



T.C.  
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İşletme Yönetimi

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ İŞE  
BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ: BİR  
ARAŞTIRMA

İBRAHİM AVCI  
175100162

Danışman: Prof. Dr. Cem Cüneyt ARSLANTAŞ

İstanbul 2019



T.C.  
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İşletme Yönetimi

ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET  
ALGILARININ İŞE BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ  
ÜZERİNE ETKİSİ: BİR ARAŞTIRMA  
Tez

İBRAHİM AVCI

## YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının İşe Bağlılık ve İş Tatmini Üzerine Etkisi” adlı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve araştırmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

İBRAHİM AVCI

## ONAY

Tezimin / raporunun kâğıt ve elektronik kopyalarının İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Tezimin / Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

İBRAHİM AVCI

# ÖZET

## ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ İŞE BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ: BİR ARAŞTIRMA

**İBRAHİM AVCI**

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Cem Cüneyt ARSLANTAŞ Ocak,

2019 - 219 sayfa

Zaman geçtikçe kurumlar açısından adaleti sağlamak, izlediği politikalar ile çalışanlarını memnun etmek, toplumsal bir imaj gayesiyle rakip kuruluşlara örnek olmak en büyük çaba haline gelmiştir. Pek tabi bu çabaların özünde de işletmeler, kuruma bağlı insan kaynağını kazanmanın getirisinin mevcut verimliliği artıracağı, bu sayede sürekliliğin sağlanacağı bilincine varmışlardır. İnsan faktörü, örgütler için adalet ne kadar gerekliyse o derece önemli hale gelmiştir. Bu çalışma da, çalışanların örgütsel adalet algılarının, işe bağlılıkları ve iş tatminleri üzerindeki etkisinin ölçümüne yönelik olarak hazırlanmıştır. Araştırma, İstanbul'da bulunan özel bir vakıf üniversitesinin yüksek lisans işletme okuyan ve aynı zamanda farklı iş kollarında çalışan 222 kişiyle anket uygulaması yapılarak gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın sonuçlarına göre; çalışanlar açısından algılanan adalet bilinci daha çok dağıtım adilliği ile ilgilidir. Çalışanların işe bağlılıklarında cinsiyet, yaş ve deneyim değişkenlerine göre farklılaşmalar görülmüştür. Aynı zamanda çalışanların dağıtım ve işlem adaletine ilişkin algılarının işe bağlılıkları ve iş tatminleri üzerinde etkisi olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Adalet, işe bağlılık, iş tatmini

**ABSTRACT**  
**THE IMPACT OF EMPLOYEES 'ORGANIZATIONAL  
JUSTICE PERCEPTIONS ON WORK RELIABILITY  
AND JOB SATISFACTION: A RESEARCH**

**İBRAHİM AVCI**

Graduate Thesis, Department of Business Administration

Supervisor: Prof. Dr. Cem Cüneyt ARSLANTAŞ

January, 2019 - 219 pages

As time goes by, it has been the greatest effort to provide justice for institutions, to satisfy its employees with the policies followed, and to be an example for competing organizations for a social image. At the core of these efforts, enterprises have become aware that the efficiency of gaining the human resources of the institution will increase the existing efficiency and thus ensure continuity. The human factor has become so important for organizations that justice is necessary. This study was designed to measure the employees' perception of organizational justice, their commitment to work and their job satisfaction. The research has been carried out with a questionnaire applied to 222 people working in different business lines of a private foundation university in Istanbul.

According to the results of the study; The sense of justice perceived in terms of employees is more related to distribution fairness. There are differentiations according to gender, age and experience variables. At the same time, it was determined that employees' perceptions about distribution and transaction justice had an impact on job loyalty and job satisfaction.

**Key Words:** Organizational Justice, loyalty to work, job satisfaction

# ÖNSÖZ

“Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının İşe Bağlılık ve İş Tatmini Üzerine Etkisi” konulu yüksek lisans tez çalışmamda akademik desteklerini, bilgi ve birikimlerini esirgemeyen değerli hocam Prof. Dr. Cem Cüneyt Arslantaş’a ilgi ve desteklerinden dolayı çok teşekkür ederim.

Benim için zor, meşakkatli bir o kadar da bilgiyle, öğrenmeyle geçen tez sürecim boyunca yardımlarını ve desteklerini esirgemeyen başta Sayın Ayşe Özkavaklı ve Birsal Baksel olmak üzere çok değerli Arel Üniversitesi çalışanlarına, arkadaşlarıma ve hocalarıma çok teşekkür ederim. Her insanın hayatında, zorlukları karşısında kolaylık sağlayan dostları vardır. Tez sürecim boyunca yanımda olduklarını sürekli hissettiğim, varlıklarıyla hayatımı daha da anlamlandıran değerli dostlarım Hakan Acaroğulları’na, Duygu Dalkılıç’a, Orçun ve Gizem Doğan’a çok teşekkür ederim. Arel Üniversitesinin bana kattığı, bir çalışandan çok abla gibi gördüğüm Sayın İlkay Gözükara’ya, bir çalışandan çok arkadaşça yaklaşımı ile Deha Üstün’e ve beraberce bir ekipten çok aile gibi gördüğüm başta Ender Bilar olmak üzere Arel Üniversitesi Kütüphanesi çalışanlarına çok teşekkür ederim. Beni nerede olursam olayım sürekli kendilerinden biri gibi görüp, sevip sayan çok değerli dostlarım Arel Üniversitesi enstitüsü çalışanlarına teşekkürü borç bilirim.

Hayatımdaki en büyük destekçilerim olan aileme sonsuz teşekkür ederim. Gecelere kadar gözümü kırpmadığım zamanlarda sürekli yardım edebilme telaşıyla etrafımda olan, sevgiyle şefkatle sarıp, sıkıntıma derdime ortak olmaya çalışan yüreği güzel, gönlü güzel annem Sevim Avcı’ya en büyük sevgilerimi ve saygılarımı sunarım. Dara düştüğüm her anımda sorgusuz güvenebileceğim babam Erhan Avcı’ya, bin bir kafa ütölemelerime rağmen bana sabırla katlanan biricik kardeşlerim İlknur Güneş ve İrem Nur Avcı’ya şükranlarımı sunarım. Tez sürecim boyunca yardımlarını gördüğüm, desteklerini hissettiğim adını sayamadığım bütün arkadaşlarıma, büyüklerime, dostlarıma ve hocalarıma katkıları için teşekkür ederim.

# İÇİNDEKİLER

|                        | Sayfa |
|------------------------|-------|
| ÖZET .....             | i     |
| ABSTRACT .....         | ii    |
| ÖNSÖZ .....            | iii   |
| İÇİNDEKİLER .....      | iv    |
| ŞEKİLLER LİSTESİ ..... | x     |
| TABLolar LİSTESİ ..... | xi    |
| GİRİŞ.....             | 1     |

## 1. BÖLÜM

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1.1. ÖRGÜTSEL ADALET .....</b>                           | <b>2</b>  |
| 1.1.1. Tanımı ve Gelişimi .....                             | 2         |
| 1.1.2. Örgütsel Adaletin Boyutları .....                    | 10        |
| 1.1.2.1. Dağıtım Adaleti .....                              | 10        |
| 1.1.2.2. İşlemsel Adalet .....                              | 14        |
| 1.1.2.3. Etkileşim Adaleti .....                            | 19        |
| 1.1.2.3.1. Kişilerarası ve Bilgisel etkileşim adaleti ..... | 22        |
| 1.1.3. Örgütsel Adalet Teorileri .....                      | 24        |
| 1.1.3.1. Reaktif (Tepkisel) İçerik Teorileri .....          | 27        |
| 1.1.3.2. Proaktif (Önlemsel) İçerik Teorileri .....         | 31        |
| 1.1.3.3. Reaktif (Tepkisel) Süreç Teorileri .....           | 34        |
| 1.1.3.4. Proaktif (Önlemsel) Süreç Teorileri .....          | 35        |
| 1.1.4. Örgütsel Adalet ile ilgili Yapılmış Çalışmalar ..... | 40        |
| <b>1.2. İŞ TATMİNİ .....</b>                                | <b>46</b> |
| 1.2.1. Tanımı ve Önemi .....                                | 46        |
| 1.2.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler .....               | 48        |
| 1.2.2.1. Örgütsel Faktörler .....                           | 49        |



|            |  |    |
|------------|--|----|
| 1.2.2.1.1. | Ücret -----  | 49 |
| 1.2.2.1.2. | Çalışma Ortamı -----   | 50 |
| 1.2.2.1.3. | Terfi Olanakları -----   | 50 |
| 1.2.2.1.4. | Yönetim Anlayışı ve Politikalar -----                                | 51 |
| 1.2.2.1.5. | Yapılan İşin Niteliği -----  | 52 |
| 1.2.2.1.6. | İş Arkadaşları veya İş Grupları -----                                | 52 |
| 1.2.2.1.7. | Örgütsel Bağlılık -----  | 53 |
| 1.2.2.1.8. | İş Stresi -----  | 54 |
| 1.2.2.2.   | Bireysel Faktörler -----   | 54 |
| 1.2.2.2.1. | Cinsiyet -----   | 54 |
| 1.2.2.2.2. | Yaş -----  | 55 |
| 1.2.2.2.3. | Eğitim Durumu -----  | 55 |
| 1.2.2.2.4. | Çalışanın Hizmet Süresi -----  | 56 |
| 1.2.3.     | İş Tatminsizliğinin İfade Biçimleri -----                            | 56 |
| 1.2.4.     | İş Tatmini İle Alakalı Çeşitli Kuramsal Yaklaşımlar -----            | 58 |
| 1.2.4.1.   | Kapsamsal Kuramlar -----   | 58 |
| 1.2.4.1.1. | Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı -                            | 59 |
| 1.2.4.1.2. | Mcclelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı ---                            | 60 |
| 1.2.4.1.3. | Alderfer'in VİG (ERG) Kuramı -----                                   | 62 |
| 1.2.4.1.4. | Herzberg'in Çift Faktör Kuramı -----                                 | 63 |
| 1.2.4.1.5. | Douglas Mc Gregor'un (X) ve (Y) Kuramı -                             | 66 |
| 1.2.4.2.   | Süreçsel Kuramlar -----  | 69 |
| 1.2.4.2.1. | Victor Vroom'un Beklenti Kuramı -----                                | 70 |
| 1.2.4.2.2. | Porter ve Lawler'in Beklenti Kuramı -----                            | 72 |
| 1.2.4.2.3. | Davranış Şartlandırması Kuramı -----                                 | 75 |
| 1.2.4.2.4. | Edwin Locke'un Amaç Kuramı -----                                     | 78 |
| 1.2.4.2.5. | Adams'ın Eşitlik (Adalet) Kuramı -----                               | 82 |
| 1.2.4.3.   | Çeşitli Faktörlerle İlişkili Olarak Ortaya Çıkan Bazı Kuramlar ----- | 85 |
| 1.2.4.3.1. | Sosyal Etki Teorisi/Kuramı -----                                     | 85 |
| 1.2.4.3.2. | İş Özellikleri Modeli -----  | 85 |
| 1.2.4.3.3. | Cornell Modeli -----   | 86 |

|   |           |
|---|-----------|
| 1.2.4.3.4. Yaşam - İş Tatmini Teorileri -----                 | 87        |
| 1.2.4.3.5. Performans - Tatmin Teorileri -----                | 89        |
| 1.2.4.3.6. Motivasyon - İş Tatmini Teorileri -----            | 90        |
| 1.2.5. İş Tatmini İle İlgili Yapılmış Çalışmalar -----        | 90        |
| <b>1.3. İŞE BAĞLILIK -----</b>                                | <b>96</b> |
| 1.3.1. Tanımı ve Önemi -----                                  | 96        |
| 1.3.2. İş Yaşamında Bağlılık Türleri -----                    | 100       |
| 1.3.3. İş yerindeki Örgütsel Bağlılığın Temel Boyutları ----- | 103       |
| 1.3.3.1. Uyum Boyutu -----                                    | 103       |
| 1.3.3.2. Değer Uygunluğu -----                                | 104       |
| 1.3.3.3. İçselleştirme Boyutu -----                           | 104       |
| 1.3.4. İşe Bağlılıkla ilgili Bazı Yaklaşımlar -----           | 105       |
| 1.3.4.1. O'reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Modeli ---  | 107       |
| 1.3.4.1.1. Uyum Bağlılığı -----                               | 107       |
| 1.3.4.1.2. Özdeşleşme Bağlılığı -----                         | 108       |
| 1.3.4.1.3. İçselleştirme Bağlılığı -----                      | 108       |
| 1.3.4.2. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Modeli -----           | 108       |
| 1.3.4.2.1. Ahlaki Bağlılık -----                              | 109       |
| 1.3.4.2.2. Hesaplı Bağlılık -----                             | 109       |
| 1.3.4.2.3. Yabancılaştırıcı Bağlılık -----                    | 109       |
| 1.3.4.3. Wiener'in Örgütsel Bağlılık Modeli -----             | 110       |
| 1.3.4.3.1. Araçsal Bağlılık -----                             | 110       |
| 1.3.4.3.2. Örgütsel Bağlılık -----                            | 110       |
| 1.3.4.4. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Modeli -----             | 111       |
| 1.3.4.4.1. Devam Bağlılığı -----                              | 111       |
| 1.3.4.4.2. Birleşme Bağlılığı -----                           | 111       |
| 1.3.4.4.3. Kontrol Bağlılığı -----                            | 112       |
| 1.3.4.5. Buchanan II'nin Örgütsel Bağlılık Modeli -----       | 113       |
| 1.3.4.6. Katz ve Kahn'ın Örgütsel Bağlılık Modeli -----       | 113       |
| 1.3.4.7. Staw ve Salancik'in Örgütsel Bağlılık Modeli -----   | 114       |
| 1.3.4.8. Mowday, Steers ve Porter'ın Örgütsel Bağlılık        |           |

|   |     |
|---|-----|
| Modeli -----  | 115 |
| <b>1.3.4.9.</b> Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Modeli -----   | 118 |
| <b>1.3.4.10.</b> Becker'in Yan Bahis Örgütsel Bağlılık Modeli ----- | 120 |
| <b>1.3.4.11.</b> Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Modeli -----   | 123 |
| <b>1.3.4.11.1.</b> Duygusal Bağlılık -----                          | 124 |
| <b>1.3.4.11.2.</b> Devam Bağlılığı -----                            | 126 |
| <b>1.3.4.11.3.</b> Normatif Bağlılık -----                          | 129 |
| <b>1.3.5.</b> İşe Bağlılık İle İlgili Yapılmış Çalışmalar -----     | 130 |

## **2. BÖLÜM YÖNTEM VE BULGULAR**

|   |     |
|---|-----|
| <b>2.1.</b> Araştırmanın Amacı ve Önemi -----   | 136 |
| <b>2.2.</b> Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları -----  | 137 |
| <b>2.3.</b> Araştırmanın Yöntemi -----  | 138 |
| <b>2.4.</b> Araştırmada Kullanılan Ölçekler -----   | 139 |
| <b>2.4.1.</b> İşe Bağlılık Ölçeği -----   | 139 |
| <b>2.4.2.</b> İş Tatmini Ölçeği -----   | 140 |
| <b>2.4.3.</b> Örgütsel Adalet Ölçeği -----  | 141 |
| <b>2.5.</b> Araştırmanın Modeli -----   | 142 |
| <b>2.6.</b> Araştırmanın Hipotezleri -----  | 143 |
| <b>2.7.</b> Verilerin Analizi -----   | 144 |
| <b>2.7.1.</b> Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik ve Geçerlilik -----  | 145 |
| <b>2.7.2.</b> Ölçeklere İlişkin Faktör Analizi -----  | 149 |
| <b>2.7.3.</b> Değişkenlere İlişkin Ortalama Değerler -----  | 153 |
| <b>2.8.</b> Verilerin Bulguları -----   | 155 |
| <b>2.8.1.</b> Araştırmaya Konu Olan Çalışanların Demografik<br>Dağılımlarına İlişkin Bulgular -----   | 155 |
| <b>2.8.2.</b> Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Bulgular -----  | 157 |
| <b>2.8.2.1.</b> Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Cinsiyet<br>Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine<br>Yönelik Bulgular ----- | 157 |
| <b>2.8.2.2.</b> Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Yaş  |     |

|   |            |
|---|------------|
| Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine<br>Yönelik Bulgular -----  | 158        |
| <b>2.8.2.3.Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Deneyim</b><br>Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine<br>Yönelik Bulgular ----- | 160        |
| <b>2.8.3. Çalışanların İşe Bağlılıklarına İlişkin Bulgular -----</b>  | <b>162</b> |
| <b>2.8.3.1.Çalışanların İşe Bağlılıklarının Cinsiyet</b><br>Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine<br>Yönelik Bulgular -----        | 162        |
| <b>2.8.3.2.Çalışanların İşe Bağlılıklarının Yaş</b><br>Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine<br>Yönelik Bulgular -----             | 163        |
| <b>2.8.3.3.Çalışanların İşe Bağlılıklarının Deneyim</b><br>Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine<br>Yönelik Bulgular -----         | 167        |
| <b>2.8.4. Çalışanların İş Tatminlerine İlişkin Bulgular -----</b>   | <b>170</b> |
| <b>2.8.4.1.Çalışanların İş Tatminlerinin Cinsiyet</b><br>Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine<br>Yönelik Bulgular -----           | 170        |
| <b>2.8.4.2.Çalışanların İş Tatminlerinin Yaş</b><br>Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine<br>Yönelik Bulgular -----                | 171        |
| <b>2.8.4.3.Çalışanların İş Tatminlerinin Deneyim</b><br>Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine<br>Yönelik Bulgular -----            | 173        |
| <b>2.8.5. Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları İle İşe Bağlılıkları<br/>ve İş Tatminleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular -</b>            | <b>174</b> |
| <b>2.8.6. Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının İşe Bağlılıkları<br/>Üzerindeki Etkisine Yönelik Bulgular -----</b>                          | <b>177</b> |
| <b>2.8.6.1.Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının İşe İstek<br/>Duymaları Üzerindeki Etkisi -----</b>   | <b>177</b> |

|  |     |
|--|-----|
| <b>2.8.6.2.Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının İşe</b>          |     |
| Adanmaları Üzerindeki Etkisi -----                                   | 178 |
| <b>2.8.6.3.Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının İşe</b>          |     |
| Yoğunlaşmaları Üzerindeki Etkisi -----                               | 179 |
| <b>2.8.7. Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının İş Tatminleri</b> |     |
| Üzerindeki Etkisine Yönelik Bulgular -----                           | 180 |
| <b>2.8.7.1.Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının İçsel</b>        |     |
| Doyumları Üzerindeki Etkisi -----                                    | 180 |
| <b>2.8.7.2.Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Dışsal</b>       |     |
| Doyumları Üzerindeki Etkisi -----                                    | 181 |

### **3. BÖLÜM**

### **SONUÇ**

|                                     |            |
|-------------------------------------|------------|
| <b>3.1. Sonuç ve Öneriler -----</b> | <b>183</b> |
| <b>3.2. Kaynakça -----</b>          | <b>195</b> |
| <b>3.3. Ekler -----</b>             | <b>213</b> |

# ŞEKİLLER LİSTESİ

1. Örgütsel Adaletin Oluşumu
2. Örgütsel adaletin boyutları şeması
3. İş Tatminine ya da Tatminsizliğine Etkisi olan Faktörler ve Karşılaştırmalı Sonuçları
4. İş Tatminsizliğine Yönelik Gösterilen Tepkiler
5. İş Yaşamında Bağlılık Türleri
6. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları
7. Örgüt Üyeliğinin Başlangıcındaki Önemli Örgütsel Bağlılık Faktörleri
8. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli
9. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi
10. Alderfer'in ERG Kuramı Hiyerarşisi
11. Tatmin olanlar ile Tatminsizlik Yaşayanların Karşılaştırılması
12. Vroom'un Güdüleme Modeli
13. Lawler ve Porter'in Güdüleme Modeli
14. Klasik Şartlandırma
15. Sonuçsal Şartlandırma
16. Amaçlarla İş Performansı Arasındaki İlişki
17. Eşitlik ve Eşitsizliğin Orantısal Anlatımı
18. Araştırmanın Modeli

# TABLolar LİSTESİ

1. Eşitlik Teorisi
2. Adalet Teorileri
3. Adams'ın Eşitlik Denklemi
4. Adalet Teorilerine Dayanılarak Geliştirilen Modellerin Örgütsel Adalet Türlerinin Oluşumuna Etkisi
5. İş Yaşamında Bağlılık Türleri
6. Herzberg'in Çift Faktör Kuramına Göre Güdüleyici ve Hijyen Etkenler
7. Ölçeklere ve Ölçek Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Katsayıları
8. Örgütsel Adalet İfadelerine Yönelik Toplam Puan ve İfade Puanları Arasındaki Korelasyon Katsayıları
9. İşe Bağlılık İfadelerine Yönelik Toplam Puan ve İfade Puanları Arasındaki Korelasyon Katsayıları
10. İş Tatmini İfadelerine Yönelik Toplam Puan ve İfade Puanları Arasındaki Korelasyon Katsayıları
11. Örgütsel Adalet Ölçeğine Yönelik İfadelerin Faktör Yükleri
12. İşe Bağlılık Ölçeğine Yönelik İfadelerin Faktör Yükleri
13. İş Tatmini Ölçeğine Yönelik İfadelerin Faktör Yükleri
14. Değişkenler ve Boyutlara Yönelik Ortalamalar ve Standart Sapmalar
15. Çalışanların Demografik Özelliklerine Yönelik Frekans ve Yüzde Dağılımları
16. Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik t-testi
17. Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Yaş Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik ANOVA testi
18. Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Deneyim Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik ANOVA testi

19. Çalışanların İşe Bağlılıklarının Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamli Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik t-testi
20. Çalışanların İşe Bağlılıklarının Yaş Değişkenine Göre Anlamli Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik ANOVA testi
21. Çalışanların İşe Bağlılıklarının Deneyim Değişkenine Göre Anlamli Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik ANOVA testi
22. Çalışanların İş Tatminlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamli Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik t-testi
23. Çalışanların İş Tatminlerinin Yaş Değişkenine Göre Anlamli Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik ANOVA testi
24. Çalışanların İş Tatminlerinin Deneyim Değişkenine Göre Anlamli Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik ANOVA testi
25. Örgütsel Adalet, İşe Bağlılık ve İş Tatmini Değişkenleri Arasındaki İlişkiyi Ölçmeye Yönelik Korelasyon Testi
26. Örgütsel Adalet Algılarının İşe İstek Duyma Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi
27. Örgütsel Adalet Algılarının İşe Adanma Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi
28. Örgütsel Adalet Algılarının İşe Yoğunlaşma Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi
29. Örgütsel Adalet Algılarının İçsel Doyum Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi
30. Örgütsel Adalet Algılarının Dışsal Doyum Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi



## GİRİŞ

İşletmelerin günümüz coğrafyasında mevcut başarısını devam ettirebilmeleri için örgüt içinde adaletli bir düzen sağlamaları ve bunu sürekli hale getirebilmeleri önemlidir. Örgütsel hedeflere ulaşma yolunda her işletmenin sahip olacağı en değerli kaynak, işine ve kurumuna sadakatle bağlanmış insan kaynağıdır. Gerek kurumlar açısından, gerekse kurum adına bu görevi icra eden yöneticiler açısından en önem teşkil eden konu ise insan yönetimidir. Karar verici, yaptırma ve uygulatma yetkisine sahip her yönetici, çalışanlarının görev sorumluluklarını iyi belirlemelidir. Çalışanın yapacağı işin inceliklerine göre yeteneklerini göstermesine olanak sağlamalıdır. Onlara görev tanımlaması yaparken adil ve şeffaf olmalıdır. Yapacakları iş, verecekleri emek karşılığında da kazanımlarını eksiksiz sunmalıdır. Bu tür bir çalışma ortamı çalışanların ast ve üstleriyle pozitif ilişkilerde olmalarını, üstüne saygı – kuruma aidiyet duygusu beslemelerine olanak sağlayacaktır. Bu, aynı zamanda örgüt refahı ve huzuru için de bir gerekliliktir.

Çalışan bireylerin kurum içinde algıladıkları adalet, işe yönelik tutumlarını doğrudan etkilemektedir. Her çalışan bağlı olduğu örgütün bir parçası olduğuna göre, kurumların sahip oldukları iş gücüne önem vermeleri, onları doğru yönlendirmeleri ve örgüt hedefleri doğrultusunda harekete geçirmeleri önem arz etmektedir. Örgütler aynı zamanda planlama ve uygulama gibi prosedürel işlemlerinde de hakkaniyetli yaklaşımlar sergilemelidirler. Örgütü bir sistem olarak ele aldığımızda her parçanın birbiri ile etkileşimde olduğunu, her olayın her sonucun parçanın bütününde bir etkilenme ve değişme yaşadığını, gerek düşünsel gerekse fiziksel atılımların sonuçlarında hep bir etki – tepki sürecini görürüz. Çünkü örgütlerde içinde insanları bulundurduğundan sosyal bir yapıdır. Sonuç olarak bireyler elde ettikleri kazanımlarının, duydukları bağlılıklarının yanında aynı zamanda manevi olarak da tatmin olmayı beklerler. Bu onlar için fiziksel ihtiyaçlar kadar önemli bir ihtiyaçtır. Bu sebeple bu çalışmada, çalışanların örgütsel adalet algılarının işe bağlılıkları ve iş tatminleri üzerindeki etkisi araştırılmış, cevap aranmaya çalışılmıştır.

# 1. BÖLÜM

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 1.1. ÖRGÜTSEL ADALET

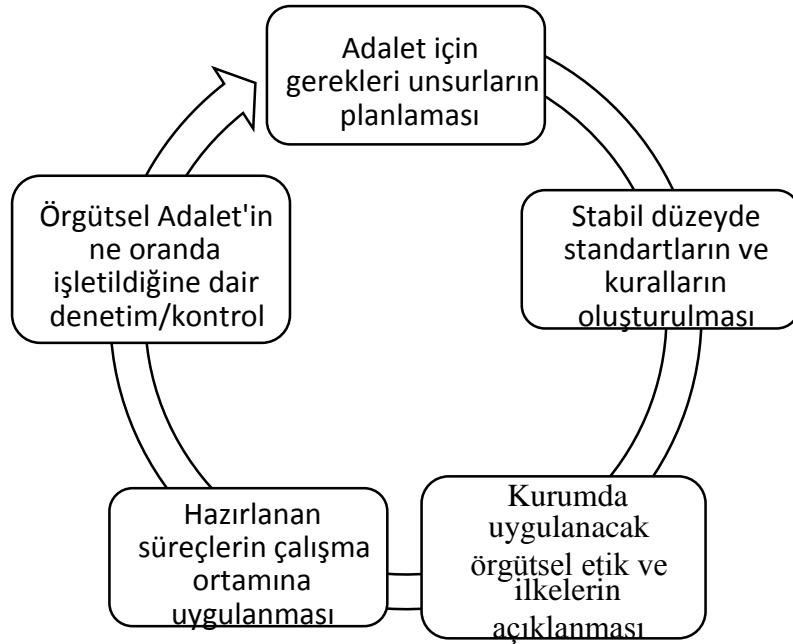
#### 1.1.1. Tanımı ve Gelişimi

Adalet, işletmelerde adil ve ahlaklı bir iş sürecinin gerekliliğidir. Kurumlarda amaca yönelik olarak, kendiliğinden ya doğrudan ya da dolaylı olarak bir birleşim süreci içine girmiş örgütlerdeki dengeyi tutar. Dolayısıyla adaletli bir iş sürecinin başlangıcı eşitlik ilkesi ile sağlanır. Her örgütte, örgütsel amaçlara ulaşmak için, bilindiği üzere birey ve grupların sadece maddi çıkarları değil, aynı zamanda sosyal olarak da doyurulmaları önemlidir. Çalışanların, yöneticilerinin adaletsiz davranışlarına maruz kalması ya da iş paylaşımlarının tutarsız dağıtımını kişilerde üste dair güvensizlik yaratacaktır. Bu güven sorunu çözülmediği sürece büyür. Bu durumda çalışan kişi ya da etkilenen kişiler zamanla yöneticiden daha yukarıları sorgulamaya başlayacak, kuruma karşı olan saygı ve sadakat günden güne azalacaktır. Kişileri inandıramadığınız bir amaç doğrultusunda yönlendiremezsiniz... Öyle ki, sadakat ve minnet duymadığı bir yapıda kalmasını da sağlayamazsınız. Saydığımız tüm bu olumsuzluklar, yapılacak işi, ulaşılabilecek hedefi, elde edilecek başarıyı ve nihayetinde kuruluş amacı olan emelin gerçekleşmesini ya uzatır ya da gerçekleştiremeyecek bir duruma getirir. Tüm bu küçük sebepler, bütünü tamamını etkilemektedir. İşte biz bu bölümde, profesyonel bir iş sürecinin olmazsa olmayanı örgütsel adalet konusundan bahsedeceğiz.

Örgütsel adaletin temelinde eşitlik ilkesi vardır. Eşitlik ilkesinin temeli Jay Adams'a dayanır. J. S. Adams, ABD'nin General Electric işletmesinde güdüleme konusunda bazı araştırma ve deneylerde bulunarak ödül adaletinin,

çalışanları sürekli güdülemek ve teşvik etmek bakımından çok önemli bir değeri olduğunu bulgular (J.S. Adams, 1963). Adams bu teorisinde çalışanların max. İsteklilik ve morali için ve örgüte bağlılıklarının artması ve güven duymaları için adil bir biçimde takdir görmeleri ve ödüllendirilmeleri gerektiğini savunur. ‘Adams incelemelerinde, bireylerin kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri daima karşılaştırdıkları ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını belirlemiştir. Bu karşılaştırmada bireyler kendilerinin örgüte sundukları girdiler veya değerler olarak emekleri, zekâları, bilgi, tecrübe ve yetenekleriyle buna bağlı olarak ortaya koydukları başarılarını göstermektedirler. Buna karşılık, örgütten sağladıkları ödüller olarak ücret ve statü artışları, primler, ikramiyeler ve benzeri sosyal yardımlar yönetsel yetkiler ve kaynaklar ile iş güvenliği ve işyeri koşullarını iyileştirme ve benzeri hususlar gelmektedir. Bireyler ödül adaletini belirlemek için bu iki unsurun birbirleri arasındaki oranlarını karşılaştırır. Eğer eşitsizlik varsa ödül adaletinin bozulduğu ve bir dengesizlik hali olduğu gözlenmektedir (Eren, 2008; 543).

**Şekil 1. Örgütsel Adaletin Oluşumu**



Birey kendi girdi/çıkıtı oranlarıyla başkalarının girdi/çıkıtı oranını kıyaslayarak bir değerlendirme yapmaktadır. Eşitlik duygusu; algılanan çıkıtı ve girdilerinin eşit olmasını gerektirmemekte, sadece oranlarının aynı olmasını ya da eşit olmasını gerektirmektedir. Birey kendisini başkalarıyla kıyaslarken çok sıkı çalıştığından, daha yüksek ücret almayı hak ettiğini düşünebilir. O zaman bu bireyin çıkıtı/girdi oranı daha yüksek kabul edilmektedir. İşte birey örgüte sunduğu girdiler sonucu elde ettiği ödülleri diğer kişilerle karşılaştırır. Burada şunu belirtmek gerekir ki bu karşılaştırmalar, ortalamalar ve karşılaştırılan gruplar bireyin sübjektif algıları olmaktadır (Moorhead 1992; s.135).

“Kişinin bu oranlar birbirlerinden ne kadar büyük ya da küçük olduklarında denksizlik duyacağı, yani denksizliğin ne zaman duyulmaya başlanacağı sorusu sorulabilir. Adams buna karşılık olarak, kişinin aldığı ödüller “ötekine” oranla azsa daha çabuk denksizlik duymaya başlayacağını, kişi daha fazla alıyorsa bu denksizliğe bir süre daha katlanabileceğini, dolayısıyla daha geç denksizlik duymaya başlayacağını söylüyor. Demek, az ödül alanla fazla alan ayrı zamanlarda “denksizlik eşiğini” aşacaktır” (Onaran, 1981; 169).

Örgütlerde muhtemel denge sağlandığında, girdiler ve süreçler kendiliğinden düzene girmektedir. Çıkıtı halinde elde edilen kazanım, her birey için eşitlik ilkesi gözetilerek dağıtıldığında; örgütün yaşam süresi uzamaktadır. Örgütün yaşamına sağlıklı devam edebilmesi de kurumun kalkınmasını sürekli kılar. Şirketler de, bu döngü sürecinin devamı için, esnetilemez etik kurallar koyar. Kurallar belirli bir disiplinle işletildiğinde de kurumsal adalet sağlanır.

Örgütsel adaletin tarihsel gelişimine baktığımızda “sosyal adalet” kavramının örgütlere uyarlandığı ve geliştirildiği görülmektedir. Homans’ın (1961) “Dağıtımsal Adalet Teorisi”, Adams’ın (1965) “Eşitlik Teorisi”, Crosby’nin (1976) “Görelî Yoksunluk Teorisi”, Leventhal’ın (1976, 1980) “Adalet Yargı Teorisi” (Justice Judgement Theory), Lerner’ın (1977, 1980) “Adalet Güdüsü Teorisi” (Justice Motive Theory), Thibaut ve Walker’ın (1975) “İşlemsel Adalet Teorisi”, Leventhal, Karuza ve Fry’ın (1980) “Dağıtım Tercihi Teorisi” (Allocation Preference Theory) örgütsel adalet kavramının

dayandırıldığı sosyal adalet teorilerinden bazılarıdır (Alexander ve Ruderman, 1987; Bies ve Shapiro, 1987; Cohen, 1987; Folger,1987; Greenberg ve Tyler, 1987 akt. İşbaşı, 2001: 60).

Örgütlerde adalete ilişkin dağıtımsal bir yaklaşım, çalışanların ödeme kararlarına gösterdikleri tepkiye odaklanırken, sürece dayalı bir yaklaşım, çalışanların bu kararların alınış şekline gösterdikleri tepkiler üzerinde yoğunlaşmaktadır (Folger, 1987'den akt. İşbaşı, 2001:55).

Görelî Yoksunluk Teorisine göre, örgütte alt kademelerde yer alan bir işgören, kendisinin elde etmiş olduğu faydayı, üst kademelerdeki işgörenlerin elde etmiş oldukları faydalarla sürekli kıyaslamaktadır ve bu farklı sınıflar arası kıyaslama bireyde yoksunluk hissine sebebiyet vermektedir (Cowherd ve Levine, 2001: 173-174)

Leventhal (1980:78), elde edilen ücret, ödül, terfi gibi kazanımların yapılan katkılarla orantılı olabilmesi için Adalet Yargı Teorisi'ni formüle etmiştir. Bu teori, kazanımların dağıtımında birey açısından dağıtım adaletine odaklanmaktadır (Beugre, 1998:27).

Teoriye göre örgüt içinde adalet algılamalarını doğrudan etkileyecek tutarlılık, önyargılı olmamak, doğruluk, düzeltme, 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 isteklendirme ve performans düzeyi sağlanması ve sürdürmesi beklenmektedir (Beugre, 1998:8).

Örgüt içinde çalışanların temel kaygısı adalettir ve dağıtım uygulamalarını açıklamak için çeşitli adalet ilkeleri tespit edilmiştir. Bu ilkeler şunlardır:

1. Rekabetçi adalet ilkesi: Dağıtım, çalışanların performansına göre yapılmalıdır.
2. Eşit paylaşım adaleti ilkesi: Dağıtımlar, sayısal açıdan eşit olmalıdır.
3. Eşit temelli paylaşım adaleti ilkesi: Dağıtım, çalışanların katkılarına göre yapılmalıdır.
4. Gerçek adalet ilkesi: Dağıtımlar, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik olarak yapılmalıdır (Lerner, 1977:36-45; İçerli, 2010:75). Teoriye göre dağıtım kararları alınırken etkileşime giren taraflar arasındaki ilişki, adalet ilkesini etkilemektedir.

Bir çalışanın elde ettiği sonuçları, hak etme yönündeki gayreti ile diğerlerinin hak ettikleri sonuçları, ne ölçüde elde edebildikleri arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır (Beugre, 1998:12). Adalet Güdüsü Teorisi'nin adaleti, daha çok isteklendirme yönü ile ele aldığı görülmektedir. Diğer bir ifadeyle; dağıtım kararlarının neye göre alınacağını belirleyen adalet kuralları, dağıtım kararları alınırken ve bu kararlar uygulanırken taraflar arasındaki ilişkiye göre değiştiği için, etkileşim adaleti karar alıcının, alınan kararların uygulanması sırasında gösterdiği davranışların, adil olması durumuna dayanmakta ve etkileşim adaletini açıklayabilmektedir (Greenberg, 1990:402-404; Özen, 2002:112; İçerli, 2010:78).

Thibaut ve Walker (1975), hukuk alanındaki yasal izleklerin alınan kararların toplum tarafından kabulündeki etkisi üzerinde çalışmışlardır (Greenberg, 1987, s. 14). Bu çalışmalarındaki gözlemlerden yola çıkarak adaletin işlemsel boyutuna büyük katkıda bulunmuşlardır. Çalışanların örgüt içerisinde, karar alma sürecinde gereken ölçüde temsil edilmelerine, alınan

kararları sorgulamalarına veya bu kararlara itiraz etmelerine imkân tanıyan mekanizmaların bulunduğunu bilmeleri önemlidir (Karaeminoğulları, 2006, s. 17-18). Thibaut ve Walker (1975)'in geliştirdiği "kontrol modeline" göre, kişilerin ne kadar adil karar verildiği ile ilgili değerlendirmeleri izleklerden elde ettikleri kazanımlara verdikleri tepkilerin önemli bir belirleyicisidir. Başka bir deyişle kişilerin elde ettiği kazanımlar kendi istedikleri gibi olmasa bile, bunların belirlenmesinde kontrole izin veren izlekler mevcut olduğu takdirde bireyler kazanımlarını adil algılamaktadır (Colquitt vd. 2001, s. 428).

Örgütsel adalet ile ilgili yapılan araştırmalar son yıllarda artmıştır. Bu süre zarfında insanların neden adalet ile ilgilendiği, adalet yargılarını nelerin etkilediği, hangi çıktıların adalet yargıları ile ilgili olduğu sorularına yanıt aranmıştır (Ambrose, 2002: 803). Örgütsel adalet konusunda geçtiğimiz yıllarda yapılan çalışmalara baktığımızda; örgütsel adalet algılarının sonuç değişkenleri (ücret doyumu, iş tatmini ve/veya örgütsel bağlılık, çalışan personelin üstlerinden memnuniyeti vb.) ile ilişkisi ve bu değişkenler üzerindeki etkilerinin (Aryee vd. 2002; De Coning vd. 2004; Dieckmann vd.2004; İşbaşı, 2001; Lam vd. 2002; Niehoff ve Moorman, 1993; Tang ve Baldwin, 1996), adalet algısı ile çalışanların bilişsel ve duygusal tepkileri arasındaki ilişkilerinin (Folger ve Konovski, 1989; Holbrook, 1999; Jones, 2004) inceleme konusu yapıldığı görülmektedir (Pfeffer ve Langton, 1993 akt. Özmen, Arbak ve Özer, 2007: 21).

Şirketlerde, iş ortamında adaletin rolünü tanımlayabilmek için "örgütsel adalet" olarak adlandırılan yeni bir kavram kullanılmaya başlanmıştır (Greenberg, 1990; 1987). Örgütsel adalet, gerçekleştirilen faaliyetlerden ortaya çıkan kayıp/maliyet ve faydaların kişiler ve gruplar arasında ne ölçüde eşit dağıtıldığı ile ilgili karar ve tutumlar üzerine odaklanmaktadır (İşcan ve Karabey, 2007: 107). Geniş anlamda örgütsel adalet, kişinin örgütteki uygulamalarla ilgili olarak adalet algılamasıdır (Greenberg, 1996: 24 akt Özdevecioğlu, 2003: 78).

1970'lerin ortalarında araştırmacı kişiler, bireylerin sadece sonuçların adaletiyle ilgilenmediklerini, bu sonuçları doğuran uygulamaların adilliğiyle de ilgilendiklerini fark ettiler (Gilliland, Chan, 2009: 170). Bazı değişken

durumlarda kazanımları belirleyen süreçlerin, kazanımların kendisinden daha önemli olabileceği düşüncesi “süreç adaleti” olarak isimlendirilen yeni adalet boyutunun ortaya çıkmasını sağlamıştır. Süreç adaleti, dağıtım adaletinden farklı olarak kazanımlarla ilgili değil; bu kazanımları belirleyen karar verme süreçlerinin adilliği ile ilgilidir (Greenberg, 1990: 402). Örgütün karar verme sürecinde ve çalışan personelleri değerlendirip ödüllendirirken kullandığı yöntem, politika ve uygulamaların adil olup olmamasının, çalışanların süreçler ile ilgili algılarını etkileyeceği düşünülmektedir. Çalışanların kendisiyle ilgili konularda söz hakkı bulunmamasının, değerlendirme kıstaslarının yapılan işe uygun olmamasının, karar sürecinde tarafsız davranılmamasının ve doğru, isabetli verilerin kullanılmamasının süreç adaletini olumsuz etkilediği ileri sürülmektedir. (Leventhal, 1980: 27; Cropanzano vd. 2002: 325).

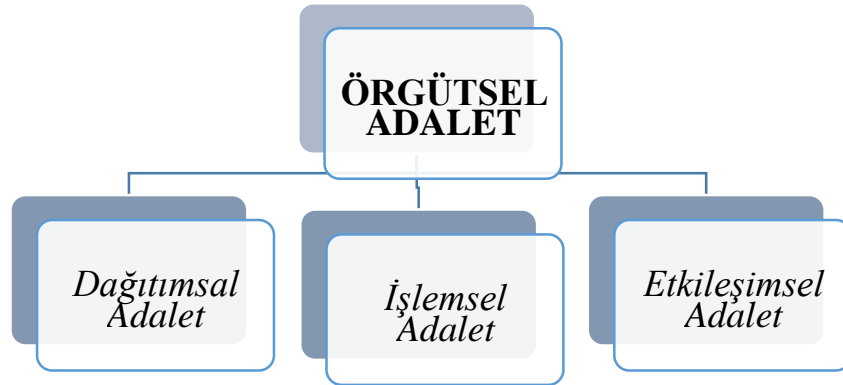
Dağıtım ve süreç adaleti ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde; adaletin, sosyal boyutu göz ardı edildiği gözlemlenmiştir. Bu eksikliğin fark edilmesi ile birlikte adalet algısının belirlenmesinde sosyal ilişkilerin önemine doğrudan etki yapan “etkileşim adaleti” kavramı ortaya çıkmıştır. Kişiler, sadece örgüt içindeki kararların sonuçlarının ve bu kararları belirleyen süreçlerin adilliği ile değil, aynı zamanda örgüt içinde her gün karşılaştıkları kişiler ve iletişimlerden de etkilenmektedirler (Bies, 2001:93). Etkileşim adaleti, alınan kararların uygulanması esnasında; yöneticilerin, personellerle kurduğu iletişiminin ve sergiledikleri tutumları, niteliği ve kalitesiyle ilgili değerlendirmelerle ilgilidir. Greenberg, 1993 yılı içinde yaptığı araştırmada etkileşim adaletini, kişilerarası ve bilgisel adalet olarak ikiye ayırmıştır. Ona göre bu iki boyutun etkileri birbirinden farklıdır. Colquitt vd. (2001: 438) de, yaptıkları çalışmada, kişilerarası ve bilgisel adaletin farklı kalıplar olduğunu ve birbirinden ayrılması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Kişilerarası adalet, yöneticilerin, karar verme sürecinde çalışan personellere ne kadar nazik ve ölçülü (saygın) davrandığı ile ilgilidir.



Bilgisel adalet ise, örgütsel çıktılarının ve ödüllerin nasıl dağıtıldığı (adaletli mi? değil mi?), alınan kararların hangi izleklere göre nasıl alındığı gibi. mantalitelere konusunda, bu kararlardan etkilenenlerin doğru ve zamanında bilgilendirilmesidir (Colquitt vd. 2001: 427).

Literatüre bakarak yaptığımız çıkarımlar ışığında; araştırmacılar, adaletin kaç boyutta incelenmesi gerektiği konusunda ortak bir görüş ortaya koyamamışlardır. Örneğin, Tyler ve Bies (1990) adaleti iki boyutta ele almış (Cohen-Charash, Spector, 2001), Bies ve Moag (1986) üç boyutta (Greenberg, 1993), Ambrose, vd. (2007) ile Colquitt vd. (2001) ise dört boyutta incelemişlerdir. Colquitt (2001), biri laboratuvar olmak üzere, alan çalışmasında 1,2,3 ve 4 boyutlu modelleri karşılaştırmış ve en uygun modelin 4 boyutlu model olduğu sonucuna kanaat getirmiştir. Adalet kavramını tek bir boyutla ya da süreç ve dağıtım adaleti olmak üzere iki boyutla incelemek, adaletin hem sosyal boyutunun göz ardı edilmesine hem de adaletin diğer değişkenlerle olan etkileşimini detaylı bir şekilde incelememiz için kapsamlı bir araştırma metodu sunmayıp, engel olmaktadır. Colquitt (2001: 386-400) bilgisel ve kişilerarası adaletin ayrı yapılar olarak ele alınmasını doğru bulduğunu ve örgütsel adaletin dört boyutta incelenmesini savunmaktadır. **Şekil 2: Örgütsel adaletin boyutları şeması**



Nitekim yönetim alanında yapılan çalışmalar ve araştırmalar, dağıtım, süreç, bilgisel ve kişilerarası adaletin, farklı yönlerini ele alan, birbirinden

bağımsız boyutlar olduğunu doğrulamaktadır (örn. Colquitt, 2001: 386-400; Colquitt vd. 2001; Ambrose vd. 2007).

Son yıllarda Türkiye’de örgütsel adalet konusunda yapılan çalışmalar artmaktadır. Bu çalışmalarda örgütsel adaleti etkileyen değişkenler olarak; örgütsel güven (Demircan, Ceylan, 2003; Polat, Ceep, 2008: 323; İşcan, Sayın, 2010; Baş, Şentürk, 2011; Özgan, 2011), iş tatmini (Demircan, Yıldız, 2009), örgütsel bağlılık (Gümüşlüoğlu, Karakitapoğlu, 2010; Cihangiroğlu, 2011; Özgan, 2011; Wasti, 2001) ve örgütsel vatandaşlık davranışı (Demir, 2009) ile örgütsel adaletin ilişkileri incelenmiştir. Fakat yapılan çalışmalarda örgütsel adalet algısı çoğunlukla iki ya da üç boyutlu olarak ele alınmış; bir kaç istisna dışında (örn. Başar, 2011 => Nitekim Başar (2011) tarafından yapılan çalışma; kişilerarası adaletin, özdeşleşmeyi arttırdığını göstermiştir.) adaletin dördüncü boyutu göz ardı edilmiştir.

Biz bu çalışmada örgütsel adaleti, 3 boyutlu olarak inceleyeceğiz (dağıtımsal, işlemsel, etkileşimsel, (etkileşim adaleti boyutu altında; kişilerarası ve bilgisel)).

### **1.1.2. Örgütsel Adaletin Boyutları**

Örgütsel adalet boyutları üç kısımda incelenmektedir:

1. Dağıtım (bölüşüm)Adaleti,
2. İşlem (izlek) Adaleti,
3. Etkileşim Adaletidir.

3.1. Kişilerarası etkileşim adaleti

3.2. Bilgisel etkileşim adaleti

### 1.1.2.1. Dağıtım (bölüşüm) Adaleti

Örgütsel adalet boyutlarının ilki olan dağıtım adaleti, bireylerin örgütsel kazanımlarının ne derece adaletli olduğuyla ilgili görüş ve değerlendirmeleri kapsamaktadır. İşgörenlerin örgütsel kazançlarının doğru ve etik olup olmadığıyla ilgili konuları temel alır. Diğer bir deyişle kaynak ve ödüllerin örgüt içinde nasıl dağıtıldığı incelenmektedir. Esas aldığı temel konu üstlerin astlara olan kaynak dağıtımını sırasında ve yanı sıra sürecin yönetimi sırasında yöneticilerin davranışlarındaki doğruluk ve adillik olgularıdır. Örneğin; maaş zamları, kariyer olanakları, ödül, ikramiye ve kazanımların dağıtımını vb.'nin yanında başarısızlık durumlarında gerekli uyarıların yapılması, cezalandırma süreçlerinin uygulanması gibi işlemleri de kapsamaktadır. Dağıtımsal adalet, işgörenin kazanacağı fayda ve menfaatler açısından etkili bir adalet şeklidir. Bu adalet boyutu, kişinin örgüt içinde gerçekleştirdikleri karşılığında eline geçen kazanımlarla ilgili algıladığı tutarlı bir adalet düşüncesidir. Dağıtım adaletinin amacı; işgörenlerle örgüt arasındaki iletişimi geliştirmek ve iyileştirmektir. Burada önemli olan şey dağıtımda kurallara karşılıklı liyakat edildiğidir.

Dağıtım adaletinde kaynakların adaletli paylaşılmasının yanında ceza ve ödülün hak edene teslim edilmesi konusu da örgütlerin dikkat etmesi gereken bir konudur. Diğer bir ifade ile dağıtım adaleti; işgörenin süreç sonucunda elde ettiği kazancı ile hak ettiğine inandığı sonuçları karşılaştırmasıyla ortaya çıkan algılardır. Birey dağıtım adaletini kendince yargılar ya da değerlendirirken kazanımının doğru ve etik bulunup bulunmadığına odaklanır. Doğruluğun ölçütü kişiden kişiye farklılık gösterebildiği için bu hususta kesin bir yargıya ulaşmak mümkün değildir. Bir şeyin uygunluğunu ve doğruluğunu değerlendirmek için birey karşılaştırmada bulunur. Karşılaştırma yapılan kişiye göre kişilerarası dağıtım adalet yargıları değişiklik gösterebilmektedir (Söyük, 2007:10). Dağıtım adaleti ile ilgili yapılan bu zamana kadarki çalışmalar, genellikle alınanlar, standartlar, kaideler, alıcı ünite ile bu dört ögenin aralarındaki bağıntıları kapsamaktadır.

Dağıtım adaletinin iki farklı alandaki çalışmalara dayandığı görülmüştür. Psikoloji ve sosyoloji alanında Peter Blau'nun ve Humes'in (1960) ve John S. Adams'ın (1963) üzerinde çalıştığı araştırmalar dağıtım adaletinin temelini oluşturmaktadır. Aynı konu üzerinde sonrasında devam eden çalışmalarda ise, dağıtım adaletiyle ilgili negatif bir algılamamanın işgörenlerin yaptıkları işlerinin verim ve niteliğinin düşmesine, başka işgörenlerle daha az iletişimde bulunmalarına ve mutsuz davranışlar göstermelerine sebep olduğu konusu ele alınmıştır (İşbaşı, 2000:52). Bireyler, kazanımlarını (maaş, kariyer olanakları gibi) adil ya da tutarsız bir şekilde düşünebilir. Kazançlarını diğer kişilerle kıyaslamaları neticesinde bunu hak edip etmediklerini sorgulayabilir ya da daha iyisine layık oldukları hissine kapılabilirler. Bu da kademeli olarak düşünce, tutum ve davranışlarını tetikler. Sonuç olarak dağıtım adaleti, “bireylerin kaynakların paylaşımında adaletli davranıldığı düşüncesi” olarak ifade edilebilir. (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010:201) Diğer bir ifade ile dağıtım adaleti, işgörenin emek, tecrübe ve bilgisini ortaya koyarak işyerindeki iş süreci sırasında sağladığı katkı karşılığında beklenti içinde olduğu kazanımların toplamıyla ilgili adalet algısını konu alır. Bir işgören, aynı durumdaki başka işgörenlerin örgüte verdiği katkı ve neticesinde ellerine geçen kazançları kendileriyle kıyaslayarak bir eşitlik durumunun olup olmadığını denetler (Tınaz, 2009:11). Eşitsizlik gibi bir algının oluşması halinde işgörenlerde gerginlik ortaya çıkmakta, eşitliği tekrar sağlamak için çalışma gayretlerini düşürmek gibi bazı hareketlerde bulunabilmektedirler (İçerli, 2010:79).

Greenberg'e göre (1987), bir örgütün kazançlarının nasıl dağıtılacağı ile ilgili üç temel kural mevcuttur. Bu üç kuralın irdelenmesi örgütsel adaletin açıklanmasına yardımcı olmaktadır. Bu kurallar şu şekilde açıklanabilir:

1. **Hakkaniyet Kuralı:** Çalışanların gösterdikleri emek karşılığında elde ettikleri ücret veya kazancı ifade etmektedir.
2. **Eşitlik Kuralı:** Aynı amaca ulaşabilmek için tüm çalışanların aynı şartlarda ve eşit şansa sahip olmasıdır.

3. ***İhtiyaç Kuralı:*** İhtiyaçları daha fazla olan işgörenlerin himaye edilmesi anlamına gelmektedir.

Hakkaniyet kuralına göre kazanç, iş görenlerin çabası ile paralellik göstermelidir. Satılan ya da üretilen ürün sayısına göre iş görenlerin prim alması örnek olarak gösterilebilir. Eşitlik kuralı, kazancı elde etmede herkesin eşit şansa sahip olmasıdır. Katkısı ne olursa olsun her işgörenin eşit şansa sahip olması buna örnek verilebilir. İhtiyaç kuralına göre ise ödüller, kişilerin ihtiyaçları temel alınarak verilir. Maddi durumu iyi olmayan öğrencilere tam burs ya da katkı payının verilmesi de buna örnek olarak gösterilebilir (Kılıç, 2013, s.16).

1975 yılından öncelerine baktığımızda, adalet kavramına yönelik çalışmaların özellikle dağıtım adaletinin kavramsallaştırılmasına yönelik olduğu gözlenmektedir. Örgütsel adalet konusundaki ilk çalışmalar, örgütsel kazançların işgörelere dağıtımıyla ilgilidir. Dolayısıyla, bu kazanımlara bağlı olarak algılanan adalet, dağıtım adaleti olarak adlandırılmıştır (İyigün, 2012). Bu araştırmaların çoğu, adil olmayı değerlendirmek için sosyal mübadele teorisini kullanan Adams (1967) tarafından yürütülen ilk çalışmadan türemiştir (Colquitt vd. 2001).

Adams, Eşitlik Teorisinde, çeşitli karar süreçlerinden kaynaklanan sonuçlara yönelik adalet algısı olarak tanımlanan dağıtım adaleti üzerine odaklanmıştır (Welbourne, 1994). Adams, bu değerlendirmeyi yaparken işgörenlerin girdi çıktı oranlarının referans alınan diğer işgörenlerin girdi çıktı oranlarıyla karşılaştırılması gerektiğini ileri sürmektedir. Eğer bir çalışanın girdi çıktı oranı diğer çalışanlarla uyumlu bir şekilde karşılaştırılmazsa, eşitsizlik algılanmaktadır. Bu eşitsizlik algısı, işe ve örgüte yönelik olumsuz tutum ve tavırlara yol açmaktadır (Gorton, 1994: 5).

Eşitsizlik algısı, çalışanları adaleti sağlamak için işlerinin kalitesini ya da miktarını değiştirmeye itmektedir (Moghimi, Kazemi ve Samiie, 2013). Başka bir deyişle, eşitsizlik algısı, çalışanları bu eşitsizliği çözme yoluna sevkeder. Eşitliği sağlamak isteyen işgören, örgütsel kazançları tekrar ayarlama

faaliyetinde bulunur ya da eşitsizlik algısını göz ardı eder. Bunları yapamayan işgörenler işten ayrılarak eşitsizliği bitirme yoluna başvurabilmektedir (Kılıçaslan, 2010: 2).

Tablo 1’de; Eşitlik Teorisi’ne göre eşitlik ve eşitsizlik durumundan bahsedilmektedir.

**Tablo 1: Eşitlik Teorisi**

| Oran Karşılaştırmaları  | Algılama                                    |
|---|---|
| $\frac{\text{Ödül A}}{\text{Katkı A}} < \frac{\text{Ödül B}}{\text{Katkı B}}$           | Daha az ödüllendirmeden kaynaklı eşitsizlik |
| $\frac{\text{Ödül A}}{\text{Katkı A}} = \frac{\text{Ödül B}}{\text{Katkı B}}$           | Tam eşitlik durumu                          |
| $\frac{\text{Ödül A}}{\text{Katkı A}} > \frac{\text{Ödül B}}{\text{Katkı B}}$           | Fazla ödüllendirmeden kaynaklı eşitsizlik   |
| *Ödül A / Katkı A işgörenleri, Ödül B / Katkı B ise diğer üyeleri sembolize etmektedir. |   |

**Kaynak:** (Robbins ve Judge, 2012: 220’den değiştirilerek, Akt: Keskin Ö. 2017)

Tablo 1’e baktığımızda A, B çalışanını referans almaktadır;

A çalışanın kazanç/katkı oranı, B çalışanın kazanç/katkı oranından daha düşük olursa, A adaletsizliği algılayacak, tavır ve hareketleri değişecektir.

A çalışanı kazanç/katkı oranının, B çalışanın kazanç/katkı oranına denk olduğunu gördüğünde ise kazanımların eşit dağıtıldığına inanacaktır.

Son durumda ise A, kazanç/katkı oranını, B’nin kazanç/katkı oranından yüksek gördüğünde, referans aldığı B’ye haksız davranıldığını düşünecek ve suçluluk duygusuna kapılacaktır (Robbins ve Judge, 2012: 220).

### 1.1.2.2 İşlemsel (Süreç) Adalet

Örgütsel adalet alanında yapılan ilk çalışmalara baktığımızda, örgütsel kazanımların işgörenler arasındaki dağıtımına yani dağıtım adaleti üzerine odaklanılmıştır. Fakat kimi zaman adil bir dağıtım, çaba harcanmasına karşılık durumsal vaziyetlerin etkisinden dolayı gerçekleşmemektedir.

Örgütlerde adalet bakımından geleneksel yaklaşım, temel olarak, sonuçlara ya da dağıtımsal adalete yoğunlaşmıştır. Thibaut ve Walker'ın yaptığı çalışmasından sonra, örgütlerle ilgili kaynak araştırmacıları, işlemsel adalet konusuna giderek artan bir ilgi göstermişlerdir. Eşitlik kuramı ve diğer dağıtımsal adalet modelleri (örneğin; Walster vd. 1973, Deutsch, 1975; Crosby, 1976; Folger, 1984) adaletsizlik algılarına ilişkin tepkileri açıklamakta yetersiz kaldıklarından araştırmacılar 'işlemsel adalet' kavramlarını irdelemeye başlamışlardır (Cohen-Charash ve Spector, 2001, 278; Greenberg, 1987, 11; Shiminke vd. 1997, 1191 akt. Özmen, Arbak ve Özer, 22:2007).

Çalışan bireylerin adalet algılarını sadece dağıtımın sonuçları değil, aynı zamanda örgütsel kazançların kimin, neyi, ne ölçüde alacağı ve bunların dağıtımına karar verirken nelere dikkat edildiği de etkilemektedir. Diğer bir ifadeyle, çalışanlar dağıtım ile birlikte bu dağıtımın sonuca ulaşana kadarki sürecini de adalet bakımından değerlendirmektedir.

Yapılan çalışmalardan elde edilen çıktıların nasıl elde edildiği, hangi izleklerin kullanıldığı ile ilgili olan işlemsel adalet, örgütlerde karar vermede kullanılan izlek ve politikalara yönelik algılanan adalettir. Folger ve Crapanzano, işlemsel adaleti, kazançların belirlenmesinde kullanılan yöntemler ve süreçlerle ilgili algılanan adalet algılaması olarak tanımlamıştır. Konovsky, işlemsel adaleti; dağıtımın kural ve kararlarının nasıl verildiği ve aynı zamanda objektif ve kişisel durumlarla ilintili olduğunu ifade etmiştir (Konovsky, 2000:492 akt. Özdevecioğlu, 2003:78). Colquitt ve Cherkoff'a göre ise; yüksek

ve eksik ücretten kaçınma, adaletin işgörenler arasında eşit uygulanması sağlar (Colqitt ve Chertkoff, 2002: 595).

İşlemsel adaletin; ücret/maaş, terfi/yükselme, maddi olanaklar, çalışma şartları ve performans değerlemesi gibi faktörlerin belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan yöntem, izlek ve politikaların adiliyet sağlama derecesi olarak tanımlanması mümkündür (Greenberg, 1990:399-432). İşlemsel adalet genel anlamda; karar verme sürecinde doğruluk, etiklik ve dürüstlüğe ne ölçüde iştirak edildiğine ilişkin adalet algılamasıdır.

Dağıtımın sonuçlarından ziyade, dağıtımın nasıl ve ne yolla gerçekleştiğini dikkate alan süreç adaletinin, işgörenler ve örgütler açısından değerli sonuçları bulunmaktadır. Süreç adaleti, dağıtım adaletinin yetersiz kaldığı noktaları aydınlatmaktadır (Karaeminoğulları, 2006: 16-17).

*Dağıtım sal adalet*, işgörenlerin bir takım davranışları göstermeleri karşılığında belirli kazançlara ulaşmalarını garanti ederken, *işlemsel adalet*, çalışanların; kazançları belirlemede kullanılan yöntemlerin oluşturulması ya da ödüllendirmesi aşamasında sürecin belirlenmesine katılımını ifade eder (İşcan, 2005: 150).

Folger ve Greenberg (1985: akt. Folger ve Cropanzano, 1998) çalışma sahasında işlemsel adaleti ilk uygulayan kaynak araştırmacılarıdır. Onların araştırmalarından ilham alarak bugüne kadar konuyla ilgili pek çok araştırma çıkmıştır.

Bu çalışmalardan değerli pragmatikler çıkmıştır. Bugün kanıtlar göstermektedir ki, bireyler karar verme süreçlerinin adil ve etik olmadığına inandıklarında, işverenlerine bağlılıkları düşmektedir, iş değiştirmeyi düşünebilmektedir, daha az performans gösterip, daha az faydalı olmaktadır. Çalışanlar kendilerine nasıl davranıldığına dikkat ederler ve işverenleriyle olan bu ilişkilerini düzenlemektedirler (Folger ve Cropanzano, 1998 akt. Yıldırım 2003:377).



Kişiler, örgütlerinde işlemsel adaletsizliği algıladıklarında, çalışanlar veya adaletsizliğin kaynağından ziyade bütün olarak örgüte yönelik tepkilerde bulunurlar (Cropanzano and Folger, 1991:131-143; Sweeney and McFarlin, 1993: 23-40 akt. Özdevecioğlu, 2003: 79).

Örgütlerdeki adalet algılaması ile ilgili değerlendirmelerin karşılaştırmalı olduğu barizdir. Neyin adil ve etik olduğunu yargılayan çalışanlar, elde ettikleri muhakemelerle başkalarının elde ettiği sonuçları karşılaştırmaktadır. Çalışanlar bu muhakemeyi yaparken iki yol izlemektedir. Bunlardan birincisi, kazanımlar dağıtılırken hangi izleklerin uygulandığıdır. İkincisi ise prosedürler uygulanırken kendilerine nasıl davranıldığıdır. Bu yüzden “Neye kıyasla” sorusu adalet değerlendirmesinde göze çarpan soru olarak gözükmektedir (Greenberg, Ashton-James ve Ashkanasy, 2007).

Tekrar ifade edecek olursak; işlemsel adaletin iki alt boyutu vardır. Bunlardan birincisi, karar alma sürecinde kullanılan izlekler ve uygulamaların yapısal özellikleriyle ilgilidir. Formel izlekler olarak da adlandırılan bu boyut, kararlar alınmadan önce işgörenlere söz hakkı verilmesini, fikir ve görüşlerinin alınmasını kapsar. İkinci boyut ise, karar alma sürecinde kullanılan politika ve uygulamaların karar alıcılar (yöneticiler) tarafından uygulanma şeklidir.

Süreç adaleti kavramının babaları Thibaut ve Walker’ın “Süreç Adaleti Teorisi”ne göre, işgörenler süreç kontrolü ve karar kontrolü olmak üzere, iki farklı kontrol türüne göre çatışmalara ve çözüm sürecine farklı tepkiler vermektedir. Çatışmayı elimine etmek için gerekli olan bilginin geliştirilmesi/iyileştirilmesi ve seçilmesi ile ilgili kontrol, süreç kontrolünü ifade etmektedir. Çalışan herhangi kişinin, anlaşmazlığın sonucunu tek taraflı olarak belirleyebilmesi ise karar kontrolüdür (Thibaut ve Walker, 1978). Süreç kontrolü, işgörenlere kendi bakış açılarını sunma fırsatı tanır, fakat çalışanların, sonuç kararı üzerinde doğrudan kontrole yetkisi yoktur. Karar kontrolü durumundaysa tartışmacılar, oy verme veya reddetme gücü gibi sonuç kararı üzerinde doğrudan kontrol yetkine sahiptir (Azzi ve Jost, 1997).

*Leventhal, süreç adaletine ilişkin 6 temel kural belirlemiştir. Bunlar (Leventhal, 1976):*

- 1- Tutarlılık kuralı:** Elde edilen kazanımların dağıtımı ile ilgili olarak uygulanan izleklerin bireyler arasında ve zaman içinde tutarlı olması,
- 2- Ön yargıları bastırma kuralı:** Karar alıcı mercilerin, dağıtım kararlarını verirken işgörenlere önyargıyla yaklaşmaması,
- 3- Doğruluk kuralı:** Dağıtım kararlarının verilmesi esnasında kullanılan bilgilerin doğru olduğundan emin olunması,
- 4- Düzeltilebilirlik kuralı:** Çalışan kişilere dağıtım kararlarına itiraz etme hakkı tanınması ya da adaletsiz ve haksız kararların prosedürlerle düzeltilmesi,
- 5- Temsil edilebilirlik kuralı:** İşgörenlere kendilerini temsil etme hakkının tanınması,
- 6- Ahlakilik kuralı:** Dağıtım kararlarının, temel ahlaki ve etik değerlere yakışır olması.

Süreç adaletinin en önemli temel kurallardan biri, tutarlılık kuralıdır. Öyle ki, kazançların dağıtılmasıyla ilgili alınan kararlar, çalışanlar arasında ve zaman sınırı içinde tutarlı olmalı ve “seçilmiş bir takım çalışanlara (çalışan ayrımcılığı)” özel avantajlar sağlamamalıdır (Parker ve Kohlmeyer, 2005).

*Genel anlamda süreç adaleti, sonuçların gerçek dağılımından ziyade sonuçların nasıl dağıtılacağına karar vermek için kullanılan izleklere yönelik adalet algısıdır. Diğer bir ifadeyle, süreç adaleti, performans göstergelerinin nasıl değerlendirileceği, varsa şikâyetlerin ve tartışmaların nasıl ele alınacağı ve sonuçların nasıl dağıtılacağına yöneliktir. Eşitlik Teorisinde olduğu gibi, işgörenlerin kararlarla ilgili algıları, süreç adaleti için de büyük bir öneme sahiptir (George ve R. Jones, 2011: 171).*

Çalışanların, süreç adaleti algısını etkileyen temel üç faktör bulunmaktadır (Dilek, 2005: 30):

- 1- Karar alma prosesinde tarafsızlık,
- 2- Karar verici mercilere duyulan güven,
- 3- Örgütteki karşılıklı ilişki ve iletişimin saygı, iyi niyet ve güvene dayalı olması.

Yukarıda saydığımız üç ana faktörün örgüte hâkim olması karşılığında işgörenler, karar verme süreçlerinin adil ve etik olduğuna inanacak, örgüte olan bağlılıkları ve karar verici mercilere olan güvenleri artacak ve işten çıkma eğilimleri düşecektir. Aksi durumda, örgüt çalışanları karar verme sürecinde adalet olmadığına inanacak, örgüte daha az bağlanacak, akabinde işe olan inancsızlıkları ve işten çıkma eğilimleri fazlalaşacaktır. (Yıldırım, 2007).

Örgüt içinde süreç adaletinin elde edilebilmesi için bazı şartların olması gerekmektedir. Bunlar (Dilek, 2005: 31):

- 1- Karar verici mercilerin tarafsız bir şekilde atanması,
- 2- İşgörelere dağıtılacak kazanç, maaş ve diğer kazanımların tespitine yönelik ölçüt ve ilkelerin saptanması,
- 3- Kaynak (bilgi), kontrol ve iletişim mekanizmalarının belirlenmesi,
- 4- Karar verici mercilerin, emir ve yetkilerini kötüye (etik dışı) kullanmayacağına dair güvence vermesi,
- 5- Alınan dağıtım kararlarının denetlenip kontrol edilmesi ve yanlışlık oluşması halinde düzeltilmesine ilişkin mekanizmaların belirlenmesidir.

### **1.1.2.3. Etkileşim Adaleti**

Günümüze kadar yapılmış çalışmalara şöyle bir baktığımızda araştırmacılar, örgütsel adalet boyutlarını; dağıtım ve süreç adaleti olarak ele almışlar, etkileşim

adaletini ise süreç adaletinin bir boyutu olarak kabul etmişlerdir. Fakat bazı teorisyenler, etkileşim adaletinin de ayrı bir boyut olduğunu savunmuştur.

Biz bu çalışmamızda etkileşim adaletini, dağıtım ve süreç adaletiyle beraber örgütsel adaletin bir boyutu olarak ele alacağız.

Etkileşim adaletinin, örgütsel süreçlerin insansal boyutuyla ilgili olduğunu söyleyebiliriz. Araştırmacılar tarafından süreç adaletine bağlı olarak ele alınan etkileşim adaletinde, izlekleri uygulamak için görevli olan yöneticilerin, çalışanlara gösterdikleri tutum ve davranışlar ele alınmaktadır (Söyük, 2007: 13).

Bölüşüm adaleti ve süreç adaleti ile ilgili araştırmalar sürerken örgütsel uygulamaların kişilerarası kısmına odaklı, özellikle kişilerarası tutumlar ve yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişimle ilgili ‘etkileşimsel adalet’ araştırmalara konu olmaya başlamıştır. Etkileşimsel adalet, işgörenlerle yöneticiler (kaynak dağıtıcılar) arasındaki birliktelik ve iletişimdeki adalet algılamasıdır (Özdevecioğlu, 2003:79).

*Etkileşimsel adalet*, örgütsel süreçler hayata geçirilirken, işgörenlerin maruz kaldıkları kişilerarası uygulamaların niteliğine ilişkin algılar olarak da ifade edilebilir (Bies, 1986: aktaran: Scarlicki ve Folger, 1997). Bu adalet türü, dağıtım kararından etkilenen kişileri kapsayarak, dağıtım kaynağı arasındaki etkileşimle sabit, ilgi, nezaket, özen, dürüstlük ve saygı gibi unsurları içerir (Charash and Spector, 2001:281). Bies, (2001) bireylerin adalet algısının, bir izleğin uygulanışı sırasındaki kişiler arası ilişkilere de bağlı olduğunu belirtmekte ve bunu “etkileşimsel adalet” olarak isimlendirmektedir (Yürür, 2008:298).

*Bir diğer tanımla, kararlar alındığında bunun kişilere nasıl anlatıldığı veya anlatılacağı ile ilgili adalet algılamasıdır.* (Moorman, 1991:847; Barling and Michelle, 1993:32 akt. Özdevecioğlu, 2003:79). Örgütlerde çalışan kişiler, yöneticilerinden kendilerine diğerleriyle aynı düzeyde iletişim kurmasını bekler. Kurulan bu iletişimde de adalet muhakemesi gözetir. Bazılarına saygılı,

bazılarına ölçsüz davranan yöneticiler veya kaynak dağıtıcılar adil olarak algılanmazlar. Böylece algılanan kişilerarası etkileşimsel adaletsizlik, işgörenlerin yöneticilerine karşı tepki vermesine sebebiyet yaratır. (Cropanzano vd. 2002:324-351; Masterson vd. 2000:738-74 akt. Özdevecioğlu, 2003:79).

Bies ve Moag, etkileşim adaleti kavramına dair araştırmalarıyla ses getirmeden önce, araştırmacıların çoğu etkileşim adaletini süreç adaletinin bir parçası olarak görmekteydi ve etkileşim adaleti üzerine ayrıntılı araştırmalarda bulunmamışlardı (Dai ve Xie, 2016). İzleklerin uygulanması aşamasında, işgörenler arasındaki ilişkilerin kalitesinin önemi üzerine dikkat çeken Bies ve Moag, örgütsel adaleti kapsayan büyük veriye farklı bir boyut kazandırmışlardır. Bu boyuta da **etkileşim adaleti** adı verilmiştir (Colquitt vd. 2001b). Etkileşim adaleti, karar alıcı ve uygulayıcıların, işgörelere saygılı, tutarlı/ölçülü ve onurlu davranması gibi çeşitli davranışları içermektedir (AlZu'bi, 2010). Etkileşim adaletinde, işgörelere yapılan açıklamalarda saygı ve dürüstlük gibi davranışlar esas alınmaktadır (Beugre, 2002). Bies'e göre, işgörelere karar verme sürecinde uygulanan izleklerle ilgilenirken, bireyler arasındaki ilişkileri de mukayese ederler ve bu ilgi, etkileşim adaleti olarak adlandırılmaktadır (Yürür, 2005: 105). Bireyler arası mukayeselerin adilliği için dört ana kural bulunmaktadır. Bu kurallar (Başar, 2011: 32-33):

- 1- **Doğru sözlü olma:** Yöneticiler, izlekleri uygularken işgörelere olan iletişimde dürüst, açık ve samimi bir şekilde davranmalıdır.
- 2- **Açıklama:** Karar vericiler uygulanan izleklerin sonuçları hakkında işgörelere yeterli anlatımlarda bulunmalıdır.
- 3- **Saygı:** Yöneticiler, işgörelere saygılı bir şekilde mukayesede bulunup ve onlara karşı ölçsüz olmaktan kaçınmalıdır.
- 4- **Uygunluk:** Karar vericiler, işgörelere karşı ön yargılı olmamalı ve onlara uygun olmayan etik dışı soruları sormaktan kaçınmalıdır.

John R. Schermerhorn etkileşim adaletini, işgörenlerin özverili, dürüstçe ve saygılı bir şekilde alınan kararlardan etkilenme derecesi olarak tanımlamaktadır. Petri, Mikula ve Tanzer (1990) yaptıkları çalışmada, oluşan adaletsizliğin önemli bir kısmının dağıtım ya da süreç adaletinden değil de etkileşim adaletinden kaynaklı olduğunu tespit etmişlerdir. Etkileşimsel adalet algısı, bireye yönelik tutum ve davranışları etkilemektedir (Masterson vd. 2000). İşgörenin olumlu düzeyde etkileşim adaleti algısı, yöneticilere yönelik olumlu tutum ve davranışlara sahip olmasını sağlarken, olumsuz etkileşim adaleti algısı ise istenmeyen durumlara ve tutumlara sebep olmaktadır.

Yapılan çıkarımlara göre sonuç olarak, etkileşimsel adalet algısı, çalışanların yönetime ve örgüte karşı olan bağlılık, tutum ve davranışlarını doğrudan etkilemektedir. Çalışan bireylere önemli oldukları hissettirildiğinde içtenlikle iletişim kurmak mümkün olmaktadır. Kararların şeffaflıkla açıklanmasıyla da çalışanların olumlu adalet algılarına sahip olmaları sağlanmaktadır (Mossholder vd. 1998).

#### **1.1.2.3.1. Kişilerarası ve Bilgisel etkileşim adaleti**

Kişiler arası etkileşim adaleti, bir işgörene yöneticilerinin ve astlarının dürüst ve saygılı davranması olarak tanımlanabilir. Bilgilendirme adaleti ise izleklerin neden belirli bir şekilde kullanıldığı veya sonuçların neden belirli bir şekilde dağıtıldığı ile ilgili işgörenlere yapılan açıklamalardır (Muzumdar, 2012).

Greenberg, 1993 yılında yayınladığı çalışması ile adalet algısına yeni boyutlar kazandırmıştır. Etkileşimsel adaletin de kendi içinde ayrı boyutları vardır. Bu boyutlar; 'kişilerarası' (kazanımları belirleyenlerin işgörenlere ne ölçüde nezaket, saygı ve değer gösterdiğine ilişkin kişilerarası tutumlarla ilgili ve dağıtımsal adalet ile ilişkili) ve 'bilgisel' (kazanımların dağıtımı ve bu dağıtımlarla ilgili proselere ilişkin işgörenlere ne kadar bilgi verildiği veya

açıklama yapıldığı) olmak üzere ikiye ayrılmıştır (Robinson, 2004: 11 içinde Greenberg, 1993 akt. Özmen, Arbak, Özer, 2007:22). Greenberg'e (1993) göre bu iki adalet algısının etkileri birbirinden farklıdır.

Bağımsız olarak ya da bir prosesin parçası olarak ele alınmasına bağlı olup, etkileşimsel adaletin içerdiği bu iki alt bölüm incelendiğinde;

İlk alt bölümde kişilerarası adalet (ya da kişilerarası duyarlılık); Çalışanların yöneticilerine ve diğer çalışanlara karşı saygı ve nezaket çerçevesinde davranmalarını gerektirir (Yıldırım,2002:259). Aynı zamanda uygulamalarda çalışanlar açısından uygun olmak zorundadır. Duyarsız uygulamaya maruz kalan çalışanlar daha düşük performansla, iş sürecine yönelik olumsuz tutumlara eğilimlidir. Kişilerarası adalet algısı, öncelikli olarak çıktılara yönelik tepkilerle ilgilidir. Duygusalılık, kişilerin arzulanmayan çıktılarla ilgili daha olumlu hissetmelerine olanak sağlamaktadır (Özmen, Arbak ve Özer, 2007: 22).

İkinci alt bölüme bakıldığında kapsam olarak, açıklamalar ya da sosyal değerlendirmelerin olduğu gözükmektedir. Açıklama, davranışa maruz kalanlara yönelik, niçin bazı şeylerden yoksun bırakıldıklarının anlatılmasını ifade eder. Kişilerin yeterince adil bir durum sağlandığında, kendi yararlarına olmayan bir durumla karşılaşsalar dahi sürece yönelik olarak daha fazla toleransları vardır (Biesi Shapiro, 1988; Shapiro/Buttner, 1994 akt. Yıldırım, 2002:259). Bilgi verme adaleti olarak da tanımlanan bu bölüm, üstlerin örgütsel süreçlerde astlarını bilgilendirmelerinin yanında, sosyal, beşeri ve özlük haklarının da anlatılması, çıkarlarının korunması, bilgi edinme haklarına saygı duymak gibi ifadeleri geniş anlamda kapsamaktadır. Karar prosesi ile ilgili yapılan açıklamalar, sürecin yapısal boyutunu değerlendirmeye yönelik bilgiler içerdiklerinden 'bilgisel adalet' ifadesini almakta ve sürece göre tepkileri etkilemektedir (Colquitt vd. 2001, 427 akt. Özmen, Arbak ve Özer, 2007: 27).

Bireyler, örgütsel boyutları; dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, iletişim veya etkileşimsel adalet kapsamında değerlendirmektedirler. Bu üç adalet

boyutunu etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. *Levental'a* göre, işgörenlerin örgütsel adalet algılarını doğrudan etkilemekte olan faktörler aşağıda sıralanmıştır (Tutar, 2007:100):

- **Tutarlılık ilkesi:** Örgütsel amaç, hedef, vizyon, misyon, politika ve stratejilerin uygulanması aşamasındayken alınan kararların, dağıtımsal adalet ilkesine uygun olarak yerine getirilmesidir.
- **Önyargılı olmama kuralı:** Örgütsel kararların uygulanması sırasında, oluşabilecek örgütsel her tür eylem, durum ve iletişimde ön yargıdan uzak, nesnel davranma kuralıdır.
- **Doğruculuk kuralı:** Örgütsel etkileşim ve iletişim sürecinde gerçeğe yönelik olma, çalışanlara doğru ve eksiksiz bilgi verme, örgütsel yasa ve prosedürlerin uygulanması kurallarıdır.
- **Esnelik kuralı:** Kararlara itiraz durumlarında, kararı gözden geçirmeye yönelik, çalışanların itirazlarını inceleme, değerlendirme ve yanlışları düzeltme kuralıdır.
- **Temsil kuralı:** Çalışanların da örgütte kendilerini temsil edebilme hakkına sahip olmalarını sağlama, doğrudan veya dolaylı olarak temsilciler aracılığıyla kararlara ve süreçlere katılma olanaklarının tanınması kuralıdır.
- **Etik kural:** Örgütsel kararların nihai sonuçlarının, tüm süreç ve uygulamalarca gerek dağıtımsal, gerek işlemsel ve yine gerekse etkileşimsel adalete, aynı zamanda “etik” kurallara da uygun olmasını ve sürecin mevcut işleyişi için tutarlı ve kabul edilebilir olmasını ifade eden kuraldır.

Örgüt politikalarının adilliğine ilişkin çabalar; hem çalışanlarda olumlu tutum ve davranışlar yaratabilmek hem de bunların etkin bir iletişim ve paylaşım süreciyle desteklenmesini sağlamak amacıyla yapılmaktadır. Bu bağlamda etkileşimsel adalet kavramı, etkileşimsel adaletin alt unsurları ile birlikte çalışan



bağlılığının temel motivasyonu ve iş sürecinin hassasiyetle yürütümü için gerekli olmakta ve örgüt yönetiminde önemli bir yer tutmaktadır.

### 1.1.3. Örgütsel Adalet Teorileri

Örgütsel adalet ile ilgili literatür tarandığında, bugüne kadar birçok teorinin ortaya atıldığı ve çeşitli modellerin geliştirildiği görülmektedir. Geliştirilen teoriler ışığında örgütsel adalet yazınına önemli katkılar sağlanmıştır.

Bu yaklaşıma ilişkin literatürün başlangıcının; Homans'ın (1961) "Dağıtımsal Adalet Teorisi" ile başladığı ve Adams'ın (1965) "Eşitlik Teorisi" ile şekillendiği görülmektedir (Greenberg, 1987: 11). O yıllar itibari ile çok sayıda teori ortaya atılmış ve örgütsel adalet çatısı büyüyerek ayrıntılarıyla açıklanmaya başlamıştır (İşbaşı, 2000: 43). Araştırmaya özgü alt yapının oluşturulmasında bu teorilerin önemi büyüktür.

En sıklıkla kullanılan sınıflandırmanın Greenberg tarafından yapıldığı gözükmemektedir. Örgütsel adalet teorileri arasında yaptığı sınıflandırma ile öne çıkan Greenberg (1987), örgütsel adalet teorilerini iki ana boyutta ve dört kategorizede sınıflandırmıştır. Bu boyutlar; reaktif-proaktif boyut ve süreççerik boyuttur.

Reaktif teoriler, işgörenlerin adaletsiz uygulamalardan kaçınma girişimleri üzerine odaklanmaktadır. Reaktif teoriler, işgörenlerin adaletsiz uygulamalara karşı tepkilerini temel almaktadır. Buna karşılık proaktif teoriler, işgörenlerin örgüt içinde adaletin sağlanması için geliştirilen tutumlar üzerine odaklanmaktadır.

Süreç teorisi, örgütsel kazançlardan elde edilen çıktılarının nihai olarak nasıl belirlendiği üzerine odaklanmaktadır. İçerik teorisi ise örgütsel kazançların dağıtımının adilliği ile ilgilenmektedir (Greenberg, 1987).

“Dağıtımsal Adalet Teorisi”, “Eşitlik Teorisi”, “Görelî Yoksunluk Teorisi” ve daha birçok ortaya atılan sosyal adalet teorileri, sosyal etkileşimden esinlenmişler fakat altyapıda örgütsel adaletle ilgili tutumların açıklanmasında ne yazık ki yetersiz kalmışlardır.

Adaletle ilişkilendirilmiş ilk çalışmalara baktığımızda; Adams’ın “Eşitlik Teorisi”, Leventhal’ın “Adalet Yargı Teorisi” dağıtımsal adalet ile ilgili çalışılmış ilk teorilerdendir. Thibaut ve Walker’ın (1975) “Prosedür Adaleti Teorisi”, Leventhal ve arkadaşlarının “Dağıtım Tercihi Teorisi” işlemsel adaletin kavramsallaştırılması amacına hizmet etmek maksadı ile geliştirilen teorilerdendir (Dilek, 2004: 16).

Aşağıda Tablo 2’de adaletin, sürece ve niteliğe yönelik boyutlar tablosu verilmiştir:

**Tablo 2: Adalet Teorileri**

| Reaktif-Proaktif Boyutu | İçerik-Süreç Boyutu   |   |
|-------------------------|---|---|
|                         | İçerik  | Süreç   |
| Reaktif                 | Reaktif-İçerik Teoriler<br>Örnek: Eşitlik Teorisi (Equity Theory) (Adams, 1965)                           | Reaktif-Süreç Teorileri<br>Örnek: Prosedür Adaleti Teorisi (Procedural Justice Theory) (Thibaut ve Walker, 1975)        |
| Proaktif                | Proaktif-İçerik Teoriler<br>Örnek: Adalet Yargı Teorisi (Justice Judgement Theory) (Leventhal, 1976,1980) | Proaktif-Süreç Teorileri<br>Örnek: Dağıtım Tercihi Teorisi (Allocation Preference Theory) (Leventhal, Karuza, Fry 1980) |

**Kaynak:** Greenberg, 1987: 10

Nitekim teorilerin sayıca fazla olması ve aynı temelden esinlenip, yola çıkılarak geliştirilmiş olması nedeniyle birbiri ile çakışan ya da birbirini kapsayan çıktılar elde etmeleri, sınıflandırmalarını güçleştirmiştir. Greenberg’in 1987 yılında gerçekleştirdiği “A Taxonomy Of Organizational Justice Theories” adlı çalışmasında hali hazırdaki teorileri iki bağımsız boyutta sınıflandırmaya

çalıştığı görülmektedir (İşbaşı, 2000: 43). Bu boyutlar; “reaktif–proaktif (tepkisel–önlemsel)” ve “süreç–içerik” teoriler olarak adlandırılmaktadır.

*Reaktif (tepkisel) teoriler*, kişilerin örgüt içindeki adil olmayan uygulamalarla sonuçlanacak hallerden kaçınmaları, *önlemsel teoriler* ise kişilerin örgüt içinde adaleti sağlamak üzere sergiledikleri davranış ve tutumlar üzerinde yoğunlaşan teorilerdir.

*Süreç teorileri*; işgörenlerce örgütte elde edilen kazanç ve kazanımların belirlenme biçimleri ve örgütte uygulanan izleklerin adil algılanıp algılanmadığı, *içerik teorileri* ise kazançların belirlendiği proseslerin değil, dağıtımı gerçekleştirilen kazançların adilliği üzerinde yoğunlaşmaktadır (Greenberg, 1987: 10).

Adaletin “reaktif teorisi”, çalışan bireylerin adil olmayan uygulamalardan kaçınma girişimlerine odaklanmaktadır. Bu teoriler, adaletsizliklere yönelik tepkileri baz almaktadır. Buna karşılık “proaktif teoriler”, çalışan bireylerin adaleti sağlamak maksadı ile uygulamış oldukları davranışlar ve tutumlar üzerine odaklanmaktadır. Bu teoriler de adil uygulamaların uygulanmasına ilişkin davranışları incelemektedir.

Adaletle ilgili “süreç teorileri” ise, ödenek ve kariyer gibi çeşitli kazanımların nasıl planlandığına odaklanmaktadır. Bu şekilde bir eğilim, örgüt kararlarını alırken ve bu kararları uygularken, kullanılan izleklerin ne oranda adil olup olmadığı üzerinde durmaktadır. Buna karşılık “içerik teorileri” de elde edilen kazançların ne oranda adil dağıtıldığı durumu ile ilgilenmektedir (Greenberg, 1987: 9,10 akt. İçerli, 2010: 70).

### **1.1.3.1. Reaktif (Tepkisel) İçerik Teorileri**

Reaktif-içerik teorileri işgörenlerin, örgüt içinde dağıtılan kaynakların ve ödüllerin paylaşımı konusunda adil olmayan uygulamalara yönelik izhar ettikleri

tepkilerinin kavramsallaştırılmaya uğraşıldığı teorilerdir. Greenberg bu sınıflandırmayı oluştururken 1987 yılına kadar geliştirilmiş adalet teorilerinin çoğu bu sınıflandırmada yer almaktaydı (İşbaşı, 2000:44). Dağıtımsal Adalet Teorisi gibi, Adams'ın (1965) ve Walster'in (1973) ortaya çıkarttıkları Eşitlik Teorileri ve Crosby'nin (1976) "Görelî Yoksunluk Teorisi" bunlara verilebilecek örneklerdendir (Yürür, 2005:112 akt. Çöp, 2008: 29).

Araştırmacı kişiler, bireylerin adil olmayan ilişkilere yönelik belirli olumsuz duygular besleyerek tepki gösterdikleri ve bu durumdan kaçınmaya çalıştıkları konusunda fikir birliğine varmaktadır. Kişilerin örgütteki kaynakların, kazançların ve ödüllerin adil olmayan dağıtılma sürecine karşı tepkilerine odaklanıldığı bu teoriler, reaktif-içerik teorileri kümesi içinde bulunmaktadır (Yürür, 2005:113).

Homans (1961), kimi dağıtım modelinde eşitliğin adaletli değil de adaletsizce yapıldığı, dağıtımda ancak denkliğin gerçekleştirilmesi ile adaletin sağlanabileceğini ileri sürmüştür. Bu savunmaya göre de, dağıtım denkliğinin; kazanım, yatırım ve elde edilen kârın oranlanması ve bilgileşim yoluyla belirtilmesi olduğunu ifade etmiştir (Çakır, 2006: 35).

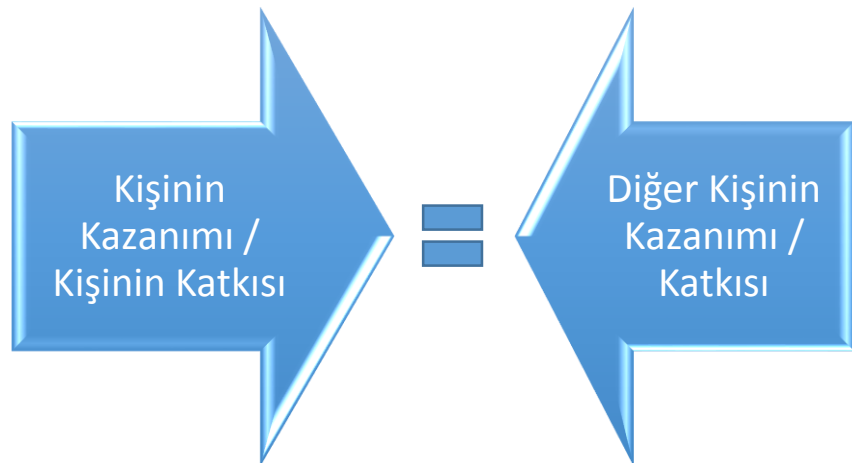
Adams'a ait Eşitlik Teorisi, Homans'ın Dağıtımsal Adalet Teorisi temeline dayanmaktadır. Eşitlik Teorisi'ne göre de, çalışan kişiler yatırımlarını / kazançlarını bir başka işgörenin yatırım / kazanç oranı ile kıyaslar. Bu iki oran eşit olduğu takdirde, çalışan birey olumlu adalet duygusu yaşar. Fakat bu oranlar arasında bir farklılığın ortaya çıkması durumunda, çalışan kişi üzerinde adaletsizlik duygusu baş gösterir.

Eşitlik Teorisi'nde bahsi geçen yatırım; işgörenlerin tecrübe ve deneyimleri, zihinsel ve bedensel kabiliyetleri, kıdemleri, cinsiyet ve yaşları, bilgi ve becerileri gibi işe verdikleri iltihaklardır. Kazançlar ise; maaş/ücret, işle ilgili ana ve yan haklar, unvan/statü, yetkiler, takdir, kariyer (terfiler) gibi işgörelere sağlanan kazanımlardır (İçerli, 2010:72).

Bahsedilen bu yaklaşımlar, ritüelde kişilerin katılım ve kazançlarının oranının sağlanan denge ile gerçekleştiği ilişkilere dayanmaktadır. Örgütlerde çalışan kişilerin eşit katılım ve katkıda bulunmak suretiyle diğer çalışanlara göre daha fazla ya da eksik ücretlendirildiklerinde, eşitsizliğin ortaya çıktığı durumlar söz konusu olabilmektedir. Örgütsel adaletle ilgili pek çok araştırmaya öncü olmuş bu tür durumlara açıklık getirmek için çalışmalar yapılmıştır (Greenberg, 1987: 11). Adams'ın (1965) kişilerin katılım ve kazançlarının tutarlı olarak dağıtılması esasına dayanan "Eşitlik Teorisi", tarafların birbirlerine sağladıkları katkı ve birbirlerinden elde ettikleri kazançları orantılı sosyal mübadele (değiş tokuş) ilişkisi bağlamında ele almıştır. Adams bu çalışmasında "elde edilen kazançların adaletsizliğine sebebiyet verebilecek algılamalarının neden ve nasıl ortaya çıktığı" ve "bu algıya sahip bireylerin nasıl bir tutum içinde hareket ettikleri" sorularına cevap aramıştır (Adams, 1965; Folger ve Cropanzano, 1983:3 akt. Dilek, 2004: 19).

Adams, adalete ilişkin tüm algılamaları, kendi oluşturduğu bir eşitlik kümesiyle (eşitlik denklemini adını verdiği) açıklamaya çalışmıştır. Bu eşitlikte iki taraftan bahsediyor; ilk tarafın birey ve diğer bireyi oluşturduğunu, diğerin tarafında kazanım/katkı oranını temsil ettiğini ifade etmektedir. Bu formatı baz alarak oluşturduğu formül aşağıdaki gibidir:

**Tablo 3: Adams'ın Eşitlik Denklemi**



Bu formülasyon; oluşabilecek bir eşitsizlik, adil olmayan bir vaziyeti ifadelendirmektedir. Taraflardan birinin diğerine nazaran daha avantajlı durum sağladığını göstermektedir. Adiliyetin sağlanmadığı her durum rahatsızlık vericidir ve çeşitli olumsuzlukları yanında getirmektedir. Adams'a göre bu tür bir eşitsizlik durumu; katkısı daha fazla olan tarafın, hem diğer tarafa istemdisi hem de kuruma bilinçli olarak öfke duymasına yol açmaktadır. İki koşulda da; suçluluk duyma ve durumun vahametini çok önemsememe olarak katkısı daha az olan taraf, diğer tarafa karşı ya suçluluk duyabilir ya da olayın üzerinde çok durmayabilir. Yine de iş sürecinin neticesi, her koşulda da olumsuz etkilenmektedir.

Bu olumsuz olaylar bireyleri, diğer kişilerle olan iletişimi ve ilişkilerinde ortaya çıkan adaletsizliği giderme yönünde davranışlar sergilemeye, kendi adalet muhakemesini işletmeye çalışmasına ve kişilere ve kuruma olan tutumlarını değiştirmeye yönlendirecektir. Mevcut iş performansını düşürme ve daha az katkı sağlama gibi davranışsal tepkiler ve kazançlara ilişkin tutumlarını değiştirme gibi algısal veya psikolojik tepkiler buna örnek verilebilir (Greenberg, 1990:401 akt İşbaşı, 2000:46).

Goodman ve Friedman beraberliğinde yapılan bir araştırmada, eşitlik teorisinin adil olmayan ödeneklerle ilgili aşağıda yer alan şu dört önermesi kabul edilmiştir. Bu konular deneysel olarak denenmiş ve desteklenmiştir:

- Eşitsizlik vehamet yaratır, diğer taraftaki bireye göre katkıkazanç katılımında bir farklılık varsa; bu eşitsizliği ifade etmektedir.
- Parça başına ücretlendirilerek ve düşük oranda maaşlandırılarak çalışan bireyler, eşit (adil) ücret kazanan bireylere göre daha fazla üretir.
- Maaşlar zaman esaslı temel alınarak hesaplandığında ve akabinde ödendiğinde, fazla ödüllendirilen, adil ödüllendirilen bireye göre daha fazla üretim sağlayacaktır.

- Parça başı ücretlendirmede fazla ödüllendirilen birey, adil ödüllendirilen bireye göre sayıca daha az ama prestij olarak daha yüksek kalitede üretecektir.

Zaman esaslı taban alınarak yapılan ücretlendirmede, yeterli ölçüde ücretlendirilmeyen birey, adil ücretlendirilen bireye nazaran daha az katkı (çaba) harcayacaktır (Goodman ve Friedman, 1971:284 akt. Çöp, 2008: 30). Bu sayede normatif denge sağlanacaktır.

Reaktif-içerik teorilerine verilebilecek farklı bir örnek ise; eşitlikten faydalanamayan bireyin yaşamış olduğu durumu açıklayan Crosby'nin (1976) "Görelî Yoksunluk Teorisi"dir. Görelî Yoksunluk Teorisi'ne göre yoksunluk; ketum bir tutum, bir memnuniyetsizlik durumu veya bir olumsuz adalet algılaması olarak açıklanmıştır (İçerli, 2010:73). Teorinin geliştirilmesi, Stouffer'in 1949'lu yıllarda gerçekleştirdiği bir askeri personel çalışmalarına dayanmaktadır (Beugre, 1998:34).

Belli yönlerden birbirine benzeyen Görelî Yoksunluk Teorisi'nin Eşitlik Teorisi'nden ayrıldığı temel kısım; Eşitlik Teorisi'nde aynı düzeyde çalışan kişiler arasında kıyaslama yapılması söz konusu iken, Görelî Yoksunluk Teorisi'nde farklı sınıflar arasında yapılan kıyaslama ön plandadır.

Görelî Yoksunluk Teorisi'ne göre kişiler, elde ettiği kazanımı, diğer bireylerin kazandıkları kazançla kıyasladıklarında; daha yetersiz buluyorlarsa, bunun kendilerinde yıpranma ve güven kayıplarına yol açacağını düşünmektedirler. Ve tabii sonuç olarak da bu durumun; strese bağlı depresyondan, algısal olarak bilinçli ya da bilinçsiz şiddet içeren isyan infialıklarına kadar değişen bir dizi reaksiyonu tetikleyeceği iddia edilmektedir (Greenberg, 1987: 12).

Bireyler, sadece kazandıklarından daha iyi sonuçları hak ettiklerini düşündüklerinde küskünlük hissine kapılırlar. Bu onlarda olumsuz bir adalet algısı ve eşitsizlik manifestosu yaratır. Çözüm için, kendi adalet

muhakemelerinden yola çıkarak ya düzeni değiştirmeye kalkarlar ya da iş sürecinin etkin ve verimli işleyişine olumsuz etki yaparlar. Her koşulda, sorun çözülmeyince; işten ayrılmalar, verimsizlik, itaatsizlik, kurum kültürünün kaybolması vb. gibi sancılı süreçler yaşanır.

### 1.1.3.2. Proaktif (Önlemsel) İçerik Teorileri

Proaktif-içerik teorileri, çalışan bireylerin adil olmayan kazanımların dağıtımlarına nasıl tepki gösterdiklerinden ziyade (reaktif-içerik teorilerinin aksine), çalışanların nasıl adil kazanım elde edecekleri ve bu ödül dağıtımını için nasıl çaba harcayacakları mevzusuna kilitlenmektedir (İçerli, 2010:74).

Buradaki kuramsal fikrin temeli Leventhal'ın (1976, 1980) "Adalet Yargısı Teorisi" ile ortaya çıkmıştır (Greenberg, 1987: 13). Leventhal (1980:78), kazanılan ücret, terfi, ödül gibi kazanımların yapılan katkılara sabit olabilmesi için *Adalet Yargı Teorisi'ni* formülize etmiştir. Bu teori, kazançların dağılımında kişi açısından dağıtım adaletine odaklanmaktadır (Beugre, 1998:27). Teoriye göre örgütteki adalet algılarını doğrudan etkilemekte olan önyargılı olmamak, tutarlı olmak, doğruculuk, temsilcilik, iyileştirme ve düzeltibilme ile etik olmak üzere altı ana kural bulunmaktadır. Ayrıca dağıtım adaletinin denk tabanlı paylaşım (her türlü kazanç hak edilsin ya da edilmesin tüm bireylere eşit şekilde dağılımı), eşit paylaşım (herkese katkısı ya da hak ettiği miktarda dağıtım) ve ihtiyaç (çalışan bireylerin zaruriyetlerine göre dağıtım) olmak üzere üç temel kuralı bulunmaktadır.

Adalet Yargı Teorisi'nde amaçlanan; çalışan bireylerin yaşadıkları olaylar için birbirinden farklı dağıtım kuralları modeli uygulamak, buradan hareketle de ödül ve kazançların dağıtımını ile ilgili adil kararlar almaya çalışmaktır. Teoriye göre, kazanımları eşit bir şekilde paylaşan bir üst yönetim; uzun dönemde hem verimlilik ve etkinliği artırabilir, hem kalıplaşmış bir adalet



standardı uygulayabilir, hem de daha yüksek bir istek ve performans düzeyi sağlayarak potansiyel iş sürecini aktif olarak sürdürebilir (Beugre, 1998:8).

Leventhal (1976), kazanımları çoğu zaman adil ve eşit bir biçimde dağıtan bir yöneticinin amacının, bu durumu uzun dönemde verimliliği artırmak için yapmakta olduğu, soyut bir adalet standardı taşımadığını farzetmektedir. Bu düşüncedeki bir yöneticinin planının, kazanımın (ücret, prim, terfi) eşit paylaşılmasıyla daha yüksek bir çalışma isteği ve etkin performans düzeyi sağlanması ve sürdürmesini beklediğini savunmaktadır (Beugré, 1998: 8 akt. İçerli, 2010: 72).

Proaktif-içerik teorisinde yer alan bir diğer teori de Lerner tarafından geliştirilen “Adalet Güdüsü Teorisi”dir. Lerner’a göre, örgüt içinde çalışan bireylerin temel kaygısı adalettir. Dağıtımla ilintili uygulamalar, eşit temelli paylaşım ilkesinden farklı olarak dört farklı prensibe dayandırılmaktadır:

1. **Rekabetçi adalet ilkesi:** Dağıtım, çalışan bireylerin ortaya koydukları performanslarına göre yapılmalıdır.
2. **Eşit paylaşım adaleti ilkesi:** Dağıtımlar, her koşulda eşit yapılmalıdır.
3. **Eşit temelli paylaşım adaleti ilkesi:** Dağıtımlar, çalışan bireylerin görece katkıları temel alınarak yapılmalıdır.
4. **Gerçek adalet ilkesi (Marksist adalet ilkesi adını da almaktadır):** Marksist adalet ilkesi olarak da geçen bu adalet ilkesi, dağıtımda kişilerin ihtiyaçlarının belirleyici kıstas olması gerektiğini savunmaktadır (Lerner, 1977:36-45; İçerli, 2010:75).

Şöyle bir ayrım var; Adalet Güdüsü Teorisi’ne göre, ‘‘dağıtım kararları alındığı esnada izlenecek ilke, taraflar arasındaki ilişkiyi kapsamaktadır.’’

Misal; yakın olduğu bir iş arkadaşının kazanımlarına yönelik karar almak zorunda kalan bir yönetici, onun gereksinimlerini göz önüne alarak Marksist adalet ilkesini işletecektir (Greenberg, 1987: 13).

Lerner (1980), “dağıtım kararları alınırken etkileşime giren herhangi iki taraf arasındaki ilişki, adalet ilkesini etkilemektedir” demiştir. Hem reaktif içerik teorilerinin hem de proaktif içerik teorilerinin, kazançların paylaşılması konusundaki adil uygulamalara, çalışan bireylerin verdikleri tepkileri ve çalışanların kazançların dağıtımında adaleti sağlama çabalarını incelediklerinden, dağıtımsal adaleti açıklayan teoriler oldukları ifade edilebilir. (Dilek, 2004: 21 akt. Çöp, 2008: 32).

Çalışan bir kişinin performansına bağlı olarak elde ettiği çıktıları kazanması yönündeki gayretinin, diğer bir kişinin aynı süreci ile kıyaslanmasında, ne ölçüde elde edebildikleri arasında doğrudan bir ilişki vardır (Beugre, 1998:12).

Adalet Güdüsü Teorisi'nin adaleti irdelerken, daha çok isteklendirme tarafı ile ele aldığı gözükmektedir. Farklı bir ifadeyle; dağıtım kararlarının neye göre belirleneceği, dağıtım kararları alınırken ve bu kararlar uygulanırken taraflar arasındaki ilişkiden kaynaklı değişebilir. Bu durumda etkileşim adaleti karar alıcının, izlenmesi muhtemel kararların uygulanması sırasında yapılan davranışların, adil olması durumuna göre değişebilmekte ve etkileşim adaletini etkileyebilmektedir (Greenberg, 1990:402-404; Özen, 2002:112; İçerli, 2010:78).

### **1.1.3.3. Reaktif (Tepkisel) Süreç Teorileri**

Hukuktan filizlenerek, karar almada uygulanan süreçlerin hakkaniyeti üzerine merceklenen süreç teorileri, elde edilen kazançların paylaşımında adil olma durumu ile ilgilenen içerik teorilerine çok benzemektedir. (Greenberg,

1987: 13 akt. İçerli, 2010: 76). Yine de farklı bir entelektüel gelenekten, özellikle de hukuktan feyiz alan süreç teorilerini içerik teorilerinden ayrıca işleyeceğiz.

Reaktif-süreç teorileri, çalışan bireylerin, kararların alınmasında uygulanan süreçlere ne şekilde tepki gösterdikleri ile ilgilenmektedir.

Çalışanların kendilerine yönelik süreçler üstünde kontrol olanağı veren işlem ve muamelelerden, kontrol olanağı vermeyen muamele ve işlemlere göre daha fazla tatminiyat sağladığı ve süreç kontrolü akabindeki işlemlerden sonra ortaya çıkan nihai kararları daha adil algıladığı ortaya konmaktadır (Greenberg, 1987:14).

Hukuk alanındaki yasama ve yürütme işlemleri için koyulan tüzükler/kurallar üzerinde araştırma yapan araştırmacılar, hukuki kararların alınması ve uygulanmasında kullanılan izleklerin kitlesel halk tarafından kabulünde önemli etkisi olduğunu ifade etmişlerdir. Yasal izleklerle ilgili bu tip tespitleri temel alarak araştırmalarını yapan iki araştırmacı; Thibaut ve Walker (1978), taraflar arasında oluşabilecek anlaşmazlıkların giderilmesi hususu için geliştirilen izleklere gösterilen tepkileri inceledikleri bir araştırma yapmışlardır (Greenberg, 1987: 14).

Araştırmacılar, hukuk kapsamındaki prosedürlerin adaletine yönelik teorilerinde üç ayrı taraf ve iki ayrı aşama belirlemişlerdir. Bu aşamalar; anlaşmazlığa düşen iki taraf (*davalı ve davacı*), aracı rolüne bürünen taraf (*yargıç*) ve delillerin açık edildiği “*süreç aşaması*” ile anlaşmazlığın çözümünde delillerin ifade edildiği *karar aşamasıdır*.

Thibaut ve Walker (1975), anlaşmazlığın çözümünde kullanılacak delillerin seçimi ve düzenlenmesi aşamasının kontrolünü “süreç kontrolü” olarak ifade etmiştir. Bu kurama göre hukuki vakalarda verilen hükümler ister olumlu ister olumsuz olsun, kullanılan izlekler süreç kontrolünü kapsadığı müddetçe alınabilecek her bir karar adil olarak algılanmaktadır (Greenberg, 1987: 14 akt. İşbaşı, 2000: 48).

Hukuk alanında kullanılan izlekler, çeşitli şahıs ve tarafların her bir aşama üzerinde sahip olduğu kontrol yetkesine bağlı olarak değişiklik

gösterebilmektedir. Bu yaklaşım çalışan bireylerin, kararların alınması için kullanılan süreçlerden her birine ne şekilde tepki verdikleri ile ilgilenmekte ve böylece reaktif - süreç teorisi niteliğine erişkin olmaktadır.

Teoriyle ilgili öngörüye göre, hem çatışmadaki taraflar ve hem de incelemede bulunan, çatışma içinde yer almayan taraflar; kendilerine süreçler üzerinde kontrol yetkisi veren muamelelerden, kontrol imkânı vermeyen muamelelere göre daha fazla tatminiyat sağlamış olacaklardır. Süreç kontrolünün akabindeki işlem ve muamelelerden sonra ortaya çıkan nihai kararlar, daha adil algılanmaktadır (Greenberg, 1987: 14).

#### **1.1.3.4. Proaktif (Önlemsel) Süreç Teorileri**

Proaktif-süreç teorileri, adaletli proseslerin ortaya çıkarılabilmesi için hangi izleklerin kullanılması gerektiği sorusuna cevap aramaktadır. Bu kategorizeler içinde en baskın yaklaşımı; Leventhal, Karuza ve Fry'in (1980) gerçekleştirdiği "Dağıtım Tercihi Teorisi" ortaya çıkartmıştır. Bu model, Leventhal'ın "Adalet Yargı Teorisi'nin" içerik bakımından zenginleştirilmiş bir modelidir. Teori, dağıtım kararlarından çok izleklerle ilgili kararlara tatbik edildiğinden, proaktif-süreç teorileri kümesi içinde kendine yer bulmuştur.

Anlaşmazlıkların çözümünde kullanılan prosedürleri inceleyen reaktifsüreç teorilerinin aksine proaktif-süreç teorileri adil dağıtım ve tutarlı paylaşım prosedürlerine odaklanmıştır. Bu kuramların ana teması kişilerin adaleti korumak için hangi süreci kullanması gerektiği konusunda fikir birliği yaratmaktır (Greenberg, 1987: 12).

Örgütsel adalet alanında yapılan araştırmalara baktığımızda; reaktifçerik teorilerinden çok proaktif ve süreç odaklı yaklaşımlar göze çarpmaktadır.

Reaktif teorilerden daha çok proaktif teoriler, içerik teorilerinden de daha çok süreç teorileri kabul görmektedir.

Proaktif Süreç Teorilerinin içerik olarak büyük kısmını, Leventhal vd. tarafından geliştirilen ‘‘Dağıtım Tercih Teorisi’’ kapsamaktadır.

Leventhal’in adalet yargı modelinden temel alınarak geliştirilen Dağıtım Tercih Teorisi, dağıtım tutum ve davranışlarının kabul edilebilir bir genel modeli olarak önerilmektedir. Bu teori dağıtım kararlarından ziyade, süreç kararlarına amortize edilmesinden dolayı proaktif süreç teorisi olarak da isimlendirilmektedir. Böylece, taraflar arasındaki anlaşmazlıkları yok etmeye yönelik çözüm öneri ve proseslerine merceklenen reaktif süreç teorilerinin aksine proaktif süreç teorileri, dağıtım süreçlerine merceklenme eğilimi gösterir. Bu yaklaşım, insanların adalete ulaşmak için hangi kanalların kullanılması gerektiğini belirlemeye yönelik tutumlarına odaklanmaktadır (Greenberg, 1987: 14).

Dağıtım Tercih Teorisi, dağıtım kanallarının, adaletli uygulanabiliritesi bakımından fayda yaratabildiği sürece tercih edileceğini ileri sürer. Greenberg (1987) tarafından adalete ulaşma yolunda yardımcı olunabileceği düşünülen süreçlerin, sekiz ayırt edici özelliği belirlenmiştir (Greenberg, 1987:15);

1. Karar verici merciinin seçilmesi hakkının verilmesi
2. Ölçülü kuralların izlenmesi
3. Gerçek bilgiye bağlı kalınması
4. Karar verme sürecinin yapısal ekseninin belirlenmesi
5. Çalışan bireylerin olumsuz algı ve önyargıya karşı korunması
6. Kararlara itiraz edebilme hakkının olması
7. Süreçlerde esnekliğe fırsat verilmesi
8. Geleneksel olarak kabul görmüş ahlaki ve etik standartlara bağlı kalınması ve bu standartların korunması

Dağıtım tercihi kuramı; dağıtım kararını veren merciiye, adil bir yönetim fırsatını verir ve dağıtım süreçlerinin, daha çok tercih edilebilir olmasına olanak sağlar. Özetlersek; adil bir yönetim, kişilere haklarında karar verecek merciiyi atama ve seçme hakkı tanınmalı, gerçek ve doğru bilgileri taban almalı, ölçülebilir tutarlı kurallara dayandırılmalı, karar alma gücünün yapısal taşları açık bir şekilde ifade edilmeli, çalışan bireyleri olumsuz tavır ve önyargılara karşı korumalı, kişilere bilgi alma ve bilgi verebilme imtiyazı tanınmalı, süreç yapısında değişiklik yapılmasını ve esneklik sağlanmasını mümkün kılmalı, son olarak da kabul görmüş etik kurallara bağlı kalınmasını sağlamalıdır. Bu şekilde bir yönetim süreci, çalışanlardaki adalet algısını hem dengeler, hem de oluşabilecek olumsuz algıların önüne set çekilmesini sağlar.

Bu sayede de ortaya çıkabilecek uç olumsuzluklar yok edilmiş olur.

Aşağıda yer verilen Tablo 4'te bu kısma kadarki anlattığımız teorilerin, teorileri yönlendiren boyutların, bu boyutların içerisinde ayrışan içeriksel ve süreçsel yaklaşımların varsayımların oluşmasına olanak sağladığı haller ve açıklamalar anlatılmıştır. İşbaşı tarafından 2000 senesinde sembolize edilmiş tabloda, adalet teorilerinin dayandırıldığı görüşlere, kurama yönelik olarak belirlenmiş modele, modelin dayandırıldığı görüş ve varsayımlara, son olarak da modelin ne tür bir örgütsel adalet türü olduğuna yer verilmiştir. Tablo, literatürde çok sık kullanılmakta olup, araştırma konularında kendine yer bulmuştur.

İnceleyelim:

Tablo 4 Adalet teorilerine dayanılarak geliştirilen modellerin örgütsel adalet türlerinin oluşumuna etkisi (İşbaşı, 2000: 5).

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





Tablo'ya baktığımızda; adalet kuramı kategorisinde yer alan *tepkisel içerik teorilerinin* adalet teorilerinden *eşitlik kuramını* ve *görelî yoksunluk kuramını* etkilediği gözükmektedir. Eşitlik kuramında bireyler, katkı/kazanç oranlarında denklik beklerken, görelî yoksunluk teorisinde kişiler, belirli bir ödül dağıtım düzeninin kıyaslanmaya mahal bırakmayacak şekilde adillikle yerine getirilmesini isterler. Eşitlik kuramının bu bakımdan kaynak temelli yatırımsal bir model olduğu varsayılırken, görelî yoksunluk kuramında kaynak temelli yatırımlılık daha bilişsel boyuttadır. Her iki kuramda da ortak tepki, elde edilen kazanımın tüm bireylerce eşit ve hak edilmiş düzeyde paylaşımı söz konusu olmadığında ortaya çıkar. Görelî yoksunluk kuramında bu tepki, adil kazanım standartları kapsamınca kıyaslanırken, eşitlik kuramında kazançların karşılaştırılması durumu söz konusudur. Kuramların bu bilgiler ışığında adalet türü olarak dağıtımsal adalet modeli olduğu söylenebilmektedir.

*Önlemsel içerik teorileri*, adalet teorilerinden *adalet yargı kuramı* ile *adalet güdüsü kavramını* etkilemektedir. Adalet yargı kuramı, elde edilen ödüllerin dağıtımını belirleyen dağıtım kurallarının adilliğini sorgulamaktadır. Kurama göre bu sorgulama eylemi, çeşitli vaziyetlere göre farklı algılama eğilimleri gösterebilmektedir. Adalet güdüsü kavramı ise dağıtım kararlarının alınması aşamasında izlenecek ilk ilkenin taraflar arasındaki ilişki olduğunu, çünkü değişen tutumlara göre ilişkilerin değişiklik gösterebileceğini savunmaktadır.

Adalet yargı kuramının dayandığı model kaynak temelli yatırım, adalet güdüsü kavramının ise ilişki temelli grup değeri modelidir. Adalet yargı kuramında kişiler, belirli hedeflerin gerçekleştirilmesi için uygulanan kararların sonuçlarını değerlendirmekte ve tepkilerini bu sonuçlara yönelik olarak ortaya koymaktadırlar. Kuramda modelin dayandığı ana görüş budur. Adalet güdüsü kavramında ise bireyler, içinde buldukları örgüt ile uzun vadeli ilişkiler kurma gayesi içindedirler. Etkileşimde olduğu grup ile kaynaşmasını sağlayan izleklere değer verirler. Kuramlara adalet türü olarak bakıldığında adalet yargı kuramının

dağıtımsal adalet boyutlu, adalet güdüsü kavramının ise etkileşimsel adalet boyutlu olduğu söylenebilmektedir.

*Tepkisel süreç teorilerine* baktığımızda, adalet teorilerinden *prosedürel adalet kuramının* bu teorilerden etkilendiği gözükmektedir. Bu kuramın ana görüşü, kararların sonucu kişiler açısından ister olumlu isterse de olumsuz olsun, izlenen izleklerin karar verilmesi aşamasında süreçsel olarak kontrollü olması, alınan kararların her daim adil olmasını sağladığıdır. Kuram, model olarak kaynak temelli kontrol modelidir. Modele göre bu kuram, anlaşmazlıkların çözümünde iki taraf ve çözüme kavuşturacak karar verici üçüncü taraf arasında kontrol dağılımının niteliğini sağlayan, benimsenebilir izlekler ve adillik algılamalarının olduğunu savunur. Kuram, adalet türü olarak işlemsel adalet boyutludur.

Tablonun adalet kuramından son kategorizesindeki *önlemsel süreç teorileri* ise adalet kuramlarından *dağıtım tercihi kuramını* etkilemektedir.

Dağıtım tercihi kuramı, Leventhal ve ark. tarafından 1980 senesinde geliştirilmiş olup dağıtım kararını uygulatan kişiye, adil bir süreç işletmesini sağlayan şeyin uygun dağıtım izlekleri olduğunu savunur. Kuram, model olarak ilişki temelli kişisel çikara dayalı bir modeldir. Modelin dayandığı ana görüş şudur; uygulanması muhtemel prosedürler, uygulanmadan önce bireylere danışılarak planlanırsa, başarı elde etme olasılığı daha yüksek olacaktır. Çünkü fikirlerine önem verildiğini ve benimsendiğini algılayan bireyler, izlekler uygulanmaya başladığında ona uymaya daha meyilli hale gelmektedirler. Bu bilgiler dâhilinde kuramın, işlemsel adalet türlü olduğu gözükmektedir.

#### **1.1.4. Örgütsel Adalet ile ilgili Yapılmış Çalışmalar**

Karacaoğlu ve Cingöz (2009), altı özel sektör işletmesinden 121 çalışan üzerinde anket tekniği yardımıyla yürüttükleri araştırma sonucunda,

-

- Sessiz kalma tercihi ile açık liderlik davranışı ve örgütsel adalet algısı boyutlarından etkileşim adaleti arasında ters yönlü fakat oldukça zayıf bir ilişki,

Örgütsel anlamda adaletli uygulamalar arttıkça ve açık liderlik davranışı yaygınlaştıkça çalışanların sessiz kalma olasılıkları da azalmaktadır.

Gerome (2008), çalışanların adalet algılamaları üzerinde etkili olan dönüştürücü liderlik boyutlarını incelemek üzere yaptığı araştırma sonucunda; - Dönüştürücü liderliğin örgüt performansı üzerinde olumlu etkisi saptanmış,

- Dönüştürücü liderliğin örgütsel adalet algısı üzerinde etkisinin zayıf olduğu belirlenmiştir.

Gefen, Ragowsky ve Ridings (2008), liderlik ve adalet arasındaki ilişkiyi incelemek üzere bilgi teknolojilerinde yürütülen bir çalışma kapsamında çalışanların pasif katılımının artırılması için etkileşim adaletinin etkinliği üzerinde durmuşlardır. Buna göre,

- Etkileşim adalet algısının artmasının, pasif katılım gösteren çalışanların etkinliğini artırdığı saptanmıştır.

Luria ve Yagil (2008), restraunt çalışanları üzerinde yapılan bir araştırma ile müşteri memnuniyeti, etik iklim ve prosedür adaleti arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. 171 çalışan ve 103 müşteri üzerinde yapılan araştırma sonucunda;

- Etik iklimin hizmet performansı üzerinde güçlü bir etkisinin olduğu belirlenmiştir,

- Etik iklim ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkide hizmet performansının aracılık etkisi yarattığı saptanmıştır,

- Etik iklimin prosedür adalet algısı üzerinde güçlü bir korelasyonu da tespit edilmiştir.

Tangirala ve Ramanujam (2008), 606 hemşire üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda, mesleki bağlılık ve çalışma grubu ile özdeşleşme ile

işgören sessizliği arasındaki ilişkide prosedür adalet algısının moderatör rolü üstlendiğini saptamıştır.

Özmen, Arbak ve Özer (2007), değerler ile örgütsel adalet algısının farklı boyutları arasındaki ilişkileri sorgulamak ve özellikle adalete atfedilen görelî değerî, adalet algılarını farklılaştırıp farklılaşdırmadığını incelemek üzere yaptıkları araştırma sonucunda;

- İşlemsel adalet algısı boyutu için bu farklılaşmayı doğrulamamakla birlikte, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti algılarının, adalete atfedilen görelî değere göre farklılaştığını göstermektedir,

- Adalete atfettikleri görelî değer yükseldikçe kişilerin adalet algıları olumsuzlaşmaktadır.

Erdoğan, Liden ve Kraimer (2006), lider üye değişimi ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkide örgüt kültürün moderatör rolünü belirlemek üzere Türkiye'deki 516 öğretmen üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda;

- Örgüt kültürünün "diğerlerine saygı" boyutunun etkileşim adaleti ile lider-üye değişimi ilişkisine moderatör etkisi gösterdiği saptanmıştır.

- Örgüt kültürünün diğeri bir boyutu olan takım oryantasyonunun ise aradaki ilişkiyi azalttığı belirlenmiştir.

Gürpınar (2006), çalışanların örgütsel adalet algıları, örgütsel bağlılıkları, lider-üye değişimi ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkileri incelemek üzere 65 çalışan üzerinde yaptığı araştırma sonucunda; çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki olduğu,

- Örgütsel adalet algıları ile lider-üye değişimi ilişkisi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin varolduğı saptanmıştır.

- Çalışmanın en önemli sonucu lider-üye değişimi ilişkisindeki değişimin % 57'sinin dağıtım adaleti tarafından açıklandığıdır.

-

Eberlin (2005), karar alma, liderlik tarzı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri incelemek üzere online olarak anket yardımıyla 261 çalışan üzerinde yaptığı araştırma sonucunda;

Liderlik tarzına bağlı olarak adalet algısında bir değişimin olmadığı belirlenmiştir.

Thompson (2004), lider davranışının örgütsel adalet algısını etkileyip etkilemediğini araştırdığı çalışmasında, söz konusu iki değişken arasında anlamlı ilişkiler olduğunu belirlemiş ve bu bağlamda lider davranışının örgütsel adalet algısı üzerinde anlamlı etkisinin olduğu saptanmıştır.

Kang (2004), çalışanların eğitim faaliyetlerine katılma motivasyonunun tahmin edilmesinde lider-üye etkileşimi ve örgütsel adalet algısının etkisini belirlemeye yönelik 282 hemşire üzerinde yaptığı araştırma sonucunda;

- Eğitim faaliyetlerine katılma motivasyonu ile lider-üye etkileşimi ve örgütsel adalet algısı arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğu saptanmıştır.

Tatum, Eberlin, Kottraba ve Braderry (2003), yaptıkları araştırma sonucunda, dönüştürücü liderliğin hâkim olduğu örgütlerde, örgütsel adalet algısının daha yüksek, etkileşimci liderlik tarzının görüldüğü örgütlerde ise daha düşük adalet algısı olduğu saptanmıştır.

Ertürk (2003), örgütsel iletişimin ve çalışanların örgütsel adalet algılamalarının örgütsel kimlik algılarını ne şekilde etkilediğini ortaya koymak üzere ülkemizde inşaa sektöründe görev yapan 464 çalışan üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda;

- Bireysel başarı iletişimi, dağıtım adaleti algısı ve etkileşim adaleti algısının örgütsel kimlik algısını pozitif yönde etkilediği saptanmıştır.

- Görev iletişimi ve prosedür adalet algısının ise örgütsel kimlik algısı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

Colquitt, Noe ve Jackson (2002), prosedürel adaleti iklimin öncülleri ve sonuçlarını araştırmak üzere bir üretim işletmesinde yaptıkları araştırma sonucunda;

- Prosedür adalet iklim algı düzeyinin takım performansı ve takıma üyeliğinden ayrılma üzerinde anlamlı etkisi olduğu saptanmıştır.



-

Takım büyüklüğü ve takımın kolektif olarak hareket etmesinin prosedür ikliminin en önemli öncülleri olduğu belirlenmiştir

Erdoğan (2002), yaptığı araştırmada adalet algısı ile lider-üye değişimi etkisi, örgüt kültürü, algılanan örgütsel destek, etki yönetimi değişkenleri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Buna göre ortaya konan kapsamlı model ile değişkenler arasındaki ilişki modelleştirilmiştir.

Pillai, Schriesheim ve Williams (1999), dönüştürücü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel adalet, güven, iş tatmini, örgüte bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ortaya koymak üzere bir model geliştirmeyi hedeflemişlerdir. Yapısal eşitlik modeli yardımıyla modeli test etmeye çalışan yazarlar, biri 192 diğeri 155 yöneticiden oluşan iki farklı örneklem grubu üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda;

- Dönüştürücü liderliğin prosedürel adalet algısı ve güven aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki endirekt etkisi her iki örneklem grubunda da görülmüştür,
- Etkileşimci liderliğin dağıtım adaleti, dönüştürücü liderliğin ise prosedür adaleti üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır,
- Prosedür adaleti ile güçlü bir ilişki varken, dağıtım adaleti ile güven arasında bir ilişki görülmemiştir.

Farh, Podsakoff ve Organ (1990), lider adaletinin ve görev özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini incelemek üzere Tayvan'da telekomünikasyon sektöründe çalışan 195 kişi üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda;

- Lider adaleti ve görev özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu etkisi olduğu saptanmıştır.

Niehoff ve Moorman (1993), örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışanın kendini yansıtma davranışı arasındaki ilişkide adaletin aracılık rolünü belirlemek üzere yaptıkları araştırma sonucunda;

Yapısal eşitlik modeli test edilen model doğrultusunda çalışanların kendilerini yansıtma metotlarının vatandaşlık davranışı üzerinde negatif etkisi olduğu görülmüştür.

- Etki, adalet algısının aracılık rolü ile değerlendirildiğinde pozitif bir etkinin oluştuğunu saptamıştır.

\*\*\*

Buraya kadar anlattıklarımız çalışmanın birinci bölümünü kapsamaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde “Örgütsel Adalet” konusu ele alınmış, kavramın nasıl türediği ve tarihsel olarak günümüze kadar nasıl geliştiği anlatılmıştır. Adalet kavramının örgütsel adalet kavramına türevinin yanında bazı alt boyutları getirdiği görülmüştür. Örgütsel adaletin niceliksel ve süreçsel olarak 3 boyuta ayrıldığı aktarılmıştır. Bu boyutlar bahsedildiği üzere; dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel olmak üzere 3’e ayrılmıştır. Boyutlardan etkileşimsel olanında kendi içinde 2’ye ayrıldığı görülmüştür; kişilerarası ve bilgisel etkileşim olarak... Daha sonra adalet teorilerinden bahsedilmiş ve bununda kendi içinde 4 ayrı boyuta ayrıldığı bildirilmiştir. Bu boyutlar; Reaktif (Tepkisel) İçerik Teorileri, Proaktif (Önlemsel) İçerik Teorileri, Reaktif (Tepkisel) Süreç Teorileri ve Proaktif (Önlemsel) Süreç Teorileridir.

İnsan faktörü sürekli var olacağından ötürü, süreçler bir takım algılamalara ve tutumlara göre değişkenlik göstermektedir. En basit anlatımla her bireyin adalet algılaması, bireyden bireye değişkenlik göstermektedir. Çünkü insan, sabit etkilenen olsa dahi düşünceler ve istekler sürekli değişir. Kişilerin, buldukları örgütte geçirdiği süre zarfında, iş-yaşam dengesince, mevcut iş anlayışınca, benimsediği ya da hor gördüğü izlek ve uygulamalarca vb. gibi sayılabilecek birçok değişken arzuları ve istekleri sürekli değişir.



-

Bir sonraki (İkinci Bölüm) bölümde ‘‘İş Tatmini’’ konusu ele alınacak ve genel hatlarıyla anlatılmaya çalışılacaktır. Çalışmanın içeriğinde iş tatminini nelerin etkilediği, nasıl geliştiği ve konu hakkında ne tür kuramlar ve teoriler üretildiği incelenecektir.

## **1.2. İŞ TATMİNİ**

### **1.2.1. Tanımı ve Önemi**

Tarihte iş tatmini kavramının önemi ilk kez, I. Dünya Savaşı’yla ortaya çıkan endüstriyel psikoloji tabirinin gelişmesiyle başlamıştır. I. Dünya savaşı sonrası ekseriyetle endüstride gelişmeler hız kazanmıştır.

Kurumlarda çalışan bireylerin azalmakta olan verimlilik düzeylerini arttırmak ve personel devir hızını azaltmak amacıyla birçok araştırmacı psikologlar tarafından çeşitli araştırma ve deneyler yapılmıştır. Çevre faktörlerinin, çalışanlarda iş verimliliğini etkilediği sonucu, bu araştırmalar sayesinde ortaya çıkmıştır.

II. Dünya Savaşı sonrası iş tatmini kavramı, reel olarak kullanılmaya başlanmış ve hızla değişmekte olan toplumlarda işgörenlerin, sadece maddi kazanımlarla değil, manevi olarak da doyurulmaları gerektiği kanısına varılmıştır. Bu saptamaların akabinde kurumlar, çalışan bireylere daha uygun ve motive edici hale getirilerek; kazanılacak sürecin sadece işletme açısından değil de çalışanlar açısından da yapılan işten tatmin olmayı ve gerekli mutluluğu kazanmayı hedef almıştır. Bu sayede de personel devir hızı azaltılarak verim arttırılmıştır (Maktalan, 1997).

İş tatmini genel anlamda tanımlandığında; çalışanların gerçekleştirdikleri işleriyle ilgili tüm değişkenlerden aldığı mutluluğu ifade eder. Çalışma hayatı, çalışanlara bir takım tecrübeler kazandırarak zengin bir duygu repertuarı

oluşturur. Kişinin kazandığı bu tecrübeler, algılarında yaptıkları işe karşı duygusal olarak olumlu ya da olumsuz bir tepkime oluşturur. Bu tepkimeler olumsuz algılanıyorsa; biriken duygu karmaşası, çalışanda memnuniyetsizlik yaratır. Olumlu halde ise; çalışanda memnuniyet yaratır ve yaptığı işten tatmin olmasını sağlar.



Yapılan işten tatmin olma algısı, çalışma ortamındaki faktörlerin bir araya gelerek yarattığı etkilerden oluşmaktadır. Tüm bu faktörleri değerlendirme eylemi, çalışanların tutumları itibari ile ortaya çıktığından, aynı kurumdaki çalışanların farklı beklentileri ile çakışabilir. Bu tür durumlarda iki ihtimal kendini gösterecektir; ya büyük çoğunlukla yapılan iş tatmin edecektir ya da iş tatminsizliği yaşama ihtimalleri muhtemeldir.

İşletmelerin daha etkin ve interaktif olabilmeleri ve yoğun rekabet ortamına ayak uydurabilmeleri için; çalışan bireylerin yüksek performansına ve verimli iş gücü potansiyeline sahip olmaları gerekmektedir. Kurumlar bunu ancak; çalışanları yaptıkları işe inandırarak ve maddi ve manevi kazanım imkânı verip yaptıkları işten tatmin olmalarını sağlayarak yürütebilirler. Ki bu tür bir çalışma ortamı, çalışanlarda bir görevdeşlik yaratır ve ekipçe motive olmalarını sağlar.

Çalışanların gerçekleştirdikleri iş itibariyle elde ettikleri maddi ve manevi tatmin, bireylerin sosyal ve psikolojik yaşamına etki eder. Bu tür bir duygu bütünüünün yansıması, örgütlere ve topluma da olumlu olarak degecektir.

Tam şarj olmuş insan kaynağı, özel ve kamu sektörü örgütlerinin, başarı sağlamasındaki en önemli ölçüttür. Kurumların ve örgütlerin sorumluluklarını ve yükümlülüklerini yerine getirmelerinde; yeterli bilgisel tamlığa ve donanıma sahip olmalarının önemi büyüktür. Bu avantajlı yeterlilik, sürdürülebilirliği sağlamak ve kaliteli ve iyi yetiştirilmiş insan kaynağının kalıcılığını sağlamak için gereklidir. Aktif olarak da bu sayede; çalıştırdıkları işçi kaynağının, iş memnuniyetlerini yükseltmeleri mümkün olacaktır.

İş tatmini ile ilgili güzel örnek vakalar bulunmaktadır. Örnek olarak; Mc Guffey Restoranlar Zinciri vakası<sup>1</sup> verilebilir. Türünün güzel örneklerindedir. Mc Guffey, bu alandaki (geçmişte bu alanda girişimleri olmuş) geçmiş tecrübelerine dayanarak restoranlar zincirini kuruyor. İş büyütüyor ve yeni

---

<sup>1</sup> ÖZKALP E. KIREL Ç. (2011), "Örgütsel Davranış", 5. Baskı, s.125; *Mc Guffey Restoranlar Zinciri*, Bursa.

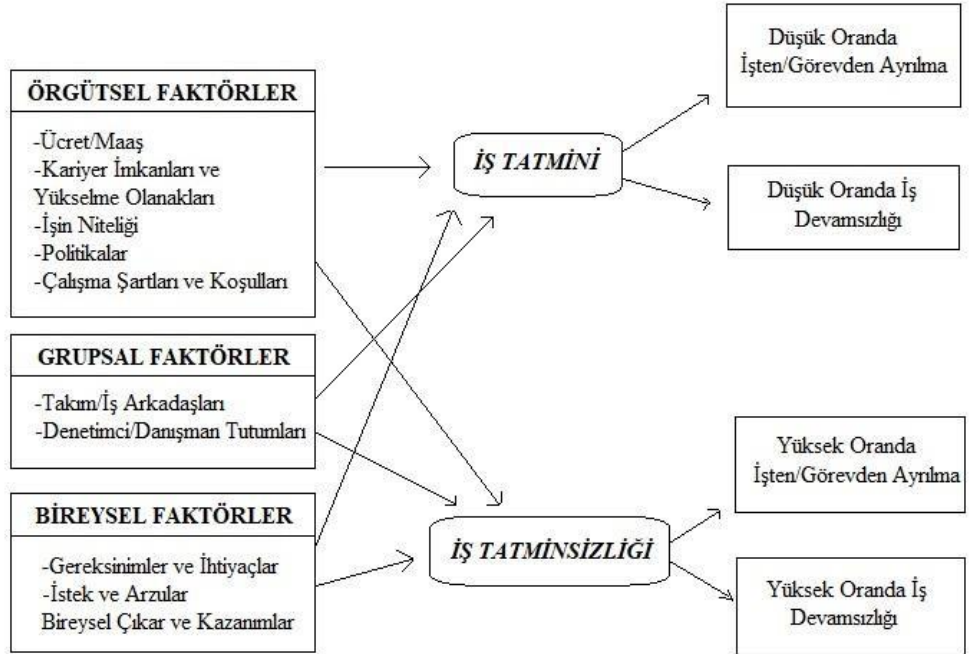
şubeler açıyor. Çalışanlarının kendisine olan güven ve sevgilerini biliyor ama güven tazelemek maksadıyla bir tutum araştırması yapıyor. Şaşırtıcı sonuçlar ortaya çıkıyor. Araştırmak ve okumak için dipnottan kaynağa ulaşabilirsiniz.

## 1.2.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Bu faktörler kendi içinde Örgütsel, grupsal ve bireysel olmak üzere 3 gruba ayrılmaktadır.

Biz çalışmamızda grupsal ve örgütsel faktörleri aynı başlık altında, bireysel faktörleri de bir ikinci başlık altında sıraladık. Nitekim grupsal etkileyicilerinde pek tabii örgütsel etkililiğe konu olacağı düşüncesiyle bu yol izlenmiştir. Aşağıda yer verilen Şekil 3'ü inceleyelim:

**Şekil 3: İş Tatminine ya da Tatminsizliğine Etkisi olan Faktörler ve Karşılaştırmalı Sonuçları**



**Kaynak: Moorhead and Griffin, 1989; Organization Behavior, s.89.**

Şekle baktığımızda karşılaştırmaya konu olan her takım faktörün işe yönelik tatminiyat ve tatminsizlik ifadeleri gözükmektedir. Her etkileyici faktör grubu bireylerde 2 şekilde tepki gösterir. Kişi, elde ettiği herhangi bir faktör çeşidi ile belli bir kazanım sağlayacak, kazandıklarından ya tatminiyat sağlayacak ya da tatminsiz olacaktır.

Genel olarak tatminiyat sağlayamadığı her getirinin sonucunda işten ayrılma ya da görevi bırakma gibi eylemlerle karşılaşılırken, tatmin olduğu her getiriden ya mutlu olur ya da mutsuzluğunu belli bir şekilde gösterir. Bu, düşük oranda iş devamsızlığı da olabilir, işe daha sıkı elle sarılmasını da sağlayabilir. Burada yöneticilere ve örgüte düşen, kişiyi iyi tanımaktır. Zira her çalışan, aynı ödüllendirmeden eşit oranda tatmin olmaz. Zaman gibi insanlar da değişikliğe uğramaktadır. Bu sebeple çalışanların sadece maddi kazanımlarla ödüllendirilmelerinden çok maneviyatlarına da hatta yaşamsal yapılarına da etki edecek dokunuşlar gereklidir.

Örgütsel amaçlar ancak çalışanlar da sürece dâhil olduklarında, ortak fikri paylaştıklarında mümkündür. İnanmaları için de istikrarlı bir tatmin edicilik süreçleri her örgüt için şarttır.

### **1.2.2.1. Örgütsel Faktörler**

#### **1.2.2.1.1. Ücret**

Bireyin emeğini ortaya koyarak gerçekleştirdiği ve sonuçlandığı iş karşılığında elde ettiği ödül, kazanım ifadesi *ücreti* açıklamaktadır. İnsanlar, temel ihtiyaçlarını karşılayabilmek için paraya ihtiyaç duyarlar. Kazandıkları para da, yaptıkları iş oranında kendilerini tatmin etmelidir. Maddi olarak kendisinin ve ailesinin temel ihtiyaçlarını giderebilmiş bir çalışanın, duygusal anlamda işle ilgili olumlu düşünceleri gelişir, bu sayede de moral ve istekliliği

artar. İşletmelerde, ücret ödeme sistemleri ideal şartlarda işletildiğinde; çalışanın örgütteki pozisyonuna ve işe bağlı performansına bakılarak ödenekler belirlenir.

Kurumdaki işgörenlerin performanslarının değerlendirilmesi ve bunun ücretlendirme sistemlerine yansıtılması; çalışanın, sisteme inanmasını ve güvenmesini sağlar. Bu, sistemlerin adil ve şeffaf olmasıyla mümkündür. Bu süreçler lineer olarak ideal şartlarda işletildiğinde ve kuruma bağlı İnsan kaynakları ofisinin, adil ve objektif bir bakış açısıyla yöntemleri uygulamasıyla; kurumda adiliyet bilincinin olduğu ve kayırmacılık yapılmadığı düşüncesi anlaşılmaktadır (Aycan ve Dağlı, 2010).

#### **1.2.2.1.2. Çalışma Ortamı**

Çalışma ortamları, iş verimliliğinin ve performansın düzeylerini önemli derecede etkilemektedir. Çalışanların, profesyonel iş sürecinde sağlıklı bir iş ortamına sahip olması; yaptıkları işi sahiplenmelerinde ve ekipçe çalışmalarını sağlamada önemli bir etken olmaktadır. Eğer çalışma ortamı şartları düzgünse (misal; ışıklandırma ve havalandırmanın yeterli olması, temiz ve renkli iş ortamları, gürültüsüz ve işyeri kazasına sebebiyet verecek yapılaşmanın olmaması gibi...); çalışanlar yaptıkları işten tatmin olurlar ve kuruma bağlanırlar. Aksi; kuruma olan inanç ve saygıların düşmesine ve iş tatminsizliğinin bir sonucu olarak işten ayrılmalara, bırakmalara kadar gidebilir. Çalışma ortamları, çalışanların sosyal olarak bütünleştiği ve manevi olarak tatminiyat yaşadıkları yapılardır. Duygulara hitap etmesi yönünden bu faktör; iş tatmininin önemli bir parçasıdır.

#### **1.2.2.1.3. Terfi Olanakları**

Örgüt çalışanlarının, işteki tatminlerini tetikleyen bir diğer konu ise terfi olanaklarıdır. Başarının bir nevi ödüllendirme hali olan terfi, çoğunlukla yöneticiler arasında yapılmaktadır. Yükselme, elbette ki iş tatmininde önemli bir rol oynamaktadır, ancak terfilerin de adil bir biçimde yapılması doğrudur. Misal, terfi'yi daha çok hak eden bir çalışan varken, hak etmeyen bir çalışanın alması; kurumda huzursuzluk ve gruplaşma yaratabilir. Bu sürecin sonu; mutlak iş tatminsizliğine çıkar. Kıdem sırası temel alınarak terfi olanaklarının geçerli olduğu bir sistemde çalışanlar olumlu yönde etkilenir, iş tatminiyatı artar.

Çalışanların yaptıkları işleri nihayete erdirerek, başarımları sonucunda elde edebilecekleri terfi imkânlarının olduğunu bilmeleri; daha fazla emek vermelerini sağlayacak, isteyerek çalışmalarını ve kuruma bağlı olmalarını garantileyecektir. Terfi olanakları, çalışan bireylerin; ücret artışı kazanmalarını ve daha yüksek gelir elde etmelerini, bu sayede de toplumsal yapılaşmada daha iyi bir düzeye gelmelerini sağlamaktadır. Diğer yönden terfi olanağı olmayan bir kurumda çalışanlar, iş tatminsizliği yaşayabilmektedirler. Bu sürecin akıbeti de farklı iş arayışları ve işten ayrılmalara kadar gidebilmektedir.

#### **1.2.2.1.4. Yönetim Anlayışı ve Politikalar**

Çalışan bireylerin, iş tatmininin sağlanmasında üst yönetime büyük bir görev düşmektedir. Kurumda çalışan tüm bireylerin katılımcı olmalarını, görev üstlenmelerini ve sorumluluk sahibi olmalarını, yeteneklerini ortaya çıkararak yaratıcılıklarını geliştirmelerini sağlamak konusunda çalışmaların, sürekli yapılması önem arz etmektedir. Yönetim kademelerinin, astlarına eşit ve hakkaniyetli yaklaşım göstererek açık ve anlayışlı bir tutum sergilemeleri; çalışanların iş tatminlerinin yükselmesinde belirleyici bir faktör olmaktadır (Eğinli, 2009). Üst yönetimden gerekli desteği alan çalışanlar, işlerinde daha interaktif ve verimli olmaktadır.

### **1.2.2.1.5. Yapılan İşin Niteliği**

Yapılan işlerin kurumda, birey için taşıdığı anlam; öğrenme fırsatları kazanmak ve üstlenebilir sorumluluklar elde etmek şeklinde gözükmektedir. Yapılan işin, nitelik bakımından işi yapan kişilerin algısında nasıl olduğu; yapılan işten tatmin olma duygusu ile doğrusal bir bağlantıdadır. Bu sebeple yapılan işin bütün özellikleri, iş tatminini önemli derecede etkilemekte ve önem arz etmektedir.

Çalışanlar işlerini icra ederken elde edeceği geribildirimi ve yine çalışırken sahip olacağı esnek serbestiyeliği kazanmak isterler. Bu onların önemli iki motivasyon kaynağıdır. Bireyler mesleklerini icra ederken, yaptıkları işle güzel anılmak isterler, kendi kendilerine karar verebilme esnekliği ve inisiyatif kullanmak isterler. Yaptığı işin ilgi çekici olması, işini yaparken kendini iyi hissetmesi, işin kendini tekrarlayan bir döngüye almaması ve de bireye statü kazandırması vb. gibi tüm süreçler çalışan için hem bir güdüleyici, hem de tatmin edici artılardır.

### **1.2.2.1.6. İş Arkadaşları veya İş Grupları**

Günlerinin büyük bir bölümünü işyerlerinde geçiren çalışanlar, huzurlu ve iyi iletişime sahip bir iş ortamı, örgüt bütünleşmesi beklerler. Bu onların yapılan işten tatmin olmaları bakımından önem taşımaktadır. Arkadaş canlısı, birbirlerini destekleyen, açıklarını kapatan ve birbirlerine güvenen bir iş grubu; olağan iş sürecinin sağlıklı işleyebilmesi için önemli bir etkidir.

İnsanlar yapısal olarak sosyal bir varlıktır ve çevresiyle sürekli etkileşim halindedir. İçinde buldukları ortamlarda ve işyerlerinde de bunu devam ettirerek çalışma arkadaşları ile bir etkileşim ve paylaşım halinde olurlar. Gerek iş, gerekse özel yaşamlarında da duygu ve düşüncelerini paylaşmak isterler (Elmas, 2017). Hatta şöyle bir ayrıntı var ki; çoğu çalışan birey, yaptıkları



işlerden yeterli düzeyde tatmin olmasalar dahi, buldukları iş ortamı ve iş arkadaşları nedeniyle aynı iş yerinde, mevcut iş süreçlerine devam ederler. Bu yüzden özellikle kurumların, mümkün olduğunca çalışanların sıklıkla bir araya gelebildiği ortamlar, buldukları örgüt içinde ve dışarıda birbirlerini tanıyabilme ve dayanışma fırsatları oluşturulmaları gerekmektedir.

Sosyal etkileşim için; piknikler, yarışmalar, aile gezileri düzenleyebilir, çalışan bireylerin sosyal ihtiyaçlarını karşılayabilirler. Bu sayede de çalışanlar birbirlerini daha iyi tanıyabilirler. Kurumlar tüm çalışmalarını yaparak, çalışanlarda ekip ruhu ve görevdeşlik yaratabilir, örgütün ortak çıkarlarına katkıda bulunabilirler.

Örgütsel faktörlere daha birçok madde, alt küme eklenebilir (Denetim ve iş tatmini, örgüt coğrafyası ve iş tatmini, aracı kuruluşlar ve örgüte ikincil yönden bağlı tedarik ve danışmanlık firmaları ve buna bağlı işe yönelik tatmin vb. gibi...).

Bu çalışmada, konusu itibariyle kalıplaşmış bir takım faktörler alt kümeler olarak kabul edilmiş ve yukarıda anlatılmaya çalışılmıştır.

#### **1.2.2.1.7. Örgütsel Bağlılık**

Çalışan bireylerin, işlerine karşı olan duygularının toplamında elde ettiği tatminiyatın uzun dönemli sonucu *bağlılık* olarak adlandırılmaktadır. Örgütsel bağlılık, örgütü anlama biçimidir, çalışan bireylerin hedefleri ile işletmenin hedeflerinin örtüşmesi sonucunda; çalışanın, kendini kuruma ait hissetmesi ve işletmenin temel bir parçası gibi düşünmesidir. Kişinin kuruma ve işine olan bağlanma ritüeli, hep bir tatmin baloncuklarının bir araya gelerek bir bütün oluşturması sayesinde. İşletmesine bağlanan çalışan, işini daha özverili yapar ve başardığı her işin sonunda tatmin olur. Bu sayede de işten ayrılma ve ya devamsızlık gibi olaylar da yaşanmaz.

### 1.2.2.1.8. İş Stresi

Barbara J. Braham, yaptığı araştırmalarından elde ettiği sonuçlar itibariyle stresi açıklarken; stresin zaman içinde negatif yönünün aksine pozitif açıdan da katkılar yaptığını belirtmiştir. Yüksek gerilimin olduğu durumlarda negatif stres yaşayan çalışan, yeterli düzeylerdeki stresli durumlarda ise pozitif dönüşüm yaşayabilir. Pozitif stres, çalışanı motive edebilir, verimliliğin artmasını sağlayabilir. Hatta kimi durumlarda bilimum düzeyde stres; çalışanlarca yapılan işin, başarılma süresince alternatif düşünce akımı yaratarak, işin hızlandırılmasında rol oynayabilir.

Yeterli düzeyde stres; çalışanları, karar vericileri düşünmeye sevk edecektir. İnceleme süreçlerinin tamamı için yüksek düzeyde kontrol yaratacaktır. Kendisini stres altında hisseden çalışan, eğer kendisini tehdit eden unsurlara karşı gelemiyorsa; kendisini başarısız, güvensiz, yalnız hissedecektir. Bu durumun sonucu olarak da; kurumda, kendini riske atmayacak ve garanti altına alacak kararlar dışında hiç bir karara katılmayacaktır. alışan kendini rahat hissetmediği sürece stres altında olmasından mütevellit, sağlıklı kararlar alamayacaktır. Bu da iş tatminine dolayısıyla kuruma sağladığı katkıyı minimum düzeye düşürecektir. Tatmin olunacak iş açısından stresin yeri önemlidir.

### 1.2.2.2. Bireysel Faktörler

#### 1.2.2.2.1. Cinsiyet

İş tatminini etkileyen bireysel faktörlerden, en fazla dikkat çeken ve üzerinde en fazla araştırmanın yapıldığı faktör *cinsiyettir*. Çünkü erkek ve kadının, iş sürecindeki kimi farklılığı gizli çatışma yaratarak, beklentilerin farklı oluşmasına yol açacaktır. Taraflar birbirlerinden ayrımlı olarak farklı tatmin

kaynağı ve düzeyi arzulayacaklardır. Çalışanların iş tatminleri ile ilgili yapılan istatistiksel bir araştırmada, devlet kurumlarının merkezi birimlerindeki erkek ve kadın çalışanların iş tatminiyatları arasındaki farklılığın anlamlı olmadığı sonucuna varılmıştır (Özaydın vd. 2014: 255). Cinsiyet ile iş tatmini arasındaki ilişkileri inceleyen çoğu çalışmalar, tutarlı sonuçlar vermemiştir. Araştırmacılar, kadın ve erkeklerin iş tatminlerinin birbirlerinden farklı olmasını birçok farklı nedene bağlamaktadırlar (İncir, 1990:52).

#### **1.2.2.2.2. Yaş**

Demografik özelliklerden yaş unsuru, çalışanlar ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki yürütmektedir. Genellikle işten tatmin olmalar, yaşla birlikte artmaktadır ve bu nedenle de en düşük tatminiyat, genç yaştaki çalışanlarda görülmektedir (Maktalan, 1997). Yapılan araştırmalarda gençler, enerjilerinin çok fazla olması ve belli noktalarda kurumun kendilerine yetmemesi sebebiyle iş tatminsizliği yaşarken, yaşı ilerlemiş olan çalışanlarda, mesleki kıdemlerin artması, maaş oranlarının yüksek olması, daha fazla sorumluluk/yetki almaları gibi nedenler iş tatminlerini artırmaktadır.

#### **1.2.2.2.3. Eğitim Durumu**

alışan bireylerin eğitim seviyeleri, yaptıkları işten tatmin olma durumlarını belirlerken tam bir sonuç vermeyebilmektedir. Eğitim seviyelerine göre iş tatminleri, çalışanlarda değişiklik gösterebilmektedir (Elmas, 2017). Eğitim düzeyi yüksek kişiler terfi, ödüllendirme, işletmede yetki alma gibi üstünlükler sayesinde işten tatmin olmakta ancak çalışanlar, eğitim seviyelerini temel alarak ücret beklentilerinin çok altında ödüllendirildiklerinde de iş tatminsizliği yaşamaktadırlar.

#### 1.2.2.2.4. Çalışanın Hizmet Süresi

Çalışanlar, iş yaşamına başladıkları ilk zamandan itibaren beklentilerini yüksek tutarlar ancak çalışmaya başladıktan sonraki evrelerde iş yaşamının dengeleri beklentileri ile örtüşmeyebilir. Bu nedenle tecrübeleri arttıkça beklentilerini de olağan iş yaşamının gerçeklerine göre düzenlemeye başlarlar. Bu süreçleri olumlu yürütmeleri iş tatminlerini arttırmakta, çabalarına rağmen beklentileri ile uyuşturamadığı her durumda ise; işe yönelik tatminsizlikleri su yüzüne çıkmaktadır.

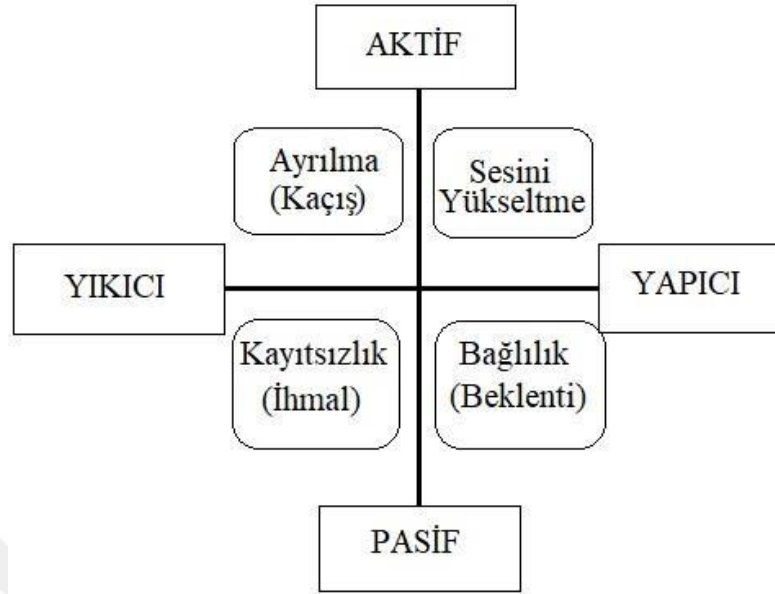
Kişi ya bu gerçeklerle yaşamayı kabullenmek zorunda kalır ya da en baştan yanlış yaptığı algısı ile bastırıldığı tatminsizliğin şiddetini gün yüzüne çıkarır. Kurumlar çalışanlarının her daim yanında olmalı ve onları desteklemelidir. Kuruma kattıkları, geçirdiği zamanı ve yanı sıra tüm çalışma süresince olan varlığı için kendisinin değerli olduğu algısını ona empoze etmelidir. Çalışanlar, iş yaşamını tanımaya başladıkça, iş tatmini duygusunun zamana bağlı bir olgu olduğunu tecrübe ederler (İşcan ve Sevimli, 2005).

#### 1.2.3. İş Tatminsizliğinin İfade Biçimleri

İş tatmini şirketlerde irdelendiğinde, çalışanların tatminsizliklerini ifade etme halleri de ön plana çıkmaktadır. Aşağıda yer verilen şekilde; belirlenmiş bir sistem içinde çalışan bireylerin, tatminsizliklerini ifade ettikleri iki boyut ve 4 sebebiyet alt kümesi anlatılmıştır.

Yıkıcı/Yapıcı ve Aktif/Pasif iki boyutu ile Ayrılma, Kayıtsızlık, Sesini Yükseltme ve Bağlılık alt kümeleri, değişen algı ve tutumlara yönelik olarak çalışanların, karar aşamasındaki hal ve durumları hakkında bilgi vermektedir.

**Şekil 4: İş Tatminsizliğine Yönelik Gösterilen Tepkiler**



**Kaynak:** ÖZKALP Enver, KIREL Çiğdem; (2011), Örgütsel Davranış kitabı, 5.baskı, s. 120.

**Kaçış (Ayrılma):** Bireyin kurumla olan nihai sorununu çözemeyerek, işini ve görevini terk etme halindeki davranıştır. Bu haller, işten ayrılma, istifa etme ve ya yeni iş arayışı sürecine girme şeklinde olabilir.

**Sesini Yükseltme:** Mevcut şartları düzeltmeye çalışan bireyin, yapıcı ve aktif davranış biçimi anlamına gelmektedir. İşteki mevcut pozisyon ve şartlarını iyileştirmeye çalışan birey, sorununu amir ve üstlerine açar. Bazı sendikal faaliyetler içerisine girer. Bu tür davranış hallerinin resmedildiği kısım ‘*sesini yükseltme*’ kümesinde yer alır.

**Kayıtsızlık (İhmal):** Şartların daha kötüye gitmesi karşısında pasif kalınma durumunu ifade eder. İşe geç kalmalar, kronikleşmiş devamsızlıklar, düşük verim ve katılım, sürekli ve yüksek hata oranları gibi durumlar örnek olarak verilebilir.

**Bağlılık (Beklenti):** Optimist olarak ama daha pasif bir yaklaşımla, şartların düzeleceğini umma halindeki davranış şeklidir. Birey bu aşamada, dışarıdan kuruma karşı gelebilecek her tür tehdit ve eleştiri unsurlarını bertaraf etmeye çalışır. Yönetime güvenir ve kendisine yönelik iyileştirmelerin yapılacağına inanır.

#### 1.2.4. İş Tatmini İle Alakalı Çeşitli Kuramsal Yaklaşımlar

İş tatminine yönelik olarak geliştirilmiş çeşitli kuramlar aşağıdaki gibi sıralanabilir;

1- **Kapsamsal Kuramlar:** Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı, Alderfer'in VİG (ERG) Kuramı, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı ve Douglas Mc Gregor'un (X) ve (Y) Kuramıdır.

2- **Süreçsel Kuramlar:** Victor Vroom'un Bekleyiş Kuramı, Porter ve Lawler'in Beklenti Kuramı, Adams'ın Eşitlik Kuramı ve Edwin Locke'un Amaç Kuramıdır.

3- **Çeşitli Faktörlerle İlişkili Olarak Ortaya Çıkan Diğer Kuramlar:** Sosyal Etki Teorisi/Kuramı, İş Özellikleri Modeli, Cornell Modeli, Yaşam - İş Tatmini Teorileri, Performans - Tatmin Teorileri ve Motivasyon - İş Tatmin Teorileridir.

##### 1.2.4.1. Kapsamsal Kuramlar

Kapsamsal kuramlar, kişinin içinde bulunduğu ve kendisini birtakım belirli davranışlara sevk eden faktörleri içermektedir. Bu teoriler, kişiyi hareketlendiren/güdüleyen değişkenlerin neler olduğunu tayin ederken, kişiyi sürekli halde fizibiliter ve ruhsal yönlerden gelişmekte olan bir yapı olarak ele alır. Kişi geliştikçe, içsel istekliliği arttıkça belirgin olarak belli bir algı ya da tutumsal bir rasyonellik gösterecek ve bunu hissettirecektir. Nihayetinde, bu düşüncesele değişimler bütününde kişiyi anlamak, içinde bulunduğu sisteme enforme etmek önem arz ettiği gibi ortaya atılmış birbirinden farklı teoriler ile de bu süreçler desteklenmeye çalışılmaktadır.

#### **1.2.4.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı**

Bireylerin yaşama ve sosyal etkileşimlerine dair ihtiyaçlarını ilk kez sistematik olarak sıralayan ve güdüleme ile tatminiyat konuları bağlamında araştırmalar yapan bilim insanı A. H. Maslow'dur. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi nitekim iş hayatı bağlamında tatminsel motiveyi açıklamasa da Mc Gregor'un 1960 tarihinde kâğıda döktüğü eser ile en popüler kuram haline gelmeyi başarmıştır.

Maslow, 1943 yılındaki bildirisinde, üzerinde çalıştığı klinik incelemeler sonucunda kişisel eylemleri oluşturan temel ihtiyaçların neler olduğunu belirlemiştir. Maslow'a göre, kişilerin doğumundan süre gelen ve davranışsal eylemlerinin ortaya çıkmasına neden olan bazı ihtiyaçları bulunmaktadır. Bireylerin, ihtiyaçları karşılanıncaya kadar gösterdiği tüm tutumsal eylemleri ile ihtiyaçların karşılanabiliritesi akabinde gösterdiği tüm davranışlar, bu kuramda sistematik biçimde temelden özele doğru sıralanmıştır.

Maslow, kişilerin temel ihtiyaçlarını karşıladıkça en temelden en özele doğru gittiğini ve karşılanan ihtiyaçların zamanla ilk haldeki kadar şiddetli olmayacağını ifade etmiştir. Maslow, bireylerin ihtiyaçlarının sırasıyla beş basamaktan oluştuğunu ifade eder.

Şekil 9’da ihtiyaçlar hiyerarşisinin piramit sıralaması gösterilmiştir:

**Şekil 9: Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi**



İhtiyaçlar hiyerarşisi en temelden en özele yukarıya doğru, en özelden en temele olmak üzere de aşağıya doğru sıralanmıştır. En temelden en özele doğru giden ihtiyaçlar, aynı zamanda bireylerin bir sonraki basamağı/hedefi olarak ifade edilir. Kişi temelden başlayarak karşıladığı her ihtiyacının sonrasında bir basamak yükselir. Aşağıdan yukarıya ilk üç basamağın *temel ihtiyaçlar*, kalan son iki basamağın ise *geliştirilmeye açık ve zamanla elde edilebilen ihtiyaçlar* olduğu ifade edilir. En tepedeki ihtiyaçlar kişinin nihayetinde ulaşacağı son basamak ve en özel ihtiyaçlarıdır.

#### **1.2.4.1.2. McClelland’ın Başarma İhtiyacı Kuramı**

Bu kuram, David McClelland tarafından geliştirilmiş olup, bireysel tutum ve davranışların temelde üç sınıf ihtiyacın etkisinden yola çıkarak oluştuğunu savunur. McClelland bunları, başarma ihtiyacı, bağlanma ihtiyacı ve güçlü olma



ihtiyacı olarak üç başlıkta sıralamıştır. Ona göre bu ihtiyaçlar, hem ruhsal ve sosyal bakımdan hem de toplumsal bakımdan büyük ehemmiyet arz etmektedir.

**Başarma ihtiyacı:** McClelland'e göre başarıyı etkileyen durumlar, kişinin ırkı, dini, ailesi ve yetiştirilme şekli ile ilgilidir. Misal ki, otoriter bir ailede yetişen çocukların başarılı olma olasılığı ne kadar düşükse, modern ve demokratik bir ailede yetişen çocuğun kendini ifade etme şekli dolayısıyla da başarılı olma olasılığı daha yüksektir. Kişinin içinde bulunduğu etnik grup, üyesi olduğu dini ve ırkı, bağlı olduğu ailesi ve fertleri iyi yetişmesinde yakından ilgilidir. McClelland'ın başarı güdüsü kuramının diğer kuramlardan farklı olmasının nedeni, başarı ihtiyaçlarının doğumdan süre gelen bir gereksinimle değil de öğrenme ile sonradan kazanılan bir ihtiyaç olmasıdır. McClelland, başarma isteğindeki bireyin özelliklerini şöyle sıralamıştır;

- a) Kolay hedefler seçmez, zor amaçlar belirler.
- b) Risk faktörünü üstlenir/kabullenir.
- c) Israrcıdır. Sorgular. Uğraşır.
- d) Üstlendiği tüm görev ve sorumlulukları yerine getirir.

**Bağlanma (Ait olma) ihtiyacı:** Bireyler, sosyal bir varlık olmasından dolayı diğer bireylerle bir iletişim ve ilişki içerisindedir. Pek tabii insani yönlerden dolayı zamanının büyük bir kısmını diğer kişilerle ve yakın çevresiyle geçirmeye, bunun bir sonucu olarak da bağlanmaya ihtiyaç duyarlar. Bireylerin sosyal bağlamda etkileşimde bulunmasından dolayı bu ihtiyaç da temel ihtiyaçlarından sayılmaktadır.

**Güçlü olma ihtiyacı:** Bu ihtiyaç, kişinin etkileşimde bulunduğu fiziki ve yakın çevreye hâkim olma isteğinin bir sonucu olarak oluşmaktadır. Kişi gücü elde etmek için elindeki tüm imkânları kullanır. Bu durumun şiddeti kimi zaman tehlikeli olabilmektedir ve kişiler arası çatışma yaratabilir. Bu ihtiyacın

karşılanma oranı, bireyden bireye farklılık göstermektedir (Gözen, 2007: 14 Akt: Aral, 2017).

#### **1.2.4.1.3. Alderfer'in VİG (ERG) Kuramı**

Clayton Alderfer, bu teoriyi geliştirirken Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinden etkilenmiş ve güdüleme konusunda yaptığı çalışmalarla kuramı daha sade hale getirmiştir. Maslow'un kuramında olduğu gibi, bu teoride de, öncelikli olarak alt basamaktaki ihtiyaçların karşılanması, bu sayede de üst basamaktaki ihtiyaçlara ulaşılması amaçlanmıştır. ERG Teorisine göre, bireylerin ihtiyaçları üç temel sınıfa ayrılır (Özkalp ve Kirel, 2011: 286);

- Var Olma İhtiyacı
- İlişki İhtiyacı
- Büyüme İhtiyacı

Maslow, bireyin kendini gerçekleştirmesinin, diğer dört ihtiyaç basamaklarını tamamlaması ve tatmin etmesine bağlarken Alderfer, bireylerin her basamakta ihtiyaçların aynı anda tatmini için güdülenebileceğini ifade etmektedir. Her ne kadar Maslow'un kuramı daha çok biliniyor olsa da, Alderfer'in kuramının bilimsel geçerliliğinin daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Şimdi Şekil 10'u inceleyelim:

**Şekil 10: Alderfer'in ERG Kuramı Hiyerarşisi**



**Kaynak:** ÖZKALP Enver, KIREL Çiğdem; (2011), Örgütsel Davranış kitabı, 5.baskı, k:2, Ekin Yayınları, Eskişehir, s. 286-287.

Var oluşa bağlı ihtiyaç, Maslow'un teorisindeki fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına denk düşmektedir. Bu varsayımdaki ilişki ihtiyacı, kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan güvenlik ihtiyacı ile aynı eksendedir. Yani bireylerin bir gruba üye olmasıyla, etkileşimsel bir mensupluk sonrasında ortaya çıkan ilişkilerdir. Maslow'un teorisindeki *sosyal gereksinimler* ve *saygınlık ihtiyacı* ile bu teorideki *gelişme/büyüme* ihtiyacı örtüşmektedir. Eksen olarak da Maslow'un teorisinde en üst basamaktaki *kendini gerçekleştirme ihtiyacı* ile benzeştiği ifade edilebilir.

Sonuç olarak, örgütlerdeki yöneticilerin hangi kuramı seçtiklerine bakılmaksızın, kendini gerçekleştirme ya da büyüme ihtiyaçlarının tatminini sağlamak maksadıyla fırsatlar sunmaları gerekse örgütlerde, gerekse toplumda ve yine gerekse de yaşantılarında bireyleri önemli derecede güdüleyebilir. Bu sayede de yeterli seviyede performans, etkin bir çalışma ortamı ve inancı yanı sıra etkili bir verim de elde edebilirler.

#### **1.2.4.1.4. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı**

Literatür incelendiğinde üzerinde en fazla araştırma yapılmış iş tatmini kuramının, Herzberg ve arkadaşlarının 1959 yılında geliştirdikleri Çift Faktör

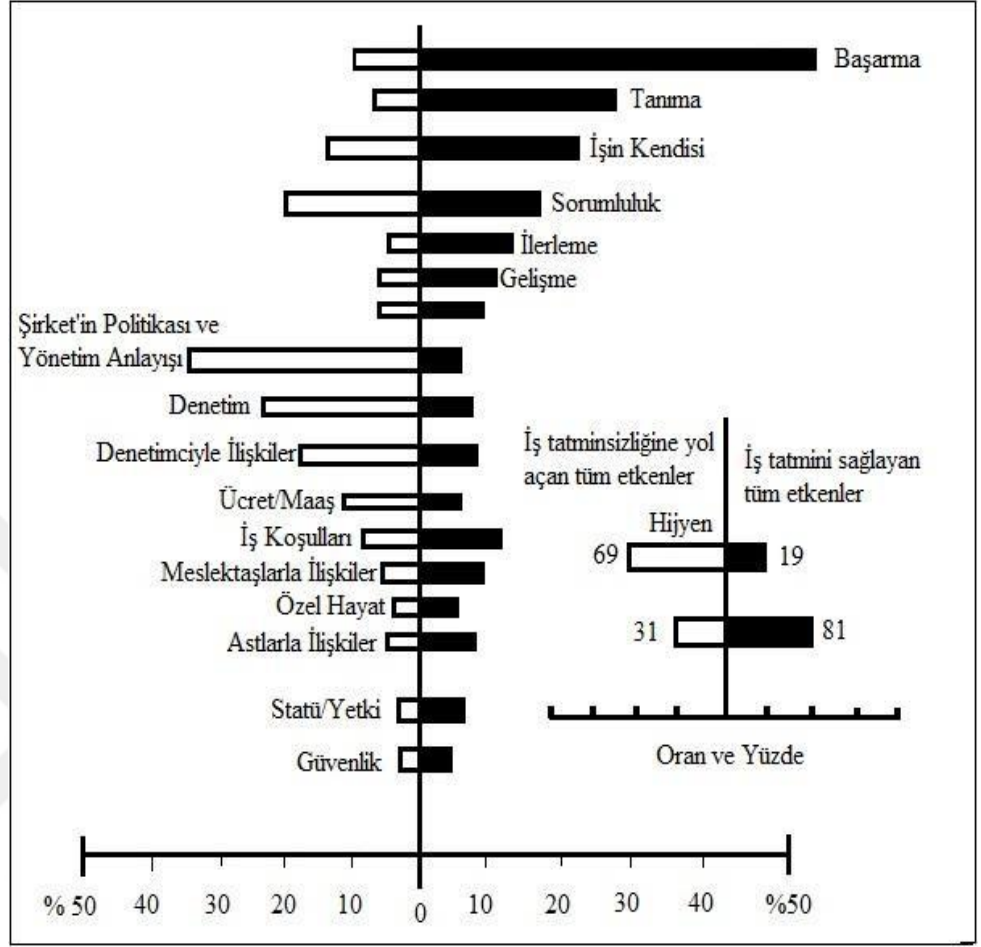
kuramı olduğu gözükmetedir. Herzberg araştırmasını 200 kişilik bir grup üzerinde gerçekleştirmiş ve bazı değişkenlerin bireysel eylemler üzerinde önemli bir etki yaratmadığı yine de bu değişkenlerin olmayışının olası bir tepki ya da duyumsuzluk yaratabileceği kanısına varmıştır.

Araştırmaya konu olan gruptan,

a) İş hayatlarındaki yüksek derecede iş tatmini ile sonuçlanan vaka ve durumları,

b) İş hayatlarındaki önemli derecede düşük iş tatmini ile sonuçlanan durum ve vakaları açıklamaları istenmiştir. Yaklaşık olarak yürüttüğü 12 araştırmanın sonucuna göre elde ettiği verileri aşağıda yer verdiğimiz Şekil 11'de görebilirsiniz:

### Şekil 11: Tatmin olanlar ile Tatminsizlik Yaşayanların Karşılaştırılması



**Kaynak:** Frederick Herzberg, "One More Time: How You Motivate Employees?", **Harvard Business Review**, Ocak-Şubat 1968, s:57 Akt: Özkalp & Kirel; (2011), Örgütsel Davranış.

Herzberg araştırmanın konusunu şu soru üzerine şekillendirmiştir; "Bireyler işinden ne bekler?".

"Pittsburgh Studies" adıyla anılan bu araştırma ABD'de, Pittsburgh eyaleti çevresinde 11 işletmede uygulanmıştır. Anket formu yardımıyla sayısal olarak 200 civarında mühendis ve muhasebeciden, işlerinde onları nelerin tatmin ettiği, nelerin ise etmediği konusu belirlenmeye çalışılmıştır (Kantar, 2010:40 Akt: Aral, 2017).

Araştırmadan elde edilen veriler incelendiğinde bazı çıkarımlar yapmak mümkündür. Araştırmaya katılanlar bireyler, kendilerini en iyi tatmin olduklarını hissettikleri durumları anlatırken; işin direkt kendisini, başarı elde etmeyi, sorumluluk alma gibi kavramları kullanmış, en kötü ve en tatminsiz oldukları durumları anlatırken de işle alakalı olmakla birlikte işin dışında bulunan ücret, iş koşulları, hoşgörü gibi kavramları kullanmışlardır. Buradan çıkarımla Herzberg, bu kavramları 2 ana grup altında toplamıştır (Kantar, 2010:40 Akt: Aral, 2017).

Tablo 6’da bu kavramların dağılımını görebilirsiniz:

**Tablo 6: Herzberg’in Çift Faktör Kuramına Göre Güdüleyici ve Hijyen Etkenler**

| <b>Hijyen Etkenler</b>  | <b>Güdüleyici Etkenler</b>  |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Şirket Politikaları<br><input type="checkbox"/> Yönetim Anlayışı<br><input type="checkbox"/> Denetim ve Denetim Teknikleri<br><input type="checkbox"/> Meslektaşlar ile İlişkiler<br><input type="checkbox"/> Denetimci ile İlişkiler<br><input type="checkbox"/> İş Koşulları | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Başarma</li> <li>• Tanıma ve Tanınma</li> <li>• İşin kendisi ve gereklilikleri</li> <li>• İlerleme</li> <li>• Gelişme</li> <li>• Sorumluluk</li> </ul> |

**Kaynak: Kantar, 2010 Akt: Aral, 2017.**

Herzberg, iş tatminini sağlayan değişkenler ile iş tatminsizliği yaratan değişkenlerin birbirlerinden farklı ve ayrı olduklarını ifade etmiştir. Buradan ifade ile iş tatminsizliği yaratan değişkenleri yok eden yöneticinin örgüte başarı kazandırabileceği gibi, iş tatmini sağlayan motivasyonun elde edilememesi de olası bir sonuç olarak doğabilir. Sonuç olarak Herzberg, işletmenin yönetim anlayışını, kurum politikasını, maaşsal tüm ödenek işlemleri gibi faktörleri hijyen faktörleri olarak belirlemiştir. Bu değişkenlerin uygun olduğu durumlarda bireyler tatminsiz de olmayacaklar, tatmin de duruma göre

sağlamayabileceklerdir. Bireylerin güdülenmesi için Herzberg, sadece başlı başına hijyen faktörlerinin yetmeyeceğini ifade ediyor. Bu faktörlerin yanında aynı zamanda başarı gibi, tanınma gibi, sorumluluk gibi, gelişme ve işin kendisinin gereklilikleri gibi güdüleyici etkenlerin olmasını ve bireylerin bunlara uyma eğiliminin sağlanmasını önermektedir. Nitekim tüm bu etken kümesinin bireylerde içsel bir ödüllendirme etkisi yaratacağı söylenebilmektedir.

#### **1.2.4.1.5. Douglas Mc Gregor'un (X) ve (Y) Kuramı**

Gregor'a göre bireyler, temelde iki tip davranış gösterir. Douglas Mc Gregor, bu iki temel davranışları; olumsuz tutum ve davranışlar için X teorisi, olumlu davranış ve tutumlar içinse Y teorisi olarak adlandırmıştır. Her iki davranış tipine göre bireylerin, farklı görüş ve öngörülerini olduğunu belirtmiştir.

X Kuramına göre; teori esas olarak şu görüşleri kapsar:

- 1- Çalışanlar kayıtsızlığa meyillidir ve çalışmayı sevmezler.
- 2- Çalışmayı sevmedikleri için çalışanları yönlendirmek gerekmektedir. Denetlenmeli, icap ediyorsa ve amaçları sağlayabilmek için gerekiyorsa cezalandırılmalıdırlar.
- 3- Çalışanlar sorumluluk almak istemezler. Olası her durum için formel emir beklerler.
- 4- Çoğu çalışan iş güvenliği etkenini öbür etmenlerin üstünde tutarlar ve daha az hırs gösterirler.

X teorisinin altında belirtilen bu öngörü ve görüşlerin, özellikle Frederick Taylor, Adam Smith gibi düşünürlerin desteklediği rasyonellik ve insan verimi gibi ekonomik göstergeli görüşlerle yakından ilgili olduğu gözükmektedir. Bu görüşler incelendiğinde; bireylerin benmerkezci olduğu, organizasyonun amaçlarına kendi beklentilerine

olan ilgisinden daha az ilgi gösterdikleri, yeniliklere özellikle de değişimlere karşı direnç gösterdikleri ve zekâsal çıkarımlarının örgüt planlamasında pek de bir önem ifade etmediği söylenebilmektedir.

Bu bilgiler ışığında işletme yöneticilerinin, kurumun amaçlarına ulaşma noktasında bazı tavır ve tutum sergiledikleri aşikârdır. Öyle ki kurumun amaçlarına ulaşma noktasında, hem örgüt içi kararlarda hem de çalışanlarla olan iletişimlerinde gayet sert ve hoşgörüden uzak bir üslûp sergilerler.

Gregor, tüm bu olumsuzlukların karşılığı olarak Y teorisini geliştirmiştir. Ona göre, yöneticilerin örgüt üyelerinin ne ile motive edileceklerini bilmeleri önemlidir. Tabi bunu yaparken alacakları kararlarda isabetli olmaları, eylemlerinin etik değerleri kapsayacak ve doğruluk teşkil edecek şekilde olmasına bağlıdır.

“Y” teorisi, çalışan bireylerin teşvik edilmek istenen durum ve pozisyonlar için yeterli düzeyde beceri ve potansiyele sahip olduğuna inanır. Amaç olarak da kendini gerçekleştirme gibi, sosyal statü ve itibar kazanma gibi ihtiyaçlar üzerine yoğunlaşır.

Y Kuramına göre; teorinin varsayımları aşağıda yer verildiği gibidir:

- 1- Çalışanlara göre iş, doğaldır. Bir oyun gibi, yemek yemek gibi...
- 2- Bireyler amaçlara inandırıldıklarında bunu benimserler. Bu durum, kendilerini kontrol edebilmelerini ve kendilerine yön verebilmelerini sağlar.
- 3- Bireyler sorumluluk isterler. Hatta bunu ararlar.
- 4- Yaratıcılık olgusu sadece yöneticilere ve üst yönetime has değildir. Örgütteki her parça, interaktif bir düşünce oluşturabilir ve fark yaratabilir.

Y teorisi, örgüte üye her parçanın büyüme ile teşvik olabileceğini, gayrette bulunabileceğini ve bir fark yaratabileceğini savunmuştur. Temelde Y



teorisi, çalışandan beklenen görev ve sorumlulukların yerine getirilmesini bir oyuna benzetmiştir. Çalışanın sadece sorumluluk almadığını, aldığı sorumluluklarının bir getirisi olarak yükümlülüklerini de üstlendiğini savunur.

İhtiyaçlar, insanlara ve zamana göre farklılık gösterebilir. Buradaki esas, motivasyon güdüleyicilerinin insan davranışlarına göre saptanması gerekliliğini ortaya çıkarır. William J. Reddin, X ve Y kuramlarına etkililik boyutunu kazandırmak amaçlı Z teorisini geliştirmiştir. Z teorisine göre, her birey bir enerji sistemini nitelendirir.

Örgütlerde göstermiş oldukları her davranışta onların enerji durumlarının bir göstergesidir. Bu teoriye göre yöneticiler, örgüt üyelerini güdüleyebilmek ve örgüte yönelik verimlilik kazandırabilmek amacıyla öncelikle örgüte bağlı üyenin gösterdiği davranışlar itibariyle ne aşamada olduğunu belirlemelidir. Böylece örgütsel bir planın karar aşamasında daha etkili bir strateji belirlemeleri mümkün olabilir.

W. J. Reddin, Z teorisi ile hem yönetimsel sürece hem de güdüleme ve geri besleme sürecine daha net bir bakış açısı sağlamayı hedefler.

Z Kuramına göre; teoriye yönelik düşünceler şu şekilde ifade edilmiştir:

1. İnsan; düşünme, karar alıp karar verme ve azmetme gibi fonksiyonlarla donatılmış bir yaratıktır. İnsanı ne şeytan olarak ne de melek olarak görebiliriz.
2. İnsan, koşullara göre değişebilir. Ne doğuştan iyi olabilir, ne de kötü olarak yaratılmıştır. Duruma göre her ikisini de benimseyebilir.
3. İnsanı güdüleyen şey, içinde bulunduğu durumdur. Yani ne fiziksel ihtiyaçlarla ne de büyüme/gelişme ihtiyaçlarıyla başlı başına güdülenebilir diyemeyiz.
4. Bireyin güdülenmesi ne dışsal etkilerle ne de içten gönüllemeyle sağlanabilir. Kişi, ancak mantıksal olarak güdülenebilir.

5. İnsanları tarafsız olarak değerlendirmek gerekmektedir. Yani ne iyimser ne de kötümser olarak değil. Nesnel bir değerlendirmeyle ancak kişi ölçülebilir.

Görüldüğü üzere, Z kuramında insana, direk iyi ya da kötü açılardan yaklaşılmamaktadır. Teorinin yaratılış amacı, X ve Y kuramlarındaki belirteçlerin uygulanırken Z teorisindeki gibi duruma bağlılık esası temel alınmasının sağlanmasıdır. Süreç, Z teorisindeki gibi değerlendirilerek uygulandığında ancak başarının sağlanacağı öne sürülmüştür.

#### **1.2.4.2. Süreçsel Kuramlar**

Süreç teorileri, kişinin hangi amaçlar doğrultusunda ve nasıl güdülendiği ile ilgilenmektedir. Bu teorilerin özel olarak üzerinde durduğu ana konu ‘kişinin eylemde bulunduğu belirli bir davranışın tekrarlanabiliritesi ya da tekrarlanmamasının nasıl sağlanacağı konusudur’ (Yazıcıoğlu vd. 2007: 77).

Kapsam teorileri genel olarak güdüleyici etmenleri belirlemeyle ilgilenirken, süreç teorileri güdülemenin sağlanması için hangi etmenlerin kendi aralarında nasıl etkileşimde bulunduğu ile ilgilenmektedir.

Süreç teorileri için bireylerin davranışları, bu davranışların şekli, tekrarlanma durumu ve sürekliliği önemlidir. Bu bağlamda bilişsel bulgulara odaklanırlar (Özler, 2013). Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar, bireyleri davranışlara sevk eder. Bu içsel etkileyiciye ek olarak pek çok dışsal etkileyici de bireylerin davranışlarında ve güdülenmelerinde rol oynamaktadır (Koçel, 2011, s. 628).

Süreç teorilerinin altında yer alan ve günümüzde de halen üzerinde en çok durulmakta olan ve geçerliliğini koruyan teoriler; beklenti (ümit etme) teorileri, davranış şartlandırması (pekiştirme) teorisi, amaç teorisi ve eşitlik teorisidir.

### 1.2.4.2.1. Victor Vroom'un Beklenti Kuramı

Bu kuramda Vroom, bireylerin ekonomik çıkarları doğrultusunda hareket ettiğini ifade etmektedir. Bu bağlamda kişinin bir amaç için emek harcamasını üç faktöre bağlar. Bu faktörler; valens (eşdeğerlik), bekleyiş (ümit) ve araçsallıktır.

**Valens:** Kişinin göstermiş olduğu emek/çaba karşılığında elde edeceği kazanımı/ödülü isteme derecesidir.

**Bekleyiş:** Elde edilecek ödülün kazanılabileceğine yönelik inanç derecesidir.

**Araçsallık:** Kişinin, üstün bir performans sergileyerek olumlu sonuçlar elde edeceğine yönelik inançsal algılamasıdır.

Bu teori, kişilerin beklentilerini içermektedir. Buradaki ana fikir, kişileri güdüleyen esas faktörün onların beklentileri olduğu yargısıdır. Beklenti kuramı, örgüte bağlı üyelerin davranışlarının sebepleri hakkında bazı bilimsel faraziler geliştirmektedir. Bu varsayımları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Keser, 2006, s. 38):

- Bir davranışın oluşmasına neden olan etkenler, kişinin şahsi nitelikleri ve çevresel şartların etkisiyle birlikte şekillenir ve yönlendirilir.
- Her birey diğer bireylerden farklı beklenti, istek ve ihtiyaçlara gereksinim duyar. Aynı şekilde her birey, elde etmeyi istediği kazanımlar bakımından da diğerlerinden farklıdır.
- Kişiler, belli bir emeğin karşılığı olarak arzuladıkları kazanımları elde edebilmek için algılarına güvenmek durumundadırlar.

Vroom, bireylerin belirli bir iş için çaba sarf etmesini iki faktöre bağlar. Bunlar, valens (bireyin kazanımı arzulama derecesi) ve bekleyiş (ödüllendirilme) varsayımlarıdır. Kuramda üç kavram göze çarpmaktadır. Bu kavramlardan ilki valenstir. Valens, bireyin belli bir çaba göstererek kazanacağı ödülün arzulama derecesini ifade etmektedir. Her bireyin farklı gereksinimleri olduğundan ihtiyaçları farklıdır. Zira elde edilecek ödül, kişiden kişiye arzulama

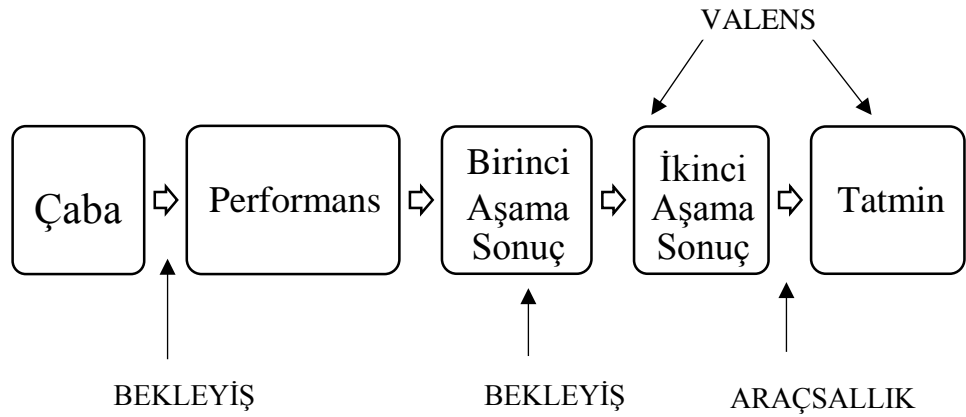
derecesi olarak farklılık gösterecektir. Kimi insanlar yaptıkları iş itibarıyla kazanımı şiddetle arzularken, kimileri de onun kadar değer vermeyebilir. Valens, +1 ile -1 oranları arasında değer alan bir değişkendir.

Bu kuramın ikinci kavramı bekleyiştir. Bekleyiş, belli bir çabanın belirli bir kazanımla ödüllendirileceği ile ilgilidir. Şayet birey, emeklerinin karşılığı olarak bir ödül elde edeceğine inanıyorsa (bekliyorsa), olağandan daha fazla çaba sarf edecektir. Haliyle bekleyişi, 0 ile +1 arasında değişen bir oran ile ifade etmek mümkündür.

Kuramın üçüncü kavramı ise Araçsallık kavramıdır. Birey, belli düzeyde bir emek harcayarak iyi seviyede performans gösterebilir, bu performansa bağlı olarak da ödüllendirilebilir. Bu sürecin birinci aşaması ödüllendirmedir. Bireyin, gerçekleştirdiği iş itibarı ile almaya hak kazandığı maaşının artırılması buna örnek olarak verilebilir. Birinci aşama sonuçlarının esasen ikinci aşama sonuçları için bir araç olduğu söylenebilir. Öyle ki; yüksek statü sağlamak, tanınmak gibi araçsal kazanımlara ulaşım, yine ödüllendirme ile elde edilebilir. Araçsallık, birinci aşama sonuçlarının ikinci aşama sonuçlarına ulaşma noktasında bireyin sahip olduğu öznel(sübjektif) yaklaşımı ile de ilgilidir.

Vroom, kuramını desteklemesi bakımından, güdüleme modeli ile ilgili bir şematize geliştirmiştir. Bu modeli, aşağıda Şekil 12’de görebilirsiniz:

**Şekil 12: Vroom’un Güdüleme Modeli**



**Kaynak:** Tamer Koçel (2011). İşletme Yöneticiliği. 13. Baskı. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım. s. 633-634.

Şekilde de görüldüğü gibi kişi, her iki düzeye de ulaşma noktasında (birinci ve ikinci) bir sonuç elde edebilmek için çaba sarf etmektedir. Gösterdiği bu çabayı, yaptığı işteki performansına yansıttığında da elde ettiği sonuçlardan memnun olacaktır. Bu memnuniyet ise sonuç olarak tatmin olmasını ve güdülenmesini sağlar.

Burada önemli olan, birey için özendirici olan ödülün kendisini ne kadar güdüleyeceğidir ki bunun için kişinin gereksinimlerinin neler olduğunun bilinmesi çok önemlidir. Bunun yanı sıra, bireyin işte göstermiş olduğu başarı düzeyi ile elde edeceği ödül arasında tutarlı bir ilişki olmalıdır. Şayet kişi, işinde üstün bir performans göstererek başarı sağlamışsa, bu başarıya paralel oranda bir ödüllendirme yapılmalıdır.

Böylece birtakım beklentiler içerisine giren kişi, başarılarının karşılığında tarafına düşük oranda bir ödüllendirme yapıldığında haliyle tatminsizlik yaşayacaktır. Tatminsizlik, bulaşıcı bir hastalık gibidir. En az bir kişide başlamak suretiyle çoğunluk bir sistemde hızla yayılabilir. Dolayısıyla günümüz koşullarında yöneticilerin, en önemli görevlerinden biri de beklentileri en tutarlı şekilde karşılayabilmesi ve en uygun koşulları sağlayabilmesidir.

#### **1.2.4.2.2. Porter ve Lawler'in Beklenti Kuramı**

Bu kuramın ilk kısmı Vroom'un modeliyle aynı olmakla beraber bireyin güdülenme seviyesi valans ve beklenti tarafından etkilenebilmektedir. Porter ve Lawler'a göre her kişinin davranışı istediği gibi yüksek bir performans ile sonuçlanmayabilir. Çünkü kişilerin gerekli malumat ve beceriye sahip olması gerekmektedir. Öyle ki kişi bu donanıma sahip değilse, ne kadar çaba gösterirse göstereceği performansını istediği gibi ortaya koyamayacaktır (Koçel, 2005:651).

Bu kuram bileşeninde, yüksek başarının bir getirisi olarak yüksek tatmin sağlamak, üyelerin ödül ile beklentileri arasındaki dengenin kurulmasına ve örgütteki ödüllendirme sisteminin etik ve tutarlı olmasına bağlı olarak ortaya çıkar. Kuram aynı zamanda, örgütte başarı düzeyi düşük fakat aradığını bulmuş üyelerle beraber başarı düzeyi yüksek ancak beklentilerini karşılayamamış ya da belli oranlarda karşılamış üyelerinde olabileceğini ifade etmektedir. Bu ifade ile de üyelerin her birini beklentileri dâhilinde tatmin etmenin imkânsız olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır (Eren, 2010: 537).

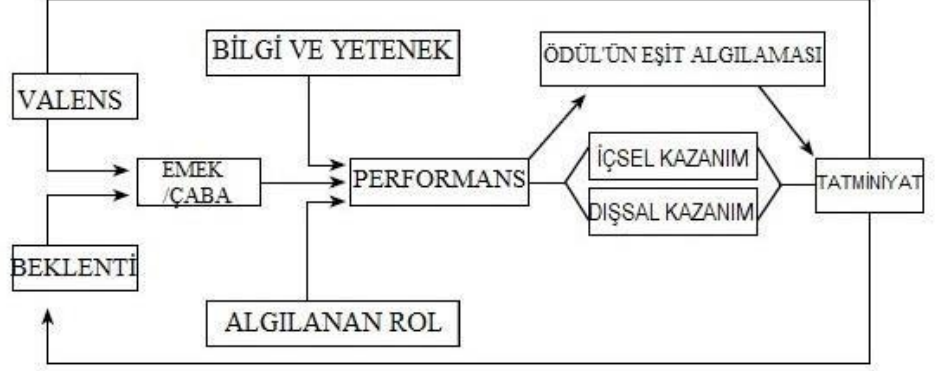
Lawler ve Porter, Vroom'un beklenti kuramından etkilenerik ve birkaç katkı yaparak, mevcut modeli tasarlamışlardır. Modelin temel hareket noktası, kişilerin beklentileri ve bu beklentilerin güdülemedeki etkileşimleridir.

Lawler ve Porter'a göre, kişilerin sadece yüksek bir çaba göstermesi başlı başına yüksek bir performans getirisi ile sonuçlanmaz. Burada araya iki yeni değişken girmektedir. Bunlardan ilki; bireyin gerekli malumat ve beceriye sahip olmasıdır. Şayet birey gerekli malumata sahip değilse ve yetenekten yoksunsa, ne kadar çaba sarf ederse etsin performans gösteremeyecektir. İkinci değişken, bireyin kendisini algıladığı rol ile ilgilidir.

Örgütteki her üye, performans gösterebilmek için uygun bir rol zihniyetine sahip olmak durumundadır. Aksi durumda farklı rol çatışmaları oluşacak, bu da bireyin performans sergilemesini engelleyecektir. Çaba, bilgi, beceri ve algılanan rol değişkenlerine göre gösterilen performans oranında ödüllendirme yapılması birinci aşamanın sonucunu belirtmektedir. Buradaki kazanım içsel ya da dışsal olabilmektedir. İkinci ve Vroom kuramına ek olan aşama ise algılanan eşit ödül değişkenidir. Bireyler sürekli olarak kendi performansları ile başkalarının performanslarını kıyaslar ve kendi performanslarının nasıl bir ödülle ödüllendirilmesi gerektiğini muhakeme ederler. Şayet birey, doğrudan veya dolaylı yoldan edindiği içsel ya da dışsal kazanımı, beklentilerinden az bulursa tatminsizlik yaşayacaktır. Bu durumda tatmin olma şiddetine göre valens ve beklenti değerleri değişecek ve süreç

kendini yenileyecektir. Konunun anlatıldığı modeli aşağıda Şekil 13’te görebilirsiniz (Koçel, 2011, s. 635):

**Şekil 13: Lawler ve Porter’ın Güdüleme Modeli**



**Kaynak:** Tamer Koçel (2011). İşletme Yöneticiliği kitabı, 13. Baskı. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.

Bu modelde yüksek başarının yüksek tatmin sağlayabilmesi için, çalışanların beklentileri ile elde edecekleri kazanımlar arasında bir dengenin tasarlanması ve örgüt içinde paylaşılan ödüllerin adil, etik ve tutarlı olması gerekmektedir. Tabii beklenti düzeylerine göre tatmin boyutları da değişmektedir. Yani, tüm üyelerin arzuladığı oranda tatmin olmalarının imkânsız olduğu gerçeği bir kez daha ortaya çıkmaktadır (Eren, 2011, s. 576).

Sonuç olarak kişilerin gayretlerinin arzuladıkları bir ödülle karşılık bulması ve örgütün bu noktada tutarlı ve adil davranması önemlidir. Özellikle çalışanların, emek-performans-ödüllü üçlü döngüsünde herkese eşitçe/adil davranıldığını ve denk muamele edildiğini bilmesi olumlu güdülenmeleri bakımından son derece önemlidir. Bireyin, sarf ettiği gayretinin her zaman yüksek performans getirmeyeceğinin bilinmesi ve sahip olduğu malumat ile becerilerinin performansı üzerinde etki sağladığı gözden kaçırılmaması gerekmektedir. Aksi durumda üyelerin güdülenmesi mümkün olmayacaktır.

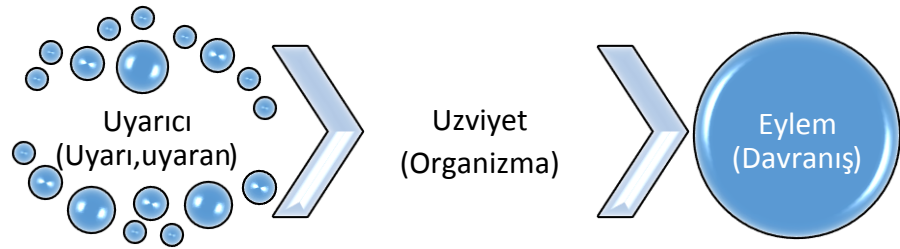
### 1.2.4.2.3. Davranış Şartlandırması Kuramı

Süreçsel kuramlardan olan davranış şartlandırma teorisi, literatürde pekiştirme teorisi olarak da adlandırılmaktadır. Bu kuram, birtakım belirli uyarılar ya da sonuçlar aracılığıyla bireylerin şartlanmalarına ve bu şartlanmalar sonucunda eyleme dayalı olarak ortaya çıkan davranışlarda bulunma hallerine odaklanmıştır. Burada bahsedilen, bireyleri davranışta bulunmaya sevk eden uyarıları ya da elde etmeyi umdukları sonuçları çözümlenektir.

İki tip şartlandırma vardır. Biri klasik, diğeri sonuçsal şartlandırmadır. Klasik şartlandırma literatürde Pavlov'un köpekler üzerinde yaptığı deneyler ışığında geliştirilen bir şartlandırma türüdür. Pavlov bu deneyinde, incelemek üzere belirlediği bir köpeğe yemek verirken (uyarı) çalınan zilin bir süre sonra köpeğin davranışlarını şartlandırmaya götürdüğünü ve yemek verilmeden çalınan zil ile köpeğin yemek yeme davranışı gösterdiğini (ağzının sulanması, etrafta yemek araması vb.) ifade etmiştir. Bu tip şartlandırmada davranışlar, belirli uyarılar tarafından eyleme geçirilmektedir ve etki-tepki meselesi olarak her uyarı, klasik bir şartlandırmayı yansıtır.

Bu durumun görsel ifadesi aşağıda Şekil 14'te gösterilmiştir (Koçel, 2011, s. 629):

**Şekil 14: Klasik Şartlandırma**

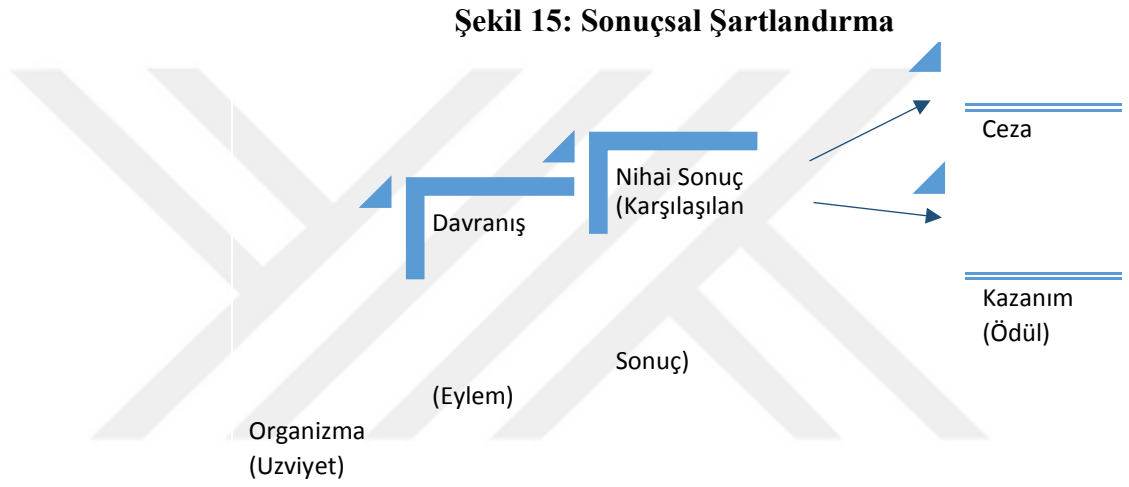


**Kaynak:** Tamer Koçel (2011). İşletme Yöneticiliği. 13. Baskı. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.



Şekil 14’te görüldüğü üzere, klasik şartlandırmada “Uyarıcı” “Organizmayı” eyleme geçirmekte ve kişiyi belli bir davranış gösterme eğilimine yönlendirmektedir.

Çoğu araştırmada güdüleme teorisi olarak da kabul edilen bir diğer şartlandırma türü ise sonuçsal şartlandırmadır. Bu şartlandırma türünde temel düşünce, davranışların nihai olarak ulaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımdır. Bu türün gelişimi, Skinner tarafından sağlanmıştır. Sonuçsal şartlandırmanın görsel olarak ifadesi Şekil 15’te verilmiştir (Koçel, 2011, s. 629):



**Kaynak:** Tamer Koçel (2011). İşletme Yöneticiliği. 13. Baskı. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.

Şekil 15’de görüldüğü üzere sonuçsal şartlandırmada organizma, bir davranışta bulunarak bir süreç, bir olay başlatır. Bu eylemin akabinde de farklı sonuçlara ulaşır. Ulaştığı sonuç şayet beklenen ve istenen bir sonuçsa ödüllendirilerek bu davranışların pekiştirilmesi, istenmeyen bir sonuçsa cezalandırılarak bu davranışların tekrarlanmaması sağlanmaya çalışılır.

Pavlov ve Skinner hayvanlar üzerinde gerçekleştirdikleri araştırma ve incelemelerinde, eyleme dönüştürülmüş bir davranışın akabinde şayet organizma haz duymuşsa bu davranışı tekrarlayacağını, acı duymuşsa ya da sıkıntı yaşamışsa eğer davranışının tekrarının olmayacağını ortaya koymuşlardır.

Organizma, sonucundan memnuniyet duyduğu davranışı tekrar etmek ister ki davranışı tekrar ettirdikçe daha iyi öğrenecek ve pekiştirecektir.

Birtakım olumlu davranışlar göstermenin ve onları pekiştirmenin dört yönteminden söz edilir. Bunlar (Eren, 2011, ss. 579-580):

- ❖ **Olumlu Pekiştirme:** Davranışı gerçekleştiren kişinin, bu davranışı devamlı olarak tekrarlamasının teşvik edilmesidir. Bu süreçte birey, devamlı olarak ya içsel ya da dışsal olarak ödüllendirilir. Örnek olarak; üyenin, çalışma saatlerine liyakat etmesi, mevcut görevinin düzeyinde ya da üstünde iş başarması verilebilir. Öyle ki bu başarıyı sağlayan çalışana yönetimden takdir gelebilir, başarısından dolayı övgü alabilir, kazanımsal olarak da ödüllendirilebilir.
- ❖ **Olumsuz Pekiştirme:** Kişi tarafından gerçekleştirilen bir davranış ya da tutumu engellemek ve onu istenen davranışa yönlendirmek için yapılan tedbir ve önlemleri kapsamaktadır. Yalnız burada kişiyi zorlayıcı bir durumdan ya da cezalandırıcı bir tutumdan bahsedilmez. Yönetimin, çalışanın olumsuz davranışını son erdirmesi halinde azarlamayı bırakması olumsuz pekiştirmeye örnek olarak verilebilir.
- ❖ **Son Verme:** Son verme, bir davranışın yok edilmesi ve ortaya çıkışının tamamıyla engellenmesi önlemlerinden oluşmaktadır. Bu sayede yapılmış olan ancak tekrarlanması istenmeyen bir hareket tekrar edilmeyecek ve pekişme süreci gerçekleşmeyecektir. Örnek olarak; örgütte özel başarılar karşılığında verilen ek ödüllerin suiistimal edilmesinden dolayı ödüllendirmenin sona erdirilmesi gibi...
- ❖ **Cezalandırma:** Cezalandırmada ise, istenmeyen bir davranışın ortadan kaldırılması için çalışanın cezalandırılması söz konusudur. Görevini layıkıyla yerine getirmeyen bir çalışanın, yöneticisi tarafından bazı haklarının kısıtlanması ya da şiddetli bir uyarı/azarlanma eylemi

görmesi buna örnek olarak verilebilir...

Genel olarak örgüt yöneticileri, çalışanların göstermiş oldukları davranışlardan memnun kaldıklarında bu davranışlarının tekrarlanması için farklı pekiştirme taktikleri ile onları şartlandırır. Bu şekilde, istenmeyen davranışların gerçekleşmesinin sona ereceği düşünülür ve yanı sıra istenen davranışların tekrarlanması sağlanmaya çalışılır.

#### **1.2.4.2.4. Edwin Locke'un Amaç Kuramı**

Amaç teorisi, Edwin Locke tarafından geliştirilmiş olup temelde iki varsayıma dayanmaktadır. İlki, bireyin şahsına yönelik belirlediği hedeflerin davranışlarını ne oranda yönlendirdiğidir. Birey, amaçları ve arzuları doğrultusunda vereceği emek ve gayreti bu doğrultuda (içsel özendiriciler) belirleyeceğinden, bu onun işteki başarısını etkileyen önemli bir güdüsel etken sayılabilir.

İkinci varsayım ise, örgüt tarafından verilen dışsal özendiricilerin, çalışanların amaçlarını ve arzularını etkilemede ve örgüt-çalışan amaç uyumunun bütünleşmesinde işteki başarısını sağlamaları bakımından etkili oluşudur. Bu bağlamda teorinin ana amacının, hem örgüt hem de bireyler açısından belirlenen hedeflere ulaşabilme derecesi olduğu söylenebilir (Kaplan, 2007:49).

Teori, amaçların, çalışanların güdülenmesinde etkili olduğu fikrini taşır. Burada önemli kısım, bireylerin kendilerini güdüleyecek amaçlar saptaması ve bu amaçları başarıma noktasında emek göstermesidir.

Türlü yönetim uygulamaları, örgütlerde ve organizasyonlarda amaç saptama bilincinin öneminden bahsetmiş ve bunun nasıl sağlanması gerektiğiyle ilgili çeşitli öneriler getirmişlerdir. Bu öneriler, kişisel amaçlar ve görev başarıma işlevleri bakımından geçerliliğini korumaktadır. Yöneticiler ve

yönetim bakımından mühim olan bir diğer hususta, astlarında katılımını sağlayarak, öngördükleri amaçlarla kişilerin amaçları arasındaki uygunluğu ve bağlantıyı sağlamaktır. Bu şekil bir amaç birliği, başarıya giden köprünün temelini oluşturur.

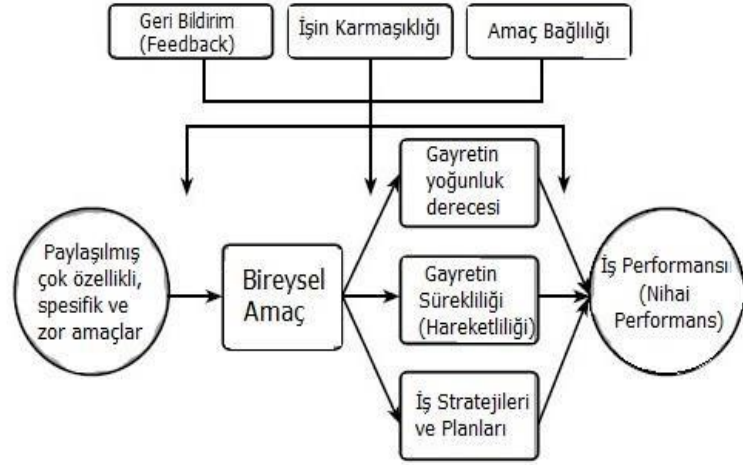
Amaç teorisinde zor ve özellikli amaçların, kişilerin performanslarını artırmada önemli bir etki sağladığı tespit edilmiştir. Çünkü bu tür amaçların, çalışanlarda emek, hareketlilik ve davranışlarında olumlu yönelim sağladığı düşünülür. Nitekim kişilerin, bu tür amaçları gerçekleştirmeye olan hevesleri ve bunlara kendilerini adanmaları yanı sıra amaçları gerçekleştirmeye kadar gayret sarf etmeleri hep insan doğasının bir ürünüdür.

Örgütsel davranış alanıyla ilgili yapılmış araştırmalarda, amaçların kişileri güdülemede pozitif yönlü bir etki yarattığı saptanmıştır. Özellikle yoğun iş temposuna sahip iş alanlarında (örneğin, ARGE departmanları, hava ulaşımı ve hava trafik kontrolörlerinde, hastane çalışanlarında, sosyal gönüllülük projelerinde görev alanlarda ve akademik üyelerde vb. gibi...) amaçların kişilerin güdülenmesini artırdığı görülmektedir (Hitt vd. 2006, ss. 211-212).

Kişilerin kendilerine zor amaçlar belirlemeleri, bu amaçlara ulaşma noktasında daha fazla gayret göstermelerini sağlar. Öyle ki kolay hedeflere ulaşmada çok zorlanmayacağı için tatmini az olacaktır. Zor amaçlar ise kişiyi zorlayacağı, uğraştıracığı ve yüksek efor sarf etmesini sağlayacağı için amaçlara ulaştığında elde edeceği tatmin boyutu daha fazla olacak, daha fazla güdülenecektir.

Bazı araştırmacılara göre de bu koşulların yanı sıra işin karmaşıklığı, amaca ulaşmadaki yoğunluk, süreklilik ve tekrarlılık ile işe yönelik stratejilerin de iş performansını artıran ana kıstaslar olduğu belirtilmektedir. Aşağıda Şekil 16'da amaçlarla iş performansı arasındaki ilişkinin şematize edilmiş hali verilmiştir (Colquitt vd. 2011, s. 191):

## Şekil 16: Amaçlarla İş Performansı Arasındaki İlişki



**Kaynak:** Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine ve Michael J. Wesson (2011). Organizational Behavior. Second Edition. Boston: McGraw-Hill Irwin. s. 191. Akt: (Özler, 2013).

Şekildeki gibi ölçütler sağlandığı sürece amaçların çalışanlar açısından daha güdüleyici olduğu düşünülmektedir. Spesifik olmayan ve bireyler için ehemmiyet arz etmeyecek amaçların gerçekleştirilmeye çalışılması, amaçların bireyleri hareketlendirecek özellikte olmaması, çalışanların mevcut amaçları belirleme sürecine dâhil edilmemesi ve onlara hiçbir şekilde geri besleme yapılmaması haliyle çalışanları olumsuz etkilemektedir ve amaçlara ulaşma noktasında gayretlerini eksiltmelerine yanı sıra olumsuz yönde güdülenmelerine neden olmaktadır.

Gerek örgütsel ve gerekse kişisel amaçlar, ulaşılmak istenen nihai sonucu işaret eder. Diğer bir ifade ile amaç, örgüt ya da bireylerin elde etmeyi arzuladıkları ve bunu sağlayabilmek için harcadıkları efor ile ilgilidir. Örgüt içinde planlamalar yapılırken çalışanlar açısından bireysel amaçların iyi tanımlanması ve örgütün hedef ve amaçlarıyla çakışmayacak şekilde hazırlanması önemlidir. Bu bakımdan bireysel amaçlar belirlenirken aynı zamanda bireylerin güdülenmesini sağlayacak dört farklı senaryo türetilmiştir (Şimşek vd. 2003, ss. 148-149):

- Çalışan, amaç rotası belirlendiği takdirde sorumlu olduğu işe daha fazla odaklanır,
- Net bir amaç doğrultusunda çalışan birey, emek ve gayretlerini sürekli olarak artırır,
- Belirgin amaçlar, yoğun rekabet ortamlarında dahi başarı kazanma kararlılığını artırır,
- Benimsenen örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışanlar, amaçları gerçekleştirmenin yollarını ararlar. Çünkü özlerinde amaçla bütünleşmişlerdir ve böylece amacı kendi amaçları gibi sahiplenirler.

Hem kişilerin bireysel amaçları hem de örgütsel amaçların birbiriyle uyuşması, örgüt içi koordinasyonun sağlanması bakımından aynı zamanda mevcut iş süreçlerinin sağlıklı ilerleyişi ve işi gerçekleştiren bireylerin güdülenmesi açısından son derece önemlidir. Tabi burada önemli iki kısıtın altını çizmek gerekir. İlki, sadece bireylerin kendi amaç ve çıkarları doğrultusunda hareket etmemeleri -ki bu, örgüt yöneticileri tarafından hoş karşılanmamaktadır- dir. İkincisi ise örgütün çalışanların kişisel amaçlarını görmezden gelecek bir sistem içinde plan yapmaması ve amaç/hedef rotası çizmemesi –bu tür olumsuzluklar çalışanların işinden ya da örgütten uzaklaşmasına sebep olabilmekte, bu süreç kurum adına başlı başına bir maliyet yaratabilmektedir- açısından mühimdir.

Bu sebeple bireysel amaçların örgütsel amaçlarla denkleşmesi ve uyuşması gereklidir. Pek tabi bu noktada örgüt yöneticilerinin, çalışanlara destek olması da son derece önemlidir. Bahsettiğimiz bu uyum sağlandığında, örgütlerde belirgin bir görevdeşlik ortamının oluştuğu ve çalışanların daha yüksek bir istekle çalıştıkları bu sayede de olumlu yönde güdülendikleri görülmektedir.

#### 1.2.4.2.5. Adams'ın Eşitlik (Adalet) Kuramı

Süreçsel kuramlarda yer alan bir diğer teori de Adams tarafından geliştirilmiş eşitlik teorisidir.

Adalet alanı ile ilgili yapılmış 1975 yılına kadarki hemen hemen her çalışmanın, Adams'ın gerçekleştirdiği çalışmalara dayandığı düşünülmektedir. Adams, çalışanların kendilerine adil olup olunmadığına, örgüte yaptıkları katkılar ile kazançları arasında tutarlı bir orantı olup olmadığına ve bu tutarlılığın diğer kişilerin katkı-kazanç oranına göre ne kadar adil olup olmadığına bakarak tatminiyat düzeylerini belirlerler. Bu orantıların kıyaslanması, Adams'ın adalet kuramına objektif bir boyut sağlarken Adams, bu sürecin tamamıyla subjektif yapıda olduğunu belirtmiştir.

Eşitlik kavramı, bireyin girdilerinin çıktılarına oranının bir diğer birey ile aynı olması halinde gerçekleşir, eşitsizlik ise bu durumun tam tersidir. Eşitsizlik, aynı girdilere rağmen bireyin diğer bireylerden daha yüksek çıktı elde ettiği durumda ya da bireyin aynı ödenek karşılığında daha az girdi sağladığı durumda gerçekleşir (Hitt vd. 2006, s. 209).

Bireyin kendisini başkasıyla kıyaslaması, genellikle karşılaştığı o bireyin girdileri ile elde ettiği çıktıları içeren bir oranlama hesaplamasıyla olmaktadır.

Eşitsizliğin ve eşitlik durumlarının niceliksel olarak ifade edildiği şekil aşağıda Şekil 17'de gösterilmiştir (Luthans, 2005, s. 251):

### Şekil 17: Eşitlik ve Eşitsizliğin Orantısal Anlatımı



**Kaynak:** F. Luthans (2005). Organizational Behavior. Tenth Edition. New York: Mc Graw Hill, p. 251.

Eşitlik kuramının güdüleme bakımından kullanımı, bir kıyaslama karşılığında taraflardan eşitsizliği algılayan kişinin, bu eşitsizliği giderme yoluna gitmesi ya da aracılık eden bir üst yönetimin/örgütün eşitliğin sağlanması için gerekli işlemleri sağlaması ile ilgilidir. Bu eylemin gidişatı algılanan eşitsizliğin oranına, bireyin imkânlarına ve izhar edeceği eylemin basitlik yüzdesine bağlı olmaktadır. Eşitsizliği giderme yolunda bireyin, gösterebileceği bir takım davranışları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Koçel, 2011, s. 637):

- Efor/emek verilen çabanın değişikliğe uğraması (yönetim tarafından ücretinin miktarının azaltılması, birey açısından daha az etkin çalışma),
- Nihaiyetin değiştirilmesi (daha fazla ücret ya da ödül istemi),
- Emek ve çabaların, eldeki sonuca göre mantıksal tanımının değiştirilmesi, böylelikle eşitsizliğin azaltılması,
- Diğerlerini, verdikleri çabalarını azaltma noktasında manipüle etme,
- Kıyaslamamın dayandığı temel etkenleri değiştirme,
- İstifa etme ( ya da işyeri içinde değişiklik istemi, sürekli devamsızlık).



Yukarıda sıralanmış davranışlar ışığında kişilerin, eşitsizliği çözüme yolu olarak bu davranışlardan biri ya da birkaçını uyguladığı, buna rağmen eşitsizliği giderememişse, işten ayrılma kararı aldığı düşünülmektedir. Nitekim günümüzde insanların, çalıştıkları kurumlarda iyi bir statüye sahip olmaları ya da yüksek gelir elde etmeleri, sadece emek verdiği işteki tatmini için başlı başına yeterli olmamaktadır. Bireyler, mevcut koşullarda iyi imkânlarla sahip olduğu halde, sırf kurumda uygulanan adaletsizlikler ve eşitsizlikler sebebiyle istifa edebiliyor ve farklı kurumlarla anlaşma sağlayabilmektedirler. Çünkü insanlar nihayetinde canlı bir varlıktır. Etrafındaki her bir obje ile etkileşim ve iletişim halindedir. Bu da yaptıkları işten motive olmaları için bireysel eylemlerinden çok örgütsel yönelimleriyle ve birlik olgusu ile sağlanabilir. Bu sebeple yöneticilerin, kişileri güdüleme noktasında adalet ve eşitlik kavramlarını gözeterek karar vermesi son derece önemlidir. Çalışanlar için bu iki kavramın önemi büyüktür. Hatta birçok insan, çalıştıkları kurumdan sadece adalet ve eşitlik bekleyebilir.

Adams, iş süreçlerinde bireylerin, istekliliğini artırmak için adiliyetin öneminden bahsetmiştir. Tutarlı oluşun, çalışanların morali ve tatmini açısından önemini vurgulamıştır. Yaptığı araştırmalar sonucunda bireylerin kendilerine verilen ödüller ile diğerlerine verilen ödülleri sürekli olarak kıyasladıkları ve kendileri için verilen ödüllere aynı oranda olup olmadığı, başarı gösteren kişilerle ne derecede denk olduklarını belirlemeye çalıştıklarını saptamıştır. Bu kıyaslama ile bireyler, örgüte sundukları girdiler ya da değerler olarak çabaları, zekâları, bilgi ve yetenekleri ile buna paralel düzeyde ortaya koydukları başarılarını göstermektedirler. Vermiş oldukları emeğe karşılık da örgütten ödül olarak zam ve statü artışları, primler, sosyal destekler, yönetsel yetkiler, iş güvenliği ve benzeri kazanımlar beklerler (Eren, 2010:543).

Sonuç olarak bireyler, örgütten kendilerine güven verilmesini ve inanılmasını beklerler. Verdikleri emeklerin tutarlı düzeyde karşılık bulmasını arzu ederler. Tüm bu beklentilerin özünde de pek tabii adiliyet ve eşitlik güvenci isterler. Aynı şekilde örgütlerde kişilerden yapılan ödüllendirmeler akabinde

verimlilik ve etkinlik beklerler. Güven ortamı sağlandığında müddetçe -ki bu eşitlik ve adalet ile sağlanır- iş süreçleri başarılı bir şekilde işleyecektir.

### **1.2.4.3. Çeşitli Faktörlerle İlişkili Olarak Ortaya Çıkan Bazı Kuramlar**

#### **1.2.4.3.1. Sosyal Etki Teorisi/Kuramı**

Bu teoriye göre çalışan birey, işteki tatmini açısından gerek grupsal normlardan gerekse de örgütsel iklim değişiklikleri gibi faktörlerden etkilenmektedir. Thomas ve Griffin (1983), ekseriyetle laboratuvar deneyi olan on çalışmayı incelemiş ve sosyal etkenlerin iş tatminini doğrudan etkilediğini ortaya çıkarmışlardır (Telman ve Ünsal, 2004, s.17). Bu teori şunu savunur; şayet bir işgören ya da işgören grubu yaptıkları işten tatmin olmadıklarını hissettiklerinde ve akabinde diğer işgörenler bunu algılıyorsa, tatminsizlik baş gösterdiğinde olumsuz etkilenen işgören diğer işgörenleri de beraberinde olumsuz etkileyecektir.

#### **1.2.4.3.2. İş Özellikleri Modeli**

Hackman ve Oldham (1975), iş tatminini etkilemede mevcut işi icra edebilmek için ne tür özelliklere sahip olunması gerektiği, akabinde kişinin bu özellikleri ne oranda sağlayabileceği, böylelikle de ne düzeyde tatmin olacağı konularını baz alarak iş özellikleri modelini geliştirmiştir. Bu yaklaşıma göre konu, beş başlıkta incelenmelidir:

- 1) Yetenek çeşitliliği,
- 2) Vazifeyle özdeşleşme/bütünleşme,
- 3) Vazifenin değeri ve anlamı,
- 4) Özerklik (otonom) ve

#### 5) Geri bildirim (feedback).

Yapılan iş, ne oranda gerekli yetenek gerektiriyorsa, o iş bireye aynı oranda tatminiyat sağlar (Telman ve Ünsal, 2004, s.28). Sıradan, çok yetkinlik gerektirmeyen basit işlerle uğraşan kişilerin yaptıkları işten daha az tatmin oldukları görülmektedir. Ayrıca sorumluluk bilinci yüksek işlerin başarıyla yerine getirilmesi de, bireyi daha fazla tatmin etmektedir. Yöneticilere düşen en mühim görevlerden biri, işgörenlere örgütsel yapı içindeki farklı operasyonların tanıtımını yapmak, gerçekleştirmiş oldukları iş itibariyle örgütteki yerini ve önemini kavramalarını sağlamaktır. Bu sayede işin önem derecesini anlayan birey, işine daha sıkı elle sarılabilir, hatta işiyle özdeşleşebilir.

Bireye işinde tanınan özerklik, yaptığı işten daha fazla tatmin olmasını sağlamaktadır. Öyle ki yer yer kararını kendisi verebildiği işi yönetme yetkisine sahip çalışan, mevcut koşullarda en iyi çıktıyı elde etme şansına sahiptir. Şirketlerde uygulanan "esnek çalışma saati" uygulaması bu tür bir özerkliğe örnek verilebilir. Bu sistem sayesinde, haftalık ya da günlük olarak belirlenmiş çalışma saatlerini, çalışan istediği şekilde tercih edebilir (Telman ve Ünsal, 2004, s.29).

Gerek yönetimin gerekse de yöneticilerin, çalışan bireyleri yaptıkları işi ne derece iyi yaptığı hususunda bilgilendirmesi ve daha iyi nasıl yapabileceği konusunda ılımlı yönlendirmesi, icra ettiği görevden dolayı tatmin olmalarını ve memnuniyet duymalarını sağlamakta, böylece de performanslarını yükseltmektedir. Belli sebeplerden sorunlar oluştuğunda da, sorunu yansıtan olmak yerine nasıl çözülebileceği konusuna odaklanmalı ve onların işe yönelik moral ve inançlarını düşürmemelidirler.

#### **1.2.4.3.3. Cornell Modeli**

Cornell Modeli; Smith, Kendall ve Hulin tarafından 1969'da geliştirilmiştir. Bu modele göre iş tatmini, kişinin işi ile ilgili algılamaları /

fikirleri ya da işin gerektirdiği farklı niteliklere karşı geliştirdiği duyuşsal tepkileri olarak açıklanmaktadır. Smith ve arkadaşlarına göre bu duygular, bireyin hâlihazır durumdaki seçeneklerle bağlantılı olarak adil ve yeterli bir geribildirim elde etme arzusuyla tecrübeleri arasında değişkenlik hissetmesinden dolayı oluşmaktadır (Toker, 2007, s.96).

Araştırmacılar, Cornell modelinin temelini oluşturan ‘referans çerçevesi’ kavramını ilk kullanan kişilerdir. Referans çerçevesi, kişinin muhakeme ederken ve kıyaslarken kullandığı iç standartlar ve ölçütlerdir. Bu iç ölçütler, kişinin tecrübeleri, arzuları ve hâlihazırda bir uyarıcı karşısındaki değişebiliritesi ile ilgilidir. Smith ve arkadaşları, referans çerçevesi konseptinden yola çıkarak iş tatmininin belirlenmesinde en önemli kabul ettikleri görevin kendisi, maaş, kariyer imkânları, denetim/kontrol ve iş arkadaşları ölçütlerini kullanarak ‘İş Tanımlama Ölçeğini<sup>2</sup>’ (Job Descriptive Index) geliştirmişlerdir (Sun, 2002: 20-21 Akt: Toker, 2007).

#### **1.2.4.3.4. Yaşam - İş Tatmini Teorileri**

Yaşam tatmini, bireyin iş yaşamı dışında olup özel hayatındaki duygusal tepkimeler ve hayata karşı duruşu olarak açıklanmaktadır (Özdevecioğlu, 2003, s.697). Yaşam tatmini, kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Algılardaki farklılıklar, yaşam tatminini etkileyen bir dizi etken ortaya çıkarmaktadır. Bu etkenler şöyle sıralanabilir:

- 1) Gündelik hayattan zevk almak,
- 2) Hayatı anlamlı görmek,
- 3) Beklentileri elde etmedeki uyumluluk,
- 4) Pozitif kişilik,
- 5) Fiziksel olarak ve ruhen memnuniyet,

---

<sup>2</sup> <http://toad.edam.com.tr/olcek/is-tanimlama-olcegi>

6) Ergonomik, güvenli ve sosyal ilişkili.

İnsanların yaşamdan duydukları tatmin ile işteki tatminleri arasında güçlü bir etkileşim bulunmamaktadır. Gerçek şu ki bireyler, hayatlarının büyük bir dilimini çalıştıkları kurumda geçirmektedirler.

Kişinin iş yaşamındaki huzurunun tatmininin, sadece işyeri ile sınırlı kalmayıp iş dışındaki yaşam alanını da kapsamaması, işten duyduğu tatmin ile hayat tatmini arasında karşılıklı bir ilişki yaratmaktadır. Teoride yapılmış araştırmalar sonucunda işgören tatmini ile yaşam tatmini arasında doğrudan bir ilişki olduğu ve bunun da teoriyi üç yaklaşıma çektiği tespit edilmiştir (Telman ve Ünsal, 2004, s.18).

Birinci yaklaşım, Aktarım varsayımdır. Bu varsayıma göre, iş tatmini ile yaşam tatmini arasında olumlu ilişki bulunmaktadır. Misal, bir hastanenin Ruh ve Sinir Hastalıkları bölümünde çalışan bir psikolog düşünün. Gün içinde o kadar fazla vaka ile karşılaşmaktadır ki sanki hastaların / danışanların problemleri kendi problemleri olmaya başlamıştır. Bu ruh hali ile sıkıntılarını ister istemez eşine, dostuna, ailesine ya da yakın çevresine yansıtabilmektedir. İkinci yaklaşım, Telafi etme / Karşılama varsayımdır. Bu varsayıma göre birey, iş hayatındaki olumsuzluklarını özel hayatında telafi etmeye çalışmakta ya da özel yaşantısında mutlu olamayan birey kendini işine vererek tatmin sağlamayı arzulamaktadır.

Üçüncü yaklaşım ise Ayrım/Ayrışım varsayımdır. Bu varsayıma göre iş tatminiyle yaşam tatmini birbirini etkilemezler. Çünkü birey, gerek iş hayatında olsun gerekse de özel yaşantısında mutluluğu kendinde bulmaktadır. Birey, mevcut koşulları düşünmeksizin ya mutlu olmaktadır ya da sürekli mutsuz yaşamaktadır.

Sonuç olarak, bireyin tatmini, morali ve mutluluğu tüm yaşam alanlarını kapsamaktadır. Bu sebeple iş tatminini yaşam tatmininden ayırmamak, birlikte ele almak gerekmektedir.

#### 1.2.4.3.5. Performans - Tatmin Teorileri

Günümüze kadar ulaşılmış, iş tatmini ile ilgili yapılmış çoğu araştırmada, iş tatmini ile performans arasında her ne kadar zayıfta olsa olumlu bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. İş tatmini ile performans arasındaki etkileşim iki şekilde ele alınmaktadır (Telman ve Ünsal, 2004, s.20).

Birinci alternatif, yüksek performansın yüksek iş tatmini sağladığı şeklindedir. Lawler ve Porter (1967), iyi bir performans göstergesinin bireyin kariyer, terfi, uygun bir görevlendirme ve ücret gibi ödülleri kazanmasını sağladığını ve böylece işinden tatmin olduğunu ifade etmişlerdir (akt. Becerikli, s.118). Jacobs ve Solomon (1977), iş tatminini sağlamanın başarılı bir performans göstergesiyle ve bu göstergenin ödüllendirildiği örgütlerde daha fazla işlediğini ortaya çıkarmışlardır. (Spector, 1997, s.56 Akt: Güner, 2007).

İkinci alternatif ise, yüksek iş tatmininin yüksek performans getirdiği şeklindedir.

İş tatmini ile performans arasında ilişkinin zayıf olmasının nedeni, örgütteki ödeme ve ödüllendirme sisteminin adaletsiz oluşu, iş ortamının niteliği, yöneticilerin önyargılarla uyguladıkları performans ölçümleri ve oluşabilecek hataların elimine edilmesi için bir çözüm sürecinin bulunmaması olarak başlıca sorunlardır.

Katz ve Kahn (1950) ile Brayfield ve Crockett (1955)' in gerçekleştirmiş oldukları araştırmalarda, performans ile iş doyumu arasında düşük oranda bir ilişki saptanmıştır (akt. Becerikli s.117).

Çalışanların iyi bir performansa sahip olabilmesi, kendi emekleri olduğu kadar yöneticilerin de desteğiyle ancak sağlanabilmektedir. Şirketlerin, ihtiyatla ast-üst ilişkiler kurması ve bu sürece uygun bir operasyonel yapı belirlemesi bu sebeple son derece önemlidir.

#### **1.2.4.3.6. Motivasyon - İş Tatmini Teorileri**

Motivasyon teorilerinden olan Maslow'un (1954) "ihtiyaçlar hiyerarşisi", bireyin iş yaşantısındaki halini, tutumunu, davranışını ve tatminini açıklayan önemli bir teoridir. İhtiyaçlarının karşılanması bireyleri, hem iş hayatında hem de özel yaşantısında motive etmekte ve tatmin olmalarını sağlamaktadır. Bu sebeple örgütlere ve yöneticilere düşen, çalışanların ihtiyaçlarının farkına varmaları ve bu ihtiyaçlara cevap verebilmeleridir.

Motivasyon ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi açıklayan bir diğer teori de Herzberg'in Çift Faktör Teorisidir. Bireyler açısından sorumluluk alma, benimsenme, manalı bir iş, takdir edilme, başarı sağlama, kendini geliştirme gibi faktörler motivasyonel (içsel) faktörler olmakta ve çalışanın yaptığı işten tatmin olmasını sağlamaktadır.

Ücret/maaş, ödül/kazanç, refah ve huzurlu çalışma ortamları gibi faktörler ise hijyenik (dışsal) faktörler olmakta ve iş tatminsizliğini önleyebilmektedir.

#### **1.2.5. İş Tatmini İle İlgili Yapılmış Çalışmalar**

İncir (1990) Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT) merkez ve taşra teşkilatlarında çalışan 385 personelinin iş tatminini incelediği çalışmasında, KİT'lerin merkez teşkilatında çalışanların taşra teşkilatında çalışanlara göre iş tatmin düzeyleri daha düşük olduğu, hizmet süreleri arttıkça tatmin düzeylerinin düştüğü, eğitim düzeylerinin etkisi olmadığı, ücret yetersizliğinden hoşnut olmadıkları sonucuna ulaşmıştır.

Tezer (1994) evlilik ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi 46 kadın, 65 erkek toplam 111 çalışan evli örneklem üzerinde cinsiyet, gelir düzeyi ve eğitim

düzeyleri değişkenlerine göre incelediği çalışmasında, cinsiyet ve gelir düzeyinin iş tatmini üzerinde belirleyici değişken olduğu, eğitim düzeylerine göre olumlu yönde ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Korkut (1990) üniversitelerde 329 idari personel üzerinde, personelin iş tatmini ve örgütle özdeşlemelerini kişisel özellikler ve cinsiyet, hizmet süresi ve öğrenim durumlarını araştırmıştır. Bu çalışmada erkeklerin iş tatmin düzeylerinin kadınlara göre daha yüksek olduğu ve hizmet sürelerine göre 1-10, 23-40 yıl arası hizmeti bulunanlarda iş tatmini düşük, 15-18 yılları arasında hizmeti bulunanlarda ise en yüksek tatmin düzeyinde oldukları sonucuna varmıştır.

Güven vd. (2005), Kahramanmaraş ta faaliyet gösteren bir tekstil işletmesinde 210 çalışana uyguladıkları çalışmalarında, orta yaş grubunda bulunanların ücret tatmin düzeyleri yaş düzeyi en düşük ve en yüksek olanlara oranla daha yüksek olduğu, eğitim seviyesi arttıkça ücret tatmin düzeyinin azaldığı ve düşük deneyime sahip olanlardan en yüksek deneyime sahip olanlara doğru ücret tatmin düzeylerinde bir azalma olduğu sonucu elde edilmiştir.

Keser (2005), 11 işletmede çalışan, 562 kişi üzerinde yaptığı çalışmada, iş doyumu ile cinsiyet arasında, iş doyumu ile yaş değişkeni arasında ve iş doyumu ile çalışma süresi (kıdem) arasında anlamlı bir farkın olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Eğitim düzeyi yüksek olan işgücünün, eğitim düzeyi düşük olan gruba oranla daha düşük iş doyumuna sahip olduğu ve iş doyumu ile ücret değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Yüksek gelir düzeyine sahip grubun iş doyumu düzeyi düşük çıkmıştır. Bu veri, bireyin iş doyumunun sadece ücret değişkenine bağlı olmadığını gösteren önemli bir sonuçtur. Orta düzey gelire sahip olan grubun iş doyumunun yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Sevimli vd. (2005), Erzurum genelindeki Sağlık Bakanlığı'na bağlı sağlık kuruluşlarında 426 hekim üzerinde yaptıkları çalışmada, iş tatmini ile yaş ve hizmet süresi arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Yaşlı ve hizmet süresi daha fazla olan hekimlerin iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu,



hekimlerin kariyerin üst noktalarına doğru ilerledikçe iş tatmin düzeylerinin de arttığı tespit edilmiştir.

Marşap (1995), Türkiye’deki muhasebe meslek mensuplarına yönelik yaptığı araştırmada, cinsiyet açısından iş tatmin düzeylerinde fark olmamakla birlikte, yaş ilerledikçe kadın muhasebecilerin çeşitli faktörler açısından iş tatmin düzeylerinin düşük olduğu, yaş düzeyi yükseldikçe muhasebecilerin tatmin düzeylerinin arttığı, lise altı, lise ve kısmen ön lisans mezunu muhasebecilerin diğer eğitim düzeyinde olan muhasebecilere göre daha yüksek tatmin düzeyine ulaştıkları saptanmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, bağımsız çalışan muhasebecilerin mesleki statüleri ile iş tatmin düzeyleri arasında negatif ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tanç (2016), Kayseri’de faaliyet gösteren 132 SMMM yaptığı çalışmada, muhasebe meslek mensupları açısından dış kontrol odağı ile iş tatmini ve iş performansı arasında negatif bir ilişki tespit edilememiştir. Muhasebe meslek mensupları açısından dış kontrol odağı ile iş tatmini ve iş performansı arasında pozitif ancak düşük bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır.

Örücü vd. (2006) 104 banka çalışanına yönelik yaptıkları araştırmada, yapılan işin bilgi ve yeteneklere uygun olması, iş ortamındaki arkadaşlık ilişkilerinin güçlü olmasının ve ücret düzeyindeki artışın çalışanları işinden duyacağı zevki arttıracakları sonucu elde edilmiştir.

Aksu vd. (2002), Ankara’daki sağlık kurumlarında çalışan 205 kişi üzerinde yaptıkları çalışmada, araştırma grubundaki yöneticilerden, 20-35 yaş grubu yöneticilerin diğer gruplardaki yöneticilere göre “çalışma koşulları” faktöründen daha az tatmin oldukları sonucuna varılmıştır. Yöneticilerin cinsiyetlerine göre her bir iş tatmin faktöründen tatmin seviyeleri arasında ve toplam iş tatmin seviyeleri ve medeni hallerine göre, her bir iş tatmin faktörleri tatmin seviyeleri ve toplam iş tatmin seviyesi arasında istatistiksel manada anlamlı bir farklılık yoktur. Lisansüstü eğitim alanların, diğer eğitim seviyesindeki yöneticilerle karşılaştırılmasında elde edilen gelire göre daha az

tatmin oldukları, iş yerinde ki çalışma sürelerine göre 0-5 ile 6-10 yıl arası deneyimi olan yöneticilerin çalışma şartları faktörüne göre 10 yıl üstü çalışanlara göre daha az tatmin olduğu, 0-15 yıl arası çalışan tüm yöneticilerin, 16 ile 35 yıl arası deneyimi olan çalışanlardan daha az tatmin oldukları görülmüştür.

İmamoğlu vd. (2004), Konya bölgesinde faaliyet gösteren tekstil sektöründeki 192 çalışan üzerinde yaptıkları çalışmada, kazanç, kariyer beklentileri ile iş tatmini arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılmasını amaçlamışlardır. Literatür desteği ile birlikte bir araştırma modeli oluşturularak, faktörler arasındaki bağlantılar sınanmıştır. Bunu için faktör, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Korelasyon analizine göre iş tatmini ile bütün değişkenlerin ilişkili olduğu ve en yüksek ilişkiye kariyer beklentisinin sahip olduğu görülmektedir. Regresyon analizinde ise ücret ve kariyer beklentileri ile yaratıcılık değişkenlerinin birlikte iş doyumuna üzerine olan etkisi analiz edilmiştir. Bu analiz sonucuna göre, iş doyumuna üzerinde kariyerle ilgili beklentilerin etkisi oldukça belirgin bir şekilde ortaya çıkmıştır.

Üngüren vd. (2010), Alanya bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan 427 yönetici ve çalışanlara yönelik yaptıkları çalışmada, medeni duruma göre bekâr olanların işinden memnun olduğu, evli olanların ise işinden memnun olmadığı, çalışanların yaş ortalaması arttıkça, düşük oranda da olsa iş tatmin düzeylerinin azaldığı, mesleki eğitim alanların iş tatmin düzeyleri mesleki eğitim almayanlara göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Yayla (2007), Doğu Karadeniz bölgesinde faaliyette bulunan 172 Serbest Muhasebeci ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlere yönelik yaptığı çalışmada, Serbest Muhasebeci ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlerin mesleklerini genel olarak düşük tatmin düzeyinde sürdürdüklerini göstermektedir. İş tatmini önermelerine verilen cevaplar, meslek mensuplarının özellikle mesai süresinden tatminsiz olduklarını ortaya çıkarmıştır. “Çalışma Süresi (Saat/Gün)” önermesine göre meslek mensuplarının mesai süresinden tatmin olmadıklarını göstermektedir. Çalışma süresi boyutunun yanında Serbest

Muhasebeci ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlerin düşük tatmin sağladıkları ikinci önerme “Elde Edilen Kazanç” tır. Elde edilen kazanç önermesine Serbest Muhasebeci ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlerin verdikleri cevaplara göre meslek mensuplarının mesleki faaliyetlerinden elde ettikleri kazançtan tatmin olmadıklarını göstermektedir.

Kara (2001), yaptığı araştırmada, çalışma koşulları ile is tatmini arasındaki ilişkiyi değerlendirmiş ve problemleri fazla olan okullarda çalışan öğretmenlerin is tatmin düzeylerinin düşük, problemi az olan okullarda çalışan öğretmenlerin is tatmin düzeylerinin ise yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Dikmen (1995) öğretmenler ile diğer kamu kurumlarında çalışan memurların is tatmin düzeylerini karşılaştırmış ve bu kapsamda, öğretmenlerin is tatmin düzeylerinin diğer bakanlıklarda görev yapan memurlara oranla daha yüksek olduğunu belirlerken, Minibas (1990), “Özel ve Devlet Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin is Tatmini Düzeyi Ve Bu Düzeyin Frustrasyon Karşısında Gösterilen Tepki ve Agresyon Yönü ile ilişkisi” üzerine yapmış olduğu çalışmada, özel okullarda çalışan öğretmenlerin is tatminlerinin daha yüksek olduğunu tespit etmiştir.

Günbay (2001), yas ve kıdem ile is tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik olarak öğretmenler üzerinde yaptığı araştırma neticesinde; yüksek yas grubundaki öğretmenlerin yas grupları düşük olanlardan, kıdemi yüksek olanların da düşük olanlardan daha fazla is tatmini sağladıkları sonucuna ulaşmıştır.

Tye & O’Brien (2002) yapmış oldukları çalışmalarda, öğretmenlerin is tatmininde görülen farklılıkların her ne kadar eğitim düzeyi, cinsiyet, yas, sosyoekonomik durum gibi bireysel farklılıklarla bağlantısı bulunuyor olsa da bu farklılıkları daha da karmaşık ve özel yapan faktörün öğretmenlerin mesleklerine olan bağlılık düzeyi ile doğrudan ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Işıklar (2000) ise, lise ve ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okuldaki konumlarına göre iş tatmin düzeylerinde farklılık olduğunu tespit etmiştir.

\*\*\*

Çalışma 1.2'nin buraya kadarki kısmında; iş tatmini kavramının tanımına ve önemine, iş tatminini etkileyen faktörlere, bu faktörlerin kendi içinde 3 ayrı gruba ve her grubun kendi içinde kümelendiği değişken / faktörlere, işten tatmin oluşmazlığın ifadesel biçimlerine, iş tatmini ile ilgili ortaya atılmış çeşitli kuramsal yaklaşımlara, bu yaklaşımların kendi içinde kümelendiği varsayımlara ve farklı araştırmacıların teorileri ile ortaya atılmış kuramlara değinilmiştir.

Bir sonraki bölümde işe bağlılık konusu ele alınacak, tanımı ve öneminden bahsedilecektir. İş yerinde görülen bağlılık türlerinin neler olduğu, örgütlerde bağlılığın temel boyutları, konu hakkında ortaya atılmış varsayımlar, örgütsel bağlılık ile ilgili yaklaşımlar ve kuramlar, farklı araştırmacılarla ortaya atılmış ve literatürde çokça kabul görmüş teoriler anlatılacaktır.

## 1.3. İŞE BAĞLILIK

### 1.3.1. Tanımı ve Önemi

Ünlü düşünür Freud, ruh sağlığı yerinde olan bireyin en önemli iki özelliğini, "çalışmak ve sevmek" olarak betimlemiştir (Kılıççı 2006). Psikoloji alanında öznel iyi oluş, mutluluk tabiri yerine geçmektedir (Diener 1984). Öznel iyi oluş hali, ruh sağlığının pozitif durumunu temsil eder (KoivumaaHonkanen ve ark. 2005).

Kişilerin ruh halleri izlenirken ve değerlendirilirken, akabinde ruhsal bozukluk varsa erken teşhis edilirken; öznel iyi oluşun, ayrıcalıklı ve gerekli bir araç olduğu belirtilir (Bray ve Gunnell 2006).

Kişilerin, sosyal yaşamda aile hayatları dışında ruh sağlıklarının etkilendiği önemli alanlardan biri de iş yaşamlarıdır. Psikolojide bu tür araştırmaların ve uygulamaların, iş yaşamında yer aldığı alan; endüstri psikolojisi olarak geçer. Patolojik eğilim bağlamında, iş yaşamına bakıldığında; yaşanabilir iş kazaları, tükenmişlik ve kardiyovasküler gibi hastalıklara bakılır. Pozitif bağlamda ise; iş doyumu, örgütsel bağlılık ve isteklendirme çabaları gibi alanlarda çalışmalar yapılmıştır (Diener 2001).

Luthans'a (2002) göre, endüstri psikolojisinde kişilerin mevcut kapasitelerini güçlendirmeye yönelik, yaşamlarına uyum sağlamalarını kolaylaştıran ve böylece iş yaşamlarındaki performanslarını geliştirmelerini sağlayan çalışmaların yapılması gerekmektedir. Buradan yola çıkarak üzerinde çalışılması gereken çalışma alanı, "iş yaşamında öznel iyi oluş ya da iyi olma halidir".

İş yaşamında kişiler, iş yaşamının bir getirisi olarak fazla beklentiler karşısında kalabilirler. Bu tür istenmeyen durumlardan biri de tükenmişliktir.

Literatürde; kişilerin iş yaşamında yaşadıkları tükenmişlik durumunun tam karşıtı, işe bağılılık olarak geçmektedir. İşe bağılılık; kişilerin yaptıkları işe ilişkin faaliyetleri gerçekleştirirken zinde ve etkili olma durumları, işin bireyler tarafından isteyerek yapılması olarak ifade edilmektedir (Schaufeli ve Bakker 2001).

Literatüre bakıldığında; tükenmişlik ve işe bağılılık kavramları, birbirinin zıtıtı olarak nitelendirilmiştir (Maslach ve Leiter 1997). Bu ifadelendirmeye göre; tükenmişlik, başarısız olma durumu, yıpranma ya da bitkin düşme gibi halleri içerirken (Maslach ve ark. 2001), bağılılık ise; haz duyma ve katılımcı olma durumunu kapsamaktadır (Maslach ve Leiter 1997).

İşe bağılılık kavramı; kişilerin, işlerini gerçekleştirirken kendilerini zinde hissetmeleri, işlerine adanmaları ya da işlerinden tatmin olmaları yanı sıra işlerine yoğunlaşmaları anlamına gelmektedir. İşe bağılılık; geçici bir süre değil de sürekli olan, belli bir nesneye, olaya ya da kişiye bağılı olmayan pozitif bir bilişsel ve duygusal durum halidir (Salanova ve ark. 2001).

“Fabrikalarımı alabilirsiniz, binalarımı yakabilirsiniz, fakat bana çalışanlarımı geri verirseniz; bu işi yine aynen kurarım” (Henry Ford, 1906). Şüphesiz ki; Ford, bu sözleri arkasında çalışan bireylerin kurumlarına olan bağılılıklarına, bilgi ve kabiliyetlerine duyduğu güven nedeniyle kullanmıştır. Yine şüphesiz ki, mevcut koşullar halinde bir kurumun, yakalayabileceği başarı ve verimliliğinin en önemli kaynağı; inanmış bir işgücünün bağılılıkla kuruma katılım göstermesidir.

İşletmeler, çalışanlar sayesinde aktif ve etkin olarak işler. Profesyonel bir iş sürecinin de pek tabi devamı için; altın niteliğindeki emek gücünün sürekli olarak bağılılıkla devam etmesi gerekir. Bu sebeple mevcut iş sürecinde işletmelerin yoğunlaşması gereken en önemli konu da kazanılmış insan kaynağıdır.

Bağlılık, insanoğlunun doğasının bir parçasıdır. Şirketler, insanları kazanarak değerlerine değer katarlar. Kişi, kendisini çalıştığı kuruma adanmak, bağlı olduğu örgütün vazgeçilmez bir parçası olmak ister ve bu gaye ile çalışır.

Bu algıda çalışan bireyler, örgütsel amaçları gerçekleştirerek, kişisel hedeflerine ulaşabileceklerine inanırlar. Kurumundan gerekli anlayışı ve değeri gören çalışan da, eldeki kıt kaynakları en verimli biçimde kullanarak örgütsel amaçları başarma gayreti içerisine girecektir. Tabi bu durum; örgütün, çalışan için motive edici faktörleri belirlemesi ve çalışan için uygun çalışma ortamı hazırlaması ile sağlanabilir.

Örgütsel bağlılık, çalışan kişinin örgüte yönelik hissettiği bağın gücünü sembolize eder. Örgütsel bağlanma duygusunun, örgütsel performansı pozitif yönde etkilediği, bu sayede işe geç gelme, işten ayrılma, devamsızlık gibi negatif sonuçları azalttığı, yanı sıra üretilen mal ve hizmetlerin kalitesine de olumlu yönde katkı sağladığına inanılmaktadır (Levent Bayram, 2005)

Bağlılık literatüründe ilk çalışma, 1956 yılında Whyte tarafından yapılmıştır. Whyte, örgüte fazla bağlı bireyin tanımını yapmış ve örgüt açısından olası zararları üzerinde durmuştur (Atay, 2006). Örgütsel bağlılık kavramının detaylıca irdelenmesi ise; Porter, Steers, Mowday ve arkadaşlarının çalışmalarına dayanmakta ve bu çalışmalardan yeni araştırmacıların esinlenmesiyle konu hakkında yelpaze genişleyerek batı ülkelerinde fazlasıyla araştırma konusu haline gelmiştir. Örgütsel bağlılık konusunda yapılan çoğu çalışmaların yapılma nedenleri ve bu alandaki artışın bazı sebeplerini aşağıda sıralandırmak; üzerinde durduğumuz konu hakkında fikir verecektir:

- Örgüte olan bağlılığın, istenilen çalışma tutumu ile ilişkisi,
- Örgütsel bağlılığın etkisinin, araştırmalarla işten ayrılmaya iş doyumundan daha etkili olduğunun ortaya konması,
- Yüksek bağlılıkla çalışan kişilerin, örgütte düşük performansta çalışanlara nazaran daha verimli olması,

- Örgütsel bağlılığın, örgütteki interaktiflik ve etkililik için yararlı bir çalışma ortamı yaratması,
- Örgütsel bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışlarının (fedakârlık, dürüstlük gibi...) bir göstergesi olarak nitelendirilmesi.

Örgütsel bağlılık; örgütü kalpten benimseme, amaçlarına, stratejilerine, kurallarına, normlarına, değer ve kültürüne saygı gösterme ve temsil etme, onu destekleme davranışlarını ve tutumlarını gerektirir. Bu tür bir davranış biçimi, çalışan bireylerin *uyma davranışından* farklıdır. Uyma davranışının eylemi; ‘‘böyle yapılacak dendiği için böyle yapmak zorundayım’’ ifadesinden gelmektedir ve çalışanın, gönülden inanmadığı halde içine sinmeden bazı görevleri yerine getirmesidir. O halde şöyle söyleyebiliriz; örgütsel bağlılık, çalışan bireyler ile örgütün ortak payda ve çıkarda olması ve birbirlerini tamamlar şekilde olmasına bağlıdır. Çünkü çalışan, örgütün amaçlarıyla kendi çıkarlarını özdeşleştirerek, ortak paydada buluşacak ki; örgütle yoluna devam etmesi ve üyeliğini yürekten devam ettirmesi de buna bağlı olacaktır. Bu sayede de örgütsel kimlik birliği kurulmuş olacaktır.

Son yapılan çalışmalar temel alındığında, çalışan bireylerdeki işe bağlılık düzeylerinin en çok *Utrecht İşe Bağlılık Ölçeği (UWES)* ile ölçüldüğünü söyleyebiliriz. Bu ölçeğe baktığımızda; üç önemli boyutun olduğunu görmekteyiz.

1. **Yapılan İşe İstek Duyma:** Kişilerin, çalışırken max. enerjide ve istekte çalışması, yapılan işin zorluğuna rağmen dayanabilmesi anlamına gelmektedir.
2. **İşe adanma:** Çalışanlar tarafından işler gerçekleştirilirken, işlerin bir anlam ve amaca hizmet ediyor olmasına inanmak,



bununla gurur duymak ve işlerini özel olarak algılamaları manasına gelmektedir.

3. **İşe yoğunlaşma:** Kişilerin, çalışırken işlerine tam manasıyla adapte olmaları, harcadıkları zamanı fark etmeme, yaptıkları işten başka bir şey düşünmemeleri ve çalışırken çok mutlu olmaları anlamına gelir ki bu *işkoliklik* tabirinin de ayrıca farklı bir boyutudur.

### 1.3.2. İş Yaşamında Bağlılık Türleri

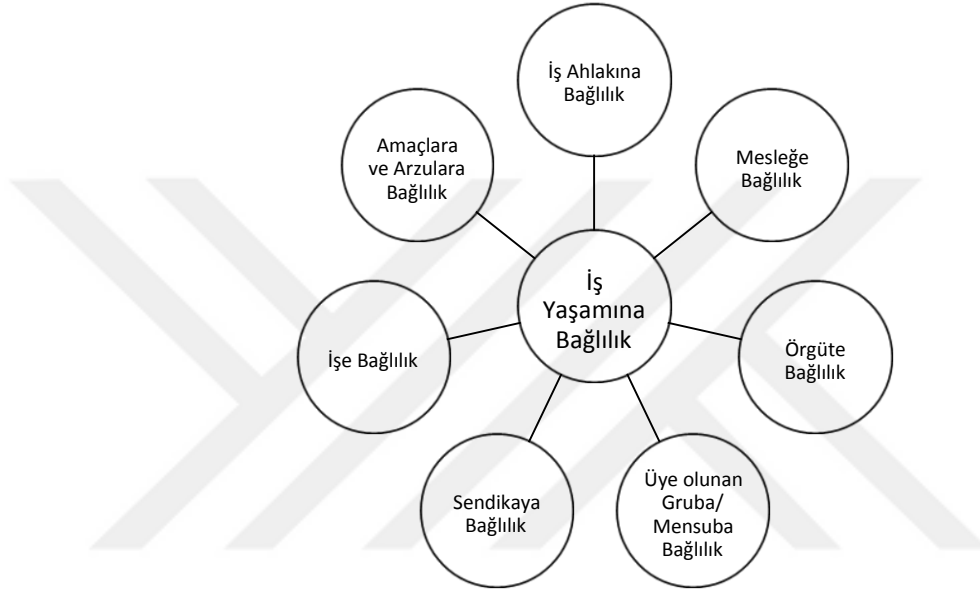
Örgütsel bağlılık kavramına konu olmakla birlikte çalışanların, yaptıkları iş itibariyle bağlılıkları ve hedefleri sadece örgüt ile sınırlı olmayabilmektedir. İş yaşamında bağlılıkları, bireysel ve kültürel kaynaklı olabildiği gibi kimi durumlarda da koşullara bağlı özellikler taşır. Örneklendirmek gerekirse; işin yapısındaki değişimler nedeniyle kişinin işe yönelik bağlılığı çok kolay etkilenirken; mesleki bağlılık, değişimler karşısında etkiye bu kadar açık değildir. Zira mesleğe yönelik bağlılık, kültürel temelli bir bağlılık türü olduğu için; işe yönelik bağlılık, işin sadece yapısal özelliklerini taşır.

Örgütler, pek çok bileşenin bir araya gelerek oluşturduğu koalisyon ile iş yaşamını sürdürürler. Üst yönetim, işgörenler, tedarikçiler, müşteriler, sendikalar, iş yeri sahibi vb. gibi birçok değişkenin bir araya gelerek oluşturduğu bu koalisyonların, nitekim birbirleriyle uyum içinde olması az rastlanır bir durumdur. Çalışan kişi, bu bağlam temel alındığında birden fazla faktöre bağlılık gösterebilir. Ve yanı sıra örgütsel bir bakış açısıyla incelendiğinde; örgütsel bağlılık faktörünün, tüm bu bağlılık türleri içerisinde ayrı bir yere ve öneme sahip olduğu söylenebilir.

Bilgiler ışığında bireylerin bağlılıklarına konu olabilecek bazı bağlılık türleri bu çalışma içinde kullanılmıştır. Kişi, birden fazla değişkene bağlılık duyabilir. Çünkü insan algısı, elde etmek için ilgi duyduğu etkenler yanında

farkındalık yaratan değişkenler aracılığıyla da değişebilir. Bu sebeple biz bu çalışmada literatürde en çok kullanılmış bağlılık türlerine yer vereceğiz. Dediğimiz gibi bağlılık türlerinin sayısı verdiğimiz şekilde olanlardan daha fazladır. Üzerinde durduğumuz konu ile ilgili verdiğimiz bağlılık türlerini Şekil 5’te görebilirsiniz:

**Şekil 5: İş Yaşamında Bağlılık Türleri**



**Kaynak:** Morrow, P.C., (1993), The Theory and Measurement of Work Commitment, CT: JAI, Greenwich'ten uyarlama: Arbak Y. ve Kesken J., (2005), ‘Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Gelişim İçin Davranışsal Bir Yaklaşım’, Dokuz Eylül Yayınları, s.56.

Şekil 5’te yer alan bağlılık türleri etkileşimsel süreç temel alındığında, iş ahlakına bağlılık ’tan hareketle saat yönüne doğru ilerleyerek şöyle bir sonuca varır; ilk bağlılıktan itibaren bağlılık türlerinin bireysel ve kültürel temelli olma özellikleri azalırken, koşula bağımlı olma özellikleri artar. Bu sebeple saat kadranının başında yer alan ilk bağlılık türleri, devamındaki bağlılık türlerine göre değişmez bağlılık türleridir (Morrow, 1993).

**Tablo 5: İş Yaşamında Bağlılık Türleri**

| <b>BAĞLILIK TÜRÜ</b>         | <b>AÇIKLAMA</b>   | <b>ÖRNEKLENDİRİLİRSE</b>   |
|------------------------------|---|--|
| İş Ahlakına Bağlılık         | Çalışanın, yaptığı işe verdiği değer oranı  | Çalışan açısından görevi layıkıyla yerine getirmenin en önemli erdemlerden olduğuna inanma                               |
| Mesleğe Bağlılık             | Bireyin mesleğe yönelik tutumu  | Hipokrat yemini gibi...  |
| Örgüte Bağlılık              | Üye – Örgüt arasında psikolojik birleşim  | İçinde bulunulan yapıyla ailesel bağ   |
| Mensup olunan Gruba Bağlılık | Kişinin üyesi olduğu yapıya, çalışma arkadaşlarına, yöneticilerine ve ortak çıkarlara yönelik tutumu              | Kurumun ortak amacı yanında üyesi olduğu grubun amaç ve çıkarlarını gözetme, saygı duyma                                 |
| Sendikaya Bağlılık           | Çalışanın, sendikanın amaçları doğrultusunda hareket etmesi, sadakat ve sorumluluk duyması                        | Sendikaya ait tüm sendikal faaliyetlere katılım, toplantılarına iştirak  |
| İşe Bağlılık                 | İcra edilen işle ilgili kurulan gönül bağı  | İşe duyulan mutlak inanç, aidiyet  |
| Amaç ve Çıkarlara Bağlılık   | Çalışanın, sonucu ne olursa olsun amaç rotasından çıkmaması, tüm olumsuzluklara rağmen bunu yürekten desteklemesi | Yapılan işin nihayete erdirilmesinde izlenecek tüm rotasyonlara mutabık kalmak, misal transferin başarıyla sağlanması... |

**Kaynak:** Arbak Y. ve Kesken J., (2005), “Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Gelişim İçin Davranışsal Bir Yaklaşım”, Dokuz Eylül Yayınları, s.57.

Tablo 5'e baktığımızda; yapılan tanımlamalar sayesinde bağlılık türlerinin birbirinden bağımsız olmadıklarını, bazılarının diğerlerini kapsadığını, bazılarının ise kimi zaman birbiriyle çatışabildiğini söyleyebiliriz.

Bilindiği üzere ihtiyaçlar, beklentiler ve hedefler; çalışanlardaki motivasyon kuramının temelini oluşturur. Şöyle söylemek gerekirse; çalışan birey, ihtiyacı karşılandığı, beklenti ve hedeflerinin sağlandığı sürece örgüte katkıda bulunacak ve örgütün amaçlarına liyakat edecektir. Bu aşamada örgütsel bağlılığın, çalışanların davranışlarındaki tutarlılığı belirlemesinden dolayı önemli bir araç olduğu düşünülebilir. Sonuç olarak; örgütsel bağlamda bağlılıkları iyi yöneten bir örgüt, hem çalışanlardaki kalıcılığı ve katılımı sağlayacak, hem de kurumun ortak amacına iştirak için *sürece (proses)* gereken şekilde yön verecektir.

### **1.3.3. İş yerindeki Örgütsel Bağlılığın Temel Boyutları**

Çalışan bireylerin, işlerinde göstermiş oldukları uyum, özen, bağlandıkları örgütsel değer ve inançlar, tüm bu sadakat sonucu oluşan yapılar, örgütsel bağlılığı kapsayan konulardır. Örgütsel bağlılık, çalışan bireylerin psikolojik yapılarının, örgüte bağlanma yanıyla ilgilidir. Bu konuda yapılmış çoğu çalışmadan kanıtlanmış olarak çıkarılan sonuçlarla, örgütsel bağlılığın kendi içinde 3 temel boyuta ayrıldığını söyleyebiliriz;

#### **1.3.3.1. Uyum Boyutu**

Örgütsel bağlılıkta uyum boyutu, kazanımlara dayalı bir bağlanma şeklidir. Yani, çalışan bireyin örgütte tutunmasının nedeni; örgütün mevcut değer ve inançları ile ilgili değil de, ödül elde etmeyle ilgili olduğu manasına gelmektedir.

Mevcut iş sürecinde bazı çalışanlar, gönülden örgüte bağlanmak yerine tanınmak ve saygınlık kazanmak gibi, yetkiye sahip olmak, mevki elde etmek ve kariyer basamağı sağlamak gibi, geleceğe yönelik güvence ve para kazanmak gibi çok tür sebeplerle örgüte katılım gerçekleştirirler. Örgütsel yaşamda yapılması gereken sorumlulukları yerine getirerek, hem kurumla hem de yöneticileri ile uyum içinde gözükmeye çalışırlar. Esasen bu içten bir bağlanma değildir. Olağan uyum, tamamıyla bir şeyler elde etmek içindir, yani yüzeyseldir.

Eğer ki örgütsel şema kar amacıyla oluşmuşsa ve çalışanlar da kazanım sağlamak için bulunuyor ve verim sağlıyorlarsa ki hem yönetici hem de kurum tarafından da bu durum biliniyorsa; uyum üzerinde durulmayabilmektedir bazen de... Tabi bu tür yüzeysel uyuşmalarda örgüt zarar görmemelidir. Diğer bir söyleyişle; kazanım ve maliyet arasındaki denge bozulmamalıdır.

### **1.3.3.2. Değer Uygunluğu (Özdeşleşme Boyutu)**

Bu boyut, örgütsel bağlılığın maneviyat kısmını kapsamaktadır. Yani, çalışan bireyler kurumla uyum aşamasındayken; onun manevi değerlerini ve inançlarına inanıyor, kendi tutum ve inançları ile özdeşleştiriyorsa, diğer deyişle; kuruma güveniyor ve kalpten bir bağlılık duyuyorsa bu değer uyumuna bağlı bir bağlılıktır.

Özdeşleşme boyutu, çalışan bireylerin hem kurumla hem de çalışma arkadaşlarıyla yakın olma istekleri ile ilişkilidir. Örgütsel iş sürecinde çalışanlar, önemseyerek ve isteyerek gruplarla ya da kişilerle ilişki ve iletişim içerisine giriyorlarsa bir değer uygunluğu vardır ve bu olumlu bir özdeşleşme boyutudur. Bu süreç, örgüt ikliminde bir mutluluk hezeyanı yaratır. Mutlu çalışanın motivasyonu yüksek olur ve kuruma verimliliği yüksektir. Çalışanlar, böyle bir iş ortamına sanki evine gidiyormuşçasına giderler. Bu boyut, kurumlarda arzulanan bir boyuttur.

### 1.3.3. İçselleştirme Boyutu

Bu boyutta, çalışan bireyler, örgütün değerleri ile kendi değerleri arasında bir uygunluk ararlar. Taraflar arasındaki bu tür bir uyuşma, içselleştirme boyutunu ifade eder. Çalışanlar sürekli kendi maneviyatları ile örgüt değerleri arasında bir benzeşim arzu ederler. Bu tür bir benzerlik de varsa mutlu olurlar ve uzun yıllar örgüte bağlı kalırlar.

Çoğu zaman bu tür bir uygunluk onlar için kazanımlardan önce de gelebilir. Örgütsel bağlamda bakıldığında bu boyut, olması en çok arzulanan boyuttur. Çünkü içselleştirme oranının yüksek olması, örgütün, çalışanları farklı hedeflere yönlendirirken etkilemesini kolaylaştırır. Bu oranın yüksek olduğu çalışanlar, örgütlerine diğer çalışanlardan daha fazla sahip çıkacaktır ve onu her yerde savunacaklardır. Örgütlerin ve kurumların, çalışanlar arasında en çok güven duyduğu çalışan profili; bağlılığını içselleştirmiş çalışan kişilerdir.

### 1.3.4. İşe Bağlılıkla ilgili Bazı Yaklaşımlar

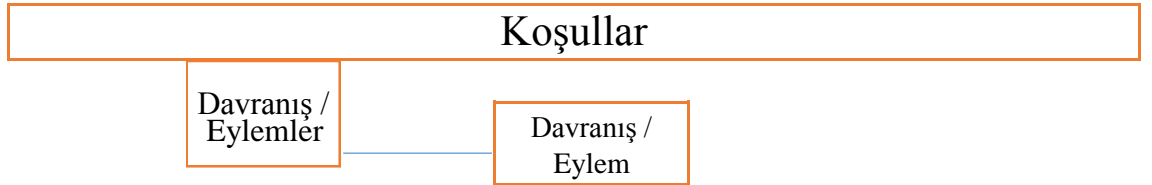
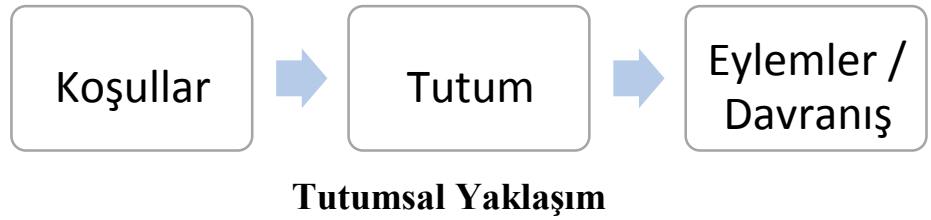
Örgütsel bağlılık konusu irdelendiğinde, iki temel farklılığın ortaya çıktığı gözükmektedir. Bu farklılıklardan ilki; örgütsel bağlılığı açıklarken belli bir eyleme bağlar, diğeri ise örgüte yönelik tutumlara dayandığını savunur. Bağlılık konusundaki çalışmalar; araştırmacıdan araştırmacıya farklılık göstermektedir. Pek tabi örgütsel bağlılığın temelde ‘*bir tutum*’ (*tutumsal bağlılık*) ve ‘*bir davranış*’ (*davranışsal bağlılık*) olarak 2 yaklaşım olduğunu ve yapılan diğer birçok çalışmanın da bu yaklaşımdan türeyerek geliştiğini söylemek mümkündür.

*Tutumsal bağlılık*, örgütsel davranış alanını ve çalışan bireylerin örgütle olan ilişkilerini incelemektedir. Bu bağlamda, çalışanın kendi değer ve maneviyatının, örgütün değer ve amaçlarıyla uyumluluğunun denkliği, bu sayede çalışanın kendisini örgütle özdeşleştirme ve bağlılığını devam ettirmesi

gibi tüm bu süreçlerin örgütsel bir tutum, bir tutumsal kalıp olduğu düşünülebilir. *Davranışsal boyut bağlılığı* ise çalışanın örgüte bağlanma aşamasında algıladığı psikolojik sürecin işleyişini, örgütün bakış açısı ile oluşmuş olan tutumsal bağlılıktan ziyade kişi açısından incelemektedir. Bu konuda Becker'ın (1960) güzel bir teorisi vardır: ‘*Davranışsal açıdan bağlılıkta, örgütsel bağlılığın aksi durumundaki herhangi bir davranış, bugüne değin kazanılmış tüm değerlerin kaybedilmesine ve tüm kazanımların atıl kalmasına sebep olabilir. Dolayısıyla davranışsal boyut bağlılığı; tutarlı davranışlarda bulunma süreçlerini kapsamaktadır*’.

Davranışsal yaklaşım, örgütsel bağlılık prosesinde davranış ve tutumların biçindiği rolü açık etmek için bilişsel çelişki kuramından faydalanır. Bilişsel çelişki, kişinin 2 ya da daha çok duygu ve tutum karmaşasındaki davranışların tutarsızlık halidir. Bu tutarsızlık, çalışanlar açısından rahatsız edici bir durumdur. Dolayısıyla çelişki halindeki bireyin, çelişkilerini ortadan kaldırmak için tutumları ile davranışlarını uyumlu olacak şekilde değiştirmesi beklenir (Robbins, 2001).

**Şekil 6: Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları**



## Davranışsal Yaklaşım

**Kaynak:** Meyer J.P. ve Allen N.J. (1991). A three-component conceptualization of Organizational Commitment. Human Resource Management Review, 1,1, s.61-89.

Şekil 6 incelendiğinde, belirtilen iki yaklaşımın, birbirinden bağımsız olmadıkları anlaşılmaktadır. Tutumsal yaklaşımda genellikle örgütsel bağlılığın neden ve sonuç ilişkileri vardır. Davranışsal yaklaşımda ise, oluşan tutumlara yönelik gerçekleşen davranışların bir kez sergilenmesi sonucu, bu davranışların tekrar edebilirliğine neden olacak faktörler ve çalışanların tutumları üzerindeki etkisine odaklanılmaktadır. Bu iki yaklaşım arasındaki ilişki, örgütsel bağlılığın çok boyutlu bir kavram olmasını sağlamıştır. Ve bu da işe bağlılık kavramının irdelenmesini önemli hale getirmektedir.

### 1.3.4.1. O'reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Modeli

Chatman ve O'Reilly (1986), örgütsel bağlılıkta insan faktörünün çalıştığı kurum, hizmet ettiği örgüt için algıladıkları hisleri ile ilgili kurdukları psikolojik bağa odaklanırlar. Onlar için örgütsel bağlılık, çalışan bireylerin örgütsel şemayı içselleştirmeleri demektir. Bu bağlamda, örgütsel bağlılığı 3'e ayırmışlardır;

#### 1.3.4.1.1. Uyum Bağlılığı

Bağlılıkta uyum, dağıtılmış paylaşımlar için değil de belirlenmiş kazanımları elde etme halidir bu yaklaşıma göre... Yani kazanımın çekici gelme



hali ve cezaların benimsenmeme durumu söz konusudur. Bu boyut bağlılındaki çalışan kişiler, belirli kazanımları elde edebilmek için örgüte tutunurlar ve sadece işin gerektirdiği kısmını yaparak çalışırlar. Bu tip bireylerin, örgütteki bağlılıkları diğerlerine göre daha düşüktür.

#### **1.3.4.1.2. Özdeşleşme Bağlılığı**

Bu bağlılık türünde çalışanlar, üye olduğu örgütle ve çalışma arkadaşları ile uyumlu bir iletişim ve etkileşim ortamı kurmaya çalışırlar. Onlar için bu tür tatmin edici ilişkiler önemlidir ve bu ilişkiyi devam ettirme gayesi içindedirler. Üyesi olduğu örgütün bir parçası olmaktan gurur duyarlar. Bu boyuttaki bağlılıkta, çalışan birey kendini örgütle özdeşleştirir ve örgüt için ekstra zaman ve emek harcar. Bu tür çalışanların, örgüte bağlı kalma istekleri yüksektir.

#### **1.3.4.1.3. İçselleştirme Bağlılığı**

Örgütün ve bireyin, maddi ve manevi tüm değerlerinin ortak olduğu bir uyum sonucu oluşan bu bağlılık türünde, çalışanlar kendilerini örgüte adarlar. Kendilerine doğrudan fayda sağlamasa dahi, örgüt için oldukça fazla zaman ve emek harcarlar. Bu bağlamda içselleştirme bağlılığı, çalışan ile örgütün uyuşması, karışması manasına gelir. Bu tür çalışanlar için farklı bir yapı ya da örgütsel şema mümkün olmamakla birlikte örgütte kalma istekleri yüksektir.

#### **1.3.4.2. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Modeli**

Etzioni'ye göre örgütsel bağlılık, çalışan bireylerin örgütün belirlediği yönergelere ilgiyle uyması karşılığında sağlanır. Yani örgütün bireyler üzerindeki hâkimiyeti ve gücü, çalışanların direktiflere uyması ve iştiraki ile ilgilidir. Etzioni, bu ilgi ya da bağlılığın 3 şekilde ortaya çıkabileceğini savunur;

#### **1.3.4.2.1. Ahlaki Bağlılık**

Örgütün belirlediği hedeflerinin, benimsediği değer ve normlarının, çalışanlar tarafından içselleştirilmesi ve otoriteyle özdeşleşmesi temeline dayanan ahlaki bağlılık, çalışanların faydalı bir hareketlilik ve toplumsal bir hizmet anlayışı algılamasına olanak yaratmaktadır. Yani manevi açıdan bir takım iyi oluşumu hisseden çalışan, örgütün faaliyetlerine gönüllü olarak katılım sağlamak isteyecektir.

#### **1.3.4.2.2. Hesaplı Bağlılık**

Örgüt ile üyeler arasında, değiş-tokuş ilişkisine benzeyen hesaplı bağlılık, daha minimize bir ilişkiyi ifade eder. Yani, çalışan bireylerin örgüte bağlanmaları, verdikleri hizmet karşılığında elde edecekleri kazanımla ilgilidir. Bunu, faydalı bir değiş-tokuş olarak görürler.

#### **1.3.4.2.3. Yabancılaştırıcı Bağlılık**

Bu bağlılık türünde çoğunlukla olumsuz bir eğilim söz konusudur. Tipik olarak bireysel tutumların sert bir şekilde kısıtlandığı durumlar görülür. Buna verilebilecek en iyi örnek; hapisanelerde tutulan insanlar olabilir. Öyle ki bu kişiler, tercih ettikleri için değil de toplumsal düzeni bozmaya yönelik eylemlerinden dolayı örgütte tutulurlar.

Etzioni, her bağlılık modeli için ayrı bir kontrol mekanizmaları önermiştir; normatif güce ahlaki ilgi, mükâfatlandırıcı güce hesaplı ilgi, zorlayıcı güce ise yabancılaştırıcı ilginin olmasını savunur.

Yabancılaştırıcı bağlılık, bireysel davranışların sınırlandırıldığı bir durum olup, örgüte yönelik olumsuz bir yönelişi tasvir etmektedir.

### **1.3.4.3. Wiener'in Örgütsel Bağlılık Modeli**

Wiener, örgütsel bağlılığı iki şekilde incelemiştir;

#### **1.3.4.3.1. Araçsal Bağlılık**

Araçsal güdüleme olarak da geçen bu bağlılık türünde; yarar sağlama, kendine yönelik kazanım ve çıkar elde etme, hesapçı bir yaklaşım gibi durumlar söz konusudur. Bu bağlılık modelinde, kişilerin bireysel davranışları çıkarlara yöneliktir. Bu sebeple motive edici araçsal faaliyetler de yine bireysel çıkarlara göre şekil alır. Bu bağlılıkta, örgüt ile çalışanlar arasında karşılıklı bağlılık söz konusudur. Yani örgüt, çalışanların beklentilerini karşılayacak ki karşılığında örgüte katkıda bulunmalarını beklesin. Bu karşılıklı ilişki, dengede olduğu müddetçe çalışanlar örgütten ayrılmak istemeyecek ve örgüte olan koşullu bağlılıkları devam edecektir.

#### **1.3.4.3.2. Örgütsel Bağlılık**

Moral ya da normatif bağlılık, en çok bilinen ismi ile örgütsel bağlılık modelinde, moral unsurlarına dayalı temel örgütsel değerler bulunmaktadır.

Örgütsel normatif inanışlar olarak da geçen bu bağlılık türü, örgütün içselleştirilmiş müdahaleler yaratarak çalışanları belli bir hedef ve amaç

doğrultusunda hareket etmelerini sağlaması olarak da ifade edilebilir. Bu sebeple de normatif hareketler örgütsel çıkarlara yöneliktir.

Normatif bağlılık, örgüte psikolojik olarak bağlanmak demektir. Diğer bir deyişle, çalışanların örgüte duygusal olarak bağlanmasıdır. Çalışanların bu bağlılıkta örgütle özdeşleştiği ifade edilebilir ve hatta örgütün amaç ve hedeflerini kendi amacı olarak belirledikleri söylenebilir. Bu bağlılıkta, kişi örgütle bütünleşir.

#### **1.3.4.4. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Modeli**

Kanter, bağlılıkların birbirinden farklı tarafları olduğunu ve örgütlerin üyelerine empoze ettikleri farklı davranışsal gerekliliklerin bir sonucu olarak ortaya çıktığını savunmuştur. Bağlılıkların 3 halde kendini gösterdiğini ifade eder;

##### **1.3.4.4.1. Devam Bağlılığı**

İngilizcede 'Continuance commitment' olarak karşılığı olan bu bağlılık türü, çalışanların, örgütün mevcut iş yaşam sürecine adanmışlığını konu alır. Bu durumun, çalışanlar açısından ayrılmaların ya çok masraflı olacağı ya da çok zor olacağı düşünülmektedir. Öyle ki, bu tür bir eylem, bir takım kişisel fedakârlıkları gerektirecek ve ekstra girişimlerde bulunulmasına sebebiyet yaratacaktır. Diğer bir deyişle örgüt üyeleri, bir örgüte katılmak veya o örgüte tutunmak için önemli özverilerde bulduklarında, mevcut sürecin ve sistemin ömrünü uzun bir süre sürdürmesini beklerler.

Kanter, devam bağlılığını, çalışanların örgütün devamlılığını sağlamasına kendilerini adanmaları olarak ifade etmiştir. Bu bağlamda, çalışanlar, kendilerinden vererek kattıkları fedakârlıkları kaybetmemek adına örgüte daha çok bağlanırlar ve ayrılmanın kendilerine getireceği yüksek maliyetlerden

kaçınırlar. Dolayısıyla da işten ayrılmaları daha zor olup, örgüte bağlılıkları daha yüksektir.

#### **1.3.4.4.2. Birleşme Bağlılığı**

Örgüt içi sosyal ilişkilere dayalı bu bağlılık türünde, üyelerin bir söz, bir ortak gözetim ilişkisine dayalı bağlılıkları söz konusudur. Buna verilebilecek en güzel örnek; kan kardeşliğidir. Misal ki, herhangi bir yönden kan bağı ya da akrabalık gibi bir ilişkisi bulunmasa dahi bireyler, verdikleri bir söz ya da anlaştıkları bir karar ile yabancı olma durumundan bir gruba ya da örgüte bağlı üye olurlar.

Genellikle örgütler, çalışanlarını psikolojik açıdan motive etmek için, işe alındıkları ve akabinde oryantasyona tabi tutuldukları ilk gün, diğer üyeleri tanıma, üniforma ve rozetlerin kullanılması gibi farklı tarzda faaliyetlerde bulunurlar. Tüm bu çabaların sebebi, grup üyeleri arasında bir sinerji yaratmak ve birliktelik oluşturmaktır. Bu sayede de birleşme bağlılığının sağlanması hedeflenir. Toparlarsak, bu bağlılık türü, grup üyeleri arasında bir dayanışma yaratarak, üyelerin birbirine kenetlenmesini hedef alır. Bu sayede de üyelerin örgüte olan bağlılıkları sağlanmış olur.

#### **1.3.4.4.3. Kontrol Bağlılığı**

Kontrol bağlılığı, örgüt çalışanlarının örgütün değer ve normlarına inandığı ve bu kavramların kendisini uygun davranışlara sevkettiğine güvendiği bir bağlılık türüdür. Çalışan, örgütün sürekli hedefi olduğu bu kavramlara inandığı sürece, günlük iş yaşamına da bu normlar etki edecektir. Çalışanın kendi öz değerlerini, örgütün değer ve normlarına göre yeniden formalize etmesi ise bu bağlılığın nihai bir sonucudur.

Çalışanlardaki bağlılık etkilerinin, üç geniş bağlılık kategorilerinden birine tekabül ettiğini savunan Etzioni'ye nazaran Kanter, bu etkilerin her üç bağlılık türü ile ilişkisi olduğunu ve birbirleriyle sürekli etkileşimde kaldığını varsaymıştır. Örgütler çoğunlukla, çalışanlarının bağlılıklarını geliştirirken bu üç yaklaşımı aynı anda kullanırlar. Bu 3 boyuttaki her bağlılık modeli, çalışanla örgütün aralarındaki bağı artırmak bakımından, diğerlerini etkilemektedir.

#### **1.3.4.5. Buchanan II'nin Örgütsel Bağlılık Modeli**

Buchanan II (1974) örgütsel bağlılığı, örgütün değer ve amaçlarına bağlılık biçiminde ifade eder ve bireyin, biçindiği rolünün araçsal bir yapıdan farklı olarak örgütün şahsi iyiliği için bağlılık algılaması olarak açıklar. Bu bağlamda da örgütsel bağlılığı üç kümeye ayırmıştır (Buchanan II 1974, s.533):

**Özdeşleşme:** Çalışan bireyin, örgütün değer ve amaçlarını, kendisinin değer ve beklentileriyle bütünleştirmesidir.

**Sarılma:** Kişinin, biçindiği iş rolünün gerekliliklerine psikolojik olarak bağlanmasıdır.

**Sadakat:** Örgüte tam olarak içten ve samimi bir şekilde bağlanmadır.

#### **1.3.4.6. Katz ve Kahn'ın Örgütsel Bağlılık Modeli**

Örgütsel bağlılık konusunda yapılan araştırmalara hitaben farklı bir model geliştiren Katz ve Kahn (1977), örgütün kendisine üye her bireyin, olağan süreç içindeki mevcut rolleri sağlayan ve bu rollerin ölçütlerinin gerçekleştirilmesine yönelik yapı taşları olduğunu belirtmişlerdir. Bağlılıkların oluşmasının farklı devrelere göre değiştiğini savunurlar. Onların, örgütsel bağlılık kapsamında örgüte bağlılıklarının oluşmasının, farklı kazanımlara dayalı olduğunu varsaymışlardır (Bayram, 2005: 131).

Çalışan bireylerin mevcut sistemdeki tüm faaliyetleri, hem iç ödüller bakımından hem de bazı kazanılmış dış ödüller bakımından bir sentezin sonucudur. Burada bahsettiğimiz değişkenler, farklı devreleri ifade etmektedir; hak edilmiş iç kazanımlar **anlatımsal devreyi**, elde edilmiş dış kazanımlarsa **araçsal devreyi** ifadelendirmektedir. Bu iki devrelerin ayrılma noktası, bireylerin kendilerini sisteme adayışlarıyla ilgilidir. Çalışan açısından, özdeş bağlamda kazanılabilir olan durumlar için anlatımsal devreden, buna benzerlik gösteren dış kazanımların güdüleyici olduğu durumlarda ise araçsal devreden söz edilir (Katz ve Kahn, 1977 akt. Bayram, 2005:131).

#### **1.3.4.7. Staw ve Salancik'in Örgütsel Bağlılık Modeli**

Staw ve Salancik'in yaptıkları çalışmanın önemli olmasını sağlayan şey, bağlılık konusunda örgütsel davranış alanına yönelik çalışmalar yapan araştırmacılar ile sosyal psikologlar tarafından yapılan çalışmaların birbirlerinden ayrı olmasını gerekli kılmış olmasıdır.

Bu çalışma, örgütsel bağlılık literatüründe önemli gelişmelerden biri olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda, bağlılık konusu ele alındığında birbirinden farklı iki olguyu tanımlamaktadır. Örgütsel davranışçılar açısından bağlılık; çalışanların, örgütün değer ve hedefleriyle özdeşleşmesi ve örgütte tutunma istekliliğini ifade etmektedir. Staw, bu süreci **tutumsal bağlılık** olarak isimlendirmiştir.

Staw, bu yaklaşımın tek başına yeterli olmadığını savunur. Çünkü tutumsal bağlılık, her ne kadar bireyin örgüt bağlılığını yansıtsa da kendine yönelik psikolojik bağlılık sürecini kapsamamaktadır. Bu hususta Staw ve Salancik, tutumsal bağlılığa karşı **davranışsal bağlılık** kavramını önermişlerdir. Sosyal tarafı daha yüksek psikolojik bir yaklaşım olan davranışsal bağlılık, çalışan bireyin geçmişteki davranışlarının, örgüte bağlanma sürecine etkisi üzerine odaklanmaktadır.

Salancik, kişilerin kendilerini davranışlarıyla muhakeme etmeye başladıklarında örgütsel bağlılığın oluşabileceğini öne sürmüştür. Kişinin davranışlarını, bağlılığın oluşmasında üç niteliğe tabî kılmıştır; davranışın görünebilirliği, geri alınamazlığı ve isteklilik olarak kümelendirmiştir. Bu niteliklerin boyutlarına göre kişilerin, davranışlarına ve bunların anlam düzeylerine göre ya daha az ya da daha çok bağlılık gösterecekleri değişecektir.

Tutumsal yaklaşımı benimseyerek tutumsal bağlılık üzerinde yoğunlaşan araştırmacıların çoğunlukla uzmanlıklarının örgütsel davranış olduğu tespit edilmektedir. Bu yaklaşıma göre bağlılık; çalışan bireyin iş ortamını değerlendirerek elde ettiği verilerle oluşan ve kişiyi örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. Farklı bir ifadeyle bağlılık, kişinin örgütle bütünleşmesi ve örgüte yönelik aktif üyeliğinin nispi gücüdür (Clifford, 1989: 144 akt.

Eğilmezkol, G. 2011).

Diğer taraftan Staw ve Salanic de, tutumsal ve davranışsal bağlılığa yönelik görüşler bildirmiştir. Staw tutumsal bağlılığı, örgüte üye her bireyin örgütün değer ve amaçlarıyla özdeşleşmesi ve örgütteki katılımını sürekli kılma arzusu olarak nitelendirmektedir (Mowday vd., 1982: 24).

Salancik'e de göre örgütsel bağlılık, çalışan bireylerin davranışlarını ve davranışlarına aracılık eden eylemlerini yanı sıra örgüte olan ilgilerini güçlendiren inanç ve değerlere bağlanma vaziyetidir. Burada söz edilen bağlılık, çalışan bireyin belli bir davranışla özdeşleşmesi biçimindedir. Davranışsal bağlılıkta da yine üç temel özelliğe bağlı kalırlar ve bu boyuttaki bağlılığın ölçümü de çalışan bireylerin davranışlarına bağlı olmaktadır. Bunları tekrar ifade edecek olursak; çalışan davranışının görünürlük özelliği, değişmezlik özelliği, isteğe bağlı olma özellikleridir.

Staw ve Salancik'in çalışmaları Mowday ve arkadaşlarının çalışmalarına içerik olarak benzemektedir. Bir sonraki bölümde bağlılığın iki boyutunu da ele alarak ölçümde 3 karakterize etkenin, bağlılık modelini etkilediği Mowday'ın çalışmasını inceleyeceğiz.



### 1.3.4.8. Mowday, Steers ve Porter'ın Örgütsel Bağlılık Modeli

Çalışanların işe yönelik tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık, özellikle son yıllarda üzerinde fazlaca durulmuş bir konu olsa da tanımı hakkında henüz bir fikir birliğine varılamamıştır (İlsev, 1997, s.17 akt: Eğilmezkol, G. 2011). Bunun sebebi, psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuyu vakıf bakış açılarından incelemeleridir (Mowday, Porter, Steers 1982, s.20).

Mowday, Steers ve Porter, örgütsel bağlılığı tanımlarken; kişinin belli bir örgütle özdeşleşmesi ve o örgüte yönelik ilişkisinin görece bir gücü olarak ifade etmişlerdir. Bu kavramın, birbirleriyle ilişki en az üç etkenle karakterize edilebileceğini öne sürerler;

- a) Örgütün değer ve hedeflerini benimseme
- b) Örgüte yönelik kayda değer bir çaba, fedakârlık
- c) Örgüt üyeliğinin sürekliliği için istek, arzu

Bu anlamda örgütsel bağlılık; bireyin örgüte duyduğu salt bir sadakatin ötesinde birçok faktörün temsil etme eylemidir. Örgüte yönelik sürekli aktif bir ilişkiyi içerir.

Düşünürlerin örgütsel bağlılıkla ilgili şöyle de bir yaklaşımı olmuştur; *“Bireyler, eylemleri gerçekleştirmek ve örgütün refahına katkıda bulunmak için genellikle kendilerinden vermeye meyillidirler. Bu durum bireylerin sadece fikir ve inançlarını ifade etme şekline göre değil, aynı zamanda eylemlerinden de çıkarılabilir.”* Bu ifade ile daha sonraları örgütsel bağlılığın bilişsel bir eylem

olduğu, dolayısıyla da duygusal örgütsel bağlılık olarak ifade edilmesi gerektiği savunulmuştur.

R.T. Mowday, R.M. Steers ve L.M. Porter, örgütsel bağlılığın, kişinin çalışma örgütüyle özdeşleştiğinde ya da hedef ve çıkarlarının bir olmasında yahut kişinin örgüte yönelik bağlılığının, örgüt tarafından kendisine ödül ya da ödeme olarak geri döneceğini hissettiğinde var olacağını öne sürerler.

Mowday, Porter ve Steers başlangıç ve uyum noktasındaki bileşenlerin, örgütsel bağlılık üzerinde fazlaca etkisinin olduğunu gözlemişler (Mowday, Porter ve Steers, 1982 s.471.). Bu bileşenler; kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olarak üç grupta toplanabilir;

### Şekil 7: Örgüt Üyeliğinin Başlangıcındaki Önemli Örgütsel

#### Bağlılık Faktörleri



**Kaynak:** Giregory B. Northcraft. Margaret A. Neale, Organizational Behavior, A Managment Challenge, The Dryden Press, USA, 1990. s. 471.

Salancik'in 1977 yılı içinde yaptığı çalışmada, örgüt bağlılığının davranışsal ve tutumsal boyutları üzerinde yoğunlaşmıştır. 1979 yılı içinde Steers, Mowday ve Porter'in yaptıkları çalışma sonucunda ise örgütsel bağlılık, çalışan bireyler ile örgüt arasında algılanan duygusal bir bağ olarak tanımlanmıştır. Mowday, daha sonraları yaptığı çalışmada bu boyutları daha da açarak her iki boyut için de daha kümülatif bilgiler elde etmiştir.

Mowday, her iki tür bağlılık arasında dönüşümlü (dairese) bir bağlantının olduğunu ve bu ilişkinin bağlılık davranışlarına dönüşümünde, bağlılık tutumlarını kuvvetlendirdiği ifade edilmiştir (akt: Eğilmezkol, G. 2011). Mowday'a göre davranışsal bağlılık, örgütten ziyade, çalışan bireylerin davranışlarına yöneliktir. Örneğin; kişi bir davranışı gerçekleştirdikten sonra bazı faktörlerden dolayı davranışı devam ettirebilir ve bir zaman sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanır. Zaman geçtikçe de söz konusu davranışı haklı çıkaran tutumlar geliştirir. Böylelikle de davranışın tekrarlanabiliritesi yükselmiş olur (Meyer ve Allen, 1991:62).

#### **1.3.4.9. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Modeli**

Penley ve Gould'un örgütsel bağlılık modeli, Etzioni(1961)'nin örgüte katılım modeli uyarlanarak yapılmıştır. Araştırmacıların Etzioni'yi temel alınmasının nedeni; onun örgüte katılım için hem araçsal hem de duygusal bağlılık faktörlerini birlikte kullanmasından kaynaklıdır (Eker, 2006: 22).

Etzioni (1961)'nin örgüte katılım modeli, örgütsel bağlılığı kavramsallaştırma bakımından oldukça uygun olmakta ancak modelin literatürde yeterli düzeyde ilgi çekmemesi kullanılabilirliğini düşürmektedir. Penley ve Gould (1988), bunun sebeplerinden birinin modelin karmaşıklığı olduğunu ifade eder.

Modelde ahlaki ve yabancılaştırıcı olmak üzere iki tane duygusal temelli katılım bulunmaktadır. Ancak, bunların birbirleriyle bağımsız mı, yoksa birbirine zıt mı oldukları tam olarak anlaşılamamaktadır. Eğer bunlar birbirlerinin tersiyse yabancılaştırıcı katılım tabirine gerek olmamaktadır; çünkü

yabancılaştırıcı katılım, ahlaki katılımı olumsuz uyuşmaktadır. Penley ve Gould, bu iki katılım biçimini birbirinden bağımsız olarak ele alırlar. Bunun sebebi, ahlaki katılımın zıttı yabancılaştırıcı katılım değil de ahlaki katılımın olmamasıdır (Akt: Eğilmez, G. 2011).

Bir başka sebep ise modelin makro özelliği içermesidir. Etzioni, Kanter'dan ziyade örgütlerde tek bir uyum sisteminin ve bu sisteme uyan bağlılık türünün geçerli sayılabileceğini ifade etmiştir. Gerçek hayatta ise bu durum, örgütte farklı uyum sistemlerini ve katılım şekillerini barındırabilmektedir. Bu sebeple, Penley ve Gould (1988) örgütlerde birden çok hem uyum sisteminin hem de katılım şeklinin olabileceğini varsaymışlardır (Penley ve Gould, 1988: 45-46).

Etzioni kişilerin, örgütün değer ve beklentilerine uygun davranmalarını sağlayan üç temel gücün var olduğunu belirtmiştir. Bunlar; korkutma / çekindirme gücü, ödüllendirici güç ve sembolik/simgesel güç olarak üçe ayrılmaktadır. Çekindirme gücü, değer ve normlara uyulmadığında uygulanacak olan cezaları ifade eder. Ödüllendirici güç, kaynak ve kazanımların kontrolsal işlemlerine dayanır. Sembolik güç ise saygınlık kazanma, takdir edilme gibi sembolik ödüllerin yönetilmesini içerir. Tüm bu güç çeşitleri, örgütteki uyum sisteminin şemasını oluştururlar.

Penley ve Gould, Etzioni'nin (1961) modelindeki örgüte katılım biçimlerini taban alırlar ve örgütsel bağlılık kapsamında birbirinden farklı üç boyutun bulunduğunu ifade ederler. Bunlardan yabancılaştırıcı ve ahlaki katılımın duygusal temelli, çıkarıcı katılımın ise örgütün araçsal bir eylemi olarak, değiş tokuş temelli olduğunu kabul ederler (Penley, Gould 1988, s.4647).

**Ahlaki bağlılık**, örgütün hedeflerini benimseme ve onlarla özdeşleşme temeline dayanan bağlılık türüdür. Bu bağlılıkta birey, kendini örgüte adar, örgütün mutlak başarısı için sorumluluk alır ve örgütü gönülden destekler.

**Çıkarıcı bağlılık**, çalışanların yaptıkları iş karşılığında elde ettikleri ödül ve teşvikleri konu almaktadır. Bu bağlılık türünde çalışanlarca örgüt, belirli kazanımları elde etmek için bir araç, bir basamak olarak görülmektedir.

*Yabancılaştırıcı bağlılıkta* ise bireyin, örgütün içyapısında kontrol sağlayamadığı, alternatif iş kolları aradığı ve geçiş yapabileceği örgütlerin bulunmadığı durumlarda oluşan algılamalarına odaklanılır.

Bu şekilde örgüte bağlanan üyeler, örgütte uygulanan ödül ve cezaların, yaptığı işin niceliği ve niteliğinden ziyade tesadüfi olarak yapıldığını düşünmektedir. Bu durum, üye tarafından örgütün iç çevresi üzerinde kontrol sağlayamadığı hissiyatını oluşturmaktadır.

Diğer taraftan, alternatif iş kollarının olmaması ve geçebileceği örgütlerin bulunmaması da yabancılaştırıcı bağlılığın güç kazanmasına olanak sağlamaktadır. Böyle bir vaziyette de zaten üye, örgütün dış çevresi üzerinde de kontrol sağlayamayacağını kabullenmektedir. Bireyin, örgütün iç ve dış çevresi üzerinde kontrolünün olmadığı her durum, örgüt ile arasında olumsuz bir duygunun oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Tüm bu senaryolar, kişinin örgütte kapana kısıldığı hissini yaratmaktadır (Penley ve Gould; 1988, s.4546).

Bahsedilen senaryolar ışığında, çıkarıcı bağlılık ile yabancılaştırıcı bağlılık arasında bir fark olduğu söylenebilmektedir. Çıkarsal olarak örgüte bağlanan birey, çabalarının karşılığı olarak kazançlarını elde edemediği durumlarda örgütten ayrılabilir. Yabancılaştırıcı bağlılıkta ise birey, bu kazanımları elde edemese dahi ayrıldığı takdirde maddi kayıplara uğrayacağını bildiği için, yanı sıra alternatif iş kolu yaratamayacağı akabinde boşta kalacağı için ve bir takım iç/dış baskılar sebebiyle örgütte kalmak zorunda olacaktır (Penley ve Gould; 1988, s.48).

Penley ve Gould bu modeli, Etzioni'nin çalışmasındaki eksikleri temel olarak yapmışlardır. Bu sebeple Etzioni'nin çalışmasının aksine üç bağlılık türünün de örgütlerde bir arada bulunabileceğini ifade ederler.

Literatürde çoğunlukla, örgüt araçsal bir yapı olarak varsayıldığı için, örgütsel bağlılığın türü ile duygusal bağlılığın türünün birbirinden bağımsız olarak ele alındığı ve ikisinin birlikte gerçekleşemeyeceği kabul edilir. Penley ve Gould ise, bu iki bağlılık türünün de bir arada olabileceğini savunurlar (Penley ve Gould, 1988: 52).

Diğer taraftan Penley ve Gould (1988), örgütsel bağlılık türlerinin, birbirinden farklı değişkenlerle farklı ilişkileri olabileceğini ifade ederler. Örneklendirmek gerekirse; ahlaki bağlılık, olumlu bir bağlılık türü olarak kabul edilir. Fakat işine aşırı düşkün bireylerin, ahlaki olarak işine ve örgüte bağlanması her zaman olumlu sonuçlar vermeyebilir. Misal ki birey, mesai saatlerinin dışında kendine zaman ayırmak yerine çalışıyorsa, bu olumlu bir bağlılık durumu olmaz. Çünkü kurum için sağladığı fayda, kendisine zamanla artan olumsuz sonuçlar doğuracaktır.

#### **1.3.4.10. Becker'in Yan Bahis Örgütsel Bağlılık Modeli**

Becker, örgütsel bağlılık kavramını, bireylerin işten ayrılmaları akabinde oluşabilecek maliyetlerle ilişkilendirmiş ve çalışan kişilerin örgüte söz konusu bu maliyetler nedeniyle bağlandıklarını ifade etmiştir. Bu maliyetleri de, çalışan bireyin işyerine olan yatırımları olarak değerlendirmiş ve “yan bahisler” terimini kullanmıştır. Becker'e (1960) göre, yan bahis birden fazla nedenden dolayı ortaya çıkabilir. Çalışan bireylerin, bağlılık göstermesine neden olabilecek bazı yan bahis faktörlerini şöyle sıralamıştır (Akt:

Eğilmezkol, G. 2011):

**Toplumsal beklentiler:** Birey, içinde bulunduğu toplumun beklentileri ve sosyal yaptırımları sebebiyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girer. Buna verilebilecek en güzel örnek; sık sık iş değiştiren kişilerin, kendisine güvenilir gözüyle bakılmamasına neden olacağı ve toplumsal baskıya sebebiyet yaratacağı için, yeni işinde problem yaşasa da idare edebileceği düzeyde ise iş değiştirmeyi düşünmemek zorunda kalıyor olması verilebilir.

**Bürokratik düzenlemeler:** Kurumlarda gerçekleştirilen bürokratik düzenlemelerde bağlılıkta bireylerin yan bahislerindedir. Örnek vermek gerekirse; her ay düzenli olarak emeklilik aylığından belli bir miktar kesinti

yapılan bir kişiyi düşünün. Bu kişi işten ayrılmak istediğinde, hizmet süresince aylığından kesilen miktarın büyük bir tutara ulaşmış olduğunu farkeder. Emekli aylığıyla alakalı bu bürokratik düzenleme, kişiyi bir yan bahis muhakemesine sokar. İşten ayrıldığı takdirde yıllardır aylığından kesilen ve hak etmiş olduğu bu parayı kaybedecek, emekli aylığını alamayacaktır. Dolayısıyla rasyonel bir bağlılıkla kurumda tutunmaya devam eder ve işten ayrılmayı düşünmeyecektir.

**Sosyal etkileşimler ve Sosyal roller:** Becker'in ortaya çıkardığı yan bahis referanslarından birisi de sosyal etkileşimlerdir. Birey, örgüte üye diğer takım arkadaşlarıyla uyumlu bir iş ilişkisi kurmaya çalışır, kendisiyle ilgili bir takım karakteristik özelliğini diğer üyelere yansıtmaya çalışır. Büründüğü rol icabı, tanındığı/bilindiği karakter yapısı algısının bozulmaması gereğince ona uygun davranışlar göstermek durumundadır. Misal ki, diğer bireyler kendisini çalışkan olarak tanıdıysa, bu algının bozulmaması için çaba sarf eder. Bu tür durumlar, bireyi doğru davranışlara sevk ettiği gibi örgüte bağlılığını da geliştirecektir. Diğer taraftan kişi, içinde bulunduğu sosyal rolün gereklerini yerine getirdikçe, farklı bir role uyum sağlayamayacaktır. Büründüğü rolü kabullenir ve bu sayede de örgüte bağlılığını devam ettirir.

Becker, zaman içinde, bahsedilen kimi durumlardan dolayı girilmiş olan yan bahislerin ve bunlara yapılan yatırımların giderek artacağını ifade etmektedir. Bu sebeple, bireyin yaşı ve örgütteki kıdem süresi, gerçekleştirdiği yatırımların temel belirteçleri olarak varsayılır. Buna ek olarak, bireyin yaşı arttıkça ve örgütteki kıdem süresi yükseldikçe yatırımları artacak, kazanımları kaybetmenin maliyeti giderek fazlalaşacak ve bireyin örgütten ayrılması zor hale gelecektir. Haliyle de, kıdemi ve yaşı fazla olan bireylerin, rasyonel bağlılıkları da yükselecektir (Akt: Eğilmezkol, G. 2011).

Literatüre baktığımızda, Salancik (1979)'in yaklaşımı ile Becker (1960)'ın yaklaşımı temel olarak birbirine benzese de bazı noktalarda ayrılmaktadır. Her iki araştırmacı da bağlılığı davranışların devam eğilimi olarak ele almıştır. Fakat Becker (1960), davranışsal eyleme karşı bağlılığın oluşmasının, bireyin o davranıştan vazgeçtiği andan itibaren oluştuğunu savunur.

Salancik ise, davranışa yönelik bağlılığın, bireyin örgüt ile arasındaki ilişkiyi psikolojik açıdan devam ettirmeye istekli olmasıyla oluşabileceğini ifade eder. Bu sayede de, davranışta bulunma ile ilgili tüm eylemsel kararların, herhangi bir baskı altında kalmadan verilmesi halinde, kişinin örgütte sürekli çalışmaya isteklilik duymasına, örgüt üyeliğini sürdürme konusunda gereksinim hissetmesine olanak sağlayacağını söyler (Meyer, Allen 1991, s.6566; İlsev, 1997, s.39).

Davranışsal yaklaşımla ilgili örgütsel bağlılık konusunda ilk çalışmayı yapan Becker (1960)'dır. Örgütsel bağlılığı iktisadi bir temele bağlayan Becker, literatürde bağlılığın boyutlarını yan-faydalar teorisi olarak isimlendirmiş ve bağlılığın "davranışsal" tarafı üzerinde odaklanmıştır.

Becker'e göre boyutsal bağlılık, "yan-faydalar" sağlayan üyelerin teşhir ettiği birbiriyle tutarlı eylemler kümesidir. Bu ifadeye göre kişi, örgüte katılarak bazı iktisadi ve sosyal yan-faydalar kazanmaya başlar. Kazandığı bu yan-faydalar, kişiyi zaman içerisinde bazı sınırlılıklar doğrultusunda hareket etme zorunluluğuna götürür. Diğer bir deyişle, ya yeni yan faydalar kazanabilirdesi ya da elde ettiği yan-faydaları kaybetme korkusu ile örgüt üyeliğini devam ettirmek zorunda kalacaktır. Bu bilgiler ışığında davranışsal yaklaşımın, örgüte yüzeysel bir bağlanmayı ifade ettiğini söylemek mümkündür (Tolay, 2003, s.41 Akt: Kaya, 2005).

Özetlersek; Becker'in geliştirdiği Yan Bahis Yaklaşımı, kuruma ve örgüte bağlılığın eylemsel (davranışsal) boyutu olarak ele alınır ve genellikle hesaplanmış bağlılık olarak da tanımlanmaktadır. Becker'ın da ifade ettiği gibi, bu tür bağlılığın tabanını iktisadi temeller oluşturur.

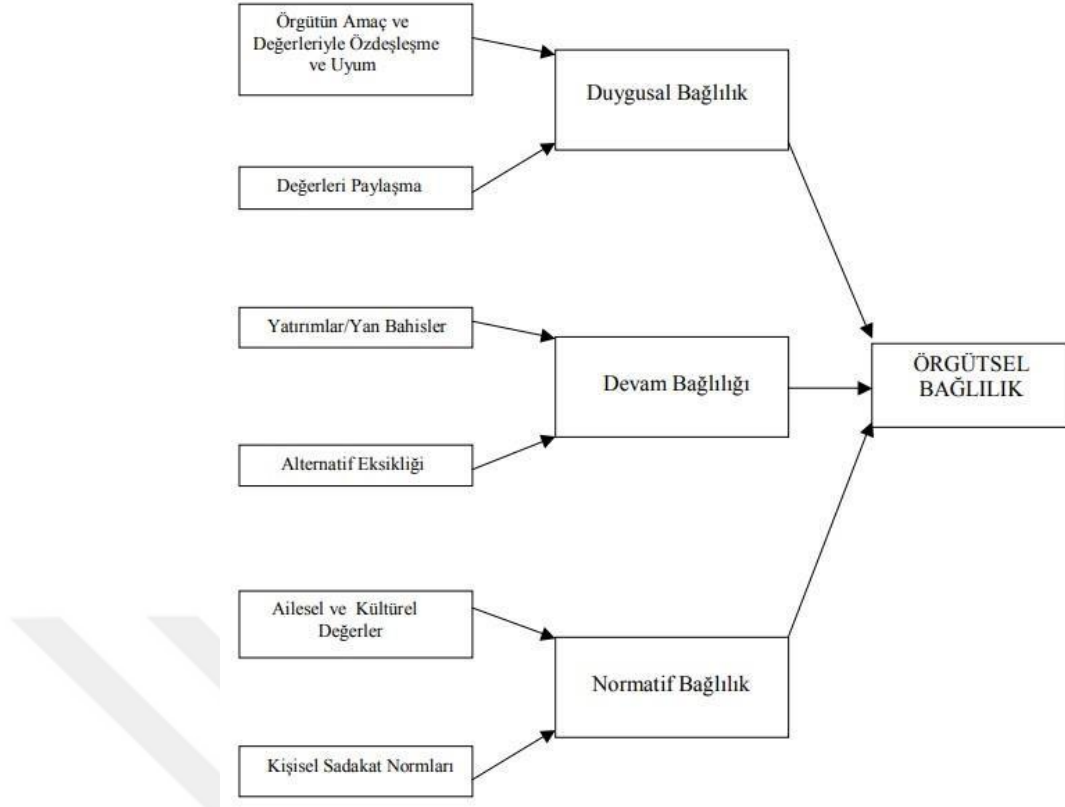
Birey, kurumdan ayrılmanın bir getirisi olarak toplumsal, mali ve ruhsal edinimlerinin maliyetinden ötürü örgüte bağlanmaya kendisini zorunlu hissetmektedir. İktisadi kayıpların rakamı ve niceliği arttıkça kişi, örgüte olan bağlılığını artırmak durumunda kalacak ve örgüt üyeliğini sonlandıracak her tür eylemden kaçınacaktır (Mayer ve Schoorman, 1992: 671-184 Akt: Eğilmezkol, G. 2011) .



### 1.3.4.11. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Modeli

Meyer ve Allen (1990), daha önceleri yapılmış örgütsel bağlılık çalışmalarını ele alarak bağlılık kavramını ve boyutlarını ileri bir seviyeye taşımış, günümüz koşullarında kullanımı en fazla olan bir model geliştirmişlerdir. Çalışmalarını 3 boyutlu bir örgütsel bağlılık formülasyonu üzerine kurarlar. Bu formülasyonun boyutları; zorunlu bağlılık, duygusal bağlılık ve Weiner ve Vardi tarafından desteklenen normatif bağlılık modelidir. Bu model, örgütsel bağlılık literatürüne sağlanan çalışmalar arasında en ehemmiyetli ve yaygın model olarak geçmektedir.

**Şekil 8: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli**



**Kaynak:** Güçlü, H. (2006), Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir. Akt: GÜNER, 2007

Meyer ve Allen tarafından geliştirilen 3 boyutlu örgütsel bağlılık modeli Şekil 8’de görüldüğü üzere, çalışan üyenin örgütsel bağlılığını belirleyici; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık faktörleri ile bu üç faktörün birbirlerinden farklı alt boyutları bulunmaktadır (akt. GÜNER, 2007).

#### 1.3.4.11.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, üyelerin organizasyonel yapıya olan duygusal ilgi ve alakalarının, örgütle bütünleşme ve özdeşleşme talebi olarak adlandırılmaktadır. Yani, üyenin örgütsel nesnelere tutunmasını, örgüte yönelik katılımını ve örgütle bütünleşmesini ifade eder. Tutumsal bağlılık olarak da adlandırılan duygusal bağlılık, olağan iş çevresindeki duygusal

reaksiyonlarla yakından ilgili olmakla beraber, daha çok işe tutunma, birlikte görev aldığı iş arkadaşları, yaptığı iş ve icra ettiği mesleğe bağlılığın ne oranda doyum sağladığı ile ilişkilidir (Balay, 2000, s.73).

Duygusal bağlılık, çalışan bireyin örgüte yönelik tutumsal bağlılığını ve örgütle bütünleşmesini kapsamaktadır. Güçlü bir duygusal bağlılıkla örgütte tutunan çalışanlar, buna ihtiyaçları olmasından çok bunu kendileri istedikleri için örgütte kalmaya devam etmektedirler (Meyer ve Allen, 1991, s.67).

Örgütle özdeşleşme, örgüt ile çalışan bireyin amaç ve hedeflerinin zamanla uyuşması ve benzerlik göstermesi sürecidir. Örgüte katılım ise, çalışanın bağlı olduğu örgütten memnuniyet duyması ve aktif olarak katılım göstermesidir. Ayrıca örgüte katılım, örgütün çalışanlarla bir paylaşım, bir ilişki ve iletişim sürecine girme eylemini de içermektedir. Bu bağlamda ele alındığında örgütsel bağlılık, sadece örgüte duyulan pasif bir sadakat göstergesi olmaktan ziyade örgütsel amaçlara bilinçli bir katılımı, birlikte yaratılan bir takımdaşlık ortamını ve işlerin yapılmasında hissedilen olumlu bir iletişim ve ilişkiyi ifade eder.

Meyer-Allen modelini temel alarak yapılan çoğu çalışma, duygusal bağlılığın olumlu iş tecrübeleri sonucunda geliştiğini ve duygusal bağlılık hissedilen üyelerin örgütteki verimliliğe büyük katkılar sağladıklarını göstermiştir (Wasti ve Önder, 2003, s.126).

Üyelerin örgüte yönelik duygusal bağlılıkları, performanslarını artırmakta ve örgütteki faaliyetlerin verimliliğini yükseltmektedir. Hartmann duygusal bağlılığın, aidiyet hissetme ve örgüte bağlanma duygularını kullandığını belirterek, bu bağlılığın kişisel özellikleri, örgütsel yapıyı ve iş tecrübeleriyle oluşan ilişkileri kapsadığını ifade eder (Hartmann, 2000, s.93). Çalışanların duygusal bağlılıklarının yaratılması, birtakım unsurların olmasına bağlıdır. Allen ve Meyer, çalışan bireylerin duygusal tepkimelerinin oluşmasında bazı unsurların etkili olduğunu ileri sürmüşlerdir (Allen ve Meyer, 1990, s.17-18):

- ✚ İşin popülaritesi: Çalışanlarca, yapılan işin heyecan verici olması, beğenilmesi,
- ✚ Rol şeffaflığı: Örgütün, çalışanlardan ne beklediğinin açıkça belirtilmesi,
- ✚ Amaç şeffaflığı: Çalışan bireyin, yaptığı işi açıkça ifade edebilmesi,
- ✚ Amaç güçlüğü: Çalışandan iş gerekliliklerinin yerine getirilmesinin özellikle istenmesi,
- ✚ Önerilere açıklık: Üst yönetim kademesinin, örgüt üyelerinin fikirlerini dikkate alması,
- ✚ Çalışanlar arası görevdeşlik: Örgüt üyeleri arasında yakın ve içten bir ilişkinin olması,
- ✚ Örgütsel güvenilirlik: Üyelerin, örgütün söz verdiği her şeyi yerine getireceğine kalpten inanması (örn; maaşların zamanında ödenmesi gibi...),
- ✚ Eşitlik: Üyeler arasında hakların eşit bir şekilde dağıtılması, paylaşılması,
- ✚ Kişiyne önem: Çalışanın gerçekleştirdiği iş itibariyle değerli olduğunun hissettirilmesi, yaptığı işin örgütün amacını gerçekleştirmeye yönelik olduğuna inandırılması,
- ✚ Geri besleme: Çalışanları düzenli olarak performansları konusunda bilgilendirmek,
- ✚ Katılım: Üyelerin üzerlerindeki iş yükü ve performans standartlarıyla ilgili kararlara katılımını sağlamak.

#### **1.3.4.11.2. Devam Bağlılığı**

Devam bağlılığında, çalışanların örgüte bağlılık hissetmeleri ve örgütte kalmak istemelerinin temel sebebi, örgütte kalmaya ihtiyaç duymaları ile ilgilidir (Meyer ve Allen, 1991, s.67). Bu ifadeye göre devam bağlılığı, bir çalışanın örgütte çalıştığı süre zarfında harcamış olduğu emek, çaba ve zaman ile edindiği

statü, para gibi kazanımlarını örgütten ayrıldığı takdirde, kaybedeceğini düşüneceği ile oluşan bağlılıktır (Yalçın ve İplik; 2005, s.398 Akt: Kartal H. ; 2015).

Farklı bir ifadeyle, çalışanın örgütteki yatırımları, misal kıdemi ve avantajları, örgütten ayrılması halinde daha yüksek bir maliyet yaratıyorsa, çalışan örgüte bağlanmayı seçecektir (Balay, 2000, s.22). Yani kısa ifadeyle, devam bağlılığında esas olan şey çalışanın örgütte kalma ihtiyacıdır.

Zorunlu bağlılık olarak da adlandırılan devam bağlılığında kişi, örgütten ayrılmanın kendisine getireceği maliyetlerin farkındadır ve bu maliyetleri göze alamayarak örgüt üyeliğini devam ettirmek ister (Meyer ve Allen, 1991, s. 67). Aksi takdirde ayrılmanın kendisine nelere mal olacağını bilincindedir. Bireyin işsiz kalması halinde katlanacağı maliyete ilişkin durumu ve bu durumun algısından kaynaklanan hali örgüte devam bağlılığıdır. (Çekmecelioğlu, 2006, s.156).

Birey, örgütten ayrılması durumunda, harcadığı zamandan, paradan ve emekten vazgeçeceği, bu sebeple de kazanımlarını kaybedeceği için örgütte kalmayı seçecektir. Genellersek, işgücü piyasasında fazla iş alternatifine sahip bireyler, az alternatife sahip bireylere göre daha az devam bağlılığına sahiptirler. Buradaki alternatif azlığı ya da çokluğu, çalışanın örgütünden ayrılmasını, yanı sıra koşullu bağlılığını etkilemektedir. Bu yaklaşım aynı zamanda örgütsel bağlılığı, ödül-maliyet durumu açısından da irdelemektedir.

Birey, göstereceği yüksek çaba karşılığında elde edeceği kazanımları ya da örgütten ayrılması halinde katlanacağı maliyetleri düşünerek, örgüte bağlılığını ya sürdürecektir ya da ayrılacaktır.

Devam bağlılığı diğer ismi ile hesapçı bağlılık, çalışanın kendisine yaptığı yatırımların ehemmiyeti ve oranı (ya da beklentisi) ile algıladığı tercihlerin yetersizliği olmak üzere iki faktöre dayanmaktadır. Çalışanın beklentisi, görevde bulunduğu süre zarfında örgütte kazandığı beceri, tecrübe ve bilgi birikimini başka örgütlere kolayca transfer edebilmesidir. Şayet çalışan, bu birikimleri bireysel bir yatırım olarak değerlendirerek ve bu yatırımı kazanca

çevirebilmesinin tek yolunun mevcut örgütte görev yapmaya devam etmesi olduğuna kanaat getirirse bağlılığı devamlı olarak artacaktır.

Kısaca birey, bireysel yatırımın karlılığını örgütte kalmaya devam ederek sağlamakta olup, gerçekleştirdiği işin gerektirdiği bilgi ve becerileri diğer örgütlerde kullanamayarak yatırımın diğer yönden maliyetini oluşturmaktadır. Çalışanların bilgi ve becerilerine göre uygun işler bulamamaları da örgütten ayrılmalarının maliyetini artırmada önemli bir etki yaratmaktadır (Allen ve Meyer, 1990).

Çalışanların, devam bağlılığının oluşmasında neden olabilecek bazı bireysel ve örgütsel faktörler bulunmaktadır. Meyer ve Allen bu faktörleri şu şekilde sıralamışlardır (Allen ve Meyer, 1990, s.18):

- ✚ Beceriler/Yetenekler: Çalışanın hâlihazırda görevde bulunduğu örgütte elde ettiği beceri ve deneyimlerinin ne kadarının diğer örgütlerde ona fayda sağlayacağı ve bu beceri ve deneyimlerinin ne kadarını diğer örgütlere transfer edebileceği tereddüdü/endişesi,
- ✚ Tahsil/Eğitim: Çalışanın sahip olduğu niteliksel eğitiminin, mevcut örgüt ve emsalleri dışında ona pek fayda sağlamayacağı algısı,
- ✚ Yer değişikliği: Çalışanın bazı problemler nedeniyle örgütten ayrılması halinde, farklı bir yerleşim yerine taşınmayı istemiyor oluşu, diğer deyişle bu tür bir değişikliğin çok maliyetli olması,
- ✚ Bireysel yatırım: Çalışanın emek ve zamanının büyük bir bölümünü içinde bulunduğu örgütte harcayarak kendine yatırım yaptığını düşünmesi ki bu durumda ayrılmanın, kazanımlarını yok edeceğini varsayması,
- ✚ Emeklilik primi: Çalışanın, emeklilik primini elde edebilmesi için mevcut örgüte bağlı kalması, şayet örgütten ayrılırsa bunu kaybedeceği korkusu,
- ✚ Toplum: Çalışanın, uzun yıllardır ikamet ettiği yerleşim yerinden ayrılmak istememesi,

- ✚ Seçenekler: Çalışanın, mevcut örgütten ayrılması halinde sahip olduğu işin emsalini ya da daha iyisini bulmada güçlük çekebileceği endişesi.

### 1.3.4.11.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık diğer adıyla kuralcı bağlılık, çalışanların örgütte kalmayı sürdürmesiyle ilgili yükümlülüklerini ele almaktadır. Örgüt üyeleri, normatif değerler içerisinde örgütte kalmaya ihtiyaç duyarlar (Meyer ve Allen, 1991, s.67). Çalışanların örgüte bağlılık duyması, sadece bireysel faydalar kazanmak için ne şekilde davranmaları istendiğinden kaynaklanmaz. Bu bağlılık hissi, yaptıkları işin etik ve ahlaki olduğuna inanmaları bu sayede de belirli davranışsal eylemler göstermelerine olanak sağlar (Balay, 2000, s.22).

Normatif bağlılık boyutunu, Weiner ve Vardi'nin önerdiği ahlaki bağlılık kuramı oluşturmaktadır (Weiner ve Verdi, 1980, s.81). Bu bağlılık, bireyin toplumsal sebeplerle örgütte kalmanın ahlaki ve etik olduğunu varsayarak, örgüte devam etmeye mecburiyet hissetmesi olarak açıklanmaktadır (Meyer ve Allen, 1991, s.67).

Normatif bağlılık, ahlaki inançları, değerleri içerir ve çalışanlar açısından organizasyonda kalmanın ahlaki bir zorunluluk olduğu algısını yansıtır. Çalışan birey görev bilinci, sadakat, sorumluluk gibi duygularından dolayı örgütte kalmayı tercih etmektedir (Çekmecelioğlu, 2006, s.156).

Mevcut örgütteki iletişimi ve ilişkileri korumak, iş arkadaşlarına ve yönetim kademesine bağlılık göstermek, yeri geldiğinde kendinden fedakârlık etmek gibi bir takım normatifler, bireyin örgüte yönelik bağlılığını etkilemektedir. Örgüt içerisindeki değer ve normların, bireyin şahsi çıkarlarıyla örtüşmesi, bireyin örgüte yönelik bağlılığının artmasında önemli bir etken olmaktadır. Ahlaki bağlılık ayrıca, örgütün çalışana yaptığı yatırımlar sonucu (oryantasyon, bireysel gelişim programları gibi...), çalışanın kendisini örgüte karşı borçlu hissetmesine ve örgütte kalmaya zorlayarak normatif olarak örgüte bağlanmasına zemin hazırlamaktadır. Nitekim bu şekil bir bağlılık algısı

çalışanın ancak örgüte olan borcunu ödemesiyle son bulabilir (Meyer ve Allen, 1991, s.72).

Sonuç olarak, güçlü hissiyatsal bağlılığa sahip kişilerin, örgütte kalmayı seçtikleri için kaldıkları, güçlü ahlaki bağlılığa sahip kişilerin örgütte kalmaya zorunlu hissettikleri için kaldıkları, güçlü devam bağlılığa sahip kişilerin ise buna ihtiyacı oldukları için kaldıkları söylenebilir (Çekmecelioğlu, 2006, s.156). Birinci boyuttaki bağlılıkta kalma güdüsünün talebe, ikinci boyutta zaruriyete, üçüncüsün de ise yükümlülüğe dayandığı ifade edilmektedir.

### **1.3.5. İşe Bağlılık İle İlgili Yapılmış Çalışmalar**

#### **Yurtiçi Araştırmalar**

Örgütsel bağlılık konusunda Türkiye’de yapılmış araştırmalardan bazıları aşağıda belirtilmektedir.

Cengiz (2002), Eskişehir bölgesindeki doktor ve hemşirelerin örgütsel bağlılıklarının tespiti ve örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik yapmış olduğu araştırmada, örgütsel bağlılık düzeyinin saptanması için Mowday, Porter ve Streers’in örgütsel bağlılık anketinden 250 adedini doktorlara, 200 adedini ise hemşirelere göndermiştir. Doktorlardan 141, hemşirelerden 172 adedi geri dönmüş ve uygulamaya konulmuştur.

Anketlerin analiz edilip değerlendirilmesinden sonra, doktorlarla hemşirelerin demografik özellikleriyle örgütsel bağlılıkları arasında kuvvetli bir ilişki bulunamamıştır. Bunun yanında doktorların ve hemşirelerin örgütsel bağlılıkları arasında belirgin bir fark olmadığı ortaya çıkarılmıştır. Bunun nedeninin, hemşirelerin mesleklerinin toplumda saygın bir statüye sahip olmadığı yönündeki düşünceye sahip olmaları; doktorların ise, prestijli iş yaptıkları yönündeki düşünceye sahip olmalarından kaynaklandığı düşünülmüştür. Fakat doktorların, koşulları daha iyi bir iş bulduklarında örgütü terk edebileceklerine yönelik bulgular elde edilmiştir.



Kitapçıoğlu 'nun (2000) araştırmasında, Bornova Eğitim ve Araştırma Sağlık Grup Başkanlığına bağlı sağlık ocakları ve AÇSAP Merkezlerinde görev yapan ebelerin, iş gúçlüđüne neden olan faktörlerin ve iş gúçlüđü düzeylerinin belirlenmesi ve iş tatmini, tükenmişlik ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. İş gúçlüđü ortalama puanı ve örgütsel bağlılık puanı ile korelasyonu irdelendiğinde; iş gúçlüđü ortalama puanının, tükenmişlik puan ile doğrusal ve pozitif yönlü; iş tatmini puanı ile doğrusal ve negatif yönlü korelasyon olduğu gözlenmiştir. Örgütsel bağlılık düzeyi ile doğrusal ilişkili bulunmamıştır.

Durna ve Eren (2005) araştırmalarında, Niğe ilinde eğitim ve sağlık alanında çalışanların örgütsel bağlılıklarını çeşitli demografik faktörlerle karşılaştırarak belirlemeyi amaçlamışlardır. İlgili birimlerin yöneticilerine gönderilen toplam 507 anketten, 158'i Milli Eğitime ve 164'ü Sağlık Müdürlüğü'ne bağlı birimlerden olmak üzere, kullanılabilir toplam 322 adet ankete yanıt verilmiştir. Fakat 22 anketin eksik cevap verilmiş olmasından ötürü iptal edilerek, 300 anket değerlendirilmeye alınmıştır.

Anketteki ifadelerin kolay değerlendirilmesi için 7'li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, duygusal ve normatif bağlılıkla çalışanların yaşı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu, devam bağlılığı ile çalışanların yaşı arasında bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Eğitim kurumlarında çalışanların sağlık kurumlarında çalışanlara göre duygusal ve normatif bağlılık yönünden kurumlarına daha bağlı oldukları görülmüştür. Bu durum önemli ölçüde sağlık sektöründeki iş yükü, iş yoğunluğu ve işin niteliği gibi bir takım faktörlerden kaynaklanabildiği belirtilmiştir.

Duygusal, devama yönelik ve normatif bağlılık ile çalışanların cinsiyeti arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ortaya çıkarılmıştır. Duygusal bağlılıkla kıdem arasında kısmi bir ilişki, örgütsel bağlılık ve normatif bağlılıkla güçlü bir ilişki bulunmaktayken, kıdem ile devam bağlılığı arasında herhangi bir ilişkinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık ve normatif bağlılık ile çalışanların medeni hali arasında oldukça güçlü, duygusal bağlılıkla zayıf bir ilişki varken, devam bağlılığında bu ilişki bulunmamıştır.

Örs, Acuner, Sarp ve Önder (2003), Antalya Tıp Fakültesi Hastanesi, Antalya Sosyal Sigortalar Kurumu Hastanesi ve Antalya Devlet Hastanesi'nde çalışan doktor ve hemşirelerin örgütlerine bağlılık derecelerinin araştırılmasına yönelik yapılan çalışmada, doktor ve hemşirelerin görev yaptıkları hastaneye bağlılıklarına ilişkin görüşlerini bazı değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemeye çalışılmıştır.

1578 kişilik çalışma evreninden 397'si araştırma örneklemine alınmıştır. Örgütsel bağlılığın ölçülmesinde Porter, Crampon ve Smith tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık anketi kullanılmıştır. Araştırma grubundaki doktorların örgütsel bağlılığa ilişkin algılarının yaşa, cinsiyete, unvana göre farklılık göstermediği bulunmuş; hemşirelerin örgütsel bağlılığa ilişkin algılarının ise, yaşa ve eğitim seviyesine göre farklılık göstermediği bulunmuştur. Genel olarak, doktorların örgütsel bağlılık derecesinin hemşirelerin örgütsel bağlılık derecesinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Türköz (1998)'ün, özel bir sağlık kuruluşunda hizmet veren personelin üzerinde yapmış olduğu araştırmada, personelin işe ve kuruma yönelik tutumları, birbirleri ile etkileşim içinde olan, ancak birbirinden ayırıştırılabilen tutum boyutlarında ölçülmesi ve çeşitli değişkenlere göre tanımlanan gruplar arasında, tutum farklılıkları olup olmadığını anlaşılması amaçlanmıştır. Araştırmaya, kuruluşun tıbbi, idari ve hemşirelik birimlerinde çalışan toplam 351 kişi katılmıştır.

Cinsiyete göre yapılan karşılaştırmalarda, hemşireler haricindeki grup içinde farklı sonuçlar elde edilmiş, erkeklerin kadınlardan anlamlı olarak yüksek puan aldıkları, kuruma bağlılık boyutunda, çalışma grupları arasında anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Bu sonuçlar, cinsiyet ile kuruma yönelik tutum arasındaki ilişkinin çok net olmadığını göstermektedir. Meslek grupları arasında yapılan karşılaştırmalar, kuruma bağlılık boyutunda, hemşirelerin idari personele kıyasla daha olumsuz bir tutum içinde olduğunu göstermiştir. Hizmet süresi ise, araştırmanın gruplar arası fark yaratmayan tek bağımsız değişkeni olmuş, hizmet süresindeki farklılıklar, işe ve kuruma yönelik tutuma etki etmemiştir. Ayrıca,

araştırmada, işi sürdürme niyetinin, kuruma bağlılık ile ilişkisinin, iş tatmini ile ilişkisinden daha güçlü olduğu sonucu ortaya çıkarılmıştır.

Uyguç ve ımrın (2004)'ın Dokuz Eylül Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez laboratuvarı çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını ve işten ayrılma niyetlerini etkileyen faktörleri belirlemeye yönelik yapmış oldukları araştırmada, tüm çalışanlara anket dağıtılmış, 101 adedi geri dönmüş ve uygulamaya konulmuştur.

Anketteki ifadelerin değerlendirilmesinde 5 seçenekli ölçek kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda, normatif, duygusal ve devamaya yönelik bağlılıkların, çalışanların işten ayrılma niyetlerinin belirleyicisi olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bunun yanında, duygusal bağlılığın iş tatmini ile normatif bağlılığın işe bağlılık ve iş tatmini ile pozitif ilişki gösterdiği saptanmıştır. İşe bağlılığın ve iş tatmininin zorunluluktan ve iş alternatiflerinin azlığından kaynaklanan devamlılık bağlılığının belirleyicileri olmadığı da elde edilen diğer bulgu olmuştur.

## **Yurtdışı Araştırmaları**

Örgütsel bağlılık konusunda yurt dışında yapılmış olan çalışmalardan bazıları aşağıda belirtilmiştir.

Ingersoll, Olsan, Drew-Cates, DeVinney ve Davies (2002)'in New York'un içinde ve çevresinde çalışan hemşirelerin örgütsel bağlılıklarını, iş tatminlerini ve kariyer hedeflerini belirlemeye yönelik yapmış oldukları araştırmada, hemşireler rasgele örneklemeyle seçilmiştir. Örneklemedeki hemşirelere, bireysel özelliklerle, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla, 1-5 yıllık kariyer hedefleriyle ve örgütten ayrılma veya örgütte kalma nedenleriyle ilgili ifadelerin yer aldığı anketlerin doldurulması istenmiş ve %48'inin geri dönüşümü sağlanarak uygulamaya konulmuştur.

Araştırma sonucunda, yaşlı, kadın ve Amerika'da yaşayan Avrupalı hemşirelerin, örneklemin büyük bir çoğunluğunu oluşturduğu tespit edilmiş;

kişisel ve örgütle ilgili özelliklerin, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve 1-5 yıllık hedeflerin derecelerinde anlamlı farklılıklara neden olduğu ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca, örgütüne bağlı ve işinden tatmin olan hemşirelerin çoğunun, gelecek 5 yıl içinde hemşirelik mesleğini bırakmayı hedefledikleri ortaya çıkarılmıştır.

Lau, Aizzat, Ramayah (2005), örgütsel politikalar, örgütsel bağlılık ve örgütsel davranışlar arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik araştırmada, Malezya'daki 6 özel hastanede çalışan hemşirelere 300 adet anket gönderilmiştir. Bu anketlerin %92'sinin geri dönüşümü sağlanarak, 276 kişilik hemşire grubu araştırmaya konu olmuştur. Anketteki ifadelerin değerlendirilmesinde ise 7'li likert ölçeğinden faydalanılmıştır. Araştırma sonucunda ise, örgütsel bağlılıkla örgütsel davranışlar arasında olumlu bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Güçlü itaat ve sadakat duygularına sahip hemşirelerin, örgütteki sürekliliğini uzun süre devam ettirme isteğine sahip oldukları tespit edilmiştir.

Lok, Wang, Westwood ve Crawford (2007)'un araştırmalarında, Sydney'deki metropolitan bölgesindeki 7 büyük hastanede çalışan hemşirelerin örgütsel bağlılıklarının, örgütlerindeki liderlik anlayışı, örgüt kültürü ve alt kültürlerden ne derece etkilendiğini belirlemeyi amaçlamışlardır. Bu bağlamda, hemşirelere gönderilen 398 anketten 258 adedinin geri dönüşümü olmuş, 251 adedi uygulamaya konulmuştur.

Wallach (1983)'in örgüt kültürü indeksi kullanılarak hastane ve alt kültürü, bürokratik yapı, destekleyici yapı ve yenilikçi yapı olmak üzere 3 grupta toplamışlardır. Liderlik anlayışını, Stogdill (1974)'in geliştirdiği "lider davranışının tasvirine yönelik anket" kullanılarak, saygılı liderlik ve görev yönelimli liderlik olmak üzere 2 grupta toplamışlardır. İş tatmini ve örgütsel bağlılık için ise, Muller ve McClosky (1990)'nin geliştirdiği "iş tatmini ölçümü" kullanılmıştır. İş tatminindeki ifadeler 5 seçenekli likert tipi ölçeğe göre; örgütsel bağlılıktaki ifadeler ise 7'li Likert ölçeğine göre değerlendirilmiştir.

Araştırma sonucunda, alt kültürlerin hemşirelerin örgüt bağlılıklarını, örgüt kültüründen daha çok etkilediği tespit edilmiştir. Alt kültürlerin içinden bürokratik kültürün, hemşirelerin bağlılıklarını olumsuz yönde etkilediği,

yenilikçi kültürün örgütsel bağlılığı olumlu ve güçlü şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Bu durumda, destekleyici alt kültür ile örgütsel bağlılık arasında olumlu ama zayıf bir ilişki bulunmuştur. Liderlik anlayışıyla örgütsel bağlılık arasındaki ilişki de, saygılı liderlik anlayışının örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Son olarak, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında da olumlu yönde bir ilişki bulunmuştur. Genel olarak, Ulusal Sağlık Servisine olan bağlılıkla sağlık ocaklarına bağlılık arasında anlamlı düzeyde bir korelasyon bulunamamıştır. Fakat her iki kurumdaki olumlu örgüt ikliminin, çalışanın kuruma sadakatini ve bağlılığını artırabileceğini ortaya çıkarmışlardır.

McGuire ve Kennerly (2006)'nin araştırmalarında, kendi ünitelerinde çalışan hemşire yöneticilerinin sahip oldukları liderlik özelliklerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Bu amaçla, 11 hastaneden en az 6 ay aynı ünite görev yapmış 119 hemşire yöneticilerinden 63 tanesi örnekleme dâhil olmuştur. Çok faktörlü liderlik anketi ve Porter ile Smith tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık anketleri kullanılmıştır. Liderlik ile ilgili ifadeler için 12 alt ölçekli 5 seçenekli ölçek kullanılmış; örgütsel bağlılıkla ilgili ifadeler için ise, 7'li Likert ölçeği kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda, karizmatik liderliğe sahip hemşire yöneticilerinin, hemşireler tarafından güvenilir ve takdir edilir kişiler olarak görüldüğü için, bu tip liderlik özeliğinin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu yönde etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Al-Aameri (2000)'nin Arabistan'daki devlet hastanelerinde çalışan 290 hemşirenin iş tatmini ve örgütsel bağlılık dereceleri ile demografik faktörlerin iş tatminine ve örgüte bağlılığa etkilerini belirlemeye yönelik yapmış olduğu çalışmada, hemşirelerin iş tatmin derecelerinin örgütsel bağlılık derecelerinden daha yüksek olduğu ortaya çıkarılmıştır. Yaş ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı korelasyon olduğu; deneyimin sadece örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu ve işinden tatmin olan hemşirelerin tatmin olmayanlara göre örgütsel bağlılığa daha fazla meyilli olduğu tespit edilmiştir.

## 2. BÖLÜM

### YÖNTEM VE BULGULAR

#### 2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Kurumsal imaja sahip olmuş ve bir marka bilinci yaratmış birçok işletmenin, günümüz koşullarında en büyük gayesi; mevcut konumunu koruyarak, alacağı yeni kararlar ile ileriye yönelik stratejik adımlarla büyüme. Kurumlar, bu amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için sıkı bir “*planla - organize et - deneme/yanılma - karar ver – uygula*” sürecine girerler.

Tabii bilindiği üzere bu sürecin sayılamayacak oranda da alt boyutları bulunmaktadır. Tüm bu süreçle beraber birçok değişkende işin içine girmektedir.

Günümüz işletmelerinin, mevcut iş süreci işleyişinde en çok üzerinde durduğu konu insan faktörüdür. Hızla gelişen teknolojik yenilikler sayesinde kurumlar açısından gerçekleştirilen işler, daha ileri bir seviyeye ulaşmıştır. Bu tür yenilikler beraberinde de doğru bir planlamayı gerekli kılmıştır. Öyle ki; yapılan iş ne kadar önemliyse, o iş için gerekli insan faktörü de o oranda önem arz etmektedir. Kurumlar, çalışan potansiyelinin farkına varmakta ve insan kaynağını elinde tutmak istemektedir. Çalışan bireylerde, verdiği emeklerinin karşılmasını beklemektedir kurumlardan... Bu süreç iki taraf arasında şeffaflığı, açıklığı, en önemlisi adalet bilincini gerekli kılar.

Bu çalışmada amaçlanan; örgütlerde algılanan adalet algılarının, çalışanların işe bağlılıklarını ve iş tatminlerini ne oranda etkilediğini incelemektir. Bu etkinin, örgüt bireylerini sürdürülebilir iş süreçlerinde nasıl bir yola götürdüğü, sürecin devamında oluşan değişkenlerin neler olduğu ve bu değişkenlerin, çalışanların işe yönelik bağlılıklarına ve işten duydukları

tatminlerine, böylelikle de sahip oldukları görev bilincine doğrudan nasıl bir etkisi olduğu araştırılmaktadır.

Günümüz toplumlarında, değişen zaman ve süreç koşulları nedeni ile örgütlerde belirli dönemlerde krizler yaşanmaktadır. Bir veya birkaç sebebe bağlı olarak, oluşan bazı kalıplaşmış algı ve davranışlar bütünü, doğrudan işin kendisini etkilediğini görmekteyiz. Hal böyle ki; örgütlerde yaşanan bu aksaklıklar, gerek sanayileşme ve teknoloji edinimini kazanmada gerekse de nihai başarı amacı için oluşturulan amaç ve hedeflere ulaşmada firma yada kuruluşları daha uzun ve meşakkatli bir yola sokmaktadır.

Örgütlerdeki koordinasyon halkasını sıkı tutmak için örgütlerin, kuruluşlarından itibaren oluşturdukları adalet algısını, gerek yapılan işin tatminlik düzeyine gerekse de tatmin olunan işin örgütlerde yaratacağı bağlılık düzeyine göre yoğunlaşmaları gereklidir. Bu tür planlama, mevcut iş sürecinin refahını korumak ve çalışan mutluluğunu sağlamak bakımından önemlidir. Özellikle günümüzde bu konu ile ilgili birden fazla çalışma yapılmıştır.

Bu çalışma ile hedeflenen; literatüre katkıda bulunmak, özellikle bu konuda araştırma yapmak isteyen araştırmacılara ışık tutmaktır. Bilgi, paylaştıkça çoğalır.

## **2.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI**

Yapılan araştırmanın ana kütesini, İstanbul'da bulunan özel bir vakıf üniversitesinin, enstitü birimine kayıtlı, İşletme Anabilim dalına bağlı olarak yüksek lisans eğitimi alan İşletme(master) bölümü öğrencileri kapsamaktadır. Kurum, kampüs içinde faaliyet gösteren birimlerin çeşitli izinlerinin verilmesi ve denetlenmesi ayrıca gerekli görülen durumlarda cezai işlem uygulanması gibi uygulamaları yürütmesi ile sorumludur. Söz konusu kurumda eğitim görmekte olan öğrenciler ise, çeşitli akademik branşları ile özel yada kamuya bağlı

sektörlerde, farklı ünvanlarla çalışmaktadırlar. Dolayısıyla, yapılan araştırmanın ana kütlesini birbirinden farklı pozisyonlarda çalışan personeller oluşturmaktadır.

Örnekleme yöntemi olarak, olasılığa dayalı olmayan kolayda örnekleme yöntemi kullanılacaktır. Bu yöntemin seçilmesinin başlıca sebebi araştırmanın zamanının ve bütçesinin kısıtlı olması ve araştırmaya sadece ulaşılabilir olan katılımcıların dâhil edilebilmesidir. Araştırma tek kurumda gerçekleştirilecektir. Bu araştırmanın önemli kısıtlarından biri ana kütleyle ulaşmadaki zorluktur. Çünkü kurumda eğitim gören çoğu personel ile olan iletişim/ulaşım daha çetrefillidir. Aynı zamanda İşletme Bölümünün kendi içinde gruplara ayrılması, her grubun kendi ders saati ve gününün farklı olması, belirli sebeplerle bazılarında ulaşılabilmesi başlıca sebeplerdendir. Fakat çalışanların eğitim düzeyleri göz önüne alındığında hepsinin yüksek düzeyde eğitime sahip olması sebebi ile ana kütleyle temsil gücü yüksek olup, veri elde edebilme imkânı yüksektir. Aynı zamanda günümüz iş sektörünün direk içinden geldiklerinden, verilerin güncelliğini korumak mümkün olacaktır.

### **2.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Araştırmada kullanılan veriler anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Araştırmanın evrenini, İstanbul Arel Üniversitesi İşletme Yönetimi Yüksek Lisans (master) öğrencileri (2017-2018 yıllarında aktif öğrenci sayısı 478'dir) oluşturmaktadır.

Örnekleme büyüklüğünün hesaplanması basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak, %95 güven aralığında 0,05'lik sapma oranı temel alınarak belirlenmiştir. Bu yöntemle göre de analize tabi tutulacak veri sayısı 215 olarak belirlenmiştir. Toplamda 236 adet veriye ulaşılmış olup, 222 tanesi araştırma kapsamında değerlendirilmiştir.



Araştırmada kullanılan anket formu demografik bilgiler ile üç ayrı bölümden oluşmaktadır. Anketin başlangıcında katılımcıdan demografik özellikleri ile ilgili bilgilerinin (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, deneyimi) cevaplanması istenir. İlk bölümde çalışan bireylerin işe bağlılık algısına ilişkin ifadeler bulunmaktadır. İkinci bölümde de çalışan bireylerin iş tatminlerine yönelik ifadeler bulunmaktadır. Üçüncü ve son bölümde ise çalışan bireylerin işteki adalet algılarını ölçmeye yönelik kesin ifadeler bulunmaktadır.

## **2.4. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER**

Araştırmada her bölüm için ayrı bir ölçek kullanılmış olup, toplamda üç ölçek bulunmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçekler 5'li likert şeklinde düzenlenmiştir.

Birinci bölümde çalışanların işe bağlılıklarına yönelik Utrecht İşe Bağlılık Ölçeği (Utrecht Work Engagement Scale (UWES): Schaufeli ve ark. 2002), ikinci bölümde çalışanların iş tatminlerini belirlemeye yönelik Minnesota İş Tatmini Ölçeği, üçüncü bölümde ise çalışanların örgütsel adalet algılarını belirlemeye yönelik Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen Örgütsel Adalet Ölçeği kullanılmıştır.

Aşağıda her bölüm için belirlenen ölçeklerin alt boyutları ve alt boyutların kapsadığı ifade sayılarına ilişkin bilgiler verilmiştir.

### **2.4.1. İşe Bağlılık Ölçeği**

Bu ölçeğin üç alt boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar; İşe İstek Duyma, İşe Adanma ve İşe Yoğunlaşmadır. Ölçekte toplam 17 ifade bulunmaktadır. İşe

İstek Duyuma alt boyutu altı ifadeden (1,4,8,12,15,17) oluşmaktadır. İşe Adanma alt boyutu beş ifadeden (2,5,7,10,13) oluşmaktadır. İşe Yoğunlaşma alt boyutu ise altı ifadeden (3,6,9,11,14,16) oluşmaktadır.

Ölçeğin geliştirme çalışmalarına ilk olarak 24 madde ile başlanmış ve çeşitli madde eleme yöntemleri kullanılarak ölçek 17 maddeye indirilmiştir. UWES-17 için rapor edilen Cronbach alfa iç tutarlık katsayıları ise, öğrenci ve çalışan grupları için sırasıyla, işe istek duyma alt boyutu için 0.68 ve 0.80, işe adanma alt boyutu için her iki örnekleme de 0.91 ve işe yoğunlaşma alt boyutu için 0.73 ve 0.75 olarak rapor edilmiştir.

## 2.4.2. İş Tatmini Ölçeği

Bu ölçek kendi içinde iki alt boyuta ayrılmaktadır: içsel doyum ve dışsal doyum... Bu alt boyutların ortalamalarının hesaplanması ile de genel doyum puanı elde edilmektedir. İçsel Doyum alt boyutu on iki ifadeden (1,3,4,7,8,9,11,14,15,18,19,20) oluşmaktadır. Dışsal doyum alt boyutu ise sekiz ifadeden (2,5,6,10,12,13,16,17) oluşmaktadır.

İş doyumunu ölçmek üzere, Weiss, Davis, England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilen ve Oran (1989) tarafından Türkçeye uyarlanan Minnesota Doyum Ölçeğinden (Minnesota Satisfaction Questionnaire) yararlanılmıştır. Ölçeğin orijinalinin güvenilirlik katsayısı 0.83'tür (Moorman, 1993). Türkiye'deki güvenilirlik çalışması Yıldırım (1996) tarafından yapılmış, test-tekrar test güvenilirlik katsayısı 0.76, iç tutarlılık katsayısı 0.90 olarak bulunmuştur. Ölçek 20 maddeden oluşmakta, 5 basamaklı yanıt çizelgesi üzerinden değerlendirilmekte ve puan artıkça iş doyumunu da artmaktadır. Alınabilecek en düşük ve en yüksek puanlar 20-100'dür.

### 2.4.3. Örgütsel Adalet Ölçeği

Örgütsel adalet/adilliyet ölçeğinin kendi içinde üç alt boyutu bulunmaktadır. İlk alt boyutu Adil Dağıtım alt boyutudur. Adil Dağıtım alt boyutu beş ifadeyi (2,4,6,12,14) kapsar. İkinci alt boyutsa Adil İşlem alt boyutudur. Adil İşlem alt boyutu altı ifadeyi (1,7,8,9,10,11) kapsamaktadır. Son alt boyut ise Adil Etkileşim alt boyutudur. Adil Etkileşim alt boyutu da dokuz ifadeyi (3,5,13,15,16,17,18,19,20) kapsar. Bu alt boyutlar, çalışma içerisinde Dağıtım Adaleti, İşlem Adaleti ve Etkileşim Adaleti olarak da adlandırılmıştır.

Örgütsel Adaleti ölçmek üzere, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen Örgütsel Adalet Ölçeğinden (Justice Scale) faydalanılmıştır. Örgütsel Adalet Ölçeği, adil dağıtım/dağıtım adaleti algısını ölçmek üzere bir boyut, adil işlem/işlem adaleti algısını ölçmek üzere iki ana boyuttan oluşmaktadır. Fatma Yıldırım (Yıldırım, 2007:278) tarafından 2007 senesinde Türkçeye uyarlanan ölçek, bu çalışmada aynı şekliyle kullanılmıştır.

Adil dağıtım (Distributive Justice), farklı iş sonuçlarının-maaş düzeyi, iş yükü, iş sorumlulukları- adilliyetini belirleyen beş maddeden oluşmaktadır. Adil İşlemin (Procedural) boyutlarından biri formal işlemlerdir. İşyerinde karar alma mekanizmalarını ölçen Adil İşlem Ölçeği (Formal Procedure) altı 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 (Interactional Justice) dokuz maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler, çalışan bireylerin kendi ihtiyaçlarının dikkate ne kadar alındığını hissettiklerini ve iş kararları için tutarlı açıklamanın ne kadar yapıldığını ölçmektedir. Örgütsel Adalet Ölçeği toplam 20 maddeden oluşmakta, 5 basamaklı yanıt çizelgesi üzerinden değerlendirilmekte ve her biri örgütsel

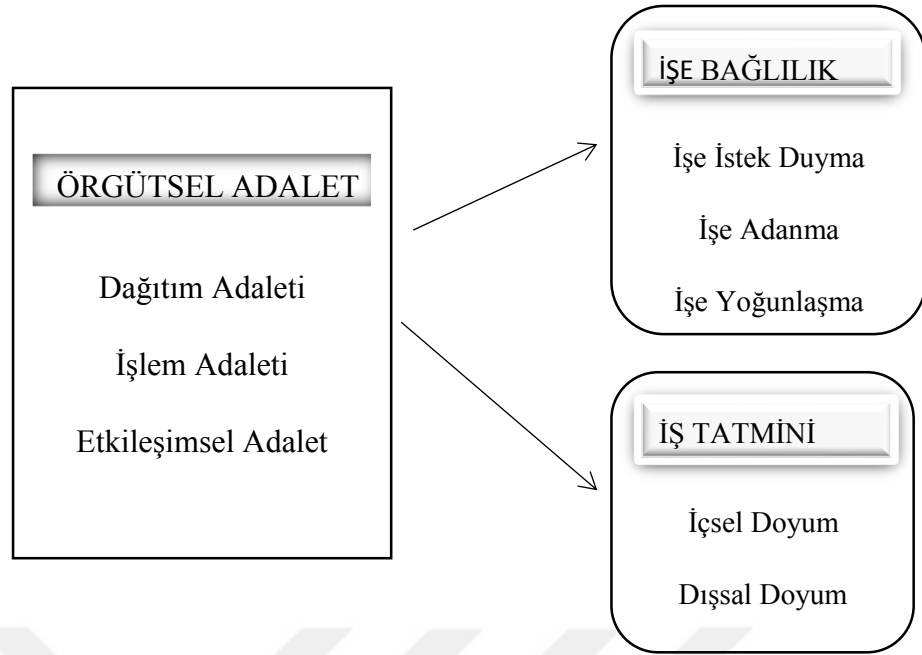
adaletin bir boyutuna ait olmak üzere üç ayrı toplam puan elde edilmektedir (Yıldırım, 2007: 264).

Örgütsel Adalet Ölçeğinin alt boyutlarının Türkçe formunun Cronbach Alpha katsayıları, Adil Dağıtım 0.81, Adil İşlem 0.89 ve Adil Etkileşim 0.95'tir. (Yıldırım, 2007: 264). Ölçeğin orijinal İngilizce formu için Cronbach Alpha güvenirlik katsayıları ise Adil Dağıtım 0.74, Adil İşlem 0.85 ve Adil Etkileşim 0.92 olduğu belirtilmektedir (Niehoff ve Moorman, 1993: 537).

## 2.5. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırmada, çalışanların örgütsel adalet algılarının işe bağlılık ve iş tatminleri üzerine çeşitli değişkenler (cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, deneyimi) aracılığıyla inceleme yapılacak ve örgütsel adalet algılarının, çalışanlar açısından işe bağlılıklarına ve işten tatmin oluşlarına nasıl bir etkisi olduğu araştırılacaktır. Araştırmaya yönelik hazırlanan model aşağıdaki gibidir;

### Şekil 18: Araştırmanın Modeli



Model'e bakıldığında görüldüğü üzere Örgütsel Adalet'in hem İşe Bağlılık, hem de İş Tatminine yönelik etkilerinin incelenmesi oklarla gösterilmiştir.

Örgütsel Adaletin kendi üç alt boyutu (dağıtım, işlem, etkileşim) ile ilk olarak İşe Bağlılığa ve alt boyutlarına (işe istek duyma, işe adanma, işe yoğunlaşma) akabinde İş Tatminine ve alt boyutlarına (içsel doyum, dışsal doyum) göre nasıl bir etki içinde olduğu araştırılacaktır. Daha sonra elde edilen sonuçlar yorumlanarak, öneriler yapılacaktır.

## 2.6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın amacı doğrultusunda belirlenen hipotezler aşağıda gösterilmiştir. Aynı zamanda hipotezlerin test edilebilmesi amacıyla çalışmada boyutlar bazında da inceleme yapılmıştır.

1. H<sub>1</sub>: Çalışanların örgütsel adalet algıları çeşitli değişkenlere göre (yaş, cinsiyet, deneyim) farklılaşmaktadır.

2. H<sub>1</sub>: Çalışanların işe bağlılıkları çeşitli değişkenlere göre (yaş, cinsiyet, deneyim) farklılaşmaktadır.
3. H<sub>1</sub>: Çalışanların iş tatminleri çeşitli değişkenlere göre (yaş, cinsiyet, deneyim) farklılaşmaktadır.
4. H<sub>1</sub>: Çalışanların örgütsel adalet algılarının işe bağlılıkları üzerinde etkisi vardır.
5. H<sub>1</sub>: Çalışanların örgütsel adalet algılarının iş tatminleri üzerinde etkisi vardır.

## 2.7. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırma için toplanan bütün veriler, SPSS 22.0 versiyon programı aracılığıyla analize tabi tutulmuştur. Ölçeklerin içsel güvenilirliği (tutarlılığı) ölçeklere yönelik Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları hesaplanarak test edilmiştir, akabinde analiz sonrası her bir ölçeğin madde korelasyonlarına bakılarak, çıkarılması gereken ifadeler var mıdır - yok mudur kontrol edilmiştir. Daha sonra yapısal geçerlilik testi için ölçeklere faktör analizi (uygulanabilirliğine dair Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği katsayıları hesaplanmıştır) uygulanmıştır.

Araştırmanın evrenini oluşturan çalışanların demografik özelliklerini özetlemek açısından değişkenlerin frekans (N) ve yüzdeleri (%) hesaplanmıştır. Araştırmada kullanılan örgütsel adalet ölçeği, işe bağlılık ölçeği ve iş tatmini ölçeklerinin alt boyut ve maddelerinin ortalama puanları ( $\bar{x}$ ) ve standart sapmaları (ss) hesaplanmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel adalet algılarında, işe bağlılıklarında ve iş tatminlerinde; cinsiyet, yaş ve deneyim süresi ile ilgili konularda anlamlı bir farklılaşma olup olmadığına dair ilişkisiz

(bağımsız) gruplar t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır (demografik değişkenlerden çalışanların “eğitim seviyesi” analize dâhil edilmemiştir, çünkü bütün adayların eğitimi Lisansüstü ’dür).

Çalışanların örgütsel adalet algılarında, işe bağlılıklarında ve iş tatminlerinde; cinsiyet, yaş ve deneyim süresi ile ilgili konularda anlamlı bir farklılaşma olduğundaysa, değişkenlerin hangi grupları arasında farklılık gösterdiğini araştırmaya yönelik olarak LSD ve Tukey testi uygulanmıştır.

Değişkenler arasındaki ilişkiler ilk olarak pearson korelasyon analiziyle incelenmiş, akabinde örgütsel adaletin ve örgütsel adalet boyutlarının önce işe bağlılık sonra iş tatmini üzerindeki etkisinin saptanması için regresyon analizi yapılmıştır.

### **2.7.1. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik ve Geçerlilik**

Araştırmanın başlangıcında ilk olarak ölçeklerin içsel güvenilirliği (tutarlılığı) Cronbach Alpha güvenilirlik katsayılarının hesaplanmasıyla test edilmiştir. Örgütsel adalet ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,97’dir. İşe bağlılık ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,93 ve iş tatmini ölçeğinin güvenilirlik katsayısı ise 0,91’dir. Cronbach Alpha değerlerine göre (0,40’ın altındaki rakamlar ölçeğin güvenilir olmadığı anlamına gelir) elde edilen katsayı rakamları, ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduklarını göstermektedir. Boyutlara ilişkin güvenilirlik katsayıları ise yine Cronbach Alpha değerlerinin belirlediği 0,60 güvenilirlik katsayı aralığının üzerinde olduğundan boyutlara ilişkin elde edilen sonuçlar da oldukça güvenilir düzeyde olduklarını göstermektedir. Her bir ölçeğin ve boyutlarının güvenilirlik katsayılarının bulunduğu tablo aşağıda gösterilmiştir.

**Tablo 7: Ölçeklere ve Ölçek Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Katsayıları**

| <b>Güvenilirlik Katsayısı<br/>(Cronbach Alpha)</b> |      |
|--|------|
| <b>ÖRGÜTSEL ADALET</b>                             | 0,97 |
| Dağıtım Adaleti                                    | 0,87 |
| İşlem Adaleti                                      | 0,90 |
| Etkileşim Adaleti                                  | 0,95 |
| <b>İŞE BAĞLILIK</b>                                | 0,93 |
| İşe İstek Duyuma                                   | 0,81 |
| İşe Adanma   | 0,88 |
| İşe Yoğunlaşma                                     | 0,85 |
| <b>İŞ TATMİNİ</b>                                  | 0,91 |
| İçsel Doyum  | 0,92 |
| Dışsal Doyum                                       | 0,73 |

Güvenilirlikleri saptamak amacıyla tüm ifadelerin toplam puanla ilgili korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Ölçeklerde yer alan ifadelerin ölçekte kalabilmesinin gerekliliği olarak toplam puan ile ifade puanları arasındaki korelasyon katsayısının 0,20 ve üzerinde olması gerekmektedir. Örgütsel adalet ifadelerine yönelik toplam puan ve ifade puanları arasındaki korelasyon katsayıları Tablo 8’de paylaşılmıştır. Tablo 8’e bakıldığında ölçekteki ifadelerin korelasyon katsayılarının 0,20’den fazla olduğu görülmekte, bu sebeple de ölçekten çıkarılması gereken ifade bulunmamaktadır. Tablo 8 aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 8: Örgütsel Adalet İfadelerine Yönelik Toplam Puan ve İfade Puanları Arasındaki Korelasyon Katsayıları**

| <b>İFADELER</b>   | <b>Korelasyon Katsayıları</b> |
|-------------------|-------------------------------|
| Dağıtım Adaleti 1 | 0,662                         |



|                     |       |
|---------------------|-------|
| Dağıtım Adaleti 2   | 0,714 |
| Dağıtım Adaleti 3   | 0,818 |
| Dağıtım Adaleti 4   | 0,804 |
| Dağıtım Adaleti 5   | 0,814 |
| İşlem Adaleti 1     | 0,598 |
| İşlem Adaleti 2     | 0,760 |
| İşlem Adaleti 3     | 0,830 |
| İşlem Adaleti 4     | 0,830 |
| İşlem Adaleti 5     | 0,836 |
| İşlem Adaleti 6     | 0,775 |
| Etkileşim Adaleti 1 | 0,674 |
| Etkileşim Adaleti 2 | 0,715 |
| Etkileşim Adaleti 3 | 0,837 |
| Etkileşim Adaleti 4 | 0,857 |
| Etkileşim Adaleti 5 | 0,855 |
| Etkileşim Adaleti 6 | 0,832 |
| Etkileşim Adaleti 7 | 0,867 |
| Etkileşim Adaleti 8 | 0,850 |
| Etkileşim Adaleti 9 | 0,848 |

Aşağıda Tablo 9’da işe bağlılığa ilişkin toplam puan ve ifade puanları arasındaki korelasyon katsayılarına yer verilmiştir. Tablo 9’a bakıldığında ölçekteki ifadelerin korelasyon katsayıları 0,20’den fazla olmasından sebeple ölçekten çıkarılması gereken ifade yoktur.

**Tablo 9: İşe Bağlılık İfadelerine Yönelik Toplam Puan ve İfade Puanları Arasındaki Korelasyon Katsayıları**

| İFADELER          | Korelasyon Katsayıları |
|-------------------|------------------------|
| İşe İstek Duyma 1 | 0,771                  |
| İşe İstek Duyma 2 | 0,779                  |
| İşe İstek Duyma 3 | 0,776                  |
| İşe İstek Duyma 4 | 0,511                  |

|                   |       |
|-------------------|-------|
| İşe İstek Duyma 5 | 0,803 |
| İşe İstek Duyma 6 | 0,475 |
| İşe Adanma 1      | 0,722 |
| İşe Adanma 2      | 0,799 |
| İşe Adanma 3      | 0,862 |
| İşe Adanma 4      | 0,652 |
| İşe Adanma 5      | 0,629 |
| İşe Yoğunlaşma 1  | 0,774 |
| İşe Yoğunlaşma 2  | 0,620 |
| İşe Yoğunlaşma 3  | 0,745 |
| İşe Yoğunlaşma 4  | 0,670 |
| İşe Yoğunlaşma 5  | 0,691 |
| İşe Yoğunlaşma 6  | 0,682 |

Aşağıda son ölçek için (Tablo 10) iş tatminine ilişkin toplam puan ve ifade puanları arasındaki korelasyon katsayıları verilmiştir. Tablo 10'a bakıldığında ölçekteki ifadelerin korelasyon katsayıları 0,20'den fazla olmasından dolayı ölçekten çıkarılması gereken ifade bulunmamaktadır.

**Tablo 10: İş Tatmini İfadelerine Yönelik Toplam Puan ve İfade Puanları Arasındaki Korelasyon Katsayıları**

| İFADELER      | Korelasyon Katsayıları |
|---------------|------------------------|
| İçsel Doyum 1 | 0,669                  |
| İçsel Doyum 2 | 0,675                  |
| İçsel Doyum 3 | 0,690                  |
| İçsel Doyum 4 | 0,628                  |
| İçsel Doyum 5 | 0,655                  |

|                |       |
|----------------|-------|
| İçsel Doyum 6  | 0,595 |
| İçsel Doyum 7  | 0,678 |
| İçsel Doyum 8  | 0,666 |
| İçsel Doyum 9  | 0,809 |
| İçsel Doyum 10 | 0,710 |
| İçsel Doyum 11 | 0,733 |
| İçsel Doyum 12 | 0,728 |
| Dışsal Doyum 1 | 0,692 |
| Dışsal Doyum 2 | 0,467 |
| Dışsal Doyum 3 | 0,691 |
| Dışsal Doyum 4 | 0,630 |
| Dışsal Doyum 5 | 0,723 |
| Dışsal Doyum 6 | 0,602 |
| Dışsal Doyum 7 | 0,694 |
| Dışsal Doyum 8 | 0,552 |

### 2.7.2. Ölçeklere İlişkin Faktör Analizi

Çalışmanın devamında içsel tutarlılık testinin ve madde korelasyon analizinin ardından ölçeklerin yapısal geçerliliği faktör analizi ile teste tabi tutulmuştur.

Faktör analizinin uygulanabilirliğine ilişkin test edilen Kaiser-MeyerOlkin örneklem yeterliliği katsayıları ve Barlett küresellik testi sonuçları yeterli düzeyde olduğu görülmüştür.

Örgütsel adalet ölçeği için KMO yeterlilik katsayısı 0,960 (sig. 0,00), işe bağlılık ölçeği için KMO yeterlilik katsayısı 0,933 (sig. 0,00) ve iş tatmini ölçeği

için KMO yeterlilik katsayısı 0,928 (sig. 0,00) şeklindedir. Elde edilen sonuçlar, sosyal bilimler alanında beklenen değeri (0,60 değeri arzulanan min. değerdir) karşıladığından ölçeklerimize yönelik değişkenlerin, analize uygunluğu bakımından oldukça iyi seviyede olduğu söylenebilir. 0,05 anlamlılık derecesine göre de anlamlı olarak saptanmıştır. Barlett küresellik testi, değişkenler arasında faktör analizini gerçekleştirmeye yeterli düzeyde bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerden örgütsel adalet ölçeğinin üç boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaletidir.

Örgütsel adalet ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizinin sonucunda her boyutun ayrı ayrı tek faktör altında toplandığı gözlenmiştir. Bu doğrultuda ifadelerin dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti boyutları altında toplandığı, ifadelerin orijinal ölçeğe uygun şekilde dağılım gösterdiği tespit edilmiştir.

Örgütsel adalet ölçeğinin boyutlarına ilişkin faktör yükleri aşağıda Tablo 11’de gösterilmiştir.

**Tablo 11: Örgütsel Adalet Ölçeğine Yönelik İfadelerin Faktör Yükleri**

| İFADELER          | Faktör Yükleri |
|-------------------|----------------|
| Dağıtım Adaleti 1 | 0,677          |
| Dağıtım Adaleti 2 | 0,754          |
| Dağıtım Adaleti 3 | 0,785          |
| Dağıtım Adaleti 4 | 0,772          |
| Dağıtım Adaleti 5 | 0,771          |
| İşlem Adaleti 1   | 0,436          |
| İşlem Adaleti 2   | 0,830          |
| İşlem Adaleti 3   | 0,895          |

|                     |       |
|---------------------|-------|
| İşlem Adaleti 4     | 0,865 |
| İşlem Adaleti 5     | 0,831 |
| İşlem Adaleti 6     | 0,783 |
| Etkileşim Adaleti 1 | 0,575 |
| Etkileşim Adaleti 2 | 0,623 |
| Etkileşim Adaleti 3 | 0,821 |
| Etkileşim Adaleti 4 | 0,900 |
| Etkileşim Adaleti 5 | 0,876 |
| Etkileşim Adaleti 6 | 0,850 |
| Etkileşim Adaleti 7 | 0,900 |
| Etkileşim Adaleti 8 | 0,885 |
| Etkileşim Adaleti 9 | 0,855 |

İşe bağlılık ölçeğine yönelik yapılan faktör analizi sonucunda ifadelerin orijinal ölçekle uyduğu aynı zamanda işe istek duyma, işe adanma ve işe yoğunlaşma olmak üzere üç boyut altında toplandığı görülmüştür. İfadeler bu haliyle ölçeğe uygun şekilde dağılmaktadır. Ölçeğe ilişkin faktör yükleri aşağıda Tablo 12’de gösterilmiştir.

**Tablo 12: İşe Bağlılık Ölçeğine Yönelik İfadelerin Faktör Yükleri**

| İFADELER          | Faktör Yükleri |
|-------------------|----------------|
| İşe İstek Duyma 1 | 0,832          |
| İşe İstek Duyma 2 | 0,828          |
| İşe İstek Duyma 3 | 0,787          |
| İşe İstek Duyma 4 | 0,734          |
| İşe İstek Duyma 5 | 0,431          |
| İşe İstek Duyma 6 | 0,385          |

|                  |       |
|------------------|-------|
| İşe Adanma 1     | 0,880 |
| İşe Adanma 2     | 0,878 |
| İşe Adanma 3     | 0,797 |
| İşe Adanma 4     | 0,696 |
| İşe Adanma 5     | 0,609 |
| İşe Yoğunlaşma 1 | 0,819 |
| İşe Yoğunlaşma 2 | 0,757 |
| İşe Yoğunlaşma 3 | 0,756 |
| İşe Yoğunlaşma 4 | 0,669 |
| İşe Yoğunlaşma 5 | 0,637 |
| İşe Yoğunlaşma 6 | 0,571 |

İş tatmini ölçeğine yönelik yapılan faktör analizi sonucunda ifadelerin orijinal ölçekle uyduğu aynı zamanda içsel doyum ve dışsal doyum olmak üzere iki boyut altında toplandığı görülmüştür. Bu oluşuma göre iş tatmini ölçeği iki boyut altında incelenmiştir. Ölçeğe ilişkin faktör yükleri aşağıda

Tablo 13'te gösterilmiştir.

**Tablo 13: İş Tatmini Ölçeğine Yönelik İfadelerin Faktör Yükleri**

| İFADELER      | Faktör Yükleri |
|---------------|----------------|
| İçsel Doyum 1 | 0,822          |
| İçsel Doyum 2 | 0,777          |
| İçsel Doyum 3 | 0,751          |
| İçsel Doyum 4 | 0,732          |
| İçsel Doyum 5 | 0,714          |
| İçsel Doyum 6 | 0,681          |

|                |       |
|----------------|-------|
| İçsel Doyum 7  | 0,671 |
| İçsel Doyum 8  | 0,671 |
| İçsel Doyum 9  | 0,637 |
| İçsel Doyum 10 | 0,624 |
| İçsel Doyum 11 | 0,612 |
| İçsel Doyum 12 | 0,602 |
| Dışsal Doyum 1 | 0,610 |
| Dışsal Doyum 2 | 0,372 |
| Dışsal Doyum 3 | 0,772 |
| Dışsal Doyum 4 | 0,598 |
| Dışsal Doyum 5 | 0,726 |
| Dışsal Doyum 6 | 0,562 |
| Dışsal Doyum 7 | 0,664 |
| Dışsal Doyum 8 | 0,593 |

Yapılan toplam puan ve ifade puan analizleri ile faktör analizleri sonrası ölçeklerden çıkarılacak herhangi bir ifadenin bulunmadığı ve bu haliyle ifadelerin, ölçeğin orijinal haline uygun şekilde dağıldığı belirlenmiştir. Bu sebeple de ölçeklerin güvenilirlik katsayılarının tekrardan hesaplanmasına gerek duyulmamıştır.

### 2.7.3. Değişkenlere İlişkin Ortalama Değerler

Örgütsel adalet ölçeğine yönelik ortalama değer 3,07 olup, bu değişkenin ifadelerine yönelik ortalama değerler 2,99 ile 3,20 arasında değişmektedir (Tablo

14'te gösterilmiştir). Değişkenin ortalama değerine bakıldığında katılımcıların çalışma ortamında örgütsel adaletin varlığına ilişkin ortalama düzeyde olumlu düşündükleri söylenebilir.

İşe bağlılık değişkenine yönelik ortalama değer 3,84 olup, bu değişkenin ifadelerine yönelik ortalama değerler 3,63 ile 4,11 arasında değişmektedir. (Tablo 14'te gösterilmiştir) Bu rakamlara bakılarak katılımcıların, çalışma ortamında işverenlerine ve yöneticilerine güven duydukları ifade edilebilir.

İş tatmini değişkenine yönelik ortalama değer 3,66 olup, bu değişkenin ifadelerine yönelik ortalama değerler 3,53 ile 3,75 arasında değişmektedir. (Tablo 14'te gösterilmiştir) Bu sonuçlar ışığında, çalışanların yaptıkları işten genel olarak tatmin oldukları ifade edilebilir.

**Tablo 14: Değişkenler ve Boyutlara Yönelik Ortalamalar ve Standart Sapmalar**

|                        | <b>ORTALAMA</b> | <b>STANDART SAPMA</b> |
|------------------------|-----------------|-----------------------|
| <b>ÖRGÜTSEL ADALET</b> | 3,07            | 0,88                  |
| Dağıtım Adaleti        | 3,07            | 0,91                  |
| İşlem Adaleti          | 2,95            | 0,95                  |
| Etkileşim Adaleti      | 3,15            | 0,91                  |
| <b>İŞE BAĞLILIK</b>    | 3,84            | 0,68                  |
| İşe İstek Duyuma       | 3,82            | 0,69                  |
| İşe Adanma             | 4,11            | 0,76                  |
| İşe Yoğunlaşma         | 3,63            | 0,78                  |



|                   |      |      |
|-------------------|------|------|
| <b>İŞ TATMİNİ</b> | 3,66 | 0,72 |
| İçsel Doyum       | 3,75 | 0,72 |
| Dışsal Doyum      | 3,53 | 0,83 |

Tüm bu sonuçlar ışığında Örgütsel Adalete ilişkin ortalama değer 3,07 olup, standart sapması 0,88'dir. Bu değişkenin alt boyutlarına yönelik ortalama değer ve standart sapma sonuçları ise şöyledir; "dağıtım adaleti" ortalama değeri 3,07 / standart sapması 0,99 , "işlem adaleti" ortalama değeri 3,20 / standart sapması 0,95 , "etkileşim adaleti" ortalama değeri 2,99 / standart sapması 0,88'dir.

İşe Bağlılığa ilişkin ortalama değer 3,84 olup, standart sapması 0,68'dir. Bu değişkenin alt boyutlarına yönelik ortalama değer ve standart sapma sonuçları ise şöyledir; "işe istek duyma" ortalama değeri 3,82 / standart sapması 0,69 , "işe adanma" ortalama değeri 4,11 / standart sapması 0,76 , "işe yoğunlaşma" ortalama değeri 3,63 / standart sapması 0,78'dir.

Son olarak da İş Tatminine ilişkin ortalama değer 3,66 olup, standart sapması 0,72'dir. Bu değişkenin alt boyutlarına yönelik ortalama değer ve standart sapma sonuçları ise şöyledir; "içsel doyum" ortalama değeri 3,75 / standart sapması 0,72 ve "dışsal doyum" ortalama değeri 3,53 / standart sapması 0,83'tür.

## **2.8. VERİLERİN BULGULARI**

Bu bölümde araştırmaya konu olan çalışan bireylerin genel yapısını belirlemeye yönelik tanıtıcı frekans tabloları ve yüzde dağılımları, ankete verilen

demografik cevaplar (Yaşa göre, cinsiyete göre ve deneyimine göre) doğrultusunda her değişken boyutu için ayrı ayrı t-testleri ve ANOVA analizleri (farklılıklar testleri), değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklamak üzere korelasyon testleri, bağımlı değişkenin diğer değişkenler üzerindeki etkisini açıklamaya yönelik regresyon analizlerine yer verilmiştir.

### 2.8.1. Araştırmaya Konu Olan Çalışanların Demografik Dağılımlarına İlişkin Bulgular

Araştırmanın evrenini oluşturan çalışan gruba yönelik demografik bilgilerin tanıtıcı frekans ve yüzde dağılımları aşağıda tablo olarak gösterilmiştir.

**Tablo 15: Çalışanların Demografik Özelliklerine Yönelik Frekans ve Yüzde Dağılımları (N=222)**

| DEĞİŞKEN      | GRUPLAR       | f   | %     | Geçerli % | Yığılmalı % |
|---------------|---------------|-----|-------|-----------|-------------|
| CİNSİYET      | Erkek         | 107 | 48,2  | 48,2      | 48,2        |
|               | Kadın         | 115 | 51,8  | 51,8      | 100         |
| YAŞ           | 18-25         | 36  | 16,2  | 16,2      | 16,2        |
|               | 26-33         | 99  | 44,6  | 44,6      | 60,8        |
|               | 34-41         | 51  | 23,0  | 23,0      | 83,8        |
|               | 42 ve üzeri   | 36  | 16,2  | 16,2      | 100,0       |
| EĞİTİM DURUMU | Lisansüstü    | 222 | 100,0 | 100,0     | 100,0       |
|               | Lisans        | -   | -     | -         | -           |
|               | 1 Yıldan Az   | 15  | 6,8   | 6,8       | 6,8         |
|               | 1-5 Yıldan Az | 88  | 39,6  | 39,6      | 46,4        |

|         |               |    |      |      |       |
|---------|---------------|----|------|------|-------|
| DENEYİM | 5-10 Yıdan Az | 58 | 26,1 | 26,1 | 72,5  |
|         | 10+           | 61 | 27,5 | 27,5 | 100,0 |

Tablo 15’te araştırmaya katılan katılımcıların ankette cevapladıkları demografik bilgilerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları verilmiştir.

Tablodan edindiğimiz bilgilere göre ankete katılan katılımcıların % 48,2’si erkek, %51,8’i ise kadındır. Yani ankete toplamda 222 kişi katılmış ve bunlardan 107’si erkek, 115 tanesi ise kadındır.

Araştırmaya katılan çalışanların büyük çoğunluğunu “26-33” yaş aralığı almaktadır. Araştırmaya “18-25” yaş aralığında 36 kişi (%16,2), “26-33” yaş aralığında 99 kişi (%44,6), “34-41” yaş aralığında 51 kişi (%23,0) ve “42 ve üzeri” yaş aralığında 36 kişi (%16,2) katılmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların hepsi, eğitim durumu olarak “Lisansüstü” seviyesindedir.

Araştırmaya katılan çalışanların kıdem sürelerine bakıldığında ise; 15’i “1 Yıdan Az” seçeneğini, 88’i “1-5 Yıdan Az” seçeneğini, 58’i “5-10 Yıdan Az” seçeneğini ve 61’i “10+” seçeneğini işaretlemiştir. Ankete çoğunlukla iş dünyasında deneyimli kişilerin katıldığı söylenebilmektedir. Oransal olarak ifade edildiğinde ise; ankete katılanların %6,8’i max. 1 yıldır çalıştıklarını, %39,6’sı 1 yıldan çok 5 yıldan az bir süredir çalıştıklarını, %26,1’i 5 yıldan çok 10 yıldan az bir süredir çalıştıklarını, %27,5’i ise 10 yılı aşkın süredir çalıştıklarını ifade etmişlerdir.

## 2.8.2. Çalışanların rgtsel Adalet Algılarına İlişkin Bulgular

Bu bölüm, çalışanların örgütsel adalet algılarının çeşitli değişkenler bakımından (cinsiyet, yaş ve deneyim süresi) anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğine yönelik bulguları kapsamaktadır. Yapılan istatistik-i analizler, demografik (kişisel özellikler) grupların normallik dağılımına uygun olarak, parametrik (t-test ve tek yönlü varyans analizi – ANOVA) teknikler kullanılarak analize tabi tutulmuştur.

### 2.8.2.1. Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular

Çalışanların Örgütsel Adalet algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere yapılan t-testi sonucu Tablo 16’da paylaşılmıştır. Çalışanların erkek ve kadın olmasının dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti alt boyutları ve örgütsel adalet algılamaları değişkenine göre herhangi bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

**Tablo 16: Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik t-testi**

| Boyutlar ve Ölçek | Cinsiyet | n   | Ort. ( $\bar{x}$ ) | ss   | S <sub>h</sub> | t      | t-test |       |
|-------------------|----------|-----|--------------------|------|----------------|--------|--------|-------|
|                   |          |     |                    |      |                |        | sd     | p     |
| Dağıtım Adaleti   | Erkek    | 107 | 3,01               | 0,91 | 0,88           | -0,771 | 220    | 0,442 |
|                   | Kadın    | 115 | 3,11               | 0,92 | 0,86           |        |        |       |
|                   | Erkek    | 107 | 2,86               | 0,89 | 0,86           | -1,318 | 220    | 0,189 |

|                        |       |     |      |      |      |        |     |       |
|------------------------|-------|-----|------|------|------|--------|-----|-------|
| İşlem Adaleti          | Kadın | 115 | 3,03 | 0,99 | 0,93 |        |     |       |
| Etkileşim Adaleti      | Erkek | 107 | 3,07 | 0,89 | 0,86 | -1,208 | 220 | 0,228 |
|                        | Kadın | 115 | 3,22 | 0,93 | 0,86 |        |     |       |
| <b>ÖRGÜTSEL ADALET</b> | Erkek | 107 | 2,99 | 0,85 | 0,81 | -1,182 | 220 | 0,238 |
|                        | Kadın | 115 | 3,13 | 0,92 | 0,85 |        |     |       |

Dağıtım Adaleti alt boyutunun cinsiyet bakımından anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur (  $t = -0,77$  ve  $p > 0,05$ ). İşlem Adaleti alt boyutunun cinsiyet bakımından anlamlı bir farklılık göstermediği (  $t = -1,32$  ve  $p > 0,05$ ), aynı şekilde Etkileşim Adaleti alt boyutunun cinsiyet bakımından anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur (  $t = -1,21$  ve  $p > 0,05$ ). Alt boyutların tamamını içeren Örgütsel Adalet değişkeninin de cinsiyet bakımından anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur (  $t = -1,18$  ve  $p > 0,05$ ).

#### 2.8.2.2. Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Yaş Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların yaşlarına göre örgütsel adalet algılamalarının, anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği ANOVA testi ile incelenmiştir. Çalışanların dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti alt boyutları ve örgütsel adalet algılamalarının, yaş değişkenine göre anlamlı farklılıkları görülmemiştir (Tablo 17).

**Tablo 17: Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Yaş Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik ANOVA Testi (N=222)**

| Boyutlar ve Ölçek | Yaş | n | Ort. ( $\bar{x}$ ) | ss | S <sub>h</sub> | ANOVA |   |
|-------------------|-----|---|--------------------|----|----------------|-------|---|
|                   |     |   |                    |    |                | f     | p |

|                            |             |    |      |      |      |       |       |
|----------------------------|-------------|----|------|------|------|-------|-------|
| Dağıtım<br>Adaleti         | 18-25       | 36 | 2,91 | 0,90 | 0,15 | 0,724 | 0,538 |
|                            | 26-33       | 99 | 3,07 | 0,94 | 0,95 |       |       |
|                            | 34-41       | 51 | 3,07 | 0,80 | 0,11 |       |       |
|                            | 42 ve üzeri | 36 | 3,22 | 0,99 | 0,16 |       |       |
| İşlem<br>Adaleti           | 18-25       | 36 | 3,04 | 0,94 | 0,16 | 0,326 | 0,806 |
|                            | 26-33       | 99 | 2,97 | 0,99 | 0,10 |       |       |
|                            | 34-41       | 51 | 2,86 | 0,89 | 0,12 |       |       |
|                            | 42 ve üzeri | 36 | 2,90 | 0,95 | 0,16 |       |       |
| Etkileşim<br>Adaleti       | 18-25       | 36 | 3,15 | 0,90 | 0,15 | 0,173 | 0,915 |
|                            | 26-33       | 99 | 3,18 | 0,94 | 0,10 |       |       |
|                            | 34-41       | 51 | 3,07 | 0,84 | 0,12 |       |       |
|                            | 42 ve üzeri | 36 | 3,19 | 0,96 | 0,16 |       |       |
| <b>ÖRGÜTSEL<br/>ADALET</b> | 18-25       | 36 | 3,05 | 0,87 | 0,15 | 0,126 | 0,944 |
|                            | 26-33       | 99 | 3,09 | 0,92 | 0,09 |       |       |
|                            | 34-41       | 51 | 3,00 | 0,81 | 0,11 |       |       |
|                            | 42 ve üzeri | 36 | 3,11 | 0,93 | 0,15 |       |       |

Çalışanların yaşlarının, onların dağıtım adaleti algıları bakımından anlamlı bir farklılık göstermediği ( $F=0,724$  ve  $p > 0,05$ ) yapılan analizler sonucunda tespit edilmiştir. Çalışanların yaşlarının, onların işlem adaleti algıları bakımından da anlamlı bir farklılık göstermediği ( $F=0,326$  ve  $p > 0,05$ ) yapılan analizler sonucunda tespit edilmiştir. Ve yine çalışanların yaşlarının, onların

etkileşim adaleti algıları bakımından da anlamlı bir farklılık göstermediği (F=0,173 ve  $p > 0,05$ ) yapılan analizler sonucunda tespit edilmiştir. Son olarak, çalışanların yaşları bakımından örgütsel adalet algılarına bakıldığında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (F=0,126 ve  $p > 0,05$ ).

### 2.8.2.3. Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Deneyim Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların iş hayatındaki deneyimlerine yönelik tutumlarının, örgütsel adalet algılamalarında anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığına yönelik ANOVA testi yapılmıştır. Çalışanların dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti alt boyutları ve örgütsel adalet algılamalarında anlamlı farklılıklar olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 18).

**Tablo 18: Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Deneyim Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik ANOVA testi**

| Boyutlar ve Ölçek | Deneyim       | n  | Ort. ( $\bar{x}$ ) | ss   | S <sub>h</sub> | ANOVA |       |
|-------------------|---------------|----|--------------------|------|----------------|-------|-------|
|                   |               |    |                    |      |                | f     | p     |
| Dağıtım Adaleti   | 1 Yıdan Az    | 15 | 3,09               | 0,65 | 0,17           | 0,311 | 0,817 |
|                   | 1-5 Yıdan Az  | 88 | 3,08               | 0,98 | 0,10           |       |       |
|                   | 5-10 Yıdan Az | 58 | 2,97               | 0,84 | 0,11           |       |       |

|                        |               |    |      |      |      |       |       |
|------------------------|---------------|----|------|------|------|-------|-------|
|                        | 10+           | 61 | 3,13 | 0,94 | 0,12 |       |       |
| İşlem Adaleti          | 1 Yıdan Az    | 15 | 2,88 | 0,71 | 0,18 | 0,548 | 0,650 |
|                        | 1-5 Yıdan Az  | 88 | 3,04 | 0,99 | 0,11 |       |       |
|                        | 5-10 Yıdan Az | 58 | 2,84 | 0,93 | 0,12 |       |       |
|                        | 10+           | 61 | 2,93 | 0,96 | 0,12 |       |       |
| Etkileşim Adaleti      | 1 Yıdan Az    | 15 | 3,25 | 0,68 | 0,18 | 0,080 | 0,971 |
|                        | 1-5 Yıdan Az  | 88 | 3,16 | 0,96 | 0,10 |       |       |
|                        | 5-10 Yıdan Az | 58 | 3,14 | 0,83 | 0,11 |       |       |
|                        | 10+           | 61 | 3,13 | 0,96 | 0,12 |       |       |
| <b>ÖRGÜTSEL ADALET</b> | 1 Yıdan Az    | 15 | 3,10 | 0,63 | 0,16 | 0,147 | 0,931 |
|                        | 1-5 Yıdan Az  | 88 | 3,10 | 0,94 | 0,10 |       |       |
|                        | 5-10 Yıdan Az | 58 | 3,00 | 0,83 | 0,11 |       |       |
|                        | 10+           | 61 | 3,06 | 0,92 | 0,12 |       |       |

Çalışanların iş hayatındaki deneyimlerinin, onların dağıtım adaleti algıları bakımından anlamlı bir farklılık göstermediği ( $F=0,311$  ve  $p > 0,05$ ) yapılan analizlerle görülmüştür. Çalışanların iş hayatındaki deneyimlerinin, onların işlem adaleti algıları bakımından da anlamlı bir farklılık göstermediği ( $F=0,548$  ve  $p > 0,05$ ) yapılan analizler sonucunda tespit edilmiştir. Ve yine çalışanların iş hayatındaki deneyimlerinin, onların etkileşim adaleti algıları bakımından da anlamlı bir farklılık göstermediği ( $F=0,080$  ve  $p > 0,05$ ) yapılan analizlerle görülmüştür. Son olarak, çalışanların iş hayatındaki deneyimleri bakımından örgütsel adalet algıları incelendiğinde anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür ( $F=0,147$  ve  $p > 0,05$ ).



Çalışanların örgütsel adalet algılarının çeşitli değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan inceleme sonucunda; cinsiyet, yaş ve deneyim değişkenleri açısından bir farklılık göstermediği görülmüştür. Bu sebeple araştırmanın 1. Hipotezi olan  $H_1$  hipotezi reddedilmiştir.

### 2.8.3. Çalışanların İşe Bağlılıklarına İlişkin Bulgular

Çalışanların işe bağlılıklarının çeşitli değişkenler bakımından (cinsiyet, yaş ve deneyim süresi) anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğine yönelik bulgulara bu bölümde yer verilmiştir. Yapılan istatistik-i analizler, demografik (kişisel özellikler) grupların normallik dağılımına uygun olarak, parametrik (t-test ve tek yönlü varyans analizi – ANOVA) teknikler kullanılarak analize tabi tutulmuştur.

#### 2.8.3.1. Çalışanların İşe Bağlılıklarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular

Çalışanların İşe olan Bağlılıklarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere yapılan t-testi sonucu Tablo 19’da paylaşılmıştır. Çalışanların erkek ve kadın olmasının; işe istek duyma, işe adanma ve işe yoğunlaşma alt boyutları ve işe bağlılık değişkenine göre herhangi bir farklılık göstermediği yapılan analiz sonucu tespit edilmiştir.

İlgili test sonucuna yönelik tablo, aşağıda paylaşılmıştır.

**Tablo 19: Çalışanların İşe Bağlılıklarının Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik t-testi**

| Boyutlar ve Ölçek | Cinsiyet | n | Ort. ( $\bar{x}$ ) | ss | $S_h$ | t-test |    |   |
|-------------------|----------|---|--------------------|----|-------|--------|----|---|
|                   |          |   |                    |    |       | t      | sd | p |
|                   |          |   |                    |    |       |        |    |   |

|                     |       |     |      |      |      |        |     |       |
|---------------------|-------|-----|------|------|------|--------|-----|-------|
| İşe İstek Duyma     | Erkek | 107 | 3,80 | 0,68 | 0,07 | -0,367 | 220 | 0,714 |
|                     | Kadın | 115 | 3,88 | 0,71 | 0,07 |        |     |       |
| İşe Adanma          | Erkek | 107 | 4,13 | 0,73 | 0,07 | 0,359  | 220 | 0,720 |
|                     | Kadın | 115 | 4,09 | 0,79 | 0,07 |        |     |       |
| İşe Yoğunlaşma      | Erkek | 107 | 3,50 | 0,73 | 0,07 | -2,439 | 220 | 0,016 |
|                     | Kadın | 115 | 3,75 | 0,81 | 0,08 |        |     |       |
| <b>İŞE BAĞLILIK</b> | Erkek | 107 | 3,79 | 0,65 | 0,06 | -0,991 | 220 | 0,323 |
|                     | Kadın | 115 | 3,88 | 0,71 | 0,07 |        |     |       |

İşe İstek Duyma alt boyutunun cinsiyet bakımından anlamlı bir farklılık göstermediği (  $t = -0,37$  ve  $p > 0,05$ ), İşe Adanma alt boyutunun cinsiyet bakımından anlamlı bir farklılık göstermediği (  $t = -0,36$  ve  $p > 0,05$ ), alt boyutların tamamını içeren İşe Bağlılık değişkeninin de cinsiyet bakımından anlamlı bir farklılık göstermediği (  $t = -0,99$  ve  $p > 0,05$ ) ve İşe Yoğunlaşma alt boyutunun ise cinsiyet bakımından anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür (  $t = -2,44$  ve  $p < 0,05$ ). Cinsiyet açısından erkek ile kadın çalışanların işe yoğunlaşmaları bakımından aralarında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

### 2.8.3.2. Çalışanların İşe Bağlılıklarının Yaş Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların yaşlarına göre işe bağlılıklarının, anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik ANOVA testi yapılmıştır. Çalışanların işe istek duyma, işe adanma ve işe yoğunlaşma alt boyutları ile işe bağlılık değişkeninin, yaş değişkenine göre anlamlı farklılıkları olduğu görülmüştür (Tablo 20).

**Tablo 20: Çalışanların İşe Bağlılıklarının Yaş Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik ANOVA testi**

ANOVA

| Boyutlar ve Ölçek | Yaş         | n  | Ort. ( $\bar{x}$ ) | ss   | S <sub>h</sub> | f     | p     |
|-------------------|-------------|----|--------------------|------|----------------|-------|-------|
| İşe İstek Duyma   | 18-25       | 36 | 3,49               | 0,77 | 0,13           | 4,425 | 0,005 |
|                   | 26-33       | 99 | 3,83               | 0,67 | 0,07           |       |       |
|                   | 34-41       | 51 | 3,85               | 0,69 | 0,10           |       |       |
|                   | 42 ve üzeri | 36 | 4,06               | 0,57 | 0,10           |       |       |
| İşe Adanma        | 18-25       | 36 | 3,78               | 0,73 | 0,12           | 3,563 | 0,015 |
|                   | 26-33       | 99 | 4,17               | 0,74 | 0,07           |       |       |
|                   | 34-41       | 51 | 4,07               | 0,74 | 0,10           |       |       |
|                   | 42 ve üzeri | 36 | 4,33               | 0,82 | 0,14           |       |       |
| İşe Yoğunlaşma    | 18-25       | 36 | 3,20               | 0,76 | 0,13           | 6,615 | 0,000 |
|                   | 26-33       | 99 | 3,61               | 0,74 | 0,07           |       |       |
|                   | 34-41       | 51 | 3,71               | 0,80 | 0,11           |       |       |
|                   | 42 ve üzeri | 36 | 3,98               | 0,69 | 0,12           |       |       |
| İŞE BAĞLILIK      | 18-25       | 36 | 3,47               | 0,68 | 0,11           | 5,754 | 0,001 |
|                   | 26-33       | 99 | 3,85               | 0,65 | 0,07           |       |       |
|                   | 34-41       | 51 | 3,86               | 0,69 | 0,10           |       |       |
|                   | 42 ve üzeri | 36 | 4,11               | 0,61 | 0,10           |       |       |

İşe İstek Duyma alt boyutunun yaş bakımından anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur (  $F = 4,43$  ve  $p < 0,05$ ). İşe Adanma alt boyutunun yaş

bakımından anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur (  $F = 3,56$  ve  $p < 0,05$ ). İşe Yoğunlaşma alt boyutunun da yaş bakımından anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur (  $F = 6,62$  ve  $p < 0,05$ ). Alt boyutların tamamını içeren İşe Bağlılık değişkeninin ise yaş bakımından anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur (  $F = 5,75$  ve  $p < 0,05$ ).

ANOVA testi akabinde, yaş değişkeninin işe istek duyma, işe adanma ve işe yoğunlaşma alt boyutları ile işe bağlılık değişkenine ilişkin hangi gruplar arasında anlamlı farklılık olduğunu görmek için Tukey testi yapılmıştır. Testin sonucuna göre yaşları “18-25” yaş olan çalışan grupla “42 ve üzeri” yaş grubu arasında anlamlı farklar bulunmaktadır. “18-25” yaş aralığı grubu ile “26-33” yaş grubu arasında da anlamlı farklar vardır. Ve yine “18-25” yaş aralığı grubu ile “34-41” yaş aralığı grubu arasında da anlamlı farklar bulunmaktadır.

Yaş düzeyi “18-25” yaş olan çalışanların, yaşı “42 ve üzeri” yaş olan çalışanlara göre işe bağlılık algılarının daha az olduğu ifade edilebilir ( $\bar{X}_{18-25}=3,47 < \bar{X}_{42+}=4,11$ ). Öyle ki “18-25” yaş aralığındaki çalışanların işe bağlılık algılarının “42 ve üzeri” yaşa sahip çalışanlara göre ortalama farkı 0,64’tür ve anlamlılık düzeyi 0,05’in altındadır. Yaş düzeyi “18-25” yaş olan çalışanların, yaşı “34-41” yaş olan çalışanlara göre de işe bağlılık algılarının daha az olduğu ifade edilebilir ( $\bar{X}_{18-25}=3,47 < \bar{X}_{34-41}=3,86$ ). Öyle ki “18-25” yaş aralığındaki çalışanların işe bağlılık algılarının “34-41” yaşa sahip çalışanlara göre ortalama farkı 0,39’dur ve anlamlılık düzeyi 0,05’in altındadır. Ve yine yaş düzeyi “18-25” yaş olan çalışanların, yaşı “26-33” yaş olan çalışanlara göre de işe bağlılık algılarının daha az olduğu ifade edilebilmektedir ( $\bar{X}_{18-25}=3,47 < \bar{X}_{26-33}=3,85$ ). Öyle ki “18-25” yaş aralığındaki çalışanların işe bağlılık algılarının “26-33” yaşa sahip çalışanlara göre ortalama farkı 0,38’dir ve anlamlılık düzeyi 0,05’in altındadır.

Yaş düzeyi “18-25” yaş olan çalışanların, yaşı “42 ve üzeri” yaş olan çalışanlara göre işe yönelik istekliliklerinin daha az olduğu ifade edilebilir ( $\bar{X}_{18-25}=3,49 < \bar{X}_{42+}=4,06$ ). Öyle ki “18-25” yaş aralığındaki çalışanların işe yönelik istekliliklerinin “42 ve üzeri” yaşa sahip çalışanlara göre ortalama farkı 0,57’dir

ve anlamlılık düzeyi 0,05'in altındadır. Yaş düzeyi "18-25" yaş olan çalışanların, yaşı "34-41" yaş olan çalışanlara göre de işe yönelik istekliliklerinin daha az olduğu ifade edilebilir ( $\bar{X}_{18-25}=3,49 < \bar{X}_{34-41}=3,85$ ). Öyle ki "18-25" yaş aralığındaki çalışanların işe yönelik istekliliklerinin "34-41" yaşa sahip çalışanlara göre ortalama farkı 0,36'dır ve anlamlılık düzeyi 0,05'in altındadır. Ve yine yaş düzeyi "18-25" yaş olan çalışanların, yaşı "26-33" yaş olan çalışanlara göre de işe yönelik istekliliklerinin daha az olduğu ifade edilebilmektedir ( $\bar{X}_{18-25}=3,49 < \bar{X}_{26-33}=3,83$ ). Öyle ki "18-25" yaş aralığındaki çalışanların işe yönelik istekliliklerinin "26-33" yaşa sahip çalışanlara göre ortalama farkı 0,34'tür ve anlamlılık düzeyi 0,05'in altındadır.

Yaş düzeyi "18-25" yaş olan çalışanların, yaşı "42 ve üzeri" yaş olan çalışanlara göre işe adanmışlıklarının daha az olduğu ifade edilebilir ( $\bar{X}_{18-25}=3,78 < \bar{X}_{42+}=4,33$ ). Öyle ki "18-25" yaş aralığındaki çalışanların işe adanmışlıklarının "42 ve üzeri" yaşa sahip çalışanlara göre ortalama farkı 0,55'tir ve anlamlılık düzeyi 0,05'in altındadır. Ve yine yaş düzeyi "18-25" yaş olan çalışanların, yaşı "26-33" yaş olan çalışanlara göre de işe adanmışlıklarının daha az olduğu ifade edilebilmektedir ( $\bar{X}_{18-25}=3,78 < \bar{X}_{26-33}=4,17$ ). Öyle ki "18-25" yaş aralığındaki çalışanların işe adanmışlıklarının "26-33" yaşa sahip çalışanlara göre ortalama farkı 0,39'dur ve anlamlılık düzeyi 0,05'in altındadır.

Yaş düzeyi "18-25" yaş olan çalışanların, yaşı "42 ve üzeri" yaş olan çalışanlara göre işlerine yoğunlaşmalarının daha az olduğu ifade edilebilir ( $\bar{X}_{18-25}=3,20 < \bar{X}_{42+}=3,98$ ). Öyle ki "18-25" yaş aralığındaki çalışanların işlerine yoğunlaşmalarının "42 ve üzeri" yaşa sahip çalışanlara göre ortalama farkı 0,78'dir ve anlamlılık düzeyi 0,05'in altındadır. Yaş düzeyi "18-25" yaş olan çalışanların, yaşı "34-41" yaş olan çalışanlara göre de işlerine yoğunlaşmalarının daha az olduğu ifade edilebilir ( $\bar{X}_{18-25}=3,20 < \bar{X}_{34-41}=3,71$ ).

Öyle ki “18-25” yaş aralığındaki çalışanların işlerine yoğunlaşmalarının “3441” yaşa sahip çalışanlara göre ortalama farkı 0,51’dir ve anlamlılık düzeyi 0,05’in altındadır. Ve yine yaş düzeyi “18-25” yaş olan çalışanların, yaşı “2633” yaş olan çalışanlara göre de işlerine yoğunlaşmalarının daha az olduğu ifade edilebilmektedir ( $\bar{X}_{18-25}=3,20 < \bar{X}_{26-33}=3,61$ ). Öyle ki “18-25” yaş aralığındaki çalışanların işlerine yoğunlaşmalarının “26-33” yaşa sahip çalışanlara göre ortalama farkı 0,41’dir ve anlamlılık düzeyi 0,05’in altındadır.

*Sonuç olarak;* araştırmaya katılan çalışan bireylerin işlerine bağlılıkları da, işe yönelik isteklilikleri de, işlerine adanmışlıkları da ve işlerine yoğunlaşmaları da yaşları arttıkça fazlalaşmaktadır. Öte yandan sonuçlar göstermiştir ki; ankete katılan çalışanlardan yaşça genç olanlar yaşça büyük olanlara nazaran işlerine daha az bağlanmaktadırlar. Ve tabii böylece işlerine yönelik adanmışlıkları da, isteklilikleri de ve işlerine yoğunlaşmaları da (kendini vermeleri) yaşça büyük olan çalışanlara göre daha azdır.

### **2.8.3.3. Çalışanların İşe Bağlılıklarının Deneyim Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular**

Araştırmaya katılan çalışanların iş hayatındaki deneyimlerine yönelik tutumlarının, işe bağlılıklarında anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığına yönelik ANOVA testi yapılmıştır. Çalışanların işe istek duyma ve işe adanma alt boyutları ile işe bağlılıklarında anlamlı farklılıklar olmadığı görülmüştür (Tablo 21). Yalnız işe yoğunlaşma alt boyutunda, yapılan analiz sonrası anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 21: Çalışanların İşe Bağlılıklarının Deneyim Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik ANOVA testi**

| Boyutlar ve Ölçek   | Deneyim        | n  | Ort. ( $\bar{x}$ ) | ss   | S <sub>h</sub> | ANOVA |       |
|---------------------|----------------|----|--------------------|------|----------------|-------|-------|
|                     |                |    |                    |      |                | f     | p     |
| İşe İstek Duyma     | 1 Yıldan Az    | 15 | 3,68               | 0,72 | 0,19           | 0,794 | 0,498 |
|                     | 1-5 Yıldan Az  | 88 | 3,75               | 0,76 | 0,08           |       |       |
|                     | 5-10 Yıldan Az | 58 | 3,85               | 0,67 | 0,09           |       |       |
|                     | 10+            | 61 | 3,90               | 0,62 | 0,08           |       |       |
| İşe Adanma          | 1 Yıldan Az    | 15 | 4,15               | 0,85 | 0,22           | 0,230 | 0,876 |
|                     | 1-5 Yıldan Az  | 88 | 4,06               | 0,77 | 0,08           |       |       |
|                     | 5-10 Yıldan Az | 58 | 4,13               | 0,68 | 0,09           |       |       |
|                     | 10+            | 61 | 4,16               | 0,81 | 0,10           |       |       |
| İşe Yoğunlaşma      | 1 Yıldan Az    | 15 | 3,31               | 0,95 | 0,24           | 3,017 | 0,031 |
|                     | 1-5 Yıldan Az  | 88 | 3,53               | 0,75 | 0,08           |       |       |
|                     | 5-10 Yıldan Az | 58 | 3,62               | 0,83 | 0,11           |       |       |
|                     | 10+            | 61 | 3,85               | 0,68 | 0,09           |       |       |
| <b>İŞE BAĞLILIK</b> | 1 Yıldan Az    | 15 | 3,69               | 0,76 | 0,20           | 1,244 | 0,295 |
|                     | 1-5 Yıldan Az  | 88 | 3,76               | 0,70 | 0,07           |       |       |
|                     | 5-10 Yıldan Az | 58 | 3,85               | 0,67 | 0,09           |       |       |
|                     | 10+            | 61 | 3,96               | 0,64 | 0,08           |       |       |

Çalışanların iş hayatındaki deneyimlerinin, onların işe istek duymaları bakımından anlamlı bir farklılık göstermediği (F=0,794 ve  $p > 0,05$ ) yapılan analizlerle görülmüştür. Çalışanların iş hayatındaki deneyimlerinin, onların işe adanmışlıkları bakımından da anlamlı bir farklılık göstermediği (F=0,230 ve  $p >$

0,05) yapılan analizler sonucunda tespit edilmiştir. Çalışanların iş hayatındaki deneyimlerinin, onların işe yoğunlaşmaları bakımından anlamlı bir farklılık gösterdiği ( $F=3,017$  ve  $p < 0,05$ ) yapılan analizlerle görülmüştür. Son olarak, çalışanların iş hayatındaki deneyimleri bakımından işe bağlılıkları incelendiğinde anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür ( $F=1,244$  ve  $p > 0,05$ ).

ANOVA testi akabinde, deneyim değişkeninin işe yoğunlaşma alt boyutuna yönelik hangi gruplar arasında anlamlı farklılık olduğunu görmek için LSD ve Tukey testi yapılmıştır. Testlerin sonucuna göre iş hayatındaki deneyimi 10 yıldan fazla olan çalışanlar ile henüz meslek hayatına yeni başlamış ve max. 5 yılı geçmeyecek oranda iş tecrübesine sahip çalışanlar arasında işe yoğunlaşmaları bakımından anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür.

Meslek hayatına yeni başlamış ve henüz ilk senesinde olan çalışanların, sektör tecrübesi 10 yıldan fazla olan çalışanlara göre işe yoğunlaşmaları daha azdır ( $\bar{X}_{1 \text{ yıldan az}}=3,31 < \bar{X}_{10^+}=3,85$ ). Aynı zamanda işe yoğunlaşmaları bakımından 1 seneden az çalışanların, meslekte 10 yılı aşkındır çalışanlara göre ortalama farkı 0,54'tür ve anlamlılık düzeyi 0,05'in altındadır. Meslekte ilk yılını bitirmiş ve en çok 5 yıla kadar tecrübe edinmiş çalışanların, sektör tecrübesi 10 yıldan fazla olan çalışanlara göre işe yoğunlaşmaları daha azdır ( $\bar{X}_{1-5 \text{ yıl}}=3,53 < \bar{X}_{10^+}=3,85$ ). Aynı zamanda işe yoğunlaşmaları bakımından 1-5 yıl arası tecrübeye sahip çalışanların, meslekte 10 yılı aşkın süredir çalışan bireylere göre ortalama farkı 0,32'dir ve anlamlılık düzeyi 0,05'in altındadır.

Ankete katılan çalışan bireylerin verdikleri cevaplara bakıldığında şu kanı net olarak söylenebilmektedir; bireyler açısından meslek hayatındaki çalışma süresi arttıkça işlerine yoğunlaşmaları da o düzeyde artmaktadır. Meslekte geçirilen süre ise ne kadar azsa, işe yönelik hâkimiyet ve tecrübe de pek tabii daha az olmaktadır.

Çalışanların işe yönelik bağlılıklarının çeşitli değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan inceleme sonucunda; cinsiyet, yaş ve



deneyim değişkenleri bakımından anlamlı farklılıklar olduğu görölmüştür. Bu sebeple araştırmanın 2. Hipotezi olan  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir.

#### **2.8.4. Çalışanların İş Tatminlerine İlişkin Bulgular**

Çalışanların iş tatminlerinin, çeşitli değişkenler bakımından (cinsiyet, yaş ve deneyim süresi) anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğine yönelik bulgular bu bölümde yer almaktadır. Yapılan istatistik-i analizler, demografik (kişisel özellikler) grupların normallik dağılımına uygun olarak, parametrik (ttest ve tek yönlü varyans analizi – ANOVA) teknikler kullanılarak analize tabi tutulmuştur.

##### **2.8.4.1. Çalışanların İş Tatminlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular**

Çalışanların işe yönelik tatminlerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere t-testi yapılmış ve sonucu Tablo 22’de paylaşılmıştır. Çalışanların erkek ve kadın olmasının; içsel doyum ve dışsal doyum alt boyutları ile iş tatmini değişkenine göre herhangi bir farklılık göstermediği yapılan analiz sonucu tespit edilmiştir. İlgili test sonucuna yönelik tablo, aşağıda paylaşılmıştır.

**Tablo 22: Çalışanların İş Tatminlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik t-testi**

| Boyutlar ve Ölçek | Cinsiyet | n   | Ort. ( $\bar{x}$ ) | ss   | S <sub>h</sub> | t      | t-tes <sub>t</sub> |       |
|-------------------|----------|-----|--------------------|------|----------------|--------|--------------------|-------|
|                   |          |     |                    |      |                |        | sd                 | p     |
| İçsel Doyum       | Erkek    | 107 | 3,72               | 0,68 | 0,07           | -0,735 | 220                | 0,463 |
|                   | Kadın    | 115 | 3,79               | 0,76 | 0,07           |        |                    |       |
| Dışsal Doyum      | Erkek    | 107 | 3,47               | 0,91 | 0,09           | -0,994 | 220                | 0,321 |
|                   | Kadın    | 115 | 3,58               | 0,75 | 0,07           |        |                    |       |
| İŞ TATMİNİ        | Erkek    | 107 | 3,62               | 0,71 | 0,07           | -0,903 | 220                | 0,367 |
|                   | Kadın    | 115 | 3,70               | 0,73 | 0,07           |        |                    |       |

İçsel doyum alt boyutunun cinsiyet bakımından anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur (  $t = -0,74$  ve  $p > 0,05$ ). Dışsal doyum alt boyutunun cinsiyet bakımından anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur (  $t = -0,99$  ve  $p > 0,05$ ).

Aynı şekilde alt boyutların tamamını kapsayan iş tatmini değişkeninin de cinsiyet bakımından anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur (  $t = 0,90$  ve  $p > 0,05$ ).

#### 2.8.4.2. Çalışanların İş Tatminlerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların yaşlarına göre iş tatminlerinin, anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik ANOVA testi yapılmıştır. Çalışanların içsel doyum ve dışsal doyum alt boyutları ile iş tatmini

değişkeninin, yaş değişkenine göre anlamlı farklılıkları olmadığı görülmüştür (Tablo 23).

**Tablo 23: Çalışanların İş Tatminlerinin Yaş Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik ANOVA testi**

| Boyutlar ve Ölçek | Yaş         | n  | Ort. ( $\bar{x}$ ) | ss   | $S_h$ | ANOVA |       |
|-------------------|-------------|----|--------------------|------|-------|-------|-------|
|                   |             |    |                    |      |       | f     | p     |
| İçsel Doyum       | 18-25       | 36 | 3,53               | 0,74 | 0,12  | 2,374 | 0,071 |
|                   | 26-33       | 99 | 3,78               | 0,71 | 0,07  |       |       |
|                   | 34-41       | 51 | 3,71               | 0,77 | 0,11  |       |       |
|                   | 42 ve üzeri | 36 | 3,97               | 0,62 | 0,10  |       |       |
| Dışsal Doyum      | 18-25       | 36 | 3,35               | 0,72 | 0,12  | 1,031 | 0,380 |
|                   | 26-33       | 99 | 3,54               | 0,75 | 0,07  |       |       |
|                   | 34-41       | 51 | 3,51               | 1,10 | 0,15  |       |       |
|                   | 42 ve üzeri | 36 | 3,69               | 0,69 | 0,12  |       |       |
| İŞ TATMİNİ        | 18-25       | 36 | 3,46               | 0,71 | 0,12  | 1,956 | 0,122 |
|                   | 26-33       | 99 | 3,68               | 0,70 | 0,07  |       |       |
|                   | 34-41       | 51 | 3,63               | 0,81 | 0,11  |       |       |
|                   | 42 ve üzeri | 36 | 3,86               | 0,61 | 0,10  |       |       |

Çalışanların yaşlarının, onların içsel doyumları bakımından anlamlı bir farklılık göstermediği ( $F=2,37$  ve  $p > 0,05$ ) yapılan analizler sonucunda tespit edilmiştir. Çalışanların yaşlarının, onların dışsal doyumları bakımından da anlamlı bir farklılık göstermediği ( $F=1,03$  ve  $p > 0,05$ ) yapılan analizler sonucunda tespit edilmiştir.

Ve yine çalışanların yaşları bakımından iş tatminlerine bakıldığında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $F=1,96$  ve  $p > 0,05$ ).

#### 2.8.4.3. Çalışanların İş Tatminlerinin Deneyim Değişkenine Göre Farklılık

## Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların iş hayatındaki deneyimlerine yönelik tutumlarının, iş tatminlerinde anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığına yönelik ANOVA testi yapılmıştır. Çalışanların içsel doyum ve dışsal doyum alt boyutları ile iş tatminlerinde anlamlı farklılıklar olmadığı görülmüştür (Tablo 24).

**Tablo 24: Çalışanların İş Tatminlerinin Deneyim Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik ANOVA testi**

| Boyutlar ve Ölçek | Deneyim        | n  | Ort. ( $\bar{x}$ ) | ss   | S <sub>h</sub> | ANOVA |       |
|-------------------|----------------|----|--------------------|------|----------------|-------|-------|
|                   |                |    |                    |      |                | f     | p     |
| İçsel Doyum       | 1 Yıldan Az    | 15 | 3,76               | 0,56 | 0,14           | 0,79  | 0,971 |
|                   | 1-5 Yıldan Az  | 88 | 3,76               | 0,78 | 0,08           |       |       |
|                   | 5-10 Yıldan Az | 58 | 3,72               | 0,66 | 0,09           |       |       |
|                   | 10+            | 61 | 3,78               | 0,74 | 0,10           |       |       |
| Dışsal Doyum      | 1 Yıldan Az    | 15 | 3,57               | 0,56 | 0,15           | 0,33  | 0,992 |
|                   | 1-5 Yıldan Az  | 88 | 3,53               | 0,75 | 0,08           |       |       |
|                   | 5-10 Yıldan Az | 58 | 3,54               | 1,06 | 0,14           |       |       |
|                   | 10+            | 61 | 3,50               | 0,77 | 0,10           |       |       |
| İŞ TATMİNİ        | 1 Yıldan Az    | 15 | 3,68               | 0,53 | 0,14           | 0,016 | 0,997 |
|                   | 1-5 Yıldan Az  | 88 | 3,66               | 0,74 | 0,08           |       |       |
|                   | 5-10 Yıldan Az | 58 | 3,65               | 0,74 | 0,10           |       |       |
|                   | 10+            | 61 | 3,67               | 0,72 | 0,09           |       |       |

Çalışanların iş hayatındaki deneyimlerinin, onların içsel doyumları bakımından anlamlı bir farklılık göstermediği (F=0,79 ve p > 0,05) yapılan

analizlerle görülmüştür. Çalışanların iş hayatındaki deneyimlerinin, onların dışsal doyumları bakımından da anlamlı bir farklılık göstermediği ( $F=0,33$  ve  $p > 0,05$ ) yapılan analizler sonucunda tespit edilmiştir. Son olarak, çalışanların iş hayatındaki deneyimleri bakımından iş tatminleri incelendiğinde anlamlı bir farklılık olmadığı gözükmemektedir ( $F=0,02$  ve  $p > 0,05$ ).

Çalışanların iş tatminlerinin çeşitli değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan inceleme sonucunda; cinsiyet, yaş ve deneyim değişkeni bakımından farklılık göstermediği görülmüştür. Bu sebeple araştırmamızın 3. Hipotezi olan  $H_1$  hipotezi reddedilmiştir.

### **2.8.5. Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları İle İşe Bağlılıkları ve İş Tatminleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular**

Çalışmamızın bu bölümünde örgütsel adalet ile işe bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiler, pearson korelasyon analiziyle test edilmiştir.

Çalışanların örgütsel adalet algıları ile işe bağlılıkları arasındaki ilişkiye baktığımızda %99 güven aralığında pozitif yönde bir ilişki olduğu gözükmemektedir ( $r = 0,369^{**}$ ). Aynı şekilde çalışanların örgütsel adalet algıları ile iş tatminleri arasındaki ilişkiye göz attığımızda %99 güven aralığında iyi düzeyde bir pozitif yönlü ilişki olduğu ifade edilebilmektedir ( $r = 0,672^{**}$ ). Boyutlar bazında yapılan inceleme sonucunda ise örgütsel adaletin boyutları ile işe bağlılık ve işe bağlılığın boyutlarıyla iş tatmini ve iş tatmininin boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir (Tablo 25).

**Tablo 25: Örgütsel Adalet, İşe Bağlılık ve İş Tatmini Değişkenleri Arasındaki İlişkiyi Ölçmeye Yönelik Korelasyon Testi**

| <i>Alt Boyutlar / Ölçek</i> | <b>İŞE BAĞLILIK</b> | İşe İstek Duyuma | İşe Adanma       | İşe Yoğunlaşma  | <b>İŞ TATMİNİ</b> | İçsel Doyum      | Dışsal Doyum     |
|-----------------------------|---------------------|------------------|------------------|-----------------|-------------------|------------------|------------------|
| Dağıtım Adaleti             | 0,406**<br>0,000    | 0,388**<br>0,000 | 0,377**<br>0,000 | 0,349*<br>0,000 | 0,710**<br>0,000  | 0,621**<br>0,000 | 0,725**<br>0,000 |
| İşlem Adaleti               | 0,297**<br>0,000    | 0,279**<br>0,000 | 0,247**<br>0,000 | 0,284*<br>0,000 | 0,576**<br>0,000  | 0,476**<br>0,000 | 0,624**<br>0,000 |
| Etkileşim Adaleti           | 0,364**<br>0,000    | 0,356**<br>0,000 | 0,342**<br>0,000 | 0,302*<br>0,000 | 0,656**<br>0,000  | 0,573**<br>0,000 | 0,672**<br>0,000 |
| <b>ÖRGÜTSEL ADALET</b>      | 0,369**<br>0,000    | 0,355**<br>0,000 | 0,335**<br>0,000 | 0,321*<br>0,000 | 0,672**<br>0,000  | 0,578**<br>0,000 | 0,699**<br>0,000 |

\*\* p<0,01

Çalışanların dağıtım adaleti algıları ile işe yönelik bağlılıkları ( $r = 0,406^{**}$  ve  $p < 0,01$ ), işlerine duydukları isteklilikleri ( $r = 0,388^{**}$  ve  $p < 0,01$ ), işlerine adanmışlıkları ( $r = 0,377^{**}$  ve  $p < 0,01$ ) ve işlerine konsantre bir şekilde yoğunlaşmaları ( $r = 0,349^{**}$  ve  $p < 0,01$ ) arasındaki ilişkilere bakıldığında pozitif yönde anlamlı ilişkiler görülmektedir. Çalışanların dağıtım adaleti algıları ile işe bağlılıkları arasında ortalamanın biraz altında bir ilişki olduğu göze çarpmaktadır. Çalışanlar açısından dağıtım adaleti algılarına olumlu yönde katkı yapılıp, iyileştirilmesi sağlanırsa işlerine yönelik bağlılıklarının artacağı rahatlıkla söylenebilir.

Çalışanların dağıtım adaleti algıları ile işten duydukları tatminleri ( $r = 0,710^{**}$  ve  $p < 0,01$ ), içsel doyumları ( $r = 0,621^{**}$  ve  $p < 0,01$ ) ve dışsal doyumları ( $r = 0,725^{**}$  ve  $p < 0,01$ ) arasındaki ilişkilere bakıldığında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Çalışanların dağıtım adaleti algıları ile iş tatminleri arasında ortalamanın üstünde oldukça kuvvetli bir ilişki olduğu gözükmektedir. Çalışanların dağıtım adaleti algılarının artırılması sağlanırsa,

işlerine duydukları tatminlerinin artacağı açıkça ifade edilebilmektedir. Çalışanların işlem adilliği algıları ile işe yönelik bağlılıkları ( $r = 0,297^{**}$  ve  $p < 0,01$ ), işlerine duydukları isteklilikleri ( $r = 0,279^{**}$  ve  $p < 0,01$ ), işlerine adanmışlıkları ( $r = 0,247^{**}$  ve  $p < 0,01$ ) ve işlerine konsantre bir şekilde yoğunlaşmaları ( $r = 0,284^{**}$  ve  $p < 0,01$ ) arasındaki ilişkilere bakıldığında pozitif yönde anlamlı ilişkiler gözükmemektedir. Çalışanların işlem adilliği algıları ile işe bağlılıkları arasında ortalamanın oldukça altında bir ilişki olduğu göze çarpmaktadır. Söyleyebiliriz ki; çalışanlar açısından işlem adilliği sağlandıkça, işlerine yönelik bağlılıkları artacaktır.

Çalışanların işlem adilliği algıları ile işten duydukları tatminleri ( $r = 0,576^{**}$  ve  $p < 0,01$ ), içsel doyumları ( $r = 0,476^{**}$  ve  $p < 0,01$ ) ve dışsal doyumları ( $r = 0,624^{**}$  ve  $p < 0,01$ ) arasındaki ilişkilere bakıldığında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Çalışanların işlem adilliği algıları ile iş tatminleri arasında ortalama düzeyde bir ilişki olduğu gözükmemektedir. Diyebiliriz ki; çalışanlar açısından işlem adilliği sağlandıkça, işlerine yönelik tatminleri artacaktır.

Çalışanların adil etkileşim algıları ile işe yönelik bağlılıkları ( $r = 0,364^{**}$  ve  $p < 0,01$ ), işlerine duydukları isteklilikleri ( $r = 0,356^{**}$  ve  $p < 0,01$ ), işlerine adanmışlıkları ( $r = 0,342^{**}$  ve  $p < 0,01$ ) ve işlerine konsantre bir şekilde yoğunlaşmaları ( $r = 0,302^{**}$  ve  $p < 0,01$ ) arasındaki ilişkilere bakıldığında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu gözükmemektedir. Çalışanların adil etkileşim algıları ile işe bağlılıkları arasında ortalamanın biraz altında bir ilişki olduğu göze çarpmaktadır. Buradan çıkarılacak sonuca göre; çalışanlara yönelik adil etkileşim sağlandıkça, işlerine yönelik bağlılıkları artacaktır.

Çalışanların adil etkileşim algıları ile işten duydukları tatminleri ( $r = 0,656^{**}$  ve  $p < 0,01$ ), içsel doyumları ( $r = 0,573^{**}$  ve  $p < 0,01$ ) ve dışsal doyumları ( $r = 0,672^{**}$  ve  $p < 0,01$ ) arasındaki ilişkilere bakıldığında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Çalışanların adil etkileşim algıları ile iş tatminleri arasında ortalamanın biraz üzerinde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Buradan çıkarılacak sonuca göre; çalışanlara yönelik adil etkileşim sağlandıkça, işlerine duydukları tatmin de artacaktır.

## 2.8.6. Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının İşe Bağlılıkları Üzerindeki Etkisine Yönelik Bulgular

Bu bölümde çalışanların örgütsel adalet algılarının işe bağlılık üzerindeki etkisi, işe bağlılığın alt boyutları olan işe istek duyma, işe adanma ve işe yoğunlaşma boyutları bakımından ele alınarak regresyon analiziyle test edilmiştir.

### 2.8.6.1. Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının İşe İstek Duymaları Üzerindeki Etkisi

Çalışanların örgütsel adalet algılarının işe istek duymaları üzerindeki etkisini belirleyebilmek için regresyon analizi yapılmış ve sonuçları aşağıda Tablo 26’da verilmiştir.

**Tablo 26: Örgütsel Adalet Algılarının İşe İstek Duyma Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi**

|                          | <b>R</b> | <b>R<sub>2</sub></b> | <b>Düzeltilmiş R<sub>2</sub></b> | <b>Tahminin Standart Hatası</b> |
|--------------------------|----------|----------------------|----------------------------------|---------------------------------|
| <b>İşe İstek Duyma</b>   | 0,406    | 0,165                | 0,154                            | 0,640                           |
|                          |          | <b>β</b>             | <b>Anlamlılık</b>                |                                 |
| <b>Dağıtım Adaleti</b>   |          | 0,419                | 0,004                            |                                 |
| <b>İşlem Adaleti</b>     |          | -0,257               | 0,058                            |                                 |
| <b>Etkileşim Adaleti</b> |          | 0,208                | 0,202                            |                                 |



Tablo 26'ya göre çalışanların örgütsel adalet algıları, işe istek duymaları üzerinde %1 anlamlılık seviyesinde %15 oranında etkiye sahiptir. Dağıtım adaletinin %1 anlamlılık seviyesinde işe istek duyma üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür ( $\beta_{\text{dağıtım adaleti}}=0,42 / p < 0,01$ ).

İşlem adaletinin ise işe istek duyma üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ( $p > 0,01$ ) ve etkileşim adaletinin de işe istek duyma üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ( $p > 0,01$ ) görülmüştür.

### 2.8.6.2. Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının İşe Adanmaları Üzerindeki Etkisi

Çalışanların örgütsel adalet algılarının işe adanmaları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik regresyon analizi yapılmış ve sonuçları aşağıda Tablo 27'de verilmiştir.

**Tablo 27: Örgütsel Adalet Algılarının İşe Adanma Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi**

|                   | R     | R <sub>2</sub> | Düzeltilmiş R <sub>2</sub> | Tahminin Standart Hatası |
|-------------------|-------|----------------|----------------------------|--------------------------|
| İşe Adanma        | 0,410 | 0,168          | 0,156                      | 0,699                    |
|                   |       | $\beta$        | Anlamlılık                 |                          |
| Dağıtım Adaleti   |       | 0,450          | 0,002                      |                          |
| İşlem Adaleti     |       | -0,350         | 0,010                      |                          |
| Etkileşim Adaleti |       | 0,248          | 0,128                      |                          |

Tablo 27'ye göre çalışanların örgütsel adalet algıları, işe adanmaları üzerinde %1 anlamlılık seviyesinde %16 oranında etkiye sahiptir. Dağıtım adaletinin %1 anlamlılık seviyesinde işe adanma üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür ( $\beta_{\text{dağıtım adaleti}}=0,45 / p < 0,01$ ). İşlem adaletinin de %1 anlamlılık seviyesinde işe adanma üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür ( $\beta_{\text{işlem adaleti}}=-0,35 / p = 0,01$ ).

Etkileşim adaletinin ise işe adanma üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ( $p > 0,01$ ) görülmüştür.

### 2.8.6.3. Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının İşe Yoğunlaşmaları Üzerindeki Etkisi

Çalışanların örgütsel adalet algılarının işe yoğunlaşmaları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik regresyon analizi yapılmış ve sonuçları aşağıda Tablo 28'de verilmiştir.

**Tablo 28: Örgütsel Adalet Algılarının İşe Yoğunlaşma Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi**

|                        | R     | R <sub>2</sub>            | Düzeltilmiş R <sub>2</sub> | Tahminin Standart Hatası |
|------------------------|-------|---------------------------|----------------------------|--------------------------|
| <b>İşe Yoğunlaşma</b>  | 0,349 | 0,122                     | 0,110                      | 0,735                    |
|                        |       | <b><math>\beta</math></b> | <b>Anlamlılık</b>          |                          |
| <b>Dağıtım Adaleti</b> |       | 0,394                     | 0,008                      |                          |
| <b>İşlem Adaleti</b>   |       | -0,020                    | 0,886                      |                          |

|                          |        |       |
|--------------------------|--------|-------|
| <b>Etkileşim Adaleti</b> | -0,032 | 0,847 |
|--------------------------|--------|-------|

Tablo 28'e göre çalışanların örgütsel adalet algıları, işe yoğunlaşmaları üzerinde %1 anlamlılık seviyesinde %11 oranında etkiye sahiptir. Dağıtım adaletinin %1 anlamlılık seviyesinde işe yoğunlaşma üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür ( $\beta_{\text{dağıtım adaleti}}=0,39 / p < 0,01$ ).

İşlem adaletinin ise %1 anlamlılık seviyesinde işe yoğunlaşma üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ( $p > 0,01$ ) görülmüştür. Etkileşim adaletinin de yine işe yoğunlaşma üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ( $p > 0,01$ ) görülmüştür.

### **2.8.7. Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının İş Tatminleri Üzerindeki Etkisine Yönelik Bulgular**

Bu bölümde çalışanların örgütsel adalet algılarının iş tatmini üzerindeki etkisi, iş tatmininin alt boyutları olan içsel doyum ve dışsal doyum boyutları bakımından ele alınarak regresyon analiziyle test edilmiştir.

#### **2.8.7.1. Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının İçsel Doyumları Üzerindeki Etkisi**

Çalışanların örgütsel adalet algılarının içsel doyumları üzerindeki etkisini belirleyebilmek için regresyon analizi yapılmış ve sonuçları aşağıda Tablo 29'da verilmiştir.

**Tablo 29: Örgütsel Adalet Algılarının İçsel Doyum Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi**

|                          | <b>R</b> | <b>R<sub>2</sub></b> | <b>Düzeltilmiş R<sub>2</sub></b> | <b>Tahminin Standart Hatası</b> |
|--------------------------|----------|----------------------|----------------------------------|---------------------------------|
| <b>İçsel Doyum</b>       | 0,636    | 0,404                | 0,396                            | 0,560                           |
|                          |          | <b>β</b>             | <b>Anlamlılık</b>                |                                 |
| <b>Dağıtım Adaleti</b>   |          | 0,622                | 0,000                            |                                 |
| <b>İşlem Adaleti</b>     |          | -0,280               | 0,015                            |                                 |
| <b>Etkileşim Adaleti</b> |          | 0,264                | 0,056                            |                                 |

Tablo 29'a göre çalışanların örgütsel adalet algıları, içsel doyumları üzerinde %1 anlamlılık seviyesinde %40 oranında etkiye sahiptir. Dağıtım adaletinin %1 anlamlılık seviyesinde içsel doyum üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür ( $\beta_{\text{dağıtım adaleti}}=0,62 / p < 0,01$ ). İşlem adaletinin de %1 anlamlılık seviyesinde içsel doyum üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür ( $\beta_{\text{işlem adaleti}}=-0,28 / p = 0,01$ ).

Etkileşim adaletinin ise içsel doyum üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ( $p > 0,01$ ) görülmüştür.

#### **2.8.7.2. Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Dışsal Doyumları Üzerindeki Etkisi**

Çalışanların örgütsel adalet algılarının dışsal doyumları üzerindeki etkisini belirleyebilmek için regresyon analizi yapılmış ve sonuçları aşağıda Tablo 30’da verilmiştir.

**Tablo 30: Örgütsel Adalet Algılarının Dışsal Doyum Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi**

|                          | <b>R</b> | <b>R<sub>2</sub></b> | <b>Düzeltilmiş R<sub>2</sub></b> | <b>Tahminin Standart Hatası</b> |
|--------------------------|----------|----------------------|----------------------------------|---------------------------------|
| <b>Dışsal Doyum</b>      | 0,727    | 0,528                | 0,522                            | 0,574                           |
|                          |          | <b>β</b>             | <b>Anlamlılık</b>                |                                 |
| <b>Dağıtım Adaleti</b>   |          | 0,619                | 0,000                            |                                 |
| <b>İşlem Adaleti</b>     |          | -0,007               | 0,946                            |                                 |
| <b>Etkileşim Adaleti</b> |          | 0,125                | 0,308                            |                                 |

Tablo 30’a göre çalışanların örgütsel adalet algıları, dışsal doyumları üzerinde %1 anlamlılık seviyesinde %52 oranında etkiye sahiptir. Dağıtım adaletinin %1 anlamlılık seviyesinde dışsal doyum üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ( $\beta_{\text{dağıtım adaleti}}=0,62 / p < 0,01$ ).

İşlem adaletinin ise %1 anlamlılık seviyesinde dışsal doyum üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ( $p > 0,01$ ) görülmüştür. Etkileşim adaletinin de yine dışsal doyum üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ( $p > 0,01$ ) görülmüştür.

Yapılan analizler sonucunda dağıtım adaletinin işe bağlılık ve iş tatmini üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. İşlem adaletinin de hem negatif yönlü anlamlı olduğu (işe adanma ve içsel doyum) hem de bazı boyutlara göre (işe istek duyma, işe yoğunlaşma ve dışsal doyum) anlamlı olmadığı görülmüştür. Etkileşim adaletinin ise bütün boyutlar açısından anlamlı

olmadığı görülmüştür. Bu sonuçlara göre araştırmanın 4. Hipotezi olan  $H_1$  hipotezi ve 5. Hipotezi olan  $H_1$  hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

## 3. BÖLÜM

### SONUÇ

#### 3.1. Sonuç ve Öneriler

Adalet kavramı refah bir çalışma ortamının gerekliliğidir. Birlikte çalışan, sosyal olarak birbirlerinden etkilenen ve karşılıklı fikir ve etkileşimde bulunan her üyenin birbirleri arasında düzenlilik olgunu oluşturur. Adalet olgusunun temeli de eşitlik temeline dayanır. Eşit hak ve gözetimler ile adilce kazanımların paylaşılması örgütte sürekliliği sağlamaktadır.

Öte yandan örgütlerde adalet, kazanımların dağıtılması hususunda alınan ilgili kararların prosedürel ve bireysel etkileşimlerinin bir sonucu olarak ortaya çıkan kurallar ile açıklanır. Adaletin algılanması, bireylerin davranışlarını yüksek düzeyde etkilemektedir. Olumlu adalet algılaması kişilerde bağlılığa ve tatminliliğe olanak sağladığı gibi, olumsuz adalet algılaması kişiler arası çatışmalara ve huzursuzluğa neden olabilmektedir. Adaletin bu yönüyle oldukça sosyal bir kavram olduğu ifade edilmektedir. Öyle ki örgütsel adalet konusunda yapılan araştırmalara bakıldığında, bireylerin adaletin daha çok sosyal yönüyle ilgilendikleri görülmektedir.

Bireyler arası sosyal etkileşimlerde adalete yönelik algılar sosyal adalet kavramını oluşturmaktadır. Sosyal adalet kavramının ise örgütlere uyarlanmasıyla örgütsel adalet kavramı oluşmaktadır. Örgütsel adalet algısı, örgütte adaletin bireye ve örgüte ne oranda ve nasıl tecelli ettiği ile ilgilenebilir. Sosyal etkileşimlerin ve adaletsel olguların, örgütsel yapılar içinde var olması ve özellikle insan faktörünün bu tip tepkimeleri nasıl karşıladığına yönelik olaylar, işe yönelik bağlılık ve tatmin kavramlarını

oluşturmuştur. Bireyler özellikle işe yönelik algılamalarında, verdikleri emek karşılığında doyurulmak ve tatmin sağlamak isterler. Bunun yanında da insan oldukları ve hissetme ihtiyacı sebebiyle de sosyal olarak tatmin olmayı beklerler. Karşılıklı bir iletişim ve etkileşim içerisine girerek, paylaşım sağlamak isterler. Tüm bu tepkimelerin sağlıklı bir şekilde işleyişi; örgütün huzuru açısından da, sürekliliği açısından da ve özellikle işleyişinin devamlılığı açısından da çok önem arz etmektedir.

Yapılan birçok çalışmada görülmüştür ki; adalet kavramının örgütlerdeki bağlılık ve tatminlik açısından önemli bir öncül faktör olduğu, adalete yönelik olumlu algılamaların bağlılığı da tatmini de artırdığı ve bu sayede de örgütlerin yapılan işe, kuruma bir prestij sağladığı sonuçları elde edilmiştir. Tüm bu düşünceleri baz alarak hazırlanan bu çalışma; çalışanların örgütsel adalet algılarının (dağıtım, işlem ve etkileşim adaletine ilişkin algılamalar) onların işe yönelik bağlılıkları ve işe yönelik tatminleri üzerinde olumlu bir etki yaratıp yaratmadığı hususunda cevap aramak ve araştırmak amacıyla yapılmıştır.

Bu çalışma, çalışanların örgütsel adalet algılarının işe bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisinin araştırıldığı ve bir vakfa bağlı özel üniversitenin yüksek lisans işletme okuyan (sektörde farklı iş kollarında çalışan bireyler) öğrencilerini (N=215, çalışmada kullanılan veri sayısı=222) kapsamaktadır. Araştırma, bu kişilerden alınan veriler ile sınırlıdır. Araştırmada ilk olarak çalışanların, çeşitli değişkenler bakımından (cinsiyet, yaş ve deneyim) örgütsel adalete ilişkin algılarında (dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti), işe yönelik bağlılıklarında (işe istek duyma, işe adanma ve işe yoğunlaşma) ve işten duydukları tatminlerinde (içsel doyum ve dışsal doyum) farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Daha sonra çalışanların örgütsel adalete yönelik algıları ile işe bağlılıkları ve iş tatminleri arasındaki ilişkiler ortaya konmuştur. Akabinde de çalışanların örgütsel adalet algılarının işe bağlılık boyutu açısından işe istek duymaları, işe adanmaları ve işe yoğunlaşmaları - iş tatmini boyutu açısından da içsel doyumları ve dışsal doyumları üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

Araştırma sonuçlarında öncelikli dikkat edilmesi gereken husus, o kurumdaki çalışmaya katılan çalışan öğrencilerin örgütsel adaletin varlığını gerçekten algılayabilip algılayamadıkları ve işe yönelik bağlılıklarının yanı sıra işten duydukları tatminlerinin gerçekten kabul edilebilir seviyede olup olmadığı kanısındır. Bu sebeple araştırmaya yönelik ortalama değerler incelendiğinde; çalışanların örgütsel adalet algılamalarının da, işe yönelik bağlılıklarının da ve işten duydukları tatminlerinin de ortalamanın üstünde ve iyi seviyede olduğu bu sayede de tüm değerlerin kabul edilebilir seviyede olduğu ifade edilebilmektedir. Aynı zamanda ortalama değerlerinden çıkan sonuçlara göre; örgütsel adalet algılamalarından etkileşim boyutunun ortalamanın üstünde ve iyi seviyede, işe bağlılıktan işe adanma boyutunun ortalamanın üstünde ve gayet iyi seviyede, iş tatmininden içsel doyum boyutunun da ortalamanın üstünde ve iyi seviyede olduğu söylenebilir. Yani çalışma için elde edilen tüm bu sonuçlar gayet iyi ve kabul edilebilir bir seviyededir.

Çalışmanın araştırmaya tabi tutulacak değişkenlerinin güvenilir ve geçerli olabilmesi için bir takım analizler yapılmış ve elde edilen sonuçlara göre değişken değerlerinin oldukça yüksek derecede olduğu gözlemlenmiştir. Daha sonra çalışmaya tabi olan anketin her ifadesinin madde korelasyonlarına bakılmış ve geçerli düzeyde olduğu görülmüştür. Akabinde ölçeklere ve her ölçeğin ifade yüklerine göre yapısal geçerliliklerini test etmek için analiz yapılmış ve ifadelerin orijinal ölçeğe uygun şekilde dağılım gösterdiği tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların (yüksek lisans işletme öğrencileri), örgütsel adalet algılarının çeşitli değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik verilere bakıldığında; cinsiyet, yaş ve deneyim değişkenlerinin örgütsel adalet algılarına göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın verilerine ilişkin sonuçlara göre çalışanların işe yönelik bağlılıklarının çeşitli değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığına bakıldığında; cinsiyet, yaş ve deneyim değişkenlerinin işe yönelik bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılaşma olduğu görülmüştür. Cinsiyet bakımından



kadın çalışanların, erkek çalışanlara nazaran işe yoğunlaşmalarının daha fazla olduğu sonuca göre yorumlanabilir. Diğer yandan cinsiyet bakımından işe adanmada, işe istek duymada ve gelen anlamda işe bağlılıkta cinsiyetler açısından bir farklılaşma görülmemiştir.

Yaş bakımından bütün boyutlarda hemen hemen farklılaşmalar tespit edilmiştir. Gerek işe istek duymada, gerek işe adanmada, gerek işe yoğunlaşmada ve yine gerekse genel anlamda işe yönelik bağlılıkta yaşlar arası farklılıklar mevcuttur. Konuyu genel anlamda yorumlamak gerekirse; çalışanlar açısından yaş arttıkça işe yönelik bağlılıkların daha kuvvetli olduğu sonucu açıktır. Çalışanlara göre daha genç olandan daha yaşça büyük olanlara göre işe adanmışlık da, işe ilişkin isteklilik de, işe ilişkin yoğunlaşma da ve tabii işe yönelik bağlılık da artmaktadır.

Daha genç olan çalışanlar, yaşça büyük olanlara göre işe daha az adanıyor, kendilerini veriyor ve bağlılık duyuyorlar. Bunun sebebinin gençliğin verdiği enerji/kuvvet (dinamizm) olabileceği söylenebilir, yani genç olanlar, işten ziyade kendilerine verilen önemin ve tabii kazanımlarının ne kadar yoğun olduğuna öncelikli olarak bakarken, yaşça daha büyük olanlar -pek tabii tecrübeleri ile sabit- işin önceliğinin ve sonucunun daha çok önemli olduğunun kanısındalar. Genç olanlar bağlı oldukları örgütün kendilerini tatmin etmemeleri durumunda kolayca işten ayrılığa (yaşça büyük olanlara göre) gidebilirken, daha büyük olanlar mevcut işlerini ve mevkilerini kaybetmemenin gayesindedirler. Bu sebeple örgütlerin dikkat etmesi gereken hususlardan biri; mevcut çalışanın isteklerini ve beklentilerini planlarken yaş unsuruna dikkat etmeleridir.

Çalışanların sektörel deneyimleri bakımından işe yoğunlaşma boyutunda anlamlı bir farklılaşma tespit edilirken, işe istek duyma, işe adanma ve genel anlamda işe yönelik bağlılık boyutlarında farklılıkların olmadığı görülmüştür. Konuyu şu açıdan ele almak gerekirse; çalışanlar tecrübesel olarak sektörde ne kadar fazla süre geçirirse (tecrübe kazanırsa) yürüttüğü kendisine bağlı iş yüküne ve görevlerine daha vakıf olmaktadır. Daha açık ifade ile kişi ne kadar tecrübe sahibiyse, daha az tecrübeye sahip çalışanlara nazaran işe daha fazla

yoğunlaşmaktadır. Bunun sebebinin belki aynı çalışan ile aynı zamanda işe başlamış olsa dahi aynı işkolunda, farklı bir kurumda ve örgütte yine bu işle uğraşmış olmasıdır. Hal böyle olunca gördüğüyle, kıdemiyle, yaşanmışlığıyla diğer çalışana göre (daha az tecrübeye sahip) dâhil olduğu işe daha vakıf olmaktadır.

Örgütlerin iş planlaması yaparken çalışanın haklarını koruması ve adil dağıtımı, çalışan açısından ne kadar olumluysa işe yönelik bağlılıkları da o derece olumlu olmaktadır. Sektöre ilişkin kıdemi fazla çalışanların da mevcut yeterliliği fazla olduğundan, yöneticilerin yoğunlaşması gereken konu, çalışanın verdiği emek ve katkıları karşılığında aldığı eksiksiz ve doyurucu olmasına dikkat etmeleridir. Çünkü örgüte ve kuruma kattıklarının karşılığını alamayan çalışanlar (yaş fark etmeksizin), haliyle işten ayrılmaya ve de aynı işkolunda farklı bir kuruma ve örgüte geçiş yapmayı düşünebilirler. Öyle ki donanımlı çalışanın kaybeden örgütün, yerine farklı birini ataması hem maliyetten hem de zamandan kayıp yaşamasına neden olmaktadır. Kurumlar açısından donanımlı çalışan kaybı, ağır faturaya sebebiyet verebilecek bir konudur.

Araştırmaya katılan çalışanların, işe ilişkin tatminlerinin çeşitli değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik verilere bakıldığında; cinsiyet, yaş ve deneyim değişkenlerinin iş tatminine göre farklılaşmadığı görülmüştür.

Yapılan tüm bu ANOVA ve t-testleri akabinde araştırmanın yöntem kısmında belirlenen farklılıklara yönelik hipotezlerin kabulüne yâda reddine yönelik kararlar verilmiştir. Sonuçlara göre araştırmanın 1. Hipotezi olan  $H_1$  hipotezi reddedilmiş, 2. Hipotezi olan  $H_1$  hipotezi kabul edilmiş, 3. Hipotezi olan  $H_1$  hipotezi ise reddedilmiştir.

1.  $H_1$ : Çalışanların örgütsel adalet algıları çeşitli değişkenlere göre (yaş, cinsiyet, deneyim) farklılaşmaktadır.
2.  $H_1$ : Çalışanların işe bağlılıkları çeşitli değişkenlere göre (yaş, cinsiyet, deneyim) farklılaşmaktadır.

3. H<sub>1</sub>: Çalışanların iş tatminleri çeşitli değişkenlere göre (yaş, cinsiyet, deneyim) farklılaşmaktadır.

Araştırmaya dâhil olan çalışanların örgütsel adalet algıları ile işe bağlılıkları ve iş tatminleri arasındaki ilişkileri ve etkileşimleri görebilmek için yapılan korelasyon analizi bulguları incelendiğinde çalışanların örgütsel adalet algıları ile işe bağlılıkları ve iş tatminleri arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. Örgütsel adalet algıları ile işe bağlılık arasında ortalama düzeyde, iş tatmini ile de arasında iyi düzeyde bir ilişki olduğu söylenebilmektedir. Boyutlar bazında bakıldığında ise en kuvvetli ilişkilerin adalet algıları ile tatminlik algıları arasında olduğu ifade edilebilmektedir.

En kuvvetli ilişkinin de dağıtım adaleti algıları ile dışsal doyum tatminleri arasında olduğu açıkça belirtilebilmektedir. Buradan çıkarılacak sonuca göre; çalışan birey, kurumundan ya da örgütünden adaletli bir yaklaşım sergilemesini, kazanımların adilce dağıtılmasını bekler, bunlar sağlanırsa da tatminkârlılığı artacaktır. Çalışanın içsel tatmininin sağlanmasının kendisinden başlayarak artacağı söylenebilirken, dışsal tatminkârlılığının kurumdan ya da örgütten başlaması ve olumlu düzeyde çalışanı etkilemesi gerektiği rahatlıkla ifade edilebilir. İçsel doyumunu sağlamış birey için olumlu dışsal tatmin algıları, işine daha sıkı sarılmasını ve aidiyetle kurumuna ve işine bağlanmasını sağlamaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların, örgütsel adalet algılarının işe bağlılıkları ve iş tatminleri üzerindeki etkilerini ve ilişkilerini görebilmek için yapılan regresyon analizi bulguları incelendiğinde çalışanların örgütsel adalet algıları ile işe bağlılıkları ve iş tatminleri arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. Boyutlar bazında yapılan incelemelere göre; örgütsel adalet algılarının işe yönelik bağlılık değişkenine göre işe istek duyma boyutu ile dağıtım adaleti boyutu arasında %1 anlamlılık seviyesinde pozitif yönde bir etki tespit edilirken, işe istek duyma ile işlem adaleti ve etkileşim adaleti üzerinde anlamlı etkiler görülmemiştir. İşe adanma boyutu ile dağıtım adaleti boyutu arasında %1

anlamlılık seviyesinde pozitif yönde anlamlı bir etki tespit edilirken, işe adanma boyutu ile işlem adaleti boyutu arasında %1 anlamlılık seviyesinde ( $p=0,01$ ) anlamlı bir etki görülmüştür. İşe adanma boyutu ile etkileşim adaleti boyutu üzerinde ise anlamlı bir etki görülmemiştir. İşe yoğunlaşma boyutu ile dağıtım adaleti boyutu arasında %1 anlamlılık seviyesinde pozitif yönde anlamlı bir etki görülürken, işe yoğunlaşma boyutu ile işlem adaleti ve etkileşim adaleti boyutları üzerinde herhangi bir etki görülmemiştir.

Çalışanların örgütsel adalet algılarının işe yönelik bağlılık değişkeni üzerinde yapılan tüm bu analizlere göre bir takım çıkarımlar yapılabilir. Öncelikle şu kesindir ki; çalışanlar, işe yönelik bağlılık algılarına ilk olarak kurumdaki ya da örgüt içindeki adil dağıtıma (kazançların eşitçe paylaşımı, eksiksiz doyum, vs.) bakarlar. Yani her şeyden önce çalışan, görev dağılımları adil mi, yapılacak iş karşılığında elde edilecek kazanımlar doyurucu mu, örgüt ya da kurum politikasının yürütümünde çalışanlara yönelik tutumlar herkese nasılsa kişiye de öyle mi, vs. gibi konularla içsel sorgulama yapar. Algısında tartıp sonuca vardığı düşünce ile de kuruma yönelik bağlılık (bu pozitif yönde de olabilir, negatif yönde de...) algısı gösterir.

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; işe istek duymanın dağıtım adaleti ile kuvvetli bir ilişkisi varken, işlem ve etkileşim adaleti ile daha zayıftır. İşe adanmanın da yine dağıtım adaleti ile olumlu ilişkisi varken, işlem adaleti ile de anlamlı ilişkisi bulunmaktadır. Etkileşim adaleti açısından da ilişkisi daha zayıftır. Analizin işe adanma boyutu açısından elde edilen bu sonucuna göre şöyle bir açıklama yapılabilir; çalışan kişi, işe yönelik adanma hissederken dağıtım adaletini oldukça sorgular. Bu muhakeme işlem adaleti açısından işe yönelik adanma hissederken daha zayıftır, yani dağıtım adaleti çalışanın işe adanması için yüksek düzeyde olumlu olması gerekirken, işlem adaletinin başlı başına olumlu düzeyde yüksekliği kişinin işe adanması için yeterli olmayabilir.

Elde edilen sonuca göre bu çalışmaya katılan çalışanlarla sınırlı veriler

göstermiştir ki; bireyler işlem adaletinden çok dağıtım adaletine odaklanmaktadır. İşlem adaletinin çok yüksek olması kişilerin işe adanmaları açısından yüksek bir aidiyet algısı oluşturmayabilir, yani dağıtım adaletindeki oluşturduğu algı kadar olmayacaktır. Öte yandan kişilerin, işe yoğunlaşmaları bakımından yine dağıtım adaleti algılamasının yüksek olması gerekirken, işlem adaleti ve etkileşim adaleti yüksekliği kişilerin işe yoğunlaşmaları bakımından yeterli olmamaktadır. Genel olarak araştırmaya katılan çalışanların, özellikle işe yönelik bağlılık algılarına göre dağıtım adaletinin yüksekliğinden etkilendiğini söyleyebilmekteyiz. Bu, onlar için başlı başına işe ve kuruma bağlanmaları için gerekli bir etkidir.

Çalışanların örgütsel adalet algılarının iş tatmini değişkeni üzerinde yapılan tüm bu analizlere göre de bir takım çıkarımlar yapılabilir. Çalışanlar, işten duydukları tatminlerinin genel olarak adil dağıtım ile sağlandığı düşüncesindedirler. Nitekim analiz sonuçlarına göre de içsel doyumlarında da dışsal doyumlarında da pozitif yönde algılanan tek ilişki dağıtım adaleti algısıdır. Öte yandan örgütsel adaletin diğer boyutları üzerinde herhangi bir ilişki bulunmazken sadece içsel doyumların işlem adaleti üzerindeki etkisi %1 anlamlılık seviyesinde anlamlı ( $p = 0,01$ ) bir etkiye sahiptir. Bunun sebebinin çalışanlar açısından prosedürel işlemlerin organize edilmesinde işten duyulacak tatminin ne kadar başarıyla yürütülmesi olduğu düşünülebilir, yani çalışanlar açısından gerek terfilerin/iç yükselmelerin, gerekse de işle ilgili olanakların ataması ve kişilerin sorumluluğuna verilmesi konuları ne kadar adilce yapılırsa çalışanlar açısından algılanacak tatminin o derece yüksek olacağı ifade edilebilir.

Aynı zamanda analiz sonucuna göre saptanan ilişki, çalışanların olası bir işlem adaletsizliğinde algılayacakları tatminin oldukça düşeceği manasını belirtmektedir. Örgütler ve yöneticiler açısından dikkat edilmesi gereken konular (özellikle iş tatmini bağlamında) iş ve görev paylaşımı yaparken aktarımın adilliğini sağlamaları ve adil dağıtım temelini esas alarak çalışanlarını mağdur

etmemeleridir. Böyle bir adil yapı da, çalışanların yaptıkları işi layıkıyla yerine getirmelerine olanak sağlayacaktır.

Yapılan tüm bu korelasyon ve regresyon analizleri akabinde araştırmanın yöntem kısmında belirlenen üzerindeki etki ile ilişki bulgularına yönelik hipotezlerin kabulüne ya da reddine ilişkin kararlar verilmiştir. Sonuçlara göre araştırmanın 4. Hipotezi olan  $H_1$  hipotezi ve 5. Hipotezi olan  $H_1$  hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

4.  $H_1$ : Çalışanların örgütsel adalet algılarının işe bağlılıkları üzerinde etkisi vardır.
5.  $H_1$ : Çalışanların örgütsel adalet algılarının iş tatminleri üzerinde etkisi vardır.

Adams, dağıtım adaleti varsayımını yaparken çalışanların girdi çıktı oranlarının referans alınan diğer çalışanların girdi çıktı oranlarıyla karşılaştırılması gerektiğini savunmaktadır. Eğer bir çalışanın girdi çıktı oranı diğer çalışanlarla uyumlu bir şekilde karşılaştırılmazsa, eşitsizlik olduğu algılanmaktadır.

Petri, Mikula ve Tanzer (1990) yaptıkları çalışmada, oluşan adaletsizlik algılarının önemli bir kısmının dağıtım ya da süreç adaletinden değil de etkileşim adaletinden kaynaklı olduğunu saptamışlardır. Çalışanın olumlu düzeyde etkileşim adaleti algısı, işe ve örgüte yönelik olumlu tatmin ve bağlılığa sahip olmasını sağlarken, olumsuz etkileşim adaleti algısı ise istenmeyen vaziyetlere ve tutumlara sebep yaratmaktadır.

Colquitt ve Cherkoff'a göre ise; işlem adaletinin, adaletin çalışanlar arasında eşit uygulanmasını sağlamasıyla birlikte hem yaptıkları işlere yönelik olarak hem de örgütlerine yönelik olarak pozitif tutum ve bağlılık sergilemelerini sağladığı görülmüştür.

Örgütsel adalet ile iş tatminleri arasında iyi düzeyde bir ilişki bulunmasına karşılık, işe bağlılıklar arasında pozitif yönde ama daha ortalama seviyede bir ilişki olduğu yapılan bu çalışma ile saptanmıştır. Çalışmada genel olarak dağıtım adaleti algılarıyla işe bağlılık ve iş tatmini boyutları arasında kuvvetli bir ilişkinin bulunduğu ve örgütsel adaleti yüksek oranda açıklayabilirliğine rağmen, işlem adaleti algılarının işe bağlılık ve iş tatmini boyutları üzerinde kısmen etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Etkileşim adaleti algılarının işe bağlılık ve iş tatmini boyutları üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

Örgütsel adalet ile içsel doyum ve dışsal doyum arasında kuvvetli bir ilişki bulunmasına ve örgütsel adaletin yüksek bir oranda açıklayıcılığının olmasına rağmen, örgütsel adaletin içsel doyum ve dışsal doyum üzerinde kısmen bir etkisinin söz konusu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların etkileşim adaletine ilişkin algıları işe yönelik içsel ve dışsal doyumları üzerinde herhangi bir etkiye sahip değildir. İşlem adaletine ilişkin algılarının işe yönelik içsel ve dışsal doyumları üzerinde kısmen anlamlı bir etkisi varken, dağıtım adaletine ilişkin algıları işe yönelik içsel ve dışsal doyumları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Buradan hareketle denilebilir ki; çalışanların örgüte duydukları tatmin, dağıtım adaletine ilişkin algılardan etkilenmektedir. Dolayısıyla hem örgütün hem de örgüt yöneticilerinin gerek iş paylaşımları ve gerekse kazanım paylaşımlarında izledikleri stratejiler, dağıtımsal olarak adilce ve eşitçe yapılırsa çalışanlar daha fazla tatmin olmaktadır. Öte yandan işlemsel uygulamaların dayatılması çalışanlar açısından istemsiz şartlandırma (istek dışı) gibi algılanabilir ( $\beta_{\text{işlem adaleti}} = - \text{değer} / p = 0,01$ ). Çalışanların beklentileri dışında ve normal olmayan prosedürel uygulamalar da işe yönelik tatminlerini düşürmektedir.

Örgütsel adalet ile işe istek duyma, işe adanma ve işe yoğunlaşma arasında ortalama düzeyde bir ilişki vardır ve örgütsel adaleti yeterli bir oranda açıklamaktadır. Buna karşılık örgütsel adaletin işe istek duyma, işe adanma ve işe yoğunlaşma üzerinde kısmen bir etkisinin olduğu görülmüştür. Çalışanların

etkileşim adaletine yönelik algıları işe istek duymaları, işe adanmışlıkları ve işe yoğunlaşmaları üzerinde herhangi bir etkiye sahip değildir. İşlem adaletine yönelik algılarının işe istek duymaları, işe adanmışlıkları ve işe yoğunlaşmaları üzerinde kısmen bir etkiye sahipken, dağıtım adaletine yönelik algıları işe istek duymaları, işe adanmışlıkları ve işe yoğunlaşmaları üzerinde anlamlı ve yüksek bir etkiye sahiptir. Denilebilir ki; çalışanlar yaptıkları işi kendi algılarında tartarken, diğer çalışanların performanslarından etkilenmemektedir.

İşe yönelik içsel bağlılıkları, örgütün paylaşımları ne kadar adilce dağıttığına göre değişmektedir. Örgütün prosedürel olarak politikaları, uygulamalı olarak da dayatmaları ne kadar adilse ve kişi bazlı olmayıp herkes için geçerli ise, çalışanlar işe de örgüte de daha fazla bağlanmaktadır. Aksi durumda kurumda kayırılma olduğunu ve adaletsel anlamda iş ahlakı dışı politika uygulandığını düşünerek bağlılıkları azalmakta ve belki de yok olmaktadır. Öte yandan işlemsel uygulamaların dayatılmasını istemsiz karşılayabilirler.

Çalışanların beklentileri dışında ve normal olmayan prosedürel uygulamalar da işe yönelik bağlılıklarını düşürmektedir. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre çalışanların hem işe hem de örgüte bağlılıklarının dağıtımdaki adillikten kaynaklandığı ifade edilebilmektedir. Dağıtımdaki adillik, çalışanları başlı başına örgüte ve işe bağlılık duymaya yönlendirebilmektedir. Bu sebeple paylaşımda temel alınacak adaletin azalmasına göre çalışanların bağlılıklarının düştüğünü, artmasına göre de bağlılıklarının artacağını rahatlıkla ifade edebiliriz.

Bu çalışmaya göre; çalışanlar tarafından algılanan işe yönelik bağlılıklar ve tatminler, adilce uygulanan dağıtımsal prosedürlerle ilgilidir. Ve bu algılar dağıtımsal adalete bağlı olarak gelişmekte ve değişmektedir. İşlem adaleti yoluyla da kaynakların uygulanırlığına ilişkin kararlara gösterilen tepkiler ile belirlenmektedir. Etkileşimsel olarak herhangi bir etkiye de sahip değildir. Dağıtımsal adaletin (tam olarak) ve işlemsel adaletin (kısmi olarak) işe bağlılık ve iş tatmini üzerindeki söz konusu etkisi örgütsel adaletin diğer boyutu olan etkileşim adaletinin korelasyon analizinde ortaya çıkan ilişkisini gözlemiştir.



Böylece etkileşim adaletinin çalışanların işe bağlılıkları ve iş tatminleri üzerinde anlamlı etkisi kalmamıştır.

Yapılan araştırmanın katılımcılarının birden fazla işletmeye mensup olması nedeniyle elde edilen sonuçların genellenebilmesi mümkün gözükmemektedir. Öte yandan yapılacak farklı çalışmalar ile veri sayısının artırılması sonuçların genellenebilmesi açısından da önem arz etmektedir. Elde edilen sonuçlar literatürde konu ile ilgili daha önce yapılmış birçok çalışmayı destekler niteliktedir. Bu çalışmanın, gelecekte bu konu ile ilgili çalışma yapacak olan araştırmacılara ışık tutacağına inanılmaktadır.

İşe bağlılık ve iş tatmini üzerinde örgütsel adaletin etkisini inceleyecek araştırmacıların, yapacakları çalışmalarda kullanacakları anketler yardımı ile bireylerin etkileşimsel adaleti ne oranda algıladığı ve işten tatmin olmalarıyla işe ve örgüte bağlanmalarının etkileşim adaletiyle ne kadar sağlanabildiğine yönelik çalışmalar yapmaları konunun geliştirilmesi açısından yararlı olacaktır. Aynı zamanda bu konuda araştırma yapacak olan araştırmacıların, belirlemiş oldukları hipotezlere alt hipotez olarak etkileşimsel adalete ilişkin yargılar belirtmeleri önerilebilir. Etkileşim adilliğinin özellikle cinsiyetler açısından ne oranda dağıldığına dikkat edilmelidir. Bireylerin işe ve örgüte bağlanmalarında özellikle işe istek duymaları ile işe adanmaları bakımından prosedürel süreçlerin adilliğinden ne kadar etkilendikleri araştırılmalıdır. Aynı zamanda işten duydukları tatmin boyutu açısından içsel doyumları, özellikle de dışsal doyumları bakımından prosedürel adilliğin onları ne kadar etkilediğine yönelik çalışmalar yapılmalıdır. Bu bağlamda yapılacak çalışmalar konunun daha da geliştirilmesini sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

1. Adams, JS (1963) Eşitsizlik Anlayışına Doğru. Anormal ve Normal Sosyal Psikoloji Dergisi. (67), s. 422-436.
2. AKSU Günay, ACUNER Ahmet Münir, TABAK Ruhi Selçuk; (2002), “Sağlık Bakanlığı Merkez Ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği)”, Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası, Cilt:55, Sayı:4, ss.271-282.
3. Aksu, G., Acuner, A. M., Tabak, R. S. (2002) “Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin, İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği)”, Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası, Cilt 55, Sayı 4.
4. Al-Aameri, AS. (2007) “Job Satisfaction and Organizational Commitment for Nurses”, Saudi Med J., 21(6), s.531-535.
5. Alexander ve Ruderman, 1987; Bies ve Shapiro, 1987; Cohen, 1987; Folger,1987; Greenberg ve Tyler, 1987 akt. İşbaşı, 2001, ss.1-60.
6. Allen, N.J. Ve Meyer, J.P., (1990). Organizational Commitment: Evidence Of Career Stage Effects. Journal Of Business Research, 26, 1, 15-42.
7. Al-Zu’bi, H. A. (2010). “A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction”. International Journal of Business and Management, 5 (12), s.102-109.
8. Ambrose, M., R.L. Hess, S. Ganesan (2007) “Adalet ve Tutum Arasındaki İlişki: Olay ve Sistemle İlgili Tutumlara Adalet Etkilerinin İncelenmesi”, Örgütsel Davranış ve İnsan Karar Süreçleri, 103, s.21-36.
9. AMBROSE, Maureen L.; “Çağdaş Adalet Araştırması: Bilindik Sorulara Yeni Bir Bakış”, Örgütsel Davranış ve İnsan Karar Süreçleri, 89, 2002, s.803–812.
10. ARAL, Kahraman (2017); “ Mali Müşavirlerin İş Tatmini Düzeyinin Belirlenmesi: TR-A1 Düzey 2 Bölgesinde Bir Araştırma”, Gümüşhane Üniversitesi, Gümüşhane, 2017.
11. Arbak Y. ve Kesken J., (2005), “Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Gelişim İçin Davranışsal Bir Yaklaşım”, Dokuz Eylül Yayınları, s.56.

12. Atay S. (2006). Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi. Kocatepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü: Afyon.
13. Aycan, Z ve Dağlı, T. (2010). Kurumlarda Kayırmacılık ve İnsan Kaynakları Uygulamaları. Erdem, R. (Ed. ). Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık içinde (s. 175). Beta Basım I. Baskı, 2010.
14. Azzi, A. E. ve Jost, J. T. (1997). ‘İşlevsiz Oylar: Çoğunluk-Azınlık İlişkilerinde Karşılıklı Kontrol Olarak Usuli Adalet’. Uygulamalı Sosyal Psikoloji Dergisi, 27 (2), s.124-155.
15. Balay, R. (2000). Yönetici Ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
16. Baş, G., C. Şentürk (2011) İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven Algıları, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 17(1), s.29-62.
17. Başar, U. (2011). Örgütsel Adalet Algısı, Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma, Ankara: Kara Harp Okulu. Savunma Bilimleri Enstitüsü.
18. BAYRAM, Levent; “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, Sayıştay Dergisi, Sayı:59, 2005, s.125-137.
19. Becerikli, S. Y. “Örgütlerde Sosyo-drama Kullanımı ve İş Doyumu Düzeyi Arasındaki İlişki: İlkokul Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler, Enstitüsü, Doktora Tezi Özeti, s.117-119.
20. Beugre C.D. (1998), Örgütlerde Adaleti Yönetme, Greenwood Yayıncılık Grubu, Anonim, Connecticut şehri, Londra, s: 7-34.
21. Bies, R., J. Moag (1986) “Karşılıklı Adalet: Adillik için İletişim Kriterleri”, Örgütlerde Müzakere Araştırması, 1, s.43-55.
22. Bies, R.J. (2001) “Etkileşimsel Adalet: Kutsal ve Kâhin”, In J. Greenberg ve R. Cropanzano (ed.), Örgütsel Adalettaki Gelişmeler, Stanford Üniversite Basını, California, s.89-118.
23. Bray I, Gunnell D (2006), ‘Popülasyon ruh sağlığı için göstergeler olarak intihar oranları, yaşam doyumu ve mutluluk’. Soc Psychiatr, 41: s.333-337.

24. Buchanan II, B. "Building Organizational Commitment: the Socialization of Managers in Work Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 19, (1974), s.533.
25. Cengiz, A. A. (2002) "Örgüt Yaşamında Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri ve Eskişehir Bölgesinde Doktor ve Hemşire Meslek Grupları Arasında Karşılaştırmalı Bir Çalışma", 1. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı.
26. Cihangiroğlu, N. (2011) Askeri Doktorların Örgütsel Adalet Alguları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Analizi, *Gülhane Tıp Dergisi*, 53, s.9-16
27. Cihangiroğlu, N. ve Yılmaz, A. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi, *Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, C.1. s.197.
28. Cohen-Charash, Y., P.E. Spector (2001) "Örgütlerde Adaletin Rolü: Bir MetaAnaliz", *Örgütsel Davranış ve İnsan Karar Süreçleri*, s.278-321.
29. Colquitt, J.A. and Chertkoff J. M., "Adaletsizliği Açıklamak: Adalet Algılamaları ve Görev Güdüleme Üzerindeki Yorum ve Sonuç Etkileşim Etkisi", *Yönetim Dergisi*, Cilt:5, Sayı:28, 2002, s.591-610.
30. Colquitt A.J., Lepine A.J. ve Wesson J.M. (2011). *Organizational Behavior. Second Edition. Boston: Mc Graw-Hill Irwin.*
31. Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Porter, M. J. ve Ng, K. Y. (2001b). "Milenyumda Adalet: 25 Yıllık Örgütsel Adalet Araştırmasının Meta-Analitik Bir İncelemesi". *Uygulamalı Psikoloji Dergisi*, 86 (3), s.425-445.
32. Colquitt, J. A., Noe, R. A., & Jackson, C. L. (2002). Justice in teams: Antecedents and consequences of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 55(1), 83-109.
33. Colquitt, J. A.; Conlon, D. E.; Wesson, M. J.; Porter, C.; Ng, K.Y. (2001). Adalet Milenyumü. "25 Yıllık Örgütsel Adalet Araştırmasının Ameta-analitik İncelemesi" *Uygulamalı Psikoloji Dergisi*, 86, ss: 386-400, 425-445.
34. Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R. and D. E. RUPP, (2001). Moral Faziletleri, Adalet Buluşsal Yöntemleri, Sosyal Varlıklar ve Örgütsel Adaletin Diğer Gediklileri, *Journal of Vocational Behavior*, 58: 173-174.

35. Cropanzano, R., C.A. Prehar, P.Y. Chen (2002) "Etkileşim Adalet'inden Usulün Ayrımında Sosyal Değişken Teorisini Kullanma", Grup ve Organizasyon Yönetimi, 27(3), 324-351.
36. ÇAKIR, Özlem; Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri, Kamu-İş Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara, 2006.
37. Çekmecelioğlu, H. G. "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma", İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, cilt:8, sayı:2, (2006), s. 155-156.
38. ÇÖP, Serdar; Türkiye'de ve Polonya'da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Bir Uygulama, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, 2008.
39. DAĞDEVİREN GÖZEN Emine; (2007), İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama, Atılım Üniversitesi, Ankara.
40. Dai, L. ve Xie, H. (2016). "İnteraksiyonel Adalet Üzerine İnceleme ve Olasılık". Açık Bilimler Dergisi, (4), s.55-61.
41. Deiner E (1984) "Öznel iyi olma". Psychol Bull, 95: s.542-575.
42. Demir, N. (2009) "Sosyal Değişim Teorisi Çerçevesinde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki ve Güvenin İlimlaştırıcı Etkisi", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8(31), s.197-208.
43. Demircan, Ç. N., S. Yıldız (2009) "Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: "Algılanan Örgütsel Destek" Bir Ara Değişken mi?", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, s.68-90.
44. Demircan, N., A. Ceylan (2003) "Güven, Adalet Algılamasının Çalışan Bağlılığı Üzerine Etkilerine Aracı mı?", Boğaziçi Dergisi: Sosyal İnceleme, İktisadi ve İdari Araştırmalar, 17(2), 23-42.
45. Diener E (2001), "Öznel iyi olma: Mutluluk bilimi ve ulusal indeks önerisi". Am J Psychol, 55: s.34-43.
46. Dikmen, A. A., 1995. İş doyumu ve yaşam doyumu ilişkisi. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi. 50 (3), ss. 115-140.

47. Dilek, H. (2005). Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Araştırma. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
48. DİLEK, Uğur; Örgütsel Adalet Algılamaları Ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, 2004.
49. DİLEK, Uğur; Örgütsel Adalet Algılamaları Ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, 2004.
50. DİLEK, Uğur; Örgütsel Adalet Algılamaları Ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, 2004.
51. Durna, U., Eren, V. (2005) “Üç Bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 6 (2), s. 210-219.
52. Eberlin, R., & Tatum, B. C. (2005). Organizational justice and decision making: When good intentions are not enough. Management Decision, 43(7/8), 1040-1048.
53. EĞİLMEZKOL, Güneş (2011); “Çalışma yaşamında örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık: Bir kamu bankasındaki çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılayışlarının analizine yönelik bir çalışma”, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
54. Eğinli, A. T. (2009). Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. Cilt: 23, Sayı; 3.
55. EKER, Burcu; Halkla İlişkiler Açısından Örgütsel Bağlılık: Oyak Bankası Örneği, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
56. Elmas, N. (2017). Örgütsel iletişimin iş tatmini üzerine etkisi ve bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.
57. Erdogan, B., & Liden, R. C. (2002). Social exchanges in the workplace. Leadership, 65-114.
58. Erdoğan, B., Liden, R. C., & Kraimer, M. L. (2006). Justice and leader-member exchange: The moderating role of organizational culture. Academy of Management journal, 49(2), 395-406.

59. Eren E. (2011). Yönetim ve Organizasyon. 10. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
60. Eren, E. (2008). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi kitabı. s. 543. İstanbul; BETA yayınları.
61. Eren, E. (2010) Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. 12. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi.
62. Eren, E. (2012). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi kitabı. 13.baskı, BETA yayınları, İstanbul.
63. Eren, E. (2015). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, Beta Yayınları.
64. Ertürk, A., & Gebze, Y. T. E. (2003). Örgütsel İletişim ve Adalet Algılarının Örgütsel Kimlik Algısı Üzerindeki Etkileri. Yönetim Araştırmaları Dergisi, 3(Ekim).
65. Farh, J. L., Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1990). Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction. Journal of management, 16(4), 705-721.
66. Folger, R. ve Konovsky, M. A. (1989). ‘‘Usule Dayalı ve Dağıtıcı Adaletin Karar Verme Kararlarına Katkı Verme Reaksiyonlarına Etkileri’’. Akademi Yönetimi Dergisi, 32 (1), s.115-130.
67. Gefen, D., Ragowsky, A., & Ridings, C. (2008). Leadership and justice: increasing non participating users’ assessment of an IT through passive participation. Information & Management, 45(8), 507-512.
68. 'George C. Homans (1961), insan grubu ve temel sosyal davranış', informal eğitim ansiklopedisi.
69. George, J. M. ve R. Jones, G. (2011). Örgütsel Davranışı Anlamak ve Yönetmek. USA: Prentice Hall.
70. Gerome, S. C. (2008). An examination of relationships between transformational leadership behavior and interactive justice perceptions among membership of a local chapter of human resource professionals (Doctoral dissertation, Capella University).
71. Gilliland, S.W., D Chan (2009) ‘‘Örgütsel Adalet: Teori, Yöntemler ve Uygulamalar’’ içinde N. Anderson, D.S. Ones, H.K.. Sinangir,

- C.Viswesvaran (ed). Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı, Cilt 2, İstanbul: Literatür Yayıncılık, 167-194.
72. Gorton, S. J. (1994). “Organizasyonel Adaletin Satış Etiği Üzerindeki Etkisi Liyakat Kararlarına Yanıtlar: Ampirik Bir İnceleme”. Iowa Eyalet Üniversitesi.
73. Greenberg, J. (1987). Örgütsel Adalet Teorilerinin Taksonomisi, Yönetim Akademisi İncelemesi, 12(1), 9-22.
74. Greenberg, J. (1990), “Örgütsel Adalet: Dün, Bugün ve Yarın”, Yönetim Dergisi, Vol.16(2), ss. 399-432.
75. Greenberg, J. (1993) “Adillik Sosyal Tarafı: Örgütsel Adaletin Kişilerarası ve Bilgilendirme Sınıfları”, in R. Cropanzano (ed.), İşyerinde Adalet: İnsan Kaynakları Yönetiminde Adalet Yaklaşımı, Hillsdale, Nj: Lawrence Associates, s.79-103.
76. Greenberg, J., Ashton-James, C. E. ve Ashkanasy, N. M. (2007). “Örgütlerde Sosyal Karşılaştırma Süreçleri”. Örgütsel Davranış ve İnsan Karar Süreçleri, (102), s.22-41.
77. Gümüşlüoğlu, L., Z.A. Karakitapoğlu (2010) “Bilgi Çalışanlarının Adalet ve Güçlendirme Algılarının Örgüte, Lidere ve İşe Bağlılık Üzerindeki Etkileri”, Türk Psikoloji Dergisi, 25(66), s.21-36.
78. GÜNBAZI, İ. (2001). İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumu. Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri,1(2).
79. GÜNER, A. R. ; Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi, Akdeniz Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Antalya, 2007.
80. Güney S. (2011), “Örgütsel Davranış” kitabı, 1.baskı, Nobel Yayınları, İstanbul.
81. Gürpınar, G. (2006). An empirical study of relationships among organizational justice, organizational commitment, leader-member exchange, and turnover intention. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Graduate Institute Of Social Sciences. İstanbul.
82. GÜVEN Mehmet, BAKAN İsmail, YEŞİL Salih; (2005), “Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler:



- Bir Alan Çalışması”, Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Sayı 12, ss.127-152.
- 83.** Hartmann, L. C. “Organizational Commitment: A Multi Method Scale Analysis and Test of Effects”, International Journal of Organizational Analysis, Vol:8, Issue:1, (2000), s.93
- 84.** Hitt A.M, Miller C.C. ve Colella A. (2006). Organizational Behavior A Strategic Approach. USA: Call Wiley.
- 85.** Ingersoll, G. L., Olsan, T., Drew-Cates, J., DeVinney, B., Davies, J. (2002) “Nurses Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Career Intent”, Journal of Nursing Administration, 32(5), s.250-263.
- 86.** ISIKLAR A. (2000). Okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri, nedenleri ve bazı etken faktörlere göre incelenmesi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, Konya.
- 87.** İçerli, L. (2010), “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, Vol.5(1), ss. 67-92.
- 88.** İLSEV, Arzu; Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara,1997.
- 89.** İMAMOĞLU Salih Zeki, KESKİN Halit, ERAT Serhat; (2004), “Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:11, Sayı:1, ss.167-175.
- 90.** İncir Gülten; (1990), Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme, MPM Yayınları, Ankara.
- 91.** İşbaşı, J. (2000). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi SBE, Antalya.
- 92.** İşbaşı, J.Ö. (2001). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü. Yönetim Araştırmaları Dergisi. 1(1): 51-73

93. İşcan, Ö. F. , Sevimli, F. (2005). Bireysel İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt 5, Sayı 1, www.onlinedergi.com/eab/Giris.aspx. (Erişim Tarihi: 08/ 02/ 2018).
94. İşcan, Ö.F., U. Sayın (2010) “Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”, Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi, 24(4), 195216.
95. İŞCAN, Ömer Faruk, KARABEY, Canan Nur; “Örgüt İklimi ile Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki”, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:6, Sayı:2, s.103-116, 2007.
96. İŞCAN, Ömer Faruk; “Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi”, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt: 60, Sayı:1, 2005, s.150-171.
97. İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (21).
98. Kang, D. S. (2004). The impact of organizational justice and leader-member exchange quality on motivation to participate in training: Centered on the mediating effect of employees' perceived benefits of training. University of Minnesota.
99. KANTAR Hüseyin; (2010), İşletmelerde Motivasyon, Kum Saati Yayınları, İstanbul.
100. KAPLAN Mehmet; (2007), Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İş gören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
101. KARA, A. (2001). Orta öğretim kurumlarında okul problemlerinin rehber öğretmenlerin iş doyumu etkisi ve ders öğretmenleriyle rehber öğretmenlerin okul problemlerine bakış açısındaki farklar. Selçuk Üniversitesi, Konya, 2001.
102. Karacaoğlu, K., & Cingöz, A. (2009). İşgören sessizliğinin kaynağı olarak liderlik davranışı ve örgütsel adalet algısı. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23.

103. Karaeminoğulları, A. (2006). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Alguları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, İstanbul.
104. Kartal H. (2015), “Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Etmenler ve Örgütsel Bağlılığın, İşe Bağlılık ve Ayrılma İsteği Gibi Kavramlarla Olan İlişkilerinin Uygulamalı Analizi”, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2015, İstanbul.
105. KAYA, Onay; Örgütsel Bağlılık: Emniyet Genel Müdürlüğü Merkez Biriminde Bir Uygulama, Gazi Üniversitesi, 2007.
106. Keser A. (2006). Çalışma Yaşamında Motivasyon. Bursa: Alfa Aktüel Basım.
107. KESER Aşkın; (2005), “İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama”, Çalışma ve Toplum Dergisi, Sayı:4, ss.77-96.
108. Keskin, Ö. (Bartın, 2017). “Bankalarda Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Düzce İli Örneği” tezi içinde; Robbins ve Judge; “*Organizational Behavior*” kitabı (2012), ss: 220.
109. Kılıç, Y. (2013). Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet ve İş Doyumu Alguları Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Elazığ.
110. Kılıçaslan, S. (2010). Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Kurumsal Bir Yaklaşım. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
111. Kılıççı Y (2006), Okulda Ruh Sağlığı. Anı Yayıncılık, Ankara.
112. Kitapçoğlu, G. (2000) “Bornova Sağlık Grup Başkanlığı Bölgesinde Görev Yapan Ebelerin İş Güçlüğü Faktörlerinin Belirlenmesi ve İş Doyumu, Tükenmişlik, Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi”, Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Halk Sağlığı Ana Bilim Dalı Uzmanlık Tezi Özeti.
113. Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği, 13. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

114. Koivumaa-Honkanen H, Kaprio J, Honkanen ve ark. (2005), ‘‘15 yıllık bir izlemde yetişkinlerin yaşam memnuniyetinin temelde sağlıklı istikrarı’’. BMC Psychiatry, 59: s.794-798.
115. KORKUT Hüseyin; (1990), Üniversitelerde Akademik Olmayan Personelin İş Doyumu ve Örgütle Özdeşleşmesi, Yükseköğretim Kurulu Matbaası, Ankara.
116. Lam, S. S., Hui, C., & Law, K. S. (1999). Organizational citizenship behavior: Comparing perspectives of supervisors and subordinates across four international samples. Journal of Applied Psychology, 84(4), 594.
117. Lerner, M.J. (1977), ‘‘Adalet Hikmeti: Kökeni ve Formları İle İlgili Bazı Hipotezler’’, Kişilik Dergisi, Vol.45(1), ss. 1-52.
118. Levent BAYRAM, ‘‘Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık’’, Sayıştay Dergisi, Sayı:59, 2005, s.125.
119. Leventhal G.S. (1980), ‘‘Eşitlik Teorisi ile neler yapılabilir? Toplumsal İlişkilerde Adillik Çalışmasına Yeni Yaklaşımlar’’, K. J. Gergen, M. S. Greenberg ve R. H. Willis (eds.), Sosyal Değişken: Teori ve Araştırmada Gelişmeler, Edit: New York: Genel kurul, ss. 27-55.
120. Leventhal, G. S. (1976). Eşitlik Teorisi ile Yapılması Gerekenler nelerdir? Toplumsal İlişkilerde Adillik Çalışmasına Yeni Yaklaşımlar. In: Gergen, K. J. etc, Sosyal Değişim Teorisi, Eylül 1976. Washington D.C.: Ulusal Bilim Vakfı.
121. Leventhal, G.S. (1980) ‘‘Eşitlik Teorisi ile Yapılması Gerekenler? Toplumsal İlişkilerde Adillik Çalışmasına Yeni Yaklaşımlar’’. in K. Gergen, M. Greenberg, R. Willis (Eds.), Sosyal Değişmeler: Teori ve Araştırmada Gelişmeler, New York: Genel Kurul, s.55-90.
122. Lok, P., Wang, P. Z., Westwood, B., Crawford, J. (2007) ‘‘Antecedents of Job Satisfaction and Organizational Commitment and the Mediating Role of Organizational Subculture’’, s.15-24.
123. Luria, G., & Yagil, D. (2008). Procedural justice, ethical climate and service outcomes in restaurants. International Journal of Hospitality Management, 27(2), 276-283.
124. Luthans F (2002), ‘‘Olumlu örgütsel davranışa duyulan ihtiyaç ve anlamı’’. J Organization Behavior, 23: s.695-706.

125. Luthans F. (2005). Organizational Behavior. Tenth Edition. New York: Mc Graw Hill.
126. Maktalan, F. K. (1997). İş tatminini etkileyen faktörler ve plastik profil işletmelerinde uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
127. MARŞAP Beyhan; (1995), Muhasebe Mesleğinde İş Tatminin Türkiye Açısından İncelenmesi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
128. Maslach C, Leiter MP (1997), "Tükenmişlik hakkında gerçek: Kuruluşlar kişisel strese nasıl yol açıyor ve bununla ilgili ne yapmalı?". San Francisco, CA, Jossey-Bass, s.125-176.
129. Maslach C, Schaufeli WB, Leiter MP (2001), " İş tükenmişliği". Annu Rev Psychol, 52: s.397-422.
130. Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M. ve Taylor, M. S. (2000). "Adalet ve Sosyal Değişimi Bütünleştirme: Adil İşlemlerin ve Tedavinin İş İlişkileri Üzerindeki Farklı Etkileri". Akademi Yönetimi Dergisi, 43 (4), s.738-748.
131. McGuire, E., Kennerly, S. M. (2006) "Nurse Manager as Transformational and Transactional Leaders Continuing Education Series, Nursing Economics, Vol. 24/No.4, s.180-186.
132. MEYER John P., ALLEN Natalie J; "A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment", Human Resources Management Review, Cilt:1, 1991, s.61– 89.
133. MİNİBAŞ, J.(1990). Özel ve Devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin iş tatmini düzeyi ve bu düzeyin frustrasyon karşısında gösterilen tepki ve Agresyon yönü ile ilişkisi. İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
134. Moghimi, S. M., Kazemi, M. ve Samiie, S. (2013). "Örgütsel Adalet ve Çalışanlar Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Kamu Kuruluşlarında İş Yaşam Kalitesi: Qom İlinin Bir Vaka İncelemesi. İran Yönetim Araştırmaları Dergisi, 6 (1), s.117-143.

135. Moorman, R. H., Niehoff, B. P., & Organ, D. W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee responsibilities and rights journal*, 6(3), 209-225.
136. Morrow, P.C., (1993), ‘İş Taahhüdünün Teorisi ve Ölçümü’. CT: JAI, Greenwich.
137. Mossholder, K. W., Bennett, N., Kemery, E. R. ve Wesolowski, M. A. (1998). ‘Güç Bazları ve İş Reaksiyonları Arasındaki İlişkiler: Usuli Adaletin Aracı Rolü’. *Yönetim Dergisi*, 24 (4), s.533-552.
138. MOWDAY, R.T., PORTER, L.W. ve STEERS, R.M., *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, New York Academic Press, 1982.
139. Muzumdar, P. (2012). Bir Örgütte Etkileşim Adaleti Ciro Davranışı Kararı Üzerine Etkisi. *İş Dünyasında Davranış Araştırmaları Dergisi*, (5), s.31-41.
140. Onaran, O. (1981 ). *Çalışma Yaşamında Gütülenme Kuramları*. s.169, Ankara: Ankara Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi, 1981.
141. Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. (2013). s.1-30, H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.
142. ÖRÜCÜ Edip, YUMUŞAK Sedat, BOZKIR Yasin; (2006), “Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:13, Sayı:1, ss.39-51.
143. Özaydın Mehmet Merve, Özdemir Ömer; (2014), “Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), ss.251-281.
144. Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (21).
145. ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut; “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler Arası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine

Yönelik Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:21, 2003, s.77-96.

146. Özen, J. (2002), “Adalet Kuramlarının Gelişimi ve Örgütsel Adalet Türleri”, Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi 5, İstanbul Barosu, İstanbul, ss.107-117.
147. Özgan, H. (2011) “Örgütsel Adalet, Güven, Taahhüt ve Yöneticinin ve Çatışma Yönetiminin Örgütsel Davranış Bağlamında Algılarının Değerlendirilmesi Arasındaki İlişki”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 11(1), s.241-247.
148. ÖZKALP Enver, KIREL Çiğdem; (2011), Örgütsel Davranış kitabı, 5.baskı, k:2, Ekin Yayınları, Eskişehir, s. 286-287.
149. ÖZLER, N. D. E. ; (2013), ‘’ Yönetim ve Organizasyon’’ kitabı, Ünite 6, 1. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Ocak 2013, Eskişehir.
150. ÖZMEN, Ömür N. T. ARBAK, Yasemin, ÖZER, Pınar Süral; “Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma”, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt:7, Sayı:1, 2007, s.17-33.
151. Parker, R. J. ve Kohlmeyer, J. M. (2005). ‘’Kamu Muhasebe Firmalarında Örgütsel Adalet ve Ciro: Bir Araştırma Notu’’. Muhasebe, Kuruluşlar ve Toplum, (30), s.357-369.
152. PENLEY, L.E. ve GOULD, S.; “Etzioni’s Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations”, Journal of Organizational Behavior, Cilt 9, 1988, s.43-59.
153. Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. Journal of management, 25(6), 897-933.
154. Polat, S., C. Ceep (2008) “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları”, Eğitim Yönetimi: Teori ve pratik, 54, s.307-331.
155. Ramayah, T, Nasurdin A. M., Yit, L. T. (2005) “An Empirical Assessment of the Relationships Between Organizational Politics,

Commitment and Organizational Citizenship Behaviour”, Pan-Pacific Conference XXII, “The e-Global Age, New Economy, and China: A Close Up”, , Shanghai, China.

156. Ricky W. Griffin, G. M. (1992). Organizational Behavior kitabı. Northwestern Üniversitesi, 135. Houghton Mifflin Company, 1986.
157. Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2012). Organizational Behavior. USA: Prentice Hall.
158. Robbins, S.P., (2001), Organizational Behavior, Prentice Hall, NJ.
159. Salanova M, Schaufeli WB, Llorens S ve ark. (2001), ‘‘Yeni bir bakış açısı’’. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 16: s.117-134.
160. SCARLİCKİ, Daniel P. and FOLGER, Robert; ‘‘İşyerindeki İlişki: Dağıtımçı, Usul ve Etkileşimsel Adaletin Rollerini’’, Uygulamalı Psikoloji Dergisi, Cilt:82, Sayı:3, 1997, s.434–443.
161. Schaufeli WB, Bakker AB (2001), ‘ ‘Gezondheids psikolojisi kitabında yer alan bir mülk edinme pozitifliği; İş ve refah: İş Sağlığında olumlu bir yaklaşıma doğru’’, s.36-97.
162. SEVİMLİ Figen, İŞCAN Ömer Faruk; (2005), ‘‘Bireysel Ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt:5, Sayı:1, ss.55-64.
163. Söyük, S. (2007). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma, Yayımlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
164. Söyük, S. (2007). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
165. Spector, P.E. ‘‘Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences’’, California: SAGE Publications, (1997), s.56.
166. SUN, Ö.H. (2002). İş doyumunu üzerine bir araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü.



167. Şimşek Ş., Akgemci T. ve Çelik A. (2003). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. Konya: Adım Matbaacılık ve Ofset.
168. TANÇ Ahmet; (2016), “Muhasebe Meslek Mensuplarının İş Tatmini Üzerinde Kontrol Odağı Etkisini Tespit Etmeye Yönelik Bir Araştırma”, Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı:69, ss.83-97.
169. Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37-68.
170. Tatum, B. C., Eberlin, R., Kottraba, C., & Bradberry, T. (2003). Leadership, decision making, and organizational justice. *Management decision*, 41(10), 1006-1016.
171. TELMAN Nursel, ÜNSAL Pınar; (2004), Çalışan Memnuniyeti, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
172. TEZER Esin; (1994), “Evlilik ve İş Doyumu ilişkisi-İkili Çatışmalar ve Bazı Demografik Değişkenlerin Rolü”, *Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, Cilt:2, Sayı:1, ss.1-12.
173. Thibaut ve Walker (1975). ‘‘ SES, KONTROL VE PROSEDÜR ADALET’’ , Cilt. 59, Amerika Psikoloji Derneği, Minnesota Üniversitesi, No. 5, s.952-959.
174. Thibaut, J. ve Walker, L. (1978). Prosedür Teorisi. *California Hukuku İncelemesi*, 66 (3), s.541-566.
175. Thompson, L. J. (2004). Moral leadership in a postmodern world. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(1), 27-37.
176. Tınaz, P. (2009). Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar, Beta Yayınları, İstanbul.
177. Toker, B. “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (1), (2007).
178. TOLAY, Ebru; Eğitimin örgütsel bağlılığa etkileri, Dokuz Eylül Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Anabilim Dalı / Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2003.

179. Tutar, H. (2007). Erzurum’da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 12 (3), s.97-120.
180. Türköz, Y. (1998) "Bir Sağlık Kuruluşunda İşe ve Kuruma Yönelik Tutum Araştırması, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi Cilt:3, Ankara, s.68-81.
181. Tye, B. B. & O'brien, L. (2002). Why are experienced teachers leaving the profession? Phi Delta Kappan, 84(1), 24-32.
182. Tyler, T., R. Bies (1990) Resmi İşlemlerin Ötesinde: Prosedürel Adaletin Kişiler Arası Bağlamı, in J. Carroll (ed.), İş Yaşamında Uygulamalı Sosyal Psikoloji, Erlbaum: Hillsdale, NJ., s.77-98.
183. Uyguç, N., Çımrın, D. (2004) “DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez laboratuvarı Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler”, D. E. Ü. İ. İ. B. F. Dergisi, Cilt:19, Sayı:1, s.96-97.
184. ÜNGÜREN Engin, DOĞAN Hulusi; (2010), “Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Chaid Analiz Yöntemiyle Değerlendirilmesi”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:11, Sayı:2, ss.39-52.
185. Wasti, S. A., Önder Ç. “Kültürlerarası Çalışmalarda Yöntem: Örgütsel Bağlılık Yazınından Dersler”, Yönetim Araştırmaları Dergisi, cilt:3, sayı:2, (2003), s.126
186. Wasti, S.A. (2001) “Örgütsel Adalet Kavramı ve Tercüme Bir Ölçeğin Türkçe’de Güvenilirlik ve Geçerlik Analizi”, Yönetim Araştırmaları Dergisi, 1, s.33-50.
187. Weiner, Y. and Verdi, Y. “Relationships Between Job, Organization and Career Commitments and Work Outcomes-An Integrative Approach", Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 26, (1980), s.81.
188. Welbourne, T. M. (1994). ‘Kazanç Paylaşım Memnuniyeti Yordamında Dağıtımsal ve Usuli Adaletin Rolü’. İleri İnsan Kaynakları Çalışmaları Merkezi Çalışma Kâğıdı Serisi, 94 (2), s.1-22.
189. Yalçın, Azmi Ve F. Nur (2005), “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların

Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14(1), Ss. 395-412.

190. YAYLA H. Erdoğan; (2007), Serbest Muhasebeci ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlerin İş Tatmini Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Orta ve Doğu Karadeniz Bölgeleri Örneği, Muhasebe ve Denetime Bakış, Sayı:23,s.113-124.
191. YAZICIOĞLU İrfan, SÖKMEN Alptekin; (2007), “Otel İşletmelerinin Yiyecek İçecek Departmanlarında Görev Yapan İş görenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Değerlendirilmesi: Adana’da Bir Uygulama”, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 18, ss.73–95.
192. Yıldırım, F. (2007). İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 62 (1), s.253-278.
193. YILDIRIM, Fatma (1996), Banka Çalışanlarında Algılanan Rol çatışması ve Belirsizliği ve İş Doyumu İle Tükenmişlik Arasındaki İlişki, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
194. YILDIRIM, Fatma; “Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ile Örgütsel Adalet, Örgüt Temelli Özsaygı ve Bazı Kişisel ve Örgütsel Değişkenlerin İlişkisi”, Mülkiye Dergisi, 2003. s.371–402.
195. YILDIRIM, Fatma; Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji (Sosyal Psikoloji) Anabilim Dalı, Ankara, 2002.
196. YÜRÜR, Şenay, “Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:13, Sayı:2, 2008, s.295-312.
197. YÜRÜR, Şenay; Ödüllendirme Sistemi ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, 2005.

# EKLER

## EK 1: Anket Formları

Sayın Katılımcı,

Elinizde tuttuğunuz bu anket “Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının İşe Bağlılık ve İş Tatmini Üzerine Etkisi” adlı akademik çalışmaya yönelik olarak hazırlanmıştır. Anketten elde edilen sonuçlar yalnızca akademik amaçlar için kullanılacaktır.

Çalışmaya katılımınız ve katkılarınız için teşekkür ederiz.

Saygılarımızla,

İBRAHİM AVCI

Prof. Dr. Cem Cüneyt ARSLANTAŞ (Tez Danışmanı)

- (1) Cinsiyetiniz: Erkek ( ) Kadın ( )
- (2) Yaşınız: 18-25 ( ) 26-33 ( ) 34-41 ( ) 42 ve üzeri ( )
- (3) Eğitim Durumunuz: Lisansüstü ( ) Lisans ( )
- (6) Deneyiminiz: 1 Yıldan Az ( ) 1-5 Yıldan Az ( ) 5-10 Yıldan Az ( ) 10+ ( )

Aşağıdaki soruları “**Kesinlikle Katılmıyorum**” ifadesinden  
“**Kesinlikle Katılıyorum**” ifadesini içeren ölçeğe göre cevaplayınız.

(1=**Kesinlikle Katılmıyorum**; 2=**Katılmıyorum**; 3=**Kararsızım**;  
4=**Katılıyorum**; 5=**Kesinlikle Katılıyorum**)

|    |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 1  | İşimi yaparken kendimi enerji dolu hissedirim.          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2  | İşimi anlamlı ve bir amaca hizmet ediyor buluyorum.     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3  | Çalışırken zaman su gibi akıp gider.                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4  | İşimde kendimi güçlü ve dinç hissedirim.                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5  | İşime karşı istekli ve hevesliyim.                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6  | Çalışırken etrafımdaki her şeyi unuturum.               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7  | İşim bana çalışma şevki verir.                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8  | Sabah kalktığımda işe gitmek için istekliyimdir.        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9  | Yoğun bir şekilde çalışırken kendimi mutlu hissedirim.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Yaptığım işle gurur duyuyorum.                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Çalışırken tamamen işime yoğunlaşıp dalar giderim.      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | Ara vermeden uzun süre çalışabilirim.                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | İşimi ilginç ve özel bulurum.                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | Çalışırken kendimi işime kaptırırım.                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | İşimde kendimi zihinsel olarak oldukça dinç hissedirim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | Çalışırken bunun hiç bitmemesini isterim.               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

|    |  |   |   |   |   |   |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 17 | Çalışırken işler yolunda gitmese bile azimle çalışmaya devam ederim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|--|---|---|---|---|---|

Aşağıda mesleğinizin çeşitli yönleriyle ilgili cümleler bulunmaktadır.

Cümleleri “Hiç Memnun değilim” ifadesinden

“Çok Memnunum” ifadesini içeren ölçeğe göre cevaplayınız.

| (1=Hiç Memnun değilim; 2=Memnun değilim; 3=Kararsızım; 4=Memnunum; 5=Çok memnunum) |                    |                |            |          |              |
|--|--------------------|----------------|------------|----------|--------------|
| MESLEĞİMDEN  | Hiç Memnun Değilim | Memnun Değilim | Kararsızım | Memnunum | Çok Memnunum |
| 1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından   |                    |                |            |          |              |
| 2. Bağımsız çalışma imkânının olması bakımından                                    |                    |                |            |          |              |
| 3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkânı bakımından                             |                    |                |            |          |              |
| 4. Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından                 |                    |                |            |          |              |
| 5. Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından                         |                    |                |            |          |              |
| 6. Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından                                     |                    |                |            |          |              |
| 7. Vicdani bir sorumluluk tasıma şansını bana vermesi yönünden                     |                    |                |            |          |              |
| 8. Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden                                   |                    |                |            |          |              |
| 9. Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden                      |                    |                |            |          |              |
| 10. Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden                             |                    |                |            |          |              |
| 11. Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansını vermesi yönünden             |                    |                |            |          |              |

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| 12. İsimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden             |  |  |  |  |  |
| 13. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden                         |  |  |  |  |  |
| 14. Terfi imkânının olması yönünden   |  |  |  |  |  |
| 15. Kendi fikir-kanaatlerimi rahatça kullanma imkânı vermesi yönünden       |  |  |  |  |  |
| 16. Çalışma şartları yönünden   |  |  |  |  |  |
| 17. Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları yönünden               |  |  |  |  |  |
| 18. Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden                        |  |  |  |  |  |
| 19. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden                 |  |  |  |  |  |
| 20. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkânı vermesi açısından |  |  |  |  |  |

Aşağıda insanların işleriyle ilgili tutumlarını yansıtan ifadeler yer almaktadır. Soruları sırasıyla okuyarak size ne kadar uyduğuna yönelik olarak işaretleyiniz.

| 1- Kesinlikle Yanlış,<br>5- Kesinlikle Doğru  | 2- Yanlış | 3- Kararsızım, | 4-Doğru, |   |   |
|---|-----------|----------------|----------|---|---|
|   | 1         | 2              | 3        | 4 | 5 |
| 1. Çalışma programım adil dir.  |           |                |          |   |   |
| 2. Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.   |           |                |          |   |   |
| 3. İş yükümün adil olduğu kanısındayım.   |           |                |          |   |   |
| 4. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.   |           |                |          |   |   |
| 5. İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.   |           |                |          |   |   |
| 6. İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.   |           |                |          |   |   |
| 7. Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.   |           |                |          |   |   |
| 8. Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.  |           |                |          |   |   |
| 9. Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler  |           |                |          |   |   |
| 10. İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.   |           |                |          |   |   |
| 11. Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler. |           |                |          |   |   |
| 12. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.  |           |                |          |   |   |
| 13. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler.  |           |                |          |   |   |
| 14. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticileri m kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.   |           |                |          |   |   |
| 15. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimidirler.  |           |                |          |   |   |
| 16. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.  |           |                |          |   |   |
| 17. Yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.   |           |                |          |   |   |
| 18. Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.  |           |                |          |   |   |
| 19. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticileri m bana akla uygun açıklamalar yaparlar.   |           |                |          |   |   |
| 20. Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.  |           |                |          |   |   |

## EK 2: Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve İfadeler



## Örgütsel Adalet Ölçeği

1. Çalışma programım adildir.
2. Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.
3. İş yükümün adil olduğu kanısındayım.
4. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.
5. İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.
6. İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.
7. Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.
8. Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.
9. Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler
10. İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.
11. Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.
12. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.
13. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler.
14. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticileri m kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.
15. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimidirler.
16. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.

17. Yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.
18. Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.
19. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticileri m bana akla uygun açıklamalar yaparlar.
20. Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.

### **İşe Bağlılık Ölçeği**

1. İşimi yaparken kendimi enerji dolu hissederim.
2. İşimi anlamlı ve bir amaca hizmet ediyor buluyorum.
3. Çalışırken zaman su gibi akıp gider.
4. İşimde kendimi güçlü ve dinç hissederim.
5. İşime karşı istekli ve hevesliyim.
6. Çalışırken etrafımdaki her şeyi unuturum.
7. İşim bana çalışma şevki verir.
8. Sabah kalktığımda işe gitmek için istekliyimdir.
9. Yoğun bir şekilde çalışırken kendimi mutlu hissederim.
10. Yaptığım işle gurur duyuyorum.
11. Çalışırken tamamen işime yoğunlaşıp dalar giderim.
12. Ara vermeden uzun süre çalışabilirim.
13. İşimi ilginç ve özel bulurum.
14. Çalışırken kendimi işime kaptırırım.
15. İşimde kendimi zihinsel olarak oldukça dinç hissederim.
16. Çalışırken bunun hiç bitmemesini isterim.
17. Çalışırken işler yolunda gitmese bile azimle çalışmaya devam ederim.

### **İş Tatmini Ölçeği**

1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından
2. Bağımsız çalışma imkânının olması bakımından
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkânı bakımından
4. Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından
5. Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından
6. Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından
7. Vicdani bir sorumluluk tasıma şansını bana vermesi yönünden
8. Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden
9. Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden
10. Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden
11. Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı vermesi yönünden
12. İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden
13. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden
14. Terfi imkânının olması yönünden
15. Kendi fikir-kanaatlerimi rahatça kullanma imkânı vermesi yönünden
16. Çalışma şartları yönünden
17. Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları yönünden
18. Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden
19. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden
20. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkânı vermesi açısından