bağlılıkta sonuçlanan davranışlara yönelimi ve örgütün amaç ve değerler sistemiyle özdeşleşmesidir (9).

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüt üyesi olarak kalma arzusu, örgüt için beklenenden fazla çaba harcama isteği ve örgütün amaç ve değerlerine olan inancının birleşimidir (41).

Kişinin belli bir hareket tarzına bağlılık göstererek, açık bir ceza veya ödül olmasa bile yapılanı beğenme ve ona devam etme arzusudur.

Örgütsel bağlılık, bir kişinin, örgüt amaç ve değerlerine taraflı ve etkili olarak bağlılığıdır. Bir başka ifadeyle, kişinin örgütte isteyerek kalması, örgütün amaç ve değerleriyle maddi kaygılar gözetmeksizin özdeşleşmesidir (39).

Balcı (2002) örgütsel bağlılığı (adlanmışlığı); bireyin örgütle özdeşleşmesi ve ona katılmasının (involvement)'nin göreceli gücü olarak tanımlamıştır. Örgütsel bağlılık özünde bireyle örgüt arasındaki mübadele-karşılıklı değişim sürecinde gerçekleşir. Birey örgütten belli ödül ya da çıktılar sağlarsa, karşılığında kendini örgüte adamaktadır. Diğer bir ifadeyle birey ve örgüt arasında ki değişimde, birey kendisini örgüte adaması karşılığında belli ödül ve/ veya çıktılar bekler (11).

Örgütsel bağlılık iş görenin çalıştığı örgütü ile uyum içinde çalışması, örgütün amaçları yönünde çaba harcaması, örgütten de emeğinin karşılığını aldığına inanması ve örgütün bir üyesi olarak kalma sorumluluğunu hissetmesidir (35).

Örgütsel bağlılık, örgütün yararı ile ilgili olan amaç ve değerlere bireyin duygusal olarak bağlanmasıdır (83).

Zeinabadi ve Salehi (2001)'ye göre örgütsel bağlılık; iş görenin örgütün faydası için yapabileceğinin en iyisini yapma çabası içinde olması olarak tanımlanırken (79), Dale ve Fox (2008) ise örgütsel bağlılığı, örgütsel amaçlarla özdeşleşmek, örgütsel görevleri üstlenmek ve örgüte sadakat hissetmeyi gerektiren bir kavram olarak tanımlamışlardır.

Meyer ve Allen örgüte bağlılığın çeşitli biçimlerde gerçekleşebileceğini ileri sürerek geçmiş yıllarda sadece tek bir boyutu ele alınan bu kavramı, geliştirdikleri “üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli” ile çok boyutlu bir kavram olarak değiştirmişlerdir. Bu bağlamda yazarlar, Becker'in (1960) “davranışsal”; Porter ve arkadaşlarının (1974) “tutumsal” ve Wiener'in (1982) “normatif” olarak adlandırdıkları yaklaşımları, sırasıyla, “devamlılık bağlılığı”, “duygusal bağlılık” ve “normatif bağlılık” olarak nitelendirmişlerdir (78).

Örgütsel bağlılık, 1950'den beri üzerinde çalışılan bir konu olsa da sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji, örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuyu kendi uzmanlık alanlarında ele almaları nedeniyle örgütsel bağlılığın net bir tanımı ortaya konulamamıştır (25).

Örgütsel bağlılık kavramı, ilk kez 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmıştır (95). Örgütsel bağlılık üzerine yapılan tüm tanımlarda bağlılığın ya tutumsal ya da davranışsal bir temele dayandığı konusunda ortak bir nokta geliştirilmektedir (19).

1956 yılından beri süre gelen araştırmalar, bağlılık konusunda çok sayıda ve birbirinden farklı kavramın bulunduğunu ortaya koymaktadır. Bunlardan en çok kullanılan bazıları şunlardır: Hıristiyan inancına dayalı olarak Protestan iş ahlakı; mesleğe değer ve önem verme; örgütsel bağlılık ve işe sarılma. Bu kavramlar birbirine denk kavramlar olmayıp, önemli ölçüde farklılıklar içermektedir (63).

Örgütsel bağlılıkla ilgili olarak yapılmış olan ilk çalışmalar ise Becker(1960)'e dayandırılmaktadır. Becker'in taraf tutma teorisi, iş görenlerin aldıkları ödüllerin, gösterilen çaba, harcanan zaman gibi yatırımlar ile örgüte bağlanma durumunun oluştuğunu anlatır (53). Örgütsel bağlılıkla ilgili olarak özellikle son 30 yıl içerisinde başta Amerika Birleşik Devletleri olmak üzere pek çok ülkede araştırma konusu olmuştur. Ancak ülkemizde günümüze kadar bu konuda yeterince araştırma yapılmamıştır (36).

Konuyla ilgili yapılan yapılmış olan ilk çalışmalarda örgütsel bağlılık kavramı Porter ve ark.(1974) tarafından üç tane önemli bileşeni olan bir bütün olarak tanımlanmıştır. Bu bileşenler ise; örgüt amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için duyulan güçlü inanç, örgüt adına sarf edilecek olan çaba için gönüllülük ve örgüt üyeliğini sürdürmek için güçlü bir arzudur (5,75).

Örgütsel bağlılığı, psikolojik bağlılık olarak açıklayan O'Reilly ve Chatman ise bağlılığın bir ödül alma isteğine bağlı uyum, diğer çalışanlarla yakın ilişkiler kurmaya dayalı özdeşleşme, birey ve örgüt değerlerinin uyumu üzerine kurulu içselleştirme şeklinde üç farklı boyutunun olduğunu belirtmektedir (15). İlerleyen süreç içerisinde yapılan çalışmalarda, örgütsel bağlılık konusu daha geniş kapsamlı bir şekilde incelenmiş ve söz konusu bu kavram; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak üç boyutta ele alınmıştır (61).

Bireyleri örgüte bağlayacak unsurlarda elbette bireylerin kişisel özellikleri ve için de buldukları ortamsal faktörler de etkili olmaktadır. Dolayısıyla, örgütsel bağlılığı arttıracak olan faktörlerle ilgili ancak genel değerlendirmeler yapılabilir (70).

## **2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ**

Örgütsel bağlılık bir kurumun belirlediği hedeflere ulaşmasını doğrudan etkileyen en önemli faktörlerden biridir. İş görenler örgütsel bağlılıkları düzeyinde kendilerini örgütle özdeşleştirebilir ve örgütün amaç ve değerlerine sahip çıkabilirler. Ayrıca örgütsel bağlılık düzeyine göre kişilerin kurumdan beklentileri değişecektir.

Kendisini örgüt ile özdeşleştiren, örgütün bir parçası olarak gören kişi ilk olarak örgüt çıkarlarını düşünerek örgüt içerisindeki sorumluluklarını yerine

getirmeye çalışacakken, örgütsel bağlılık düzeyi daha az olan kişi ise kendi çıkarlarını örgüt amaç ve hedeflerinin önüne geçirek yaptığı işten maddi kazanım elde etme amacı güdecektir. Buna ilaveten yalnızca iş görenlerin değil aynı zamanda örgütün önceden belirlenen kurallar çerçevesinde belirlenmiş amaçlara ulaştırmak için görevlendirilmiş olan yöneticilerin de örgütsel bağlılıklarının düzeyi örgüt başarısını doğrudan etkilen bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Bir başka ifadeyle; örgüt çalışanları kendilerini yöneten kişilerin örgüte olan bağlılıkları düzeyinde örgütlerine bağlılık hissi duyacaklar ve örgütün belirlenen hedef ve amaçlarını gerçekleştire bilmek için bu bağlılık düzeyince çaba sarf edeceklerdir.

Nitelikli iş görenlerin yaptıkları işten ve çalıştıkları örgütten memnun olmalarını sağlamak, artık örgütler tarafından mal ve/veya hizmet üretmek gibi temel bir amaç olarak görülmeye başlanmıştır. Bu amacın gerçekleştirilmesinde bireyin çalıştığı örgütün hedeflerini benimsemesi ve o örgüt içinde varlığını sürdürmeyi istemesi anlamına gelen örgütsel bağlılığı ön plana çıkartarak önemli bir noktaya getirmiştir (25).

Bir örgüt çalışanlarının iyi seçilmesi ve yetiştirilmesi, çağdaş ve etkili donatım sağlanması çalışanların işini nicelik ve nitelik olarak daha iyi yapması için yetmemektedir. Örgüt çalışanlarının yeterliliklerinin arttırılabileceği, fakat başarı için yeterliliğin tek başına yeterli olmayıp yüksek yeterliliğe sahip fakat düşük bağlılık tutumu besleyen örgüt çalışanlarının örgüt için yapmaları gereken işleri yapmada istekli olmayacakları aşikârdır (10).

Çalışanlar kendilerini örgüt ile tanımlamaya başladıkça, örgüt hedeflerine inandıkça örgüt işlerine daha çok katılmakta ve kendisini örgütün bir parçası olarak görmesi kolaylaşmaktadır (11).

Salancik(1991) örgütsel bağlılıkla alakalı makalelerin çoğunun örgütsel erdemleri övdüğünü dile getirmiştir. Bunun yanında bu makalelerde örgüte bağlı çalışanın mutlu çalışan olduğunu, örgütün başarısının üyelerin zaman ve çaba harcaması sayesinde gerçekleştiğini ve örgütün değerlerine bağlılığın kişinin yaşantısına bir anlattım kattığını ifade etmiştir. Bu makalelere göre bağlılık verimliliği arttıran, üretilen mamulün kalitesini sağlayan ve uygulanabilir yeniliklerin ortaya çıkmasını garanti eden bir etken olduğu üzerinde durmuştur (24).



Bireyler kendilerini örgütlerine bağlı hissettikleri ölçüde, iş yerinde başarılı olacaklardır. Aksi takdirde, her an o işletmeden uzaklaşmanın yollarını arayacaklar ve kendilerinden bekleneni veremeyeceklerdir. Birey-örgüt ilişkisinin geliştirilmesi emek isteyen bir durumdur. Mevcut karşılaşılan sorunların en önemlilerinden biri ise bireyleri örgüte bağlamada yaşanan sorunlardır. Bu bağlamda bakıldığında; örgüt yöneticilerinin çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını arttırmak için gerekli çalışmalar yapmaları önem arz etmektedir (70).

Balcı (2003) örgütsel bağlılığı yüksek iş görenlerin daha uyumlu, daha doyumlu, daha üretken olmakla beraber, daha yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışmakta olduklarını ve bunlara ilaveten örgütteki maliyetleri azalttıklarını ifade etmiştir. Ayrıca yüksek örgütsel bağlılık düzeyine sahip iş görenler; etkin ve verimli çalışarak rekabet etme gücünde kilit rol oynamaktadırlar (7).

Geniş bir perspektiften bakıldığında bir bütün olarak görülen toplum, örgüt içi çalışanların örgütsel bağlılıklarından düşük oranda işten ayrılma olması, yüksek oranda üretim olması, ve bunlara ilaveten yapılan işin kalitesi bakımından faydalanır (60).

Örgütsel bağlılığı yüksek olan iş görenlerin buldukları örgüt içerisinde sahip oldukları sorumlulukları yerine getirme ve örgüt için de etkin rol oynamaları oldukça yüksektir. Ayrıca örgütsel bağlılığı güçlü olan çalışanların işten ayrılma, işe geç kalma, devamsızlık gibi olumsuz davranışları sergileme olasılıkları diğer çalışanlara nazaran daha düşüktür. Örgüt amaçlarını benimseyen ve bu amaçları gerçekleştirmek için çaba sarf eden iş görenler örgüte rekabet gücü kazandırır (53).

Kendi beklenti ve isteklerini örgüt amaçlarıyla özdeşleştiren ve bu beklentileri gerçekleştirirken örgütün çıkarlarıyla çatışmayan iş görenlerin örgütsel bağlılıkları daha üst bir seviyede olacaktır. Bu sayede çalışanların kendilerini örgüte adanma oranları artacak ve örgütün büyüyüp gelişmesini kendi yükselmeleri ve ilerlemeleri olarak görecektir.

Martin ve Hafer (1995) örgütsel bağlılıkları yüksek olan çalışanların örgüt içerisinde pozitif davranışlar sergileyeceklerini ve örgütten ayrılma isteklerinin diğerlerine göre daha az olduğunu ifade etmişlerdir (32).

İş görenin örgütüne bağlı olarak çalışması ve bütün yetenek ve bilgisini örgütü için kullanması örgütün üst kademelerini ilgilendiren bir konudur. Yöneticiler, örgütsel bağlılık düzeyi yüksek iş görenlere sahip olmak isterler. Bunun temel sebebi; işletmenin hedeflerine doğru ilerlemesi sırasında karşılaşılan zorlukların, ancak örgütle kendisini özdeşleştirmiş olan çalışanlar sayesinde aşılabileceği düşüncesidir. Bu nedenle, her sektör ve her örgüt için çalışanların örgüte bağlılığı çok önemlidir (56).

Örgüt üyeleri çalıştıkları işletmeye bağlılıkları oranında, iş gücü devir hızı azalmakta, iş gören istikrar kazanmakta, moral ve motivasyon yükselmekte, örgüte sadakat artmakta ve makro düzeyde daha yüksek üretkenlik oluşturularak toplumun tümüne menfaat sağlanmaktadır. Geliştirilmiş performans, düşük iş gören devri, örgütsel bağlılığın bir getirisi olarak düşünülür. Konunun öncüleri, örgütsel bağlılığın organizasyon tarafından aranan, işte kalmak için niyet, devam ve iş performansı gibi bir takım davranışsal sonuçları da beraberinde getirdiğini ifade etmişlerdir. İlerleyen süreçte yapılan pek çok araştırmalarda spesifik hipotezler test edilmiş ve örgütsel bağlılığın iş görenlerin işe devamlılığını arttırdığı, işgücü devir hızını düşürdüğü sonucu ulaşılmıştır (44).

Katz ve Kahn (1978) örgütlerin; gecikme, iş hacmi vb. olumsuz davranışları azaltacağını düşündüklerinden dolayı iş görenlerin örgüte olan bağlılıklarına önem verdiklerini ifade etmişlerdir. Bununla beraber, örgütsel bağlılığı üst seviyede bulunan çalışanların yaratıcılık ve örgütü her zaman için rekabete hazır tutan yenilikçilik vb. gibi davranışları sergilemeleri daha muhtemel oldukları kanısına varmışlardır (60).

### **2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI**

Örgütsel bağlılık hakkında kapsamlı bir literatür taraması yapıldığında bu konu hakkında farklı araştırmacılar tarafından pek çok farklı sınıflandırma yapıldığı görülmüştür. Çalışmamızda en yaygın olarak bilinen Tutumsal Bağlılık, Davranışsal Bağlılık ve Çoklu Bağlılık sınıflandırmasını açıklayamaya çalışacağız.

### 2.3.1. Tutumsal Bağlılık

Ceylan'a göre tutum kişiyi belli bir davranışa yönlendiren eğilimi ifade etmektedir. Tutumlar; insanlara, nesnelere, olaylara yada faaliyetlere yönelik kişilerin sürekli temayüllerini göstermektedir. Bir bireyin örgütle kendi arasındaki bağına yönelik tutumları, onun belli davranışlarda bulunmasını veya bu davranışları sergilemeye eğilimli olmasını sağlamaktadır. Ayrıca bir bireyin örgütle kendi arasındaki bağına yönelik tutumları, onun belli davranışlarda bulunmasını veya bu davranışları sergilemeye eğilimli olmasını sağlamaktadır (36).

Porter'e göre bu davranışlar örgütte ayrılıp ayrılmama, devamsızlık yapıp yapmama ve örgüt yararına çaba gösterip göstermeme ile ilgili davranışlardan oluşmaktadır (7, 75).

Tutumsal bağlılık üzerinde yoğunlaşan araştırmacıların uzmanlık alanlarının daha çok örgütsel davranış olduğu görülmektedir. Bu yaklaşıma göre bağlılık, bireyin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. Clifford (1989)'a göre ise bağlılık, bireyin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının nisbi gücüdür. Görüldüğü gibi tutumsal bağlılık iş görenlerin örgütleriyle olan ilişkilerine odaklanmaktadır. Meyer and Allen(1997)'de bu bağlılık türünü iş görenin kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle uyum göstermesi olarak değerlendirmişlerdir. Buchanan'a göre ise, tutumsal bağlılık üç bileşenli bir oryantasyondur. Bu bileşenler; örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşme, işle ilgili faaliyetlere yüksek katılım, örgüte sadakatle bağlanmadır (26).

Aşağıda farklı araştırmacılar tarafından yapılan tutumsal bağlılık sınıflandırmalarına yer verilmiştir.

#### 2.3.1.1. Allen ve Meyer' in Sınıflandırılması

Çoklu örgütsel bağlılık boyutlarının geliştirilmesinde kuşkusuz en büyük katkı Allen ve Meyer aittir. Bununla beraber, örgütsel bağlılığın ölçülmesinde kullanılan modeller içerisinde bu iki araştırmacının geliştirmiş olduğu model yadsınamayacak bir yere sahiptir (76).

Uygur' un Allen ve Meyer'den aktardığına (1990) göre; örgütsel bağlılığa bakış açısı, üç unsurdan oluşur. Bunlar örgüte duygusal bağlılık, algılanan maliyet ve

zorunluluktur. Bağlılığın bu üç unsurunu göz önünde tutarak örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktan oluştuğunu belirtmişlerdir (53).

Meyer ve Allen bu boyutların ortak noktasının, üçünün de bağlılığının, “çalışanların örgütle olan ilişkisini tanımlayan ve örgüt üyeliğini devam ettirme yada sonlandırma kararını kapsayan psikolojik bir durum” olarak ele almaları olduğunu belirtmişlerdir. Ancak bu üç örgütsel bağlılık boyutu arasındaki temel fark; duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanların örgütte çalışmaya istedikleri için; devam bağlılığı yüksek olan çalışanların örgütte çalışmaya ihtiyaç duydukları için; normatif bağlılığı yüksek olan çalışanların ise, örgütte çalışmaya zorunluluk hissine sahip oldukları için devam etmeleridir (72).

### **2.3.1.1.1. Duygusal Bağlılık**

Çalışanların örgütte kalma nedeni, duygusal bağlılık ve örgütün amaçlarının özdeşleşmesidir. Duygusal bağlılık çalışanların örgütle özdeşleşmesi, kararlara katılmasına duygusal bir bağ hissetmesidir. Duygusal bağlılık hisseden iş gören kendisini örgütün bir parçası olarak görecektir ve örgüt için kendinin büyük bir önem ve anlam taşıdığını düşünecektir (53).

Örgütle kendi arasında bir duygusal bağ kurabilen iş gören; kendisini çalıştığı örgüte adanmakta, örgüt çıkarlarını kendi beklenti ve isteklerinin önüne geçirmekte diğer çalışanlara göre daha üst bir seviyede olmakla beraber, bunlara ilaveten de örgüt içerisinde sahip olduğu görev sorumlulukları yerine getirirken belirli bir maddi kazanç edinmek veya karşılığında herhangi bir şey elde etmek (terfi, unvan gibi) için değil de örgütün kalkınması ve önceden belirlenen amaçlara ulaşmasında birer yapı taşı olarak görecektir.

Duygusal bağlılık çalışanın örgüte güçlü bir şekilde bağlılığının olmasını saklamakla beraber, kişinin istediği için kurumda kalması da demektir. İş görenin örgüte bağlılığının en iyi şeklidir. Bu kişiler her işverenin hayalini kurduğu, gerçekten kendini örgüte adanmış sadık kişilerdir. Böyle çalışanlar ek sorumluluk almak için isteklidirler. İşe karşı olumlu tutum sergiler ve gerektiğinde ek çaba göstermeye hazırlardır (24).

### 2.3.1.1.2. Devamlılık Bağlılığı

Devam bağlılığı, bireyin örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağını düşünüp örgütte üyeliğine devam etmesidir. Devam bağlılığında iki faktör vardır. Bunlar, örgüte yapılan yatırımların boyut ve sayısı ile başka alternatiflerin algılanan azlığıdır. Bu bağlılık türünde birey duygusal bağlılıkta olduğu gibi istediği için değil, ihtiyaçları bunu gerektirdiği için örgüt üyeliğini devam ettirmek istemektedir (89). Devam bağlılığı işten ayrılma durumunda karşılaşılabilecek olan maddi kayıpların düşünülmesi sonucu olarak işten kalmayı yansıtan bir durumdur (73).

Gautam ve ark. (2001) devamlılık bağlılığını; iş görenin mevcut iş yerindeki maaş, emeklilik hakları ve kardan pay alma gibi olanaklardan vazgeçme maliyetinin farkına varması ve alternatif iş imkânlarının olmaması nedenleri ile örgütte çalışmaya devam etmesi durumu olarak tanımlamışlardır (35).

Devamlılık bağlılığı; çalışanların örgütten ayrılma maliyeti hesapları üzerine yoğunlaşmaktadır. Kişilerin bu bağlılığı bireylerin örgütten ayrılmalarını güçleştiren maliyet faktöründen etkilenmektedir. Bu bağlılığın oluşmasını sağlayan iki temel faktör vardır. Bunlar; yatırımlar ve alternatif iş fırsatlarının yokluğudur. Bireylerin örgüte yaptıkları yatırımlar zamanla doğru orantılı olarak artar. Dolayısı ile yatırımlar ve maliyet karşılaştırması yapan bireyler maliyetleri yüksek bulurlarsa örgütte kalmaya devam ederler. Aynı şekilde örgüt dışında yeterli iş imkânının olmadığını algılayan çalışanlar da örgüt üyeliğini sürdüreceklerdir.

Singh ve Vinnicobe (2000) 'de devamlılık bağlılığına sahip olan çalışanlara duygusal açıdan yüksek bağlılığa sahip olan çalışanlara göre daha az kariyer geliştirme imkânının verildiği ifade etmişlerdir. Örgüte karşı devamlılık bağlılığıyla bağlanan çalışanların, maliyet-kar ilişkisinin denge noktasına ulaştığı durumda örgütü terk etmeleri kolaylaşacaktır. Diğer bir ifadeyle çalışanlar ayrılmanın kalmaktan daha faydalı olacağını düşüneceklerdir ve örgüt üyeliklerini sona erdireceklerdir. Diğer taraftan duygusal olarak bağlı çalışanlar örgüt üyeliklerini örgütün amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırmak için sürdürürler. Dolayısıyla örgüte duygusal açıdan bağlı çalışanlar örgüt başarısına daha çok katkıda bulunurlar (32).

### 2.3.1.1.3. Normatif Bağlılık

Solmuş (2004) normatif bağlılık için; normatif ya da ahlaki bağlılık, kişinin örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağlılık göstermenin doğru olduğunu hissetmesi yönüyle duygusal bağlılıktan, örgütte ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıpların hesaplanmasından etkilenmediği için de devamlılık bağlılığından ayrıldığını ifade etmiştir (95). Allen (2001) normatif bağlılığın diğer bağlılık bileşenleri olan duygusal ve devam bağlılığına nazaran daha az üzerinde çalışılan bir konu olduğunu ifade etmiştir. Duygusal bağlılığı kalmayı isteme, normatif bağlılığı ise kalma gerekliliği hissi olarak dile getirmiştir (4).

Normatif bağlılıktaki zorunluluk, devamlılık bağlılığında olduğu gibi çıkara değil, erdemlilik ve ahlaki duygulara dayanmaktadır. Duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı, örgüte girdikten sonra kazanılan bir takım maddi ve manevi araçlardan etkilenirken, normatif bağlılık daha çok örgüte girmeden önce sahip olunan değerlerden etkilenmektedir (29).

Greenberg'e göre (2005) normatif bağlılık; çalışanların, çevresindeki diğer insanlardan ve çalışanların örgütten ayrılmaları durumunda örgüt içerisinde bulunan diğer kişilerin ayrılan kişiler haklarında düşünecekleri şeylerden dolayı endişe duyan ve aynı zamanda yüksek düzeyde normatif bağlılığı bulunan örgüt personelin tarafından yapılan baskılar yüzünden örgütte kalmayı sağlayan zorlayıcı bir his olduğunu ifade etmişlerdir. Francesco ve Gold ise örgütsel bağlılığın bu alt boyutuyla ilgili olarak; "Normatif bağlılığı olan bir çalışan, örgüt içerisinde kalmayı tercih eder. Çünkü kalması gerektiğine kanaat getirmiştir. Ayrıca işten ayrılması durumunda kendisini suçlu hisseder. İşten ayrılması kendi çıkarına bile olsa çalıştığı kurumundan ayrılmayı doğru bir seçenek olarak görmez. Örgütünden ayrılmasına engel olan en büyük caydırıcı güç olarak da örgütü içerisinde bulunan insanlara karşı hissettiği zorunluluk hissi" şeklinde ifade etmişlerdir (14).

### 2.3.1.2. Kanter'in Sınıflandırması

İlsev'e göre Kanter, bağlılığı sosyal sistem ve kişilik sistemi üzerine kurar. Sosyal sistemlerde, kişilerin bağlılıkları üç temel alandan oluşur. Bunlar, sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığıdır. Kişilik sistemi ise, bilişsel, duygusal ve normatif yönlerden oluşur (65).

Kanter örgütsel bağlılığın bireylerin farklı davranışsal ihtiyaçlarından etkilenmesi sonucunda farklı türlere ayrılabilceğini ifade etmiştir. Bu bağlamdan yola çıkarak Kanter; örgütsel bağlılığı; devam bağlılığı, kenetlenme (birlik) bağlılığı ve kontrol bağlılığı olarak olarak üç farklı şekilde sınıflandırmıştır.

Devam bağlılığı; iş görenin kendini örgütün yaşamını devam ettirmesine adanmasını ifade etmektedir. İş görenlerin işten ayrılmalarının maliyetinin fazla olması ve bir takım zorluklar yaratacak olması iş görenin kişisel fedakârlıklarda bulunacağı ve bunun sonucunda da örgütten ayrılmayarak örgütte çalışacağı görüşü kabul edilir. İş görenin işini devam etmek için önemli fedakârlıklarda bulunması, iş görenin örgüt sisteminin işlerliğini devam ettirmesi içinde güçlü bir ihtiyaç duyması ihtimalini güçlendirecektir.

Cengiz (2001) devam bağlılığını, özveri ve yatırım olarak iki unsurdan oluştuğunu ifade etmiştir. Özveri, iş görenin örgüt üyeliğinin karşılığı olarak bazı şeylerden vazgeçmesini ifade etmektedir. İş gören bir kez özveride bulunmaya karar verdiğinde, buna bağlı olarak örgüt üyeliği için duyduğu bağlılık da artacaktır. Böylece, örgüt üyeliği bozulmaması gereken olgu özelliğini alır ve sayede daha değerli ve anlamlı olur. Örgüt üyeliğinin bir maliyeti vardır ve üyelikten kolay kolay vazgeçilmez. Yatırım, iş görenin mevcut ve potansiyel kaynaklarını örgüte bağlaması yüzünden örgütle bir çıkar ilişkisine girmesidir. İş gören, örgüte yatırım yaptığı sürece, mevcut katılımı sayesinde gelecekle ilgili kazançlar elde edebilir. İş gören yaptığı yatırımlarla örgüt ile bütünleşir. Örgüt başarılı olduğu sürece, iş görenler de örgütün başarısından kendi paylarına düşeni alırlar. Bunun sonucunda, iş görenin örgüte devam bağlılığı gelişir (35).

Samadov (2006) kenetlenme (birlik) bağlılığını, iş görenin bir gruptaki ilişkilere ve gruba bağlılığı olarak tanımlamıştır. Ayrıca grubun her üyesiyle ilgilenmek, ilişkide bulunmak ve kendini gruba ait hissetmek kişiye duygusal bir tatmin sağlayacağını ifade etmiştir. Sıkı sıkıya birbirine bağlı böyle gruplarda üyeler gruba sadık ve bağlı olacaklardır. Kenetlenme bağlılığında üyelerin grup birliğini bozacak nitelikte ilişkilerden vazgeçmeleri grupla olan ilişkilerini güçlendirmeleriyle sonuçlanacağını vurgulamıştır.

Kanter (1968) ise, kenetlenme (birlik) bağıllığının güçlü olabilmesi için üyelerin bir bütün haline gelmeleri ve biz bilincine sahip olmaları gerektiğini ifade etmiştir. Örgütler bunu sağlamak için üyelerini aynı nitelikte insanlar arasından seçmeleri gerektiğini, düzenli toplantılar ve sosyal faaliyetler düzenlemelerinin önemini, üyeleri herkese tanıtmalarının ve alıştırma programları uygulamasının ne derece önemli yöntemler olduğunu vurgulamıştır (81).

Kontrol bağıllığı, iş gören, örgütün norm ve değerlerinin uygun davranışlar için önemli bir kılavuz oluşturduğuna ve günlük eylemlerde bu tür normlardan etkilenildiğine inandığında ortaya çıkar. İş gören kendi değerlerine uyduğu için örgütün kendisinden beklediği davranışları ve uyulmasını istediği kuralları doğru ve ahlaka uygun bulmaktadır. Bu sebeple örgütün isteklerine uymanın, otoriteye itaat etmenin gerekli olduğunu düşünür (92).

İlsev (1997) ve Gül (2005) Kanter'in üzerinde durduğu üç bağıllık şeklinin birbirinden farklı sonuçlarından bahsetmenin mümkün olduğu ifade etmişlerdir. Şöyle ki; Devama yönelik bağıllığın yüksek olduğu örgütlerde, üyelerin örgütte kalma ihtimali daha yüksektir. Kenetlenme (birlik) bağıllığının yüksek olduğu örgütlerde dışarıdan gelebilecek tehdit ve tehlikelere karşı örgütün kendisini savunma gücü daha yüksek olmaktadır. Son olarak kontrol bağıllığının yüksek olduğu örgütlerde üyeler, örgütün değer ve normlarını kabul etmekte ve bunlara uymaktadırlar (65).

### **2.3.1.3. O'Reily ve Chatman'nın Sınıflandırması**

O' Reily ve Chatman örgütsel bağıllığı, iş görenlerin örgüte psikolojik olarak bağlanması olarak tanımlamışlar ve örgütsel bağıllığın uyum bağıllığı, özdeşleşme bağıllığı ve içselleştirme bağıllığı olarak üç boyutu olduğunu ifade etmişlerdir (95, 69).

**1. Uyum:** Bu boyutta temel amaç, belli dış ödüllere ulaşmaktır. Bireyler tutum ve davranışlarını, belli kazanımlar elde etme ve belli cezaları savuşturma temeline oturtarak gerçekleştirirler.

**2. Özdeşleşme:** Diğerleriyle yakın ilişkiler kurma isteğine dayanır. Bireyler, tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek, doyum sağlamak için diğer kişi ve gruplarla ilişkilendirerek gerçekleştirdiğinde özdeşleşme meydana gelmektedir.



**3. İçselleştirme:** Tümüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar, bireyler, iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşir.

Uyum, ödül-maliyet değerlendirmesini öne çıkararak bireyi araçsal algılara; özdeşleşme ve içselleştirme ise, örgütün beklentilerine dönük sonuçlara yönelmektedir (9).

Samadov'a göre, O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı psikolojik bir olgu olarak ele almışlardır. Uyum bağlılığında birey örgütsel değerleri paylaşmaz, amacı belli ödülleri elde etmektir. Uyum, bireyin örgütsel düzene ve koşullara razı olmasıyla, diğer bir ifadeyle, araçsal algılarla ilişkilidir (37).

#### **2.3.1.4. Etzion'nun Sınıflandırması**

Bir bağlılık sınıflandırması geliştirmenin ilk girişimlerinden biri Etzioni tarafından yapılmıştır. Etzioni, üyelerin örgütsel direktiflere uymalarından daha geniş bir tanıma dayalı sınıflandırma önermektedir. Örgütün bireyler üzerindeki güç veya yetkilerinin, iş görenin örgüte yaklaşmasından kaynaklandığı öne sürülmektedir.

Bu yaklaşma veya bağlılık şunlardan herhangi biri şeklinde olabilir:

- a:** Ahlaki açıdan yaklaşma (moral involvement),
- b:** Çıkara dayalı yaklaşma (calculative involvement),
- c:** Yabancılaştırıcı yaklaşma (alienative involvement).

Ahlaki açıdan yaklaşma, örgütün amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesine ve yetkiyle özdeşleşmeye dayalı, örgüte pozitif ve yoğun bir yöneliştir. Bu nedenle iş gören, örgütün yararlı toplumsal amaçları başarmak istediğini düşündüğünden örgütsel faaliyetlerle ilgilenebilir.

Buna karşın, çıkara dayalı yaklaşma, ya da çıkara dayalı bağlılık, örgütle daha az yoğun bir ilişkiyi yansıtmaktadır ve büyük ölçüde üyelerle örgüt arasında gelişen alışveriş ilişkisine dayalıdır. Çoğu örgütler, üyelik bedeli olarak fedakârlık fikrinden ziyade örgüte katılmanın araç olma (instrumental) ve alışveriş temellerini vurgularlar. Bu örgütler, kişileri davet etme yerine kiralarlar. Diğer bir deyişle, üyeler örgüte bağlanırlar, çünkü örgüte yaptıkları katkılar ile hizmet karşılığı elde

ettikleri ödüller arasında faydalı veya âdil bir alışveriş ilişkisi görürler. Bu kavram, iş görenlerin katkıları ve örgütlerin sunduğu teşvikler veya ödüller arasındaki dengenin ele alındığı "katkı-karşılık" (inducements-contributions) teorisine benzemektedir. Böyle koşullarda bağlılık, doğal olarak daha güç gelişir. Çıkara dayalı bağlılık ile ahlaki açıdan yakınlaşma birbirlerinden tanımsal olarak ayrılmaktadır (19).

Son olarak, yabancılaştırıcı ilgilenme, bireysel davranışın ciddi şekilde sınırlandırıldığı durumlarda bulunan, örgüte olumsuz bir yönelişi temsil etmektedir. Örneğin, bir hapisanedeki tutuklular kendi seçimlerinin değil, örgütteki toplumsal eylemin bir sonucu olarak örgütlerinin faaliyetlerine katılmaktadırlar.

Her bir bağlılık türü için Etzioni, örgütlerin çoğunlukla örgütsel direktiflere uyulmasını sağlamak üzere kullandıkları temel kontrol mekanizmaları önermektedir. Büyük ölçüde sembolik ödüllerin dağıtımına dayanan normatif güç, çoğu zaman ahlaki açıdan yakınlaşma ile ilişkilendirilir. Ödüllendirici güç ise tipik olarak çıkara dayalı yakınlaşma ile ilişkilendirilmektedir. Zorlayıcı güç, yabancılaştırıcı ilgilenmenin söz konusu olduğu durumlarda kullanılır. Örgütlerde bireyi etkileme çabalarını, üyenin yakınlaşma düzeyinin yapısıyla ilişkilendirerek emirlere uymasını sağlamaya çalıştıkları öne sürülebilir (92).

### **2.3.1.5. Penley ve Gould'un Sınıflandırması**

Etzioni'nin sınıflandırmasından yola çıkan Penley ve Gould ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üç farklı bağlılık türü tanımlamışlardır.

Demirgil (2008) ahlaki bağlılığı; bireyin örgütün amaçlarını kabullenmesiyle oluşan bağlılık türü olarak tanımlar. Buna ilaveten; Kişi kendisini, amaç ve hedeflere ulaşılmasından; örgütün başarı ve başarısızlığından sorumlu tutar. Böyle çalışanlar kendilerinin örgüt ile bütünleştirirler, örgütün başarısıyla başarılı olacaklarına, ilerleme kat edeceklerine inanırlar. Bu da onların çalışma isteğini önemli ölçüde arttırır.

İnce, Gül (2005) ve Samadov (2006) ise çıkarıcı bağlılığı; birey ile örgüt arasındaki alışveriş ilişkisine dayandığını ifade etmişlerdir. Buna göre çalışanlar, örgüte yaptıkları katkının karşılığında bazı maddi ödüller elde etmeyi umarlar.

Gül (2002) yabancılaştırıcı bağlılığı; alternatif iş imkânlarının olmadığı, bireyin örgütsel koşullar üzerinde kontrolünün bulunmadığı durumlarda ortaya çıkan bağlılık türü olarak ifade etmiştir (37).

Görüldüğü gibi üç bağlılık tipi de, örgütsel bağlılığı farklı açıdan yorumlamakta ve iş görenin organizasyon içinde farklı şekilde davranmasıyla sonuçlanmaktadır.

### **2.3.2. Davranışsal Bağlılık**

Meyer ve Allen (1991) davranışsal bağlılık ile ilgili yaklaşımların ağırlıklı olarak sosyal psikologların çalışmalarına dayandıklarını dile getirmişlerdir. Belli bir örgüte katılmak için kişinin özveride bulunması gereği, örgüte bağlılığın başlangıç noktası olarak ele alınmıştır. Bunun yaygın biçimi üyeliğe kabul törenleridir. Çeşitli sosyal kulüpler, askeri kurumlar ve dini tarikatlarda üyeliğe kabul törenleri yoğun olarak kullanılmaktadır. Davranışsal bağlılık, örgütten ziyade kişinin kendi davranışlarına karşı gelişir. Kişi belli bir davranışta bulunduktan sonra bu davranışlarını devam ettirir. Davranışlarına bu şekilde bir bağlılık gösterdikten sonra ona uygun veya onu meşru ve haklı çıkaran tutumlar geliştirir. Bu tutumlar da davranışın tekrarlanma olasılığını artırır (36).

Güllüoğlu (2011) örgütsel davranış araştırmacılarının tutumsal bağlılık kavramına karşılık, psikologlar davranışsal bağlılık kavramını geliştirip araştırdıklarını ifade etmiştir. Davranışsal yaklaşımı savunan araştırmacılar bireyin geçmiş deneyimleri ve kuruma uyum sağlama durumlarına göre bağlılık geliştirdiklerini anlatmaya çalışmaktadır. Meyer ve Allen'a (1997) göre davranışsal bağlılık gözlemlenen çalışanlar, örgütün kendisinden çok örgütün içinde yaptıkları belirli faaliyetlere bağlanmaktadır. Yani örgütten çok, bireyin davranışlarıyla ilgili bir boyut olmaktadır. Birey örgüt içinde bir davranışta bulunduktan sonra ve burada çalışmaya alışmaktan dolayı bu davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra da bu davranışa bağlanmaktadır. Davranışsal yaklaşımda çalışan geçmişte elde ettiği ücret dışı faydalar ve gelirler gibi eylemler nedeniyle kuruma bağlılık duymaktadır.

Çalışanlar geliştirdikleri davranışları tekrarlama olasılıkları yükseldikçe kuruma bağlanmaktadır. Dolayısıyla eğer bu tekrarlar engellenirse bağlılıkları azalacak, daha fazla tekrarlama imkânı bulmaları sağlandıkça da örgüte bağlılıkları

yükselecektir. Davranışsal bağlılıkta, tutumsal bağlılığın ilk iki ögesi olan duygusal ve düşünsel bağlılık bulunmamakta, sadece tutumun üçüncü boyutu olan davranışsal bağlılık bir alışkanlık şeklinde hissedilmektedir (57).

Mowday ve ark. örgütsel davranış araştırmacılarının tutumsal bağlılık kavramına karşılık, sosyal psikologlar davranışsal bağlılık (behavioral commitment) kavramını önermişlerdir. Bu kavram, bağlılığın dışavurumu veya resmi ve/veya normatif beklentileri aşan davranışlar olarak ele alınabilir. Bu tür davranışlar, kişilerin alternatif davranışlardan kaçınıp örgüte bağlanmaları yüzünden batık maliyet oluştururlar. Bu yaklaşım, ağırlıklı, bazı sosyal psikologların çalışmalarına dayanmakta ve kişinin geçmişteki davranışlarının onu örgüte bağladığı süreç üzerinde durmaktadır.

Belli bir örgüte katılmak için kişinin fedakârlıkta bulunması gereği örgüte bağlılığın başlangıç noktası olarak ele alınabilir. Bunun yaygın biçimi üyeliğe kabul törenleridir ve halen çeşitli sosyal kulüpler, askeri kuruluşlar ve dini tarikatlarda gözlemlenebilir. Üyeliğe kabul töreninin önemli bir parçası üyenin önemli bir fedakârlıkta bulunmasını gerektirmektedir ki bu da üyeliğin bir bedelidir. Örneğin, Kara Harp Okulu'na öğrenci olarak kabul edilen gençlerin bir buçuk aylık çok ağır bir fiziksel eğitimden geçmeleri gerekmektedir. Kişi, yaptığı fedakârlıklara bir anlam kazandırmak üzere bunları örgütüne sadakatinden dolayı yaptığı sonucuna varmaktadır (92).

Davranışsal bağlılık, bireylerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir. Davranışsal bağlılık, bireylerin belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir kavramdır. Davranışsal bağlılık gösteren iş görenler, örgütün kendisinden ziyade, yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadır.

Davranışsal bağlılık, örgütten daha çok bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Örneğin birey bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir (12).

Becker'a göre davranışsal bağlılık; Davranışsal bağlılık, daha çok örgüte karşı geliştirilen bir bağlılıktan ziyade bireyin kendi davranışlarına karşı geliştirdiği bir bağlılıktır. Bir diğer ifadeyle birey belli bir davranış geliştirdikten sonra bu davranışları haklı çıkarmaya yönelik tutumlar geliştirir ve davranışın tekrarlanmasını sağlar. Mottaz (1989) davranışsal bağlılığı, kişinin geçmişteki davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma süreci ile ilgili olduğunu ifade etmiştir. Burada örgüte bağlı kalma, örgütte kalmaya istekli olma ve devamsızlık yapmama şeklinde ifade edilebilir.

Pfeffer and Lawler (1980) literatürde davranışsal bağlılıkla alakalı görüşleri ikiye ayırmaktadır. Birinci görüş, davranışsal bağlılığın bireyin davranışsal hareketlere (etkilere) bağlanmasından kaynaklandığını ileri sürmektedir. Diğer bir görüş ise, davranışsal bağlılığın sağlanan kazançlar (yatırımlar) sonucunda bireyin örgüte bağlanması şeklinde ifade edilmiştir (56).

Davranışsal bağlılık konusunda uluslararası düzeyde kabul gören Becker (1960) ve Salancik (1977) tarafından ileri sürülen iki temel yaklaşım bulunmaktadır.

Literatürde davranışsal bağlılık konusunda Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı ile Salancik'in Yaklaşımları bulunmaktadır. Aşağıda bu iki yaklaşım detaylı olarak ele alınacaktır.

### **2.3.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı**

Becker bağlılığı, örgüt içerisinde sürekli olarak meydana gelen aktivitelere katılma eğilim olarak tanımlar. Ayrıca Becker, kişinin sosyal grup içerisindeki bağlılığı yüzünden kişi kendisi üzerinde zaman içerisinde çeşitli etkiler görebilir ve bu yan etkiler de kişilerin gelecekte yapacakları aktiviteleri sınırlandıracağını iddia etmiştir. Becker'in düşüncesine göre kişilerin örgütlerinde kalmalarının başlıca sebebi ayrılmalarıyla bağlantılı olarak oluşacak olan maliyetlerdir.

Becker'e göre iş görenlerin örgüte bağlılık göstermesine neden olan yan bahis kaynakları;

- a-** Toplumsal beklentiler,
- b-** Bürokratik düzenlemeler,
- c-** Sosyal pozisyonlar için yapılan bireysel anlaşmalar,

**d-** Sosyal etkileşimler,

**e-** İşsizlik endişeleri olmak üzere beş farklı kaynaktan oluşmaktadır.

Kısaca bunlardan bahsedecek olursak;

**Toplumsal Beklentiler:** Birey, toplumsal beklentilerinin bazı yaptırımları nedeniyle davranışlarını kısıtlayabilir. Örneğin, sürekli iş değiştiren bir bireyin kararlı ve güvenilir olmadığı düşünülmesi bir toplumda, birey, çekici bir iş teklifi olsa bile güvenilir ve kararlı olduğunu ispatlamak için bu işi kabul etmeyebilir.

**Bürokratik Düzenlemeler (Anlaşmalar):** Örneğin, emeklilik aylığı için yasal olarak her ay düzenli bir şekilde maaşından kesinti yapılan bir birey, işinden ayrılmak istemesi durumunda yıllardır biriken emekli aylığından vazgeçmesi gerekecektir. Bu durum, bireyin emekli aylığı için bürokratik düzenleme ile yan bahse girmesi anlamına gelmektedir.

**Sosyal Etkileşimler:** Birey, örgütte kaldığı süre içerisinde örgütteki diğer bireylerin kendisi hakkında bir fikrin oluşmasına neden olmuştur. Bu fikrin bozulmaması için birey, tutarlı davranışlar sergilemek adına ona uygun davranışlar göstermeye devam eder.

**Sosyal Roller:** Yan bahisler bireyin içinde bulunduğu sosyal statüye alışmış veya uyum sağlamış olabilmesinden de kaynaklanabilmektedir. Birey, kendisini içinde bulunduğu sosyal pozisyonun gereklerini uygulamaya o kadar çok alıştırmıştır ki, başka bir sosyal pozisyonu veya rolü kabullenemez ya da uyum sağlayamaz. Bu durumda statüsünü kaybetmemek içinde örgütten ayrılmayı istemeyebilir(56).

**İşsizlik Endişesi:** Birey işten ayrılması durumunda ortaya çıkacak olan maddi kayıpların belirsizliği ortaya çıkaracağı sorunlar nedeniyle işten ayrılmasının kendi çıkarına olacağını düşünmediği için işten ayrılmak istemeyebilir.

Becker'in teorisi ekonomik ihtiyaçla dayalı olan bağıllığın hesapçı bir formu olarak tanımlanır. Becker'in yan bahis teorisini sınıflandırılması için yapılan derlemeler genel olarak bu yaklaşımı açıklamak için çok yetersiz kalmıştır. Becker'in yan bahis kaynakları olan bürokratik düzenlemeler ve sosyal pozisyonlar yani ekonomik konulara odaklanan kaynaklar bağıllığın hesaplayıcı bağıllığı olarak tanımlanmalarına rağmen, diğer kaynaklardan ikisi olan kültürel beklentiler ve sosyal

pozisyonalar ise doğrudan sosyal çevreye odaklanmaktadır. Son kaynak olan işsizlik endişesi ise aile ve toplumla alakalı olan güçleri bir araya getirmektedir (85).

İlsev (1997) Becker kişilerin tutarlı davranışlar sergilemesinin gerekçesini yan bahisle açıkladığını ifade etmiştir. Yan bahse girmekle ifade edilmek istenilen, bir davranışla ilgili kararın o davranışla çok da ilgisi olmayan çıkarları etkilemesidir. Buna göre örgütsel bağlılık, çalışanların örgütle karşılıklı iki taraf olarak bahse girdikleri bir süreçtir. Bağlılığın bahse girme kavramına göre, bir kişi değer verdiği bir şeyi veya şeyleri ortaya koyarak, yani bir nevi bahse girerek örgütüne yatırım yapar. Ortaya koydukları kendisi için ne kadar değerli ise bağlılık da o derece artar.

Kişinin yatırımları zaman içerisinde arttıkça alternatif iş olanaklarının çekiciliği azalmaktadır. Kişi davranışı ile tutarlı olma konusunda kendisi için önemli olan ve davranışlarıyla doğrudan ilgisi olmayan şeyler üzerine bahse girerken zaman, çaba, statü, ek gelirler gibi yatırımlar ortaya koymaktadır. Eğer kişinin sergileyeceği davranışlar önceki davranışlarıyla tutarlı olmazsa bahsi kaybedecektir. Bu da kişi için önemli olan yatırımların kaybedilmesi anlamına gelmektedir. Dolayısıyla kişi girdiği bahsi kaybetmemek için davranışları arasındaki tutarlılığı sağlamak zorunda kalacaktır. Kısacası, davranışların uyumlu tutumların geliştirilmesine sebep olduğu ve bunların gelecekteki davranışları belirlediği, kendini besleyen bir döngü meydana gelmektedir. Kişinin bu tutarlılığı sağlamaya çalışması, davranışlarına karşı bir bağlılığın gelişmesini ifade etmektedir. Sonuç olarak, kişi yavaş yavaş örgütle davranışsal ve psikolojik bağlarını artırmaktadır (65).

Becker, kişinin davranışlarına bağlılık göstermesinin sebebini tutarlı davranışlarda bulunması ile ilgili olduğunu kabul etmektedir. Tutarlı davranışlar, uzun zamandan beri süregelen ve farklı faaliyetler içerseler dahi aynı amacı sağlamaya yönelik davranışlardır. Birey bu davranışları amaçlarına ulaşmada bir araç olarak gördüğü için tekrarlama eğilimi göstermektedir. Becker kişilerin tutarlı davranışlar sergilemesinin gerekçesini yan bahisle açıklamaktadır. Yan bahse girmekle ifade edilmek istenilen, bir davranışla ilgili kararın o davranışla çok da ilgisi olmayan çıkarları etkilemesidir. Buna göre örgütsel bağlılık, çalışanların örgütle karşılıklı iki taraf olarak bahse girdikleri bir süreçtir. Bağlılığın “bahse girme” kavramına göre, bir kişi değer verdiği bir şeyi veya şeyleri ortaya koyarak,

yani bir nevi bahse girerek örgütüne yatırım yapar. Ortaya koydukları kendisi için ne kadar değerli ise bağlılığı da o derece artar. Kişinin yatırımları zaman içerisinde arttıkça alternatif iş olanaklarının çekiciliği azalmaktadır (13).

Kişi davranışı ile tutarlı olma konusunda kendisi için önemli olan ve davranışlarıyla doğrudan ilgisi olmayan şeyler üzerine bahse girerken zaman, çaba, statü, ek gelirler gibi yatırımları ortaya koymaktadır. Eğer kişinin sergileyeceği davranış önceki davranışlarıyla tutarlı olmazsa bahsi kaybedecektir. Bu da kişi için önemli olan yatırımların kaybedilmesi anlamına gelmektedir. Dolayısıyla kişi girdiği bahsi kaybetmemek için davranışları arasındaki tutarlılığı sağlamak zorunda kalacaktır (36).

### **2.3.2.2. Salancik ve Staw'ın Sınıflandırması**

Örgütsel bağlılık yazınındaki en önemli gelişmelerden birinde Staw ve Salancik, örgütsel davranış araştırmacıları ile sosyal psikologların bağlılık tanımlarının birbirinden ayırt edilmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar. Bu yazarlar basit anlamda, bağlılığın birbirinden oldukça farklı iki olguyu tanımlamak için kullanıldığını ileri sürmektedir. Örgütsel davranış araştırmacıları, bu terimi, iş görenlerin örgütün amaçları ve değerleriyle özdeşleştikleri ve örgütteki üyeliklerini sürdürmek istedikleri bir süreci tanımlamak üzere kullanırlar. Bu yaklaşım, Staw tarafından da tutumsal bağlılık (attitudinal commitment) olarak adlandırılmaktadır. Takibe'den kısımlarda, öncelikle tutumsal bağlılık, daha sonra da sosyal psikologların ortaya attığı davranışsal bağlılık kavramları üzerinde durulmaktadır (92).

Samadow (2006) Becker gibi Salancik de örgütsel bağlılığın temelinde bireyin davranışlarında tutarlı olmak isteği olduğunu ifade etmiştir. Ancak, Becker'den farklı olarak, tutarlı davranışların temelinde yatan nedenin bireyin tutum ve inançları olduğunu öne sürmektedir. Buna göre, bireyin örgüte ilişkin algısı, zaman içerisinde birtakım inançlarının oluşmasına neden olur. Bu inançlar örgüte yönelik olumlu veya olumsuz tutumlara dönüşür. Birey bu tutumlara uygun olarak bir hareket tarzı belirler. İstikrarlı davranma ihtiyacı içinde olan birey, bu davranışlarına bağlanır ve her bir hareketini, bir önceki davranışıyla ilişkili olarak



belirler. Aksi halde tutarsız olmanın getireceği gerilim ve stresle başa çıkmak zorunda kalacaktır (37).

Örgütsel davranış araştırmacıları iş görenlerin örgütün amaçları ve değerleri ile özdeşleşmeleri ve örgütteki üyeliklerinin devamlılığı için iş gören istekliliğini örgütsel bağlılık olarak ele almışlardır. Bu yaklaşımı Staw tutumsal bağlılık kavramı ile ifade etmiştir. Staw, tutumsal yaklaşıma göre örgütsel bağlılığın tanımlanması durumunda, iş görenin bağlılığı algılamasındaki psikolojik sürecin gözden kaçırılabilirliğini ileri sürmüştür. Cengiz (2001) Salancik'e göre örgütsel bağlılığın "İş görenin davranışlarına ve davranışları aracılığı ile faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlara bağlanma durumu olarak bildirmiştir. Bağlılık, iş görenin davranışlarına bağlanması sonucu ortaya çıkar. Burada bahsedilen bağlılık, iş görenin belli bir davranışla özdeşleşmesi şeklindedir. Üç farklı özellik, iş göreni davranışlarına bağlı kılmaktadır. Bunlar; davranışın görünürlük özelliği, değişmezlik özelliği ve isteğe bağlı oluş özelliğidir (35).

Samadov bu yaklaşıma göre; açık, kesin ve şüphe götürmeyen, bir kez yapıldıktan sonra iptal edilemeyen ve geri dönülemeyen, başkaları önünde gerçekleşen ve gönüllü olarak yapılan davranışlar; bağlılığı etkilemekte olduğunu ifade etmiştir (7).

### 2.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Tutumsal bağlılığa yeni bir boyut kazandıran Reichers "çoklu bağlılıklar" yaklaşımını ortaya atmıştır. Reichers'e göre diğer bağlılık yaklaşımları, örgütün tipik olarak birey açısından özdeşleşme ve bağlanmayı ortaya çıkaran farklılaşmamış tek parça bir varlığı simgelediğini ifade etmektedirler. Hâlbuki Reichers için örgütler, farklılaşmamış birer bütün değil, tam aksine her biri diğer örgütsel grupların amaç ve değerlerinden farklı amaç ve değer setine sahip koalisyonlardır (92).

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerdeki iş davranışlarını anlamada kullanılan önemli bir değişken olarak bilinmektedir. Reichers'in çalışması (1985) örgütsel bağlılığın gelişmesindeki bazı ipuçlarının öğrenilmesini sağlamaktadır. Örgütsel bağlılık ilk olarak psikolojik bağlılık olarak algılanmıştır. Psikolojik bağlılık da devamlılık bağlılığının ilk görünüşü olarak ele alınmış ancak, daha sonra bireylerin örgütlere bağlılıklarının yatırım, aylık, kıdem, ödemelerdeki artış ve

alternatif fırsatların olmayışı gibi yapısal faktörlerdeki değişikliklerden ortaya çıkabileceği belirtilmiştir(36).

Reichers (1985) Örgütsel amaç ve değerlere bağlanmak veya onlarla özdeşleşmekten bahsedildiğinde örgüt üyelerinin paylaştığı belirli amaçların anlaşılmasında gerektiğini savunmuştur. Özet olarak, “bireylerin bağlandığı şey nedir?” sorusuna verilecek “örgütsel amaç ve değerlerdir” şeklindeki bir yanıt tatminkâr olmaktan uzaktır. Bu durumda örgütü oluşturan spesifik gruplar ve bu grupların amaçları dikkate alınmalıdır. Çünkü bunlar, bireylerin örgütte yaşadığı çoklu bağlılıklarının temelini oluşturmaktadır.

Becker ve ark. (1996) Çoklu bağlılıklar yaklaşımı bireylerin örgütlerine, mesleklerine, yöneticilerine, müşterilerine ve çalışma arkadaşlarına farklı farklı bağlılık gösterebileceklerine işaret etmektedirler. Bu nedenle çoklu bağlılıklar yaklaşımı örgütsel bağlılığı, örgütü oluşturan çeşitli grupların çoklu bağlılıklarının bir toplamı olarak tanımlamaktadır.

Reichers ayrıca çoklu bağlılıklar perspektifi biri tarafından duyulan bağlılığın bir başkası tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabileceğini öne sürmektedir. Örneğin bir kişinin örgüte duyduğu bağlılık kaliteli ürünleri uygun bir fiyatla sunmasından kaynaklanırken, bir başkasının ki örgütün çalışanlarına insancıl yaklaşmasından kaynaklanabilir. Oysa bağlılığın makro düzeyde ölçümü her iki çalışanı örgüte eşit bağlılıkta gösterecektir. Çoklu bağlılıklar yaklaşımı ise, bireylerin örgüte karşı ne tür bir bağlılık duyduklarını ve duyulan bağlılığın gücünü belirleyebilmektedir (27).

Örgüt içindeki bireyler, yöneticilerine, iş arkadaşlarına veya ilgili diğer gruplara farklı bağlılıklar geliştirebildikleri gibi; aynı zamanda örgüt dışında yer alan müşterilerine, meslek odalarına, topluma ve sendikalara da farklı düzeyde bağlılık gösterebilmektedirler (9).

Örgüt teorisyenleri örgütlerin koalisyonla dayanan özellikleri üzerinde dururlarken, bağlılık teorisyenleri örgütleri tek ve benzeşik türden bir bütün olarak ele almaktadırlar. Reichers, örgütsel bağlılıktaki örgütün tipik olarak kişi açısından bağlanmayı ortaya çıkaran farklılaşmamış tek parça bir varlığı simgelediğini savunmaktadır.

Reichers'e göre örgüt teorisyenleri örgüt üyelerinin hizmet etmeye çalıştıkları farklı değerlerle çatışan amaç dizileri üzerinde yoğun olarak durmuş olmalarına rağmen, örgütün kendi doğasıyla yeterince ilgilenmemişlerdir. Oysaki örgütün doğası, örgütteki belirli gruplar ve onların amaçlayan kişilerin çoklu bağlılıklarının merkezini oluşturmaktadır. Dolayısıyla bu yetersizliği gidermek için, örgüt yapısına ilişkin makro yaklaşımların yanı sıra, referans grupları ve rol teorisi üzerine olan araştırmalara da ağırlık verilmesi gerekmektedir.

Reichers (1985) ilgi grubu (referans gruplar) teorisi ve diğer araştırmalar örgütlerdeki meslek sahiplerinin bir yandan örgütsel hedeflere, öte yandan da mesleki hedeflere duydukları bağlılıkların çatışmasından söz etmektedirler. Rol çatışması ile ilgili çalışmalar da, rol verenin amaçlarının, çalışanın kişisel amaçlarından uzaklaşınca çatışmaya döndüğünü göstermektedir. Kişi, farklı hedefleri olan iki veya daha çok grupta ilişki içerisine girince de roller arası çatışma ortaya çıkmaktadır. Yani kişi farklı hedefler doğrultusunda çalışan iki veya daha çok grupta etkileşim içinde bulunduğu rol arası çatışma oluşmaktadır. Aynı şekilde, sınır rolündeki gruplar üstü şahıslar, bağlantılı oldukları değişik gruplara karşı çoklu bağlılık gösterirler. Örneğin, sendika üyesi olan çalışanlar hem örgüte hem de sendikaya bağlılık gösterirler (10).

#### **2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ETKENLERİ**

Örgütsel bağlılık, bireysel algılamalara dayanan sübjektif bir konudur. Bu özelliği sebebiyle de iş görenin ilişki içinde olduğu ve bulunduğu ortamı şekillendiren her türlü faktörün örgütsel bağlılığı etkileme potansiyeli bulunmaktadır. Burada önemli olan nokta, etkileme derecesinin kişiden kişiye, örgütten örgüte ve sektörden sektöre değişmesidir (20).

Örgüt yönetiminin ve devamlılığında en önemli noktalardan bir tanesi; doğru işe doğru çalışanı almak ve işe yerleştirilen çalışanın uzun süre organizasyonda kalmasını, iş gören ile organizasyon arasında sıkı bir bağ kurulmasını sağlamaktır. Çünkü işgücü devir oranının yüksekliği; hem maliyet hem de verimlilik açısından organizasyonda negatif sonuçlar doğurmaktadır. İşten ayrılan deneyimli bir personelin hem ayrılma maliyeti hem de var olan deneyimi organizasyon için oldukça değerlidir. Yeni işe alınan personelin oryantasyonu,

eğitimi, iŖe alıŖması ve katma değer yaratması oldukça zaman almaktadır. Bu nedenle organizasyonda örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlere önemle eğilmek gerekmektedir (7).

Schwenhk (1986) rgtsel bağlılığı etkileyen faktörleri, gemiŖteki iŖ yaŖantıları, kiŖisel-demografik özellikler, örgütsel-görevsel ve durumsal nitelikte olanlar Ŗeklinde ayırırken; hangi faktörlerin bağlılığı daha iyi kestirdiği konusunda farklı sonuçlar elde edilmiŖtir. Bu konuda Koch ve Steers (1978) demografik faktörlerin, Morris ve Sherman (1981) ise örgütsel faktörlerin bağlılık üzerinde daha bağlayıcı olduklarını ortaya koymuŖlardır. Bunchanan (1974) ise her iki faktör grubunun örgütsel bağlılığı belirlemede eŖit derecede etkili olduğunu saptamıŖtır. Diğer yandan Oliver (1990) bu konuda yaptığı araŖtırmada, demografik faktörlerin örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin göreceli olarak daha az; örgütsel ödüller ve iŖ değerinin ise örgütsel bağlılıkla yüksek düzeyde iliŖkili olduğunu gzlemlemiŖtir. Bu kapsamda, Oliver (1990) güçlü katılımcı değerler sergileyen iŖ görenlerin, daha yüksek düzeyde örgüte iliŖkin bağlılık; güçlü araçsal değerlere sahip olanların ise, göreceli olarak daha dŖk düzeyde bağlılık gösterdiklerinin sonucuna varmıŖtır (10).

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin sınıflandırılmasında konuya iliŖkin literatürde bazı farklılıklara rastlanmaktadır. Steers (1977) geliŖtirmiŖ olduğu modele göre örgütsel bağlılığı etkileyen  faktörün kiŖisel özellikler, iŖ özellikleri ve iŖ tecrübesi olduğunu belirtmiŖtir (84). Mowday ve arkadaŖları (1982) tarafından yapılan sınıflandırmaya göre ise örgütsel bağlılığı etkileyen dört ana faktör bulunmaktadır. Bunlar; kiŖisel özellikler, rol ve iŖ özellikleri, yapısal özellikler ve iŖ deneyimidir (56). Bu alıŖma kapsamında ise örgütsel bağlılığı etkileyen etmenler kiŖisel, örgütsel ve örgüt dıŖı faktörler olmak üzere üç baŖlık altında ele alınacaktır.

#### **2.4.1. KiŖisel Etkenler**

Northcraft ve Neale (1990)'a göre temel kiŖisel özellik, alıŖanın ilk günden iŖe getirdiği potansiyel katkı yani alıŖanın örgüte sabit bir katkı geliŖtirmeye yönelik doğal eğilimidir. İlk günden yükse bağlılık gösteren bireyler, muhtemelen örgütte kalmaya devam ederler. BaŖlangıta yüksek derecede bağlı olan bireyler, muhtemelen ek sorumluluk almaya ve daha fazla katkı sağlamaya gönüllü olurlar. Bu

erken bağıllık süreci, kendi kendini güçlendiren bir devir haline gelebilir. Yani, bireyler kıdemlerinin başlangıcında fazladan çaba gösterirlerse daha fazla bağıllı olarak yine daha da fazladan bir çaba ortaya koyabilirler (43).

Bireysel özelliklerin örgüte bağıllık üzerindeki etkisini araştıran pek çok araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmalarda kişisel özellik olarak; yaş, cinsiyet, örgütte çalışma süresi, eğitim seviyesi ve medeni hal olarak ele alınmıştır.

#### **2.4.1.1. Yaş**

Yaş ve örgütsel bağıllık ilişkisini ele aldığımızda, yaş ilerledikçe bireylerin alternatif istihdam olanaklarının azaldığı bir gerçek olarak gün yüzüne çıkmaktadır. Bireylerin bu konuda özgürlüklerinin azaldığını bilmeleri mevcut işlerin algılanan çekiciliğini arttırabilmektedir. Bunu hisseden çalışanlar içerisinde buldukları örgüt de yerine getirmekle yükümlü oldukları görev ve sorumlulukları hayata geçirmede kendilerine göre daha genç çalışanlara göre istekli olabilirler. Böylelikle psikolojik olarak örgüte bağıllıkta bir artış meydana gelmesini beklemek tutarlı bir yaklaşım olacaktır (20).

Kişilerin örgüte bağıllıklarıyla bağlantılı olarak yaşla ilgili ortaya çıkan bir diğer etmen ise kişilerin kurumda geçirdikleri yılları, kurumları için gösterdikleri performansın ve kurumlarının belirlenmiş olan hedeflerine ulaşabilmesi için mesai saatleri içerisinde olsun kimi zamanda mesai saatleri dışında ortaya koydukları çabaları kuruma olan bağıllıklarını doğrudan olumlu yönde etkileyen bir etmen olarak ortaya çıkmaktadır.

Genç iş görenler çalışmaya ilk başladıkları zaman tecrübe olarak yetersiz olmaları gayet doğal karşılanabilen bir olaydır. Ancak zaman içerisinde kurumlarını daha iyi bir şekilde tanımaları ve kendi kişilik özelliklerine uygun olarak kendi beklenti ve isteklerini kurumun amaç ve hedeflerini birleştirmeleri sonucunda kurumlarına olan bağıllıklarında artış olmasını beklemek mantıklı olacaktır.

Son olarak ifade edilmesi gereken şey ise yaşın ilerlemesiyle birlikte, iş gören tecrübesi artacak, çalıştığı sektörü daha iyi analiz edebilecek ve bunun sonucu olarak eğer kendisiyle örgüt arasında ki uyumsuzluk olduğunu düşünürse örgütten ayrılma ihtimali ortaya çıkabilmektedir. Bu yüzden örgütsel bağıllıkla yaş arasında bir ilişki olduğunu ifade ederek bu ilişkinin iki yönlü olabileceği vurgulanmalıdır.

### 2.4.1.2. Cinsiyet

Cinsiyetin örgütsel bağlılık üzerine etkisi araştırıldığında literatürde cinsiyet modeli ve iş modeli olmak üzere iki farklı model ortaya çıkmaktadır. Ketchland; kadın ve erkeğin örgütlerin karşı farklı bağlılık göstereceklerini ifade etmiştir. Bir başka deyişle, kadının aile içerisinde sahip olduğu roller onun kimliğini oluşturmasında önemli bir kriterdir. Böyle bir ortam, kadının, en önemli şeyin iş olduğunu düşünen erkeklerden farklı bir tutum sergilemesine neden olur (20). Cinsiyetin bağlılıkla olan ilişkisi oldukça tutarlı bir şekilde ortaya konmuştur. Angel ve Perry 1981 yılında yaptıkları çalışmada kadınların bir grup olarak erkeklerden daha fazla bağlılık gösterdiği görülmektedir. Bu ilişki kadınların örgütteki pozisyonlarını elde edebilmek için erkeklere göre genelde çok daha fazla engelle karşılaştıkları için bunlarla başa çıkabilme çabaları onların örgüt üyeliğini daha anlamlı bir hale getirdiği savı öne sürülerek açıklanmaktadır (5).

Vurgulanması gereken bir diğer etken ise kadınların yaratılışları gereği erkeklere göre daha hassas, daha kırılgan ve daha duygusal olmaları örgütlerine olan bağlılıklarının erkeklere göre çok daha kısa sürede daha üst seviyede gelişmesinde etkin rol oynamaktadır. Ancak yukarıda ifade edilen farklılık insanların farklı sosyal çevrelerde yetişmeleri ve farklı sosyo-kültürel alt yapılara sahip olmalarından dolayı değişkenlik gösterebilme ihtimalinin bulunmasından kaynaklanmaktadır. Yani bir kurum içerisinde ki tüm bayanların o kurumda çalışan erkeklerden daha fazla bağlılık göstereceğini kabul etmek doğru bir yaklaşım olmayacaktır.

Bu yönüyle bakıldığında üzerinde durulması gereken önemli bir konuda tüm çalışanlara cinsiyet farkı gözetmeksizin dürüst ve adil bir şekilde davranıldığında örgütsel bağlılığın eşit seviyede olacağı vurgulanmalıdır. Yapılan çalışmalarda bu görüşü destekler niteliktedir. Bunlardan bir tanesi Aven, Parker ve McEvoy'un 1993 yılında yaptıkları çalışmalarıdır (80).

### 2.4.1.3. Örgütte Çalışma Süresi

Çırpan (1999)'a göre örgütte çalışma süresi, iş görenlerin örgüte yapmış olduğu yatırımların bir göstergesi olarak kullanılmıştır. Bu konudaki genel varsayım, örgütte çalışma süresi arttıkça, iş görenin çalıştığı örgüte yaptığı yatırımların ve çabanın artmasıdır. Örgüte bağlılık ile örgütte çalışma süresi arasında zayıf düzeyde

olumlu bir ilişki vardır. Araştırmalarda pozisyonda kalma süresi ile örgütte çalışma süresi ayrı ayrı ele alınmıştır. Örgütte çalışma süresi ile zorunlu bağlılık arasındaki ilişki pozisyonda kalma süresinden daha güçlüdür. Genelde yaş ile ilgili olan bulgular, örgütte çalışma süresi için de geçerlidir. Bir bireyin örgütte çalışma süresi arttıkça, bireyin o örgüte bağlı olarak elde ettiği faydalar artabilir. Aynı zamanda, bu süre içerisinde iş gören, çalıştığı şirkete özgü beceriler geliştirebilir. Her iki durumda da iş görenin bağlılığı artacaktır (43).

#### **2.4.1.4. Eğitim Seviyesi**

Yaş ve çalışma süresinin aksine eğitimin örgütsel bağlılıkla ilişkisi ters yönlü olduğu söylenebilir. Bir başka deyişle, bireylerin eğitim düzeyleri arttıkça örgütsel bağlılıkları azalmaktadır. Fakat bu konuda yapılan çalışmalar tam bir tutarlılık içerisinde değildir. Eğitim ve örgütsel bağlılık arasındaki ters yönlü bir ilişkiyi sebebi ise şöyle açıklanabilir; Yüksek eğitim görmüş kimselerin daha yüksek beklentileri vardır. Bu yüksek yüksek beklentilerin örgüt tarafından karşılanması her zaman mümkün olmayabilir. Eğitim düzeyleri arttıkça bireylerin sahip olduğu bilgi ve beceri düzeyi örgüt için daha değerli olur. Çoğu zaman bunun farkında olan birey, hakettiği değer konusunda zihnindeki beklentilere eşdeğer bir kıymet görmek ister. Böyle bir ortamda bireylerin örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilenir. Örgüt içerisinde eğitim seviyesi düşük kimseleri motive etmek her zaman için daha kolaydır. Beklentiler düşük oldukça bu beklentilerin karşılanma olasılığı daha fazladır (20).

Eğitim seviyesi ve bağlılık arasında vurgulaması gereken bir diğer önemli nokta ise yukarıda da ifade edildiği gibi bu alanda yapılan çalışma ve analizlerin genellenebilir olmasına engel olan konu eğitimle bağlılık arasında bazı durumlarda artı yönde bağlılık olabileceğidir. Kısaca açıklayacak olursak; kişilerin eğitim düzeyleri örgüt amaçlarını kavrayıp hayata geçirmede önemli bir etkidir. Bu amaçları gerçekleştiren iş görenle örgütü arasında olumlu yönde bir bağlılık gelişmesini beklemek kimi durumlarda mantıklı olacaktır. Ancak genel olarak bahsedecek olursak, eğitim seviyesi yükseldikçe bireyleri örgüt içinde mutlu edecek koşulları oluşturmak daha zordur. Bu nedenle eğitim ve örgütsel bağlılık ilişkisi gündeme gelince olumsuz bir etkiden bahsetmek daha doğrudur.

#### 2.4.1.5. Medeni Durum

Erol (1998) medeni durumun tezgâh başı çalışanlarda önemli bir değişken olduğunu gözlemlemiştir. Cengiz (2001) yeni bir iş teklifi karşısında, bekâr olan bireyler, evli olan bireylere kıyasla daha girişken ve cesaretli davranabileceklerini ifade etmiştir. Çünkü düzenli bir hayatları yoktur ve sorumluluğunu taşıdıkları kişilerin sayısı daha azdır. Hayatlarındaki bir değişiklikler sadece onları etkileyecektir. Fakat evli bireylerin sorumluluğunu taşıdıkları kişiler vardır. Hayatlarını çok kolay değiştirme cesaretinde bulunamazlar. Bu nedenlerden dolayı evli bireyler kendilerini daha tedbirli ve dikkatli olmak zorunda hissedebilirler. Tüm bu etmenler sonucu evli bireyler bekâr olan bireylere kıyasla örgütlerine karşı daha güçlü bir bağlılık hissedecekleri düşünülmektedir (17). Ancak örgütsel bağlılık alanının dünya üzerindeki öncülerinden olan Allen ve Meyer medeni durumla örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını ifade etmişlerdir.

#### 2.4.2. Örgütsel Etkenler

Çalışanların örgüte bağlılık kavramının iş tatmininden daha geniş kapsamlı olması ve işgücü devri, devamsızlık gibi işle ilgili davranışları açıklıyor olması pek çok araştırmaya konu olmuştur. Ayrıca örgütsel bağlılık iş tatmini gibi çok değişken bir kavram değildir. Dolayısıyla bir kez olduğu zaman, ters bir davranışla karşılaşmadığı müddetçe etkisini uzun süre koruması beklenir. Buda örgütsel bağlılığın önemini ve farkını ortaya koymaktadır.

İş görenin örgütte geçirdiği ilk birkaç ay, kalıcı tutum ve beklentilerin gelişmesinde özel bir önem taşımaktadır. Ayrıca iş görene örgütü, işi, amiri ve yeni iş arkadaşlarıyla ilk ve doğrudan deneyimi sağlar. Yeni iş gören işe girmeden önce sadece işinin nasıl olacağı ile ilgili beklentiler taşıyorken, ilk birkaç ay ilk elden deneyim elde eder ve aslında nasıl bir süreç içerisinden geçeceğini daha iyi anlar. İşe başlama dönemi üzerindeki çalışmalar, ilk işlerindeki yeni iş görenlerin bu tür deneyimlerinin yıllar boyunca gösterilecek başarıyı etkileyebileceğini ortaya koymaktadır. Üstelik işinden ayrılan iş görenlerin çoğu, bunun ilk altı ay içerisinde veya en fazla bir yıl içinde karşılaştırıp uygulamaktadır (50).



Koçel'e göre örgüt yapısı, belirli hedefleri gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiş bir grubun ya da topluluğun faaliyetlerini koordine eden, birbirleri ile uyumlu hale getiren bir mekanizmadır. Örgütün işleyişi yani informal yönleri ile ilgili olarak örgüt yapısı, yönetici ve iş görenlerin birlikte faaliyette bulunduğu etkileşim ortamını ifade etmektedir. Örgüt yapısı bir yandan yöneticinin kullanacağı bir araç, bir yandan da yöneticinin içinde faaliyette bulunacağı ve kendisinin de etkileneceği bir ortamdır. Bu ortamın içinde yapısal unsurlar ile kişisel özelliklerin ilişkisi organizasyon içi olayları yaratmaktadır. Bu nedenle yöneticinin etkinliğini sağlamak için, bu yapıyı, özelliklerini, sınırlarını çok iyi tanıması gerekir. Çünkü örgüt yapısı, örgüt kültürünü etkileyen önemli bir faktördür (40).

Cohen'in 1992 yılında yaptığı çalışmada örgütsel bağlılık ve örgütsel özellikler ilişkisi çok güçlü çıkmıştır. Düşük seviyede çalışanlar için yaş, medeni durum, eğitim gibi kişisel faktörler örgütsel bağlılığı daha çok etkilerken, yüksek statülü çalışanlar için örgütsel özellikler örgütsel bağlılığı daha çok etkilendiği tespit edilmiştir. Bu tür çalışanlar için kararlara katılma, rol belirsizliği ve otonomi gibi değişkenler, bağlılık açısından daha önemli bir etken olarak ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler farklı araştırmacılardan tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bizde bu çalışmamızda akademik hayatta en etkili olduğunu düşündüğümüz özelliklere değindik. Bunlar kısaca;

#### **2.4.2.1. İşin Niteliği**

Sökmen (2000)'a göre; işin niteliği ve önemi örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür. İşin önemi, örgütte ya da dış çevrede, bir işin insanların yaşamları üzerindeki etkisi olarak ifade edilmektedir. Örgütsel bağlılıkla ilgili ilk çalışmalardan bugüne kadar işin niteliği ile ilgili değişken her zaman geçerliliğini ve önemini korumuştur. Genellikle bu konuda yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık ve örgütsel özellikler ilişkisi oldukça güçlü çıkmaktadır. Ayrıca Çetin (2004) yapılan işin özelliklerinin çalışanın bağlılığını etkilediğini ortaya koymuştur. Genellikle çalışanın sorumluluk duygusunu azaltan işler bağlılığı da azaltabilir. Yapılan işin pek çok özelliği, çalışanın sorumluluk algısını etkileyebilir. Bazı mevkiler daha çok sorumluluk taşırlar ve daha yüksek mevkilerde olan insanlar bağlılığa daha çok yatkındırlar. Benzer olarak, bazı işler çalışanlarına daha çok sorumluluk ve kişisel

karar alma imkânı tanır ve bu tür görevlerde bulunan çalışanların, daha az özgürlüğe sahip çalışanlara göre daha uygun yaklaşımlara sahip oldukları belirlenmiştir (16).

İşin niteliğinin örgütsel bağlılığı etkileyeceği bir diğer nokta ise yapılan işin çalışanın çevresi ve dış dünya tarafından algılanma şeklidir. Kişiler yaptıkları işe aileleri, arkadaş çevreleri ve toplum tarafından alınan geri dönütler yoluyla bağlılık göstereceklerdir. Çevresindeki insanların iş görenin yaptığı işe saygıları ve taktirleri yapılan işe olan bağlılığı arttırmakla beraber kişi içinde motive edici bir güç olacaktır. Bu yüzden işin niteliği hem kuruma olan bağlılıkta iş veren için hem de kişisel doyum noktasında iş gören için önem arz etmektedir. Çalışanlara verilecek olan işin sınırlılıklarının en iyi şekilde belirlenip net bir tanımının yapılması işi yapacak kişi için önemli bir püf noktadır. Çünkü iş gören kendisine verilen işini tam olarak anladıktan sonra işini tam anlamıyla benimseyip bağlılık gösterecektir.

Üzerinde durulması gereken bir diğer nokta ise kişilere verilen görevlerin niteliği kişilerin sahip olduğu bilgi ve donanımına göre kişilerin gözünde değer kazanacak olmasıdır. Akademik hayattan bir örnekle bunu açıklayacak olursak; doçentlik unvanını almış ve uzun süre yöneticilik yapmış birinin gözünde bölüm başkanlığı görevi, yardımcı doçentlik kadrosunu yeni almış ve bu göreve getirilmiş birinin gözünde oldukça farklı anlamlar ifade edecektir. Çünkü kişiler sahip oldukları bilgi ve tecrübelerine uygun olarak görevlere getirilmek ister ve o ölçüde bağlılık gösterirler.

Kurum yöneticileri iş görenlerinin örgütlerine tam anlamıyla bağlılıklarını sağlamak istiyorlarsa öncelikle işin niteliği ile çalışanların kişisel özellikleri arasında ki gerekli tespitleri yapmakta yükümlüdürler. Bunun yanından kişilere verilecek olan sorumluluklar ve görevlerin uzun süre aynı kalması kişilerin bağlılıklarını olumsuz yönde etkileyecek ve çalışanın motivasyonunu ve verimini düşürecektir. Bu yüzden zaman içerisinde kişilere yüklenen işin kapsamının arttırılması çalışanın karşılaşacağı fırsatları arttıracak ve buda örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyecektir.

#### 2.4.2.2. Yönetim Yapısı

Örgüt tarafından benimsenen yönetim şekli ve çalışanlara sağlanan katılım olanakları etkileyen önemli bir faktördür. Baskıcı bir yönetim şekli çalışanların sorumluluk alanlarını daraltır ve çalışanlara yaptıkları işler hakkında kararlar alma olanağı tanımaz. Dolayısı ile çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri bu uygulamadan olumsuz yönde etkilenir. Katılımcı ve çalışanlarına değer veren bir yönetim şekli ise örgütsel bağlılık düzeyini artırır (32).

Yönetim biçimi örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Örgüt yönetimi, örgüt kültürü ve değerlerine önem veren bir yapıda ise, daha verimli ve yenilikçi ortam oluşmaktadır. Bu ortam da örgütsel bağlılığın artmasına katkı sağlamaktadır. Bu nedenle birçok araştırma liderlik tarzına ya da daha geniş bir kavram olan örgüt kültürüne önem vermiştir. Esnek ve katılımcı yönetim tarzı örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Çünkü bu yönetim rol stresini azaltmaktadır. Yönetimin iş görenleri insan olarak ele alması, örgütü ise sosyal ve kültürel bir sistem olarak düşünmesi, yönetime esneklik, uyum, örgüte ise istikrar kazandıracaktır. İş görenlere güvenen yönetim tarzı, örgütsel vatandaşlık duygusunu oluşturmaktadır ve bağlılığı arttırmaktadır. Ancak, yakın kontrol ve rehberliğin ise örgütsel bağlılığı azaltmadığı ifade edilmektedir (10).

Çalışanların kurumlarına olan bağlılığın artırılmasında en önemli görevi üstlenen yöneticiler bu bağlılığın iyi şekilde nasıl arttırılabileceği üzerine gerekli çalışmaları yapmaları ve yönetimlerini yapılan çalışmalar doğrultusunda devam ettirmeleri gerekmektedir. Yönetim yapısı ile uyuşamayan işgörenler örgütlerine olan bağlılıklarını sağlamakta güçlük çekeceklerdir. Çalışanlar kendisinin kurum içerisinde yönetim tarafından belli bir ücret karşılığında belli sorumlulukları yerine getirmekle yükümlü bir obje olarak gördüğünü hissetmeleri onların bağlılığını olumsuz yönde etkileyecek ve kurumu için kendisinden fedakârlık göstermelerine engel olacaktır.

Bir kurumun yönetim yapısını oluştururken tüm çalışanların o sistem içerisinde öneme sahip olduğunun çalışanlara hissettirilmesi için gerekli çalışmaların yapılması şarttır. Eğer işgörenlerden kurum için fedakârlıkta bulunmaları isteniyorsa öncelikle bu kişilerin kurumları ile özdeşleşmeleri sağlanmalıdır. Buda ancak

kişilerin yönetim yapısıyla olan uyumlarıyla olur. Aksi takdirde sadece yapmak zorunda olduğu kadar işi yükünü sırtlayacak ve bunu da herhangi bir bağlılık olmadan yapacağı için aslında yapabileceğinden çok daha az verimli olacaktır.

### 2.4.2.3. Örgüt İçi İletişim

Örgütsel bağlılığı etkileyen yapısal faktörlerden bir diğeri de örgüt içindeki iletişimidir. Koçel'e göre örgüt içi iletişim, örgütün yönetimindeki yöneticilerle iş görenler arasında bilgi ve düşüncelerin aktarılması faaliyetidir. Örgüt içi iletişim ile örgüt amaçları ve iş görenlerin amaçları arasında uyum sağlanabilecektir. Söz konusu iletişim, örgüt içindeki belirsizliklerin ortadan kalkmasına, işgörenlerin yönetime güvenmelerine ve inanmalarına imkân sağlayacaktır. Örgüt içi iletişimin asıl fonksiyonu, örgüt yönetimi ile işgörenler arasında karşılıklı güven ortamının oluşturulması ve sorunların en az düzeye indirilmesidir. Bu sayede, iş görenler kendilerini örgütün bir üyesi olarak kabul edebilecek ve daha etkili bir performans ortaya koyacak ve işten ayrılma niyeti en aza inecektir (35).

Yönetim tarafından ortaya konulacak performans, örgüt içi iletişimin faydalı bir şekilde oluşmasında büyük önem arz etmektedir. Eğer yönetilen kişiler kendilerini örgütleriyle bütünleştiremiyorlarsa ve örgüt amaçlarını benimseyip kendilerinden, zamanlarından fedakârlıkta bulunup performans sergilemiyorlarsa burada sorgulanması gereken en önemli nokta örgüt yöneticilerinin tam anlamıyla örgüt içi iletişimin önemini kavrayamamış olmalarından kaynaklanmaktadır. Bu hususta yöneticiler tarafından yapılması gereken şey, örgüt çalışanları arasında etkileşimi sağlayabilecek sosyal aktiviteler oluşturmaktır. Bu sosyal aktiviteler sayesinde örgüt çalışanlarının birbirleriyle olan ilişkiler gelişecek, buda örgüte olan bağlılığı arttıracaktır.

İnsanlar günlerinin ortalama üçte birlik bir kısmını çalıştıkları kurumlarda geçirmektedir. Bu önemli zaman dilimi içerisinde çalışılan kurumda insanlar arasında pek çok etkileşim meydana gelmektedir. Bu etkileşimlerin olumlu olabilmesi örgüt yöneticilerinin üzerinde çalışıp gerekli yatırımları yapmalarına degecek kadar önemlidir. Çünkü insanlar arasındaki iletişim arttıkça iş görenler kişisel olarak düşünmenin aksine kurumsal olarak düşünmeye başlayacaklardır.

Bunun anlamı ise örgüt amaçlarını benimsemek ve kişisel fedakârlıklarla örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinde aktif rol almaya gönüllü olmaktır.

#### **2.4.2.4 Ücret**

Maaş, işgörenlerin örgütte kalmalarını sağlayan önemli bir faktör olduğundan dolayı özellikle işgören katkılarının yüksek olduğu durumlarda bir karşılık olarak algılanan maaş düzeyinin, bağlılıkla olumlu yönde ilişkisi olması öngörülebilir. Ayrıca, maaşın iş gören tarafından algılanan adilliğinin, bağlılığın maaş düzeyinden çok daha önemli bir belirleyicisi olabileceğini öne süren bazı çalışmalar vardır. Eğer işgören ücretlerde adil olmayan bir dağılım hissederse örgüte olan güvenini kaybeder ve örgüte olan bağlılığı zaman içerisinde azalır. Ücretlerin adilliğinin yanısıra, alınan ücretin en az beklenen ücret kadar olması tatmin sağlarken, beklenenin üzerinde olan bir ücret işten ayrılmayı azaltır ve örgüte olan bağlılığı artırır (50).

İnsanlar aldıkları ücretle sadece zorunlu ihtiyaçlarını karşılayabiliyorlar, aileleri ve kendileri için gerekli sosyal etikliklere katılamıyorlarsa bu insanların aldıkları ücretle bağlantılı olarak çalıştıkları kuruma olan bağlılıkları azalacaktır. Bu yüzden alınan ücretle işgörenin bağlılığı arasında doğru orantılı bir ilişki vardır. Yani ücret arttıkça bağlılık artacaktır.

#### **2.4.2.5. Kariyer Fırsatı**

Bir örgütteki kariyer geliştirme programlarının mevcudiyeti, örgütsel bağlılığı belirleyen faktörlerden biridir. Stratejik insan kaynakları yönetim sisteminin bir parçası olarak örgütlerde günümüzde kariyer geliştirme programlarında bir artış görülmektedir. Yetiştirme ve psikolojik bağlılık arasında önemli ölçüde olumlu bir ilişki vardır. Razali (2004) kendilerine örgütün bir malından ziyade geliştirecek kaynaklar olarak davranıldığına inanan iş görenlerin psikolojik bağlılığı daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Ayrıca iş görenin bilgi ve deneyim kazandıkça örgütte daha büyük sorumluluk ve prestij elde etme fırsatına sahip olması, onun örgüte bağlanma arzu ve isteğini arttırılabilir.

İş görenin kariyer amaçlarını gerçekleştirmesini kolaylaştıran örgüt ödülleri (örneğin terfi etme), örgütsel bağlılığa zemin hazırlayabilir. Gültekin (2004)'e göre işgörenler, çalıştıkları örgütlerin kendilerine özellikle ilerleme olanağı sağlayacak bir

eğitim sunduğunu gördüklerinde, bunu kendilerine verilen bir değer olarak algılayıp daha güçlü bir duygusal ve devam bağlılığı geliştirebilirler (3).

Gilbert ve Ivancevich (1999) kariyer fırsatının, önemli bir bağlılık belirleyicisi olduğunu ifade etmişlerdir. Örgüt tarafından mevcut ve gelecekteki işler için iyi bir eğitim aldığını düşün­en çalışanların bağlılık seviyesinin daha yüksek olacağı düşün­ülür. Akıl hocalığı (mentorship), kariyer enformasyonunun, duygusal desteğin ve tavsiyelerin kariyer gelişimini sağlayacak araçlar olarak örgütte kullanılmasıdır. Bu yönde ilişkilerin hâkim olduğu örgütlerde çalışanların bağlılık hissi daha kuvvetli çıkmaktadır. Terfiler, çalışanlar tarafından öd­ül olarak algılanır ve onların çalışma isteğini arttır. Performansa ve teknik becerilere dayalı terfi sistemi, örgütsel bağlılığı olumlu etkileyecektir (20).

Zaman içerisindeki çalışma performanslarıyla yükselip, kariyer yapma şansına sahip olduğunu düşün­en çalışanlar kendilerini işleriyle özdeşleştirebilmeleri daha kolaydır. Bu da örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesini doğrudan etkileyen bir faktördür.

## **2.5. ADALET VE ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI, TANIMI VE KAPSAMI**

Adalet özlemi insanların en eski özl­emlerinden biri; adaletin ne olduğu ise, felsefenin en eski sorunlarından biridir. Ancak bu son soru, dünyamızda nüfus arttıka da daha da önem kazanıyor. Yalnız önemli değil, adaletin ne olduğu sorusu cevaplandırılması acil olan bir soru haline gelmiştir. Çünkü günümüzde adaleti özleyen değil, adaleti talep edenlerin sayısı gitgide artmakta ve bu insanlar adaleti elde etme umudunu yitirince silaha sarılmakta, rastgele insan öldürmekte, kendileri de ölmektedir. Dünyada son 10-15 yıla damgasını vuran olgulardan biri küçük savaşlar bir diğeri ise terörizmdir. Buna karşılık barış konusu uluslararası topluluğun gündeminin ana maddelerinden birini oluşturmaktadır (90).

Adalet, hakkın gözetilmesi ve yerine getirilmesi anlamına gelir. Haklı ile haksızın ayırt edilmesi adaletle sağlanır. Adalet kavramı temelde hukuk kurallarına uygunluğu içerir. İnsanların toplum içerisindeki davranışlarıyla ilgili olduğundan ahlak ve din kurallarıyla da ilişkilidir ve tarih boyunca tartışmalı bir alan

olmuştur. Adalet kavramıyla ilgili olarak eski Yunanlı düşünür Platon adaleti en yüce erdemlerden biri, insanın ve devletin temel davranış kuralı olduğunu ifade etmiştir.

18. yüzyılda Aydınlanma Çağı düşünürleri adalet kavramını daha dar bir biçimde tanımladılar. Onlara göre hukuka ve hukuksal eşitliğe uygunluk adalet için yeterlidir. Ne var ki, hukuk düzeni her zaman adil olmayabilir. Çünkü hukuk yasaların her durumda aynı biçimde uygulanmasını gerektirir. Oysa yargıç herhangi bir olayda yasayı uygularken, durumun özelliklerini de göz önünde bulundurmak zorundadır. Böylece genel bir nitelik taşıyan yasanın eksik yanları uygulamada giderilebilir ve adalete daha çok yaklaşılabilir.

Etimolojik köken olarak arap dilindeki ‘‘Adl’’ sözcüğünden dilimize geçmiş olan adalet kavramı diğer yabancı dillerdeki karşılıklarının da belirtildiği gibi hak, hukuk ve haklılıkla sıkı sıkıya bağlanmış, iç içe kenetlenmiş bir kavramdır. Bu açıdan adalet, hak ve hukukun gerçekleşmesi, yerini bulması olarak sözlük anlamında tanımlanabilir. Adalet toplum içinde barış, uyum, eşitlik, haklılık, düzen yaratma görevleriyle de başka bir açıdan hukukun özü ve amacıdır. Hukukun asıl görev ve amacı toplum ilişkilerini haklı bir düzene kavuşturmak olduğundan, adalet kavramını herkesin anlayabileceği bir açıklıkla belirtme, tarihsel gelişim yönünden insan düşüncesinin ana kaygısı olmuştur (87).

İnsanlığın var oluşundan günümüze kadar adalet her zaman tartışılmış ve bu kavram üzerinde çok farklı görüşler ileri sürülmüştür. Adaletin tanımı yapılırken herkes tarafından kabul gören, kesin sınırlarının çizildiği, tüm kapsamının belirlendiği bir tanımın yapılmasının mümkün olmadığı görülmektedir. Zorluğun ana kaynağı, adalet kavramının birden çok anlamı içermesinden kaynaklanmaktadır (91).

Her zaman ve her yerde bir ‘‘Adalet’’ sözü edilir. Herkes bu konuda çok çeşitli düşünceler ileri sürmektedir. Ne var ki zamanımıza kadar bu kavram üzerindeki tartışmalar bir türlü sonuca ulaşamamış, adaletin ne olduğu konusunda kesin bir anlaşmaya varılamamıştır. Bu koşullarda adalet kavramının ne olduğunu kimse tam olarak ortaya koyamamaktadır. Gerçeğin ne olduğu belirten kesin bir yanıtın zamanımızda bile ortaya çıkarılamadığı düşünülürse bu kavramın ne derece karışık bir yapıya sahip olduğu anlaşılacaktır. Pound (1958) zorluğun ana kaynağının, çeşitli anlamların adalet kavramınca içerilmesi yüzünden olduğunu

belirtmiştir. Hiçbir kavram bu kadar yoğun düzeyde tartışılmamıştır. Adalet kavramı üzerine getirilen açıklamalar soruna tam bir yanıt getirmemiş, yalnızca sorunun gelişmesine yardımcı olmuşlardır (23).

Titrek (2009) adalet kavramı hak, hukuk, eşitlik gibi değerler içeren ve toplumların bir arada kalmasını sağlayan önemli bir yapı taşı olduğunu ifade etmiştir. İnsanlık tarihi kadar eski bir kavram olan adalet kalabalıkların bir düzen ve birlik içerisinde yaşamasını sağlamıştır. Adalet genel olarak, hakka uygunluk, haklı ve haksızın ayırt edilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Bu anlamda adalet hem bir durumu, hem de bireylerin davranışlarını tanımladığı için ahlak ve din kurallarıyla ilişki içerisindedir (2).

Güney (2004) adaleti, temelinde eşit toplumsal şartlar ve imkânlar içinde bütün insanların özgürce ve çok yönlü gelişmesini, eşit hak ve sorumluluğun paylaşıldığı bir toplumda insanların yaratıcı olarak iş görebilmesini, herkese eşit hak ve sorumluluklar tanınmış olmasını, kişinin erdemlerinin toplumca ve toplumun bütün fertlerince güvence altına alınmış bulunmasını öngören ve dile getiren ahlak ve hukuk ilkesi olarak tanımlamıştır. Demirtaş ve Güneş (2002) hazırlamış oldukları “Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü” isimli çalışmalarında adaleti, iş görenlere, örgüte katkıları oranında haklarının; kurallara aykırı davranışları oranında da cezanın verilmesi olarak tanımlamışlardır (40).

Adalet kavramı herkesi için aynı şekilde uygulanması gereken bir toplumsal olgudur. Yani; adaleti sağlayıcıların karşılaştıkları durumlarda kişisel münasebetleri bir tarafa bırakarak hiç tanımadıkları kişilere verecekleri kararlar ile çok yakından tanıdıkları kişiler hakkında verecekleri kararların bir düzlem üzerindeki doğruluğudur.

Her tarihsel dönem kendi düşünce ve fikir yapısına göre adalet kavramına farklı anlamlar yüklemiştir. Platon, adaleti toplum düzeninin sağlanmasında bir erdem, bir araç olarak görmüş ve mutlak eşitliği benimsemiştir. Ona göre adalet, “herkesin kendi üzerine düşeni yapması ve kendi payına sahip olmasıdır.” Kısaca hakkın adalet, haksızlığın ise adaletsizlik olduğudur. Aristoteles adaleti, yasalara uygun davranmak ve eşitliği bozmamak olarak, eşitliği ise kayıpların ve kazançların eşitlenmesi olarak tanımlamışlardır. Aristoteles adaleti, evrensel ve özel adalet olarak



ikiye ayırmıştır. Evrensel adaleti, yasal ve ahlaka uygun olarak tanımlarken; özel adaleti, doğru ve eşit olarak tanımlamıştır. Thrasymakhos ise adaleti, güçlü olanın isteklerine boyun eğmek olarak tanımlamıştır (86).

Adalet kavramı, pek çok farklı açıdan araştırılmış bir olgudur. Adaletin temelleri felsefe, siyaset bilimi ve dine kadar uzanmaktadır. Plato ve Socrates'ten günümüze kadar filozofların ve bilim adamlarının üzerinde en fazla durdukları konulardan biri olmuş ve düşünürlere göre farklılıklar göstermiştir. Bu farklılıkların sebebi Türk Dil Kurumu'nun Bilim ve Sanat Terimleri Ana Sözlüğünde belirtilmiştir. Türk Dil Kurumu'nun Bilim ve Sanat Terimleri Ana Sözlüğü Toplumbilim terimlerine göre adalet; belli bir toplumda, belli bir tarihsel dönemde bir toplumsal olgunun adil sayılması yoluyla korunması tutumu olarak tanımlanmıştır.

Türk Dil Kurumu'nun sözlüğüne göre adalet hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme; herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme, doğruluk olarak tanımlanmıştır (88).

Stevens ve Wood (1995) toplum içerisindeki adalet prensiplerinin, insanların birbirlerine karşı ve içinde buldukları topluma karşı yapmak zorunda oldukları işlerle yapmaları gereken doğru işlerin tanımlanmasına büyük oranda yardım ettiğini belirtmişlerdir (95).

Örgütsel adalet kavramı çalışanların adil tutumlarıyla ilgilidir. Örgütsel adalet kavramını oluşturan faktörlerin sayısı hakkında anlaşmazlıklar ve farklılıklar vardır. Örgütsel adalet kavramı ilk ortaya çıktığı zaman (1980-1990) dağıtım ve prosedür adaleti olarak iki faktör üzerinde durulmuştur. Ancak zaman içerisinde yapılan çalışmalarla günümüzde bu faktörlerin sayısının dört olduğu çoğu araştırma tarafından kabul edilmektedir. Bu faktörler ise; dağıtım, prosedür (süreç), etkileşim ve bilgisel adalettir.

Örgütsel adalet kavramı faktörlerinin tarihsel sürecine ek olarak, ortaya konmuş olan deneysel kanıtlar bu faktörlerin farklı durumlarda ve pozisyonlarda çalışan işçiler tarafından genişletilebileceğini, bir başka deyişle araştırmalara konu olan faktörlerden farklı faktörlerinde ortaya çıkabileceğini göstermiştir (33).

Örgütsel adalet üzerinde yapılan araştırmaların yaygınlığı geçtiğimiz 30 yıldan bu döneme kadar sürekli artış içerisinde. Konunun bu kadar yoğun bir şekilde düşünülmesi; örgüt ortamı içerisindeki çalışanların adalet algılama şekilleriyle bağdaştırılan sonuçlarla alakalı işlerin öneminden kaynaklanmaktadır. Bu şekilde algılanmış olan bir adalet algısı, herhangi bir çalışanın müdürüne veya yöneticisine, işine, örgütsel bağlılığa ve iş performansına karşı memnuniyeti duymasını içerir (49).

Örgütsel adalet kavramı üç farklı boyut olarak tanımlanabilir. Bunlar sırasıyla;

- a-** Algılanan adalet ve çalışma yerindeki kaynakların dağıtımını olarak bahsedilen dağıtım adaleti,
- b-** Örgüt içerisinde resmi olarak karar almada algılanan adalet yapısı olarak bahsedilen prosedür adaleti,
- c-** Müdür veya yöneticiler tarafından kişiler arası tutumların algılanmaları yoluyla ortaya çıkan etkileşim adaletidir (67).

## **2.6. ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖNEMİ**

Greenberg (1990) sosyal bilimcilerinin, iş görenlerin adaletle ilişkin algılarının örgütsel çıktılar açısından önemli olduğunu belirttiklerini ifade etmiştir. Bu bağlamda, "sosyal adalet" kavramını genel olarak irdeleyen kuramların (Hakkaniyet Kuramı, Referent Bilis Kuramı, Adaleti Yargılama Modeli) örgütlere uyarlanmasını ve örgüt içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan kazanımların (output) adil dağıtımını açıklayan "örgütsel adalet" (organizational justice) kavramını geliştirmişlerdir. Örgütsel adaletle ilgili yapılan araştırmaların 30 yılı aşkın bir süredir devam ettiğini belirtmiştir. Moorman (1991) Örgütsel adaleti, işlerinde adil davranılıp davranılmadığına iş görenlerin nasıl karar verdiğiyle ve bu kararların işle ilgili diğer değişkenleri nasıl etkilediğiyle ilgili bir kavram olarak açıklamıştır.

Örgütsel adalet kavramı, işgörenlerin kendi çıktılarına ilişkin bireysel değerlendirme dereceleriyle, adaletin örgüt içerisinde paylaşılması ve karar vericilerin çıktıların paylaşılmasında doğru süreçleri izlemesini içermektedir. Diğer taraftan, örgütsel adalet kavramı, işyeri ile doğrudan ilgili olarak işgörenlerin

algıladıkları adaletin örgüt içerisinde rolünün ne olduğunu tanımlamak için kullanılır. Örgütsel adalet, işgörenlerin örgüt içerisinde adaletin var olduğu inancını taşımaları sonucunda ortaya koydukları işin, örgütün diğer çıktıklarına etkisinin neler olabileceği konusuna odaklanmıştır (74).

Örgütsel adalet; yöneticilerin örgüt ve çalışanlarla ilgili karar ve uygulamalarının, çalışanlar tarafından olumlu şekilde algılanmasıdır. Başka bir ifadeyle örgüt içerisinde ücretlerin, ödüllerin, cezaların ve terfilerin nasıl yapılacağı, bu tür kararların nasıl alındığı ya da alınan bu kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin, çalışanlarca algılanma biçimi örgütsel adalet olarak tanımlanabilir.

Henry Fayol'un yönetim ilkelerinden olan süreçlerle ilgili ilkelerine bakıldığında, eşitlik-hakkaniyet ilkesinin dikkat çektiği görülmektedir. Fayol bu ilkeye adalet ilkesi dememiştir. Adaletin daha önce verilmiş kararların işleme konulması olduğunu ve bu kararlar verilirken her şeyin düşünülmesinin mümkün olmadığını vurgulamıştır. Bu yüzden de verilen kararların ilk olarak durumlara uygun olup olmadıklarının araştırılması ve ondan sonra uygulanması gerektiğini ifade etmiştir. Çalışanların örgütte güven içinde çalışabilmesi için yöneticilerin tüm çalışanların çıkarlarına uygun biçimde iyi ve adil davranmasının, bir yöneticinin en temel görevi olduğunu vurgulamıştır (45).

Greenberg (1990) örgütsel adaleti; işçilere kurum içerisinde adil bir şekilde davranması ile alakalı, işçilerin algılarını ifade eden bir kavram olarak tanımlamıştır. Bu tür algıların çalışanların bağlılıklarını ve memnuniyetlerini büyük oranda etkilemektedir (54).

Örgütsel adalet kavramı sosyal ve eğitim alanlarındaki araştırmacılar tarafından çalışanların üstlerini adil, saygılı ve eşit bir şekilde algılayıp algılamadıklarına karar vermede kullanılan bir kavramdır. Sosyal ve duygusal bir değişken olarak ise, örgütsel adalet kavramı örgütsel etkinlikle birleştirilmiştir (18).

## **2.7. ÖRGÜTSEL ADALET TÜRLERİ**

Örgütsel adaletle ilgili literatür incelendiğinde, örgütsel adaletin genel olarak üç farklı boyutunun ele alındığı görülmüştür. Bu boyutlar dağıtım adaleti (distributive justice), prosedür adaleti (procedural justice) ve etkileşim adaletidir (interactional justice). Dağıtım adaleti işgörenin elde ettiği kazanımlar ve dağıtımlar

ile ilgili iken, prosedür adaleti dağıtım kararlarının verilmesinde kullanılan prosedürlere odaklanmıştır. Son olarak etkileşim adaleti ise, işgörenler arasındaki ilişkinin niteliğini inceleyen bir kavramdır. Ancak, bazı araştırmacılar etkileşim adaletinin yapısı itibarıyla prosedür adaletini etkilediğini, elemanlarının birbirlerinden ayrılamayacağını savunmakta ve etkileşim adaletinin prosedür adaletinin içinde sınıflandırılması gerektiğini öne sürmektedirler. Buna göre etkileşim adaleti bağımsız bir boyut değildir ve prosedür adaletinin bir bileşenini oluşturmaktadır (2).

Cohen-Charash ve Spector (2001), örgütsel adaletle ilgili 190 araştırmanın metaanalizini yapmışlardır. Örgütsel adaleti dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet olarak tanımlamışlardır. Örgütsel adalet algısını etkileyen sonuçlar şunlardır:

- a) Örgütsel sonuçlar, örgütün dağıtımındaki adillik durumuna göre adalet algısını olumlu veya olumsuz etkilemektedir (dağıtımsal adalet),
- b) Örgütsel uygulamalar, örgütün kullandığı işlemler yoluyla adalet algısını etkilemektedir (işlemsel adalet)
- c) Örgütsel uygulamalar, örgütteki otoriter kişiler tarafından gösterilen davranışlar ve yapılan açıklamalar yoluyla adalet algılamasını etkilemektedir. (etkileşimsel adalet).

Bazı araştırmacılar (Pillai vd., 1999) örgütsel adaleti dağıtımsal ve prosedürel olmak üzere iki boyut olarak ele alırken; Greenberg (1987) bu kavramı, dağıtımsal(kazanımların adilliği) , prosedürel(süreçlerin adilliği) ve etkileşimsel (bireyler arası ilişkilerin adilliği) olmak üzere üç boyutta incelemiştir (68).

Literatür taraması yapıldığında farklı ülkelerde farklı araştırmacılar tarafından örgütsel adalet kavramının türlerinin farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Ancak yaygın olarak kullanılan dağıtım adaleti, prosedür (süreç) adaleti ve etkileşim adaleti bu çalışmamızda ele alınmıştır.

### **2.7.1. Dağıtım Adaleti**

Örgütsel adalet araştırmalarında ele alınan ve tanımlanan ilk örgütsel adalet türü Dağıtım Adaleti'dir (Distributive Justice). Sezen (2001) dağıtım adaletini, elde edilen kazanımların işgörenler arasında adil olarak paylaşımı olarak değerlendirmiştir. Bu kazanımlar; görevler, mallar, hizmetler, fırsatlar, cezalar,

ödülleri, roller, statüler, ücretler, terfiler, vb.dir. Paylaşılan şeyler yani “alınanlar” (receipts), elle tutulur mallar olabileceği gibi sosyal pozisyonlar, fırsatlar veya roller olabilmektedir. Ancak dağılım adaletinin en sık konu edildiği kaynaklar para ve mallar olmuştur. Bu konu ile ilgili yapılan ilk araştırmalarda işyerlerindeki “ödemelerin eşitsizliği” konusunun incelenmesi bunun göstergesidir. Alıcı birimler (recipient units), işgörenlerdir. Irak (2004) dağıtım adaleti ile ilgili tartışmaların, işgörenler ve onların özellikleri ile alınanlar arasındaki ilişkiyi belirleyen kurallar ve standartlar üzerinde yoğunlaştığını dile getirmiştir (6).

Örgütlerde dağıtım adaleti üzerine yapılan araştırmalar, çalışanların elde ettikleri örgütsel sonuçların eşitliği konusunda duydukları algılara odaklanmıştır. Folger ve Cropan (1998) dağıtım adaletini, örgüt içinde çalışanların elde ettikleri çeşitli kazanımların (ücret, ödül, terfi vs.) adil olup olmadığına ilişkin algılamaları olarak, Cohen; kaynakların belirli fonksiyonel kurallara ve standartlara göre, tanımlanan kişilere paylaşılması olarak ifade etmiştir.

Ayrıca Folger ve Cropan, dağıtım adaletinin konusunu görevler, mallar, ücretler, terfiler, fırsatlar, ödüller, cezalar gibi kişiler arası kazanımlar oluşturduğunu ifade etmişlerdir. Dağıtım adaleti bu kazanımların dağıtımında bireylerin algıladığı adaleti ifade ederek, bireyin elde ettiği kazanımların adil, uygun ve etik olup olmadığı konusunda fikir verir (42).

İşcan ve Naktiyok (2004); dağıtım adaletini çalışanların belirli davranışları göstermeleri koşuluyla belirli ödüllere ulaşmalarını garanti eden adalet türü olarak tanımlamışlardır. İnce ve Gül (2000) dağıtım adaletini, çalışanların örgüte kattıklarına inandıkları değere karşılık olmak üzere, almaları gereken maddi kazanç ve ideal ödül miktarına ilişkin algılarının göstergesi olarak ifade etmişlerdir (55).

Sharlicki ve Folger (1997) dağıtım adaletini; işgörenlerin dağıtım süreci sonunda sahip oldukları kazanımlar ile kendilerinin hak ettiklerine inandıkları kazanımlar arasında yaptıkları kıyaslamaya ilişkin algıları olarak ifade etmişlerdir. Giap ve Hackermeier (2005) yaptıkları tanıma göre ise dağıtım adaleti, işgörenlerin yaptıkları işe karşılık elde ettikleri, daha çok maddi değerlerle ölçülebilen karşılığın adaletli olduğuna ilişkin inançlarını ifade etmektedir (2).

Örgütsel adalet üzerine yapılmış olan çalışmaların büyük bir çoğunluğu dağıtım adaleti üzerine yoğunlaşmıştır. Yapılan bu çalışmalar ışığında dağıtım adaletinin iş memnuniyeti, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve örgüte olan güvenle büyük oranda bağlantılı olduğu belirlenmiştir.

Dağıtım adaleti örgüt içerisinde algılanan adillik olarak düşünülmektedir. Adam'ın eşitlik teorisine dayalı olarak, bireyler örgüt içerisinde elde ettikleri çıktılarla örgüt içerisinde uygulanan adalet dağılımını belirlerler ve bu iki algıyı karşılaştırırlar. Eşitsizlik algısının ağır basması ve işgören tarafından hissedilmesi halinde işgörenler tarafından adaletsizlik hissini ortaya çıkmasına sebep olur ve bu his; bireylerin ne kendilerinin nede örgütlerinin yararına olmayacak bir şekilde kötü yönde motive olmalarına sebep olur. İşte bu görüşe göre dağıtım adaleti iş memnuniyeti, örgütsel bağlılık, örgüte güven ve örgütsel özdeşleşmeyle olumlu yönde bağlantılıdır (21).

Bu alanda yapılmış olan ilk çalışmalarda genel olarak dağıtım adaleti ve prosedür adaletinin işlenmesinin sebebi budur. Folger ve Konovsky (1989) çalışanların gerçek performanslarına dayalı olarak alınacak olan maaşlardaki iyileştirme kararları çalışanların dağıtım adaleti algılarını olumlu yönde etkileyeceğini belirtmişlerdir. Ayrıca kararlar sistematik olarak bu şekilde alınmaya devam ederse, yani kararların bu şekilde alınacağı standartlaştırılırsa, bu yapının algılanan prosedür adaletini de geliştirmesinin muhtemel olduğunu belirtmişlerdir.

### **2.7.2. Süreç (Prosedür) Adaleti**

Prosedür adaleti ile ilgili en önemli görgül çalışmalar Thibaut ve Walker tarafından gerçekleştirilmiştir. Thibaut ve Walker (1975), hukuk alanındaki yasal prosedürlerin, alınan kararların toplum tarafından kabulündeki etkisi üzerinde çalışmışlardır. Folger ve Greenberg (1998) ise, prosedür adaleti kavramının örgütlere uyarlayan ilk araştırmacılar olmuşlardır. Örgütlerde bireyler arasındaki ilişkilerin devamlılığı söz konusudur. Kaynakları dağıtan kişi ile alıcı birimler arasındaki ilişki veya alıcı birimlerin kendi aralarındaki ilişkiler dağıtım kararlarından önce var olduğu gibi bu kararlardan sonra da devam etmek durumundadır. Bu nedenle, bireylerarası ilişkilerde belirleyici rol oynayan dağıtım adaleti ve prosedür adaleti üzerinde durulması gereken önemli konulardır (47).

Thibaut ve Walker'a göre Prosedür adaleti çalışanların gösterdikleri performans karşısında aldıkları ödüllerin neye göre ve nasıl belirlendiğini, ödüllerin dağıtımında kullanılan karar verme süreçlerinin ve süreçlerin çalışanlarca ne kadar adil algılandığını açıklayan bir kavramdır. Prosedür adaleti boyutunun ortaya konmasında Thibaut ve Walker'ın yaptıkları çalışmalar etkili olmuştur. Buna göre bireyler süreçler üzerinde kontrollerinin olduğunu algıladıkları zaman, yapılan işleri, sonuç uygunsuz olsa bile daha adil olarak algılayabilmektedirler.

Prosedür adaleti karar sürecinin yapısal niteliğine işaret ederken, etkileşimsel adalet bireyler arası iletişim sürecindeki davranışlara işaret etmektedir. Bies ve Moag'a göre bu davranışların adil olarak nitelendirilebilmesi için dört özelliğe sahip olması gerektiği belirtilmektedir.

**a: Doğruluk:** İletişim sırasında açıklığı, dürüstlüğü ve içtenliği ifade eder.

**b: Saygı:** Bireylerin birbirlerine kaba ve rencide edici davranmaktan kaçınarak saygı göstermesini ifade eder.

**c: Uygunluk:** Ön yargıdan uzak, cinsiyet, yaş ve dinle ilgili uygun olmayan sorular sormaktan kaçınmayı ifade eder.

**d: Gerekçeleştirme:** Karar verme süreçlerinin sonuçları ile ilgili yeterli açıklama yapılmasını ifade eder. Yapılan bir adaletsizlik akla uygun gerekçelendirildiğinde adalet algısı üzerinde olumsuz etki ortadan kalkabilir (58).

Colquit ve ark. (2001) prosedür adaletini, örgüt içerisindeki kazanımların çalışanlar arasındaki dağıtımında ve tahsisinde izlenen yolun adilliği ile bağlantılı olarak algılanan bir adalet fikri olarak bahsedilir. Yapılan çalışmalarda prosedür adaletinin işçi tutumları ve örgüt içerisindeki güven ortamıyla bağlantılı olduğu üzerinde durulmuştur. Saunders ve Thornhill bağımsız olarak yaptıkları 28 görüşmede genel prosedür adalet algısının çalışanların güven hisleri üzerine bazı etkilerinin olduğunu bulmuşlardır (30).

Prosedür adaleti karar verme sürecinde algılanan adaleti yansıtır (77). Kovonosky'e göre prosedür adaleti örgüt içerisindeki kazanımların eşit bir şekilde dağıtılmasıyla ilişkilidir. Bu adalet türü ödüllendirme veya cezalandırma sistemi içerisinde uygulanan kurallar ve düzenlemelerle bağlantılı olan bir eşitlik algısıdır.

Prosedür adalet kavramı; bireylerin kendileri veya diğer çalışanlar hakkında karar verme sürecinde etkili olan metotların ve süreçlerin doğru veya yanlış bir şekilde işleyişi hakkındaki değerlendirmelerine dayanır. Bu süreçler genellikle terfi, performans değerlendirmeleri, ödüller ve diğer örgütsel fırsatların paylaşılmasını kapsar. Organ (1988) örgüt içi uygulamalar hakkında karar vermede kullanılan kriterin uygulanan adalet türüyle bağlantılı olduğunu ifade etmiştir (95).

Moorman'a göre (1991) prosedür adaleti, işçiler için kazanımlara karar verme süreçleri içerisinde adalete ihtiyaç duymalarıdır. Ayrıca bu adalet türü örgütlerin hem iç süreçleriyle hem de çalışanların karar verme süreciyle etkileşim içerisinde olması veya kararlara katılmasıyla ilgilidir. Bu alanda yapılmış olan çalışmalar ışığında, prosedür adaletinin algısı örgütsel çıktuların çeşitliliğini etkileyebileceği tespit edilmiştir (96).

Altıntaş (2007) prosedür (süreç) adaletini, bir karar verilirken kullanılan işlem, uygulama ve yöntemlerin adil olması olarak ifade etmiştir. Diğer bir ifade ile bu adalet kavramı, örgütsel kaynakların dağıtımından sorumlu olan yöneticilerin, dağıtımına ilişkin uygulamalarında adil davranıp davranmadıklarıyla bağlantılı olarak çalışanlarda oluşan algıların yanı sıra; çalışanların elde ettikleri ödül, terfi ve ücretleri belirleyen süreçlerle ilgili adalet algılarını yansıtır.

Greenberg (1990) çalışanların prosedür adalet algısına etki eden üç temel faktör olduğunu ve bunların; karar alma sürecinin tarafsızlığı, karar alma yetkisine sahip olanlara duyulan güven, ilişkiler sisteminin saygı, güven, iyi niyet ve yardımlaşma düşüncesine dayalı olması olarak ifade etmiştir. Neifhoff (1993) yapmış olduğu ve prosedür adaletinin çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkilerini açıklayan bir araştırmaya göre, adil işlemlerin ve adil davranmanın değeriyle, sonuçlarının dağılımının daha adil olacağı muhtemeldir. Bunun yanında, prosedür adaletin rolü adalet dağılımını artırmaktır (40).

### **2.7.3. Etkileşim Adaleti**

1986 yılında Bies ve Moag tarafından yapılan çalışmalarla ilk kez ortaya konulmuş olan etkileşim adaleti; kişiler arası davranışların farklı kişilerce algılanmasında ki eşitlik olarak ifade edilerek ve adalet türleri içerisinde üçüncü sırada yer almaktadır. Bies ve Moag çalışanların örgüt yetkililerinin kendilerine



doğru, dürüst, samimi davrandıkları ve verdikleri kararlar için makul gerekçeler ve bilgiler sundukları takdirde kendilerine adil olarak davranıldığına inandıklarını ileri sürmüşlerdir. Bias (1987) daha sonra yaptığı çalışmada ilgi alanını biraz daha genişleterek; örgütler için bilgi paylaşımının ve gerekli açıklamaların yapılmasının önemli olduğunu vurgulayarak bunları etkileşim adaletinin boyutları olduğunu ifade etmiştir (22). Jawahar (2002) etkileşim adaletini örgütsel prosedürlerin uygulanması sırasında, çalışanların, kişiler arası davranışların kalitesini algılamaları üzerine yoğunlaştığını ifade eder. Bir başka deyişle adaletin bu boyutu, örgütte karar alıcılar yani adaletin kaynağı olanlar ile çalışanlar yani adaletin alıcıları arasındaki iletişim sürecine odaklanır (71).

Etkileşim adalet kavramı ilk ortaya çıktığında; bu adalet kavramının kavramsal yeri hakkında hep çok tartışma olmuştur. Bu alanda çalışan bazı bilim adamları etkileşim adaletini prosedür adaletin bir boyutu olarak görmeyi tercih ederlerken, diğer bilim adamları ise bu iki kavramın (prosedür ve etkileşim adaleti) birbirinden tamamen farklı olduklarını dile getirmişlerdir. Ancak bu alanda en önde gelen bilim adamları bazı istisnalar dışında etkileşim adaletini prosedür adaletinden ayrı olarak görmüşlerdir (22).

McCain ve ark. (2010) etkileşim adaletini; bireylerin örgütsel prosedürlerin yasallaşması sırasında hissettikleri etkileşimin kalitesi olarak tanımlamışlar ve bu adalet türünün insanların örgütsel uygulamaları görme şekilleriyle bağlantılı olduğunu dile getirmişlerdir. Till ve Karren (2011) etkileşim adaletinin; bilgisel adalet ve kişiler arası adalet olarak iki alt boyuta bölünmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Etkileşim adaletinin bu iki alt boyutu önemli ölçüde birbiriyle örtüşmesine rağmen araştırmacılar bu iki kavramın adalet algısı üzerine olan farklı etkilerinden dolayı birbirinden bağımsız olarak ele alınması gerektiğinin daha akıllıca olduğunu vurgulamışlardır (62).

Folger ve Bies (1989) kişilerarası adaleti, yöneticilerin iş görenlere hassasiyetle, onurla ve saygıyla davranmaları ile ilgili olduğunu ifade etmişlerdir. Greenberg (1993) ise yöneticilerin iş görenlere karşı onurlu, samimi ve saygılı davranmaları, iş görenlerin etkileşim adaletine ilişkin algılarını etkileyeceğini belirmiştir (42).

Bilgisel adalet süreci ise karar verme süreçlerinin açıklanmasına ve uygulanmasına dayanmaktadır. Bazı araştırmacılar prosedürler hakkındaki açıklamaların bilgisel adalet süreçlerinin değerlendirilmesinde kullanıldığını söylemişlerdir. Yapılan açıklamalar, süreçlerin yapısal boyutunu değerlendire bilmek için gerekli olan bilgileri sağlamakla beraber bu süreçlerin nasıl uygulandığını göstermektedir. Yapılacak olan açıklamaların adil bir şekilde algılanabilmesi yapılacak olan bu açıklamaların dikkatli bir şekilde ve gerçeklere uygun olarak yapılmasına bağlıdır. Kısaca yapılacak olan açıklamalar plansız olarak tasarlanmış düşüncelere değil de yasal dayanaklara dayandırılması önem arz etmektedir.

Bazı durumlarda büyük ölçüde benzerlik göstermelerine rağmen etkileşim adaletiyle prosedür adaleti genellikle birbirlerinden bağımsız olarak görülmüşlerdir. Prosedür adaleti, örgütün resmi yapısı ve uygulamalarında ki adaleti kapsarken, etkileşim adaleti bu uygulamaların yasallaşması ve yürürlüğe konmasındaki süreci kapsar (62).

Organizasyonlarda çalışan bireyler, yöneticilerin kendileri ve diğer çalışanlar ile aynı şekilde iletişim kurmasını beklerler. Kurulan bu iletişimde adalet ararlar. Kimilerine saygılı kimilerine saygısız davranan yöneticiler adil olarak algılanamazlar. Dolayısıyla bu adalet, yöneticilerin astlarına karşı hassasiyetli, onurlu ve saygılı davranmaları ile oluşur.

## **2.8. GREENBERG'İN ÖRGÜTSEL ADALET TEORİLERİ SINIFLANDIRMASI**

Litaratür incelendiğinde, örgütsel adaletle ilişkin teorilerin, kazanımların adillliğini temel aldığı ve bu noktadan hareketle geliştirildiği fark edilmektedir. Bu kavrama ilişkin literatürün Homan'ın (1961) Dağıtım Adaleti Teorisi ile (Theory of Distributive Justice) başladığı ve Adams'ın Eşitlik Teorisi ile (Equity Theory) şekillendiği görülmektedir. O yıllardan bu yana çok sayıda teori ortaya atılmış ve örgütsel adalet çatısı genişletilerek ayrıntılı bir şekilde açıklanmaya çalışılmıştır. Ancak teorilerin sayıca fazlalığı ve aynı temelden yola çıkarak geliştirilmiş olmaları nedeniyle birbirleriyle örtüşen ve birbirlerini kapsayan sonuçlar ortaya koymaları, sınıflandırmalarını güçleştirmiştir. Greenberg (1987) "A Taxonomy of

Organizational Justice Theories'' başlıklı çalışmasında var olan teorileri iki bağımsız boyut yardımıyla sınıflandırmaya çalışmıştır (47).

Greenberg 1987 yılında yayınlanan çalışmasında örgütsel adalet teorilerini sınıflandırırken; reaktif-proaktif ve süreç-içerik olmak üzere iki bağımsız boyut kullanmıştır. Bu teoriler, adaletsizlik durumundaki tepkileri incelemektedir. Reaktif teorileri, iş görenlerin adil olmayan durumlar hissettiklerinde bu durumlardan kaçma yada sakınma girişimleri üzerine yoğunlaşmıştır. Buna karşın, proaktif teoriler ise iş görenlerin adaleti sağlamaya yarayacak davranışlarına odaklanmaktadır (34).

Reaktif-proaktif ve içerik-süreç boyutlarını birleştirerek Greenberg (1987) örgütsel adalet teorilerini dört grupta sınıflandırmıştır. Bu teoriler; reaktif-içerik teoriler, reaktif-süreç teoriler, proaktif-içerik teoriler ve proaktif-süreç teorilerdir.

### **2.8.1. Reaktif-İçerik Teorileri**

Reaktif içerik teorisi, bireylerin adil olmayan bir durum karşısında nasıl tepki verecekleriyle alakalı olan kavramsal bir yaklaşımdır. Adalet teorisinin bu boyutu ile muhtemelen en aşına olan kişiler örgütsel konularda çalışan bilim adamlarıdır. Bunun sebebi ise örgüt içerisinde yer alan adalet kavramlarının bu kategori içerisinde yer almasından kaynaklanmaktadır. Bu teoriler Homans (1961)'in dağıtım adaleti teorisini, Adams (1965)'in eşitlik teorisini ve Walster ve ark. (1973)'nin eşitlik teorisini kapsamaktadır. Bu teoriler arasında birkaç noktada farklılıklar olmasına rağmen, bu teorilerin hepsinin yaygın olarak paylaştığı en önemli nokta bir insan hangi durumda olursa olsun bir adaletsizlikle karşılaştığı zaman buna açık bir şekilde olumsuz bir tepki vereceğidir. Bu teorileri reaktif içerik teorisi olarak sınıflandırılmasına sebep olan teorilerin bu ortak noktasıdır. Ayrıca bu teorilerin hepsi ödüllerin ve kaynakların adil olmayan bir şekilde dağıtılmaları durumunda insanların bu durum karşısındaki verdikleri tepkiye odaklanmalarıdır (34).

Bu teorik yaklaşım çalışanların adil olmayan davranışlar karşısındaki tepkilerine odaklanmıştır. Teorinin ilk çıkışı örgütlerden ziyade, toplumsal temellidir. Dağıtımsal adaleti bu teori çerçevesinde değerlendirebiliriz. Çalışanlar, çalıştıkları oranda bir kazanım elde eder ve bunu diğer çalışanlarla karşılaştırdığında adil gelirse, adalet duygusu yaşanır, kazanımların düşük olduğunu hissederse ise adaletsizlik duygusu oluşur (38).

Reaktif - içerik kuramlar arasında sayılabilecek ve geleneksel Eşitlik kuramına en yakın bir diğer kuram da Crosby'nin Görelî Yoksunluk Teorisi'dir. Bu teoriye göre belirli ödül dağıtım şekilleri, kişileri bazı sosyal kıyaslamalar yapmaya sevk etmektedir. Bu kıyaslamalarda ortaya çıkan olumsuz sonuçların yol açtığı yoksunluk hissi, kişileri depresyondan şiddetli taşkınlıklara kadar varan çeşitli tepkilere itmektedir (34).

### 2.8.2. Proaktif-İçerik Teorileri

Çalışanların adil ve adil olmayan kazanım dağıtımlarına nasıl tepki gösterdikleriyle ilgilenen reaktif-içerik teorilerinin tam tersine, proaktif-içerik teorileri, çalışanların nasıl adil kazanım dağıtımları elde etmeye çaba harcadıkları konusuna odaklanır.

Leventhal (1976), çalışanların bazen davranışsal açıdan eşit ödül dağıtımlarının ortaya çıkması için yani elde edilen ödüllerin yapılan katkılarla orantılı olabilmesi için mücadele ettiklerini ileri sürmüştür. Yapılan çalışmalarda da dağıtım yapılan ücret, ödül, terfi gibi kazanımların hak edenler arasında çalışanların katkılarıyla orantılı bir şekilde bölüştürüldüğü görülmüştür. Ancak bazı çalışmalar ödül dağıtımını yapan yöneticilerin, bazen bu ödülleri eşit temelli paylaşım kuralını ihlâl edecek şekilde dağıttıklarını göstermiştir. Örneğin; kazanımların çalışanlara katkıları oranında dağıtılmadığı, aksine kazanımların hak etsin veya etmesin tüm çalışanlara eşit bir şekilde dağıtıldığı ya da kazanımların çalışanların ihtiyaçlarına göre dağıtıldığı gözlemlenmiştir. Eşitlik kuralının bu şekilde ihlâl edilmesinin uygun şartlar altında tamamen adil olabileceğini kabul eden Leventhal (1976) kendi "Adalet Yargı Modeli"ni formüle etmiştir (34).

Leventhal elde edilen ücret, ödül, terfi gibi kazanımların yapılan katkılarla orantılı olabilmesi için Adalet Yargı Teorisini formüle etmiştir. Bu teori, kazanımların dağıtımında birey açısından dağıtım adaletine odaklanmaktadır. Teoriye göre örgüt içinde adalet algılamalarını doğrudan etkileyecek tutarlılık, önyargılı olmamak, doğruluk, düzeltbilme, temsilcilik ve etik olmak üzere altı temel kural bulunmaktadır. Ayrıca dağıtım adaletinin eşit temelli paylaşım (her türlü kazanım hak edilsin veya edilmesin herkese eşit biçimde dağıtım), eşit paylaşım

(herkese katkısı veya hak ettiği oranda dağıtım) ve ihtiyaç (çalışanların ihtiyaçlarına göre dağıtım) olmak üzere üç kuralı bulunmaktadır.

Adalet Yargı Teorisi'nde çalışanların karşılaştıkları durumlar için birbirinden farklı dağıtım kuralları uygulanarak ödül dağıtım kararları alınmaya çalışılmaktadır. Teoriye göre, ödülleri eşit bir şekilde dağıtan bir yöneticinin uzun dönemde verimliliği artırması, soyut bir adalet standardına uyması ve ödülün eşit dağıtımının daha yüksek bir motivasyon ve performans düzeyi sağlaması ve sürdürmesi beklenmektedir (48).

Freedom ve Montanari (1980) ödül dağıtım kararları, örgütsel etkililik ve çalışan davranışları üzerinde ödüllerin olumlu etkileri sebebiyle örgütlerde çok önemli rol oynadıklarını belirtmişlerdir. Birçok araştırmacının ödül dağıtımlarının çalışanların motivasyonu ve davranışları üzerindeki etkilerini araştırmasına rağmen, son zamanlarda dikkatler, ödül dağıtımını etkileyen değişkenler üzerine çekilmiştir (46).

### **2.8.3. Reaktif-Süreç Teorileri**

Karar verme süreçleri içerisinde göz önünde bulundurulması gereken adalete odaklanan teorilerden (süreç teorileri), daha çok kararların sonuçlarına odaklanana içerik teorileri arasında önemli düzeyde farklılık olmadığı düşünülse de aslında durum bundan biraz farklıdır. Bu farklılığın sebebi süreç teorilerin özellikle kanunların içerisinde bulunan farklı fikrinsel geleneklerden kaynaklandığıdır. Aslında bu alanda çalışan bilim adamlarının yaygın olarak kabul ettikleri şey, adil karar vermede kullanılan prosedürlerin halkın bu prosedürleri kabulü üzerinde büyük bir etkisi olduğudur (34).

Reaktif-süreç teorileri, çalışanların, kararların alınmasında kullanılan süreçlerden her birine ne şekilde tepki gösterdikleri ile ilgilenmektedir. Çalışanların kendilerine süreçler üzerinde kontrol olanağı veren işlemlerden, kontrol olanağı vermeyen işlemlere göre daha fazla tatmin olduğu ve süreç kontrolü sağlayan işlemlerden sonra ortaya çıkan kararları daha adil algıladığını ortaya konmaktadır.

Thibaut ve Walker (1978)'in "Süreç Adaleti Teorisi"nde, iki çatışan taraf ve bir de müdahale eden taraftan oluşan üç taraf bulunmaktadır. Çatışma çözümü sürecinin iki aşaması ise, "delillerin sunulduğu süreç aşaması" ve "delillerin,

çatışmayı çözmek için kullanıldığı karar aşaması” ndan oluşmaktadır. Çatışmayı çözmeye kullanılacak delillerin seçimini ve gelişimini kontrol etme gücü, süreç kontrolü olarak adlandırılırken; çatışmanın çözümünü belirlemede kullanılan karar aşamasının kontrol gücü de karar kontrolü olarak ifade edilmiştir (46).

Kullanılan prosedürler çeşitli tarafların her bir aşama üzerinde sahip olduğu kontrol derecesine bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir. Bu teori çalışanların, kararların alınmasında kullanılan süreçlerden her birine ne şekilde tepki gösterdikleri ile ilgilenmekte ve böylece reaktif - süreç teorisi niteliğine sahip olmaktadır. Teorinin öngörüsüne göre, hem çatışan taraflar ve hem de gözlemde bulunan çatışma içinde olmayan taraflar; kendilerine süreçler üzerinde kontrol olanağı veren işlemlerden, kontrol olanağı vermeyen işlemlere göre daha fazla tatmin olacaklardır. Süreç kontrolü sağlayan işlemlerden sonra ortaya çıkan kararlar daha adil algılanmaktadır (34).

#### **2.8.4. Proaktif-Süreç Teorileri**

Greenberg tarafından sınıflandırılmış olan bu teoriler içerisinde muhtemelen en az bilgi sahibi olunan proaktif süreç teorisidir. Proaktif süreç teorisi, süreçlerin ne şekilde işleyeceğini belirlemede rol oynayan bir kategoridir. Kısacası bu süreç yöntemiyle insanlar hangi sürecin adaleti tam olarak sağlayacağını tespit edilmeye çalışmaktadırlar (34).

Proaktif-Süreç teorileri, adil uygulamaların gerçekleştirilebilmesi için hangi prosedürlerin kullanılması gerektiği sorusuna cevap aramaya çalışmaktadır. Bu sınıflandırma içinde en baskın olan teorik konu, “Dağıtım Tercih Teorisi”dir. “Dağıtım Tercih Teorisi”ne göre; dağıtım prosedürleri, dağıtımı yapan yöneticinin adaleti sağlamasına yardımcı olduğu ölçüde tercih edilecektir. Bu teori çalışanların; belirli prosedürlerin, amaçların karşılanmasında farklı düzeylerde yardımcı olması beklentisine sahip olduklarını ifade ederken, amaca ulaşılmasına yardımcı olması beklenen prosedürün, en çok tercih edilen prosedür olacağını vurgulamaktadır. Bu teoriye göre, örgüt içinde adalete ulaşılmasını sağlayabilecek sekiz özellik belirlenmiştir (46). Bunlar;

- 1- Çalışanlara karar verenleri seçme hakkı tanıma,
- 2- Tutarlı kurallara dayanma,

- 3- Doğru bilgiye dayanma,
- 4- Karar verme gücünün yapısını tespit etme,
- 5- Çalışanları önyargılara karşı koruma,
- 6- Çalışanların İtirazlarının değerlendirmeye alınmasını sağlama,
- 7- Prosedürlerde değişiklikler yapılmasına olanak sağlama,
- 8- Yaygın olarak kabul edilen etik standartlar şeklinde sıralanabilir (34).

Barrett-Howard ve Tyler (1986) sınırlı kaynakların dağıtılmasında süreç adaletinin rolünü araştırmışlardır. Sosyal ilişkiler ve durumlar çerçevesinde süreçlerin adilliğini tanımlayan dört ilke belirlemişlerdir. Bunlar; tutarlı olmak, etik standartların sürdürülmesi, önyargı baskısı ile tam ve eksiksiz bilginin kullanılmasıdır. Bunların içinde ise tutarlı olmanın en güçlü adalet algılama ilkesi olduğunu ifade etmişlerdir (46).

## 2.9. KONU İLE İLGİLİ YAPILMIŞ OLAN ÇALIŞMALAR

Yukarda bahsedilmiş olan örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet kavramları dünya üzerinde pek çok araştırmacı tarafından incelenmiştir. Yapılmış olan pek çok çalışmada bu kavramların birbirleri üzerine olan etkileri araştırılmış ve ayrıca kişilerin sahip oldukları kişisel özelliklerinin bu kavramlara göre nasıl farklılaştığı belirlenmeye çalışılmıştır.

Angel ve Perry Amerikada ki otobüs şirketinde çalışan toplam 1244 otobüs şoförü ve 96 yönetici üzerinde yapmış oldukları çalışmada yaşla bağlılık arasında anlamlı pozitif bir ilişki bulmuş olmalarına rağmen ( $r = ,17$ ,  $p < 0,01$ ), eğitim düzeyiyle bağlılık arasında ise negatif yönlü bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha fazla bağlılık gösterdiği tespit edilmiştir (5).

Khan ve Rashid Malzeyada bulunan özel bir üniversitenin bir bölümünde ki akademisyenleri üzerine yaptıkları çalışmada Örgütsel Bağlık ve Örgütsel Adalet arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca Klendauer ve Deller'in 2007 yılında Almanyadaki şirketlerde çalışan orta ve üst düzey yöneticiler üstünde yaptıkları çalışmada ise kurum içerisinde uygulanacak olan adil dağıtım, adil tutum

ve adil işlem süreçlerinin duygusal bağlılıkla pozitif yönde bir ilişkisi olduğunu bulmuşlardır (54).

Steers'ın 1974 yılında hastahane çalışan 382 ve mühendis olan 119 kişi üzerinde yapmış olduğu çalışmada yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, mesleki tecrübe ve işten ayrılma niyetinin bağlılıkla olan ilişkisine bakmıştır. Meslekte geçireli sürenin bağlılıkla pozitif yönlü bir ilişkisi olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca çalışanların eğitim düzeyleri arttıkça kişilerin beklentilerinin artacağını ve bu beklentiler kurumların karşılaması zor olacağı için eğitim seviyesiyle bağlılığın negatif yönlü bir ilişkisi olduğunu belirtmiştir. Ayrıca yaş ile bağlılık arasında bir bağlılığın olmadığını tespit etmiştir (84).

Aube ve ark.'nın 2007 yılında yapmış oldukları bir diğer çalışmada ise işçiler işverenlerinin kendilerine sağlayacağı desteği kendilerine karşı olan birer bağlılık göstergesi olarak algılayabilirler. Bunun karşılığında da örgütlerine karşı bağlılık geliştireceklerini vurgulamışlardır. Ayrıca aynı araştırmacılar örgütsel desteğin duygusal bağlılıkla güçlü bir ilişkisi olduğunu ortaya koymuşlardır (54).

Olkkonen ve Lipponen'in 2004 yılında yapmış oldukları çalışmada algılanan adaletle kuruma karşı oluşturulan bağlılık arasında önemli bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Adalet kavramının alt başlıkları olan prosedür adaleti ve dağıtım adaletinin örgütsel bağlılıkla anlamlı düzeyde pozitif bir ilişkisinin olduğunu ancak etkileşim adaletiyle anlamlı düzeyde bir ilişkisinin bulunmadığını tespit etmişlerdir (67).

O'Reilly ve Chatman'ın 1986 yılında yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılıkla örgütte kalma süresi arasında önemli düzeyde pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. İnsanlar üzerine yapılacak olan baskı ve zorlamaların insanların kurumlarına olan bağlılığını olumsuz yönde önemli ölçüde etkileyeceğini bulmuşlardır (69).

Shore ve Martin'in 1989 yılında örgütsel bağlılık ve iş memnuniyeti ile işten ayrılma niyeti ve iş performansı üzerine yapmış oldukları çalışmada örgütsel bağlılığın iş memnuniyetinden daha fazla işten ayrılma niyetiyle bağlantılı olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca bu çalışmada iş memnuniyetinin örgütsel bağlılığa göre kısa



sürelî performans ölçümleriyle çok daha önemli bir ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur.

Çalışma sonunda kurumlarına karşı bağlılık hissi duyan çalışanların kurumlarında daha iyi performans göstereceklerini ve sorumluluk almaktan çekinmeyeceklerini belirtilmiş. Bu yüzden bağlılığın önemi üzerinde durulmuştur (85).

Yazıcıoğlu ve İrfan 2009 yılında konaklama işletmelerinde çalışan toplam 426 işgören üzerinde yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet ilişkisini belirlemeye çalışmışlardır. Bu çalışma sonuçlarına göre örgütsel adalet algısıyla örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca bu ilişkinin ilavet yaş, cinsiyet, hizmet yılı ve eğitim değişkenleri açısından da farklılaşıp farklılaşmadığına bakılmış ve sonuç olarak cinsiyet değişkenine göre herhangi bir farklılık tespit edilememişken eğitim düzeyine göre hissedilen adalet düzeyinde farklılaşmanın olduğu belirtilmiştir (93).

Günce'nin 2013 yılında öğretmenler üzerinde yapmış olduğu çalışmada örgütsel bağlılık ve örgütsel adaletin yaş ve cinsiyet değişkenine göre farklılaşmadığını bulmuştur. Ayrıca eğitim düzeylerine göre yapılmış olan istatistiksel test sonuçlarına göre ise adalet algılarında herhangi bir farklılık bulunamamıştır. Son olarak örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur. Yani öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeyleri arttıkça bağlılık algı düzeyleri de aynı yönde artmaktadır (40).

Oral'ın 2012 yılında hastahane çalışanlarının algıladıkları kurumiçi adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışları ilişki üzerine yapmış olduğu çalışmasında, örgütsel adalet algısının yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve kıdem düzeyine göre farklılaşmadığını tespit etmiştir. Bu yönüyle bakıldığında üzerinde durulması gereken önemli bir konu tüm çalışanlara cinsiyet, yaş vb. farkı gözetmeksizin dürüst ve adil bir şekilde davranıldığında algılanan örgütsel adaletin eşit seviyede olacağıdır (68).

Masterson'nın 2010 yılında yaptığı örgütsel adalet türlerinin örgütsel bağlılığın alt boyutlarını ne yönde etkilediğini sorgulayan araştırmasının sonuçlarına göre; örgütsel adaletin her üç türünün de (dağıtım, süreç ve etkileşim) örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilediği sonucuna

varılmıdır. Fakat süreç adaletinin duygusal bağıllık üzerindeki etkisi daha önemli bulunmasına rağmen yapılan başka bir araştırmada ise, etkileşim adaletinin duygusal bağıllık üzerindeki etkisinin daha önemli olduğu ileri sürölmektedir. Ayrıca dağıtım adaletinin, duygusal ve normatif bağıllıkla ilişkili olduğu gözlenirken, devam bağıllığı ile arasında ilişki bulunamamıştır. Folger ve Konovsky'nin 1989 yılında yaptığı çalışmalarında bulunan dikkat çeken bir başka sonuç ise; dağıtım adaletinin daha çok is tatmini, ücret tatmini gibi bireysel sonuçlar üzerinde etkili olduğu, süreç adaletinin ise yöneticiye güven ve örgütsel bağıllık gibi örgüte yönelik sonuçlar üzerinde etkili olduğudur (55).

Gölşen'in 2010 yılında örgütsel adalet ve kimliklenme üzerine yapmış olduğu çalışmasında örgütsel adalet algısının dağıtımsal alt boyutunda yaş değişkeni ile istatistiksel olarak farklılaştığını bulmuştur. Ayrıca cinsiyete değişkenine göre ise prosedür ve etkileşim altboyutlarında farklılaştığını bulmuştur. Son olarak kurumda geçirilen süreye göre ise dağıtımsal adaletin diğer adalet alt boyutlarının aksine anlamlı düzeyde farklılaştığını tespit etmiştir (38).

Karcioğlu ve Çelik'in 2012 yılında Erzurum merkezde bulunan banka çalışanları üzerine yaptıkları çalışmaya göre kişilerin cinsiyetlerinin bağıllıklarını etkilemede önemli bir faktör olduğu ortaya çıkmıştır. Yani kadın çalışanlar erkek çalışanlara göre daha fazla duygusal bağıllık duymaktadırlar. Ayrıca kişilerin çalıştıkları kurumların bağıllıkları üzerinde önemli bir etken olduğu ortaya konmuştur. Yaş, medeni durum, eğitim düzeyi ve çalışma süresine göre ise herhangi bir farklılık bulunamamıştır (52).

Boylu ve ark.'nın 2007 yılında Gazi Üniversitesinde çalışan 366 akademisyen üzerinde yaptıkları çalışmaya göre akademisyenlerin çalıştığı birime ve üniversiteye yönelik duygusal, devam ve normatif bağıllık düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermemiştir. Ancak akademisyenlerin kurumlarına olan bağıllığı medeni durum değişkenine göre ise anlamlı düzeyde farklılaştığı tespit edilmiştir. Söz konusu bu farklılığa göre evli olan akademisyenlerin duygusal bağıllığı bekâr olan akademisyenlere oranla daha yüksek çıkmıştır (15).

### 3. BÖLÜM: GEREÇ VE YÖNTEM

Araştırma Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulları ve Spor Bilimleri Fakültelerinde çalışan akademik personelin örgütsel bağlılıklarını ve örgütsel adaletlerini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma; Giriş, Genel Bilgiler, Gereç ve Yöntem, Bulgular, Tartışma, Sonuç ve Öneriler, Kaynakça ve Ekler kısımlarından oluşmaktadır.

#### 3.1. EVREN VE ÖRNEKLEM

Çalışmamızın evrenini Türkiye sınırları içerisinde yer alan bütün Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulları, Spor Bilimleri Fakülteleri ve Eğitim Fakülteleri içerisinde bulunan Beden Eğitimi ve Spor Bölümlerinde çalışmalarını sürdüren akademik personel oluşturmaktadır.

Çalışmanın örneklem grubu tesadüfi seçilen ve çalışmada gönüllü olarak yer alan Dumlupınar Üniversitesi BESYO' nda çalışan 35, Gazi Üniversitesi BESYO' nda çalışan 37, Selçuk Üniversitesi BESYO' nda çalışan 33, Anadolu Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi' nde çalışan 24, Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği bölümünde çalışan 24, Erciyes Üniversitesi BESYO' nda çalışan 21, Akdeniz Üniversitesi BESYO' nda çalışan 18, Sıtkı Koçman Üniversitesi BESYO' nda çalışan 17, Kastamonu Üniversitesi BESYO' nda çalışan 15, Atatürk Üniversitesi BESYO' nda çalışan 15, Mustafa Kemal Üniversitesi BESYO' nda çalışan 13, İnönü Üniversitesi BESYO' nda çalışan 11, Dicle Üniversitesi BESYO' nda çalışan 11, Ankara Üniversitesi SBF 'nde çalışan 8, On Sekiz Mart Üniversitesi BESYO' çalışan 8, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Eğitim Fakültesi Beden Eğitimi ve Spor Bölümünde çalışan 7, Celal Bayar Üniversitesi BESYO' nda çalışan 7, Ardahan Üniversitesi BESYO' nda çalışan 6, Marmara Üniversitesi BESYO' nda çalışan 6, Namık Kemal Üniversitesi BESYO' nda çalışan 4 olmak üzere toplamda 320 akademik personelden oluşmaktadır (Bak. Tablo 1).

	<b>Üniversite</b>	<b>Katılımcı Sayısı</b>
<b>1</b>	Dumlupınar Üni.	35
<b>2</b>	Gazi Üni.	37
<b>3</b>	Selçuk Üni.	33
<b>4</b>	Anadolu Üni.	24
<b>5</b>	Uludağ Üni.	24
<b>6</b>	Ersiyes Üni.	21
<b>7</b>	Akdeniz Üni.	18
<b>8</b>	Sıtkı Koçman Üni.	17
<b>9</b>	Kastamonu Üni.	15
<b>10</b>	Atatürk Üni.	15
<b>11</b>	Mustafa Kemal Üni	13
<b>12</b>	İnönü Üni.	11
<b>13</b>	Dicle Üni.	11
<b>14</b>	Ankara Üni.	8
<b>15</b>	On Sekiz Mart Üni.	8
<b>16</b>	Orta Doğu Teknik Üni.	7
<b>17</b>	Celal Bayar Üni.	7
<b>18</b>	Ardahan Üni.	6
<b>19</b>	Marmara Üni.	6
<b>20</b>	Namık Kemal Üni.	4

Tablo 1: Üniversitelere Göre Katılım

### **3.2. ARAŞTIRMA TEKNİĞİ VE PROTOKOL**

Öncelikle çalışmanın yapılabilmesi için Dumlupınar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Başkanlığı'na dilekçe yoluyla başvuru yapıp gerekli izin alınmıştır.

Daha sonra çalışmada kullanılmak istenen veri toplama araçlarından Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet anketlerine ulaşılmış ve Türkçe geçerlik ve güvenilirlik analizleri doğrultusunda araştırmaya dâhil edilmişlerdir. Katılımcıların demografik bilgilerini ulaşabilmek için bir veri formu oluşturulmuştur. Böylelikle veri formu üç kısımdan oluşan bir hale getirilmiştir.

Çalışmanın örneklem grubunda yer alan üniversitelerin ilgili yüksekokul müdürlükleri ve/veya bölüm başkanlıklarına araştırmacı tarafından Dumlupınar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Başkanlığı izin yazısı ile birlikte veri toplama aracının uygulanması için izin alınmıştır.

Örneklem grubunda yer alan akademisyenlerden ders aralarında veya dinlenme zamanları içerisinde anketleri doldurmaları istenmiştir. Akademisyenler içinde uygun olan bir zaman dilimi içerisinde uygulanmak istenen veri toplama aracı araştırmacı tarafından akademisyenlere çalışmanın amacı ve içeriği anlatılarak dağıtılmış, veri toplama araçlarını eksiksiz olarak doldurmaları sağlanmıştır.

### **3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI**

Çalışmada kullanılan veri toplama aracı üç bölümden oluşmaktadır.

#### **3.3.1. Kişisel Bilgi Formu**

Birinci bölümde katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni hal, unvan, toplam çalışma süresi, kurumda geçirilen çalışma süresi, idari görev, idari görev çeşidi, sporculuk geçmişi ve geçmişte yapılmış olan sporculuk düzeyi gibi bilgileri edinmeye yönelik araştırmacı tarafından hazırlanan kişisel bilgi formu kullanılmıştır.

### 3.3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği (Organizational Commitment Questionere: OQC)

İkinci bölümde ise katılımcıların örgütlerine olan bağlılıklarını belirlemek amacıyla “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır.

Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin İngilizce formu Allen ve Meyer tarafından 1990 yılında geliştirilmiştir.

Ölçek örgütsel bağlılığı; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç temel bileşenden oluşmaktadır. Ölçek 18 maddeden oluşmaktadır.

İlk 6 soru katılımcıların duygusal bağlılık seviyelerini ölçmeye yöneliktir. Bu grupta “kariyerimin geri kalan kısmını bu örgütte geçirmekten mutlu olacağım”, “örgütüme karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum” gibi sorular yer almaktadır. Duygusal bağlılığı ölçen sorulardan 3., 4., 5. sorular ters skorlu sorulardır ve analiz kapsamında bu şekilde değerlendirilmişlerdir. Bu sorulara örnek olarak “örgütüme karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum” verilebilir. Sonraki 6 soru (7 – 12) katılımcıların sahip oldukları devam bağlılık düzeylerine yöneliktir. Son 6 (13-18) soru ise katılımcıların normatif (ahlaki) bağlılık düzeylerini ölçmeye yönelik sorulardır. Bu sorular içerisinde yer alan “Şu anki işverenimle çalışmaya devam etmek için (ona karşı) hiçbir zorunluluk hissetmiyorum” sorusu ters skorlu sorudur ve analiz kapsamına bu şekilde alınmıştır.

### 3.3.3. Örgütsel Adalet Ölçeği (Organizational Justice Questionere: OJC)

Üçüncü bölümde katılımcıların örgütsel adalet düzeylerini ölçmek için Niehoff ve Moorman tarafından 1993 yılında geliştirilmiş olan “Örgütsel Adalet Ölçeği” kullanılmıştır. Örgütsel adalet ölçeği, adil dağıtım algısını ölçmek için bir boyut, adil işlem algısını ölçmek üzere iki temel boyuttan oluşmaktadır.

Adil dağıtım (Distributive Justice), farklı iş sonuçlarının-ücret düzeyi, iş yükü, iş sorumlulukları- adillliğini tayin eden 5 (1.-5. maddeler) maddeden oluşmaktadır. Adil İşlemin (Procedural) boyutlarından biri formal işlemlerdir. İşyerinde karar alma mekanizmalarını ölçen Adil İşlem Ölçeği (Formal Procedure) 6 (6.-11.maddeler) maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler, bilginin yansız ve doğru biçimde

toplanmasının sağlanması, çalışanların fikri, sorunların çözümü için üst makamlara başvurma sürecini ölçen maddelerdir. Adil İşlemin boyutlarından bir diğeri adil etkileşimdir. Adil Etkileşim Ölçeği (İnteractional Justice) 9 (12.-20. maddeler) maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler, çalışanların kendi ihtiyaçlarının dikkate alındığını ne kadar hissettiklerini ve iş kararları için yeterli açıklamanın ne kadar yapıldığını ölçmektedir. Örgütsel Adalet Ölçeği toplam 20 maddeden oluşmakta, 5 basamaklı yanıt çizelgesi üzerinden değerlendirilmekte ve her biri örgütsel adaletin bir boyutuna ait olmak üzere üç ayrı toplam puan elde edilmektedir. Alınabilecek en düşük ve en yüksek puanlar adil dağıtım için 5-25, adil işlem için 6-30 ve adil etkileşim için 9- 45'tir. Puan arttıkça örgütsel adalet algısı yükselmektedir.

### **3.4. VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ VE ANALİZİ**

Verilerin değerlendirilmesi aşamasında veriler Microsoft Excel 2010 programında düzenlenmiş, SPSS 21 for Windows paket program kullanılarak çözümlenmiştir.

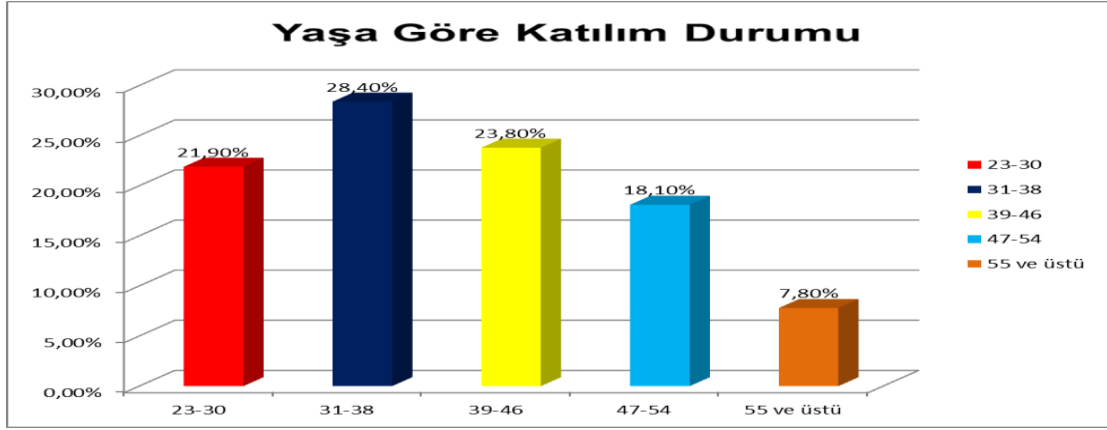
Katılımcıların kişisel bilgilerinin dağılımlarını belirlemek için yüzde, frekans ve çapraz tablolama yöntemleri kullanılmıştır. Uygulanan anketlerin alt boyutlarının normal dağılım gösterip göstermediğini anlamak için Kolmogorov Smirnov testi uygulandı. Daha sonra, katılımcıların örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeylerini cinsiyet, medeni durum, idari durum ve sporculuk geçmişi değişkenlerine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi için  $\alpha= 0.05$  anlamlılık düzeyinde bağımsız örneklem t testi ve Mann Whitney-U, yaş, ünvan, hizmet yılı değişkenlerine göre ise anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi ve Kruskal Vallis-H testi uygulandı. Bağımlı değişkenler arasında ki ilişkiyi tespit etmek için ise Speraman korelasyon analiz testi uygulandı.

## 4. BÖLÜM: BULGULAR

### 4.1. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ

#### 4.1.1. Katılımcıların Yaşlarının Dağılımı

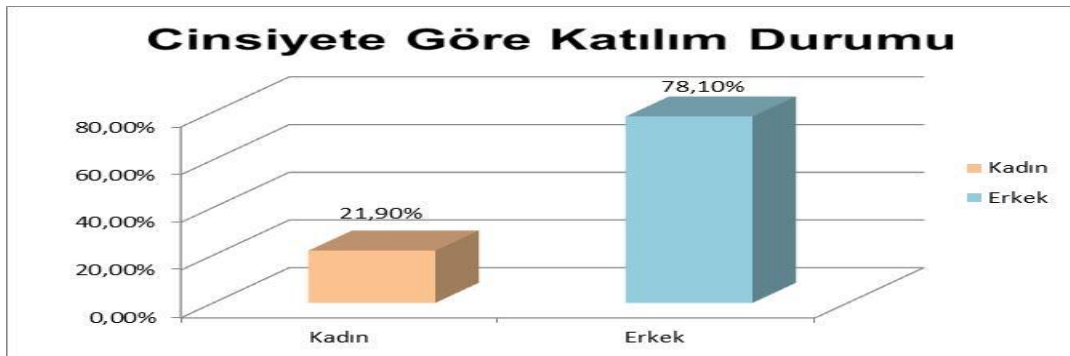
Grafik 4.1. de çalışmada yer alan akademisyenlerin yaşlarının dağılımı yer almaktadır. Analiz sonuçlarına göre çalışmaya katılanların %21,9'u (N=70) 23-30 yaş aralığında, %28,40' ı (N=91) 31-38 yaş aralığında, %23,80'i (N=76) 39-46 yaş aralığında, %18,10'u (N=58) 47-54 yaş aralığında ve son olarak katılımcıların %7,80'i (N=25) 55 yaşında veya daha büyüktür (Bak. Grafik 1).



Grafik 1: Katılımcıların Yaşlarının Dağılımı

#### 4.1.2. Katılımcıların Cinsiyetlerinin Dağılımı

Grafik 4.2. de çalışmada yer alan akademisyenlerin cinsiyetlerinin dağılımı yer almaktadır. Analiz sonuçlarına göre çalışmaya katılanların % 78,10'u (N=250) "Erkek", % 21,90'u (N=70) "Kadın"dır (Bak. Grafik 2).

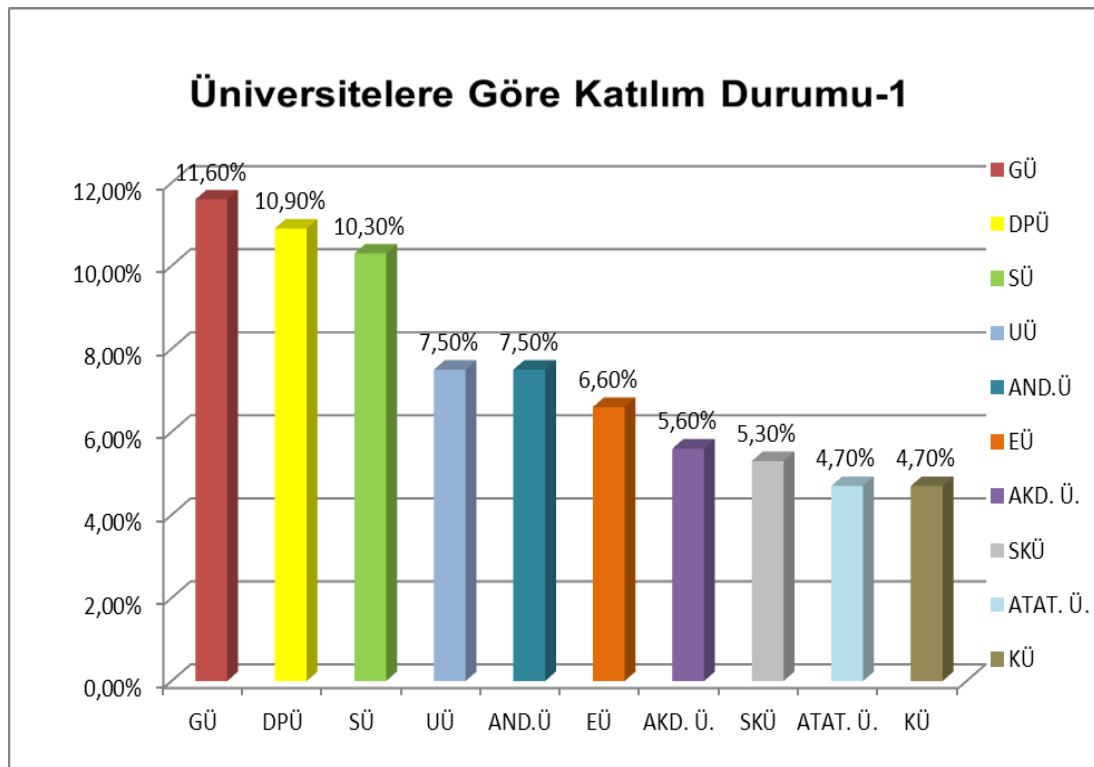


Grafik 2: Katılımcıların Cinsiyetlerinin Dağılımı



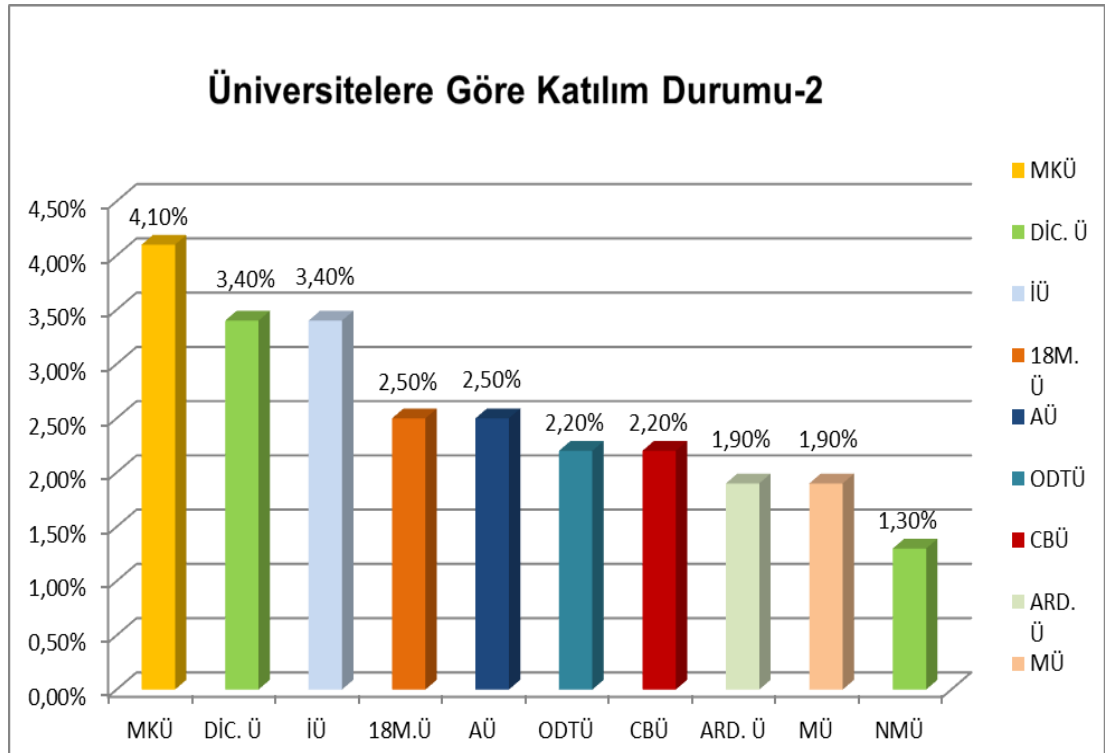
### 4.1.3. Katılımcıların Çalıştıkları Üniversitelerin Dağılımı

Grafik 4.3. de çalışmada yer alan akademisyenlerin akademik hayatlarını sürdürdükleri üniversitelerin dağılımı yer almaktadır. Analiz sonuçlarına göre çalışmaya katılanların %11,60'ı (N=37) Ankara Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu'nda, %10,90'ı (N=35) Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu'nda, %10,30'u (N=33) Konya Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu'nda, %7,50'si (N=24) Bursa Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümü'nde, %7,50'si (N=24) Eskişehir Anadolu Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi'nde, %6,60'ı (N=21) Kayseri Erciyes Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu'nda, %5,60'ı (N=18) Antalya Akdeniz Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu'nda, %5,30'u (N=17) Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu'nda, %4,70'i (N=15) Erzurum Atatürk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu'nda, %4,70'i (N=15) Kastamonu Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu'nda çalışmaktadır (Bak. Grafik 3).



Grafik 3: Katılımcıların Çalıştıkları Üniversitelerin Dağılımı-1

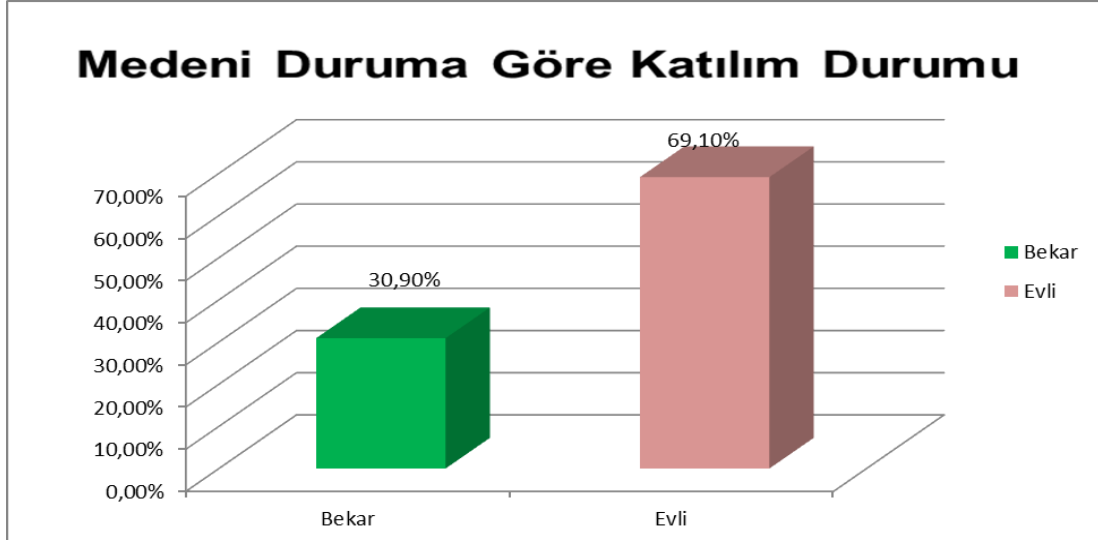
Grafik 4.4 yukardaki grafiğin devamı niteliğindedir. %10'u (N=13) Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu' nda, %3,40'ı (N=11) Diyarbakır Dicle Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu' nda, %3,40'ı (N=11)Malatya İnönü Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu' nda, 2,5'i (N=8) Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu' nda, %2,50'si (N=8) Ankara Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi'nde, %2,2' si (N=7) Ankara Orta Doğu Teknik Üniversitesi Eğitim Fakültesi Beden Eğitimi ve Spor Bölümü'nde' % 2,20' si (N=7) Manisa Celal Bayar Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu' nda, %1,90'ı (N=6) Ardahan Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu' nda, %1,90'ı (N=6) İstanbul Marmara Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu' nda, ve son olarak %1,30'u (N=4) Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu' nda çalışmaktadırlar (Bak. Grafik 4).



Grafik 4: Katılımcıların Çalıştıkları Üniversitelerin Dağılımı-2

#### 4.1.4. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

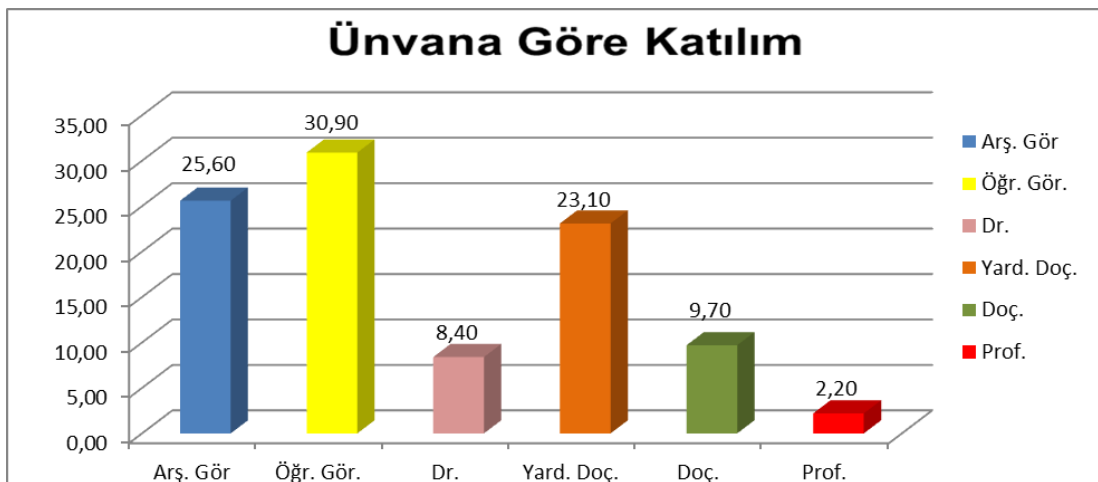
Grafik 4.4 de çalışmada yer alan akademisyenlerin medeni durumlarına ilişkin dağılımlar yer almaktadır. Analiz sonuçlarına göre çalışmaya katılanların %69,10'u (N=221) evli, %30,90'ı (N=99) bekarıdır (Bak. Grafik 5).



Grafik 5: Katılımcıların Medeni Durumlarının Dağılımı

#### 4.1.5. Katılımcıların Ünvanlarına Göre Dağılımı

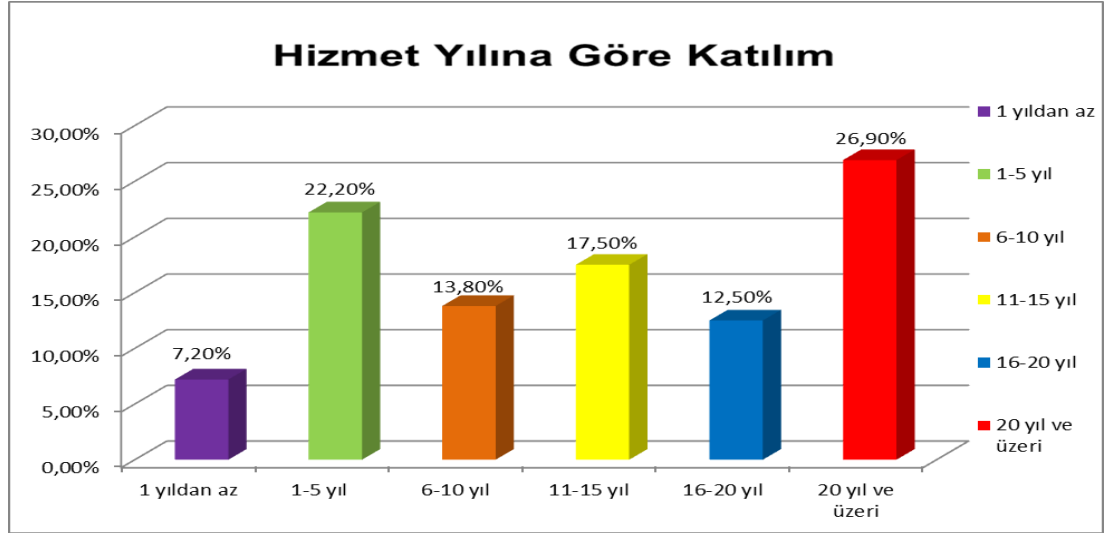
Grafik 4.5 de çalışmada yer alan öğrencilerin ünvanlarına göre dağılımı yer almaktadır. Analiz sonuçlarına göre çalışmaya katılanların %25,60'ı (N=82) Araştırma Görevlisi, %30,90'ı (N=99) Öğretim Görevlisi, %8,40'ı (N=27) Doktor, %23,10'u (N=74) Yardımcı Doçent, %9,70'i (N=31) Doçent ve %2,20'si (N=7) Profesör olarak çalışmalarına devam etmektedirler (Bak. Grafik 5).



Grafik 6: Katılımcıların Ünvanlarının Dağılımı

#### 4.1.6. Katılımcıların Hizmet Yıllarına Göre Dağılımı

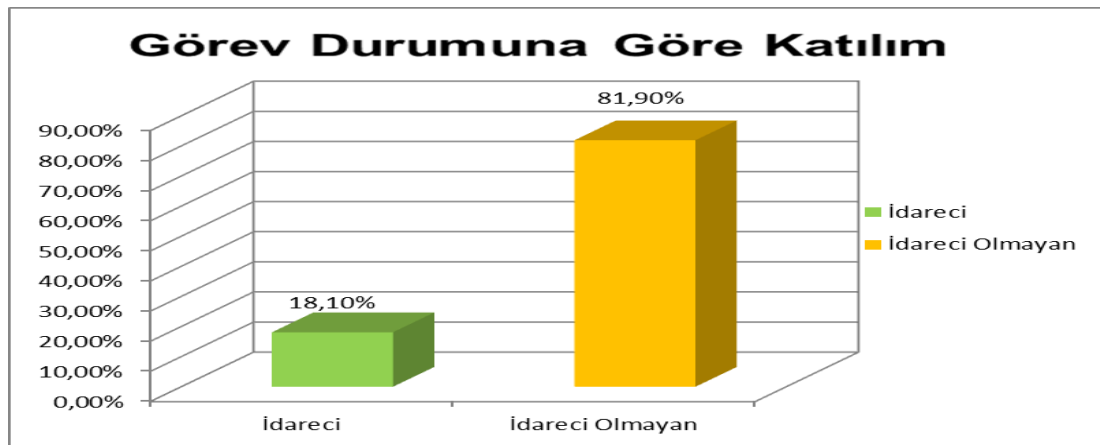
Grafik 4.6 da çalışmada yer alan akademisyenlerin hizmet yıllarına göre ağılımları yer almaktadır. Analiz sonuçlarına göre çalışmaya katılanların %7,20'si (N=23) 1 yıldan az, %22,20'si (N=71) 1-5 yıl arası, %13,80'i (N=44) 6-10 yıl arası, %17,50'si (N=56) 11-15 yıl arası, %12,50'si (N=40) 16-20 yıl arası, %26,90'ı (N=86) 21 yıl ve üzeri hizmet yıllını geride bırakmıştır (Bak. Grafik 7).



Grafik 7: Katılımcıların Hizmet Yıllarının Dağılımı

#### 4.1.7. Katılımcıların Görev Durumlarına Göre Katılım

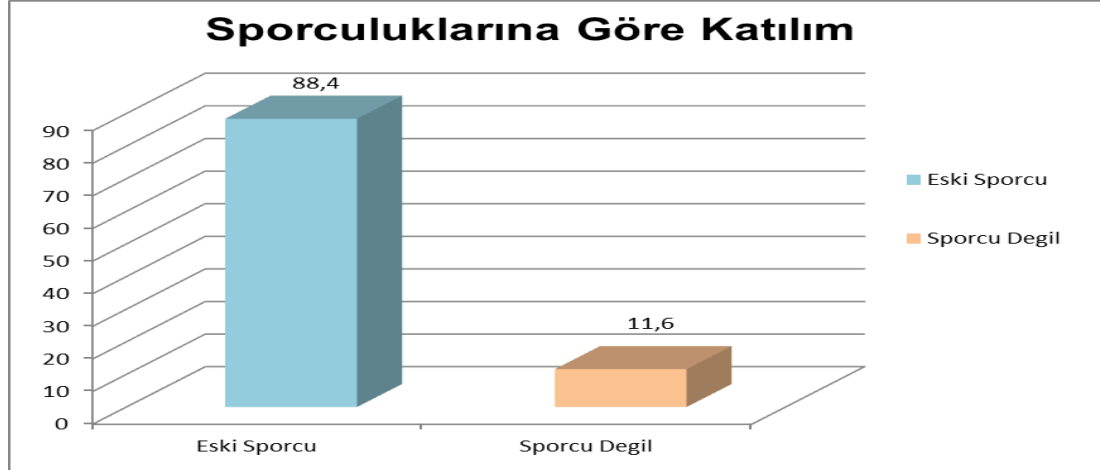
Grafik 4.7 de çalışmada yer alan akademisyenlerin kaç tanesinin idari görevinin olup olmadığı yer almaktadır. Analiz sonuçlarına göre çalışmaya katılanların %81, 90'ının (N=262) idari görevi yokken, %18, 10'unun (N=58) idari görevi bulunmaktadır (Bak. Grafik 8).



Grafik 8: Katılımcıların Görev Dağılımı

#### 4.1.8. Katılımcıların Sporculuklarına Göre Katılım

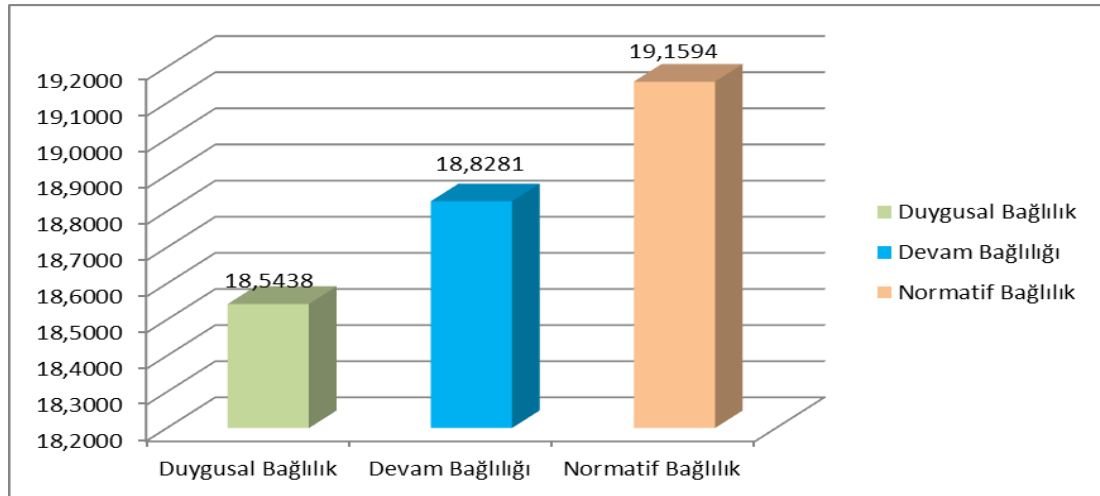
Grafik 4.8 de çalışmada yer alan akademisyenlerin kaç tanesinin eski sporcu olup kaç tanesinin hiç spor yapmadığını göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre çalışmaya katılanların %88,40'ı (N=283) eski sporcu iken, %11,60'ının (N=37) sporculuk geçmişi bulunmamaktadır (Bak. Grafik 8).



Grafik 9: Katılımcıların Sporculuklarının Dağılımı

#### 4.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ PUANLARI

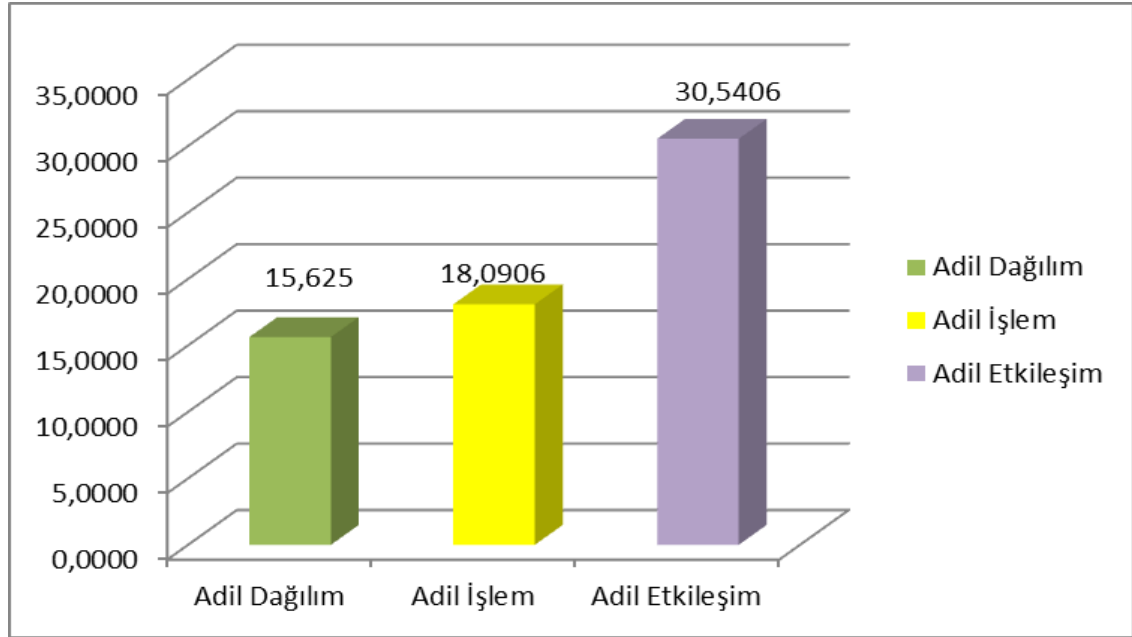
Grafik 4.9.'da çalışmada yer alan akademisyenlerin “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” alt boyutlarına ilişkin puanları yer almaktadır. Buna göre örneklem gurubunun aldığı en yüksek puan ( $19.1594 \pm 3.71174$ ) “Normatif Bağlılık” alt boyutundayken aldıkları en düşük puan ( $18.5438 \pm 2.81921$ ) ise “Duygusal Bağlılık” alt boyutundadır (Bak. Grafik 10).



Grafik 10: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyut Puanları

### 4.3. ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ PUANLARI

Grafik 4.9.'da çalışmada yer alan akademisyenlerin “Örgütsel Adalet Ölçeği” alt boyutlarına ilişkin puanları yer almaktadır. Buna göre örneklem gurubunun aldığı en yüksek puan ( $30.5406 \pm 9.74011$ ) “Adil Etkileşim” alt boyutundayken aldıkları en düşük puan ( $15.625 \pm 4.41180$ ) ise “Adil Dağılım” alt boyutundadır (Bak. Grafik 11).

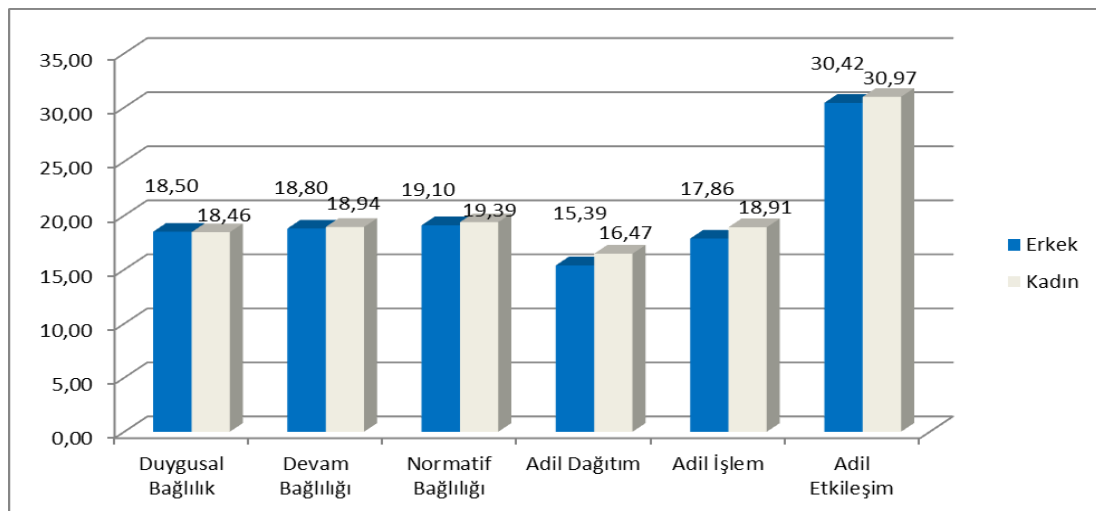


Grafik 11: Örgütsel Adalet Ölçeği Alt Boyut Puanları

#### 4.4. HİPOTEZ 1: CİNSİYETE GÖRE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL ADALET DÜZEYLERİ

Cinsiyete göre katılımcıların örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeylerinde önemli bir fark olup olmadığını araştırmak için  $\alpha=0.05$  anlamlılık düzeyinde Mann Whitney-U ve bağımsız gruplarda t testi uygulandı.

Test sonuçlarına göre kadın ve erkeklerin örgütsel bağlılıkları ve örgütsel adalet düzeyleri normal dağılım gösteren adil dağıtım ( $t_{(318)}$ ; 1,823;  $p>0.05$ ) ve adil etkileşim ( $t_{(318)}$ ; ,418;  $p>0.05$ ), alt boyutlarında ve normal dağılım göstermeyen; duygusal bağlılık ( $z= -639$ ;  $p>0.05$ ), devam bağlılığı ( $z= ,023$ ;  $p>0.05$ ), normatif bağlılık ( $z= ,299$ ;  $p>0.05$ ), ve adil işlem ( $z= -1215$ ;  $p>0.05$ ) alt boyutlarında anlamlı farklılıklar göstermedi. Kadınların tüm alt boyut puanları; adil dağılım puanı ( $16,4714 \pm 4,608$ ) erkeklerin adil dağılım puanlarından ( $15,3880 \pm 4,335$ ), adil etkileşim puanı ( $30,971 \pm 9,352$ ) erkeklerin puanından ( $30,420 \pm 9,860$ ), adil işlem puanı ( $18,914 \pm 6,205$ ) erkeklerin puanından ( $17,860 \pm 6,250$ ), devamlılık bağlılığı puanı ( $18,942 \pm 3,66$ ) erkeklerin puanından ( $18,796 \pm 4,133$ ), normatif bağlılık puanları ( $19,385 \pm 3,86$ ) erkeklerin puanından ( $19,096 \pm 3,67$ ) daha yüksek bulundu. Erkeklerin ise duygusal bağlılık puanı ( $18,568 \pm 2,96$ ), kadınların puanından ( $18,457 \pm 2,23$ ) daha yüksek bulundu. Ancak bu farklılıklar manidar düzeyde değildir (Bak. Grafik 12).



Grafik 12: Cinsiyete Göre t-testi Puanları

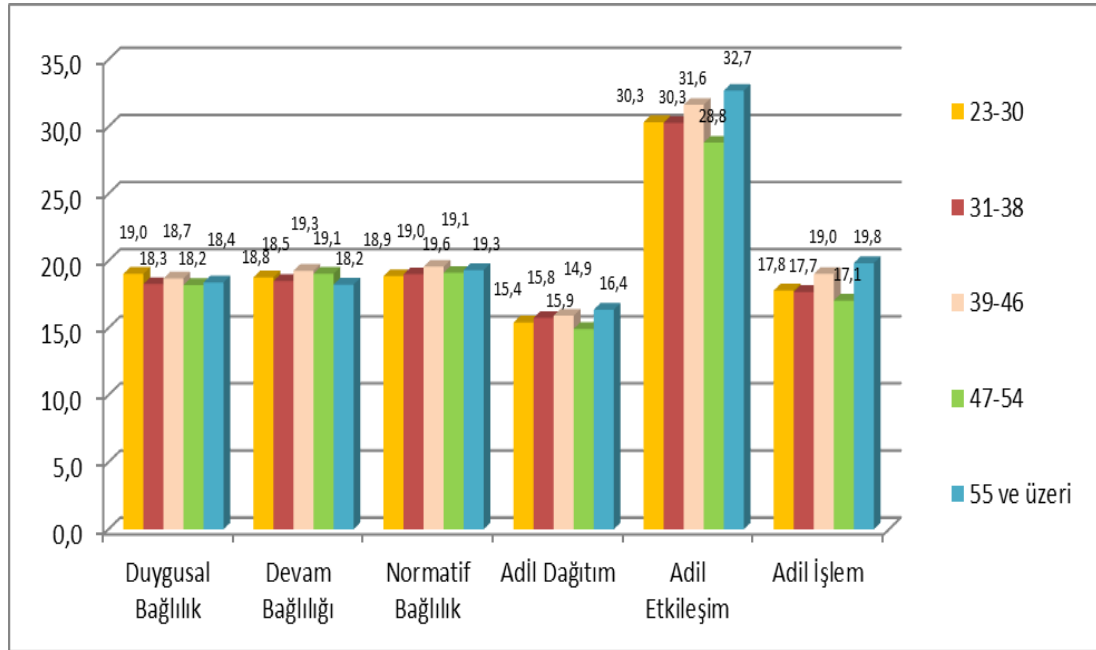
#### 4.5. HİPOTEZ 2: YAŞA GÖRE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL ADALET DÜZEYLERİ

Yaşa bağlı olarak katılımcıların örgütsel bağlılıkları ve örgütsel adalet düzeyleri arasında önemli bir fark olup olmadığını araştırmak için Kolmogorov-Smirnov testi sonucu normal dağılım gösteren alt boyutlarda one-way anova ve normal dağılım göstermeyen alt boyutlarda ise  $\alpha=0.05$  anlamlılık düzeyinde Kruskal Wallis-H testi uygulandı.

Test sonuçları akademik personelin yaşlarına göre örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet alt boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. ( $p>0,05$ ).

23-30 yaş grubu katılımcıların ( $N=70$ ) duygusal bağlılık alt boyut puanı ( $18,543 \pm 2,819$ ) diğer yaş gruplarından yüksek bulunmuştur. Ancak bu farklılık manidar düzeyde değildi ( $Ksz= 4,077$ ;  $p>0,05$ ).

Akademik personelin yaşa bağlı olarak örgütsel bağlılıkları ve örgütsel adalet düzeyleri; devam bağlılığı ( $Ksz= 3,888$ ;  $p>0,05$ ), normatif bağlılık ( $Ksz=1,019$ ;  $p>0,05$ ), adil işlem ( $Ksz=6,062$   $p>0,05$ ), adil etkileşim ( $t_{(4,315)}$ ;  $,1,019$ ;  $p>0,05$ ), adil dağıtım ( $t_{(4,315)}$ ;  $,674$ ;  $p>0,05$ ), alt boyutlarında da anlamlı farklılık göstermedi (Bak. Grafik 13).



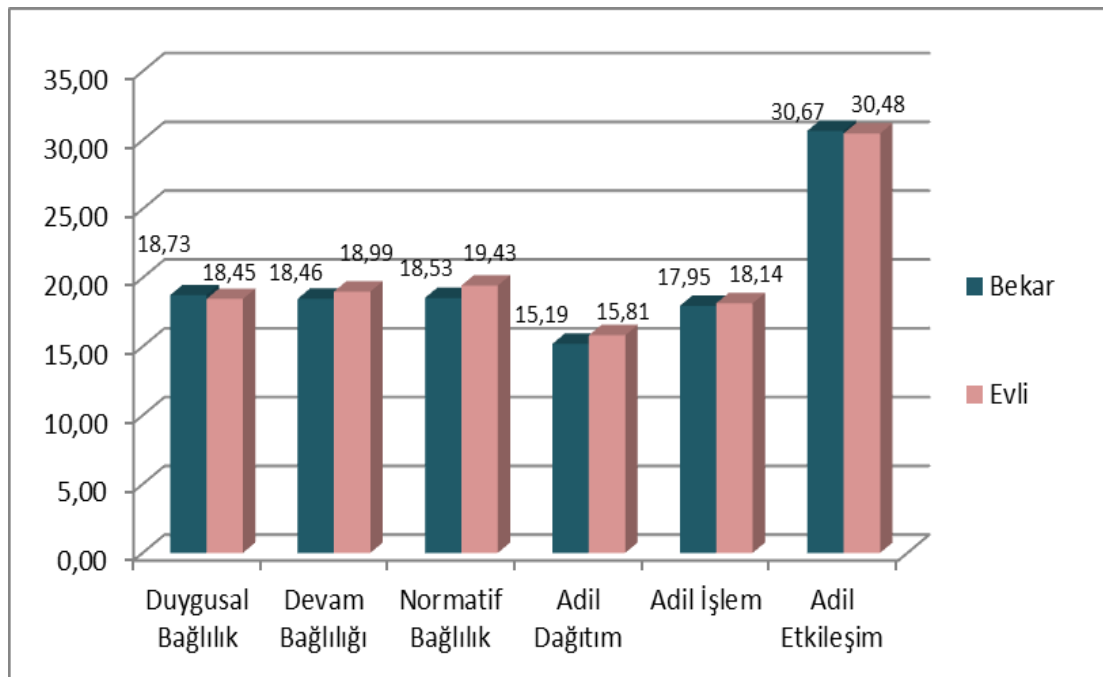
Grafik 13: Yaşa Göre Anova Puanları



#### 4.6. HİPOTEZ 3: MEDENİ DURUMA GÖRE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL ADALET DÜZEYİ

Medeni duruma göre katılımcıların örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeylerinde önemli bir fark olup olmadığını araştırmak için  $\alpha=0.05$  anlamlılık düzeyinde Mann Whitney-U ve bağımsız gruplarda t testi uygulandı.

Test sonuçlarına göre bekar ve evli katılımcıların örgütsel bağlılıkları ve örgütsel adalet düzeyleri normal dağılım gösteren adil dağıtım ( $t_{(318)} = -1,176$ ;  $p > 0.05$ ) ve adil etkileşim ( $t_{(318)} = ,155$ ;  $p > 0.05$ ), alt boyutlarında ve normal dağılım göstermeyen; duygusal bağlılık ( $z = -769$ ;  $p > 0.05$ ), devam bağlılığı ( $z = -789$ ;  $p > 0.05$ ), normatif bağlılık ( $z = -1,793$ ;  $p > 0.05$ ), ve adil işlem ( $z = -232$ ;  $p > 0.05$ ) alt boyutlarında anlamlı farklılıklar göstermedi. Ayrıca evli katılımcıların adil dağıtım alt boyut puanı ( $15,819 \pm 4,252$ ), devam bağlılığı alt boyut puanı ( $18,991 \pm 3,858$ ), normatif bağlılık alt boyut puanı ( $19,438 \pm 3,645$ ) ve adil işlem alt boyut puanı ( $18,149 \pm 6,133$ ) bekar katılımcılara göre daha yüksek bulunmuşken, bekar katılımcıların; adil etkileşim alt boyut puanı ( $30,667 \pm 10,582$ ) ve duygusal bağlılık alt boyut puanı ( $18,737 \pm 2,620$ ) evli katılımcılara göre daha yüksek çıkmıştır. Ancak bu farklılıklar manidar düzeyde değildir (Bak. Grafik 14).



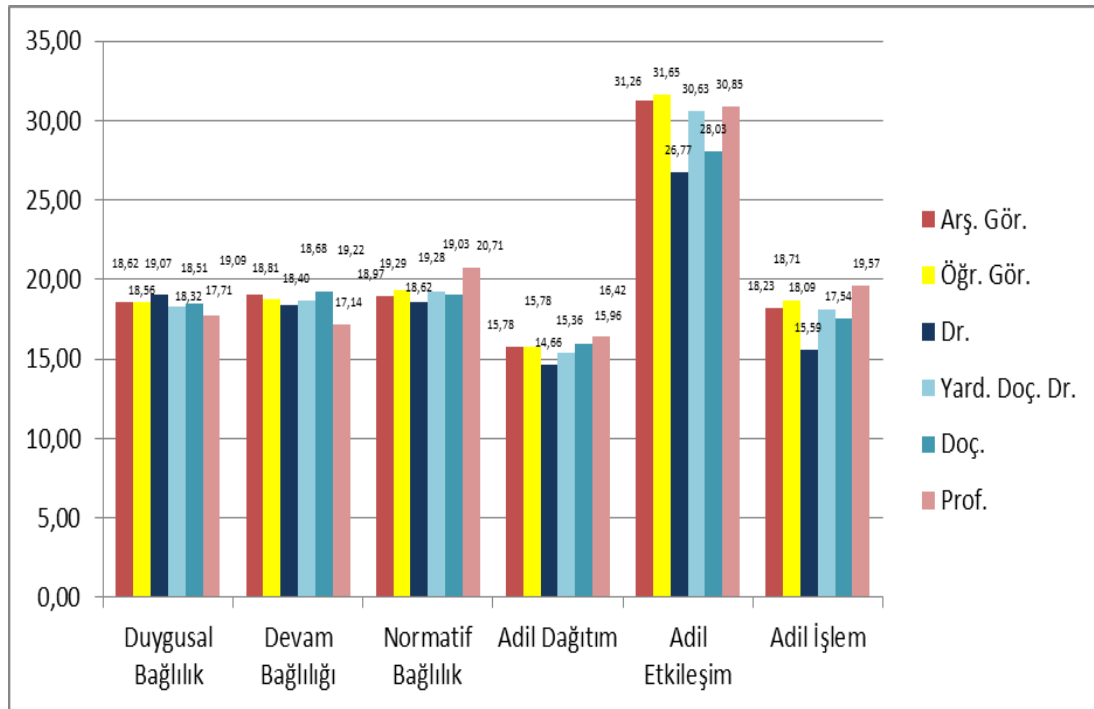
Grafik 14: Medeni Duruma Göre t-testi Puanları

#### 4.7. HİPOTEZ 4: ÜNVANA BAĞLI OLARAK ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL ADALET DÜZEYİ

Ünvana göre katılımcıların örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeylerinde önemli bir fark olup olmadığını araştırmak için  $\alpha=0.05$  anlamlılık düzeyinde One-way ANOVA ve Kruskal Wallis-H uygulandı.

Test sonuçları akademik personelin sahip oldukları ünvanlara göre örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet alt boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Araştırma görevlilerinin ( $31,268 \pm 9,64$ ) ve öğretim görevlilerinin ( $31,656 \pm 9,74$ ) adil etkileşim alt boyut puanları diğer akademik personelden daha yüksek çıkmıştır. Ancak bu farklılık anlamlı düzeyde değildir.

Akademik personelin ünvanlarına bağlı olarak örgütsel bağlılıkları ve örgütsel adalet düzeyleri; duygusal bağlılığı (Kzs: 3,157;  $p>0,05$ ) devam bağlılığı (Kzs; 2,248  $p>0,05$ ), normatif bağlılık (Kzs: 2,444;  $p>0,05$ ), adil işlem (Kzs: 6,135;  $p>0,05$ ), adil etkileşim ( $f_{(5,314)}$ ; 1,586;  $p>0,05$ ), adil dağıtım ( $f_{(5,314)}$ ; ,434;  $p>0,05$ ), alt boyutlarında da anlamlı farklılık göstermemiştir (Bak. Grafik 15).



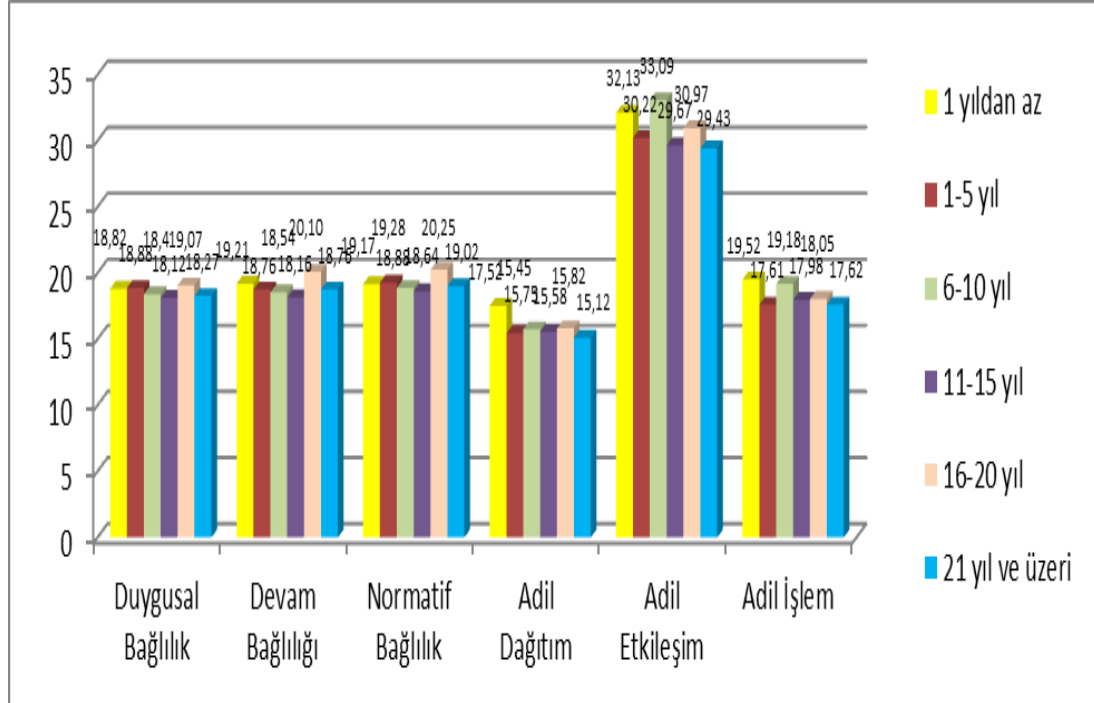
Grafik 15: Ünvana Göre Anova Puanları

#### 4.8. HİPOTEZ 5: TOPLAM ÇALIŞMA SÜRELERİNE GÖRE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL ADALET DÜZEYLERİ

Toplam çalışma süresine bağlı olarak katılımcıların örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeylerinde önemli bir fark olup olmadığını araştırmak için  $\alpha=0.05$  anlamlılık düzeyinde One-way ANOVA ve Kruskal Wallis-H uygulandı.

Test sonuçları akademik personelin hizmetde geçirdikleri süreye göre örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet alt boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmadı. Adil dağıtım ( $17,521 \pm 4,52$ ), adil etkileşim ( $32,130 \pm 11,29$ ) ve adil işlem ( $19,521 \pm 5,93$ ) alt boyutlarında hizmet yılı 1 yıldan az olan katılımcıların ( $N=23$ ) puanları daha yüksektir. Ancak bu farklılık manidar değildir.

Akademik personelin hizmetde geçirdikleri süreyle göre örgütsel bağlılıkları ve örgütsel adalet düzeyleri; duygusal bağlılık ( $K_{sz}=3,937$ ;  $p>0,05$ ) devam bağlılığı ( $K_{sz}=5,547$ ;  $p>0,05$ ), normatif bağlılık ( $K_{sz}=4,680$ ;  $p>0,05$ ), adil işlem ( $K_{sz}=4,227$ ;  $p>0,05$ ), adil etkileşim ( $f_{(5,314)}$ ;  $1,117$ ;  $p>0,05$ ), adil dağıtım ( $f_{(5,314)}$ ;  $1,069$ ;  $p>0,05$ ), alt boyutlarında da anlamlı farklılık göstermedi (Bak. Grafik 16).



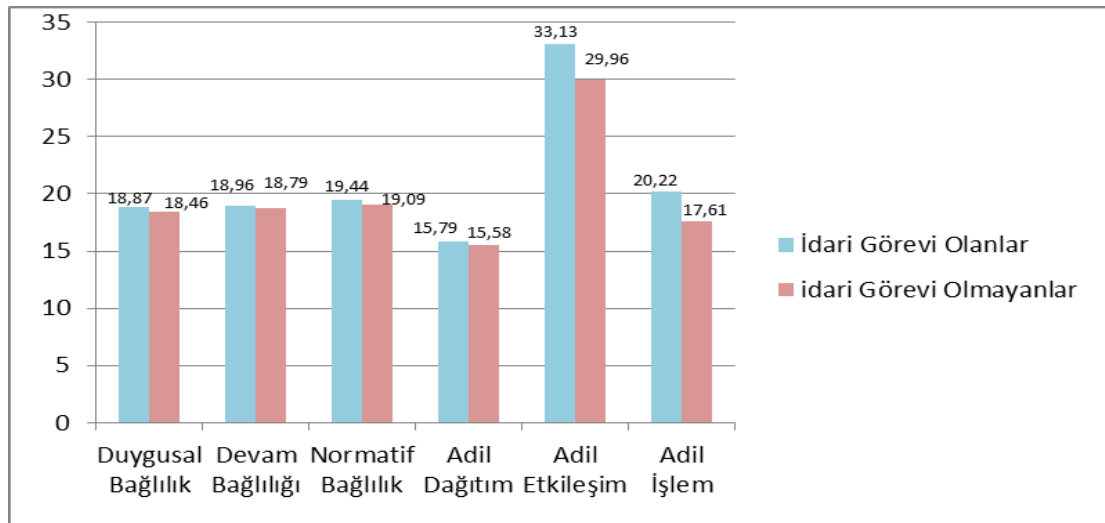
Grafik 16: Hizmet Yıllarına Göre Anova Puanları

#### 4.9. HİPOTEZ 6: İDARİ GÖREVLERE BAĞLI OLARAK ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL ADALET DÜZEYLERİ

Akademik çalışanların idari görevi olanlara ve olmayanlara göre katılımcıların örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeylerinde önemli bir fark olup olmadığını araştırmak için  $\alpha=0.05$  anlamlılık düzeyinde Mann Whitney-U ve bağımsız gruplarda t testi uygulandı.

Test sonuçlarına göre katılımcıların idari görevli olup olmamalarına göre adil etkileşim alt boyutunda anlamlı farklılık görüldü. İdari görevi olan akademik personelin adil etkileşim alt boyutu puanı ( $33,137 \pm 9,45$ ) idari görevi olmayan personelin puanından ( $29,965 \pm 9,72$ ) manidar bir şekilde fazladır ( $t_{(318)}; 2,259; p<0.05$ ). Bunun yanı sıra idari personelin adil işlem alt boyutu puanı ( $20,224 \pm 6,107$ ) idari görevi olmayan personelin puanından ( $17,618 \pm 6,189$ ) manidar bir şekilde yüksek bulundu ( $z; -2,997; p<0,05$ ).

Test sonuçlarına göre katılımcıların idari görevli olup olmamaları durumuna bağlı olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adaletleri; adil dağıtım ( $t_{(318)}; ,320; p>0.05$ ), duygusal bağlılık ( $z; -443; p>0.05$ ), devam bağlılığı ( $z; -404; p>0.05$ ) ve normative bağlılık ( $z; -723; p>0.05$ ), alt boyutlarında anlamlı farklılıklar göstermedi (Bak. Grafik 17).

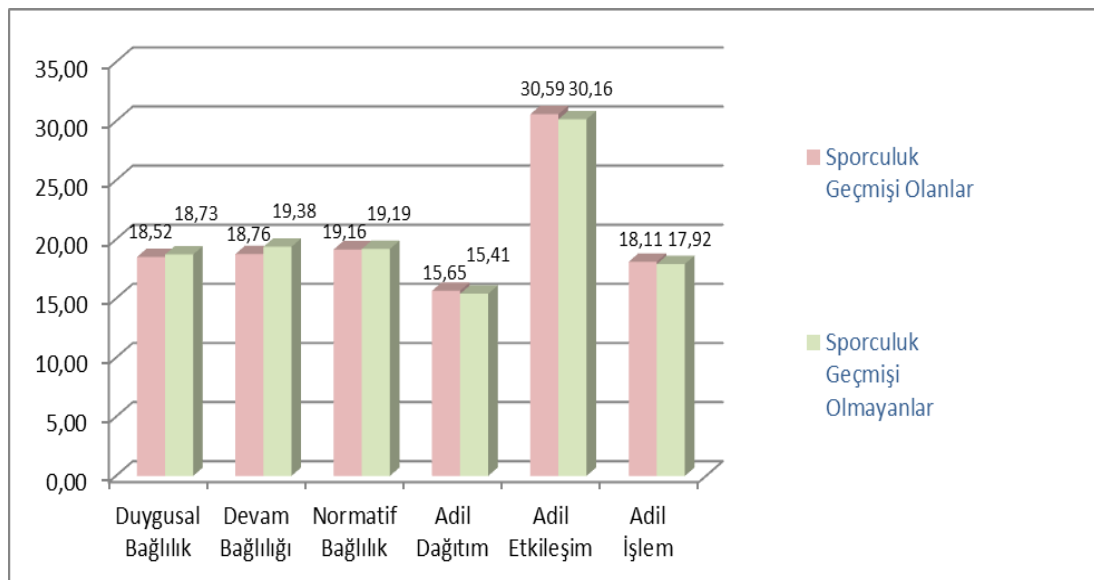


Grafik 17: Görev Durumuna Göre t testi Puanları

#### 4.10. HİPOTEZ 7: SPORCULUK GEÇMİŞLERİNE BAĞLI OLARAK ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL ADALET DÜZEYLERİ

Sporculuk geçmişlerine göre katılımcıların örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeylerinde önemli bir fark olup olmadığını araştırmak için  $\alpha=0.05$  anlamlılık düzeyinde Mann Whitney-U ve bağımsız gruplarda t testi uygulandı.

Test sonuçlarına göre sporculuk geçmişi olan ve sporculuk geçmişi olmayan katılımcıların örgütsel bağlılıkları ve örgütsel adalet düzeyleri normal dağılım gösteren adil dağıtım ( $t_{318}= 321$ ;  $p>0.05$ ) ve adil etkileşim ( $t_{318}= ,251$ ;  $p>0.05$ ), alt boyutlarında ve normal dağılım göstermeyen; duygusal bağlılık ( $z= -570$ ;  $p>0.05$ ), devam bağlılığı ( $z= -717$ ;  $p>0.05$ ), normatif bağlılık ( $z= -156$ ;  $p>0.05$ ), ve adil işlem ( $z= -227$ ;  $p>0.05$ ) alt boyutlarında anlamlı farklılıklar göstermedi. Ayrıca sporculuk geçmişi olan katılımcıların adil dağıtım alt boyut puanı ( $15,653 \pm 4,412$ ), adil etkileşim alt boyut puanı ( $30,590 \pm 9,751$ ) ve adil işlem alt boyut puanı ( $18,113 \pm 6,208$ ), sporculuk geçmişi olmayan katılımcılardan yüksektir. Sporculuk geçmişi olmayan katılımcıların ise duygusal bağlılık alt boyut puanı ( $18,519 \pm 2,889$ ), devam bağlılığı alt boyut puanı ( $18,756 \pm 4,072$ ) ve normatif bağlılık alt boyut puanı ( $19,155 \pm 3,714$ ) sporculuk geçmişi olan katılımcılardan yüksektir. Ancak bu farklılık manidar değildir (Bak. Grafik 18).



Grafik 18: Sporculuklara Göre t-tesisi Puanları

**4.11. HİPOTEZ 8: AKADEMİK PERSONELİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL ADALET ALT BOYUTLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ (KORELASYON ANALİZİ)**

Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkileri belirlemek için, Spearman Korelasyon Tekniği kullanılarak korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda, katılımcıların, örgütsel bağlılık alt boyutu olan normatif bağlılığın örgütsel adalet alt boyutu olan adil işlem ( $r= ,36; p<0,05$ ), adil dağıtım ( $r= ,39 p<0,05$ ) ve adil etkileşim ( $r= ,40 p<0,05$ ) ile pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Diğer bir örgütsel bağlılık alt boyutu olan devam bağlılığın ise örgütsel adalet alt boyutu olan adil etkileşim ( $r= ,15 p<0,05$ ) ile pozitif yönlü anlamlı zayıf bir ilişkisi bulundu (Bak. Tablo 2).

<i>Spearman's RHO</i>	<i>Duygusal Bağlılık</i>	<i>Devamlılık Bağlılığı</i>	<i>Normatif Bağlılık</i>	<i>Adil Dağıtım</i>	<i>Adil İşlem</i>	<i>Adil Etkileşim</i>
<i>Duygusal Bağlılık</i>	1	,172*	,099	,101	-,012	,015
<i>Devamlılık Bağlılığı</i>		1	,360*	,061	,098	,155*
<i>Normatif Bağlılık</i>			1	,391*	,362*	,406*
<i>Adil Dağıtım</i>				1	,572*	,549*
<i>Adil İşlem</i>					1	,841*
<i>Adil Etkileşim</i>						1

\* $p<0,05$

Tablo 2: Örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet alt boyutları arasındaki ilişki

## 5. BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

### 5.1. TARTIŞMA

Bu çalışmada Türkiye' nin değişik bölgelerinde bulunan bulunan Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulları' nda çalışan akademik personelin örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeyleri, cinsiyet, yaş, medeni durum, ünvan, çalışma süresi, idari görev ve sporculuk geçmişlerine göre incelenmiştir.

Çalışma sonucunda örneklem grubunun cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları, ünvanları, çalışma süreleri ve sporculuk geçmişleri ile örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeyleri arasında anlamlı farklılığın olmadığı ancak idari görev durumuyla örgütsel adalet düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan normative bağlılığın örgütsel adalet alt boyutlarıyla pozitif yönde anlamlı ilişkisi olduğu sonucunda varılmıştır. Bir diğer bağlılık alt boyutu olan devam bağlılığının ise adil etkileşim alt boyutuyla anlamlı fakat zayıf bir ilişkisi olduğu görülmüştür. Adil işlem ve adil etkileşim alt boyutlarının ise idari görevle negative yönlü anlamlı bir ilişkisi bulunmuştur.

#### 5.1.1. HİPOTEZ 1: Cinsiyete Göre Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Düzeyleri

Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarındaki akademik personelin örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeyleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t testi ve Mann-Whitney-U kullanılmıştır.

Elde edilen bulgular sonucunda cinsiyete bağlı olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (Grafik. 12).

Bu sonuca göre hipotez 1 kabul edilmiştir. Yani cinsiyet faktörü örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeylerini etkilememektedir.

Kişilerin hissetmiş oldukları örgütsel bağlılık ve örgütse adalet düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılaşmaması literatürdeki benzer araştırmalarla da paralellik göstermektedir (51, 20, 95).

### **5.1.2. HİPOTEZ 2: Yaşa Bağlı Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Düzeyleri**

Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarındaki akademik personelin örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeyleri ile yaşları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla One Way ANOVA ve Kruskal Wallis testi kullanılmıştır.

Elde edilen bulgular sonucunda neticesinde örneklem grubunun örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet alt boyutları arasında yaşa göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (Grafik. 13).

Bu sonuca göre hipotez 2 kabul edilmiştir. Yani yaş faktörü örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeylerini etkilememektedir.

Kişilerin hissetmiş oldukları örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeylerinin yaşlarına göre farklılaşmaması literatürdeki benzer araştırmalarla da paralellik göstermektedir (20, 95).

### **5.1.3. HİPOTEZ 3: Medeni Duruma Bağlı Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Düzeyleri**

Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarındaki akademik personelin örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeyleri ile medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t testi ve Mann-Whitney- U kullanılmıştır.

Elde edilen bulgular sonucunda medeni duruma bağlı olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (Grafik. 14).

Bu sonuca göre hipotez 3 kabul edilmiştir. Yani medeni durum faktörü örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeylerini etkilememektedir.

### **5.1.4. HİPOTEZ 4: Ünvan Durumuna Bağlı Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Düzeyleri**

Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarındaki akademik personelin örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeyleri ile sahip oldukları ünvan durumları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t testi ve Mann-Whitney-U testi kullanılmıştır.



Elde edilen bulgular sonucunda ünvan duruma bağlı olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (Grafik. 15).

Bu sonuca göre hipotez 4 kabul edilmiştir. Yani kişilerin sahip oldukları ünvanlar örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeylerini etkilememektedir.

Araştırma sonunda elde edilen bulgular ışığında; kişilerin sahip oldukları akademik ünvanların kişilerin bağlılıklarını ve kurum içerisinde algıladıkları adaleti etkilemediği literatürde yapılan bazı çalışmalarla paralellik göstermektedir (43, 15).

#### **5.1.5. HİPOTEZ 5: Toplam Çalışma Süresine Bağlı Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Düzeyleri**

Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarındaki akademik personelin örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeyleri ile toplam çalışma süresine arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla One Way ANOVA ve Kruskal Wallis-H testi kullanılmıştır.

Elde edilen bulgular sonucunda neticesinde örneklem grubunun örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet alt boyutları arasında toplam çalışma süresi durumuna göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (Grafik 16).

Bu sonuca göre hipotez 5 kabul edilmiştir. Yani toplam çalışma süresi örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeylerini etkilememektedir.

#### **5.1.6. HİPOTEZ 6: İdari Görev Durumuna Bağlı Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Düzeyleri**

Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarındaki akademik personelin örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeyleri ile idari görev durumu arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t testi ve Mann-Whitney- U kullanılmıştır.

Yapılan analiz sonuçlarına göre idari görevi olan akademik personelle olmayan akademik personel arasında adil etkileşim ve adil işlem alt boyutlarında idari görev durumuna göre anlamlı farklılık bulunmuştur. İdari görevi olan akademisyenler adaleti sağlayıcı pozisyonda oldukları için onların adalet alt boyut puanlarının manidar bir şekilde yüksek çıktığı düşünülmektedir. İdari görev

durumunun örgütsel bağlılık düzeyine ise herhangi bir etkisi bulunmamıştır (Grafik 17).

Bu sonuca göre hipotez 8 red edilmiştir. Yani idari görev durumu örgütsel bağlılığı etkilemezken ve örgütsel adalet düzeyini etkilemektedir.

#### **5.1.7. HİPOTEZ 7: Sporculuk Geçmişine Bağlı Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Düzeyleri**

Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarındaki akademik personelin örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeyleri ile sporculuk geçmişi durumu arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t testi ve Mann-Whitney-U kullanılmıştır.

Elde edilen bulgular sonucunda sporculuk geçmişine bağlı olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (Grafik 18).

Bu sonuca göre hipotez 7 kabul edilmiştir. Yani sporculuk geçmişi örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeylerini etkilememektedir.

#### **5.1.8. HİPOTEZ 8: Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi**

Araştırmaya katılan örneklem grubunun Örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiye Spearman Korelasyonu ile bakılmıştır. Normatif bağlılıkla adil etkileşim arasında ( $r= 406$ ), normative bağlılıkla adil dağıtım arasında ( $r=391$ ) ve normative bağlılıkla adil etkileşim arasında ( $r= 362$ ) pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Diğer yandan bir başka örgütsel bağlılık alt boyutu olan devam bağlılığıyla adil etkileşim ( $r= 15$ ) arasında ise doğrusal zayıf bir ilişki bulunmuştur.

Analizler sonucu elde edilen bulgular ışığında hipotez 8 red edilmiştir. Bir başka ifadeyle örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet arasında bir ilişki vardır (Tablo 1).

Literatür tarandığında aynı konuda yapılmış olan çalışmalar da bulmuş olduğumuz sonuçları destekler niteliktedir (95, 8).

## 5.2 SONUÇ

Bu çalışmanın amacı; Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarındaki Akademik Personelin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılıklarının cinsiyet, yaş, medeni durum, ünvan, hizmet yılı, idari görev ve sporculuk geçmişi değişkenlerine göre incelemektir.

Çalışmaya Kütahya Dumlupınar Üniversitesi BESYO, Gazi Üniversitesi BESYO, Selçuk Üniversitesi BESYO, Anadolu Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümü, Erciyes Üniversitesi BESYO, Akdeniz Üniversitesi BESYO, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi BESYO, Kastamonu Üniversitesi BESYO, Atatürk Üniversitesi BESYO, Mustafa Kemal Üniversitesi BESYO, İnönü Üniversitesi BESYO, Dicle Üniversitesi BESYO, Ankara Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, On Sekiz Mart Üniversitesi BESYO, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Eğitim Fakültesi Beden Eğitimi ve Spor Bölümü, Celal Bayar Üniversitesi BESYO, Ardahan Üniversitesi BESYO, Marmara Üniversitesi BESYO, Namık Kemal Üniversitesi BESYO olmak üzere toplamda 320 akademik personel gönüllü olarak katılmışlardır.

Çalışma kapsamın da veri toplama aracı olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Ölçeği kullanıldı. İstatistik yöntem olarak anlamlı farklılıkların ( $\alpha=0,05$ ) belirlenmesi için bağımsız örneklem t testi, Mann Whitney-U, tek yönlü varyans analizi ve Kruskal-Wallis-H yöntemleri kullanıldı. Bağımlı değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkisini tespit etmek için ise Spearman korelasyon testi kullanıldı.

Test sonuçları; katılımcıların örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeyleri cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermedi ( $p>0,05$ ).

Test sonuçları; katılımcıların örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeyleri yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermedi ( $p>0,05$ ).

Test sonuçları; katılımcıların örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeyleri medeni durumlarına göre anlamlı farklılık göstermedi ( $p>0,05$ ).

Test sonuçları; katılımcıların örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeyleri ünvan durumuna göre anlamlı farklılık göstermedi ( $p>0,05$ ).

Test sonuçları; katılımcıların örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeyleri çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermedi ( $p>0,05$ ).

Test sonuçları; katılımcıların örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeyleri idari pozisyonlarına göre anlamlı farklılık gösterdi ( $p<0,05$ ).

Test sonuçları; katılımcıların örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeyleri sporculuk geçmişlerine göre anlamlı farklılık göstermedi ( $p>0,05$ ).

Test sonuçları; kurum içerisinde algılanan örgütsel bağlılık ve örgütsel adaletin birbirleri üzerine etkisinin olduğunu gösterdi ( $p<0,05$ ).

Sonuç olarak; Beden Eğitim ve Spor Yüksekokullarında ki akademik personelin örgütsel bağlılıklarının ve örgütsel adaletlerinin birbirleri üzerinde önemli bir etken olduğu kanısına ulaşılmıştır. Bunun üzerine bir genelleme yapılacak olursa; kurum içerisinde adaleti sağlamak kişilerin kurumlarına olan bağlılığını doğrudan etkileyecek ve bu sayede çalışanlar kendi hedef ve çıkarları yerine kurumlarının hedeflerini gerçekleştirmek için çaba sarf edeceklerdir. Kendisini kurumuyla özdeşleştiren kişi kurumu için fedakarlıkta bulunmaktan çekinmeyecek ve yaptığı işleri karşılığında tamamen maddi bir kazanım elde ettiği için değil kurumuna olan bağlılığından yapacaktır. Yani yapmak zorunda olduğu için değil yapmak istediği için sorumluluklarını yerine getirecektir. Bunun sonucu olarak ortaya çıkacak olan hizmet bir zorunluluk hissiyle yapılmış olan hizmetten kurum için çok daha değerli olacaktır. Bu durumun tam tersi düşünüldüğünde ise kurumla çalışanlar arasında duygusal bir bağ yerine tamamen çıkara dayalı bir ilişki olacak ve çalışanlar uygun fırsatını bulduklarında kurumlarından ayrılmakta tereddüt etmeyeceklerdir. Bu durum kurumun imajını zedelemenin yanında kurumsal bir örgüt olmasının önünde büyük bir engel teşkil edecektir. Bu yüzden kurum içerisinde adaleti sağlayacak olan idarecilerin kurumlarını adil bir şekilde yönetmeleri hem kurumlarının gelişmesi hemde kurumsal bir imaj kazanabilmeleri için önem arz etmektedir.

### 5.3. ÖNERİLER

1. Yapılacak benzer bir çalışma daha fazla üniversite ve daha fazla katılımcıyla yapılabilir.

2. Bu çalışmada beden eğitimi ve spor yüksekokulunda çalışan akademisyenlere yönelik yapılmıştır dolayısıyla akademik personele yönelik bir çalışmadır. Yapılacak benzer bir çalışma farklı eğitim kurumlarında çalışan eğitimcilerle uygulanabilir.

3. Yapılacak olan benzer çalışmalarla beden eğitimi ve spor yüksekokullarında çalışan akademisyenlerle diğer bölümlerdeki akademisyenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeyleri karşılaştırılabilir.

4. Bu ve benzeri çalışmalar sonucunda algılanan örgütsel bağlılığın ve örgütsel adaletin artmasına etki eden kişilik özelliklerindeki değişimler izlenebilir.

5. Yapılacak olan benzer çalışmalarla akademik personellerin kurumlarına bağlılıklarının nasıl artırılacağı ve adil tutum sergilendiğinde kişilerin nasıl kurumlarıyla özdeşleşebileceği saptanabilir.

6. Yapılacak benzer çalışmalarda örgütsel bağlılığın örgütsel adalet üzerindeki etkisi daha detaylı bir şekilde tespit edilerek kurum yöneticilerine kurumlarına nasıl daha iyi yönetebilecekleri hususunda tavsiyeler verilebilir.

## KAYNAKLAR

1. Ada, N., Alver, İ., Atlı, F. (2008). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Çalışma. Ege Akademik Bakış, 8 (2),487-518.
2. Aktaş, E. (2010). Performans Değerlendirme Sistemlerinin Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
3. Al, A. (2007). Üniversitelerdeki Yabancı Diller Birimleri Yöneticilerinin Yönetimsel Yeterlilik Düzeyi İle İngilizce Öğretim Elemanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Araştırılması. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
4. Allen, N.J. (2001). Examining Organizational Commitment in China. Journal of Vocational Behavior, 62, 511-515.
5. Angel, H.L., Perry, J.L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. Administrative Science Quarterly, 26(1), 1-14.
6. Atalay, İ. (2005). Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
7. Aykaç, A. (2010). İş Doyumunun Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
8. Bağcı, Z. (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme. Uluslararası Yönetim, İktisat ve İşletme Dergisi, 9(19), 163-184.
9. Balay, R. (2000). Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı (Ankara İli Örneği). Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
10. Balay, R. (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
11. Balcı, A. (2002). Örgütsel Sosyalleşme. Ankara: Pagem A Yayıncılık.
12. Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. Sayıştay Dergisi, (59), 125-139.

13. Becker, H.S. (1960). Notes On The Concept OF Commitment. American Journal of Sociology, 66(1), 32-41.
14. Berberoğlu, A., Ünar, E. (2011). Relation Between Organizational Learning and Organizational Commitment: Case Study of a Private Bankin North Cyprus.ErişimTarihi:13.01.2014, <http://www.google.com.tr/books>.
15. Boylu, Y., Pelit, E., Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. Finans, Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi, 44(511), 55-74.
16. Budak, T. (2009). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadrolu ve Sözleşmeli Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları (Kocaeli İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
17. Bulut, E.H. (2004). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık: Kayseri’de Bulunan Büyük İşletmelerin Pazarlama Elemanları Üzerine Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
18. Burns, W.R., Dipola, M.F. (2013). A Study of Organizational Justice, Organizational Citizenship Behavior, and Student Achievement in High School. American Secondary Education, 42(1), 4-23.
19. Candan. B., Çekmecioğlu. H.G. (2009). İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Açısından Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Enstitüsü Dergisi, 20(63), 41-58.
20. Cengiz, A.A. (2001). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir’de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
21. Cheung, M.F.Y., Law, M.C.C. (2008). Relationships of Organizational Justice and Organizational Identification: The Mediating Effects of Perceived Organizational Support in Hong Kong. Asia Pacific Business Review, 14(2), 213-231.
22. Cropanzano, R., Jordan, H.S. (2009). Organizational Justice and Behavioral Ethics: Promises and Prospects. Business Ethics Quarterly, 19(2), 193-223.
23. Çeçen, A. (2003). Adalet Kavramı- Adalet Kavramının Göreliliği Üzerine Bir Deneme. Ankara: Turhan Kitabevi.

24. Çetin, M.Ö. (2004). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık. Ankara: Nobel Yayıncılık.
25. Çöl, G., Ardiç, K. (2008). Sosyal Yapısal Özelliklerin Bağlılık Üzerine Etkileri. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21(1), 157-174.
26. Çöl, G. (2004). Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Gebze.
27. Çöl, G. (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 6(2), erişim: 24.12.2013, <http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=233&cilt=6&sayi=2&yil=2004>
28. Demirtaş, E. (2011). Çalışanların Kişilik Özelliklerinin ve Kişisel Değerlerinin, İş Değerlerine ve Örgütsel Bağlılığına Olan Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, İstanbul
29. Dolu, B. (2011). Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. Tezsiz Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
30. Dolan, S.L., Tzafir, S.S., Baruch, Y. (2005). Testing The Casual Relationship Between Procedural Justice, Trust and Organizational Citizenship Behavior. Revue de Gestion des Ressources Humaines, 57, 79-89.
31. Ergun, T. (1975). Uluslar Arası Örgütlerde Bağlılık Kavramı. Amme İdaresi Dergisi, 8(4), 97-106.
32. Ersoy, S. (2007). Kariyer Geliştirme Programlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Tekstil Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
33. Flint, D., Haley, L.M., McNally, J.J. (2012). Dimensionality Of Organizational Justice In A Call Center Context. Psychological Reports, 110(2), 677-693.
34. Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. The Academy of Management Review, 12(1), 9-22
35. Güçlü, H. (2006). Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.



36. Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış*, 2(1), 37-56.
37. Gülova, A.A., Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 3(3), 49-76.
38. Gülşen, M.U. (2010). Örgütsel Adalet ve Kimliklenme. Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
39. Günay, S. (2004). Açıklamalı Yönetim- Organizasyon ve Örgütsel Terimler Sözlüğü. Ankara: Kıtasal Kitab Evi.
40. Günce, S. (2013). İlköğretim Okullarında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi, Şanlıurfa.
41. Gündoğan, T. (2009). Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulaması. Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
42. Gürbüz. S., Mert. İ.S. (2009). Örgütsel Adalet Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Uygulaması: Kamuda Görgül Bir Çalışma. *Amme İdaresi Dergisi*, 42(3), 117-139.
43. Gürkan, G.Ç. (2006). Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Edirne.
44. İbicioğlu, H. (2000). Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 13-22.
45. İçerli, L. (2009). Örgüt Yapısı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
46. İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Journal of Entrepreneurship and Development*, 5(1), 67-92.
47. İşbaşı, J.Ö. (2000). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü. Bir Turizm Örgütünde Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.

48. İyigün, N.Ö. (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11(21), 49-64.
49. Johnson, R., Selenta, C., Lord, R. (2006). When Organizational Justice and The Self-Concept Meet: Consequences for the Organization and Its Members. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99, 175-201.
50. Karaca, S. (2001). İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli
51. Karataş S., Güleş H. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*, 3(2), 74-89.
52. Karcıoğlu, F., Çelik, Ü.H. (2012). Mobing (Yıldırma) ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), 56-75.
53. Kaya, U. (2009). İlköğretim Müfettişlerinin İş Tatminleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
54. Khan, S.K., Rashid, M.Z.A. (2012). The Mediating Effect of Organizational Commitment in the Organizational Culture, Leadership and Organizational Justice Relationship with Organizational Citizenship Behavior: A Study of Academicians in Private Higher Learning Institutions in Malaysia. *International Journal of Business and Social Science*, 3(8), 83-91.
55. Kılıçaslan, S. (2010). Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Kuramsal Bir Yaklaşım. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
56. Kılıç, G. (2008). Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
57. Kıracı, E. (2012). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Algılaması Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
58. Kuzucu, E. (2013). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü: Özel Bir

Hastahanedeki Çalışan Hemşireler Üzerinde Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

59. Mathews, B.P., Shepherd. J.L. (2002). Dimensionality of Cook and Wall's (1980) British Organizational Commitment Scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(3), 369-375.
60. Mathieu, J.E., Zajac, D.M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment. *American Psychological Association*, 108(2), 171-194.
61. Meyer, J., Allen, N. (1997). *Commitment in The Workplace*, Thousand Oaks SAGE Publications, CA.
62. Moghimi, S.M., Kazemi, M., Samiie, S. (2013). Studying the Relationship between Organizational Justice and Employees' Quality of Work Life in Public Organizations: A Case Study of Qom Province. *Iranian Journal of Management Studies*, 6(1), 119-145.
63. Morrow, P.C., McElroy, J.C. (1986). Research Notes on Assessing Measures of Work Commitment. *Journal of Vocational Behaviors*, 7(2), 139-145.
64. Northcraft, G.B., Neale, M.A. (1990). *Organizational Behavior: A Management Challenge*. USA: The Dryden Press.
65. Okçu, V. (2011). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları ve Yıldırma Yaşama Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
66. Oliver. N. (1990). Rewards, Investmens, Alternatives and Organizational Commitment: Emprical Evidence and Theoretical Development. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 19-31.
67. Olkkonen, M.E., Lipponen, J. (2006). Relationships Between Organizational Justice, Identification With Organization and Work Unit, And Group Related Outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100, 202-215.

68. Oral, N. (2012). Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Sağlık Örgütünde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
69. O'Reilly, C., Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
70. Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi*, 18(2), 113 -130.
71. Özkılıççı, G. (2011). Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
72. Özkırış, B. (2012). Akademisyenlerin Temel Benlik Değerlendirmeleri ile Duygusal Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversite, İstanbul.
73. Phipps, S.T.A., Prieto, L.C., Ndinguri, E.N. (2013). Understanding The Impact Of Employee Involvement On Organizational Productivity: The Moderating Role Of Organizational Commitment. *Journal Of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 17(2), 107-120.
74. Polat, S. (2007). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
75. Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., Boulian, P.V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
76. Raluca, R. (2013). Affective Organizational Commitment, Continuance Organizational Commitment or Normative Organizational Commitment. *Revista Academiei Fortelor Terestre*, 2(70), 192-197.

77. Roohi M., Feizi, M., Damirchi, Q.V., (2012). Surveying The Relationship Between Organizational Justice Dimension and Organizational Citizenship Behavior In Islamic Azad University Branches of Ardabil Province. *International Journal of Marketing and Technology*, 2(11), 70-81.
78. Sabuncuoğlu, E.,T. (2007). Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Ege Akademik Bakış*, 7(2), 613-628.
79. Sani, A. (2013). Role of Procedural Justice, Organizational Commitment and Job Satisfaction on job Performance: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Business and Management*, 8(15), 57-67.
80. Sarıdere, U. (2004). Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. Yüksek Lisans, Terzi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
81. Sert, S. (2010). Katılım ve Mevduat Bankası Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıklarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
82. Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G., Richard, N.O. (1994). *Managing Organization Behavior*, New York: Willey.
83. Sheldon, M.E. (1971). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization. *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 143-150.
84. Steers, R. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.
85. Shore, L.M., Tetrick, L.E., Shore, T.H., Barksdale, K. (2000). Construct Validity of Measures of Becker's Side Bet Theory. *Journal of Vocational Behavior*, 57(3), 428-444.
86. Topakkaya, A. (2008). Adalet Kavramı Bağlamında Aristoteles-Platon Karşılaştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Felsefe Dergisi*, 6, 27-47.
87. Tr.wikipedia. (2014). 04.03.2014, <http://tr.wikipedia.org/wiki/Adalet>
88. Türk Dil Kurumu. (2014). 06.03.2014, <http://tr.tdk.gov.tr>.
89. Türköz, T., Polat, M., Çoşar, S. (2013). Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinizm Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Rolü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 20(2), 285-302.

90. Türkiye Felsefe Kurumu. (2001). Adalet Kavramı. Ankara: Metaksan Anonim Şirketi.
91. Uğuzman, F.G. (2012). Kelamda Adalet Kavramı. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
92. Varoğlu, D. (1993). Kamu Sektör Çalışanlarının İşlerine Ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
93. Yazıcıoğlu, İ., Topaloğlu, I.G. (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Journal of Business Research*, 1(1), 3-16.
94. Yılmaz, K., Taşdan, M., (2009). Organizational Citizenship and Organizational Justice in Turkish Primary Schools. *Journal of Educational Administration*, 47(1), 108-126.
95. Yüceler, A. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 445-457.
96. Williams, S., Pitre, R., Zainuba, M. (2002). Justice and Organizational Citizenship Behavior Intentions. *Fair Rewards Versus Fair Treatment*, 142(1), 33-44.

## **EKLER**

Ek 1: KİŞİSEL BİLGİ VE ANKET FORMLARI

EK 2: İZİN YAZISI

EK 3: VERİLER

EK 4: İSTATİSTİKSEL TEST SONUÇLARI

## EK 1: KİŞİSEL BİLGİ VE ANKET FORMLARI

### ANKET FORMU

Değerli Hocam,

Anket sorularından elde ettiğim bilgiler "Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarındaki Akademik Personelin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi" konulu tez çalışmasında kullanılacaktır. Cevaplarınız olması gerekeni değil, var olan durumu yansıtmalıdır. Araştırmanın başarısı sizlerin anket sorularına doğru ve eksiksiz cevap vermenize bağlıdır.

Araştırma tamamen akademik nitelikli olup çalışmadan elde edilecek bilgiler bilimsel amaca yönelik kullanılacaktır. Zamanınızdan özveride bulunarak araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı teşekkür eder, saygılar sunarım.

Muhammed Mustafa ATAKAN  
Dumlupınar Üniversitesi Sağ. Bil. Ens.

**Bölüm 1:** Bu bölümde kişisel durumunuzla ilişkin sorular bulunmaktadır. Her soruda durumunuza uyan seçeneği lütfen işaretleyiniz.

1. Yaşınız:	2. Cinsiyetiniz: <input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
3. Üniversiteniz:	4. Medeni Durumunuz: <input type="checkbox"/> Bekâr <input type="checkbox"/> Boşanmış <input type="checkbox"/> Evli

5. Unvanınız:  Arş. Gör.  Öğretim Gör.- Okutman  Doktor  
 Yrd. Doçent  Doçent  Profesör

6. Toplam Çalışma Süreniz:  
 1 yıldan az  1-5  6-10  11-15  16-20  21 yıl ve üzeri

7. Bu Kurumdaki Çalışma Süreniz:  
 1 yıldan az  1-5  6-10  11-15  16-20  21 yıl ve üzeri

8. İdari Göreviniz var mı?  Evet  Hayır  
(Cevabınız evet ise; Lütfen belirtiniz) ➡ .....

9. Sporculuk geçmişiniz var mı?  Evet  Hayır  
(Cevabınız evet ise; Lütfen belirtiniz) ➡  Profesyonel  Amatör



### Örgütsel Bağlılık Ölçeği

**Bölüm 2:** Bu bölümde örgütsel bağlılığı ölçmeye yönelik sorular bulunmaktadır. Lütfen sizi en iyi yansıtan seçeneği (X) şeklinde işaretleyiniz.

1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Tamamen Katılıyorum	1	2	3	4	5
1. Kariyerimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten çok mutluluk duyardım.					
2. Bu kurumun problemlerinin sanki kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum.					
3. Kurumuma karşı çok güçlü bir aitlik duygusu hissetmiyorum.					
4. Bu kuruma karşı 'duygusal bağlılık' hissetmiyorum.					
5. Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.					
6. Bu kurum benim için çok büyük kişisel anlam ifade ediyor.					
7. Şu anda bu kurumda çalışmaya devam etmek benim için bir istek olduğu kadar bir gereklilik de.					
8. Şu anda istesem bile işimi bırakmak benim için çok zor olurdu.					
9. Şu anda kurumumdan ayrılmaya karar versem, hayatımdaki pek çok şey aksardı.					
10. Çalıştığım bu kurumu bırakmayı düşündürecek seçeneğim neredeyse hiç yok gibi.					
11. Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermemiş olsaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
12. Bu kurumu bıraktığımda ortaya çıkacak birkaç olumsuzluktan biri de mevcut iş olanaklarımın azlığıdır.					
13. Şu anki yöneticimle çalışmaya devam etmek için (ona karşı) hiçbir zorunluluk hissetmiyorum.					
14. Benim için avantajlı bile olsa şu an bu kurumu terk etmenin doğru bir hareket olduğunu düşünmüyorum.					
15. Şu an bu kurumu bıraksam suçluluk duyardım.					
16. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
17. Bu kurumu şu an için bırakamazdım, çünkü kendimi buradakilere karşı mecbur hissediyorum.					
18. Bu kuruma çok şey borçluyum.					

### Örgütsel Adalet Ölçeği

**Bölüm 3:** Bu bölümde örgütsel adalet düzeyini ölçmeye yönelik sorular bulunmaktadır. Lütfen sizi en iyi yansıtan seçeneği (X) şeklinde işaretleyiniz.

1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Tamamen Katılıyorum	1	2	3	4	5
1. Çalışma programım adildir.					
2. Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum.					
3. İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum.					
4. İş yerimde aldığım ödüllerin oldukça adil olduğunu düşünüyorum.					
5. İş sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum.					
6. İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınır.					
7. Yöneticiler, işe yönelik kararlar almadan önce bütün çalışanların düşüncelerini dinler.					
8. Yöneticiler işle ilgili karar almadan önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.					
9. Yöneticiler alınan kararları akademik personeline açıklar ve talep halinde, iş kararlarıyla ilgili daha fazla bilgi verirler.					
10. İşle ilgili tüm kararlar, ilgili personelin hepsine aynı şekilde uygulanır.					
11. Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların yöneticiler tarafından yeniden görüşülmesini isteyebilirler.					
12. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bana kibar ve ilgili davranır.					
13. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bana saygı gösterir ve görüşlerime değer verir.					
14. İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.					
15. İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticim bana karşı dürüst davranır.					
16. İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticim bir personel olarak haklarımı göz önünde bulundurur.					
17. İşimle hakkında alınan kararlara ilişkin, yöneticim bu kararların olası sonuçlarını benimle tartışır.					
18. İşim hakkında alınan kararlar için yöneticim uygun gerekçeler sunar.					
19. Yöneticim işimle ilgili kararlar alırken; bu kararlarla ilişkin, bana mantıklı gelebilecek açıklamaları yapar.					
20. Yöneticim işim hakkında alınan her bir kararı detaylı bir şekilde açıklar.					

**EK 2: İZİN YAZISI**

T.C.  
DÜMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



Sayı : 91647215/86  
Konu : Bilimsel Çalışma İzni HK.

09 / 12 / 2013

**İLGİLİ MAKAMA**

Üniversitemiz, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalında Yüksek Lisans Öğrencisi olan M. Mustafa ATAKAN'ın yürütmekte olduğu "*Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okullarındaki Akademik Personelin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi*" konulu Yüksek Lisans Tez çalışması kapsamında; üniversitenizde anket çalışması yapacaktır. Üniversitenizde uygulanacak olan anket çalışması ekte sunulmuştur.

Gereğini Bilginize Arz Ederim.

**Doç. Dr. Mehmet ACET**  
Bed. Egt.ve Spor Anabilim Dalı Başkanı

### EK 3: VERİLER

pe	ota	ün	med	ünvan	calisma	kurum	deneyim	deneyim	spesiyel	öğr1	öğr2	öğr3	öğr4	öğr5	öğr6	öğr7	öğr8	öğr9	öğr10	öğr11	öğr12	öğr13	öğr14	öğr15	öğr16	öğr17	öğr18	öğr19	öğr20	öğr21	öğr22	öğr23	öğr24	öğr25	öğr26	öğr27	öğr28	öğr29	öğr30													
49	2	3	2	2	5	5	2	0	1	1	4	5	1	1	1	5	4	4	2	4	3	2	3	4	5	5	2	4	5	1	4	4	3	2	2	1	2	3	2	4	3	3	4	4	3	4	4	3				
50	2	6	2	4	6	6	2	0	2	0	4	4	3	3	3	3	4	3	2	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	2	2	3	1	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3					
48	2	6	2	4	6	5	1	1	1	1	3	4	2	3	3	2	3	2	2	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2					
54	2	6	2	4	6	6	2	0	1	2	4	3	3	2	2	3	4	3	3	3	4	2	3	4	1	3	2	2	3	1	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2					
52	2	5	2	4	5	5	1	0	1	2	2	1	2	2	2	3	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	1	1	2	2	2	3	2	3	1	2	3	4	3	3	2	2	2	2	2				
40	2	5	2	5	4	4	2	0	1	2	4	3	1	3	2	2	3	5	4	3	2	5	3	5	5	3	1	1	4	1	4	1	3	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	3	3	1					
39	2	5	2	5	4	4	1	3	1	2	5	4	1	1	1	5	4	5	5	2	3	3	4	5	3	3	1	4	5	1	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4					
40	2	5	2	5	4	4	2	0	1	2	5	5	5	1	1	5	4	5	1	1	5	3	5	5	5	4	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1					
49	2	5	2	4	4	4	2	0	1	1	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	1	3	2	2	4	3	4	4	3	2	2	2	2	1	2	2	1	2	3				
26	2	5	1	1	2	2	1	0	1	2	4	3	3	2	3	3	3	2	2	4	2	1	4	4	3	3	2	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4				
37	2	5	2	5	4	4	2	0	1	2	4	4	4	1	1	3	4	4	1	1	2	1	3	1	1	3	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
49	2	5	2	5	5	5	1	3	1	1	4	4	4	3	3	4	4	5	4	3	4	3	2	4	3	4	5	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3				
34	2	5	2	5	4	4	1	0	1	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	1	3	3	4	4	3	3	2	4	5	4	3	3	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
38	2	5	2	5	4	4	2	0	1	2	3	3	3	2	3	4	3	1	1	1	2	1	5	3	1	1	1	3	4	3	4	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
48	2	5	2	6	5	2	0	1	2	4	4	1	1	3	4	3	4	5	3	4	1	2	5	1	2	1	2	4	1	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
55	2	5	2	6	6	2	0	1	1	4	4	3	2	2	3	4	1	3	1	2	4	3	3	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
42	2	5	2	4	4	2	0	1	2	5	3	1	1	1	5	4	4	2	1	3	2	3	3	3	4	4	5	5	1	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
44	2	5	2	3	6	6	2	0	1	1	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
45	1	5	2	4	6	5	2	0	1	2	2	2	4	4	4	2	3	4	4	3	4	3	5	4	2	3	2	3	4	2	4	3	4	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	4	4	4	4		
38	1	5	2	5	5	5	2	0	1	2	3	2	2	2	2	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
37	2	5	2	5	6	4	1	3	1	2	3	4	3	3	3	2	2	5	2	1	4	2	3	2	2	4	2	4	2	4	1	4	3	2	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3		
42	2	5	2	4	4	2	0	1	1	5	4	4	4	4	4	4	5	5	3	3	5	5	4	3	5	5	5	2	2	2	2	3	3	4	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	4	4	5	5		
47	2	5	2	4	5	5	1	2	0	5	5	5	4	4	3	3	4	5	5	5	5	4	4	3	4	5	5	5	1	1	2	2	3	3	2	1	2	3	4	5	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3		
36	2	5	2	3	3	3	2	0	1	2	4	4	3	3	4	3	4	5	5	3	2	4	5	4	4	5	2	3	4	2	4	2	4	1	1	1	2	2	4	2	1	2	4	2	2	2	2	2	2	1		
48	1	5	2	3	3	3	2	0	1	1	4	4	5	5	3	3	3	4	4	4	4	5	5	5	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	3	4	5		
35	2	5	2	2	5	4	2	0	1	2	5	4	1	1	1	4	4	4	3	2	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3		
37	1	5	2	1	3	2	2	0	1	2	5	4	2	2	2	3	3	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	
35	2	1	2	4	3	3	1	3	1	2	4	4	2	2	4	3	3	3	3	3	4	2	2	5	4	4	4	4	4	2	2	3	3	5	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4		
26	2	1	1	1	1	1	2	0	1	2	3	4	2	2	2	4	4	4	4	3	2	2	4	4	4	4	3	3	2	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	2	4	4	4	4	3	3	3	2			
38	2	4	2	2	2	2	1	2	1	2	5	4	1	1	1	5	4	3	2	1	2	1	3	2	2	5	2	4	5	3	4	1	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
37	2	4	1	2	4	4	1	2	1	2	5	4	5	1	1	4	4	3	4	2	2	2	4	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
39	2	4	2	4	4	4	1	1	1	2	4	5	1	1	2	5	4	5	4	4	5	1	1	4	5	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
35	2	4	2	1	2	2	2	0	1	2	5	4	2	1	1	5	5	4	1	4	3	1	4	4	2	4	2	4	5	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
41	2	4	2	2	4	3	2	0	1	2	5	5	1	1	1	1	4	4	3	5	4	4	1	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
40	2	4	2	4	4	1	1	3	1	2	5	5	1	1	1	5	3	1	1	5	1	3	1	5	5	5	4	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
33	1	4	1	1	2	2	2	0	1	2	4	4	2	2	2	4	4	4	3	2	3	3	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
47	2	4	2	2	5	3	2	0	1	1	5	5	5	1	5	2	3	2	3	5	1	3	1	4	2	4	1	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
39	2	4	1	2	6	5	2	0	1	2	3	2	4	4	2	2	2	2	2	1	4	4	2	1	1	1	4	1	1	1	4	1	2	2	4	1	1	1	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
31	1	4	2	4	3	2	2	0	1	2	3	4	4																																							









5	1	0	1	2	1	1	2	1	1	2	4	4	2	3	3	4	5	5	4	2	2	1	2	4	1	4	2	4	5	2	4	4	4	3	2	4	5	4	4	4	4	4	3	5	4	4	2					
6	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	4	4	2	2	3	2	3	2	4	2	2	4	4	2	3	2	2	4	2	4	3	3	3	2	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	2	3	2					
7	1	0	2	4	4	2	2	1	1	2	5	5	1	1	1	4	4	5	2	4	4	1	2	4	2	4	2	2	5	2	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5					
8	1	0	2	4	4	2	2	1	1	1	3	4	4	3	4	3	4	4	5	3	4	2	4	3	2	3	2	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	5	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3		
9	1	0	2	6	5	2	1	1	1	2	5	1	3	3	3	3	4	5	3	1	5	1	3	5	5	5	3	5	2	4	1	3	3	2	2	1	2	2	3	1	2	1	2	1	2	1	1	1				
0	1	0	2	2	3	2	1	1	1	0	5	5	4	4	1	5	4	1	5	5	3	1	5	4	5	5	4	1	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4				
1	1	0	2	4	4	2	1	1	1	2	3	4	1	1	2	5	3	4	4	3	2	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3			
2	1	0	1	2	6	5	2	1	1	1	5	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	1	2	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
3	1	0	2	4	4	2	1	3	1	1	2	3	4	4	3	2	3	5	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	1	2	3	2	3	4	3	3	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
4	1	0	2	2	6	5	1	2	1	2	5	5	1	1	1	5	5	4	2	4	2	2	4	4	5	4	5	4	2	2	2	2	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
5	1	0	2	2	5	4	2	1	1	2	3	4	1	1	3	3	3	3	5	4	2	4	2	2	3	4	3	2	1	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2			
6	1	0	3	4	5	3	2	1	1	2	2	3	5	5	1	1	4	4	4	3	5	5	4	1	2	1	3	2	1	1	1	1	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
7	2	0	2	1	2	2	2	1	1	1	5	4	4	4	4	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	3	5	5	1	2	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4		
8	2	0	2	2	6	5	2	1	1	2	3	5	4	4	2	4	4	2	1	4	2	4	3	2	3	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
9	2	1	1	1	2	1	2	1	1	2	5	5	5	1	1	5	3	2	2	3	4	2	1	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
0	2	1	2	5	3	1	1	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
1	2	1	2	5	5	2	1	3	1	1	4	4	2	2	2	4	4	2	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
2	1	1	3	4	4	1	1	1	2	5	5	2	2	2	5	1	4	4	2	2	5	2	2	5	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
3	2	1	2	4	5	4	2	1	1	2	3	4	2	3	2	4	2	2	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	2	1	2	4	6	6	2	1	1	2	5	4	4	1	1	4	3	4	2	4	5	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	1	1	1	1	1	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3		
5	2	1	2	4	5	1	2	1	1	2	5	5	1	1	1	5	5	5	1	5	2	5	5	5	5	3	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4		
6	2	1	2	2	6	1	2	1	1	2	5	4	2	2	4	4	4	4	5	4	2	1	4	5	5	4	5	5	2	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
7	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2	1	1	5	5	1	1	5	5	1	5	5	1	1	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
8	2	1	2	1	2	2	2	1	1	2	4	3	4	3	5	5	5	4	4	4	3	3	2	3	3	4	4	3	4	4	3	4	5	4	4	3	3	3	4	5	5	5	4	3	3	3	4	4	4	4		
9	1	1	2	4	2	2	2	1	2	0	4	4	3	3	5	3	3	4	3	1	4	5	4	4	3	4	2	2	4	4	4	4	4	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2		
0	2	1	2	1	3	3	2	1	1	2	4	4	2	2	2	3	4	2	2	2	2	3	2	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	5	5	2	2	2	4	4	5	5	5	4	4	4	5	2	2	1	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
2	2	1	1	2	3	1	2	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	
3	2	1	2	5	6	4	1	3	1	1	4	4	4	1	3	5	4	5	4	2	5	2	2	4	4	2	4	4	2	4	4	1	1	2	3	2	3	2	3	4	4	3	4	4	3	3	3	2	2	2	2	
4	2	1	2	4	6	4	2	1	1	2	4	2	1	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
5	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	3	4	2	2	3	4	3	4	4	3	5	2	4	4	3	4	4	2	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
6	2	1	1	4	2	2	2	1	1	1	4	5	1	1	1	3	3	3	1	1	3	2	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	2	1	2	2	3	3	2	1	1	1	5	5	1	1	1	5	5	4	3	1	3	2	5	5	5	2	4	5	3	5	2	4	4	5	4	2	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	
8	2	1	2	4	2	2	2	1	1	1	4	4	1	2	1	5	5	4	4	3	1	3	2	5	4	5	3	4	2	5	5	4	2	1	1	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	
9	2	1	2	4	2	2	2	1	2	0	5	5	1	2	1	5	5	4	4	1	3	2	5	5	5	4	5	3	5	2	4	3	5	4	2	3	4	5	5	5	2	4	3	5	4	2	3	4	5	5	4	5



2 2 0 1 1 1 1 2 0 1 2 5 5 1 1 1 4 4 5 5 5 1 1 1 5 5 4 3 5 5 5 4 5 5 4 5 5 5 5 5 4 4 4 5 5 5 5 5 5  
 2 1 0 1 1 2 1 2 0 1 1 4 5 2 2 2 5 4 5 3 3 2 2 1 5 4 4 3 4 5 4 4 4 4 4 5 5 5 4 5 5 5 5 5 5 4 4 4 4  
 7 2 5 2 1 1 1 2 0 1 2 1 3 4 5 3 3 4 3 5 1 3 5 5 5 4 1 1 1 3 4 4 4 4 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 2 1 1 2  
 4 2 5 2 3 4 2 2 0 1 2 5 5 1 1 1 5 4 5 5 1 3 1 1 5  
 4 1 5 2 3 6 3 2 0 1 1 5 4 1 4 2 4 5 5 5 5 1 1 5 3 3 3 2 4 1 1 2 3 4 2 2 3 3 2 4 4 4 4 3 3 2 1 1 1 2  
 8 2 5 2 3 3 3 2 0 1 2 4 3 3 4 4 4 4 4 4 3 3 4 4 3 2 1 2 2 3 2 4 3 2 2 1 2 3 2 2 3 2 3 3 3 2 2  
 4 2 5 2 3 5 5 2 0 1 1 3 3 2 2 2 4 4 4 3 2 1 4 3 4 3 3 2 1 2 2 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3  
 8 2 5 1 1 2 2 2 0 1 2 4 4 1 2 2 3 2 2 3 3 3 2 2 4 2 3 2 1 4 1 3 3 4 4 3 3 4 3 4 4 4 4 4 4 3 3 3 3  
 2 2 5 2 2 4 4 2 0 1 2 5 4 4 2 4 3 4 4 4 3 3 4 2 2 4 3 3 4 4 2 3 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4  
 4 2 5 2 4 5 5 1 4 1 2 2 4 3 4 4 2 2 5 5 4 5 2 5 3 5 5 1 4 4 1 4 1 4 1 1 1 1 1 1 2 2 1 1 2 1 1 2 1  
 8 1 5 2 3 4 4 2 0 1 1 4 4 4 2 2 4 4 4 4 4 3 2 2 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 4 3 2 4 4 4 4 4 4 4 4 4  
 5 2 5 2 5 6 6 1 3 1 2 3 4 3 3 3 2 3 1 4 2 1 2 3 3 2 3 4 3 5 4 4 4 4 3 3 3 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3  
 0 2 0 2 2 6 6 2 0 1 2 5 5 1 1 1 1 5 5 5 5 5 2 1 5 5 5 5 5 4 1 5 5 5 5 2 2 2 2 4 5 5 5 5 5 5 5 5  
 2 2 0 2 2 6 6 2 0 1 1 5 3 1 2 3 4 4 3 3 3 3 1 2 3 3 3 3 4 4 4 4 4 3 2 2 3 3 3 3 4 3 4 3 3 3 3 3  
 7 2 0 1 1 1 1 2 0 1 1 4 4 2 2 2 3 5 4 2 2 1 3 2 2 4 4 3 3 5 1 4 3 4 4 4 4 4 4 4 3 5 5 5 5 5 5 5 4  
 0 1 0 1 1 2 1 2 0 2 0 5 4 1 1 2 5 2 5 1 4 1 2 2 5 2 5 4 5 5 1 4 2 4 4 4 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4  
 2 2 0 2 1 6 6 2 0 1 2 5 4 4 2 2 4 4 3 3 4 4 3 2 4 4 4 3 4 4 2 4 4 4 4 4 3 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4  
 8 1 0 2 2 4 4 2 0 1 1 5 4 2 2 2 4 5 3 3 2 3 2 3 4 4 5 3 4 4 4 4 4 4 5 4 3 3 2 5 4 4 2 4 4 3 4 4 4  
 3 2 0 2 2 5 5 2 0 1 2 4 3 1 1 2 1 5 4 2 4 1 1 3 5 3 4 3 4 4 1 5 4 3 3 4 4 3 4 5 5 5 4 4 5 4 4 4  
 5 1 0 2 4 4 4 2 0 1 1 5 4 2 2 2 4 4 4 4 3 4 4 3 4 3 3 4 4 4 4 3 4 3 3 3 4 3 4 4 4 4 4 3 4 3 3  
 8 2 0 2 4 4 2 1 3 1 2 4 4 1 1 1 4 3 4 5 1 1 2 1 5 5 5 2 5 3 1 2 5 3 2 4 3 4 3 3 4 5 5 5 5 4 4 3 4  
 8 2 0 2 2 4 4 2 0 1 2 5 5 1 1 1 4 4 5 2 4 4 2 4 4 4 4 4 5 4 4 4 4 4 2 3 2 2 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4  
 4 2 0 2 2 5 5 2 0 1 2 5 4 1 1 2 4 4 5 5 4 3 1 1 5 1 3 2 2 4 1 4 4 4 1 2 2 3 3 2 1 4 4 4 4 4 4 4 4  
 8 2 0 1 1 1 1 2 0 1 1 3 1 4 4 5 1 2 3 5 1 2 5 2 5 2 1 1 1 2 1 4 2 1 3 2 2 3 1 4 3 4 4 3 4 3 4 3  
 7 2 0 1 1 1 1 2 0 2 0 3 3 3 3 3 3 4 5 5 4 3 4 3 4 2 3 3 1 2 3 3 3 3 2 3 3 3 3 3 3 4 3 3 3 3 3 3  
 8 2 0 1 1 1 1 2 0 1 2 4 3 4 2 2 4 4 4 4 3 2 2 2 4 4 4 2 3 5 4 4 4 4 4 3 4 4 4 4 4 5 5 5 5 4 4 4 4  
 4 1 0 2 2 4 4 2 0 1 1 5 4 2 2 2 4 5 3 3 2 3 2 3 4 4 5 3 4 4 4 4 4 5 4 3 3 2 5 4 4 2 4 4 3 4 4 4  
 5 2 0 1 1 2 1 2 0 1 1 3 4 1 2 3 2 1 5 1 2 2 5 2 4 5 3 2 1 1 5 1 5 5 3 3 3 3 3 3 4 4 4 3 4 2 3 3 3  
 0 2 0 1 1 2 2 2 0 1 1 3 4 3 3 3 2 3 3 3 3 2 4 4 4 4 4 3 2 4 3 4 3 3 2 1 1 1 2 1 3 2 3 3 2 2 2 3 3  
 8 1 0 2 2 6 6 2 0 1 2 5 5 5 1 1 5 3 5 5 1 1 1 5 5 5 5 5 1 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5  
 2 2 0 1 1 2 2 1 4 1 2 5 4 2 2 2 4 4 5 4 4 4 3 2 4 3 4 3 4 4 4 5 4 4 4 5 4 4 4 5 5 5 4 4 5 4 4  
 2 1 0 2 1 3 3 2 0 1 2 4 3 2 2 3 3 2 2 1 4 2 4 4 3 4 3 4 4 4 3 3 4 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3  
 8 2 0 1 1 2 2 2 0 1 2 5 4 1 1 5 5 4 3 4 5 1 1 4 5 4 4 1 5 4 4 3 4 4 4 4 4 4 4 4 5 4 4 4 4 4 4 4  
 7 2 0 1 1 1 1 2 0 1 2 1 1 5 5 5 1 1 1 1 5 5 5 5 1 1 3 1 1 5 1 1 5 1 1 5 5 1 1 5 5 1 1 1 1 1 1 1  
 5 2 0 1 1 1 1 2 0 1 2 1 5 5 5 1 3 1 1 1 1 5 1 1 1 1 5 5 5 5 5 1 5 1 2 5 1 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5  
 0 1 0 1 1 1 1 1 2 0 1 3 4 3 2 5 4 4 5 5 3 1 2 2 4 2 4 1 1 4 5 5 4 4 4 1 2 2 3 2 3 3 2 4 3 2 3 3 2

## EK 4: İSTATİKSEL TEST SONUÇLARI

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
duygusalbaglilik	320	18,5438	2,81921	7,00	30,00
devamlılıkbagliligi	320	18,8281	4,03105	8,00	30,00
normatifbaglilik	320	19,1594	3,71174	10,00	29,00
adildagilim	320	15,6250	4,41180	5,00	25,00
adilislem	320	18,0906	6,24635	6,00	30,00
adiletkilesim	319	30,5580	9,75045	9,00	65,00
yaş	320	39,46	9,664	23	64

### Group Statistics

	cins	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
adildagilim	Kadın	70	16,4714	4,60850	,55082
	Erkek	250	15,3880	4,33505	,27417
adiletkilesim	Kadın	70	30,9714	9,35294	1,11789
	Erkek	249	30,4418	9,87450	,62577

### Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
adildagilim	,014	,906	1,823	318	,069	1,08343	,59442	-,08607	2,25293
Equal variances not assumed			1,761	105,629	,081	1,08343	,61528	-,13648	2,30334
adiletkilesim	,222	,638	,401	317	,689	,52966	1,32082	-2,06903	3,12835
Equal variances not assumed			,413	115,853	,680	,52966	1,28112	-2,00779	3,06711

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	duygusalbaglilik	devamlılıkbagliligi	normatifbaglilik	adildagilim	adilislem	adiletkilesim	yaş	
N	320	320	320	320	320	319	320	
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	18,5438	18,8281	19,1594	15,6250	18,0906	30,5580	39,46
	Std. Deviation	2,81921	4,03105	3,71174	4,41180	6,24635	9,75045	9,664
Most Extreme Differences	Absolute	,173	,102	,079	,075	,076	,067	,074
	Positive	,173	,060	,079	,061	,056	,066	,074
	Negative	-,139	-,102	-,062	-,075	-,076	-,067	-,053
Kolmogorov-Smirnov Z	3,101	1,822	1,411	1,340	1,363	1,206	1,327	
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,003	,037	,055	,049	,109	,059	

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

### Group Statistics

	med	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
adildagilim	Bekar	99	15,1919	4,74165	,47655
	evli	221	15,8190	4,25268	,28607
adiletkilesim	Bekar	99	30,6667	10,58204	1,06354
	evli	220	30,5091	9,37718	,63221

## Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
adildagilim	Equal variances assumed	1,025	,312	-1,176	318	,240	-,62709	,53323	-1,67619	,42202
	Equal variances not assumed			-1,128	171,435	,261	-,62709	,55582	-1,72422	,47005
adiletkilesim	Equal variances assumed	,821	,365	,133	317	,894	,15758	1,18185	-2,16769	2,48284
	Equal variances not assumed			,127	169,997	,899	,15758	1,23725	-2,28478	2,59993

## Group Statistics

idariqöv		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
adildagilim	görevli	58	15,7931	4,17494	,54820
	görevli degil	262	15,5878	4,46934	,27612
adiletkilesim	görevli	58	33,1379	9,45803	1,24190
	görevli degil	261	29,9847	9,73928	,60285

## Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
adildagilim	Equal variances assumed	,211	,646	,320	318	,749	,20532	,64112	-1,05605	1,46668
	Equal variances not assumed			,334	88,348	,739	,20532	,61381	-1,01443	1,42506
adiletkilesim	Equal variances assumed	,000	,995	2,242	317	,026	3,15326	1,40655	,38591	5,92060
	Equal variances not assumed			2,284	85,981	,025	3,15326	1,38049	,40893	5,89758

## Group Statistics

sporqec		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
adildagilim	eski sporcu	283	15,6537	4,41229	,26228
	sporcu degil	37	15,4054	4,46256	,73364
adiletkilesim	eski sporcu	282	30,6099	9,76359	,58141
	sporcu degil	37	30,1622	9,77387	1,60681

## Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
adildagilim	arş.gör	82	15,7805	4,22229	,46627	14,8527	16,7082	5,00	25,00
	ögr.gör	99	15,7879	4,68012	,47037	14,8544	16,7213	5,00	25,00
	dok.	27	14,6667	4,46353	,85901	12,9010	16,4324	7,00	25,00
	yard.doğ	74	15,3649	4,60665	,53551	14,2976	16,4321	5,00	25,00
	doğ.	31	15,9677	4,05367	,72806	14,4808	17,4546	5,00	25,00
	prof.	7	16,4286	1,61835	,61168	14,9318	17,9253	14,00	18,00
	Total	320	15,6250	4,41180	,24663	15,1398	16,1102	5,00	25,00
adiletkilesim	arş.gör	82	31,2683	9,86458	1,08936	29,1008	33,4358	9,00	65,00
	ögr.gör	99	31,6566	9,74801	,97971	29,7124	33,6008	9,00	45,00
	dok.	27	26,7778	9,11606	1,75439	23,1716	30,3840	9,00	45,00
	yard.doğ	74	30,6351	9,75673	1,13420	28,3747	32,8956	9,00	45,00
	doğ.	30	28,1333	10,14289	1,85183	24,3459	31,9207	9,00	45,00
	prof.	7	30,8571	6,06709	2,29314	25,2460	36,4683	18,00	37,00
	Total	319	30,5580	9,75045	,54592	29,4839	31,6321	9,00	65,00

## Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
adildagilim	Equal variances assumed	,170	,681	,321	318	,748	,24830	,77234	-1,27123	1,76784
	Equal variances not assumed			,319	45,695	,751	,24830	,77911	-1,32025	1,81686
adiletkilesim	Equal variances assumed	,046	,831	,262	317	,793	,44777	1,70739	-2,91147	3,80701
	Equal variances not assumed			,262	45,943	,794	,44777	1,70877	-2,99192	3,88746

## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
adildagilim	Between Groups	42,575	5	8,515	,434	,825
	Within Groups	6166,425	314	19,638		
	Total	6209,000	319			
adiletkilesim	Between Groups	724,117	5	144,823	1,536	,178
	Within Groups	29508,56	313	94,277		
	Total	30232,68	318			

## Multiple Comparisons

## Tukey HSD

Dependent Variable	(I) ünvan	(J) ünvan	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
adildagilim	arş.gör	ögr.gör	-.00739	,66171	1,000	-1,9048	1,8900
		dok.	1,11382	,98328	,867	-1,7056	3,9333
		yard.doç	,41562	,71054	,992	-1,6218	2,4530
		doç.	-.18725	,93434	1,000	-2,8664	2,4919
	ögr.gör	prof.	-.64808	1,74498	,999	-5,6517	4,3555
		arş.gör	-.00739	,66171	1,000	-1,8900	1,9048
		dok.	1,12121	,96214	,853	-1,6376	3,8801
		yard.doç	,42301	,68099	,989	-1,5297	2,3757
	dok.	doç.	-.17986	,91206	1,000	-2,7951	2,4354
		prof.	-.64069	1,73316	,999	-5,6104	4,3290
		arş.gör	-.111382	,98328	,867	-3,9333	1,7056
		ögr.gör	-1,12121	,96214	,853	-3,8801	1,6376
	yard.doç	doç.	-.69820	,99636	,982	-3,5552	2,1588
		doç.	-1,30108	1,16655	,875	-4,6460	2,0439
		prof.	-1,76190	1,87958	,937	-7,1514	3,6276
		arş.gör	-.41562	,71054	,992	-2,4530	1,6218
	doç.	ögr.gör	-.42301	,68099	,989	-2,3757	1,5297
		dok.	,69820	,99636	,982	-2,1588	3,5552
		doç.	-.60288	,94809	,988	-3,3214	2,1157
		prof.	-1,06371	1,75239	,990	-6,0885	3,9611
	prof.	arş.gör	,18725	,93434	1,000	-2,4919	2,8664
		ögr.gör	,17986	,91206	1,000	-2,4354	2,7951
		dok.	1,30108	1,16655	,875	-2,0439	4,6460
		yard.doç	,60288	,94809	,988	-2,1157	3,3214
adiletkilesim	arş.gör	prof.	-.46083	1,85444	1,000	-5,7783	4,8566
		arş.gör	,64808	1,74498	,999	-4,3555	5,6517
		ögr.gör	,64069	1,73316	,999	-4,3290	5,6104
		dok.	1,76190	1,87958	,937	-3,6276	7,1514
	ögr.gör	yard.doç	1,06371	1,75239	,990	-3,9611	6,0885
		doç.	-.46083	1,85444	1,000	-4,8566	5,7783
		arş.gör	-.38827	1,44983	1,000	-4,5456	3,7691
		dok.	4,87879	2,10808	,191	-1,1661	10,9236
	dok.	yard.doç	1,02143	1,49208	,984	-3,2570	5,2999
		doç.	3,52323	2,02357	,506	-2,2793	9,3257
		prof.	,79942	3,79742	1,000	-10,0895	11,6884
		arş.gör	-4,49051	2,15440	,298	-10,6682	1,6871
	yard.doç	ögr.gör	-4,87879	2,10808	,191	-10,9236	1,1661
		dok.	-3,85736	2,18306	,489	-10,1172	2,4025
		doç.	-1,35556	2,57571	,995	-8,7413	6,0302
		prof.	-4,07937	4,11823	,921	-15,8882	7,7295
	doç.	arş.gör	-.63316	1,55683	,999	-5,0973	3,8310
		ögr.gör	-1,02143	1,49208	,984	-5,2999	3,2570
		dok.	3,85736	2,18306	,489	-2,4025	10,1172
		doç.	2,50180	2,10156	,841	-3,5243	8,5280
	prof.	prof.	-.22201	3,83954	1,000	-11,2318	10,7877
		arş.gör	-3,13496	2,07178	,656	-9,0757	2,8058
		ögr.gör	-3,52323	2,02357	,506	-9,3257	2,2793
		dok.	1,35556	2,57571	,995	-6,0302	8,7413
arş.gör	yard.doç	-2,50180	2,10156	,841	-8,5280	3,5243	
	doç.	-2,72381	4,07561	,985	-14,4105	8,9629	
	ögr.gör	-.41115	3,82332	1,000	-11,3744	10,5521	
	dok.	-.79942	3,79742	1,000	-11,6884	10,0895	
ögr.gör	prof.	4,07937	4,11823	,921	-7,7295	15,8882	
	yard.doç	-.22201	3,83954	1,000	-10,7877	11,2318	
	doç.	2,72381	4,07561	,985	-8,9629	14,4105	
	arş.gör	2,72381	4,07561	,985	-8,9629	14,4105	

## Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
adildagilim	1 yıldan az	23	17,5217	4,52136	,94277	15,5666	19,4769	9,00	25,00
	1-5 yıl arası	71	15,4507	4,11196	,48800	14,4774	16,4240	5,00	25,00
	6-10 yıl arası	44	15,7500	4,81338	,72564	14,2866	17,2134	5,00	25,00
	11-15 yıl arası	56	15,5893	4,58764	,61305	14,3607	16,8179	5,00	25,00
	16-20 yıl arası	40	15,8250	4,42538	,69971	14,4097	17,2403	6,00	25,00
	21 yıl ve üzeri	86	15,1279	4,26972	,46042	14,2125	16,0433	5,00	25,00
Total	320	15,6250	4,41180	,24663	15,1398	16,1102	5,00	25,00	
adiletkilesim	1 yıldan az	23	32,1304	11,29080	2,35429	27,2479	37,0129	9,00	45,00
	1-5 yıl arası	71	30,2254	9,24615	1,09732	28,0368	32,4139	9,00	45,00
	6-10 yıl arası	44	33,0909	11,19347	1,68748	29,6878	36,4940	9,00	65,00
	11-15 yıl arası	55	29,7636	10,72720	1,44645	26,8637	32,6636	9,00	45,00
	16-20 yıl arası	40	30,9750	6,68518	1,05702	28,8370	33,1130	13,00	45,00
	21 yıl ve üzeri	86	29,4302	9,45645	1,01972	27,4028	31,4577	9,00	45,00
Total	319	30,5580	9,75045	,54592	29,4839	31,6321	9,00	65,00	

## Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
adildagilim	1,00	70	15,4286	4,54469	,54319	14,3449	16,5122	5,00	25,00
	2,00	91	15,7692	4,46487	,46805	14,8394	16,6991	5,00	25,00
	3,00	76	15,9211	4,24190	,48658	14,9517	16,8904	5,00	25,00
	4,00	58	14,9310	4,67116	,61335	13,7028	16,1593	5,00	25,00
	5,00	25	16,3600	3,78462	,75692	14,7978	17,9222	8,00	25,00
	Total	320	15,6250	4,41180	,24663	15,1398	16,1102	5,00	25,00
adiletkilesim	1,00	70	30,3429	9,64724	1,15307	28,0426	32,6432	9,00	45,00
	2,00	90	30,3556	10,78004	1,13632	28,0977	32,6134	9,00	65,00
	3,00	76	31,6316	8,75114	1,00382	29,6319	33,6313	10,00	45,00
	4,00	58	28,8103	10,07943	1,32349	26,1601	31,4606	9,00	45,00
	5,00	25	32,6800	8,03492	1,60698	29,3633	35,9967	12,00	45,00
	Total	319	30,5580	9,75045	,54592	29,4839	31,6321	9,00	65,00

## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
adildagilim	Between Groups	52,693	4	13,173	,674	,610
	Within Groups	6156,307	315	19,544		
	Total	6209,000	319			
adiletkilesim	Between Groups	384,245	4	96,061	1,011	,402
	Within Groups	29848,43	314	95,059		
	Total	30232,68	318			

## Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
yaş	39,46	9,664	320
adildagilim	15,6250	4,41180	320
adiletkilesim	30,5580	9,75045	319

## Correlations

		yaş	adildagili m	adiletkiles im
yaş	Pearson Correlation	1	-,002	,006
	Sig. (2-tailed)		,970	,911
	N	320	320	319
adildagilim	Pearson Correlation	-,002	1	,549**
	Sig. (2-tailed)	,970		,000
	N	320	320	319
adiletkilesim	Pearson Correlation	,006	,549**	1
	Sig. (2-tailed)	,911	,000	
	N	319	319	319

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
duygusalbaglilik	320	18,5438	2,81921	7,00	30,00
devamlılıkbagliligi	320	18,8281	4,03105	8,00	30,00
normatifbaglilik	320	19,1594	3,71174	10,00	29,00
adilislem	320	18,0906	6,24635	6,00	30,00
cins	320	1,78	,414	1	2

## Ranks

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
duygusalbaglilik	cins			
	Kadın	70	166,66	11666,50
	Erkek	250	158,77	39693,50
Total		320		
devamlılıkbagliligi	Kadın	70	160,73	11251,00
	Erkek	250	160,44	40109,00
	Total	320		
normatifbaglilik	Kadın	70	163,41	11439,00
	Erkek	250	159,68	39921,00
	Total	320		
adilislem	Kadın	70	172,36	12065,00
	Erkek	250	157,18	39295,00
	Total	320		

Test Statistics<sup>a</sup>

	duygusalb aglilik	devamlılık bagliligi	normatifb aglilik	adilislem
Mann-Whitney U	8318,500	8734,000	8546,000	7920,000
Wilcoxon W	39693,50	40109,00	39921,00	39295,00
Z	-,639	-,023	-,299	-1,215
Asymp. Sig. (2-tailed)	,523	,981	,765	,224

a. Grouping Variable: cins

**Descriptive Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
duygusalbaglilik	320	18,5438	2,81921	7,00	30,00
devamlılıkbagliligi	320	18,8281	4,03105	8,00	30,00
normatifbaglilik	320	19,1594	3,71174	10,00	29,00
adilislem	320	18,0906	6,24635	6,00	30,00
med	320	1,69	,463	1	2

**Ranks**

	med	N	Mean Rank	Sum of Ranks
duygusalbaglilik	Bekar	99	166,36	16470,00
	evli	221	157,87	34890,00
	Total	320		
devamlılıkbagliligi	Bekar	99	154,42	15288,00
	evli	221	163,22	36072,00
	Total	320		
normatifbaglilik	Bekar	99	146,70	14523,00
	evli	221	166,68	36837,00
	Total	320		
adilislem	Bekar	99	158,71	15712,50
	evli	221	161,30	35647,50
	Total	320		

**Descriptive Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
duygusalbaglilik	320	18,5438	2,81921	7,00	30,00
devamlılıkbagliligi	320	18,8281	4,03105	8,00	30,00
normatifbaglilik	320	19,1594	3,71174	10,00	29,00
adilislem	320	18,0906	6,24635	6,00	30,00
idarigöv	320	1,82	,386	1	2

**Descriptive Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
adilislem	320	18,0906	6,24635	6,00	30,00
duygusalbaglilik	320	18,5438	2,81921	7,00	30,00
devamlılıkbagliligi	320	18,8281	4,03105	8,00	30,00
normatifbaglilik	320	19,1594	3,71174	10,00	29,00
üni	320	9,48	6,638	1	20

### Test Statistics<sup>a</sup>

	duygusalb aglilik	devamlılık baglilik	normatifb aglilik	adilislem
Mann-Whitney U	10359,00	10338,00	9573,000	10762,50
Wilcoxon W	34890,00	15288,00	14523,00	15712,50
Z	-,769	-,789	-1,793	-,232
Asymp. Sig. (2-tailed)	,442	,430	,073	,817

a. Grouping Variable: med

### Ranks

	idari görev	N	Mean Rank	Sum of Ranks
duygusalbaglilik	görevli	58	165,31	9588,00
	görevli değil	262	159,44	41772,00
	Total	320		
devamlılıkbaglilik	görevli	58	164,92	9565,50
	görevli değil	262	159,52	41794,50
	Total	320		
normatifbaglilik	görevli	58	168,42	9768,50
	görevli değil	262	158,75	41591,50
	Total	320		
adilislem	görevli	58	193,41	11217,50
	görevli değil	262	153,22	40142,50
	Total	320		

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
duygusalbaglilik	320	18,5438	2,81921	7,00	30,00
devamlılıkbaglilik	320	18,8281	4,03105	8,00	30,00
normatifbaglilik	320	19,1594	3,71174	10,00	29,00
adilislem	320	18,0906	6,24635	6,00	30,00
sporgeç	320	1,12	,320	1	2



**Ranks**

	sporgeç	N	Mean Rank	Sum of Ranks
duygusalbaglilik	eski sporcu	283	159,45	45124,00
	sporcu degil	37	168,54	6236,00
	Total	320		
devamlilikbaglilik	eski sporcu	283	159,16	45043,50
	sporcu degil	37	170,72	6316,50
	Total	320		
normatifbaglilik	eski sporcu	283	160,79	45504,00
	sporcu degil	37	158,27	5856,00
	Total	320		
adilistem	eski sporcu	283	160,92	45541,50
	sporcu degil	37	157,26	5818,50
	Total	320		

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	duygusalbaglilik	devamlilikbaglilik	normatifbaglilik	adilistem
Mann-Whitney U	4938,000	4857,500	5153,000	5115,500
Wilcoxon W	45124,00	45043,50	5856,000	5818,500
Z	-,570	-,717	-,156	-,227
Asymp. Sig. (2-tailed)	,569	,474	,876	,820

a. Grouping Variable: sporgeç

**Ranks**

	ünvan	N	Mean Rank
adilistem	arş.gör	82	163,18
	ögr.gör	99	169,50
	dok.	27	121,91
	yard.doç	74	158,36
	doç.	31	158,61
	prof.	7	181,57
	Total	320	
duygusalbaglilik	arş.gör	82	163,95
	ögr.gör	99	159,39
	dok.	27	185,50
	yard.doç	74	151,32
	doç.	31	158,90
	prof.	7	143,43
	Total	320	
devamlilikbaglilik	arş.gör	82	162,79
	ögr.gör	99	159,35
	dok.	27	164,39
	yard.doç	74	159,64
	doç.	31	167,74
	prof.	7	112,00
	Total	320	
normatifbaglilik	arş.gör	82	158,10
	ögr.gör	99	162,71
	dok.	27	147,61
	yard.doç	74	163,01
	doç.	31	155,52
	prof.	7	202,57
	Total	320	

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	adilislem	duygusalb aglilik	devamlilik baglilik	normatifb aglilik
Chi-Square	60,801	20,667	31,665	33,163
df	19	19	19	19
Asymp. Sig.	,000	,356	,034	,023

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: üni

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	adilislem	duygusalb aglilik	devamlilik baglilik	normatifb aglilik
Chi-Square	6,135	3,157	2,248	2,244
df	5	5	5	5
Asymp. Sig.	,293	,676	,814	,814

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: ünvan

**Descriptive Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
adilislem	320	18,0906	6,24635	6,00	30,00
duygusalbaglilik	320	18,5438	2,81921	7,00	30,00
devamlilikbaglilik	320	18,8281	4,03105	8,00	30,00
normatifbaglilik	320	19,1594	3,71174	10,00	29,00
çalışmassa	320	3,87	1,692	1	6

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	adilislem	duygusalb aglilik	devamlilik baglilik	normatifb aglilik
Chi-Square	4,227	3,937	5,457	4,680
df	5	5	5	5
Asymp. Sig.	,517	,558	,363	,456

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: çalışmassa

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	adilislem	duygusalbaglilik	devamlilikbaglilik	normatifbaglilik
Chi-Square	6,062	4,077	3,888	1,019
df	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,195	,396	,421	,907

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: yasnew

**Ranks**

	çalışmassa	N	Mean Rank
adilislem	1 yıldan az	23	180,04
	1-5 yıl arası	71	154,25
	6-10 yıl arası	44	180,64
	11-15 yıl arası	56	159,39
	16-20 yıl arası	40	158,35
	21 yıl ve üzeri	86	151,85
	Total	320	
duygusalbaglilik	1 yıldan az	23	161,37
	1-5 yıl arası	71	174,07
	6-10 yıl arası	44	149,45
	11-15 yıl arası	56	150,63
	16-20 yıl arası	40	173,25
	21 yıl ve üzeri	86	155,22
	Total	320	
devamlilikbaglilik	1 yıldan az	23	170,35
	1-5 yıl arası	71	155,89
	6-10 yıl arası	44	156,22
	11-15 yıl arası	56	149,83
	16-20 yıl arası	40	189,88
	21 yıl ve üzeri	86	157,15
	Total	320	
normatifbaglilik	1 yıldan az	23	165,48
	1-5 yıl arası	71	162,39
	6-10 yıl arası	44	153,07
	11-15 yıl arası	56	148,37
	16-20 yıl arası	40	186,63
	21 yıl ve üzeri	86	157,16
	Total	320	

**Descriptive Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
adilislem	320	18,0906	6,24635	6,00	30,00
duygusalbaglilik	320	18,5438	2,81921	7,00	30,00
devamlilikbaglilik	320	18,8281	4,03105	8,00	30,00
normatifbaglilik	320	19,1594	3,71174	10,00	29,00
yasnew	320	2,6156	1,22886	1,00	5,00

## Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum	Percentiles		
						25th	50th (Median)	75th
adilislem	320	18,0906	6,24635	6,00	30,00	14,0000	18,0000	23,0000
duygusalbaglilik	320	18,5438	2,81921	7,00	30,00	17,0000	18,0000	20,0000
devamlilikbaglilik	320	18,8281	4,03105	8,00	30,00	16,0000	19,0000	22,0000
normatifbaglilik	320	19,1594	3,71174	10,00	29,00	17,0000	19,0000	22,0000
cins	320	1,78	,414	1	2	2,00	2,00	2,00

## Ranks

	yasnew	N	Mean Rank
adilislem	1,00	70	155,79
	2,00	91	156,27
	3,00	76	175,41
	4,00	58	143,07
	5,00	25	184,20
	Total	320	
duygusalbaglilik	1,00	70	177,83
	2,00	91	150,73
	3,00	76	163,45
	4,00	58	154,14
	5,00	25	153,34
	Total	320	
devamlilikbaglilik	1,00	70	156,90
	2,00	91	155,64
	3,00	76	173,84
	4,00	58	165,54
	5,00	25	136,00
	Total	320	
normatifbaglilik	1,00	70	155,24
	2,00	91	156,15
	3,00	76	168,32
	4,00	58	162,25
	5,00	25	163,22
	Total	320	

Test Statistics<sup>a</sup>

	adilislem	duygusalbaglilik	devamlilikbaglilik	normatifbaglilik
Mann-Whitney U	7920,000	8318,500	8734,000	8546,000
Wilcoxon W	39295,000	39693,500	40109,000	39921,000
Z	-1,215	-,639	-,023	-,299
Asymp. Sig. (2-tailed)	,224	,523	,981	,765

a. Grouping Variable: cins

Test Statistics<sup>a,b</sup>

	adilislem	duygusalbaglilik	devamlilikbaglilik	normatifbaglilik
Chi-Square	6,135	3,157	2,248	2,244
df	5	5	5	5
Asymp. Sig.	,293	,676	,814	,814

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: ünvan

## Correlations

			yaş	duygusalbaglilik	devamlılıkbaglilik	normatifbaglilik	adilislem
Spearman's rho	yaş	Correlation Coefficient	1,000	-,048	,016	,045	,018
		Sig. (2-tailed)	.	,392	,769	,418	,744
		N	320	320	320	320	320
	duygusalbaglilik	Correlation Coefficient	-,048	1,000	,172**	,099	-,012
		Sig. (2-tailed)	,392	.	,002	,077	,830
		N	320	320	320	320	320
	devamlılıkbaglilik	Correlation Coefficient	,016	,172**	1,000	,360**	,098
		Sig. (2-tailed)	,769	,002	.	,000	,079
		N	320	320	320	320	320
	normatifbaglilik	Correlation Coefficient	,045	,099	,360**	1,000	,362**
		Sig. (2-tailed)	,418	,077	,000	.	,000
		N	320	320	320	320	320
	adilislem	Correlation Coefficient	,018	-,012	,098	,362**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,744	,830	,079	,000	.
		N	320	320	320	320	320

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Ranks

cins		N	Mean Rank	Sum of Ranks
adilislem	Kadın	70	172,36	12065,00
	Erkek	250	157,18	39295,00
	Total	320		
duygusalbaglilik	Kadın	70	166,66	11666,50
	Erkek	250	158,77	39693,50
	Total	320		
devamlılıkbaglilik	Kadın	70	160,73	11251,00
	Erkek	250	160,44	40109,00
	Total	320		
normatifbaglilik	Kadın	70	163,41	11439,00
	Erkek	250	159,68	39921,00
	Total	320		

Test Statistics<sup>a,b</sup>

	adilislem	duygusalbaglilik	devamlılıkbaglilik	normatifbaglilik
Chi-Square	4,227	3,937	5,457	4,680
df	5	5	5	5
Asymp. Sig.	,517	,558	,363	,456

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: çalışmassa

## Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
duygusalbaglilik	1,00	70	19,0429	2,69963	,32267	18,3992	19,6866	13,00	30,00
	2,00	91	18,2857	2,32993	,24424	17,8005	18,7709	14,00	28,00
	3,00	76	18,6974	2,87991	,33035	18,0393	19,3555	13,00	27,00
	4,00	58	18,2069	3,06513	,40247	17,4010	19,0128	7,00	26,00
	5,00	25	18,4000	3,84057	,76811	16,8147	19,9853	12,00	30,00
	Total	320	18,5438	2,81921	,15760	18,2337	18,8538	7,00	30,00
devamlilikbaglilik	1,00	70	18,7857	4,19763	,50171	17,7848	19,7866	8,00	28,00
	2,00	91	18,5055	4,45315	,46682	17,5781	19,4329	9,00	29,00
	3,00	76	19,2763	3,64270	,41785	18,4439	20,1087	9,00	26,00
	4,00	58	19,0517	3,57095	,46889	18,1128	19,9907	11,00	27,00
	5,00	25	18,2400	4,20595	,84119	16,5039	19,9761	11,00	30,00
	Total	320	18,8281	4,03105	,22534	18,3848	19,2715	8,00	30,00
normatifbaglilik	1,00	70	18,8714	3,77989	,45178	17,9701	19,7727	10,00	27,00
	2,00	91	19,0110	3,73421	,39145	18,2333	19,7887	10,00	29,00
	3,00	76	19,5789	3,63781	,41729	18,7477	20,4102	12,00	29,00
	4,00	58	19,1207	3,83464	,50351	18,1124	20,1290	10,00	26,00
	5,00	25	19,3200	3,54401	,70880	17,8571	20,7829	13,00	26,00
	Total	320	19,1594	3,71174	,20749	18,7511	19,5676	10,00	29,00
adildagilim	1,00	70	15,4286	4,54469	,54319	14,3449	16,5122	5,00	25,00
	2,00	91	15,7692	4,46487	,46805	14,8394	16,6991	5,00	25,00
	3,00	76	15,9211	4,24190	,48658	14,9517	16,8904	5,00	25,00
	4,00	58	14,9310	4,67116	,61335	13,7028	16,1593	5,00	25,00
	5,00	25	16,3600	3,78462	,75692	14,7978	17,9222	8,00	25,00
	Total	320	15,6250	4,41180	,24663	15,1398	16,1102	5,00	25,00
adiletilesim	1,00	70	30,3429	9,64724	1,15307	28,0426	32,6432	9,00	45,00
	2,00	91	30,2967	10,73467	1,12530	28,0611	32,5323	9,00	65,00
	3,00	76	31,6316	8,75114	1,00382	29,6319	33,6313	10,00	45,00
	4,00	58	28,8103	10,07943	1,32349	26,1601	31,4606	9,00	45,00
	5,00	25	32,6800	8,03492	1,60698	29,3633	35,9967	12,00	45,00
	Total	320	30,5406	9,74011	,54449	29,4694	31,6119	9,00	65,00
adilislem	1,00	70	17,8000	5,79505	,69264	16,4182	19,1818	6,00	30,00
	2,00	91	17,7033	6,68413	,70069	16,3113	19,0953	6,00	30,00
	3,00	76	19,0395	6,19557	,71068	17,6237	20,4552	6,00	30,00
	4,00	58	17,0517	6,26441	,82256	15,4046	18,6989	6,00	30,00
	5,00	25	19,8400	5,64712	1,12942	17,5090	22,1710	9,00	30,00
	Total	320	18,0906	6,24635	,34918	17,4036	18,7776	6,00	30,00

## Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
adilislem	320	18,0906	6,24635	6,00	30,00
duygusalbaglilik	320	18,5438	2,81921	7,00	30,00
devamlilikbaglilik	320	18,8281	4,03105	8,00	30,00
normatifbaglilik	320	19,1594	3,71174	10,00	29,00
çalışmassa	320	3,87	1,692	1	6

Test Statistics<sup>a,b</sup>

	adilislem	duygusalb aglilik	devamlilik baglilik	normatifb aglilik
Chi-Square	6,062	4,077	3,888	1,019
df	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,195	,396	,421	,907

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: yasnew

**Ranks**

	çalışmassa	N	Mean Rank
adilisleme	1 yıldan az	23	180,04
	1-5 yıl arası	71	154,25
	6-10 yıl arası	44	180,64
	11-15 yıl arası	56	159,39
	16-20 yıl arası	40	158,35
	21 yıl ve üzeri	86	151,85
	Total	320	
duygusalbağlılık	1 yıldan az	23	161,37
	1-5 yıl arası	71	174,07
	6-10 yıl arası	44	149,45
	11-15 yıl arası	56	150,63
	16-20 yıl arası	40	173,25
	21 yıl ve üzeri	86	155,22
	Total	320	
devamlılıkbağlılığı	1 yıldan az	23	170,35
	1-5 yıl arası	71	155,89
	6-10 yıl arası	44	156,22
	11-15 yıl arası	56	149,83
	16-20 yıl arası	40	189,88
	21 yıl ve üzeri	86	157,15
	Total	320	
normatifbağlılık	1 yıldan az	23	165,48
	1-5 yıl arası	71	162,39
	6-10 yıl arası	44	153,07
	11-15 yıl arası	56	148,37
	16-20 yıl arası	40	186,63
	21 yıl ve üzeri	86	157,16
	Total	320	

**Descriptive Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
adilisleme	320	18,0906	6,24635	6,00	30,00
duygusalbağlılık	320	18,5438	2,81921	7,00	30,00
devamlılıkbağlılığı	320	18,8281	4,03105	8,00	30,00
normatifbağlılık	320	19,1594	3,71174	10,00	29,00
yasnew	320	2,6156	1,22886	1,00	5,00

## Ranks

	yaşnew	N	Mean Rank
adilislem	1,00	70	155,79
	2,00	91	156,27
	3,00	76	175,41
	4,00	58	143,07
	5,00	25	184,20
	Total	320	
duygusalbaglilik	1,00	70	177,83
	2,00	91	150,73
	3,00	76	163,45
	4,00	58	154,14
	5,00	25	153,34
	Total	320	
devamlılıkbagliligi	1,00	70	156,90
	2,00	91	155,64
	3,00	76	173,84
	4,00	58	165,54
	5,00	25	136,00
	Total	320	
normatifbaglilik	1,00	70	155,24
	2,00	91	156,15
	3,00	76	168,32
	4,00	58	162,25
	5,00	25	163,22
	Total	320	

## Correlations

			yaş	duygusalbaglilik	devamlılıkbagliligi	normatifbaglilik	adilislem
Spearman's rho	yaş	Correlation Coefficient	1,000	-,048	,016	,045	,018
		Sig. (2-tailed)	.	,392	,769	,418	,744
		N	320	320	320	320	320
	duygusalbaglilik	Correlation Coefficient	-,048	1,000	,172**	,099	-,012
		Sig. (2-tailed)	,392	.	,002	,077	,830
		N	320	320	320	320	320
	devamlılıkbagliligi	Correlation Coefficient	,016	,172**	1,000	,360**	,098
		Sig. (2-tailed)	,769	,002	.	,000	,079
		N	320	320	320	320	320
	normatifbaglilik	Correlation Coefficient	,045	,099	,360**	1,000	,362**
		Sig. (2-tailed)	,418	,077	,000	.	,000
		N	320	320	320	320	320
	adilislem	Correlation Coefficient	,018	-,012	,098	,362**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,744	,830	,079	,000	.
		N	320	320	320	320	320

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



## Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum	Percentiles		
						25th	50th (Median)	75th
adilislem	320	18,0906	6,24635	6,00	30,00	14,0000	18,0000	23,0000
duygusalbaglilik	320	18,5438	2,81921	7,00	30,00	17,0000	18,0000	20,0000
devamlilikbagliligi	320	18,8281	4,03105	8,00	30,00	16,0000	19,0000	22,0000
normatifbaglilik	320	19,1594	3,71174	10,00	29,00	17,0000	19,0000	22,0000
cins	320	1,78	,414	1	2	2,00	2,00	2,00

## Ranks

	cins	N	Mean Rank	Sum of Ranks
adilislem	Kadın	70	172,36	12065,00
	Erkek	250	157,18	39295,00
	Total	320		
duygusalbaglilik	Kadın	70	166,66	11666,50
	Erkek	250	158,77	39693,50
	Total	320		
devamlilikbagliligi	Kadın	70	160,73	11251,00
	Erkek	250	160,44	40109,00
	Total	320		
normatifbaglilik	Kadın	70	163,41	11439,00
	Erkek	250	159,68	39921,00
	Total	320		

Test Statistics<sup>a</sup>

	adilislem	duygusalbaglilik	devamlilikbagliligi	normatifbaglilik
Mann-Whitney U	7920,000	8318,500	8734,000	8546,000
Wilcoxon W	39295,000	39693,500	40109,000	39921,000
Z	-1,215	-,639	-,023	-,299
Asymp. Sig. (2-tailed)	,224	,523	,981	,765

a. Grouping Variable: cins

## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
duygusalbaglilik	Between Groups	32,388	4	8,097	1,019	,398
	Within Groups	2503,000	315	7,946		
	Total	2535,388	319			
devamlilikbagliligi	Between Groups	36,412	4	9,103	,557	,694
	Within Groups	5147,135	315	16,340		
	Total	5183,547	319			
normatifbaglilik	Between Groups	21,919	4	5,480	,395	,812
	Within Groups	4372,953	315	13,882		
	Total	4394,872	319			
adildagilim	Between Groups	52,693	4	13,173	,674	,610
	Within Groups	6156,307	315	19,544		
	Total	6209,000	319			
adiletkilesim	Between Groups	386,673	4	96,668	1,019	,397
	Within Groups	29876,798	315	94,847		
	Total	30263,472	319			
adilislem	Between Groups	227,096	4	56,774	1,464	,213
	Within Groups	12219,275	315	38,791		
	Total	12446,372	319			