

KARABÜK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ AKADEMİK PERSONEL ÜZERİNDE BİR
ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Betül TUNÇBİZ

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ

Karabük
Haziran-2015

KARABÜK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ AKADEMİK PERSONEL ÜZERİNDE BİR
ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Betül TUNÇBİZ




Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ

Karabük
Haziran-2015

TEZ ONAY SAYFASI

Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Betül TUNÇBİZ'e ait "Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Karabük Üniversitesi Akademik Personel Üzerinde Bir Araştırma" adlı bu tez çalışması Tez Kurulumuz tarafından İŞLETME YÜKSEK LİSANS programı tezi olarak oybirliği ile kabul edilmiştir.

	Akademik Unvanı, Adı ve Soyadı	İmzası
Tez Kurulu Başkanı	:Doç. Dr. Abdullah KARAKAYA	
Danışman Üye	:Yrd. Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ	
Üye	: Yrd. Doç. Dr. Serhan GÜRKAN	

Tez Sınavı Tarihi: 25.06.2015

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı, bilimsel ahlák ve geleneklere aykırı dűşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın yazdığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserleri her kullanımında alıntı yaparak yararlandığımı belirtir; bunu onurumla doğrularım.

Enstitű tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlák ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

25.06.2015

Betűl TUNÇBİZ

İmzası

ÖNSÖZ

Bu çalışma, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramlarına odaklanmaktadır. Çalışma çerçevesinde, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmaktadır. Bu amaçla araştırma Karabük Üniversitesinde görev yapan akademik personel üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Öncelikle, çalışmanın tüm evrelerinde bilgi ve desteğini benimle sürekli paylaşan, görüş ve önerileri ile her zaman yanımda olan ve araştırmaya odaklanmamı sağlayan değerli hocam ve tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmama katkıda bulunan, bilgi ve deneyimlerini benimle paylaşan Sayın Doç. Dr. Abdullah KARAKAYA ve Sayın Yrd. Doç. Dr. Serhan GÜRKAN'a teşekkürü bir borç bilirim.

Tüm hayatım boyunca anlayış ve desteği ile her zaman yanımda olan sevgili annem Mualla TUNÇBİZ'e, ağabeylerim Serdar ve Harun TUNÇBİZ'e sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Son olarak yüksek lisansa başlama düşüncemi ilk andan itibaren destekleyen, ömrüm boyunca maddi ve manevi desteğini hiçbir şekilde esirgemeyen, her daim başarılı olacağıma inanan ve tez çalışmamı yürüttüğüm sırada kaybettiğim sevgili babam Hüseyin TUNÇBİZ'e sonsuz teşekkür ediyorum.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLOLAR LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

1.1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMININ TANIMI.....	3
1.2. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMININ ÖNEMİ	4
1.3. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMINA İLİŞKİN TEORİLER	5
1.3.1. Reaktif İçerik Teorileri.....	6
1.3.2. Proaktif İçerik Teorileri.....	8
1.3.3. Reaktif Süreç Teorileri.....	9
1.3.4. Proaktif Süreç Teorileri.....	9
1.4. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ BOYUTLARI	10
1.4.1. Dağıtım Adaleti.....	10
1.4.2. İşlemsel Adalet.....	12
1.4.3. Etkileşimsel Adalet	13
1.5. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	14
1.5.1. Kişisel Faktörler	15
1.5.2. Örgütsel Faktörler	16
1.6. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMIYLA İLİŞKİLİ DİĞER KAVRAMLAR..	17

1.6.1. İş Tatmini	18
1.6.2. Güven	19
1.6.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	19
1.6.4. Örgütsel Bağlılık	20
1.6.5. Örgüt İklimi.....	21

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ TANIMI	23
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ ÖNEMİ	24
2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE BENZER KAVRAMLAR.....	25
2.3.1. İşe Bağlılık	25
2.3.2. Mesleğe Bağlılık	27
2.3.3. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık	29
2.3.4. Örgütsel Sadakat	29
2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLGİLİ KAVRAMSAL SINIFLANDIRMA.....	30
2.4.1. Etzioni'nin Sınıflandırması	31
2.4.2. Kanter'in Sınıflandırması.....	32
2.4.3. Becker'in Sınıflandırması	33
2.4.4. Salancik'in Sınıflandırması.....	34
2.4.5. Mowday, Steers ve Porter'in Sınıflandırması	35
2.4.6. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması	36
2.4.7. Wiener Sınıflandırması	37
2.4.8. Meyer ve Allen'in Sınıflandırması	38
2.4.8.1. Duygusal Bağlılık	39
2.4.8.2. Devam Bağlılığı	40
2.4.8.3. Normatif Bağlılık	42
2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	44
2.5.1. Bireysel Faktörler	44
2.5.1.1. Yaş	44
2.5.1.2. Cinsiyet	45
2.5.1.3. Eğitim Durumu	46

2.5.1.4. Medeni Durumu	47
2.5.1.5. Örgütteki Çalışma Süresi	48
2.5.2. Örgütsel Faktörler	49
2.5.2.1. Örgüt Kültürü	49
2.5.2.2. Örgütsel Adalet	50
2.5.2.3. Yönetim Biçimi ve Kararlara Katılma	51
2.5.2.4. Ücret Düzeyi	52
2.5.2.5. Örgütsel Ödüller	53
2.5.2.6. İşin Niteliği ve Önemi	54
2.5.2.7. Takım Çalışması	55
2.5.3. Örgüt Dışı Faktörler	56
2.5.3.1. Alternatif İş İmkanları	56
2.5.3.2. Profesyonellik	57
2.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMIYLA İLİŞKİLİ DİĞER KAVRAMLAR	57
2.6.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	57
2.6.2. Mobbing (Psikolojik Taciz)	58
2.6.3. İş Tatmini	59
2.6.4. İtaat	60

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KARABÜK ÜNİVERSİTESİ AKADEMİK PERSONELİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMIYLA İLGİLİ LİTERATÜR İNCELEMESİ	62
3.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	66
3.2.1. Araştırmanın Amacı ve Katkısı	66
3.2.2. Araştırmanın Kapsamı	67
3.2.3. Araştırmanın Hipotezleri	68
3.2.4. Araştırma Modeli	69
3.2.5. Ana Kütle ve Örneklem	70
3.2.6. Veri Toplama Yöntemi	70
3.2.7. Analiz Yöntemi	71
3.2.8. Kullanılan Ölçekler	71

3.2.8.1. Örgütsel Adalet Ölçeği.....	72
3.2.8.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği	73
3.3. ARAŞTIRMA BULGULARI.....	74
3.3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	74
3.3.2. Geçerlilik Analizi	77
3.3.2.1. Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi	77
3.3.2.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi	80
3.3.3. Güvenilirlik Analizi	82
3.3.4. Tanımlayıcı İstatistikler	83
3.3.5. Hipotez Testleri	84
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	87
KAYNAKÇA	91
EK: ANKET FORMU	107
ÖZET	110
ABSTRACT.....	111
ÖZGEÇMİŞ	112

TABLULAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1.1. Adalet Teorisi Kategorilerini Açıklayan Sorular	5
Tablo 2.1. Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Modelinde Yer Alan Bağlılık Bileşenleri	38
Tablo 3.1. Örgütsel Adalet Ölçeğinde Yer Alan İfadeler	72
Tablo 3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinde Yer Alan İfadeler	73
Tablo 3.3. Örneklemin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı	74
Tablo 3.4. Örneklemin Yaş Değişkenine Göre Dağılımı.....	75
Tablo 3.5. Örneklemin Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımı	75
Tablo 3.6. Örneklemin Unvan Değişkenine Göre Dağılımı	75
Tablo 3.7. Örneklemin Meslekte Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	76
Tablo 3.8. Örneklemin Üniversitede Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	76
Tablo 3.9.Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları ..	77
Tablo 3.10. Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Uyum İyiliği Değerleri	79
Tablo 3.11. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	80
Tablo 3.12. Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Uyum İyiliği Değerleri	82
Tablo 3.13. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerine İlişkin Güvenilirlik Değerleri	83
Tablo 3.14. Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar.....	83
Tablo 3.15. Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	85
Tablo 3.16. Hipotez Testleri Özeti.....	86

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 2.1. Örgütsel Bağlılık ve Göreve Bağlılık İlişkisi	27
Şekil 2.2. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli	43
Şekil 3.1. Araştırma Modeli.....	69

GİRİŞ

Günümüzde küreselleşme ile birlikte artan rekabet koşulları, örgütleri sahip olduğu maddi ve beşeri kaynakları çok daha etkin ve verimli kullanmaya mecbur kılmaktadır. Örgütler amaçlarını gerçekleştirme konusunda gerekli tüm kaynaklara sahip olsa da, bu kaynakların etkili ve verimli kullanımında, en önemli etken olarak insan unsuru öne çıkmaktadır (Kılıçaslan, 2010:1).

Çalışma, bir kişinin yaşamının sürekliliğini sağlanması için gerekli olan ekonomik kazancın sağlanmasında temel bir işleve sahiptir. Bu doğrultuda ise çalışma hayatının sürekliliğinin sağlanmasında insana verilen değer oldukça önem arz etmektedir (Eğinli, 2009:35).

Bir örgütün dış çevrede başarılı olabilmesi ve rakiplerinden farklı olabilmesi için öncelikle iç çevresindeki dinamikleri etkili bir şekilde yönetebilmesi gerekir. Bu doğrultuda, örgütlerin iç çevresindeki en önemli değeri de çalışanlarıdır (Eğinli, 2009:35).

Günümüzde insanların çoğu, günün önemli bir kısmını iş yerinde geçirmektedir. İnsanı bedenen veya psikolojik olarak olumlu veya olumsuz etkileyen ve çalışma hayatına özgü birçok etmeden bahsedilebilir. Bununla birlikte endüstri ve örgüt psikolojisi çalışmalarında oldukça fazla yer verilen örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramları, bu etmenler arasında önemli bir yere sahiptir (Aslantürk ve Şahan, 2012:136).

Çalışanlar, örgütlerinde diğer bireylerle eşit muamele görmek isterler. Eğer eşit muamele görürler ise işe bağlılıklarının artacağı söylenebilmektedir. Böylece örgütsel adaletin önemi de artmaktadır. Örgütsel adalet algılamaları, çalışanların mutluluğunu, motivasyonunu, performans artışını ve verimliliğini sağlamaktadır. Örgütsel adalet, yönetimin çalışanlara gösterdiği saygıyı ifade etmekte ve örgütün

meşruiyetinin algılanmasını sağlamaktadır. Örgütteki uygulamalar çalışanlar için adil olarak algılandığında çalışanların örgütlerine bağlılıkları da artmaktadır. Örgütsel bağlılığın çalışanların motivasyonu ve verimliliği ile ilişkisi bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık, örgütlerde çalışanların motive olmasını sağlayan önemli etkenlerden biridir (Yanılmaz, 2014:1).

Bu araştırmanın amacı örgütsel bağlılığın bileşenleri olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile örgütsel adaletin bileşenleri olan dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet ilişkisini araştırmaktır. Bu amaç çerçevesinde Karabük Üniversitesinde görev yapan akademik personel üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın birinci ve ikinci bölümlerinde literatür araştırması yapılmıştır. Birinci bölümde örgütsel adalet konusu, genel kabul görmüş üç bileşeni esas alınarak incelenmiştir. Ayrıca bu bölümde, örgütsel adalet ile ilişkili kavramlara yer verilmiştir. İkinci bölümde örgütsel bağlılık konusu, alt bileşenleri ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler açıklanmıştır.

Uygulamayı oluşturan üçüncü bölümde ise Karabük Üniversitesi'nde görev yapmakta olan akademik personele uygulanan anket çalışmasının yöntemi hakkında bilgiler verilmiş, ardından örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ölçekleri ve demografik sorulardan oluşan anket aracılığıyla elde edilen veriler değerlendirilerek elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

1.1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMININ TANIMI

Bireyler, bir işe girerken maddi ve manevi anlamda doyum elde etme amacı gütmektedir. Bireyler, işyerinde çalışmalarının karşılığında maddi getiriler (ücret, sosyal olanaklar vb.), manevi getiriler (övülme, saygı görme takdir edilme vb.) elde etmek ister. Bu beklentiler içerisinde olan bireyler istediklerini alamadıklarında örgütün amaç ve ilkelerini benimsemekte güçlük çekebilir (Doğan, 2008:23).

Çalışanların örgütün amaç ve ilkelerini benimsemeleri ve bireysel amaçlarına ulaşabilmeleri için var olan performanslarını artırmak, etkili ve verimli olmalarını sağlamak oldukça önemlidir. Çalışanların performanslarını artırmak için, onların örgüte bağlı tutum ve davranışlar içerisinde olmalarını sağlamak gerekir. Bununla birlikte çalışanlar kendilerine adil davranılmasını istemektedir. Yüksek adalet algısı, çalışanlarda pozitif tutum ve davranışları da beraberinde getirmektedir. Bu nedenle adalet kavramı, üzerinde önemle durulması gereken çok önemli bir konudur (Gök, 2014:2).

Son yıllarda geliştirilen örgütsel kuramların, kişilerarası etkileşim ve bu etkileşimden kaynaklanan sorunlar üzerinde yoğunlaştığı gözlemlenmektedir. Bu bağlamda “sosyal adalet” kavramının da örgütlere uyarlandığı ve örgüt içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan kazanımların adil dağıtımını ifade eden “örgütsel adalet” kavramının geliştirildiği görülmektedir (Atalay, 2005:6).

Adams'ın eşitlik teorisine göre çalışanlar örgütlerinden elde ettikleri somut getirileri (ücret gibi), kendilerinin örgüte verdikleri (emek, zaman gibi) ile kıyaslamakta ve elde ettiklerini diğer çalışanlarla kıyaslamaktadır (Tarkan ve Tepeci, 2006:140). Bu kıyaslama sonucunda çalışanlar örgütleriyle, yöneticileriyle ve işleriyle ilgili tutumlar geliştirmektedir. Geliştirdikleri bu tutumların arkasında ise kıyaslama sonucunda buldukları örgütlerinde kendilerine adil davranılıp davranılmadığı algısı bulunmaktadır (Kıray, 2011:4).

Farklı bir ifadeyle örgütsel adalet, doğrudan işyeri ile ilgili olarak adalet rolünün tanımlanmasıdır (Moorman, 1991:845).

Diğer bir ifadeyle örgütsel adalet kavramı iş yaşamında bireylerin kendilerine karşı gösterilen eylemlerde adil davranıp davranılmadığına ilişkin algılarını ve bu algıların bireyin davranışları üzerine etkisini ifade etmektedir (Yıldırım, Ekinci ve Öter, 2012:331).

Örgütsel adalet kavramı şu şekilde de açıklanabilir. Bireylerin bağlı oldukları örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için çalışmaları ve gayretlerinin karşılığının verilmesidir. Bu karşılık; ücret, imkân sunumu ve statü şeklinde olabilmektedir. Bireyler bu kazanımların objektif, hak ettikleri bir şekilde dağıtılmasını isterler. Bu dağıtıma “Örgütsel Adalet” denir. Böyle bir dağıtıma da adil bir dağıtım denilebilir (Doğan, 2008:25).

1.2. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMININ ÖNEMİ

Endüstri ve örgüt psikolojisi alanında incelenen örgütsel adalet, çalışanların örgütlerinde kendilerine ne kadar adil davranıldığına ilişkin değerlendirmelerini içermektedir. Önceleri yalnız çalışanların elde ettikleri sonuçlara ilişkin değerlendirmeleri örgütsel adalet olarak düşünülürken, daha sonra bu sonuçların ortaya çıkmasında kullanılan yöntemlerin ve kişiler arası davranışların adil olmasının da önemli olduğu ortaya konulmuştur (Irak, 2004:25).

Kuralların çalışma yaşamı başta olmak üzere toplumsal yaşamın her alanında bireylere eşit olarak uygulanması ve kaynakların bireyler arasında eşit dağıtılması ya da bireylerin bu yöndeki algıları kişilerdeki adalet duygusunu arttırmakta ve

toplumsal yaşamın düzeninin devamlılığını sağlamaktadır (Yürür, 2008:296). Adalet algısı, bireylerin örgüte ve çalışanlara yakın olmasını sağlarken, adaletsizlik algısı ise bireylerin birbirinden ve örgütten uzaklaşmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda adil davranış sergilenmesi de gelecek olayların daha iyi bir şekilde öngörülebilir olmasını sağlamakta ve günlük çalışma yaşamında karşılaşılan belirsizliklerin ve sorunların azalmasına yardımcı olmaktadır (Söyük, 2007:6).

Çalışanların örgütleriyle ilgili adalet algılamaları, onların örgüte yönelik düşünce ve davranışları üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahiptir. Bu nedenle de örgütsel adalet kavramı oldukça önem arz etmektedir. Çünkü adil olmayan karar ve uygulamalar, çalışanların işe karşı tutumunu, performansını ve örgüte olan bağlılığını azaltmaktadır. Bu yüzden, çalışanların örgütleri ile ilgili adalet algılamaları çalışanlar ve örgüt açısından oldukça önemlidir (Kılıçaslan, 2010:18).

1.3. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMINA İLİŞKİN TEORİLER

Örgütsel adalet kavramına ilişkin teoriler kapsamında, bireyler tarafından örgütlerde algılanan adalet ve adaletsizliği açıklamak amacıyla kullanılan teorilere değinilmektedir. Bu çerçevede reaktif ve proaktif içerik teorileri ile reaktif ve proaktif süreç teorileri incelenmektedir.

Tablo 1.1. Adalet Teorisi Kategorilerini Açıklayan Sorular

Teorinin Türü	Açıklayıcı Sorular
Reaktif İçerik Teorisi	Çalışanlar adil olmayan uygulamalara nasıl tepki gösterirler?
Proaktif İçerik Teorisi	Çalışanlar uygulamaların adil olması için ne yapabilirler?
Reaktif Süreç Teorisi	Çalışanlar adil olmayan politikalara veya prosedürlere nasıl tepki gösterirler?
Proaktif Süreç Teorisi	Çalışanlar politikaların veya prosedürlerin adil olması için ne yapabilirler?

Kaynak: Greenberg, J. (1987) "A Taxonomy of Organizational Justice Theories" The Academy of Management Review, 12(1), 16.

Tablo 1’de görüldüğü üzere adalet teorisi kategorilerini açıklayıcı birtakım sorular bulunmaktadır. Reaktif içerik teorisi, çalışanların adil uygulamalara nasıl tepki verdikleri, proaktif içerik teorisi çalışanların yapılan uygulamaların adil olması

için neler yapabilecekleri, reaktif süreç teorisi çalışanların adil olmayan politikalara veya prosedürlere ne tür tepki gösterdikleri, son olarak proaktif süreç teorisi ise çalışanların politikalar veya prosedürlerin adil olması için neler yapabilecekleri gibi sorular bulunmaktadır. Bu sorulardan yola çıkarak bu teoriler aşağıdaki bölümlerde incelenmektedir.

1.3.1. Reaktif İçerik Teorileri

Bu teoriler, örgüt içerisindeki kaynakların ve ödüllerin dağıtımını konusunda adil olmayan uygulamalara karşı çalışanların gösterdikleri tepkilerin kavramsal hale getirilmeye çalışıldığı teorilerdir (Solak, 2014:14).

Reaktif içerik teorilerinin içerisinde “eşitlik teorisi” ve göreceli yoksunluk teorisi” gibi teoriler yer almaktadır.

Araştırmalar, insanların adil olmayan durumlara belirli olumsuz tepkiler ile karşılık verdiğini ve bu adaletsizliği düzeltecek biçimde davranarak içerisinde bulunulan durumdan kaçınmaya çalıştığını göstermektedir. Reaktif-içerik teorileri de bireylerin örgütteki kaynakların ve ödüllerin adil olmayan dağılımına karşı tepkilerine odaklanır (Yürür, 2005:113).

Reaktif içerik teorileri, çalışanların haksız davranış karşısında nasıl tepki gösterdikleri üzerinde durmaktadır. Ödüllerin dağıtımında eşit davranılırsa adaletin sağlanması söz konusu olabilir. Ancak eşit davranış sergilenmediği durumlar olursa çalışanlarda adaletsizlik algısı meydana gelmektedir. Çalışanların kendilerine ve örgütlerine yaptıkları yatırımlar ile hak ettikleri ücretleri diğer çalışanların yaptığı yatırımlar ve onlara verilen ödüller ile mukayese edilir. Eğer çalışan yapmış olduğu bu mukayese oranın birbirine eşit olduğu kanısına varırsa kendisine adil davranıldığını düşünebilmektedir. Bu oran eşit olmadığında ise kendisine adil davranılmadığı fikrine varmaktadır. Bu teoride yatırım olarak ifade edilenler çalışanların deneyimleri, kıdemleri, bilgi ve becerileri, yaşları, cinsiyetleridir. Ödüllendirme ise ücret, terfi, prim, işle ilgili çalışana sağlanan haklar, terfilerdir (İçerli, 2010:71).

Kısacası çalışanlar, adalet dağıtımında bir eşitliğin var olup olmadığını kendileri ile başkaları hakkında yapılan uygulamaları karşılaştırarak anlamaya çalışır (İçöz, 2014:21).

Örgüt içerisinde çalışanlar, alınan kararlar ve adalet dağıtımı konusunda kendisi ve diğer çalışanlar arasında bir eşitliğin söz konusu olup olmadığını karşılaştırabilir ve bu durumu anlamaya çalışabilir. Eşitlik teorisi de çalışanların bu konuda gösterdikleri tepkilere ait teorileri içermektedir (İçöz, 2014:21).

Eşitlik teorisi dört temel görüşten oluşmaktadır. **Birincisi;** çalışanlar elde ettikleri kazanımları en üst seviyeye taşımaya çalışmaktadır. **İkincisi;** gruplar, üyeleri arasında ödülleri ve ücretleri adil bir biçimde pay etmek için kabul edilmiş olan bir sistemi geliştirerek ortak kazanımları maksimize etmektedir. **Üçüncüsü;** çalışanlar kendilerine adil davranılmadığı kanısına vardıklarında stres yaşamaktadır. **Dördüncüsü;** kendilerini adaletten uzak bir ilişki içerisinde bulan çalışanlar, eşitliği tekrar kurarak stresten kurtulmaya çalışmaktadır. Böyle bir durumda eşitliği tekrar kurmak isteyen çalışan ya kendi kazanımlarını veya girdileri değiştirilerek gerçek eşitlik sağlanabilir ya çalışanın kendi algılamalarına uygun farklı anlamlar katılarak psikolojik bir eşitlik sağlanmaya çalışabilir (İyigün, 2012:55).

Son olarak göreceli yoksunluk teorisi, eşit uygulamadan fayda sağlamayan bireyin yaşadığı durumu ifade eden bir teoridir. Çalışanlar, uygulamalardan elde edilen sonuçlarla arzu ettikleri sonuçlar veya hak ettiklerini düşündükleri sonuçlar arasında bir çelişki olduğu hissine kapılabilir. Böyle bir durumun ise çalışanda mahrumiyete yol açacağı savunulmuştur. Bunun sonucunda depresyondan, şiddet içeren isyan patlamalarına kadar değişen bir dizi reaksiyonu ortaya çıkaracağı savunulmaktadır (İçerli, 2010:73-74).

Bu teorilerin ortak noktası çalışanların bir adaletsizlik durumu olduğunda göstermiş oldukları olumsuz boyuttaki tepkilerdir. Bu tepkiler, kaynakların ve ödüllerin adaletsiz bir şekilde dağıtılmış olmasından kaynaklanmaktadır. Çalışanlar, kendilerinin örgüt içerisinde sarf ettikleri çabalar ile bu çabalar sonucunda elde edilen kazanımları diğer çalışanların kazanımlarıyla karşılaştırmaktadır. Kazanımların birbirine eşit olmaması halinde çalışanların küskünlük ve isteksizlik duygularına kapılmalarına sebep olmaktadır. Bu durum da çalışanlarda psikolojik

sorunların olmasına ve onların şiddet içeren davranışlar sergilemesine yol açmaktadır (İçöz, 2014:22).

1.3.2. Proaktif İçerik Teorileri

Çalışanların adil ve adil olmayan sonuçların dağıtımına nasıl yanıt vereceklerine odaklanan reaktif içerik teorilerini aksine, proaktif içerik uygulamaları çalışanların adil sonuç dağılımlarıyla ilgili nasıl girişimde bulduklarına odaklanmaktadır (Grenberg, 1987:12).

Proaktif içerik teorilerin temelleri Leventhal'ın "Adalet Yargı Kuramı " ile ortaya atılmıştır. Levanthal, adil ödül bir dağılımının var olduğu bir örgütte bireylerin aktif bir çaba sarf ettiklerini belirtmiştir. Uzun vadede tüm bireylerin fayda elde etmesi için alınan ödüllerin çalışanın katkılarıyla orantılı olması gerektiğini savunmuştur (İçöz, 2014:22).

Lerner'in "Adalet Güdüsü Kuramı" da proaktif içerik teorilerinin içerisinde yer almaktadır. Lerner'a göre dağıtım uygulamaları dört ilkeyle açıklanabilir. Bunların birincisi; rekabet ilkesidir. Dağıtımın kişilerin performanslarına göre yapılması gerektiğini savunmuştur. İkinci ilke; eşitlik ilkesidir. Bu ilke, çalışanlara dağıtım yapılırken her koşulda eşit bir şekilde davranılması gerektiğini uygun görmüştür. Üçüncü ilke ise eşit temelli paylaşım ilkesidir. Dağıtımın görece katkılara dayanılarak yapılması gerektiğini ifade etmektedir. Son ilke ise Marksist adalet ilkesidir. Dağıtım yapılırken kişilerin ihtiyaçlarının ön planda tutulması gerektiğini vurgulamıştır (Çöp, 2008:31).

Adalet Yargı Kuramı ve Adalet Güdüsü Kuramında bazı farklılıklar bulunmasına karşın her iki teori de çeşitli koşullarda ödüllerin nasıl dağıtılması gerektiği konusunda benzer görüş ortaya koymaktadır. Bu kuramlar, ödüllerin dağıtım kararının verilmesinde insanların nasıl bir çaba sarf ettikleri problemiyle ilgilendikleri için proaktif içerik teorileri içerisinde yer almaktadır (Solak, 2014:17).

1.3.3. Reaktif Süreç Teorileri

Reaktif süreç teorileri kararların alınmasında kullanılan süreçlerin adil olup olmadığı üzerinde durmuş ve hukuktan türetilmiştir. Hukuk kuralları üzerinde çalışan araştırmacılar, hukuki kararların alınmasında kullanılan prosedürlerin, alınan kararların toplum tarafından benimsenmesinde önemli etkisinin bulunduğunu belirtmektedir. Yasal prosedürlerle ilgili bu tespitlerden yola çıkan iki araştırmacı, Thibaut ve Walker, taraflar arasında bir anlaşmazlık varsa bu anlaşmazlıkların ortadan kaldırılabilmesi için geliştirilen prosedürlere gösterilen tepkileri incelemiştir (Kılıçaslan, 2010:28).

Thibaut ve Walker'in ortaya çıkarmış oldukları modele göre davalı, davacı ve aracı taraflar bulunmaktadır. Bu taraflar, kendilerinin kontrolü altında olan işlemlerden kontrolleri altında bulunmayan işlemlere göre daha fazla doyum sağlamaktadır. Sonuç olarak süreç kontrolü sağlayan işlemlerde alınan kararların daha adil olduğu görüşü savunulmuştur (Toplu, 2010:6).

Teoriye göre, anlaşmazlıkların çözümünde üç ayrı taraf bulunmaktadır. Bunların ilk ikisi anlaşmazlığa düşen davalı ve davacı olarak nitelendirilen taraflar olup üçüncüsü ise aracılık yapan taraftır. Anlaşmazlıkların çözümüne ilişkin aşamalar; delillerin ortaya çıkartıldığı süreç aşaması ve delillerin kullanıldığı karar aşamasıdır. Süreç ve karar kontrolünde kullanılan yöntemler, her aşamada farklılık göstermektedir. Yöntemler üçüncü tarafa (aracılara) verilen kontrolle tanımlanmaktadır. Hem karar hem süreçler verilirse otokratik yöntemler, karar verilip süreçler verilmezse hakem kararı yöntemleri, süreçler verilip karar hakkı verilmezse meditasyon yöntemleri, her ikisi de verilmezse pazarlık yöntemleri kullanılmaktadır (İçöz, 2014:24).

1.3.4. Proaktif Süreç Teorileri

Proaktif süreç teorileri içerisinde en ünlü teori, Leventhal, Karuza ve Fry'nin "Dağıtım Tercihi Teorisi"dir (Kılıçaslan, 2010:43). Teori, dağıtım kararlarından ziyade prosedürlerle ilgilenmesinden dolayı, süreç teorileri altında ele alınmaktadır (Solak, 2014:18).

Proaktif süreç teorileri, adil uygulamaların gerçekleştirilebilmesi için hangi prosedürlerin kullanılması gerektiği sorusuna yanıt bulmaya çalışmaktadır. Bu teoriler, örgüt içerisinde adalete ulaşmada bazı kriterlerin var olması gerektiğini savunmuştur. Bu kriterler şu şekildedir (İçerli, 2010:77):

- Çalışanlara, karar verenleri seçme hakkını tanımak,
- Tutarlı kurallara dayanmak,
- Eksiksiz ve doğru bilgiye dayanmak,
- Karar verme gücünün yapısını tespit etmek,
- Çalışanları önyargılara karşı korumak,
- Çalışanların itiraz ettikleri konuların değerlendirmeye alınmasını sağlamak,
- Prosedürde değişiklik yapılabilmesi için imkan sağlamak,
- Yaygın olarak kabul edilen etik standartlar.

Dağıtım tercihi kuramı; dağıtım kararını veren kişiye, adil bir uygulama gerçekleştirme fırsatını veren dağıtım süreçlerinin, daha çok tercih edilebilir olacağı görüşüne dayanmaktadır. Özetle; adil bir süreç, bireylere haklarında karar verecek kişiyi seçme hakkı tanımalı, eksiksiz ve doğru bilgileri temel almalı, tutarlı kurallara dayanmalı, karar alma gücünün yapısını tanımlamalı, kişileri önyargılara karşı korumalı, kişilere bilgi alma hakkı vermeli, süreç yapısında değişiklik yapılmasını mümkün kılmalı ve kabul görmüş etik kurallara uymalıdır (Kılıçaslan, 2014:43).

1.4. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ BOYUTLARI

Literatürel kaynaklar ile ilgili inceleme yapıldığında genel olarak örgütsel adaletin 3boyut olarak incelendiği görülmektedir. Bunlar; dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalettir. Çalışmada örgütsel adaletin boyutları bu 3 başlık altında incelenecektir.

1.4.1. Dağıtım Adaleti

Dağıtım adaleti, çalışanların elde ettikleri kazanımların, ödüllerin adil dağıtılıp dağıtılmadığına ilişkin algılamalarını ifade etmektedir (Polat, 2007:14).

Diğer bir ifadeyle dağıtım adaleti, ödüllerin adil bir biçimde paylaşılması derecesini ifade etmektedir (Niehoff ve Moorman, 1993:531).

Dağıtımsal adaletle ilgili ortaya konulan çalışmalarda esas olarak iki sorunun cevabı aranmaktadır. Bu sorulardan ilki, örgüt içerisinde gerçekleşen bazı değişimlerin çalışanlar tarafından ne zaman ve ne şekilde algılandığı, ayrıca değişimlerin adil veya adaletsiz olarak algılandığıyla ilgilidir. İkincisi ise, kendilerine adil davranılmadığını düşünen çalışanların nasıl bir davranış sergilediğidir (Atalay, 2007:9).

Örgütün fayda sağlayabilmesi için çalışanların hizmette bulunması beklenir. Çalışanlar da kendi ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla örgütsel sisteme katılmaktadır. Örgütün başarı elde edebilmesi amacıyla çalışanların ihtiyaçlarına cevap verebilme zorunluluğu, çalışanlara katkı sağlama ve verilen emeğin karşılığını alma kriterleri birey-örgüt etkileşiminde paylaşırma konusunu önemli duruma getirmiştir. Örgüt açısından her çalışanın eşit derecede önemli olduğu iddia edilmektedir ancak gerçekte tüm çalışanların değerleri ve emeklerinin karşılığında elde ettikleri kazançlar eşit olmamaktadır. Bu durumlar sonucunda geliştirilen dağıtım adaleti; neyin, hangi örgüt üyeleri arasında, hangi kriterlere uygun olarak, ne miktarda ve ne şekilde paylaşılacağı sorunları ile ilgilenmektedir (Karaeminoğulları, 2006:11).

Bir örgütün kazançlarının nasıl dağıtılacağı ile ilgili üç kural mevcuttur. Bu üç kural ise örgütsel adaletin açıklanmasına yardımcı olmaktadır. Bu kurallar şu şekilde açıklanabilir (Uğurlu, 2007:82):

a) Hakkaniyet Kuralı: Çalışanların gösterdikleri çaba karşılığında elde ettikleri ödeme veya kazancı ifade etmektedir.

b) Eşitlik Kuralı: Aynı amaca ulaşılabilmesi için herkesin aynı şartlarda ve eşit şansa sahip olmasıdır.

c) İhtiyaç Kuralı: İhtiyaçları daha fazla olan çalışanların himaye edilmesi anlamına gelmektedir.

Belirtilen bu üç dağıtım kural çerçevesinde çalışanlar arasında eşitlik kavramı keyfi ve kişiye özel kullanılmamalı, çalışanlar eşit şekilde değerlendirilmeli ve sonuçta her çalışan hak ettiğini elde etmelidir (Solak, 2014:10).

Sonuç olarak dağıtım adaleti, örgütsel neticelerden daha fazla kişisel neticeleri ele almaktadır. Bir kişiye adaletsiz gelen bir durum diğer bir kişiye adil gelebilmektedir. Bu nedenle kişilik yapısı, iyimser olma gibi etkenler dağıtım adaletinin kişiler tarafından algılanmasını etkilemektedir (Söyük, 2007:10).

1.4.2. İşlemsel Adalet

Dağıtım adaletinin insanların adalete ilişkin algılamalarının sadece bir boyutunu açıklaması ve yetersiz kalması nedeniyle işlem adaleti olarak adlandırılan yeni bir adalet boyutu ortaya çıkmıştır (Yılmaz, 2004:18). Çalışanların kaynakların dağıtımıyla ilgili kararlara varılırken izlenen işlemlerin ne derece adil olduğu ile ilgilenmeleri, elde edilen sonuçlara nasıl ve neye dayanılarak ulaşıldığını anlamaya çalışmaları işlemsel adalet olarak kavramlaştırılmıştır (Erdem ve Çukur, 2007:184). Buna göre işlemsel adalet, ödül kararlarına varılabilmesi amacıyla kullanılan uygulama ve yöntemlerin adil olması anlamına gelmektedir. Diğer bir ifadeyle işlemsel adalet, dağıtım kararlarında kullanılan yöntemlerin ne derece adil algılanıp algılanmadığına ilişkin algıdır (Yılmaz, 2004:18-19).

Örgütsel açıdan işlemsel adalet, faydaların belirlenmesinde kullanılan metodların, araçların ve süreçlerin algılandığı bir adalet türüdür. Bundan ötürü işlem adaleti ile çalışanların, örgütsel kararların adaletini belirlerken yalnızca bu kararların ne olduğuna dair ilgi göstermediklerini, bununla birlikte bu kararları belirleyen yöntemlerle de ilgilendiklerini savunulmaktadır (Çakmak, 2005:31).

Başka bir anlatım ile işlemsel adalet, çalışanların elde ettikleri verilerin ortaya konulmasında yararlanan işlemlerin adaletine bağlı algılamalarını ifade etmektedir. Örneğin; bir iş yerinde yapılan performans değerlendirme sürecinde çalışanlar yapılan değerlendirmeleri, belirli yöntemlerin takip edildiği ölçüde (değerlendirme yapan bireylerin yapılan işle ilgili bilgiye sahibi olması, değerlendirmede uygulanan

süreçlerin her bir birey için geçerli olması gibi) adil kabul etmektedir (Erkanlı, 2009:14).

İşlemsel adaletin iki alt boyutu bulunmaktadır. Bunlardan ilki, karar alma sürecinde kullanılan yöntemlerin ve uygulamaların yapısal özellikleriyle alakalıdır. Bu boyut biçimsel prosedürler olarak ta adlandırılmaktadır. Kararlar alınmadan önce çalışanlara söz hakkı tanınmasını, çalışanların fikir ve görüşlerine önem verilmesini içermektedir. İkinci boyut ise, karar alma sürecinde kullanılan uygulamaların karar alıcılar tarafından uygulanma yöntemiyle alakalıdır (Eğilmezkol, 2011:23).

1.4.3. Etkileşimsel Adalet

Dağıtım adaleti ve işlemsel adaletten farklı bir adalet türü olarak etkileşimsel adalet kavramı ortaya çıkmıştır. Etkileşimsel adalet kavramı, aynı örgüt içerisinde bulunan yönetici ve yönetilenler arasındaki etkileşime odaklanmaktadır (Bilsel, 2013:21).

Etkileşimsel adalet, çalışanlarla yöneticiler (kaynak dağıtıcılar) arasındaki iletişimdeki adalet algılamasıdır (Özdevecioğlu, 2003:79).

Karar vericiler, çalışanlara karşı saygı ve duyarlılık ile davrandığında ve alınan kararları onlara mantıklı ve ayrıntılı bir şekilde açıkladığında etkileşimsel adalet teşvik edilmektedir (Colquitt, 2001:386).

Etkileşimsel adalet, yöneticilerin çalışanlara saygılı davranmasını, çalışanların önemli bir değer olarak görülmesini (örneğin; yöneticilerin astlarıyla ilgilenmesi, kararlar için gerekli açıklamaları yapması, başkalarının kötü davranışlarına karşı empati kurabilmesi gibi) ve sosyal olarak duyarlı davranmasını gerektirmektedir (Yıldırım, 2007:258).

Greenberg, 1993 yılında yayınlanan çalışması ile adalet algısına yeni boyutlar kazandırmış ve etkileşimsel adaleti “kişilerarası” (kazanımları belirleyen bireylerin çalışanlara ne kadar nezaket ve saygı gösterdiğine ve değer verdiğine ilişkin kişilerarası tavırlarla ilgili ve dağıtım adaleti ile ilişkili) ve “bilgisel”(kazanımların dağıtılması ve bu dağıtımlarla ilgili uygulamalarla ilgili çalışanlara ne ölçüde bilgi

verildiği ve açıklamada bulunulduğu olmak üzere ikiye ayırmıştır (Özmen, Arbak, Özer, 2007:22).

Etkileşimsel adaletin içerdiği bu iki alt bölüm incelendiğinde, ilk alt bölüm, kişilerarası adalet(ya da kişilerarası duyarlılık gösterilmesi)'tir. Kişilerarası adalet, astların üstlerine ve diğer çalışanlara karşı saygılı ve nazik bir şekilde davranmalarını gerektirir (Doğan, 2008:32).

İkinci alt bölüm ise yapılan açıklamalar ya da sosyal değerlendirmelerdir. Açıklama, bir davranışla karşı karşıya kalanlara bu davranışa maruz kalma nedenlerinin anlatılmasını ifade etmektedir (Doğan, 2008:33). Bilgi verme adaleti olarak ta belirtilen bu unsurda üstlerin yapılan işlemlerde astlarını bilgilendirmeleri, ayrıca sosyal ve özlük haklar konusunda da astlarına bilgi vermelerini, onların çıkarlarını koruma altına almalarını açıklamaktadır. Karar verme süreci ile ilgili yapılan açıklamalar, uygulanacak sürecin yapısal tarafını değerlendirmeye yönelik bilgiler barındırmaktadır. Bu nedenle “bilgisel adalet” sürece yönelik olarak gösterilen tepkilere etki etmektedir (Eğilmezkol, 2011:26).

Sonuç olarak, etkileşimsel adaletin algılanmasında kişiler arası iletişimin öneminin çok büyük olduğu söylenebilmektedir. Bu iletişim şekli ile örgüt içindeki bazı adaletsiz uygulamalar adaletli olarak algılanabilmekte ve aynı zamanda adaletli olmayan uygulamaların çalışanlar üzerinde yaratabileceği olumsuz etkiler de azaltılabilmektedir (Söyük, 2007:15).

1.5. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel adalet kavramı algılamayla ilgilidir. Algısal yorumlar zamanla tutuma dönüşmektedir. Tutumların da bireylerin davranışlarının belirlenmesinde önemli rol oynadığı kabul edilmektedir. Dolayısıyla, örgütsel adaletin bireylerin davranışlarını belirleyen önemli bir unsur olarak ortaya çıktığı söylenebilmektedir (Karademir ve Çoban, 2010:53).

Davranışları belirleyen bireysel özellikler, demografik ve kişisel özelliklerden meydana gelmektedir. Demografik özellikler kişinin yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu,

medeni durumu, kıdemi, çalışma süresi ve unvanıdır. Kişisel özellikler ise pozitif ve negatif duygusallıkla beraber benlik duygusu olan özgüvendir (İçöz, 2014:26).

1.5.1. Kişisel Faktörler

Aynı işletmede çalışıyor olmak, aynı davranışların gösterilmesi anlamına gelmemektedir. Her tür davranışın arkasındaki temel öge ihtiyaçlardır. Kimi bireyler için fiziksel ihtiyaçlar ön planda iken, kimileri için ise manevi ihtiyaçlar daha önemli ve öncelikli olabilmektedir. Bu nedenle davranışı belirleyen temel faktör “kişilik” olmaktadır (Tutar, 2015).

Her bireyin diğerinden farklı kişilik özelliklerine sahip olduğu düşünüldüğü takdirde, bireylerin adalet algılamalarının da birbirinden farklı olacağı söylenebilir. İşyerinde alınan bir karar ya da uygulamaya konulan bir çalışma bir çalışan tarafından adil olarak görünürken diğer çalışana ise adaletsiz bir karar ya da uygulama olarak görünebilir. Çünkü kişilik farklılıkları sebebiyle insanların adalet konusundaki hassasiyetleri de farklı olabilmektedir (Kılıçaslan, 2010:64).

Özdevecioğlu (2004)'nin bir çalışmasında, bireylerin pozitif duygusallıklarının onların algıladıkları adaleti pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Bu sonuca göre, bireylerin pozitif duygusallıkları artarsa adalet algılamalarının da pozitif hale gelebileceği sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca, negatif duygusallık daha fazla oranda adalet algılamasını etkilediği sonucuna varılmıştır. Bu nedenle pozitif bir ortam oluşturmak kadar negatif bir ortamın oluşmasına engel olmak ta son derece önemlidir (Özdevecioğlu, 2004:199).

Yapılan başka bir araştırmaya göre ise, ilköğretim mezunlarının genel adalet duygusunun ve örgütsel bağlılık düzeylerinin en yüksek seviyede olduğunu ortaya koymaktadır. Bunun da nedeninin, bu grupta yer alan çalışanların kendilerine olan güvenlerinin az olmasıdır. Çünkü ilköğretim mezunu olarak iş bulmak diğer eğitim gruplarına göre daha zor olmaktadır. Çalışma yılı açısından bakıldığında, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık düzeyi en yüksek olan kişiler 6-10 yıl arasında çalışma tecrübesi olan kişilerin olduğu ortaya konulmuştur. En düşük olan kişiler ise 11-15 yıl arası tecrübeye sahip kişilerin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumun

zamanla, çalışanların işletmeye karşı algılarında yaşanan değişimlerden kaynaklanmış olabileceği ifade edilmektedir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009:12).

Sonuç olarak yapılan çalışmalar incelendiğinde yaş, cinsiyet, medeni durum gibi değişkenler ile örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutu arasındaki ilişki sorgulandığında değişkenle arasından bir ilişki olmadığı yönünde bulgular elde edilmiştir. Eğitim seviyesi ile örgütsel adalet arasındaki bir ilişkinin varlığından söz edilmiştir. Kıdem süresi ile adalet algıları arasında ilişki örgütteki ödüllendirme sistemi (ücret, terfi) ile ilgili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutu arasındaki ilişki de yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, unvan arasında ilişkinin varlığından söz edilmemiştir. Unvan dışında cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim gibi değişkenler ile örgütsel adaletin işlemsel boyutu incelenmiş bu değişkenler ile adaletin işlemsel boyutu arasında ilişki bulunmamıştır (İçöz, 2014:27).

1.5.2. Örgütsel Faktörler

Örgüt içi politika ve uygulamaların çalışanların örgütsel adalet algılamaları üzerinde etkili olduğu yapılan araştırmalar sonucunda desteklenmiştir. Çalışanların adalet algılarının ortaya çıkmasında, etkin bir iletişim ve süreçlerle ilgili çalışanların düzenli olarak bilgilendirilmesi de önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Kılıçaslan, 2010:67).

Algılanan örgütsel adaleti etkileyen faktörlerden biri de örgütle ilgili değişkenlerdir. Örgütsel faktörler kavramının içerisinde yer alan değişkenler yönetici-çalışan ya da çalışanların karşılıklı ilişkilerinden oluşmaktadır. Adil ve uygun ödül sistemi (ücret), yöneticilerin çalışanlara verdiği destek, örgüt içindeki iletişim, örgüt kültürü, örgütün yapısı ve kurallar bu değişkenlere örnek verilebilir (İçöz, 2014:28).

Ücret dağıtımına ilişkin sorunlar, çalışanların iş tutum ve davranışlarına yansıyor, onların iş doyumlarını, işe ve örgüte bağlılıklarını, performanslarını etkileyebilmekte, devamsızlık, işten ayrılma gibi sorunlara yol açabilmekte ve

çalışanların fiziksel ve ruhsal sorunlar yaşamasına neden olabilmektedir (Çakır, Ö., 2006:12).

Ücret dağıtımının çalışanların adalet algılaması üzerine önemli etkileri bulunmaktadır. Ücret düzeyi arttıkça çalışanlar arasında dağıtılan ücretin daha adil olduğu kanısı da artmaktadır. Ücret düzeyi yüksek olan bireylerin ücret ile ilgili doyumları da aynı oranda fazla olmaktadır (Çakır, B., 2006:116).

Örgütteki adalet algılamaları çalışanların almış oldukları ücrete göre değişiklik göstermektedir. Çalışanın almış olduğu ücretin fazla olması örgütte adaletin olduğunun düşünülmesine, ücretin istenilen düzeyden az olması ise adaletin fazla olmadığını algılanmasına neden olmaktadır.

Örgüt yapısını belirleyen etkenlerden biri ise merkezileşmedir. Örgüt içerisindeki hiyerarşik bir yapıda karar alma hakkının çoğunlukla üst seviyede olması yüksek derecede merkezileşme olduğunu göstermektedir. Karar alma hakkının tüm çalışan bireylerde toplanması da örgüt içinde düşük derecede merkezileşmenin olduğuna işaret gösterilebilir.

Çalışanların örgüt içerisinde alınacak kararlara dahil olabilmeleri adalet algılarını pozitif anlamda etkilerken, karar alma hakkının hiyerarşik yapıda en üst düzeyde olan bir kişide olması çalışanların alınan kararlara karşı adaletin varlığının sorgulanmasına yol açmaktadır (İçöz, 2014:29-30).

1.6. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMIYLA İLİŞKİLİ DİĞER KAVRAMLAR

Örgütsel adalet konusu, son yıllarda örgütsel psikoloji, insan kaynakları yönetimi araştırmalarında farklı şekillerde çok fazla incelenmektedir. Bunun temel sebebi, örgütsel adalet algısının pek çok örgütsel sonuca neden olması ve çalışanların tutum ve davranışlarına yön vermesidir. Bu nedenle örgütsel adalet algısının örgütler tarafından çok iyi bir şekilde bilinmesi gerekmektedir (Söyük, 2007:18).

Örgütsel adalete etki eden birçok unsur bulunmaktadır. Örgütsel adalet algısını etkileyen unsurlar iş tatmini, güven, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel

bağlılık ve örgüt iklimidir. Aşağıda bu unsurların örgütsel adalet ile ilişkisine kısaca yer verilmiştir.

1.6.1. İş Tatmini

İş tatmini hakkında birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan birkaç tanesi şu şekildedir:

İş tatmini, bir çalışanın işinden istediği ile ondan elde ettiğini karşılaştırması sonucunda göstermiş olduğu duygusal tepkiye verilen isim olarak ifade edilmektedir (Gül, Oktay ve Gökçe, 2008:2).

İş tatmini biçimsel olarak, insanların işleriyle ilgili olumlu veya olumsuz duygularının derecesi olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeye, çalışanların örgütlerindeki sosyal ve fiziksel koşullara olduğu kadar, görevlerine de verdikleri duygusal tepkidir (Yürür, 2008:298).

İş tatmini, iş şartlarının (işin kendisi, yönetimin tutumu) ya da işten elde edilen sonuçların (ücret, iş güvenliği)kişisel olarak yorumlanmasıdır. Bununla beraber iş tatmini bireyin normlar, değerler, beklentiler gibi faktörlerin süzgecinden geçerek yapılan iş ve işin şartlarıyla ilgili algılamalarına karşı gösterdikleri içsel tepkilerden oluşmaktadır. Buna göre iş tatminine, bireyin çalışma ortamına karşı gösterdiği tepki denilebilir. Örgütsel davranışta çok önemli bir yere sahip olan iş tatmini kavramı çalışan bireyin isinin özelliklerinin, kendisi için önemli olan nitelikleri taşıması ve doldurması halinde meydana gelir ve örgütsel davranışın diğer öğelerinden iş performansı, örgütsel bağlılık, işe devam etme veya devamsızlık yapma gibi kavramlar ile ilişki halindedir (Aşan ve Erenler, 2008:204-205).

Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde, genel olarak örgütsel adalet algısı ile iş tatmini arasında paralel bir ilişkinin bulunduğu ve yüksek adalet algılamasının çalışanların iş tatminini artırdığı belirtilmektedir (Kıray, 2011:21).

1.6.2. Güven

Örgütsel adaletin ilişkili olduğu diğer bir unsur da güvendir. Güven kavramı şu şekilde açıklanabilir:

Örgütsel güven, çalışanların örgüte güçlü bir bağlılık arzusu ile bağlanmaları, örgütün amaç ve değerlerini benimsemeleri şeklinde tanımlamaktadır (Kaya, 2011:14).

Örgüte güven, bireylerin örgütsel ilişkiler ve davranışlar doğrultusunda beklentileri, başka bir ifadeyle çalışanın örgütünün kendisine faydalı olacak uygulamalarda bulunacağı ya da hiç olmazsa bu uygulamaların kendisine zararının olmayacağına inanması olarak tanımlanmaktadır (Ceep ve Polat, 2008:310).

Örgütsel adalet ile çalışanların yönetime karşı duydukları güven arasında olumlu bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Örgütlerde çalışanların birbirleriyle, yöneticileriyle ve üst yönetimle karşılıklı güven ilişkisi halinde olması örgütlerin amaç ve vizyonlarına ulaşmasında en önemli faktörlerden biridir (Söyük, 2007:25).

Örgütsel güvenin var olmadığı örgütlerde ise, örgüt üyelerinin birbirleri ile olan ilişkilerinde ve yöneticilerle çalışanlar arasında sağlıklı bir örgütsel iletişimden, bilgi alışverişinden, örgütsel performanstan, uygulamalara katılımın varlığından söz etmek pek mümkün olmamaktadır (Baş, 2010:20).

Yöneticilerin karar alırken bilgileri kesin, etkisiz ve doğru şekilde topladığı, çalışanlarına söz hakkı verip ve onların fikirlerine değer verdiği, alınan kararların nedenlerinin çalışanlara yeterli bir biçimde açıklandığı örgütlerde, çalışanların yöneticilerine karşı olan güvenlerinin artacağı düşünülmektedir. Bu tarz örgütlerde örgütsel adalet algısının da yüksek düzeyde olması beklenmektedir (Söyük, 2007:27).

1.6.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı, “örgütün biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve açık bir biçimde tanımlanmayan, ancak bir bütün olarak örgütün etkili ve verimli çalışmasına yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı birey davranışı” olarak tanımlanmıştır. Bu tür davranışlar, örgütün etkinliğini ve verimliliğini artırmaya yöneliktir

davranışlardır. Bu nedenle çalışanlar iş tanımlarında zorunlu tutulmamakta, iş tanımlarının yerine getirilmemesi halinde ceza verilmesini gerektirmemekte ya da gerçekleştirildiği takdirde doğrudan ve biçimsel olarak mükafatlandırılmamaktadır. Bu tarz davranışlar daha çok bireyin tercihiyle bağlıdır (Bolat, Bolat ve Seymen, 2009:217).

Örgütsel vatandaşlıkta çalışanların yerine getirmekle yükümlü oldukları ödev ve görevlerinin dışında fazladan gösterilen bir çaba ve yapılan çalışma durumu söz konusudur. Fakat, bu çalışmaları belirleyen belirli kanun ya da kurallar bulunmamaktadır. Örgütsel vatandaşlık, bireylerin seçimlerine bağlı olan davranışlardır. Biçimsel ödül sistemi tarafından doğrudan ya da açık olarak tanımlanmamış olan bu davranışlar, zorunlu olmayan ve örgütün etkinliğinin artmasını sağlayan kişisel davranışlardır (Poyraz, Kara ve Çetin, 2009:79).

Örgütte adaletsizlik algısı söz konusu olduğunda çalışanlar, belki doğrudan işin gereklerine yönelik çabalarını azaltmazlar ancak bunun yerine örgütsel vatandaşlık davranışını azaltarak tepkilerini gösterebilirler. Çalışanların örgütte adaletsiz uygulamaların olduğunu düşünmeleri, örgütsel vatandaşlık davranışlarının azalmasına sebep olabilir. Aksi bir durumda ise çalışanlar adalet duygusuyla görevlerini yerine getirdiklerinde ise, daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğiliminde bulunabilmektedir (Sezgin, 2005:327).

Çalışanların kendilerine adil davranıldığını gördüklerinde, örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimlerinin artacağı belirtilmektedir. Bu nedenle çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini isteyen yöneticilerin bu faktörü göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Başka bir ifadeyle, çalışanların kendilerine adil davranıldığına ilişkin algılamalarının pozitif yönde olmasına bağlı olarak, örgütsel vatandaşlık davranışında bulunma eğilimlerinin de artacağı söylenebilir (Sezgin, 2005:327).

1.6.4. Örgütsel Bağlılık

Kişinin çalışacağı yer olarak belirlediği örgütün kendisine sunduğu imkan ve yararları göz önünde bulundurarak, örgüt ile arasında kurduğu bağa dikkat çeken

örgütsel bağlılık, çalışanlar ve örgüt açısından faydalı sonuçlar elde edilmesi açısından oldukça önem arz etmektedir (Keleş, 2006:44).

Örgütlerin belirlenen hedeflerine ulaşabilmesi için örgütsel bağlılığın mevcut olması gerekmektedir. Örgütsel bağlılığı sağlayan etkenlerden bir tanesinin örgütsel adalet kavramı olduğu ifade edilmektedir. Bunun nedeni ise bir örgüt içerisinde çalışan bireylerin, çalışmalarının karşılığını elde edemediklerini düşündükleri zaman o örgüte karşı olan bağlılığın azalabilmesidir. Bu nedenle de örgüt, belirlediği amaçlarına ulaşamaz hale gelebilmektedir. Bu sebepten ötürü örgütsel adaleti sağlamanın oldukça önem arz ettiği düşünülmektedir (Doğan, 2008:2). Örgüt içerisindeki bireyler tarafından örgütsel adaletin var olduğuna inanılması bu kişiler için örgütsel bağlılığın oluşmasına katkı sağladığı söylenebilir (Solak, 2014:25).

Örgüte karşı duyulan adalet algıları çalışanların bağlılıkları üzerine olan etkisinin belirlenmesi açısından örgütler açısından önem arz etmektedir. Çünkü çalışanların adil olunmadığını düşündüğü bir örgüte kendisini bağlı hissetmesi ve kendisini örgütle özdeşleştirmesi mümkün olmamaktadır. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların ise devir hızları düşük olmakta ve verimlilik yüksek olmaktadır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009:7).

Diğer bir yönden adaletin hakim olduğu bir örgütte, çalışanlar yöneticilerinin davranışlarını adil, ahlaki ve akla uygun olarak değerlendirmektedirler. Yapılan araştırmalar, çalışanların karar verme sürecinin adil olduğuna inanması halinde, düşük maaş, örgütle ilgili politikalara ve örgütsel işlemlere ilişkin negatif düşünceleri daha az ifade ettiklerini ortaya koymuştur (Tan, 2006:31). Böylelikle adaletin var olduğu bir örgütte çalışanların, örgüte olan bağlılıkları da pozitif anlamda etkilenmektedir (Görgülüer, 2013:15).

1.6.5. Örgüt İklimi

Örgüt iklimi, çalışanı çalışma ortamı içindeki politikaların oluşturulması ve pratik olayların algılanması olarak, örgüte ait bir dizi özellikler bütünü şeklinde tanımlanmaktadır (Görgülüer, 2013:19).

Başka bir tanıma göre örgüt iklimi; örgüte kimliğini kazandıran, çalışanların davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan özellikler dizisidir (Başaran, 2000:222).

Adalet duygusu, çalışanın yaptığı işe karşılık olarak, elde ettiği maddi ve maddi olmayan çıkarlarla ilgilidir. Bir çalışan, çalışması karşılığında kazandığı ücret, sosyal haklar, saygınlık, yetkilendirme düzeyi ölçüsünde tatmine ulaşmaktadır. Bununla birlikte çalışanın, elde ettiği bu çıkarların örgütsel iklim içerisinde adil bir şekilde dağıtıldığı kanısında olması gerekmektedir (Çakır, 2009:35).

Örgütlerdeki açıklık iklimi, çatışma ve sorun çözme süreçlerinde de olumlu etkisini doğrudan göstermektedir. Açıklık iklimi içinde kişisel çatışmalara çok fazla rastlanmamaktadır. Çünkü örgüt içerisinde bireysel çalışmalar değil, takım çalışması hakimdir. Bu ortam içerisinde bireysel başarıların değil, takım halinde gerçekleşen başarıların tüm örgütün başarısını oluşturacağı anlayışı hakimdir. Çalışanlar, doğru fikirleri ve uygun çözümleri, birlikte çalışarak geliştirir ve öğrenir. Dolayısıyla adalet duygusunu etkileyen faktörler arasında, örgüt ikliminin de önemli bir yeri bulunmaktadır (Çakır, 2009:35).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ TANIMI

Başarı elde etmenin en önemli anahtarlarından biri olduğu savunulan örgütsel bağlılık, özellikle örgütsel davranışla ilgili araştırmalarda ve yönetim literatüründe önemli bir rol oynamaktadır (Sivaramakrishnan vd., 2008:55).

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olan çalışanların bulunması örgütler tarafından son derece gereklidir (Kumar and Giri, 2009:30). Bu nedenle son yıllarda örgütsel bağlılık kavramı örgütsel araştırmalarda ve işyerlerinde çalışanların davranışlarını anlamada önemli bir kavram haline gelmiştir (Zain ve Gill, 1999:1).

Literatürde fazla sayıda örgütsel bağlılık tanımı bulunmaktadır. Birçok tanımın yer aldığı literatürde ortak bir tanımlama yapılamamaktadır. Örgütsel bağlılık kavramının her disiplinin kendi konusu içinde tanımlanmasının yapılması, kavramın literatürde farklı boyutlarıyla incelenmesine neden olmaktadır. Bu kavramın farklı disiplinler tarafından, incelendiği disiplinin kendi boyutları içinde ele alınması sonucunda genel bir tanımlamanın yapılması zorlaşmıştır. Bağlılık kavramı farklı şekillerde kullanıldığı için dolaylı, bu konuda farklı tanımlar ortaya çıkmıştır. Bu tanımlardan bazıları şu şekildedir (Sonay, 2013:12):

- Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütle ilişkisini tanımlayan, örgütte kalmayı sürdürme kararına yol açan psikolojik bir durumdur. En genel anlamı ile çalışanın örgütle olan ilişkisini açıklar ve bireyin amaçları ile örgüt arasındaki uyumdur (Çakar, 2008:117).

- Örgüte duyulan sadakat, özveride bulunma, kendini adama ve katılma gibi kavramlarla açıklanan örgütsel bağlılık, iş çevresine değer katarak örgüte pozitif katkılarda bulunan bir faktör olarak tanımlanmaktadır (Çekmecelioğlu, 2006:122).
- Örgütsel bağlılık genel olarak işe katılma, sadakat ve örgüt değerlerine olan inanç da dahil olmak üzere bireyin örgüte olan psikolojik bağlılığını ifade etmektedir (Tengilimoğlu ve Mansur, 2009:72).
- Örgütsel bağlılık, bireyin çalıştığı örgüte karşı hissettiği güç olarak tanımlanabilir (Nartgün ve Menep, 2010:290).
- Örgütsel bağlılık, birey ve örgüt arasında algılanan uyumun bir fonksiyonudur (Boylu, Pelit ve Güçer, 2007:56).
- Örgütsel bağlılık, belirli bir organizasyonun üyesi olarak kalma konusunda güçlü bir istek, organizasyon lehinde yüksek düzeyde çaba göstermeye gönüllü olmak, organizasyonun amaçlarını ve değerlerini kabul etme konusunda belirli bir inançtır (Kaya ve Özdevecioğlu, 2008:23).
- Örgütsel bağlılık, bireyin kurumsal amaç ve değerleri kabul etmesi, bu amaçlara ulaşılması yönünde çaba sarf etmesi ve kurum üyeliğini devam ettirme arzusudur (Durna ve Eren, 2005:211).

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ ÖNEMİ

Örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmesi, çalışanların sahip oldukları bilgi ve becerileri işlerine yoğunlaştırmalarıyla yakından alakalıdır. Fakat, çalışanların işlerini yapmak için gösterdikleri çaba ve sahip oldukları kabiliyet, kurumların varlıklarını sürdürebilmesi için tek başına yeterli gelmemektedir. Örgütlerin kuvvetlenerek büyümesi, çalışanların örgüte kuvvetli duygular beslemesine bağlıdır. Bunun için, işin gerektirdiği bilgi ve beceriler kadar, işe ve çalışma alanına ilişkin olumlu tutumlara da sahip olmak gerekmektedir. Çalışanlar işletmeye ilişkin ne derecede olumlu davranışa sahipse, işletme de o derece güçlenir. Bu nedenle örgütsel bağlılık işletmeler açısından oldukça önemli bir kavramdır (Bolat ve Bolat, 2008:76).

Örgütsel bağlılık kavramı, örgütün insan odaklı olması ve çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek seviyede olması düşüncesiyle özellikle son

dönemlerde örgütler açısından ön sıralarda yer alan gayeler arasında yer almaktadır. Zira, örgüte bağlılık gösteren çalışanların aynı zamanda yüksek seviyede üretkenlik gösterdikleri, sorumluluk duygularıyla hareket ettikleri öne sürülmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar işten ayrılma, işe devamsızlık gibi örgüte zarar verici durumlardan uzak durmaktadır. İşlerine sıkıca sarılıp, görev bilinciyle çalışmaktadır. Bununla birlikte örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların örgütün maliyetlerini düşürerek örgüte büyük ölçüde fayda sağlayacağı düşünülmektedir (Öztürk, 2013:11).

Örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanlar ise, işe karşı soğuma, devamsızlık yapma, işten kaçma ve hatta işten ayrılma gibi bireysel ve örgütsel olumsuz sonuçlara neden olabilecek davranışlar sergileyebilmektedir.

Özetlemek gerekirse örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerin iş performansı yüksek olduğundan üretecekleri mal ve hizmetler de o derecede verimli olabilmektedir. Bununla beraber örgütsel kazanç ve örgüt misyonu devam edebilmekte ve istenilen hedefe ulaşılmasında daha rahat bir yol alınabilmektedir. Kişisel olarak ta örgütsel bağlılığı yüksek birey kendisini örgüt içerisinde daha aktif görebilmekte, örgüte olan bağlılığı artmaktadır. Bunun sonucunda ise birey örgütüne normalden daha fazla katkı sağlamaya çalışmakta ve örgüt ile bağlantısını kopartmayı düşünmemektedir (Karakaş, 2014:10-11).

2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE BENZER KAVRAMLAR

Örgütsel bağlılık kavramıyla ilgili yapılan tanımlarda örgütsel bağlılık genel olarak incelenmiştir. Bu kavramı daha iyi açıklayabilmek için benzer kavramların da açıklanması gerekmektedir. Aşağıda örgütsel bağlılık ile ilgili benzer kavramlara yer verilmiştir (Karakaş, 2014:11).

2.3.1. İşe Bağlılık

Çalışanlar buldukları örgütte yaptıkları işleri zevk alarak yerine getirmek ister. Eğer çalışanlar kendilerini mutlu ve iyi hissedecekleri işleri yaparlarsa,

yaptıkları işe karşı zamanla bir bağlılık oluşmaktadır. Bunun sonucunda da çalışanlar dahil oldukları örgütte kalma eğiliminde olmaktadır (Kaplan, 2008:43).

İşe bağlılık; çalışanların yaptıkları işlerden duydukları zevk ve bu işi yapmayı devam ettirmeye olan istekleri ile tanımlanmaktadır. İşlerine bağlı olan bireyler, başka faaliyetlerden çok kendi işleriyle meşgul olma eğilimindedirler (Çakar ve Ceylan, 2005:57).

Çalışanın, yaptığı işe duyduğu bağlılık, işinin hayatındaki önem derecesini belirlemektedir (Sonay, 2013:23). Ayrıca, işe bağlılık çalışan kişinin işine olan bağlılığını ya da işinden uzaklaşmasını belirlemektedir (Özpoyraz, 2013:43).

Yüksek seviyede işe bağlılık duyan çalışanlar, işleri ile kendilerini bütünleştirmekte, yaptıkları işe kendilerini adamaktadır. Ayrıca kimliklerini de işleriyle özdeşleştirmektedir. Bununla birlikte işlerini bir bütün olarak kabul etmekte ve işlerini her yönüyle sahiplenmektedir (Sonay, 2013:23).

İşe bağlılığın artması, çalışanın bulunduğu örgüte karşı düşüncelerini, tutumlarını ve bağlılığını olumlu yönde etkiler. İşlerine daha fazla bağlı olan çalışanlar, daha az bağlı olan çalışanlara oranla örgütlerine daha fazla bağlıdırlar. Bu açıdan bakıldığında örgütlerin çalışanlara verilen işleri, çalışanların işlerini sevip sevmediklerini de göz önüne alarak belirlemeleri gerektiğini söylemek mümkündür. Çalışanların yaptıkları işe yönelik bağlılıklarının olması, örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde ve güçlü bir şekilde etkilemekte olduğundan, işe bağlılık kavramı da örgüt yöneticileri açısından önemli bir kavramdır (Kaplan, 2008:45).

İşine yüksek seviyede bağlı olan çalışanlar, yaptıkları işin imajının iyi olması halinde, kişisel imajları ile işe ilişkin imajlarını bütünleştirmektedir. Olumlu bir imaja sahip bir işte bulunan çalışanlar için, iş imajının kişisel imaj ile bütünleştirilmesi, işe bağlılık sağlayan önemli etkenlerden biridir. Çalışanların mevcut kabiliyetleri ve özelliklerinin, gösterdikleri performansları ile uyumlu olduğunu düşünmeleri halinde işe olan bağlılıkları daha fazla olmaktadır. Diğer bir ifadeyle çalışanlar yeteneklerinin, bilgi ve becerilerinin yeterince kullanıldığını düşünmekte, bu durum onlarda işe yönelik bir tatmin oluşmasını sağlamakta ve işe olan bağlılıklarını arttırmaktadır. Var olan potansiyellerini işlerinde sergileyebilen, işlerinin gerektirdiği sorumluluklara sahip olan ve ihtiyaç duydukları yetkileri

kullanabilen çalışanların işlerine duydukları psikolojik bağlılık daha yüksek olmakta, çalışanlar işlerini daha hevesle ve severek yapmaktadır (Sonay, 2013:24).

Aşağıdaki şekilde örgütsel bağlılık ve göreve bağlılık ilişkisini özetlemek mümkündür:



Şekil 2.1. Örgütsel Bağlılık ve Göreve Bağlılık İlişkisi

Kaynak: Özpoymaz, M. (2013) Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Kurumlarında Yaşadığı Mobbing Etkilerin Örgütsel Bağlılığına Etkileri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Aksaray: Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.44.

Şekil 1’de belirtildiği gibi işine bağlılık duyan çalışanlar örgütlerine bağlılık duymakta ve bunun sonucunda da örgütte kalma niyetlerini sürdürmektedir. Bu durumun aksine işlerine bağlılıkları bulunmayan çalışanlar örgütlerine de bağlılık duymamaktadır. Bu nedenle de işten ayrılma niyeti göstermektedir. Sonuç olarak işe bağlılık son derece önemlidir. Çünkü, çalışanlar bu bağlılık sonucunda işlerinde kalmakta veya işlerinden ayrılmaktadır.

2.3.2. Mesleğe Bağlılık

Mesleğe bağlılık örgütlerde çoğunlukla karşılaşılan diğer bağlılık türlerinden biridir. Profesyonel bağlılık olarak ta adlandırılan mesleğe bağlılık, kişilerin o güne kadar elde ettikleri bilgi, eğitim, deneyim ve uzmanlıkları ile ilgili bir kavramdır. Mesleğine bağlı olan kişinin, mesleğini hayatının bir parçası diğer bir ifadeyle olmazsa olmazı olarak benimsediği söylenebilir.

Bir kişi mesleği uğruna uzun yıllar emek harcadığında, mesleği kendisi için gittikçe daha önemli olmaya başlamakta ve o kişi, mesleğinin değer ve ideolojisini içselleştirmeye başlamaktadır. Bu oluşumlar mesleğe bağlılık kavramını ortaya çıkartmaktadır (Kaplan, 2008:41-42).

İşe bağlılıktan farklı bir kavram olarak karşımıza çıkan mesleğe bağlılık, bireyin belli bir alanda beceri ve uzmanlık kazanmak amacıyla yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğunu algılamasıdır (Baysal ve Paksoy, 1999:8).

Yüksek derecede mesleki bağlılığa sahip çalışanların meslekleri, diğer çalışanlara kıyasla kendileri için daha çok önemlidir. Bu çalışanlar, çalışma hayatlarında mesleklerine daha fazla yatırım yaparak mesleki gelişim konusunda daha çok çaba göstermektedir. Mesleki bağlılığı yüksek çalışanlar, mesleklerinin gerektirdiği her türlü eğitim ve donanıma sahip olmaya, bununla birlikte mesleklerini daha iyi bir şekilde icra etmeye isteklidirler ve bu yüzden meslekleri ile özdeşleşmeleri daha yüksek seviyededir (Sonay, 2013:19).

Yüksek performansı amaç edinen örgütler, bu amaçlarına ulaşmak için donanımlı ve kabiliyetli çalışanları istihdam etmek eğilimindedir. Mesleki bağlılıkları yüksek seviyede olan çalışanların, mesleklerine yönelik donanım ve beceri seviyeleri daha yüksektir. Bu kapsamda mesleki bağlılık, örgüt için artı bir kazanç olabilmektedir. Örgütlerin özen göstermeleri gereken nokta ise, çalışanların mesleklerinden uzaklaşmasına neden olmadan onların örgüte bağlı olmasını sağlamaktır. Bu nedenle çalışanların mesleki gelişimlerine katkı sağlamak, iş tanımlarını mümkün olduğunca çalışanların mesleki eğitimleri yönünde hazırlamak, örgütün politikalarını yerine getirirken onları mesleklerinden uzaklaştırmamak hedef alınmalıdır. Bu durumda mesleki bağlılık, örgütsel bağlılığın elde edilmesinde bir araç olarak kullanılabilen ve mesleki bağlılığın desteklendiği örgütlerde çalışanların örgüte olan bağlılıkları da artmaktadır (Sonay, 2013:22).

Bir çalışanın mesleğe bağlılık seviyesinin yüksek veya düşük olması, o çalışanın bulunduğu örgüte karşı olan bağlılığına da etki etmektedir. Mesleğe bağlılığın bazı örgütlerde örgütsel bağlılığa olumlu yönde etki ettiğini belirtirken, bazı örgütlerde ise olumsuz yönde etki ettiği söylenebilmektedir. Bu konuda en önemli etken ise, örgüt içerisinde çalışanların mesleklerine yönelik bilgi ve becerilerini arttırmaya yönelik yapılan uygulamalardır. Bu uygulamalar artış gösterdikçe mesleği ile ilgili daha çok bilgi edinen çalışanın hem mesleğe bağlılığı hem de örgüte bağlılığı artmaktadır (Kaplan, 2013:43).

2.3.3. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık

Örgütsel bağlılığı direkt etkileyen faktörlerden biri olan çalışma arkadaşlarına bağlılık, işe bağlılık kavramı kadar etkili olmasa da, araştırmacılar sosyal aktivitelerin ve paylaşımların kurumsal olarak örgütsel bağlılığa etki ettiğini öne sürmüşlerdir. Örgüt içerisinde çalışma arkadaşlarına bağlılığın ortaya çıkmasının nedeni çalışanların çalışma arkadaşları ile kurmuş oldukları samimiyettir (Başyigit, 2006:40).

Bağlılık güdüsü yüksek olan çalışanlar için arkadaşlık bağları da oldukça önemlidir. Geleceğe yönelik bir takım planlar yapmak yerine arkadaşlarıyla birlikte oldukları, onlarla ortak paylaşımda buldukları ve onlara yardım ettikleri bir ortamda çalışmayı tercih etmektedirler. Bu tür kişiliğe sahip bireyler için arkadaşlığı bir amaçtır. Böyle durumlarda örgütten ayrılmak, bağlılık duyulan arkadaşlardan da ayrılmak anlamına gelmektedir. Bu nedenle yeniden işe başlayacağı örgütte kişinin olası çalışma arkadaşları bir risk unsuru olarak görüldüğü için çalışanların mevcut örgütlerinden ayrılmaları daha zor olmaktadır (Gündoğan, 2009:12).

Çalışma arkadaşlarına bağlılığı kuvvetli olan bireyler, her ne sebep olursa olsun arkadaşlık bağlılıklarını devam ettirmek ve ilişkilerini sürdürüebilmek için çaba sarf eder. İş hayatında veya mesleği ile ilgili konularda ilerleme kaydetmek yerine arkadaş grubu içerisinde bağlarını daha çok geliştirmek, onlarla daha sıkı ilişkiler kurmayı ister. Örgütsel bağlılıklarının devamını çalışma arkadaşlarından ötürü sürdürmektedir. Örgütten ayrılmak, onlar için arkadaşlardan ayrılmak anlamına geldiği için örgütlerini bırakmaları da imkânsız hale gelebilmektedir (Karakaş, 2014:13).

2.3.4. Örgütsel Sadakat

Çalışanların örgütlerine karşı hissettikleri örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek düzeyde olması, beraberinde örgütsel sadakati getirmektedir (Gürül, 2013:32).

Örgütsel sadakat, örgütsel bağlılıkta olduğu gibi çalışanların örgüte karşı davranışsal ve psikolojik bir aidiyetlik duygusudur. Örgütsel sadakat kavramı bazı kavramları içermektedir. Bu kavramlar; çalışanın örgütünü dışarıdaki diğer bireylere övmesi, çalışanın örgütünü dış tehditlere karşı koruması ve örgütünü her türlü ortamda savunması ayrıca normal olmayan koşullar altında bile çalışanın örgütüne bağlı kalmasıdır. Örgütsel sadakat, örgütün başarı elde etmesi için çalışanların fazladan zaman ve gayret sarf edilmesine, çalışanların örgüt içerisinde iyi niyet göstermesine, örgüt içerisinde işbirliğinin ve takım ruhunun artmasına yardımcı olmaktadır. Örgütlerine sadık olan çalışanlar, bağlı oldukları ekip, grup veya topluluğu teşvik etmekte ve korumaktadır. Ayrıca, bu tür çalışanlar karşılık beklemeden çaba sarf eder (Uygur ve Koç, 2010:80).

Örgütsel sadakat sayesinde çalışanlar, bağlı buldukları örgütün değer ve ilkelerine koşulsuz olarak inanmakta ve bu inanç sonucunda da sorgulama yapmaksızın örgütlerine karşı aidiyetlik duygusu hissetmektedir. Çalışan tarafından uzun süreli olarak örgütsel bağlılık hissedilmesi sonucunda da örgütsel sadakat meydana gelmektedir (Uygur ve Koç, 2010:81).

Öte yandan örgütsel sadakat duygusu hisseden çalışan, kendi amaç ve çıkarlarını gözetmeden örgütüne odaklanmakta, örgütsel amaç ve hedeflerin gerçekleşmesi için çaba göstermekte ayrıca hangi koşulda olursa olsun örgütten ayrılmayı düşünmemektedir (Gürül, 2013:32).

2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLGİLİ KAVRAMSAL SINIFLANDIRMA

Bireyi örgüte bağlayan psikolojik durumun niteliği hakkında farklı görüşler bulunması nedeniyle örgütsel bağlılık konusunda çalışan araştırmacılar tarafından örgütsel bağlılığın çeşitli boyutlardan oluştuğu ortaya konulmuştur. Örgütsel bağlılık kavramının tanımı üzerinde fikir birliği sağlanamadığı için kavram sınıflandırılmıştır (Düzgün, 2014:62). Bu kavramlara aşağıda yer verilmiştir.

2.4.1. Etzioni'nin Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması ile ilgili ilk çalışmaları yapan kişi, 1961 yılında Etzioni'dir. Etzioni, bağlılık kavramının üç başlık altında incelenmesinin mümkün olduğunu belirtmiştir (Gündoğan, 2009:44). Bu başlıklar şu şekildedir:

Ahlaki Bağlılık: Ahlaki bağlılık, çalışanın örgütüne karşı yüksek seviyede pozitif yönelimini ifade etmektedir. Ahlaki bağlılık; çalışanın örgütün değerlerini, normlarını ve amaçlarını kabul edip içselleştirdiği zaman meydana gelmektedir. Bu nedenle çalışan, örgütün faydalı sosyal sorumluluk projeleri gerçekleştirdiğini gördüğü zaman örgüte olumlu bir şekilde yönelmektedir (Güçlü, 2006:10).

Hesapçı Bağlılık: Hesapçı bağlılık, örgüt ile çalışan arasındaki alışveriş ilişkisini temel olarak almaktadır. Çalışanlar, örgütlerine sağladıkları katkılara karşılık alacakları ödüle göre bağlılık göstermektedir. Çalışanlar, örgütlerine katkılarıyla karşılığında elde edecekleri ödüller sebebiyle bağlılık duymaktadır (Çakır, B., 2006:76).

Yabancılaştırıcı Bağlılık: Yabancılaştırıcı bağlılık, çalışanların davranışlarının kısıtlandığı durumlarda ortaya çıkan ve örgüte karşı negatif bir yönelimi ifade eden bağlılık türüdür. Çalışan, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakta ancak üyeliğini sürdürmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007:42).

Yabancılaşmış bağlılığı bulunan çalışan, örgütte ödüllerin ve cezaların sonuçların özelliğine göre değil, gelişigüzel dağıtıldığına inanmaktadır. Algılanan bu gelişigüzellik durumu, çalışan kontrolünde azalma etkisi göstermekte ve bu da örgütte yabancılaştırıcı bağlılıkları olan çalışanların artmasına neden olmaktadır (Topaloğlu, 2010:60).

Yabancılaştırıcı bağlılık aynı zamanda, çalışanın örgütten ayrılması durumunda başka bir seçeneğinin olmadığını algılaması durumunda da meydana gelmektedir. Bu gibi durumlarda çalışan örgütte üyeliğini sürdürmeye mecbur kalmaktadır. Örgüte bağlıdır ama bu onu örgütten yabancılaştıran bir bağlılıktır. Yabancılaştırıcı bağlılık, örgütle ilgili olumsuz bir bağlılıktır. Çalışan fiziksel olarak örgütte bulunmaktadır ancak psikolojik olarak örgütten uzaklaşmaktadır (Topaloğlu, 2010:60).

2.4.2. Kanter'in Sınıflandırması

Kanter, örgütsel bağlılığı üç sınıfa ayırarak tanımlamıştır. Bunlardan ilki devama yönelik bağlılık, ikincisi kenetlenme bağlılığı ve üçüncü ise kontrol bağlılığıdır. Bu bağlılık türleri aşağıdaki gibidir.

Devama Yönelik Bağlılık: Devama yönelik bağlılık, çalışanın kendisini örgütün yaşamını devam ettirmesine, örgütün faaliyetlerine devam etmesine adanması olarak tanımlanmaktadır (Tayfun, Palavar ve Çöp, 2010:5).

Kanter, diğer yandan devama yönelik bağlılığın özveri ve yatırım olmak üzere iki ögesi olduğunu belirtmektedir. Özveri, örgüte üye olabilmek için çalışanın değerli bazı durumlardan vazgeçmesidir. Çalışanın böyle bir özveride bulunmayı kabul etmesi halinde örgütteki üyeliğini sürdürme konusundaki duyarlılığı ve motivasyonu da artmaktadır (Yıldız, 2012:55). Böylece örgüt üyeliğinin bir maliyeti söz konusu olduğundan çalışan üyelikten kolay kolay vazgeçmemektedir. Yatırım ise, çalışanın mevcut ve potansiyel kaynaklarını örgüte bağlaması sebebiyle örgütle bir çıkar ilişkisi halinde olmasıdır. Çalışan örgütte kalmayı kazançlı bulması halinde örgütüne bağlılık göstermektedir. Çalışan, kendisi için kazançlı olan durumların örgütteki üyeliğinin sürmesine bağlı olduğunu ve örgütteki pozisyonu ile ilgili olduğunu fark ettiğinde, örgütüne ve örgütsel rolüne bağlanmaktadır (Polat, 2011:87).

Kanter, bu üç bağlılık türünün birbiri ile büyük ölçüde ilişkili olduğunu düşünmektedir. Üç tür de çalışanın örgütle olan bağlarını güçlendirmek için birey üzerinde ortak bir etki oluşturarak birbirini pekiştirmektedir. Dolayısıyla bu bağlılık türlerinin üçünün de yüksek olduğu örgütler çok daha başarılı olmaktadır (Varlı, 2014:11).

Kenetlenme Bağlılığı: Kenetlenme bağlılığı, bireyin diğer sosyal ilişkilerinden vazgeçmesi veya grubun bütünlüğünü sağlayan araçlar yardımıyla örgüte bağlanmasını ifade etmektedir (Gülova ve Demirsoy, 2012:58).

Kenetlenme bağlılığı, örgütte grup birleşmesinin değerini artıracak biçimde çalışanın önceki sosyal bağlarını terk ederek örgütte yeni sosyal ilişkiler yaratılması sonucunda meydana gelir. Bu bağlılıkta, çalışanın örgütle sosyal bağlar kurması için

örgüt kültürünü oluşturan törenler ve sembollerden faydalanılarak örgütte sosyal ilişkilerin oluşturulması sağlanmaktadır. Çoğunlukla örgütler, çalışanların örgüte psikolojik olarak yakınlıklarını geliştirmek amacıyla birtakım farklı aktiviteler(örneğin; çalışanların örgütteki ilk çalışma günlerinde diğer çalışanlarla tanıştırmaları, örgütte kullanılan üniformalar veya işaretler gibi) oluşturulmaktadır. Örgütler, bu tür faaliyetlerde bulunarak örgütteki çalışanlar arasındaki birlik bağlılığını geliştirmeyi amaçlamaktadır (Güçlü, 2006:11).

Kontrol Bağlılığı: Kontrol bağlılığı ise, çalışanların örgütün normlarına sadık olmaları şeklinde tanımlanmaktadır. Çalışanların örgütlere karşı olumlu normatif yönelimleri bu bağlılık türünü ifade etmektedir. Bu bağlılık türünde çalışanlar, örgütün beklentilerini ve uyulmasını istediği koşulları, olması gerekenler olarak ve etiğe uygun olarak görmektedir. Bu şekilde görmelerinin nedeni ise, kendilerinin değerleriyle uyuşmasıdır (Cengiz, 2008:35).

Kontrol bağlılığında, bireyler yaşamlarını düzenleyen ve anlamlı kılan bir gücün varlığına inanmaktadır. Bu sebeple örgütün gücünü her an hissetmeleri söz konusu olmaktadır (Şahin, 2014:58).

2.4.3. Becker'in Sınıflandırması

Bu sınıflandırmaya göre örgütsel bağlılık, bireyin bazı ikincil konulara ilişkin menfaatlerini göz önünde bulundurarak bunları örgüte ilişkin davranışlarıyla ilişkilendirmesidir (Gök, 2014:11).

Becker'a göre, çalışanlar örgütlerine bağlılık duymadıklarında kaybedeceklerinin bilincindedirler ve bu bilinç sayesinde örgütsel bağlılık meydana gelmektedir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009:6).

Becker, kişinin davranışlarına bağlılık göstermesinin nedenini tutarlı davranışlarda bulunması olarak görmüş ve bu tutarlı davranışlarının gerekçesini de ikincil menfaatler ile açıklamaya çalışmıştır. Buna göre, birey örgütte kaldığı sürece yan menfaatler edinir, diğer bir ifadeyle örgüte yatırım yapar. İkincil menfaatler, örgütsel ödeme planları, kıdem tazminatı şeklinde olabilir. Bu yaklaşıma göre çalışanlar, değer verdiği şeyleri ortaya koyarak örgüte yatırım yapar. Ortaya

koydukları kendisi için ne kadar değerliyse, bağlılık derecesi de o oranda artmaktadır. Bireyin sergilediği davranışlar, önceki davranışları ile tutarlı olmadığı zaman, bu ikincil faydaları kaybetmekte ve yatırımlarını yitirmektedir. Bu nedenle de bireyler, yan faydaları veya yatırımlarını kaybetmemek için davranışları arasındaki tutarlılığı koruma altına almak durumunda kalmaktadır. Bireyler, örgütten ayrılmanın maddi, sosyal veya psikolojik açıdan yaratacağı kayıplar fazla olduğu ve bunları kaybetmeyi göze alamadığı için örgütüne bağlanmak mecburiyetinde kalmaktadır (Bolat ve Bolat, 2008:77).

Genel anlamda çalışan, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağını düşünerek örgütte kalmayı tercih etmekte ve örgüt üyeliğini sürdürebilmek amacıyla tutarlı davranışlar sergilemektedir (Düzgün, 2014:68).

2.4.4. Salancik'in Sınıflandırması

Salancik örgütsel bağlılığı: "Çalışanın davranışlarına ve davranışları aracılığı ile faaliyetlerini ve örgütte olan ilgisini güçlendiren inançlarla bağlanma durumu" olarak tanımlamaktadır (Gözen, 2007:52).

Salancik, tutarlı davranışların temelinde bulunan nedenin bireyin tutum ve inançları olduğunu öne sürmektedir. Buna göre, bireyin örgüte ilişkin algısı zaman içerisinde birtakım inançlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu inançlar örgüte yönelik olumlu ya da olumsuz tutumlara dönüşmektedir. Birey bu tutumlara uygun olarak bir hareket tarzı belirlemektedir. İstikrarlı davranma ihtiyacı hisseden birey bu davranışlarına bağlanmakta ve her bir hareketini, bir önceki davranışıyla ilişkili olarak belirlemektedir (Düzgün, 2014:68).

Diğer bir yandan Salancik'e göre her davranışa aynı ölçüde bağlılık duymak pek mümkün değildir. Çalışanların sahip olduğu davranışların kimi özellikleri, bu davranışlara duyulan bağlılıkların oluşmasında etkili olmaktadır. Yapıldıktan sonra iptal edilemeyen, geri dönüşü olmayan, başkalarının gözü önünde açık ve net bir şekilde ortaya çıkan, şüpheye yer verilmeyen ve gönüllü olarak yapılan davranışların bağlılığa olan etkisinden bahsetmek mümkündür (Şahin, 2014:64).

Diğer bir yandan örgüt ve örgüt içerisinde bulunan birey arasında karşılıklı menfaate dayanan ilişki bulunmaktadır. Buna karşılık, Salancik'in örgütsel bağlılık sınıflandırmasında davranışa yönelik bağlılığın oluşabilmesi için bireyin menfaatten çok örgütüne karşı aidiyet duygusu olması, psikolojik olarak kendisini hazır hissetmesi, bağlı hissetmesi ve bu bağlılığın gereği olarak davranışlarıyla ispatlaması gerekmektedir (Karakaş, 2014:24).

2.4.5. Mowday, Steers ve Porter'in Sınıflandırması

Mowday, Porter ve Steers'in bağlılık sınıflandırması, bireyin kendini örgütle birlikte ifade edebilmesi temeline dayanmaktadır. Sınıflandırmada adı geçen araştırmacılara göre örgütsel bağlılık; bireylerin örgütsel amaç ve değerlere olan inanç, bu amaç ve değerlerin kabulüne, örgütsel amaçların başarılması yönünde güç sarf etmeye istekli olmaya ve örgütsel üyeliği devam ettirme konusunda güçlü bir arzunun varlığı olarak tanımlanmaktadır (Sığırı, 2007:264).

Mowday, Porter ve Steers, bağlılık literatüründe en sık kullanılan sınıflandırmalardan birini ortaya koymuşlardır. Yaptıkları tanıma göre örgütsel bağlılık; bireylerin örgütleri ile özdeşleşmeleri ve o örgütle hangi dereceye kadar özdeşleşebildikleridir. Geliştirdikleri kurama göre bağlılığın üç önemli özelliği bulunmaktadır (Kaya, 2007:29):

- Örgütün değer ve amaçlarını benimseme ve kabullenme.
- Örgüte yarar sağlamak amacıyla önemli derecede yüksek çaba gösterme isteği.
- Örgütün üyesi olarak kalmaya devam etme konusunda şiddetli istek duyma.

Mowday, Porter ve Steers, örgütsel bağlılığın örgüt içinde iki şekilde meydana geldiği ileri sürülmektedir. Bunlardan birincisi tutumsal bağlılık, ikincisi ise davranışsal bağlılıktır. Tutumsal bağlılık, örgüt ile bireyin ilişkilerinden meydana gelir ve bireyin örgüt hakkındaki düşünceleri üzerine odaklanmaktadır. Davranışsal bağlılık ise, bireylerin örgütü sahiplenmeleri, mevcut bilgi ve becerilerini örgütle paylaşarak problemlerin çözümünde yer almaları, maliyetlerin düşmesi ve karlılığın en üst seviyeye çıkması için örgüte sağladıkları katkılardır (Demirel, 2009:72).

Davranışsal bağlılık örgüt ile bireyin bütünleşmesi sonucu ortaya çıkan ortak gaye ve değerleri oluşturmayı amaçlamaktadır. Davranışsal yaklaşımın amacı ise, bireyin herhangi bir durum veya olay karşısında ortaya koyduğu düşüncelerinin ya da fikirlerinin benzer olaylarda da tekrarlanıp tekrarlanmadığını ortaya koymaktır. Örgütsel bağlılık, bireyin örgüte sağladığı katkısıdır. Örgüt performansının artırılması, devamsızlıkların ortadan kaldırılması ve çalışan devir hızının azaltılması gibi katkılardan oluşmaktadır. Örgüte olan bağlılık düzeyi arttıkça, örgüt için gösterilen çaba ve gayretin düzeyi de olumlu derecede artmaktadır. Örgütsel bağlılık, ödül ve yararların birey ve örgüt arasında karşılıklı rasyonel değişimine dayanmaktadır. Bir örgütte yarar ve çıkarların ağırlığı ne kadar yüksekse bireyin de örgüte olan bağlılığı o derecede yüksek olmaktadır (Demirel, 2009:72).

Mowday, Steers ve Porter örgütsel bağlılığı, çalışanların davranışları aracılığıyla faaliyetlerine ve örgütlerine olan ilgisinin artmasını sağlayan inançlarına bağlanması olduğunu ifade etmiştir. Davranışsal bağlılık, çalışanların daha önceki davranışları sebebiyle örgütte kalmalarını ifade etmektedir. Bazı durumlarda çalışanlar, belirli davranışlar göstermektedir. Daha sonra bu davranışlarını tekrar etmekte ve bir süre sonra da davranışların alışkanlık haline dönüşmesinden dolayı, bu davranışlara bağlılık göstermektedir. Bu bağlanma sonucunda ise çalışan, davranışına uygun tutumlar geliştirmektedir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009:6).

2.4.6. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman'a göre özdeşleşme, çalışanlar ile örgüt arasındaki psikolojik bağlılığın oluşmasını sağlayan önemli bir sistemdir. Bu durumda örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün görüşlerini ve özelliklerini onaylama ve kendilerinin adaptasyon derecelerini ifade etmektedir (Dolu, 2011:51).

O'Reilly ve Chatman, bir örgüte bağlılığı üç boyutta incelemektedir (Düzgün, 2014: 65). Bu boyutlar şu şekilde açıklanabilir:

Uyum Bağlılığı: Uyum bağlılığı, paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri elde etmek için ortaya çıkmaktadır. Bu bağlılıkta ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği ön planda olmaktadır.

Özdeşleşme Bağlılığı: Özdeşleşme bağlılığı, diğer bireylerle tatminkar bir ilişki kurmak ve bu ilişkinin devamlılığını sürdürmektir. Böylece çalışan bağlı bulunduğu örgütle gurur duymaktadır.

İçselleştirme Bağlılığı: İçselleştirme bağlılığı ise bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayalıdır. Burada önemli olan çalışanları kendi değerleriyle örgüt amaç ve değerlerinin uyum içerisinde olmasıdır.

Bağlılığın bu üç aşaması itaat, dâhil olma ve kimlik kazanma olarak adlandırılabilir. İtaat aşamasında, birey karşısındaki insanların etkisini kendini tanıtmaya amacıyla kabul etmekte ve örgüte dahil olmaktan onur duymaktadır. Son aşamada ise birey örgütün değerlerinin övgüye değer ve kendi değerleriyle benzerliğini fark ederek örgütü özümseyerek içselleştirmektedir (Karcioğlu ve Türker, 2010:127).

2.4.7. Wiener Sınıflandırması

Örgütsel bağlılık, “örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak şekilde davranmak için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamı” olarak ifade edilmektedir (Yılmaz, 2010:237).

Wiener’a göre, örgütsel bağlılık hem bireysel yönelimlerden hem de örgütsel müdahalelerden etkilenebilmektedir. Bu yaklaşıma göre, örgütsel bağlılık motive edici bir olgu olarak ta görülmektedir. Örgütsel beklenti ve değerlerin çalışan davranışına yön vermesi, çalışan tarafından kabul edilmekte ve bu durum onun davranışları üzerinde normatif bir güç oluşmasına neden olmaktadır. Wiener, örgütsel bağlılığı açıklamak için bir normatif-araçsal modeli ortaya koymuştur. Buna göre, örgüt ile ilgili davranışlar hakkındaki normatif inançlar örgütsel bağlılığa, araçsal inançlar ise araçsal motivasyona yol açmaktadır. Bundan dolayı araçsal motivasyon ve bağlılık örgüt ile ilgili davranışları ve niyetleri ortaya koymaktadır. Bağlılık ne kadar güçlü ise, çalışan davranışlarının içselleştirilmiş normatif baskılar tarafından yönlendirilmesi de o kadar güçlü olmaktadır (Azaklı, 2011:48-49).

2.4.8. Meyer ve Allen'in Sınıflandırması

Allen ve Meyer, örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalara dayanarak bağlılığı; “duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık” olmak üzere üç boyutlu olarak açıklamıştır (Karakaş, 2014:17).

Duygusal bağlılık; örgüte karşı duygusal olarak geliştirilen bağlılığı, devam bağlılığı; örgütten ayrılmanın algılanan sonuçlarını ve normatif bağlılık ise örgütte kalma zorunluluğunu ifade etmektedir (Gök, 2014:14).

Tablo 2.1. Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Modelinde Yer Alan Bağlılık Bileşenleri

BAĞLILIK	GEREKÇE	TANIM
Duygusal Bağlılık	Çalışanın bunu istemesi	Çalışanın örgüte duygusal tutkunluğu, örgütle özdeşleşmesi ve örgüte katılımında bulunması
Devam Bağlılığı	Çalışanın buna zorunlu olması	Çalışanın işten ayrılması durumunda karşılaşılabilecek maliyetlerin farkındalığı
Normatif Bağlılık	Çalışanın bunu doğru bulması	Çalışanın örgütsel üyeliğinin sürdürülmesi yönünde hissettiği yükümlülük

Kaynak:Arbak, Y., ve Kesken, J. (2005) “Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Gelişim İçin Davranışsal Bir Yaklaşım” Dokuz Eylül Üniversitesi Dergisi, s.68.

Tablo 3'te örgütsel bağlılık modelinde yer alan bağlılık bileşenlerine yer verilmiştir. Bu bileşende 3 bağlılık türü bulunmaktadır. Bunlar; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır. Duygusal bağlılık, çalışanın bağlılık duymayı istemesinden kaynaklanmaktadır. Bu bağlılık türünde çalışan örgütüne duygusal olarak bağlıdır ve kendini örgütle bütünleştirir, örgütüne katılımında bulunur. Devam bağlılığı, çalışanın zorunlu olarak bağlılık hissetmesidir. Bu bağlılık, çalışanın işten ayrılması durumunda karşılaşılabilecek maliyetlerin farkında olmasıdır. Bunun sonucunda çalışan örgütünde kalmaya mecburiyet duymaktadır. Son olarak normatif bağlılık ise, çalışanın örgütte kalmayı doğru bulması olarak açıklanabilir. Çalışan hissettiği yükümlülük sonucunda örgüte üyeliğini devam ettirmektedir.

2.4.8.1. Duygusal Bağlılık

Örgütsel bağlılığın bileşenlerinden biri olan duygusal bağlılık, çalışanların örgütüne duygusal olarak bağlanması ve kimliğini örgütüyle özdeşleştirme anlamına gelmektedir (Allen ve Meyer, 1990:1). Başka bir tanıma göre duygusal bağlılık, bireyin bulunduğu örgüte duygusal bir bağ hissetmesi ve bu nedenle üstün bir çaba harcamaya istekli olmasıdır (Altınbaş, 2008:6). Diğer bir ifadeyle duygusal bağlılık, çalışanların olumlu iş deneyimleriyle örgütün gelişmesi için örgütüne duygusal olarak bağlılık hissetmesidir (Jaros, 2007:7). Duygusal bağlılık; çalışanların örgütün değerlerini, hedeflerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda hissettikleri bağlılık olarak ta ifade edilebilir (Vural ve Coşkun, 2007:144). Bireyin örgütte kalmayı istemesinin sebebi örgütün amaç ve değerleri ile kendini özdeşleştirmesidir. Örgüte duygusal olarak bağlı olan çalışanlar kendi istekleriyle örgütte kalmaya devam etmektedirler (Altınbaş, 2008:6).

Duygusal bağlılık, örgüte karşı bir aidiyet duygusu ve duygusal ilgiyi işaret eder. Örneğin, çalışan: “hayatımın geri kalanını bu örgütte geçirmekten mutluluk duyarım” şeklinde duygusunu ifade etmektedir (Krishna, 2007:29).

Duygusal bağlılığın meydana gelmesindeki en önemli nokta, bireysel amaçlar ile örgütsel amaçların kesişmesidir. Duygusal bağlılık, çalışanın örgüte bağlılığının en iyi çeşididir. Bu sebeple örgütler, duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanların sayısını arttırmak istemektedir. Çünkü duygusal bağlılığa sahip olan çalışanlar işlerine ve örgütlerine karşı daha fazla sorumluluk hissetmektedir (Tengilimoğlu ve Mansur, 2009:72).

Diğer bir yandan duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, ekonomik nedenleri göz ardı ederek, yalnızca örgütün temsil ettiği değerleri uygun buldukları ve örgütün misyonunun gerçekleştirilmesine yardımcı olmayı istedikleri için örgütlerinde kalmak istemektedir. Bu durumda örgütün performansı ön planda olmakta, birey örgüt başarısını veya başarısızlığını kendisininmiş gibi kabullenmektedir (Urhan, 2014:59).

Allen ve Meyer’in sıralamış olduğu duygusal bağlılık faktörleri şu şekildedir (Alaş, 2012:17):

1. **İş gücülüğü:** Çalışanın yer aldığı örgütte yerine getirdiği görevin zor, mücadele gerektiren ve heyecanlı bir iş olması.
2. **Rol açıklığı:** Örgütün çalışandan beklentilerini açık bir şekilde ifade etmesi.
3. **Amaç açıklığı:** Çalışanın, örgütte yaptıkları işleri neden yaptığı hususunda anlaşılabilir bir netliğe sahip olması.
4. **Amaç gücülüğü:** Çalışanın yerine getirdiği işlerin özellikle aranan veya talep edilen olmaması.
5. **Yönetimin öneriye açıklığı:** Üst yönetimdeki idarecilerin, örgütteki diğer çalışanlardan gelen fikirlere açık olması ve çalışanlarla ilgilenmesi.
6. **Arkadaş bağlılığı:** Örgütteki çalışanlar arasında yakın ve samimi bağların olması.
7. **Eşitlik:** Örgütteki çalışanlardan bazılarının hak ettiğiinden daha fazlasını elde etmemesi.
8. **Kişisel önem:** Çalışanın yapmış olduğu işin, örgütün büyük hedeflerine önemli ölçüde fayda sağladığı düşüncesindeki duyguların güçlenmesini teşvik etmek ve özendirmek.
9. **Geri bildirim:** İşteki performansı hususunda çalışana her zaman bilgi ve rapor vermek.
10. **Katılım:** Çalışanın kendi iş yükü ve performans ölçümleriyle ilgili hükümlere katılmasını sağlamak.

2.4.8.2. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı, çalışanların örgütlerini terk etmeleri sonucunda ortaya çıkabilecek maliyetlerin farkında olmaları olarak açıklanabilir (Beşoğul, 2014:60).

Diğer bir ifadeyle devam bağlılığı yaklaşımı çalışanın örgütten vazgeçmesiyle oluşabilecek kayıpların değerlendirilmesi şeklinde olarak algılanabilmektedir (Öztürk, 2013:27).

Örgütsel bağlılığın bu türü, çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımlar sonucunda gelişen bir bağlılık olarak incelenmektedir. Buna göre bu bağlılık, bir çalışanın örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman ve çaba ile elde

ettiği statü, para gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte kaybedeceği düşüncesiyle meydana gelen bağlılıktır. Devam bağlılığında temel olan örgütte kalma ihtiyacıdır (Günce, 2013:28).

Yüksek düzeyde devam bağlılığı hisseden çalışanlar, örgütten ayrılmanın nelere mal olacağını bilince olan ve bunun maliyetini hesaplayan kişilerdir. Ayrıca, devam bağlılığında, çalışanlar alternatif iş imkanlarının sınırlı olduğuna inanmaktadır. Bu nedenle de, alternatif iş olanakları azaldıkça, çalışanların devam bağlılığı da artmaktadır (Gürül, 2013:61).

Devam bağlılığı, örgütler tarafından çok fazla arzu edilen bir bağlılık türü değildir. Çünkü örgütlerine devamlılık bağlılığı hisseden çalışanların, daha iyi iş alternatiflerini araştırdıkları ve daha iyi bir iş bulmaları halinde ise örgütten ayrılacakları düşünülmektedir. Ayrıca, devam bağlılığı olan çalışanların duygusal bağlılık gösteren çalışanların sergiledikleri sadakat kadar sadakatlerinin de olmadığı tahmin edilmektedir (Sığırı, 2007:272). Bundan dolayı örgütlerin çalışanların devamlılık bağlılıklarını duygusal bağlılıklara dönüştürecek yöntemleri araştırıp bulmaları ve uygulamaları gerekmektedir (Gürül, 2013:61).

Allen ve Meyer, devam bağlılığını etkileyen faktörleri şu şekilde sıralamışlardır (Mutlu, 2013:52):

- 1. Yetenekler:** Çalışanın sahip olduğu yetenekleri kendi örgütünden diğer örgütlere transfer edip edememesi veya diğer örgütler için yararlı olup olmaması.
- 2. Eğitim:** Çalışanın sahip olduğu eğitimin diğer örgütlerde faydalı olup olmaması.
- 3. Yer Değiştirme:** Çalışanın örgütten ayrıldığı zaman, başka bir örgüte yerleşme zorunluluğunun olup olmaması.
- 4. Bireysel Yatırım:** Çalışanın örgütü için yoğun çaba ve zaman harcamış olması.
- 5. Emeklilik Ücreti:** Çalışanın örgütten ayrılması durumunda, emeklilik için birikmiş primleri kaybetme ihtimalinin bulunması.
- 6. Topluluk:** Çalışanın yaşadığı şehirde kaldığı süre.

7. Alternatifler: Çalışanın örgütünden ayrıldığı zaman daha rahat ya da iyi bir iş bulmakta zorlanması.

Özetle, devamlılık bağlılığının çalışanlarda oluşmasının, onların iş performanslarına olumsuz etki yapacağı söylenebilmektedir. Çünkü çalışanların örgütte kalmalarının nedeni, örgüt içinde elde ettikleri kazanımları muhafaza etmek ve örgüte yaptıkları yatırımların boşa gitmemesini sağlamaktır. Bu durum ise çalışanların sorumluluklarından kaynaklanan bağlılık duygusu taşımalarına ve iş performanslarında da düşüşün yaşanmasına neden olmaktadır (Şahin, 2014:54).

2.4.8.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, çalışanın içerisinde bulunduğu örgüte borçlu hissetmesinden dolayı ortaya çıkan bağlılıktır (Öğüt ve Kaplan, 2011:193). Diğer bir ifadeyle, çalışanın örgütüne karşı hissettiği bir minnet duygusu olarak ta açıklanabilir.

Çalışanlar aldığı eğitimlerden veya örgüt içerisindeki kurmuş oldukları iyi ilişkilerden, arkadaşlık ilişkilerinden ve örgüte minnet duymalarından dolayı örgütte kalmayı sürdürmektedir (Öğüt ve Kaplan, 2011:193).

Normatif bağlılık, örgütlerinde kalma zorunluluğu hisseden çalışanların duygularını ifade etmektedir (Solinger, Olffen ve Roe, 2008:70). Normatif bağlılık, çalışanın örgütüne karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması ve bu yüzden kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan bir bağlılıktır (Vural ve Coşkun, 2007:145).

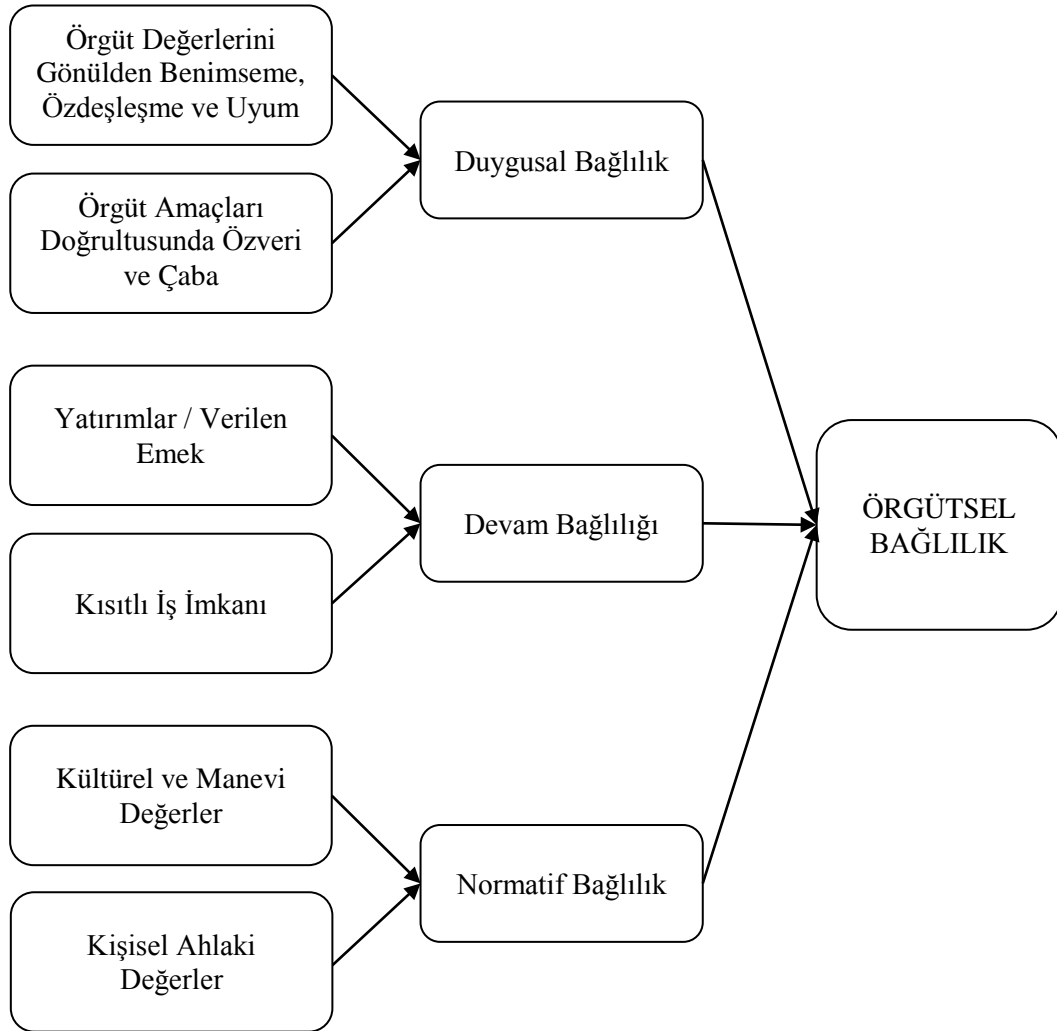
Çalışanlar yüksek bir normatif bağlılık duygusu içerisinde ve bunun sonucunda da örgütte kalmaya ihtiyaç duymaktadır. Çalışanların içerisinde buldukları örgütlere bağlılık duymaları, kişisel faydaları için bu şekilde davranmaları istendiğinden kaynaklanmamaktadır. Bu bağlılık hissi, çalışanların yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları nedeniyle belli davranışsal eylemleri sergilemelerine yardımcı olmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007:47).

Normatif bağlılığı yüksek olan çalışanlar, kişisel değerlere ya da örgütte kalma yükümlülüğünün oluşmasına yol açan ideolojilere dayanarak, örgütte

çalışmayı kendileri için bir görev olarak görmekte ve örgütte kalmanın veya örgütüne bağlılık göstermenin “doğru bir davranış” olduğuna inanmaktadır. Diğer bir ifadeyle normatif bağlılık çalışanların bireysel sadakat normları ile ilişkili olup onların sosyal ve kültürel özelliklerinden etkilenmektedir (Uyguç ve Çımrın, 2004:93).

Bu üç bağlılık türü arttığında çalışanlar örgütte kalmaya devam etmektedir. Ancak ilkinde kalma güdüsü isteğe, ikincide gereksinime, üçüncüde ise yükümlülüğe dayanmaktadır (Gürkan, 2006:28).

Son olarak, örgütsel bağlılık bileşenini aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür.



Şekil 2.2. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

Kaynak: Özpoyraz, M. (2013) Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Kurumlarında Yaşadığı Mobbing Etkilerin Örgütsel Bağlılığına Etkileri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Aksaray: Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.49.

Tablo 4’te açıklandığı üzere, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın oluşmasında bazı etkenler bulunmaktadır. Duygusal bağlılık hisseden çalışan, örgüt değerlerini gönülden benimsemekte, örgütle uyum içerisinde olmakta, örgütün amaçları doğrultusunda özveride bulunmakta ve çaba göstermektedir. Devam bağlılığı hisseden çalışan, örgütüne verdiği emek, yaptığı yatırımları düşünmekte ve kısıtlı iş olanaklarını da göz önünde bulundurduğu için örgütünde kalmaya devam etmektedir. Son olarak normatif bağlılık hisseden çalışan ise, kendi kişisel ahlaki değerlerinin yanında kültürel ve manevi değerlere de önem vermektedir. Bu 3 bağlılık türünü etkileyen faktörler sonucunda örgütsel bağlılık meydana gelmektedir.

2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Çalışanların örgüte bağlılık hissetmesi, kendi iş verimlerini arttırarak örgüt için olumlu sonuçlar ortaya koymaktadır. Dolayısıyla bir örgütün çalışanların örgüte bağlılığını arttırabilecek ya da azaltabilecek faktörlerin farkında olması önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır (Düzgün, 2014:69).

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler; bireysel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üç ana başlık altında incelenebilir.

2.5.1. Bireysel Faktörler

Çalışanların sahip olduğu farklı bireysel özellikler, örgütsel bağlılık üzerinde farklı sonuçlara neden olmaktadır (Gürül, 2013:36).

Bireysel faktörlerin içerisinde yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, örgütteki çalışma süresine yer verilmiştir.

2.5.1.1. Yaş

Örgütsel bağlılık ve yaş arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların yaşları ilerledikçe örgütlerine bağlılıklarının da arttığı söylenebilmektedir (Ağça ve Ertan, 2008:393).

Çalışanların yaşı arttıkça, alternatif ya da farklı bir eğitim alma imkanlarının azalmaktadır. Dolayısıyla çalışanların, üyesi oldukları örgütlere bağlılıklarının arttığı söylenebilir. Kişi yaşlandıkça iş bulma olanağı azalmakta ve sahip olduğu örgüte daha çok bağlılık hissetmektedir. Kişi işi bırakmanın işe devam etmekten daha fazlasına mal olacağını fark ettiğinde ise örgütüne ve işine daha bağımlı hale gelmektedir (Davran, 2014:95).

Çalışanların yaşlanması, örgütteki yatırımlarının (terfi etme, ücret artışı, hak edilen tazminat vb.) da artmasına neden olmaktadır. Bundan dolayı o çalışanlar için başka örgüt ve iş seçeneklerinin cazibesi azalış göstermektedir. Örgütteki yatırımı fazla olmayan genç çalışanların, işten ayrılma eğilimlerinin daha yüksek olduğu öne sürülmektedir (Çöl ve Gül, 2005:295).

Genel olarak bakılacak olursa, yaşlanmanın iş ve sektör değiştirmede bir engel olarak görüldüğü söylenebilmektedir. Böyle görülmesinin nedeni, yaşlı çalışanların yeni bir işte öğrenme zorluğu yaşayacaklarını düşünmeleridir. Genç çalışanlarda ise, hayal edilen iş ve kariyer için ele geçecek fırsatları değerlendirme düşüncesi hakim olmaktadır. Çünkü onlar için hayat yeni başlamakta ve hayatlarını istedikleri gibi şekillendirme adına yeteri kadar zamanlarının bulunduğu söylenebilmektedir. Bu durum da, genç çalışanların örgütsel bağlılıklarına olumsuz anlamda etki etmektedir (Şahin, 2014:31).

2.5.1.2. Cinsiyet

Çalışan kadın sayısının artmasıyla birlikte örgütsel bağlılıkla cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların sayısında da zamanla artış olmuştur. Ancak erkeklerin mi yoksa kadınların mı örgütlerine daha çok bağlılık gösterdikleri konusunda görüş ayrılıkları bulunmaktadır. Yapılan bazı araştırmalara göre iş hayatında daha etkin olarak var olan kadınların örgüte bağlılıkları daha azdır. Bunun birçok nedeni bulunmaktadır. Erkekler çoğunlukla kadınlara göre daha iyi pozisyonlarda ve daha yüksek ücretlerle çalıştırılmaktadır. Bundan dolayı da kadınların örgüte bağlılıkları da azalmaktadır. Ayrıca kadınlar kendi kimliklerinden kaynaklanan aile içi rollerini esas almaktadır ve bu nedenle erkeklere kıyasla örgüte bağlılıkları daha az olmaktadır (Atay, 2006:81).

Toplum tarafından kadın ve erkeğe yüklenen görevler, onların iş hayatlarındaki davranışlarını etkilemektedir. Bu nedenle, kadın ve erkeğin iş hayatına bakışlarında önemli bir farklılık görülmektedir. Çünkü kadın geleneksel olarak ev işleri, çocuk bakımı gibi aile içine dönük görevleri yerine getirmektedir. Buna karşın erkek dışarıda çalışarak ailenin geçimini sağlayan bir görev üstlenmektedir. Bu görev dağılımından dolayı, erkeklerin örgütsel bağlılık düzeylerinin kadınlara oranla daha yüksek olduğu söylenmektedir. Bunun için ileri sürülen nedenler, kadınların ailesel rollere verdikleri önem sonucunda örgütsel değerleri ikinci planda tutmaları ve kadınların istihdamları önünde bulunan engellerdir. Diğer bir yandan kadınların örgütsel bağlılıklarının erkeklere oranla daha fazla olduğunu söyleyen araştırmacılar da bulunmaktadır. Bu araştırmacılara göre, kadınların örgütleri konusunda daha istikrarlı oldukları, çalıştıkları örgütü sıklıkla değiştirmek istemedikleri ve karşılaştıkları engelleri aşmanın kadınların motivasyonunu olumlu yönde etki edip azimlerini arttırdığı için kadınların örgütsel bağlılık düzeyleri erkeklere oranla daha yüksek olmaktadır (Atan, 2010:57).

2.5.1.3. Eğitim Durumu

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer faktör ise, çalışanların eğitim seviyesidir. Eğitim, insan hayatının şekillenmesine etki eden önemli bir faktördür. Çalışanların eğitim düzeylerinin örgütlerine olan bağlılıkları üzerinde zıt yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanın eğitim düzeyi arttıkça örgütüne karşı olan bağlılığı azalmaktadır. Bunun nedeni eğitim düzeyi artan çalışanın örgütten beklentilerinin de artmasıdır (Çöl ve Gül, 2005:295).

Eğitimi yüksek olan çalışanlar, örgütlerinden daha çok uzmanlaştıkları işlerine bağlanmaktadır. Bu sebeple bu çalışanların örgütsel bağlılıkları düşük olmaktadır. Çünkü uzmanlaştıkları iş, onlara alternatif örgüt seçeneği sunduğu için bu çalışanlar kolaylıkla çalıştıkları örgütlerini değiştirebilmektedir.

Bu durumun aksine, eğitimsiz ya da daha az eğitim almış çalışanların örgütsel bağlılığı yüksektir. Bunun nedeni bu çalışanların, örgütte kalmayı ve örgüte bağlılığı kendilerine tek amaç olarak belirlemeleridir. Ayrıca alternatif iş ve/veya işyeri olanaklarının bu tür çalışanlar için kısıtlı olmasından dolayı, bu kişiler çalıştıkları

örgüte mecbur olduklarını düşünmekte ve bunun sonucunda ise örgütlerinden ayrılmayıp örgütlerine bağlı kalmaktadır (Gürül, 2013:38-39).

Eğitim seviyesi yüksek olan bireyin karar verme ve bağımsız karar alma yetisi de yükselmektedir. Birey aldığı kararları tek başına alma yetisini elde ettiğinde örgütsel bağlılığı azalmaktadır. Bununla birlikte örgütün aldığı kararları sorgulama, doğru ve yanlışları ortaya koyma gibi örgütsel bağlılığı önemli düzeyde etkileyecek davranışlar içerisine girmektedir. Eğitimi düşük seviyedeki birey ise örgütün aldığı kararları sorgulamamakta, birebir uygulamaktadır. Bu da örgütsel bağlılığı daha çok pekiştirmektedir. Bunun tersi bir durum da söz konusu olabilmektedir. Eğitim düzeyi yüksek olan birey, örgütsel çalışmalardaki tekdüzeliği ortadan kaldırmak için yeni yöntemler geliştirmektedir. Bu geliştirmeler iş hayatını monotonluktan kurtarmakta, örgütsel bağlılığı sağlayan devam etme yetisini geliştirmekte ve bıkkınlığı ortadan kaldırmaktadır (Karakaş, 2014:31).

2.5.1.4. Medeni Durumu

Medeni durum ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki zayıf düzeyde olmasına rağmen ilişki pozitif yönlüdür. Başka bir ifadeyle evli çalışanların örgütsel bağlılıkları bekar çalışanlara göre daha yüksek düzeyde olmaktadır. Bunun nedeni evli çalışanların bekar çalışanlara göre ekonomik anlamda daha fazla bağımlı olmalarıdır. Evli çalışanların bakmakla yükümlü olduğu kişiler daha fazla olabileceğinden bu kişilerin sorumluluk duygusu yükselmekte, örgütten elde ettiği kazançlarla ailesinin geleceğini teminat altına almak istemektedir. Bu durumun evli çalışanlarda devamlılık bağlılığı ile ilişkili olduğu söylenebilmektedir (Aykaç, 2010:87).

Cinsiyet ile medeni durum arasındaki ilişkiye bakılacak olursa evli erkek çalışanların örgütlerine daha yüksek düzeyde bağlılık hissettikleri, evli kadın çalışanların ise erkeklere göre daha düşük seviyede örgütlerine bağlılık hissettikleri ortaya konulmuştur. Bu sonuca varılmış olmasının nedeni olarak, evli olan erkek çalışanların yaşamlarına bir düzenin gelmesini, kadınlarda ise iş yükü ve sorumluluklarını arttırdığı iddia edilmiştir. Bu durum ise evli kadınların örgüte olan bağlılıklarında azalmaya neden olmaktadır (Dolu, 2011:34).

Genel anlamda medeni halin örgütsel bağlılığa direkt olmasa da dolaylı olarak etkide bulunduğu söylenebilmektedir. Ayrıca çalışanların yaşlı, evli ve çocuk sahibi olmalarının da örgütler açısından daha olumlu neticelerin oluşmasına fırsat verdiğini söylemek de mümkün olmaktadır. Bu durumdaki çalışanlara sahip bir örgüte duyulan bağlılık yüksek düzeyde olmaktadır. Çalışanların genç ve bekar olmaları ise, örgüt ve iş değiştirmede daha rahat davranmalarına neden olmaktadır (Şahin, 2014:33).

2.5.1.5. Örgütteki Çalışma Süresi

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer faktör de kıdemdir. Kıdem; çalışanın bir işyerinde ne kadar zamandır çalıştığını ifade etmektedir (Mujka, 2011:66).

Örgütte geçen uzun yıllar sonucu elde edilen statü, ulaşılan pozisyon, aylıklar, tatil olanakları, saygı gibi unsurların çalışanın bağlılığı ve kıdemi arasında pozitif sonuçlar ortaya koyduğu gözlemlenmektedir (Agun, 2011:43).

Diğer bir yandan işinden tatmin olmayan, işine alışamayan, psikolojik olarak işyeriyle bütünleşemeyen bir çalışanın örgütten ayrılma niyeti göstereceği varsayılırsa, kıdem ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğu söylenebilir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken konu kıdemin tek başına örgütsel bağlılığı etkileyen bir faktör olarak ele alınmaması gerektiğidir. Çünkü başka iş alternatifleri ve çalışanın işyerinden ayrılmasını zorlaştıran ekonomik sorunlar gibi başka faktörler de çalışanın örgütsel bağlılık düzeyini etkilemektedir. Çalışma süresi arttıkça başka bir ifadeyle kıdem arttıkça çalışanın işyerinden elde ettiği kazançlar da artmaktadır. Çalışanın elde ettiği bu kazançlar da örgütsel bağlılığı etkilediği için çalışanın kıdemi arttıkça örgütsel bağlılığı da artmaktadır (Mujka, 2011:66).

Genel olarak, kıdem arttıkça çalışanın örgütten ayrılma maliyeti de artacağı için, çalışanın örgüte karşı hissettiği örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olmaktadır (Gürül, 2013:38).

2.5.2. Örgütsel Faktörler

Çalışan beklentilerinin karşılanmasında ve örgüte olan bağlılıklarının sağlanmasında, örgütsel faktörler belirleyici olmaktadır. Örgütsel faktörler, örgütlerin çalışanlara sağladığı imkanlar ile ilgili kavramları içerdiğinden, çalışanların buldukları örgüte olan bağlılıklarını doğrudan etkilemekte ve bakış açılarının şekillenmesinde önemli rol oynamaktadır (Kaplan, 2008:64).

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler genel olarak örgüt kültürü, örgütsel adalet, yönetim biçimi ve kararlara katılma, ücret düzeyi, örgütsel ödüller, işin niteliği ve önemi, takım çalışması gibi temel başlıklar altında incelenebilir (Öztürk, 2013:33).

2.5.2.1. Örgüt Kültürü

Her bireyin kendine özgü bir kişiliği olduğu gibi, her örgütün de kendine has onu diğer örgütlerden ayıran bir kişiliği bulunmaktadır. Örgütün farklı karakteristik yapıları bu kültürü belirgin kılmakta ve onu diğerlerinden ayırmaktadır. Bu karakteristikler doğrudan ya da dolaylı olarak kültürün bir parçası olan örgütün üretkenliğini ve örgüt içinde çalışanların moralini etkilemektedir (Köse, Tetik ve Ercan, 2001:227).

Örgüt kültürünün tanımı incelendiğinde ilk olarak, çalışanlar tarafından paylaşılan ortak değerleri kapsadığı görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, çalışanlar tarafından örgütteki uygulamalardan hangilerinin iyi veya kötü olarak görüldüğü, çalışanların hangi davranışlarının istenen ve istenmeyen davranış olduğu şeklindeki algılamaları olarak ifade edilebilir. Örgüt kültürü, örgütte çalışan bireyler tarafından üretildiğinden, daha güçlü bir şekilde sahip çıkılmakta ve sürdürülmektedir. Ayrıca, uzun zaman içinde oluştuğu ve örgütte çalışanların davranışlarına yerleşerek çalışanlar tarafından içselleştirildiği için, örgütte yerleşmiş bir inanç ve tutum özelliği taşımaktadır (Sonay, 2013:100-101).

Örgütsel bağlılığın örgüt kültürü ile yakından ilişkisi bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık örgüt kültüründen beslenmekle birlikte, örgüt kültürü üzerinde de etkiye sahiptir. Örgütsel bağlılığın örgüt içerisinde yüksek olması, beraberinde örgütsel

amaç ve hedeflerde birleşmeyi sağladığından örgüt kültürünün de daha güçlü olmasına yardımcı olmaktadır (Torun, 2012:44).

Güçlü bir örgüt kültüründe çalışanlar temel değerleri kabul etmekte, örgütün amaçlarını bilmekte, onun için çalışmakta ve örgüte bağlılık göstermektedir. Zayıf örgüt kültürlerinde ise ortak bakış açısının yokluğu, yöneticiler ve çalışanlar arasında kopukluklar, diyalog eksikliği, şüphe, düşmanlık hisleri ve gerilime dayalı bir sosyal iklim görülmektedir. Bu tür örgütlerde çalışanlar değişime direnmekte ve kazanma beklentisinden çok kaybetme kaygısı içinde olmaktadır. Bu durumun ise çalışanların örgütsel bağlılıklarına etki ettiği söylenebilmektedir (Akıncı, 2002:5).

Diğer bir yandan örgüt kültürü, bireylerin kendilerini geliştirme ve bu geliştirme ve kültür sonrası kurumlarında oluşan kültürel birikimdir. Örgütsel bağlılığı doğrudan etkileyen kurum kültürünün gelişmiş olması örgütsel bağlılığı da güçlendirmektedir. Örgüt kültürü sonucunda örgütte çalışanların bir örgütsel kimlikleri oluşmaktadır. Örgütsel kimlik ise bireyleri işe daha çok motive etmektedir (Karakaş, 2014:40).

2.5.2.2. Örgütsel Adalet

Çalışanları örgüte bağlayan en önemli faktörlerden biri çalışanlara adaletli davranılmasıdır. Örgütlerde çalışanların motive olmasını sağlayan etkenlerden biri ise, tüm çalışanlara karşı adil uygulamaların gerçekleştirilmesidir. Örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet ile ilgili yapılan araştırmalarda çalışanların örgütsel adalet algılarının, onların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olduğu ortaya konulmuştur. Çünkü çalışanlar örgütlerinde adil uygulamalar gerçekleştirilmediğini düşündüğü anda o örgüte kendilerini bağlı hissetmeleri söz konusu olmamaktadır. Örgütsel bağlılığın düşük olduğu örgütlerde, başka bir ifadeyle örgütü her an terk etmeye hazır çalışan sayısının fazla olması durumu, işgücü devir hızının artması sonucunu ortaya çıkarmaktadır (Gürül, 2013:42).

Sonuç olarak, örgüte duyulan adalet duygusunun yüksek olması, çalışanların da örgütsel bağlılık düzeylerini yükseltmekte, çalışanların görevlerini daha iyi bir şekilde yerine getirmelerini ve performanslarının yükselmesine katkı sağlamaktadır.

Buna paralel olarak örgütsel bağlılığı yüksek seviyede olan çalışanların devir hızları da düşmektedir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009:12).

Diğer bir taraftan adalet algısının alt boyutlarını oluşturan, örgüt içindeki ödüllerin dağıtımı, iş yapma süreçleri ve çalışanlar arası ilişkiler, örgütlerin kendine has uygulamaları olarak örgütten örgüte değişiklik gösterebilmektedir. Adalet algısı da çalışanların örgüt içindeki davranışlarını etkileyen unsurlardan biri olarak örgütten örgüte değişen bu farklılaşma ile beraber artabilmekte veya azalabilmektedir. Örgütsel adalet algısının artması, örgüte bağlılığın artmasını beraberinde getirmekte, azalması ise bağlılığın azalmasına sebep olmaktadır (Meydan, Basım ve Çetin, 2011:181).

2.5.2.3. Yönetim Biçimi ve Kararlara Katılma

Yönetim biçimi, başkaları aracılığı ile amaçlara ulaşmaya çalışan yöneticinin iş yapma tarzı olarak ifade edilebilir. Diğer bir ifadeyle yönetim tarzı, yöneticinin çalışanlar ile ilişki kurma ve onları harekete geçirmede kullandığı yöntemi belirlemektedir (Urhan, 2014:73).

Yönetim tarzı, yönetimin çalışanlara karşı tutumu ve oluşturulan kuralların uygulanma şekli gibi durumlar çalışanların örgütleriyle olan bağlarına etki etmektedir. Çalışanlar üzerindeki yönetim tarzı iki şekilde etkili olmaktadır. Birincisi, karar verme sürecine çalışanların da katılmasını sağlamaktır. Katılım, kişinin kendisine saygı duymasını ve tanınma ihtiyacını karşılamaktadır. İşlerinde bu ihtiyaçlarını gideremeyen çalışanlar, arayış içerisinde olmakta ve bu ihtiyaçlarını giderebileceği farklı örgütler aramaktadır. Örgütlerde çalışanların kararlara katılımının sağlanması, örgüt içindeki nihai kararların iyileştirilmesine de katkıda bulunmaktadır. Kararlara katılan çalışan işine, iş arkadaşlarına ve yönetime karşı olumlu duygular beslemekte ve bunun sonucunda örgütsel bağlılıkları da yükselmektedir. İkincisi ise çalışan merkezli olmaktır. Başka bir ifadeyle, çalışanlara yönelik olmak ve onları destekleyici ilişkiler geliştirmektir. Yönetimin çalışan ilişkilerini desteklemesi ve çalışanlara katkıda bulunması, onların örgütsel bağlılıklarının artmasını sağlamaktadır (Erdil vd., 2004:19).

Sonuç olarak örgütler yönetim tarzlarını iyi belirlemek mecburiyetindedirler. Yapılacak işi her ne kadar örgütün yöneticileri belirlese de, işi yapacak olan yine çalışanlardır. Çalışanlar yönetimin aldığı kararlara katılma eğilimi gösterir. Böylelikle kendilerini etkileyecek olan kararların yine kendileri tarafından alınması hissini arzulamaktadır. Bu da iş verimini artmasına katkıda bulunmaktadır. Ancak bu şekildeki bir yönetim anlayışı kesinlikle göstermelik bir biçimde olmamalıdır. Alınan fikirler kesinlikle incelenmeli ve yapılabilir olanlar faaliyete geçirilmelidir. Aksi takdirde çalışanlar bu durumu fark ederek ters bir tepki oluşturabilir. Bu durum ise örgütsel bağlılığın azalmasına neden olabilir (Öztürk, 2013:37-38).

2.5.2.4. Ücret Düzeyi

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden biri de ücret faktörüdür. Ücret, en kolay anlatım ile çalışanların yaptıkları iş karşılığında elde ettiği maddi gelir olarak açıklanabilir. Çalışanlar, yaptıkları iş karşılığında maddi kazanım elde edemediklerini düşünmeleri halinde mutsuz olmakta ve örgütsel bağlılıkları da bu oranda az olmaktadır (Gözen, 2007:31).

Diğer bir yandan çalışanlar ücretlerle ilgili olarak, örgütlerinde adil bir sistemin olup olmadığına, ücretlerinin yaptıkları işin özelliği ve miktarıyla orantılı olup olmadığına ve diğer çalışanların ücretleriyle aralarında fark olup olmadığına dikkat etmektedir. Çalışanlar kazandıkları ücretleri benzer işleri yapan diğer kişilerin ücretleriyle karşılaştırır. Bu karşılaştırma sonucunun pozitif olması, çalışanların örgütsel bağlılıklarını da pozitif yönde etkilemektedir (Kaplan, 2008:65).

Diğer bir yandan ücretlerin yanında yine işlerin miktar ve niteliği ile ilgili olarak prim ve ikramiye tutarlarının saptanması da önemli bir etkidir. Örgütler için bir maliyet unsuru olarak görülen ücret, çalışan için önemli bir tatmin aracıdır. Elde edilen ücretin bireyin ihtiyaçlarını karşılamakta yeterli olup olmaması da örgüte bağlılık düzeyini etkiler. Çalışan yaptığı iş ile aldığı ücreti orantılı buluyorsa, örgütüne karşı bağlılık duygusu da yüksek olmaktadır. Bu nedenle ücretin bireyin beklentisine, performansına ve piyasa ücret sistemine dayalı olarak adil bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008:5).

Sonuç olarak örgütlerin kuruluş amaçları nasıl ki kar elde etmekse, çalışanların da çalışmakla elde etmek istedikleri birincil amaç ekonomik anlamda bir gelirin sahibi olmaktır. Yaşamlarının sürdürülebilmesi açısından tatmin edici bir gelire sahip olmak, çalışanlar açısından önemli bir durumdur. Burada örgütlerin düşüncelerinin önemi de göz ardı edilemeyecek bir gerçekliğe sahiptir. Örgütlerin, çalışanlarına ödemiş oldukları ücreti bir yük olarak görmemeleri gerekmektedir. Eğer bunu bir yük olarak görürlerse karşılığında katlanmak zorunda kalacakları maliyet daha da yüksek olabilmektedir. Çalışanlar örgüt yönetimi tarafından kendilerinin örgüte yük olarak görüldüğünü hissedersen, işlerini yerine getirirken istekli davranmamakta ve üstün körü hareket etmektedir. Bu durumda örgüt için olumsuz bir durumun ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Şahin, 2014:38).

2.5.2.5. Örgütsel Ödüller

Örgütsel ödüller, yöneticilerin çalışanları kontrol etmek ve çalışanları örgütsel amaçlara yönlendirmek için kullandıkları motive etme araçlarıdır. Ödüller konusunda dikkat edilmesi gereken nokta, ödülün çalışanın beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikte olmasıdır. Çalışan tarafından örgütsel ödüllerin yeterli olduğu düşünüldüğünde, çalışanın örgütte kalmasını ve örgütünü muhafaza edip benimsemesine yardımcı olur. Çalışanlar, beklenti ve ihtiyaçlarına uygun verilen ödüller sayesinde örgüte karşı hissettikleri bağlılıkları güçlenmektedir. Maaş, ikramiye, prim ödemeleri, iş güvencesi, iyi çalışma koşulları, sağlık ve dinlenme izinleri, sosyal olanaklar gibi örgütsel ödüller çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırıcı faktörlerdir (Altınbaş, 2008:15).

Çalışanın örgütün amaç ve değerleri için yüksek derecede çaba göstermesi örgüt tarafından ödüllendirileceği beklentisini yükseltmektedir. Böylelikle çalışan örgüte karşı pozitif bağlar oluşturmakta veya duygusal olarak örgütüne bağlanmaktadır. Örgüt için çaba harcamak, karşılığında ödüllendirileceği beklentisinde olmak, duygusal bağlılıkta çalışanın örgütün amaç ve değerlerine ulaşmak için daha fazla çabayı, daha yüksek katılımı ve yüksek performansı beraberinde sergilemesine neden olmaktadır (Köse ve Gönüllüoğlu, 2010:86).

Diğer bir yandan örgütlerde ödül sisteminin olmasının önemi kadar, bu ödül sisteminin adil olmasının önemi de göz ardı edilmemelidir. Ancak bu şekilde çalışanların örgütsel bağlılığı artmaktadır. Aksi halde çalışanın örgütsel bağlılık düzeyi azalmaktadır (Kaplan, 2008:71).

2.5.2.6. İşin Niteliği ve Önemi

Örgütsel bağlılıkta bireylerin yaptığı işin niteliği ve önemi örgütsel faktörler içerisinde önemli bir yere sahiptir. Bir işin önemi şu şekilde açıklanabilir: “Bir işin örgütte ya da dış çevrede, insanların yaşamı üzerindeki etkisi” olarak ifade edilebilir. Çalışanlar, kendilerine yeteneklerini kullanma olanağı veren, çok yönlü ve özel nitelikler gerektiren işleri yaptıkça ve kendilerine başarıları hakkında geribildirim yapıldıkça işlerine ve örgütlerine daha çok bağlanmaktadır (Davran, 2014:101-102).

İşin niteliği ve önemi örgütsel bağlılık üzerinde önemli etkilere sahiptir. Özellikle yüksek statülü çalışanlar için örgütsel özellikler örgütsel bağlılığın oluşmasında önemini korumuştur. Bu tür çalışanlar için kararlara katılma ve kendi kararlarını verebilme, rol belirsizliği, otonomi gibi değişkenler önemli etkenler olarak ortaya çıkmaktadır (Atay, 2006:83).

Diğer bir yandan çalışanların iş süreçlerinde kendi kararlarını verebilmeleri için, iş deneyimlerinin ve bilgilerinin yüksek seviyede olması gerekir. Aksi halde, üstlendikleri sorumluluk başarısızlıkla sonuçlanabilir. Bu nedenle özerkliğin hangi çalışana verileceği ya da hangi oranda verileceğinin yönetici tarafından çok iyi bir şekilde ayarlanması gerekir (Ünler, 2006:101). Aksi takdirde yeterli bilgi ve donanıma sahip olamayan çalışanın yaptığı işin yüksek düzeyde özerklik içermesi bağlılığını etkileyebilir (Tortumluoğlu, 2014:31).

Sonuç olarak, bireysel amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla bir örgüte dahil olan çalışanların beklentileri ile işin yapısının ve kapsamının uyuşması halinde iş görenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek olmaktadır (Öz, 2009:102). İşin niteliğinin çalışanların tutumlarına etki etmesi, onların örgütsel bağlılık düzeyine etki etmektedir. Burada önemli olan, işin niteliği ile çalışanların beklentileri arasındaki paralellik durumunun varlığıdır. Eğer bu paralellik söz konusu değilse, çalışanların

örgüte olan bağılıkları olumsuz etkileneceğinden örgütsel bağılık seviyelerinde de bir azalış durumu olmaktadır (Şahin, 2014:36).

2.5.2.7. Takım Çalışması

Takım, özel bir amacın başarılması çalışmalarında birbirine bağlı ve eşgüdümlü çalışan iki veya daha fazla insanın oluşturduğu bir birimdir (Atay, 2006:70).

Takım, ortak bir amaca ve ortak performans hedeflerine kilitlenmiş ve kendilerinin sorumlu oldukları konuda ortak bir yaklaşım belirleyen, birbirlerini tamamlayan özelliklere sahip bireylerin meydana getirdiği küçük gruptur. Takım çalışmasında önemli faktörlerden birincisi takımın oluşturulması için iki veya daha fazla kişinin olması gerekir. İkincisi, takımı meydana getiren kişilerin birbirine bağımlı diğer bir ifadeyle birbirleri ile etkileşim halinde olmaları gerekir. Üçüncüsü ise takımı meydana getiren bireylerin belirli bir amacı olmalıdır. Takım çalışmasının önemi örgütte farklı bilgi, kabiliyet ve deneyimlerin bir araya gelmesidir (Tortumluoğlu, 2014:41).

Takım çalışmaları ve bu çalışmaların olumlu yönde ilerlemesi örgütsel bağılık üzerinde bağımsız büyük etkiler oluşturmaktadır. Ancak bu etkiler her zaman örgüte faydalı olmayabilir. Faydalı olabilmesi için takımın amaçları ile örgütün amaçlarının paralel olması gerekir. Böyle bir durumda çalışanlarda yüksek düzeyde ve güçlü bir örgütsel bağılık oluşmaktadır. Bu durumun aksine takımın amaçları ile örgüt amaçları paralel olmaz ise takıma bağılığın örgütsel bağılık üzerindeki etkisi düşük seviyede olmaktadır (Biçer, 2005:54).

Özetle, örgütlerin takımları belirlerken gerekli kriterleri göz önüne aldıkları takdirde takım çalışmasının çalışanların örgütsel bağılıklarını arttıracığı söylenebilmektedir. Bu açıdan bakıldığında örgütler takım çalışmalarını çalışan bağılığını arttırmak amacıyla kullanabilirler (Kaplan, 2008:70).

2.5.3. Örgüt Dışı Faktörler

Örgüt dışı faktörler, işin ve örgütün yapısı dışında kalan faktörlerdir. Bu faktörleri alternatif iş olanakları ve profesyonellik olarak ele almak mümkündür. Örgüt dışında oluşan bu faktörler, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını etkilemekte, faktörlerin etki düzeyine göre örgütsel bağlılığı arttırmakta veya azaltmaktadır (Sonay, 2013:110).

2.5.3.1. Alternatif İş İmkanları

Çalıştığı örgütte mutlu olmayan ve bu nedenle yaptığı işte tatmin olamayan bir çalışan, örgütten ayrılma düşüncesi içinde olabilir. Örgüt dışında yeni bir iş bulma olanağının varlığı da çalışanın bu düşüncesini etkileyici rol oynamaktadır. Ancak, örgüt dışında yeni bir iş imkanının olmaması, ülkenin işsizlik oranının yüksek olması gibi faktörler, çalışanın bağlılığının düşük olmasına rağmen, örgütte kalmaya devam etmesine neden olmaktadır. Çalıştığı örgütte yeni öğrenim durumuna uygun bir işte çalışma fırsatı bulamayan birey, kendisine bu fırsatın sunulacağı yeni iş imkanları ile karşılaştığında örgütten ayrılmayı düşünebilir (Sonay, 2013:110).

Bireyin içerisinde bulunduğu ortamda alternatif iş imkanının olmaması bireyin örgütüne bağlanmasına neden olmaktadır. Alternatif iş imkanı, içerisinde bulunan toplumun yapısıyla doğrudan ilgilidir. Ekonomik olarak gelişmiş toplumlarda yeni iş olanakları fazla olduğu için bireylerin örgütsel bağlılıkları güçlü değildir. Bireyler alternatif iş imkanlarını değerlendirip kendilerine uygun gördükleri anda bağlılıkları sona ermektedir. Alternatif iş imkanlarının örgütsel bağlılığa olan bu olumsuzluğu ortadan kaldırmaya yönelik olarak kurum kültürünün yaygın hale getirilmesi gerekir (Karakas, 2014:43).

Çalışanların konumlarının yeni iş bulmaya müsait olup olmadığı da önemli bir etkidir. Eğitim seviyesi çok üst düzey olmayan, çalıştıkları örgütteki konumları ve gelirleri kendileri için yeterli olan çalışanlar örgütten ayrılmayı çok fazla düşünmemektedir. Çalışanların geçimlerini sağlamak ve minimum düzeyde de olsa birtakım istek ve beklentilerinin yerine gelmesi gibi öncelikli amaçları adına örgüt

tarafından çalışanlara destek sağlandığında çalışanların örgütsel bağlılıkları yüksek olmaktadır (Şahin, 2014:44).

2.5.3.2. Profesyonellik

Profesyonellik, bireyin profesyonel mesleğine karşı sahip olduğu tutum ve sergilediği davranışlardır. Diğer bir ifadeyle, bireyin mesleğine yönelik tutumsal ve davranışsal eğilimidir.

Profesyonelliğin içeriğinde, profesyonellik kurumunun ideallerini içselleştirmek, bunun da ötesinde, profesyonel bir insan olmayı ve profesyonel bir iş yapmayı bir yaşam biçimi olarak kabul etmek düşüncesi de bulunmaktadır. Tutum, düşünce ve inançlarda kendini açığa vuran profesyonel ideallere ve kariyere bağlılık, profesyonellik olarak adlandırılabilir. Dolayısıyla profesyonellik olgusunun birey açısından kendini profesyonel bağlılık olarak gösterdiği, mesleki yaşam düşüncesinin profesyonelliğin birey düzeyinde işlevleriyle de şekillendiği söylenebilir (Seçer, 2009:39-40).

2.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMIYLA İLİŞKİLİ DİĞER KAVRAMLAR

Örgütsel bağlılık kavramının birçok kavramla ilişkisi bulunmaktadır. Bu çalışmada örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı, mobbing (psikolojik taciz), iş tatmini, itaat kavramlarıyla ilişkisinden söz edilmiştir.

2.6.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Çalışanlar, örgütlerinin kendilerine sunduğu olanaklar çerçevesinde, mensubu oldukları örgütlerine karşı duygusal, normatif ve/veya devam bağlılığı duymakta ve bu bağlılıklarını da örgütlerine fayda sağlayan örgütsel vatandaşlık davranışlarına dönüştürmektedir. Örgütüne bağlı olan bireyler, örgüt için yoğun duygular hisseden, görev ve sorumluluklarını düzenli bir şekilde yerine getiren, bazen de bunların ötesinde emek harcayan, örgüt kurallarına gönüllü olarak uyan, örgütün değerlerini

korumaya çalışan, örgütün amaç ve vizyonunu paylaşan kişiler olarak ele alınmaktadır. Bu kişiler, başkaları tarafından denetlenen koşullardan çok, eylemin kendisinden ve başarılı sonuçlarından dolayı içsel olarak şartlanmaktadır. Bu yönleriyle örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışının birbiriyle ilişkili olduğu söylenebilmektedir (Bolat ve Bolat, 2008:79).

Örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen önemli faktörlerden biri olduğu söylenebilir. Örgütlerde örgütsel vatandaşlık davranışını geliştirebilmek için bireylerin örgüte bağlılıklarını arttırmak gerekir. Bunun için ise çalışanlara örgütleri için önemli olduklarını hissettirmek gerekmektedir. İş zenginleştirme, kararlara katılımı sağlama, yetki devri, ihtiyaç duyulan kaynakları sağlama gibi uygulamaların yararlı olduğu söylenebilmektedir (Bolat ve Bolat, 2008:87).

Özellikle, duygusal açıdan örgütüne karşı kuvvetli hisler besleyen çalışanların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi beklenmektedir. Bu nedenle, örgütsel vatandaşlık davranışının belirleyicisinin duygusal açıdan örgütsel bağlılık olduğu söylenebilmektedir (Gürbüz, 2006:62).

2.6.2. Mobbing (Psikolojik Taciz)

Her bireyin kendine özgü yapısı, davranışları ve ruhu vardır. Kimi birey hemen mutlu olurken kimi birey ise kolay kolay mutlu olmayabilir, kimi elindekiyle yetinmeyi bilirken kimi ise her zaman daha fazlasını istemektedir. Ödüllendirme, terfi, çalışanların arasındaki yaş farkı, bencillik gibi nedenlerle bazı çalışanlar diğer çalışanları kıskanmakta, o çalışanların mutsuzluğundan hoşnut olmaktadır. Bu çalışanları huzursuz etmek için ellerinden geleni yapmakta, sürekli olarak bu çalışanlarla uğraşarak onları mağdur etmektedir. İşte örgütlerde karşılaşılan bu rahatsız etme, sıkıntı verme olgusuna “mobbing (psikolojik taciz)” denilmektedir (Yıldız, 2012:2).

Başka bir ifadeyle mobbing, bir veya birkaç kişinin, üstü veya üstleri, astı veya astları, eş değer pozisyonda çalışan bir ya da birden fazla kişi tarafından sürekli ve tekrar eden olumsuz davranışlara maruz bırakıldığı ve hedef kişinin/kişilerin bu

davranışlar karşısında kendisini savunmasız hissettiği bir süreci ifade etmektedir (Polat, 2011:6).

Mobbing'in, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerine etki derecesine yönelik yapılan çalışmalarda, çalışanların örgütlerine olan tutumlarını olumsuz yönde etkilediği ve bu doğrultuda da örgüte bağlılıklarının azalmasına sebep olduğu vurgulanmaktadır. Bunun sonucunda ise çalışanların örgütsel bağlılıkları azalmakta ve işten ayrılma niyeti oluşmaktadır. Genellikle örgütlerde mobbing davranışlarına maruz kalan çalışanların örgütsel bağlılığının zayıfladığı görülmektedir (Pelit ve Kılıç, 2012:126).

Örgütlerde çalışanların örgütsel bağlılığı arttıkça mobbing davranışlarına maruz kalma düzeyleri artmakta ve mobbing davranışlarına maruz kalan çalışanların da örgütsel bağlılık düzeyleri azalmaktadır (Özler, Atalay ve Şahin, 2008:58).

2.6.3. İş Tatmini

İnsanlar, çalışan tutumlarından bahsettiğinde genellikle işin özelliklerinin değerlendirilmesi sonucu oluşan ve iş hakkındaki olumlu bir duyguyu açıklayan iş tatminini kasteder (Erdem, 2012:76). İş tatmini yüksek olan bir çalışan işine karşı olumlu bir tavra sahip iken, iş tatmini olmayan çalışan ise olumsuz bir tavra sahiptir (Sığı ve Basım, 2006:133).

İş tatmini, bireyin yaptığı iş hakkındaki genel tavrıdır (Sığı ve Basım, 2006:133). Diğer bir tanıma göre iş tatmini, organizasyon içerisinde çalışan tüm bireylerin benimsediği özel tutumlar grubu olarak tanımlanabilir. Kısaca buna kişinin işine karşı tutum ya da işine karşı gösterdiği tepki de denilebilir (Kantar, 2008:19).

Örgüte bağlılık örgütün hedef ve değerlerinin etkisi altında kalırken, iş tatmin düzeyi daha çok görev ortamından etkilenmektedir. Bu açıdan, bireyin örgüte bağlı olması, ancak işinin belirli bölümlerinden memnun olmaması ile mümkündür. Son yıllarda örgütsel bağlılık ve iş tatminini eş zamanlı olarak ele alınıp değerlendirilmektedir.

Örgütsel bağlılığı ve iş tatminini etkileyen bireysel, örgütsel ve örgüt dışı etkenler incelendiğinde iki kavram arasında iç içe girmiş bir yapının söz konusu

olduğu ve buna bağlı olarak aynı yönlü bir ilişkinin olduğu söylenebilir (Özpoyraz, 2013:44-45).

İş tatmini ve örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan araştırmalar sonucunda devamsızlık ve işgücü devir oranı arasında sürekli ve zıt yönde bir ilişkinin varlığı görülürken çalışanın örgütten ayrılma isteğine ilişkin algının, doğrudan iş rolündeki tatmin düzeyinin bir işlevi olduğu ileri sürülmüştür. Diğer bir yandan, tatmin ile örgütte kalma isteği ve psikolojik bağlılık arasında olumlu ilişkili bulunurken işlerinden yüksek düzeyde tatmin olan ve örgütlerine güçlü bir biçimde bağlılık hisseden çalışanların, örgütlerinden ayrılmayı düşünmedikleri ve işlerine bağlılıklarını sürdürdükleri görülmektedir. Buna göre, iş tatmini ile işte kalabilme, işe düzenli devam etme ve işi zamanında yerine getirme arasında paralel yönde bir ilişki bulunmaktadır (Demirgil, 2008:45).

Kısaca, örgütsel bağlılık kavramının oluşması süreci, iş tatminine göre daha uzun sürdüğünden ve günlük olaylardan daha az etkilendiğinden dolayı çalışanlar, örgütten ayrılma konusundaki kararlarında örgütsel bağlılığa daha uygun davranışlar sergileme eğilimi göstermektedir (Özpoyraz, 2013:45).

2.6.4. İtaat

İtaat, örgütsel yapı içerisinde hiyerarşik bir düzende üstün asta verdiği görev ve emirler olarak ifade edilmektedir. İtaat, bireyin bir görev duygusudur ve bir otorite tarafından verilen tek taraflı bir emre dayalıdır. İtaat, genellikle emir komuta zincirinin, ast üst ilişkisinin bir sonucudur. Bireyler genellikle verilen emirlere uymama sonucu karşılaşacakları yaptırımlardan çekindikleri için itaat göstermektedir.

Örgütsel bağlılık kavramı gibi görülen itaati, örgütsel bağlılıktan ayıran en önemli faktör, istenerek ve özüm senerek yapılmamasıdır. Yani birey bazen özümsemediği veya zorlandığı hareket ve davranışları sergiler. Emir komuta içerisinde verilen bir emir örneğin askerlikte benimsenmeyen bir emir olsa dahi örgüt içerisinde yer alan bireyler itaat etmek mecburiyetindedir. Buradan çıkan sonuca göre, örgüt içerisinde örgütün emirlerini uygulayan çalışanların zorlanmadan, ceza

veya ödöl beklemeden yapılan tüm davranışları itaat olarak açıklanabilir (Karakaş, 2014:14).

İtaatkarlık, genel olarak bağılılık davranışlarından biri olarak görölmektedir. Ancak, bağılılığı itaatkarlığın kapsamında her zaman görmek mümkün değildir. İtaat olmaksızın duyulan bağılılık anarşi yaratmaktadır. Bağılılık olmadan gösterilen itaat ise, örgütün ilerlemesini hızlandıracak önemli adımların atılmasını sağlamakta yetersiz kalmaktadır. Çünkü, sadece itaat duygusuna sahip çalışanlar örgüt yararına daha fazla ne gibi katkılar sağlayabilecekleri konusunda düşünmeye ihtiyaç hissetmemekte ve sonuç olarak ta yaratıcılık ortaya koyamamaktadır (Varoğlu, 1993:29).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KARABÜK ÜNİVERSİTESİ AKADEMİK PERSONELİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMIYLA İLGİLİ LİTERATÜR İNCELEMESİ

İnsanın en kolay ve en erken algıladığı tutum ve davranışlar, adalete ilişkin tutum ve davranışlardır. Örgütler görevlerin, rollerin, kaynakların ve imkanların paylaşıldığı ortamlardır. Paylaşım kavramı kullanıldığı zaman ise akla adalet gelmektedir. Hiçbir çalışan adaletli olmayan işlem ve uygulamaların yaşandığı örgüte karşı bağlanma ve özdeşim kurma hissi beslemez. Bu sebeple araştırmalarda örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramlarının bir arada değerlendirildiği görülmektedir (Tutar, 2007:107).

Bu iki kavramın araştırmalarda bir arada değerlendirilmesinin nedeni, algılanan adaletin, örgütsel bağlılığın temelini oluşturan öncüllerden birisi olmasıdır. Örgütsel adaletin var olduğu bir ortamda çalışan, herkese eşit muamelenin yapıldığını, kendisine gereken önemin ve değer verildiğini algılayan bir çalışanın örgüte olan duygusal bağlılığı artmaktadır. Bununla birlikte, örgütün kendisi için yaptığı bazı yatırımların adil olduğuna inanması sonucunda, çalışanda örgütüne karşı bir sorumluluk hissi oluşmakta ve normatif bağlılığı gelişmektedir. Bu bağlılıkların gelişmesi çalışanın verimliliğinin, motivasyonunun, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmamasında harcadığı çabanın ve örgütte kalma isteğinin artmasına yardımcı olmaktadır. Kısacası, çalışanda adalet olgusunun yerleşmesi örgütsel bağlılığı artırıcı bir etki yaratmaktadır (İçöz, 2014:72).

Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için örgütsel bağlılığın olması gerekmektedir. Örgütsel bağlılığı sağlayan etmenlerden biri olarak, örgütsel adalet kavramı karşımıza çıkmaktadır. Çünkü bir örgüt içerisinde bulunan çalışan, çalışmalarının karşılığını adil olarak ve hak ettiği şekilde alamadığını düşündüğü zaman o örgüte bağlılığı azalabilmektedir. Bu sebeple de örgütün kendisine belirlemiş olduğu hedefleri gerçekleştiremez hale gelmektedir. Buna dayanarak örgütsel adaleti sağlamanın önemli olduğu söylenebilmektedir (Doğan, 2008:2).

Örgütsel adalet, kişisel yargılara açık ve göreceli olmasına rağmen, çalışanların bireysel çabalarını örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanabilmeleri açısından üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. Çalışanların bilgi, beceri ve kabiliyetlerini iş süreçlerine aktarımlarının rekabette yarattığı üstünlükler dikkate alındığında konunun önemi daha fazla artmaktadır. Dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel olmak üzere 3 bileşeni bulunan örgütsel adalet, çalışanların algılarına bağlı olarak işten tatmin olmalarında, bağlılık duygularının derinleşmesinde ve örgütleriyle özdeşleşmelerinde etkili olmaktadır (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009:95).

Örgüte duyulan adalet duygusunun yüksekliği, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini etkilemektedir. Örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilenen çalışanlar, kendilerine verilen görevleri iyi bir şekilde yerine getirmektedir. Doğal olarak görevlerini layıkıyla yapan çalışanların performansları da yüksek olmaktadır. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların devir hızları da düşük olduğundan, sunulan hizmetin kalitesinde süreklilik sağlanabilmektedir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009:12).

Çalışanların örgütlerinden ayrılmasında veya örgütte kalmaya devam etmesinde son derece etkili olan örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık kavramları ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Araştırmalarda iki kavram ayrı ayrı incelendiği gibi, iki kavram arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik te yapılmıştır. Bu bağlamda gerçekleştirilen bazı çalışmalara yer verilmiştir.

Atalay (2005) tarafından gerçekleştirilen çalışmada okullardaki adalet yaşantılarının öğretmenlerin vatandaşlık davranışlarını nasıl etkilediği ölçmeye çalışılmıştır. Öğretmenler üzerinde okulların yaşamış oldukları adalet yaşantılarının

vatandaşlık davranışlarını göstermelerinde doğrudan bir etkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir yandan kendine fırsat tanınan, eli kolu bağlanmayıp önu açılan, motive edilerek güç verilen öğretmenlerin okullarında örgütsel adaletin var olduğunu düşündüğü yönünde bir sonuca ulaşılmıştır.

Clercq ve Rius (2007) tarafından gerçekleştirilen çalışmada Meksika'daki bazı küçük ve orta ölçekli firmalarda görev yapan 863 çalışanın örgütsel bağlılıklarındaki rolleri incelenmiştir. Çalışma sonucunda örgütsel bağlılık ile gayret gösterme davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur.

Kumar ve Giri (2009) tarafından gerçekleştirilen çalışmada Hindistan'da bulunan çeşitli kamu ve özel kuruluşlarda genç, orta ve üst düzey yönetiminde görev yapan 380 çalışanın iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları üzerinde yaş ve deneyimin etkisi araştırılmıştır. Bu çalışmanın sonucunda çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatminleri üzerinde yaş ve iş deneyimin pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu bulunmuştur. Ayrıca iş tatmini ve örgütsel adaletin çalışanların farklı kariyer aşamaları karşısında önemli ölçüde etkisinin olduğu ortaya konulmuştur. Diğer bir yandan çalışma sonucunda iş deneyimi fazla olan çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarının da yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Kıray (2011) tarafından gerçekleştirilen çalışmada Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi'nde bulunan akademik personelin örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkinin belirlenmesi araştırılmıştır. Bu çalışmaya göre akademik personel açısından örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin mevcut olduğu ortaya konulmuştur. Her iki değişkenin alt boyutları açısından incelendiğinde ise, örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılığı ile ilgili, örgütsel adalet ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı ifade edilmektedir.

Diğer bir yandan örgütsel bağlılığın devam bağlılığı dışındaki alt boyutlarıyla, örgütsel adaletin bütün alt boyutlarının ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın önemli bir diğer sonucu ise, her iki değişken açısından akademik personelin, unvanlara ve örgütten ödül almaya anlam yüklememiş olmasıdır. Bu sebeple unvanları ve örgütlerinden ödül alıp almadıklarına bakılmaksızın akademik

personelin, örgütsel adalet ve bağlılık değişkenlerine ilişkin tutum ve/veya davranış geliştirebilecekleri ileri sürülebilmektedir.

Bilsel (2013) tarafından gerçekleştirilen çalışmada örgütsel adalet algısının banka çalışanlarının performans ve motivasyonlarına etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışma sonucunda, banka çalışanlarının örgütsel adalet algıları ile bireysel motivasyon ve performansları arasında doğru orantılı ilişki ve etkileşim olduğu görülmüştür. Bankaların örgütsel adalet yapısı veya çalışanların örgütsel adalet algısı olumlu olduğunda, çalışanların performansının arttığı, aksi durumda performanslarının düştüğü tespit edilmiştir. Ayrıca çalışmada banka çalışanlarının iş motivasyonunu arttırmak açısından yöneticilerinin onlara adil davranması önemli olduğu sonucuna varılmıştır.

Günce (2013) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yer verilmiştir. Çalışma sonucunda elde edilen verilere göre öğretmenlerin, örgütsel adalet algı düzeyleri ile örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasında orta derecede pozitif yönde bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeyleri arttıkça örgütsel bağlılık algı düzeyleri de aynı yönde artmakta; değişkenlerden biri azaldıkça diğeri de azalmaktadır.

Örgütsel bağlılığın alt boyutları açısından bakıldığında, örgütsel adalet algısı ile en yüksek derecede ilişki özdeşleşme alt boyutunda saptanmıştır. Örgütsel bağlılığın alt boyutları içerisinde, örgütsel adalet algısı ile uyum alt boyutu arasındaki ilişkinin diğer alt boyutlarda gözlenen ilişkiye göre ters yönde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu duruma göre öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arttığında özdeşleşme ve içselleştirmeye dayalı örgütsel bağlılık algılarının arttığı, örgütsel adalet algılarının azaldığında ise uyuma dayalı örgütsel bağlılıklarının arttığı sonucuna varılmıştır.

Taşcı (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışmada kurumsal imajın hemşirelerin örgütsel bağlılıkları üzerine etkisi araştırılmıştır. Çalışmada örgütsel bağlılığın alt bileşenleri olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerine etkisi üzerinde durulmuştur. Çalışma sonucunda algılanan kurumsal imaj ile duygusal bağlılık arasında ilişki bulunmadığı belirtilmiştir. Devam bağlılığının

düzeıı arttııkça algılanan kurumsal imaj düzeyinin de arttığı veya algılanan kurumsal imaj düzeyi arttııkça devam bağlılığının da arttığı bulgusuna ulaşılmıştır. Algılanan kurumsal imaj ile normatif bağlılık arasında ilişki belirlenmemiştir.

3.2. ARAşTIRMANIN METODOLOJİSİ

Çalışmanın bu bölümünde, daha önceki bölümlerde ayrıntılı olarak anlatılan örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramlarına yönelik gerçekleştirilen uygulamalı araştırma üzerinde durulmaktadır. Bu çerçeve de çalışmanın amacı ve katkısına, kapsamına, hipotezlerine, araştırma modeline, veri toplama yöntemine, ana kütesine ve örnekleme, analiz yöntemine ve çalışmada kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler yer almaktadır.

3.2.1. Araştırmanın Amacı ve Katkısı

Çalışanların algıladıkları adalet ile örgütlerine duydukları bağlılık birbiri ile etkileşim halindedir. Örgüt içerisinde adaletli bir sürecin hakim olması elde edilen kazanımların çalışanlar arasında adilane bir şekilde dağıtılmasına katkı sağlamaktadır. Kazanımlarının adil dağıtılıp dağıtılmadığı ile devamlı ilgilendikleri, diğer çalışanlarla kendilerini kıyaslama eğiliminde oldukları, süreçlerin adilane bir şekilde herkes için eşit olarak uygulanıp uygulanmadığı, kendilerini ilgilendiren konularda yöneticileri tarafından alınan kararların nasıl alındığı bilgisi, üstlerinin kendilerine olan tutum ve davranışları çalışanlar için büyük bir öneme sahiptir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010:210).

Çalışanın olumlu algılarının örgütsel bağlılığı, verimliliği, örgüte olan devamı kararını getirdiği, olumsuz algıların ise örgütsel bağlılığın büyük oranda düşmesine sebep olduğu hatta ortadan kaldırdığı, çalışanların işten ayrılmalarına sebep olduğu ve saldırgan davranışlara yol açtığı söylenebilir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010:210).

Bu çalışmanın amacı, Karabük üniversitesinde görev yapan akademik personelin örgütsel adaletin bileşenleri olan dağıtım adaleti, etkileşim adaleti ve etkileşimsel adalet ile örgütsel bağlılık bileşenleri olan devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık kavramlarına yönelik tutumlarını belirlemek ve bu

kavramların özelliklerini açıklayarak aralarındaki ilişkiyi ortaya koymak ve incelemektir.

Çalışanların örgütlerine devam etmelerinde etkili olan en önemli unsurlardan olan örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramlarının akademik personel üzerinde ele alınıp incelenmesinin diğer çalışmalara ışık tutacağı ve yararlı olacağı düşünülmektedir.

Ayrıca, araştırma sonuçları çerçevesinde akademik personelin motive olmasını ve işe devam etmelerini sağlamak açısından faydalı olacağı tahmin edilmektedir.

3.2.2. Araştırmanın Kapsamı

Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramlarıyla ilgili oldukça fazla sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu iki kavramın birlikte ele alındığı çalışmalar da mevcuttur. Örneğin, kamu personeli (Yanılmaz, 2014), bir kamu bankasında çalışan personel (Eğilmezkol, 2011), ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenler (Doğan, 2008), üniversite akademik personeli (Kıray, 2011) üzerine gerçekleştirilmiş araştırmalar olduğu görülmektedir. Genel olarak tek bir sektör çalışanlarına odaklanılmadığı, farklı sektörlerde çalışan personellerin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılamaları üzerine araştırmalar yapıldığı sonucuna varılmaktadır.

Akademik personel ile bulunduğu üniversitede örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilecek bir çalışmanın, kendisini sürekli olarak yenilemek ve geliştirmek isteyen bir üniversite için önemli olacağı düşünülmektedir. Bunun nedeni üniversitelerin de başarı elde etmesinde çalışanlarının öneminin büyük olmasıdır. Dolayısıyla, örgütünde adalet olduğuna inanan bir çalışan örgütüne daha fazla bağlanmakta ve örgütünün başarı elde etmesi için de daha çok gayret göstermektedir.

Anlatılanlar çerçevesinde bu çalışma ise, Karabük Üniversitesinde görev yapan akademik personel üzerinde gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla çalışmanın kapsamını, Karabük Üniversitesinde görev yapan akademik personel (profesörler,

doçentler, yardımcı doçentler, araştırma görevlileri, öğretim görevlileri, uzmanlar ve okutmanlar) meydana getirmektedir.

3.2.3. Araştırmanın Hipotezleri

Bu çalışma, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramlarına, bununla birlikte bu kavramların da bileşenlerine odaklanmaktadır. Belirlenen amaçlar çerçevesinde cevaplanmak istenen araştırma sorusu aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

Araştırma Sorusu: Çalışanların adalet veya adaletsizlik algılarının örgüte bağlılıkları üzerinde etkisi var mıdır?

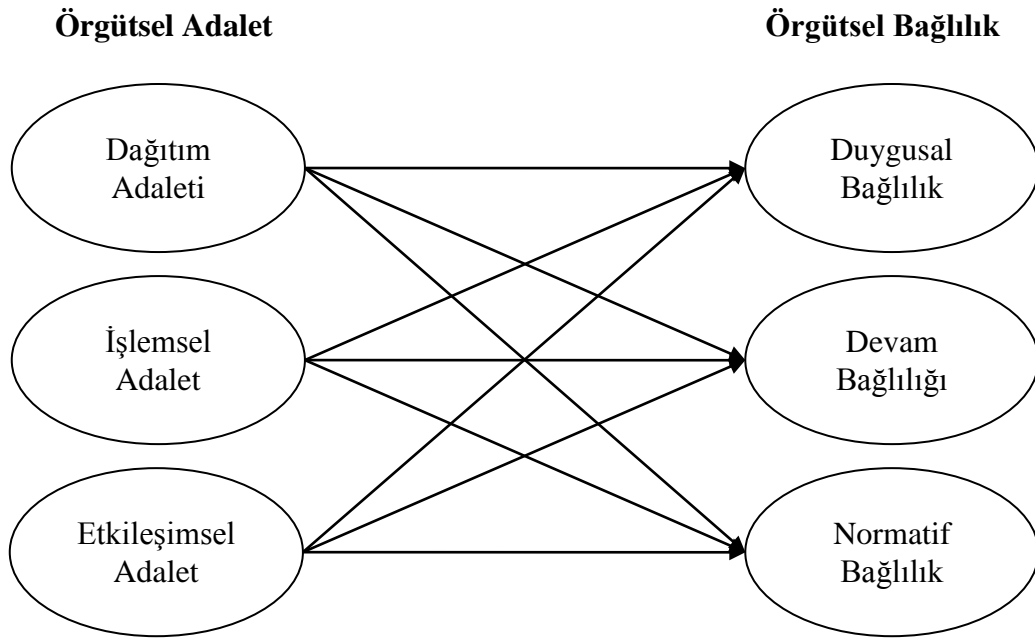
Araştırma sorusuna yönelik olarak, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramının birbiriyle etkisini belirleyebilmek amacıyla oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir.

- **H1: Çalışanların örgütsel adalet algısının duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.**
- H1a: Çalışanların dağıtım adaleti algılarının duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.
- H1b: Çalışanların işlemsel adalet algılarının duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.
- H1c: Çalışanların etkileşimsel adalet algılarının duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.
- **H2: Çalışanların örgütsel adalet algısının devam bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.**
- H2a: Çalışanların dağıtım adaleti algılarının devam bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.
- H2b: Çalışanların işlemsel adalet algılarının devam bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.
- H2c: Çalışanların etkileşimsel adalet algılarının devam bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.
- **H3: Çalışanların örgütsel adalet algısının normatif bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.**

- H3a: Çalışanların dağıtım adaleti algılarının normatif bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.
- H3b: Çalışanların işlemsel adalet algılarının normatif bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.
- H3c: Çalışanların etkileşimsel adalet algılarının normatif bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

3.2.4. Araştırma Modeli

Araştırma soruları dikkate alınarak ve oluşturulan hipotezler çerçevesinde belirtilen ilişkilerin bütünsel olarak gösterildiği araştırma modeli aşağıda sunulmaktadır.



Şekil 3.1. Araştırma Modeli

Araştırma modeli çerçevesinde örgütsel adaletin alt boyutu olan dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşimsel adalet boyutunun her birinin örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutu üzerinde etkisinin olup olmadığı araştırılmaktadır.

3.2.5. Ana Küttele ve Örneklem

Çalışmanın ana küttlesini, Karabük Üniversitesinde bulunan iktisadi ve idari bilimler, fen, ilahiyat, işletme, teknik eğitim, mimarlık, mühendislik, güzel sanatlar ve tasarım, teknoloji fakülteleri, sosyal bilimler ve fen bilimleri enstitüsü, beden eğitimi ve spor yüksekokulu, sağlık yüksekokulu, yabancı diller yüksekokulu ile Karabük meslek yüksekokulu, Safranbolu meslek yüksekokulunda görev yapan akademik personel oluşturmaktadır. Bu çerçevede belirtilen fakülte, yüksekokul, enstitü ve meslek yüksekokulda görevli profesör, doçent, yardımcı doçent, araştırma görevlisi, araştırma görevlisi doktor, öğretim görevlisi, öğretim görevlisi doktor, uzman ve okutman unvanlarına sahip tüm çalışanlar ana kütle içerisinde yer almaktadır.

Karabük Üniversitesi personel daire başkanlığının internet sayfasından elde edilen veriler çerçevesinde 2015 yılı Nisan ayı içerisinde 900 akademik personelin görev yaptığı bilgisine ulaşılmıştır. Ana küttleden %95 güvenilirlik sınırları içerisinde ve %5'lik bir hata payı dikkate alınarak en düşük örneklem büyüklüğü 269 kişi olarak hesaplanmıştır (Sekaran, 1992:253/ Altunışık vd., 2005:127). Bu kapsamda anketler 28 Nisan-20 Mayıs 2015 tarihleri arasında ana kütle içerisinde, geri dönüş oranları da hesaba katılarak kolayda örnekleme yöntemi ile 400 kişiye ulaşılmıştır. Ankete katılanların 283'ünden geri dönüş sağlanmıştır ve anketlerin geri dönüş oranı ise %70,75 olarak gerçekleşmiştir. Ancak anketlerden 3 tanesi soruların tamamına cevap verilmediği için analiz dışı bırakılmıştır. Sonuç olarak toplam 280 anket değerlendirmeye alınmıştır.

3.2.6. Veri Toplama Yöntemi

Çalışmada veri toplama amacıyla anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde akademisyenlerin örgütlerinde örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramlarına ilişkin algılarına ve bu algılarının da derecesini belirlemeye yönelik maddeler yer almaktadır. Anket formunun üçüncü bölümü ise çalışanların demografik özelliklerine ilişkin sorulardan oluşmaktadır.

Anket formu katılımcılara yüz yüze ulaştırılmıştır. Cevaplar 28 Nisan-20 Mayıs 2015 tarihleri arasında toplanmıştır.

3.2.7. Analiz Yöntemi

Araştırma çerçevesinde kullanılan örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ölçeklerine ilişkin yapı geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi, daha önce keşfedilmiş ve daha az faktör altında birleştirilmiş ölçeklerin, araştırmanın yapıldığı örnekleme de benzer olup olmadığını test etmek amacıyla gerçekleştirilmektedir (Anderson ve Gerbing, 1988:412/ Bryne, 2010:5-6/ Meydan ve Şeşen, 2011:21).

Geçerlilik analizine ek olarak tüm ölçeklerin güvenilirlik analizleri de gerçekleştirilmiştir. Güvenilirlik analizi kapsamında ölçeklerin içsel tutarlılığını belirleyebilmek için Cronbach Alfa (α) istatistiğinden yararlanılmıştır. Cronbach Alfa istatistiği, ölçekte yer alan soruların homojen bir yapıyı açıklamak üzere bir bütün oluşturup oluşturmadıklarını araştırmak amacıyla yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir ve 0 ile 1 arasında değerler almaktadır (Nunnally ve Bernstein, 1994:264-265/ Kline, 2011:69). Genel olarak Cronbach Alfa istatistiği için kabul edilen en düşük değer 0.70 olarak ifade edilmektedir (Nunnally ve Bernstein, 1994:265/ Tavşancıl, 2010:29).

Çalışma kapsamında oluşturulan hipotezler ise hiyerarşik regresyon analizi ile test edilmiştir. Analizler çerçevesinde gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi için AMOS programından, güvenilirlik analizleri ve hiyerarşik regresyon analizi için ise SPSS programından faydalanılmıştır.

3.2.8. Kullanılan Ölçekler

Çalışma kapsamında belirlenen hipotezlerin test edilmesi amacıyla, daha önce çeşitli çalışmalarda kullanılan ölçekler incelenmiş ve araştırma yapısına uygun olduğu düşünülen ölçekler anket formunda kullanılmıştır.

3.2.8.1. Örgütsel Adalet Ölçeği

Akademik personel tarafından algılanan örgütsel adalet derecesini belirleyebilmek için Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Örgütsel adalet ölçeği üç boyuttan ve 20 ifadeden oluşmaktadır. 5 ifade dağıtım adaletinin, 6 ifade işlemsel adaletin ve 9 ifade ise etkileşimsel adaletin seviyesini belirlemeye yönelik unsurlardan oluşmaktadır. Ölçekte yer alan ifadeler, Tablo 3.1’de sunulmaktadır.

Tablo 3.1. Örgütsel Adalet Ölçeğinde Yer Alan İfadeler

Dağıtım Adaleti
1. Çalışma programım adildir.
2. Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum.
3. İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum.
4. Bütüne baktığımda, burada elde ettiğim ödüllerin adil olduğunu söyleyebilirim.
5. İşimle ilgili sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum.
İşlemsel Adalet
6. Yöneticim, işimle ilgili kararlar alırken önyargısız davranır.
7. Yöneticim, işimle ilgili kararlar almadan önce, çalışanlarının bu kararlarla ilgili endişelerini dinler.
8. Yöneticim işle ilgili kararlar almadan önce kesin ve tam bilgi sahibi olmayı tercih eder.
9. Yöneticim, çalışanlardan bir talep geldiğinde, kararlara açıklık getirerek ek bilgi verir.
10. İşle ilgili tüm kararlar, bu kararlardan etkilenen tüm çalışanlara tutarlı bir şekilde uygulanır.
11. Çalışanlar olarak yöneticimizin aldığı işle ilgili kararlara karşı gelebilir veya yöneticimizden bu kararlarda değişiklik yapmasını isteyebiliriz.
Etkileşimsel Adalet
12. Yöneticim işimle ilgili karar alırken, bana karşı nazik ve anlayışlı davranır.
13. Yöneticim işimle ilgili karar alırken, bana karşı saygılı ve onurlu davranır.
14. Yöneticim işimle ilgili karar alırken, benim kişisel ihtiyaçlarıma karşı hassasiyet gösterir.
15. Yöneticim işimle ilgili karar alırken, bana karşı dürüst bir tutum sergiler.
16. Yöneticim işimle ilgili karar alırken, bir çalışanı olarak benim haklarımı önemser.
17. Yöneticim işimle ilgili karar alırken, bu kararların benim üzerimdeki etkisini benimle tartışır.
18. Yöneticim işimle ilgili aldığı kararların haklı gerekçesini bildirir.
19. Yöneticim işimle ilgili karar alırken, bence de makul olan açıklamalar getirir.
20. Yöneticim, işimle ilgili aldığı herhangi bir kararı açıkça izah eder.

Ölçek beşli likert tipi olarak anket formunda yer almaktadır. Ölçek maddeleri “1= Kesinlikle Katılmıyorum”, “2= Katılmıyorum”, “3= Kararsızım”, “4=Katılıyorum” ve “5= Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde değişen cevapları içermektedir. Yüksek skorlar, akademik personelin yüksek derecede örgütsel adalet algıladığını göstermektedir.

3.2.8.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Katılımcıların örgütsel bağlılık seviyesini belirleyebilmek amacıyla Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen 24 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçek toplam 3 boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte yer alan 8 ifade duygusal bağlılığın, 8 ifade devam bağlılığının ve 8 ifade normatif bağlılığın seviyesini belirleyebilmek amacıyla kullanılmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler Tablo 3.2’de sunulmaktadır.

Tablo 3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinde Yer Alan İfadeler

Duygusal Bağlılık
1. Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.
2. Çalıştığım kurumun tüm sorunlarını kendi sorunlarım gibi görürüm.
3. Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum.
4. Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.
5. Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.
6. Çalıştığım kurumdan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum.
7. Bu kuruma bağlanabildiğim şekilde bir başka kuruma bağlanabileceğimi düşünmüyorum.
8. Bu kurumun benim için çok büyük bir anlamı vardır.
Devam Bağlılığı
9. Bir başka iş ayarlamadan mevcut işimden ayrılmam durumunda olabilecekler konusunda endişe hissediyorum.
10. Bu kurumdan ayrılmayı istememe rağmen şu anda bunu gerçekleştirmek benim için oldukça zordur.
11. Eğer bugün bu kurumdan ayrılma kararı verirsem hayatımın altüst olacağını düşünüyorum.
12. Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.
13. Şu anda bu kurumda kalmamın nedeni istekten çok gerekliliktir.
14. Şu anda bu kurumdan ayrılma konusunda fazla bir seçeneğim olmadığını düşünüyorum.
15. Mevcut işimden ayrılmama nedenlerimden biri de alternatif iş imkanlarının azlığıdır.
16. Bu kurumda çalışmaya devam ediyormamın en önemli nedenlerinden biri, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.
Normatif Bağlılık
17. Bugünlerde insanların çok fazla iş değiştirdiğini düşünüyorum.
18. Bir çalışanın çalıştığı kuruma sürekli olarak bağlı olması gerekliliğine inanıyorum.
19. İşletmeler arası sürekli geçiş benim açımdan tam anlamıyla etik dışı bir davranıştır.
20. Bu kurumda çalışmaya devam ediyormamın en önemli nedenlerinden biri sadakata önem veriyor olmam ve bu nedenle kalma konusunda ahlaki bir sorumluluk hissediyor olmamdır.
21. Başka bir kurumdan daha iyi bir iş teklifi alsam bile çalıştığım kurumdan ayrılmak bana doğru gelmiyor.
22. Bir kuruma sürekli bağlılığın çalışan için faydalı olduğu inancındayım.
23. Bugünlerde çalıştığı kurumda kalmanın insanların kariyerleri açısından daha iyi sonuçlar ortaya çıkaracağını düşünüyorum.
24. İnsanın çalıştığı kurumda önemli bir çalışan olmayı istemesinin artık akıllıca olmadığını düşünüyorum.

Ölçek beşli likert tipi olarak anket formunda yer almaktadır. Ölçek maddeleri “1= Kesinlikle Katılmıyorum”, “2= Katılmıyorum”, “3= Kararsızım”, “4=

Katılıyorum” ve “5= Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde değişen cevapları içermektedir. Yüksek skorlar, akademik personelin yüksek derecede örgütsel bağlılığa sahip olduğunu göstermektedir.

3.3. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmanın bu bölümünde Karabük Üniversitesinde görevli akademik personel tarafından algılanan örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin analizi sonucu elde edilen bulgulara değinilmektedir. Bu amaçla, sırasıyla çalışmanın örnekleminin demografik özelliklerine ilişkin bulgulara, tanımlayıcı istatistiklere ilişkin değerlendirmelere ve amaç çerçevesinde oluşturulan hipotezlere ilişkin analiz sonuçlarına yer verilmektedir.

3.3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan akademik personelin demografik değişkenlere göre dağılımı çerçevesinde cinsiyet, yaş, medeni durum, unvan, meslekteki çalışma süresi ve mevcut üniversitedeki çalışma süresine ilişkin elde edilen bulgular değerlendirilmektedir.

Araştırmaya katılan 280 kişinin cinsiyet değişkenine göre dağılımı aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 3.3. Örneklemin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

Cinsiyet	N	%
Kadın	100	35,7
Erkek	180	64,3
Toplam	280	100

Tabloya göre çalışmaya katılanların %35,7'si kadın ve %64,3'ü erkek çalışanlardan oluşmaktadır. Tabloya göre çalışmaya katılan erkek çalışanların sayısının daha fazla olduğu görülmektedir.

Katılımcıların yaş değişkenine göre dağılımı aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

Tablo 3.4. Örneklemin Yaş Değişkenine Göre Dağılımı

Yaş	N	%
25 ve altı	15	5,4
26-35 arası	167	59,6
36-45 arası	71	25,4
46-55 arası	27	9,6
Toplam	280	100

Tabloya göre katılımcıların %5,4'ü 25 ve altı yaş aralığında, %9,6'sı 46 ile 55 yaş arasındaki, %25,4'ü 36 ile 45 yaş arasındaki, %59,6'sı ise 26 ile 35 yaş arasındaki çalışanları kapsamaktadır. Tabloya göre örneklemin büyük çoğunluğunu 26 ile 45 yaş arasındaki çalışanlar oluşturmaktadır (%85). Çalışmaya katılanların yaş aralığı da 23 ile 55 arasında değişmektedir. Yaş ortalaması ise 34 olarak tespit edilmiştir.

Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımları tabloda gösterilmektedir.

Tablo 3.5. Örneklemin Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımı

Medeni Durum	N	%
Evli	167	59,6
Bekar	113	40,4
Toplam	280	100

Tablo incelendiğinde katılımcıların %40,4'ünün bekar ve %59,6'sının evli olduğu görülmektedir. Bu çerçevede araştırmaya katılanların büyük oranda evli olduğu belirlenmiştir.

Çalışmaya katılanların unvanlarına göre dağılımı tabloda gösterilmektedir.

Tablo 3.6. Örneklemin Unvan Değişkenine Göre Dağılımı

Unvan	N	%
Profesör	6	2,1
Doçent	26	9,3
Yardımcı Doçent	64	22,9
Araştırma Görevlisi	93	33,2
Öğretim Görevlisi	56	20,0
Okutman	35	12,5
Toplam	280	100

Tablo incelendiğinde araştırmaya katılımın daha çok araştırma görevlisi (%33,2) ve yardımcı doçent doktor (%22,9) unvanlarına sahip çalışanlar tarafından gerçekleştiği görülmektedir. Bununla beraber araştırmaya katılan, öğretim görevlisi unvanına sahip çalışanların oranı %20, okutman unvanına sahip çalışanların oranı %12,5, doçent doktor unvanına sahip çalışanların oranı %9,3 ve profesör doktor unvanına sahip çalışanların oranı %2,1 olarak belirlenmiştir.

Örneklemin meslekteki çalışma süresine göre dağılımı tabloda gösterilmektedir.

Tablo 3.7. Örneklemin Meslekte Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Meslekte Çalışma Süresi	N	%
0-1 yıl	19	6,8
2-5 yıl	109	38,9
6-10 yıl	92	32,9
10 yıldan fazla	60	21,4
Toplam	280	100

Katılımcıların diğer bir demografik özelliği olan meslekte çalışma sürelerine ilişkin tabloda sunulan veriler incelendiğinde, çalışanların %38,9'unun 2 ile 5 yıldır çalışmakta olduğu, %32,9'unun 6 ile 10 yıldır çalışmakta olduğu, çalışanların %21,4'ünün 10 yıldan fazla süredir çalışmakta olduğu ve %6,8'inin ise 1 yıl ve daha az süredir çalışmakta olduğu görülmektedir.

Katılımcıların mevcut üniversitelerindeki çalışma süresine göre dağılımı tabloda sunulmaktadır.

Tablo 3.8. Örneklemin Üniversitede Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Üniversitede Çalışma Süresi	N	%
0-1 yıl	59	21,1
2-5 yıl	136	48,6
6-10 yıl	64	22,9
10 yıldan fazla	21	7,5
Toplam	280	100

Tabloya göre katılımcılar, mevcut üniversitelerindeki çalışma süreleri bakımından incelendiğinde, %48,6'sının 2 ile 5 yıldır mevcut üniversitesinde çalıştığı, %22,9'unun 6 ile 10 yıldır mevcut üniversitesinde çalıştığı, %21,1'inin 1 yıl

ve daha az süredir mevcut üniversitesinde çalıştığı ve %7,5'inin 10 yıldan fazla süredir mevcut üniversitesinde çalıştığı görülmektedir.

3.3.2. Geçerlilik Analizi

Çalışmada kullanılan örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin yapı geçerliliklerini test edebilmek amacıyla ölçeklere ayrı ayrı doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

3.3.2.1. Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Çalışma çerçevesinde ilk olarak örgütsel adalet ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Örgütsel adalet ölçeği için gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda artık hatalar incelenmiş ve standardize edilmiş artık hata kovaryanslarına ilişkin matraste 2,58 değerinden büyük gözlemlere sahip olan 3 ifade (*yöneticim işimle ilgili karar alırken, bu kararların benim üzerimdeki etkisini benimle tartışır, yöneticim işimle ilgili aldığı kararların haklı gerekçesini bildirir, yöneticim işimle ilgili karar alırken, bence de makul olan açıklamalar getirir*) analiz dışında bırakılmıştır (Hair vd., 1998:625/ Brown, 2006:118/ Bryne, 2010:85).

Daha sonra doğrulayıcı faktör analizi tekrarlanmıştır. Belirtilen üç maddenin analiz dışında bırakılması ile gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 3.9'da gösterilmektedir.

Tablo 3.9.Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	Standardize Edilmemiş Değerler	Standardize Edilmiş Değerler	Standart Hatalar	t-değeri	R ²
Dağıtım Adaleti					
Çalışma programım adildir.	1,000	0,767*	-	-	0,588
Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum.	0,873	0,663*	0,071	12,265	0,440
İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum.	0,973	0,781*	0,074	13,116	0,609
Bütüne baktığımda, burada elde ettiğim ödüllerin adil olduğunu söyleyebilirim.	0,967	0,795*	0,072	13,370	0,631

Tablo 3.9'un Devamı...

İşimle ilgili sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum.	0,997	0,821*	0,072	13,831	0,674
İşlemsel Adalet					
Yöneticim, işimle ilgili kararlar alırken önyargısız davranır.	1,000	0,791*	-	-	0,626
Yöneticim, işimizle ilgili kararlar almadan önce, çalışanlarının bu kararlarla ilgili endişelerini dinler.	1,125	0,868*	0,069	16,390	0,754
Yöneticim işle ilgili kararlar almadan önce kesin ve tam bilgi sahibi olmayı tercih eder.	1,121	0,854*	0,069	16,323	0,729
Yöneticim, çalışanlardan bir talep geldiğinde, kararlara açıklık getirerek ek bilgi verir.	1,131	0,864*	0,069	16,272	0,747
İşle ilgili tüm kararlar, bu kararlardan etkilenen tüm çalışanlara tutarlı bir şekilde uygulanır.	1,048	0,791*	0,071	14,726	0,626
Çalışanlar olarak yöneticimizin aldığı işle ilgili kararlara karşı gelebilir veya yöneticimizden bu kararlarda değişiklik yapmasını isteyebiliriz.	0,828	0,678*	0,068	12,114	0,459
Etkileşimsel Adalet					
Yöneticim işimle ilgili karar alırken, bana karşı nazik ve anlayışlı davranır.	1,000	0,833*	-	-	0,693
Yöneticim işimle ilgili karar alırken, bana karşı saygılı ve onurlu davranır.	1,009	0,838*	0,041	24,592	0,702
Yöneticim işimle ilgili karar alırken, benim kişisel ihtiyaçlarıma karşı hassasiyet gösterir.	0,980	0,863*	0,055	17,935	0,744
Yöneticim işimle ilgili karar alırken, bana karşı dürüst bir tutum sergiler.	1,053	0,876*	0,057	18,413	0,768
Yöneticim işimle ilgili karar alırken, bir çalışanı olarak benim haklarımı önemser.	1,054	0,893*	0,056	18,967	0,797
Yöneticim, işimle ilgili aldığı herhangi bir kararı açıkça izah eder.	0,872	0,747*	0,06	14,440	0,559

* p<0,01

Tablo 3.9'da sunulan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları kapsamında, örgütsel adalet ölçeği için faktör yüklerinin 0,663 ile 0,893 arasında olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte analiz sonucunda en düşük t-değerinin 12,114 olduğu,

dolayısıyla faktör yüklerinin 0,01 önemlilik seviyesinde anlamlı olduğu belirlenmiştir.

Doğrulayıcı faktör analizi çerçevesinde t-değerlerinin anlamlı olması, modelin doğru ya da kabul edilebilir olması için gerekli fakat yeterli koşul değildir. Doğrulayıcı faktör analizi çerçevesinde bir modelin bir bütün olarak kabul edilebilir olması için, modeldeki ilişkilerin örneklem verisi ile ne derece tutarlı olup olmadığını gösteren bazı uyum iyiliği kriterlerine ihtiyaç duyulmaktadır (Şimşek, 2007:47). Bu kapsamda oluşturulan modellere ilişkin uyum iyiliği, ki kare uyum testi (χ^2/sd), uyum iyiliği indeksi (GFI), düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi (AGFI), normlandırılmış uyum indeksi (NFI), Tucker-Lewis indeksi (TLI), karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) ve yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) aracılığıyla test edilmiştir.

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda örgütsel adalet ölçeğine ilişkin hesaplanan uyum iyiliği kriterleri Tablo 3.10'da gösterilmektedir.

Tablo 3.10. Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İyiliği Kriterleri	Uyum İyiliği Değeri	İyi Uyum Şartı	Kabul Edilebilir Uyum Şartı
Ki-Kare Uyum Testi (χ^2/sd)	(187,729/112) 1,676	$\leq 3,000$	$\leq 5,000$
Uyum İyiliği İndeksi (GFI)	0,930	$\geq 0,900$	$\geq 0,850$
Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (AGFI)	0,904	$\geq 0,900$	$\geq 0,850$
Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI)	0,950	$\geq 0,950$	$\geq 0,900$
Tucker-Lewis İndeksi (TLI)	0,975	$\geq 0,950$	$\geq 0,900$
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	0,979	$\geq 0,950$	$\geq 0,900$
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	0,049	$\leq 0,050$	$\leq 0,080$

Tablo 3.10 incelendiğinde, düzeltme sonucunda uyum iyiliğine ilişkin bütün kriterlerin iyi uyum şartını sağladığı görülmektedir ($\chi^2/sd=1,676$, GFI=0,930, AGFI=0,904, NFI=0,950, TLI=0,975, CFI=0,979, RMSEA=0,049). Dolayısıyla uyum iyiliği kriterleri çerçevesinde modeldeki ilişkilerin örneklem verisi ile yüksek derecede tutarlı olduğu söylenebilmektedir. Sonuç olarak, gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi ile örgütsel adalet ölçeğine ilişkin 17 maddelik ve üç faktörlük yapı doğrulanmıştır.

3.3.2.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

İkinci olarak örgütsel bağlılık ölçeğinin yapı geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Gerçekleştirilen analiz sonucunda öncelikle artık hatalar incelenmiştir. Bu çerçevede standardize edilmiş artık hata kovaryanslarına ilişkin matriste 2,58 değerinden büyük gözlemlere sahip olan 6 ifade (*bu kuruma bağlanabildiğim şekilde bir başka kuruma bağlanabileceğimi düşünmüyorum, bu kurumun benim için çok büyük bir anlamı vardır, bir başka iş ayarlamadan mevcut işimden ayrılmam durumunda olabilecekler konusunda endişe hissediyorum, eğer bugün bu kurumdan ayrılma kararı verirsem hayatımın altüst olacağını düşünüyorum, bugünlerde insanların çok fazla iş değiştirdiğini düşünüyorum, insanın çalıştığı kurumda önemli bir çalışan olmayı istemesinin artık akıllıca olmadığını düşünüyorum*) analiz dışında bırakılmıştır (Hair vd., 1998:625/ Brown, 2006:118/ Bryne, 2010:85).

Daha sonra doğrulayıcı faktör analizi tekrarlanmıştır. Belirtilen altı maddenin analiz dışında bırakılması ile gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 3.11’de gösterilmektedir.

Tablo 3.11. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	Standardize Edilmemiş Değerler	Standardize Edilmiş Değerler	Standart Hatalar	t- değeri	R ²
Duygusal Bağlılık					
Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	1,000	0,737	-	-	0,543
Çalıştığım kurumun tüm sorunlarını kendi sorunlarım gibi görürüm.	1,086	0,781	0,070	15,406	0,609
Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum.	1,253	0,911	0,081	15,515	0,829
Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.	1,236	0,870	0,082	15,074	0,757
Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	1,263	0,894	0,083	15,180	0,799
Çalıştığım kurumdan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum.	1,098	0,805	0,079	13,828	0,648

Tablo 3.11'in Devamı...

Devam Bağlılığı					
Bu kurumdan ayrılmayı istememe rağmen şu anda bunu gerçekleştirmek benim için oldukça zordur.	1,000	0,523	-	-	0,273
Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.	1,020	0,577	0,148	6,900	0,333
Şu anda bu kurumda kalmamın nedeni istekten çok gerekliliktir.	1,195	0,674	0,139	8,599	0,454
Şu anda bu kurumdan ayrılma konusunda fazla bir seçeneğim olmadığını düşünüyorum.	1,280	0,749	0,163	7,867	0,562
Mevcut işimden ayrılmama nedenlerimden biri de alternatif iş imkanlarının azlığıdır.	1,453	0,802	0,181	8,051	0,642
Bu kurumda çalışmaya devam ediyor olmamın en önemli nedenlerinden biri, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.	1,172	0,657	0,174	6,725	0,432
Normatif Bağlılık					
Bir çalışanın çalıştığı kuruma sürekli olarak bağlı olması gerekliliğine inanıyorum.	1,000	0,606	-	-	0,367
İşletmeler arası sürekli geçiş benim açımdan tam anlamıyla etik dışı bir davranıştır.	0,896	0,574	0,104	8,634	0,329
Bu kurumda çalışmaya devam ediyor olmamın en önemli nedenlerinden biri sadakata önem veriyor olmam ve bu nedenle kalma konusunda ahlaki bir sorumluluk hissediyor olmamdır.	1,216	0,792	0,136	8,966	0,627
Başka bir kurumdan daha iyi bir iş teklifi alsam bile çalıştığım kurumdan ayrılmak bana doğru gelmiyor.	1,087	0,687	0,136	7,973	0,471
Bir kuruma sürekli bağlılığın çalışan için faydalı olduğu inancındayım.	0,802	0,532	0,104	7,744	0,283
Bugünlerde çalıştığı kurumda kalmanın insanların kariyerleri açısından daha iyi sonuçlar ortaya çıkaracağını düşünüyorum.	0,900	0,635	0,112	8,007	0,403

* p<0,01

Tablo 3.11’de sunulan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları kapsamında, örgütsel bağlılık ölçeği için faktör yüklerinin 0,523 ile 0,911 arasında olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte analiz sonucunda en düşük t-değerinin 6,725 olduğu, dolayısıyla faktör yüklerinin 0,01 önemlilik seviyesinde anlamlı olduğu belirlenmiştir.

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin hesaplanan uyum iyiliği kriterleri Tablo 3.12’de gösterilmektedir.

Tablo 3.12. Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İyiliği Kriterleri	Uyum İyiliği Değeri	İyi Uyum Şartı	Kabul Edilebilir Uyum Şartı
Ki-Kare Uyum Testi (χ^2/sd)	(240,476/122) 1,971	$\leq 3,000$	$\leq 5,000$
Uyum İyiliği İndeksi (GFI)	0,913	$\geq 0,900$	$\geq 0,850$
Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (AGFI)	0,878	$\geq 0,900$	$\geq 0,850$
Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI)	0,914	$\geq 0,950$	$\geq 0,900$
Tucker-Lewis İndeksi (TLI)	0,944	$\geq 0,950$	$\geq 0,900$
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	0,955	$\geq 0,950$	$\geq 0,900$
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	0,059	$\leq 0,050$	$\leq 0,080$

Tablo 3.12 incelendiğinde, uyum iyiliğine ilişkin kriterlerin iyi uyum ve kabul edilebilir uyum şartını sağladığı görülmektedir ($\chi^2/sd=1,971$, GFI=0,912, AGFI=0,878, NFI=0,914, TLI=0,944, CFI=0,955, RMSEA=0,059). Dolayısıyla uyum iyiliği kriterleri çerçevesinde modeldeki ilişkilerin örneklem verisi ile tutarlı olduğu söylenebilmektedir. Sonuç olarak, gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi ile örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin 18 maddelik ve üç faktörlük yapı doğrulanmıştır.

3.3.3. Güvenilirlik Analizi

Geçerlilik analizlerinin ardından güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Güvenilirlik değerleri, ölçeğin belirlenen her bir alt boyutuna ve ölçekte yer alan ifadelerin tamamına ilişkin hesaplanan Cronbach Alfa (α) istatistiğinin hesaplanması ile belirlenmiştir. Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ölçeklerine ve alt boyutlarına ilişkin elde edilen güvenilirlik değerleri Tablo 3.13’te gösterilmektedir.

Tablo 3.13. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerine İlişkin Güvenilirlik Değerleri

Ölçek / Boyut	Madde Sayısı	Güvenilirlik Değeri (α)
Örgütsel Adalet Ölçeği	17	0,946
Dağıtım Adaleti	5	0,880
İşlemsel Adalet	6	0,917
Etkileşimsel Adalet	6	0,939
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	18	0,825
Duygusal Bağlılık	6	0,931
Devam Bağlılığı	6	0,814
Normatif Bağlılık	6	0,825

Tablo 3.13 incelendiğinde, tüm ölçeklere ve alt boyutlara ilişkin elde edilen güvenilirlik değerlerinin 0,70'in üzerinde olduğu belirlenmiştir (Nunnally ve Bernstein, 1994:265/ Tavşancıl, 2010:29). Bu sonuçlar çerçevesinde örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin kullanılan örneklem çerçevesinde güvenilir olduğu görülmektedir.

3.3.4. Tanımlayıcı İstatistikler

Tanımlayıcı istatistikler kapsamında, örgütsel adaletin üç bileşenini oluşturan dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet ile örgütsel bağlılığın üç bileşenini oluşturan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığa ilişkin ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri incelenmektedir. Bulgular Tablo 3.14'te gösterilmektedir.

Tablo 3.14. Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar

	Ortalama	Std. Sapma	Korelasyonlar						
			1	2	3	4	5	6	
1 Dağıtım Adaleti	3,187	0,870	1						
2 İşlemsel Adalet	3,233	0,910	0,577*	1					
3 Etkileşimsel Adalet	3,316	1,010	0,577*	0,691*	1				
4 Duygusal Bağlılık	3,256	1,036	0,575*	0,557*	0,619*	1			
5 Devam Bağlılığı	2,956	0,795	-0,128**	-0,066	-0,159*	-0,231*	1		
6 Normatif Bağlılık	3,023	0,794	0,375*	0,320*	0,341*	0,554*	0,028	1	

*p<0,01; **p<0,05

Tablo 3.14 incelendiğinde çalışma kapsamında kullanılan tüm değişkenler arasındaki karşılıklı ilişkilerin anlamlı ($p<0,01$) olduğu görülmektedir. Bununla birlikte örgütsel adalet bileşenleri ile örgütsel bağlılık bileşenleri arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olması beklenmektedir. Korelasyonlar incelendiğinde belirtilen ilişkilerin belirlenen yönde olduğu görülmektedir. Elde edilen anlamlı ilişkiler, değişkenler arasındaki etkilerin incelenbilmesine olanak tanımaktadır.

3.3.5. Hipotez Testleri

Bu çalışmada, örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Bu çerçevede örgütsel adaletin üç boyutu olan dağıtım adaletinin, işlemsel adaletin ve etkileşimsel adaletin, örgütsel bağlılığın üç boyutu olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerindeki etkileri hiyerarşik regresyon analizi aracılığıyla incelenmektedir.

Gerçekleştirilen regresyon analizinin ilk aşamasında kontrol değişkenleri olan cinsiyet, medeni durum, yaş, unvan, üniversiten, meslekte çalışma süresi, üniversitede çalışma süresinin, örgütsel bağlılık boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerindeki etkisi araştırılmıştır. İkinci aşamada ise modele bağımsız değişkenler olan dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet dahil edilmiştir. Hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 3.15'te sunulmaktadır.

Tablo 3.15. Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

	Duygusal Bağlılık		Devam Bağlılığı		Normatif Bağlılık	
	1. aşama	2. aşama	1. aşama	2. aşama	1. aşama	2. aşama
	β	β	β	β	β	B
Kontrol Değişkenleri						
Cinsiyet	0,124**	0,112**	-0,005	-0,001	0,087	0,077
Yaş	-0,219*	-0,089	0,155**	0,119	-0,127	-0,044
Medeni Durum	0,133	0,032	0,125	0,135	0,143	0,083
Unvan	0,212*	0,034	0,123	0,167**	0,111	0,001
Üniversite	-0,136	-0,011	0,108	0,083	-0,145	-0,070
Meslekte Çalışma Süresi	0,041	0,002	-0,132	-0,122	-0,009	-0,029
Üniversitede Çalışma Süresi	0,124	0,112	-0,005	-0,001	0,087	0,077
Bağımsız Değişkenler						
Dağıtım Adaleti		0,268*		-0,087		0,239*
İşlemsel Adalet		0,149**		0,106		0,071
Etkileşimsel Adalet		0,347*		-0,187**		0,150**
F Değeri						
R²	4,265*	28,584*	1,924	0,014**	1,578	6,557*
Düzeltilmiş R²	0,086	0,488	0,041	0,073	0,034	0,179
ΔR^2	0,066	0,471	0,019	0,042	0,012	0,152
		0,402*		0,032**		0,145*

* $p < 0,01$; ** $p < 0,05$

Hipotezler çerçevesinde ilk olarak örgütsel adaletin her üç boyutunun duygusal bağlılık üzerindeki etkileri incelenmektedir. Tablo 3.15'teyen alan analiz sonuçları incelendiğinde, dağıtım adaletinin duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin bulunduğu görülmektedir ($H1a: \beta = 0,268, p < 0,01$). İşlemsel adaletin duygusal bağlılık üzerinde etkisi yine pozitif yönlü ve anlamlıdır ($H1b: \beta = 0,149, p < 0,05$). Benzer şekilde, etkileşimsel adaletinin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin de pozitif yönlü ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($H1c: \beta = 0,347, p < 0,01$). Dolayısıyla, H1a, H1b ve H1c hipotezleri kabul edilmiştir.

İkinci hipotez çerçevesinde örgütsel adalet boyutlarının devam bağlılığı üzerindeki etkileri araştırılmaktadır. Analiz sonuçları incelendiğinde etkileşimsel adaletinin devam bağlılığı üzerindeki etkisinin negatif yönlü ve anlamlı olduğu görülmektedir ($H2c: \beta = -0,187, p < 0,05$). Buna karşılık dağıtım adaletinin devam bağlılık üzerinde etkisinin istatistik olarak anlamlı olmadığı görülmektedir ($H2a: \beta = -$

0,087, $p>0,05$). Yine işlemsel adaletin devam bağlılığı üzerindeki etkisinin de anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($H2b:\beta=0,106,p>0,05$). Dolayısıyla H2c hipotezi kabul edilirken, H2a ve H2b hipotezleri reddedilmiştir.

Üçüncü hipotez çerçevesinde ise örgütsel adalet boyutlarının normatif bağlılık üzerindeki etkileri araştırılmaktadır. Tablo 3.15'teki sonuçlara göre dağıtım adaletinin normatif bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin bulunduğu görülmektedir ($H3a:\beta=0,239,p<0,01$). Benzer şekilde, etkileşimsel adaletinin normatif bağlılık üzerindeki etkisinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($H3c:\beta=0,347,p<0,05$). Fakat işlemsel adaletin normatif bağlılık üzerinde etkisinin istatistik olarak anlamlı olmadığı görülmektedir ($H3b:\beta=0,071,p>0,05$). Dolayısıyla H3a ve H3c hipotezleri kabul edilirken, H3b hipotezi reddedilmiştir.

Hipotezlere ilişkin elde edilen sonuçlar Tablo 3.16'da özetlenmektedir.

Tablo 3.16. Hipotez Testleri Özeti

Hipotezler	R ²	β	t değeri	Hipotez Testi
H1a: Dağıtım Adaleti → Duygusal Bağlılık	0,471	0,268*	4,704	Kabul
H1b: İşlemsel Adalet → Duygusal Bağlılık		0,149**	2,342	Kabul
H1c: Etkileşimsel Adalet → Duygusal Bağlılık		0,347*	5,449	Kabul
H2a: Dağıtım Adaleti → Devam Bağlılığı	0,042	-0,087	-1,141	Red
H2b: İşlemsel Adalet → Devam Bağlılığı		0,106	1,238	Red
H2c: Etkileşimsel Adalet → Devam Bağlılığı		-0,187**	-2,184	Kabul
H3a: Dağıtım Adaleti → Normatif Bağlılık	0,152	0,239*	3,313	Kabul
H3b: İşlemsel Adalet → Normatif Bağlılık		0,071	0,879	Red
H3c: Etkileşimsel Adalet → Normatif Bağlılık		0,150**	2,061	Kabul

* $p<0,01$; ** $p<0,05$

Bununla birlikte hiyerarşik regresyon analizleri sonucunda, örgütsel adalet boyutlarının duygusal bağlılığı açıklama oranının %47,1 ($R^2=0,471$), devam bağlılığını açıklama oranının %4,2 ($R^2=0,042$) ve normatif bağlılığı açıklama oranının %15,2 ($R^2=0,152$) olduğu görülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışma kapsamında, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramları ve bu kavramların birbirine olan etkisi araştırılmıştır. Bu çerçevede çalışmanın amacı, Karabük Üniversitesinde görevli akademik personel tarafından algılanan örgütsel adalet kavramı, bu kavramın alt bileşenleri olan dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşimsel adalet, örgütsel bağlılık kavramı, bu kavramın alt bileşenleri olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasındaki ilişkiyi belirleyebilmektir.

Belirtilen amaç çerçevesinde çalışma, Türkiye'deki yükseköğretim kurumlarında (üniversitelerde) görev yapan akademik personele odaklanmaktadır. Çalışmanın kapsamını, Karabük Üniversitesinde bulunan iktisadi ve idari bilimler, fen, ilahiyat, işletme, teknik eğitim, mimarlık, mühendislik, güzel sanatlar ve tasarım, teknoloji fakülteleri, sosyal bilimler ve fen bilimleri enstitüsü, beden eğitimi ve spor yüksekokulu, sağlık yüksekokulu, yabancı diller yüksekokulu ile Karabük meslek yüksekokulu, Safranbolu meslek yüksekokulunda görev yapan akademik personel oluşturmaktadır.

Çalışma çerçevesinde kullanılan veri belirtilen fakültelerde görevli 280 akademik personelden elde edilmiştir. Dolayısıyla çalışma, akademik personelin istihdam ilişkisi bulunan üniversite ile arasındaki örgütsel adalet algılamaları ve örgütsel bağlılıklarına odaklanmakta ve personelin adalet algılamalarının örgütlerine bağlılıklarına olan etkisini ortaya koymaktadır. Bu yönüyle çalışmanın, kendini geliştirmek ve başarısını yükseltmek isteyen üniversitelerin akademik personel ile olan ilişkilerine yön vermeleri açısından önem arz ettiği düşünülmektedir.

Çalışma kapsamında uygulanan ankete ilişkin ortalamalar incelendiğinde her üç adalet ve bağlılık türünün de birbirine yakın değerler aldığı ancak çalışanlarla yöneticiler (kaynak dağıtıcılar) arasındaki iletişimdeki adalet algılaması anlamına

gelen etkileşimsel adaletin nispeten daha yüksek olduğu görülmüştür. Buna göre çalışanların yöneticileriyle olan ilişkilerinde yöneticilerinin kendilerine saygılı davranmasını, değer verilmesini ve kötü durumlar olduğunda empati kurabilmelerine önem verdikleri söylenebilir. Ayrıca bireyin bulunduğu örgüte duygusal bir bağ hissetmesi ve bu nedenle üstün bir çaba harcamaya istekli olması anlamına gelen duygusal bağlılığın da nispeten daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Çalışmada örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramlarının alt bileşenleri ve bu bileşenleri arasında bir etkileşim olup olmadığı da incelenmiştir. Çalışma sonucunda çalışanların elde ettikleri kazanımların, ödüllerin adil dağıtılıp dağıtılmadığına ilişkin algılamalarını ifade eden dağıtım adaletinin çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre çalışanlar dağıtım adaletinin var olduğuna ne derece inanırlarsa aynı yönde duygusal bağlılıklarının artacağı söylenebilir. Çalışanların elde ettikleri verilerin ortaya konulmasında yararlanan işlemlerin adaletine bağlı algılamaları anlamına gelen işlemsel adaletin de duygusal bağlılık üzerinde etkisi yine pozitif yönlü ve anlamlıdır. Çalışanlar, yararlanan işlemlerin adil olduğu kanısını varırlar ise örgütlerine duygusal olarak bağlılıkları artmaktadır. Benzer şekilde, etkileşimsel adaletin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin de pozitif yönlü ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda çalışanların yöneticileriyle ilişkilerinin iyi olması, yöneticilerin çalışanlara değer vermesi, alınan kararların açık bir şekilde paylaşılması sonucunda da çalışanların duygusal bağlılıkları artış göstermektedir.

Analiz sonuçları incelendiğinde etkileşimsel adaletin çalışanın örgütten vazgeçmesiyle oluşabilecek kayıpların değerlendirilmesi olarak açıklanan devam bağlılığı üzerindeki etkisinin negatif yönlü ve anlamlı olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre çalışanların yöneticileriyle ilişkilerinin iyi olması ve aralarında adalet algısının bulunması onların örgütlerinde kalmaya devam etmeleri yönünde etkili olmadığı sonucuna varılabilir. Buna karşılık dağıtım adaletinin devam bağlılık üzerinde etkisinin istatistik olarak anlamsız olduğu tespit edilmiştir. Buna göre çalışanların ödüllerin ve kaynakların dağıtımını adil bulmasının örgütlerinde bulunmalarını sürdürmesinde önemli bir etken olarak görmedikleri söylenebilir. Yine işlemsel adalet devam bağlılığı üzerindeki etkisi de anlamsız olarak tespit edilmiştir.

Bu sonuç kapsamında ise çalışanların yararlanan işlemlerin adil olduğuna inanmaları da örgütlerine devam etmeleri üzerinde bir etkisinin bulunmadığı söylenebilir.

Veri sonuçlarına göre dağıtım adaletinin çalışanın örgüte borçlu olduğunu hissetmesini ifade eden normatif bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin bulunduğu görülmektedir. Buna göre, örgütte kaynak ve ödüllerin adil bir şekilde dağıtıldığı kanısına varan çalışanın örgütüne minnet duyduğu ve örgütten ayrılmasının da zor olduğu sonucuna varılabilir. Benzer şekilde, etkileşimsel adaletinin normatif bağlılık üzerindeki etkisinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğu ortaya konulmuştur. Bu sonuç ışığında, yöneticilerin çalışanlarına karşı saygı ve duyarlılık ile davrandığında ve alınan kararları onlara mantıklı ve ayrıntılı bir şekilde açıkladığında normatif bağlılık seviyelerinin de artacağı belirtilebilir. Ancak işlemsel adaletin normatif bağlılık üzerinde etkisinin istatistik olarak anlamsız olduğu görülmektedir. Buna göre, sonuçların ortaya konulmasında adaletin var olmasının çalışanlarının örgütlerine minnet duygusu hissetmelerinde bir etkisinin bulunmadığı söylenebilir.

Elde edilen bulgulara göre genel olarak örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu düşünülebilir. Çalışanlar buldukları örgütte kaynakların dağıtımında, yapılan işlem ve uygulamalarda, yöneticilerin kendileriyle ve diğer çalışanlarla olan ilişkilerinde adaletli davranıldığı kanısına varırlar ise örgütlerine bağlılıklarının da etkilendiği söylenebilir. Bu sonuç ışığında yöneticilerin örgütlerinde adalet duygusunun hakim olmasına önem vermeleri gerekir. Çünkü örgütlerine bağlı olan çalışanların verilen görevleri daha iyi bir şekilde yerine getirdikleri ve örgütlerinin başarı elde etmesi için daha fazla çaba gösterdikleri söylenebilir.

Gerçekleştirilen çalışmanın kısıtları açısından bakıldığında, ilk olarak çalışmanın sadece akademik personel üzerinde gerçekleştirilmiş olması kabul edilebilir. Farklı ortamlarda ve yerlerde uygulanacak benzer çalışmalar, farklı sonuçların ortaya çıkmasını sağlayabilir. Ayrıca analizde kullanılan verinin sadece devlet üniversitesinde görev yapmakta olan akademik personelden elde edilmesi nedeniyle, çalışmada devlet üniversiteleri ile özel üniversiteler arasında ayrım

yapılamamıştır. Akademik personel üzerinde uygulanacak çalışmalar kapsamında, devlet üniversiteleri ile özel üniversitelerin karşılaştırılması olarak incelenmesi, örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerine olan etkisinin farklı açılardan analiz edilmesini sağlayacağı söylenebilir.

Çalışanların örgütlerinde kalmaya devam etmelerinde önemli derecede etkisi bulunan örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramlarının akademik personel üzerinde incelenmesinin yapılacak olan diğer çalışmalara yol göstereceği düşünülmektedir.

Ayrıca, araştırma sonuçlarının akademik personelin motive olması ve işe devam etmesini sağlayacağı ve bu açıdan da faydalı olacağı düşünülebilir.

Son olarak, yöneticilere fayda sağlayacağı düşünülen öneriler şu şekilde sıralanabilir:

Üniversitelerin temel değerlerinden biri olan akademik personelin örgütsel adalet algısını ve örgütsel bağlılıklarını artıracak çalışmalar yapmaları önerilebilir. Gerekli düzenlemeler yapıldığı takdirde çalışanların adalet algılamaları pozitif yönde olacağı ve örgütlerine bağlılıklarının da artacağı tahmin edilmektedir.

Örgütsel adalet algısının artması birçok faktörü ve bunlardan biri olan örgütsel bağlılığı da etkilemektedir. Yöneticilerin ödülleri adil bir şekilde dağıtılmasına, verilerin ortaya konulmasında yararlanılan işlemlerin adil olmasına önem vermeleri gerekmektedir. Ayrıca yöneticilerin çalışanlarıyla saygılı ve iyi bir iletişim kurması, alınan/alınacak kararların çalışanlara açık bir şekilde ifade edilmesi ve kararlara katılım sağlanması da yine örgütsel bağlılığın artmasında da olumlu etkiye sahip olabilir. Çalışanlar örgütlerinde adil bir ortamın var olduğuna inanırlarsa örgütlerine daha çok bağlanacağı ve örgütlerinin gelişmesi için daha çok çaba harcayacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla üniversitelerin de gelişmesi açısından önemli adımlar atılmış olacağı söylenebilir.

Son olarak, çalışanların örgütsel adalet algılarının ve örgütsel bağlılıklarının zaman zaman ölçülmesi, yöneticilere fikir verebilir ve yapılması gereken işlemler hakkında rehber olabilir.

KAYNAKÇA

- Agun, H. (2011) Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ağça, V. ve Ertan, H. (2008) “Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Demografik Özelliklerine Bağlı Olarak Değişmesi: Antalya’da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 22, 389-408.
- Akıncı, Z. (2002) “Turizm Sektöründe İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, Akdeniz Üniversitesi, 2 (4), 1-25.
- Alaş, B. (2012) Rotasyona Uğrayan Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Allen, N.J. ve Meyer, J.P. (1990) “The Measurement and Antecedents of Affective Continuance and Normative Commitment to the Organization”, Journal of Occupational Psychology, 63 (1), 1-18.
- Altınbaş, B. (2008) Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2005) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*, 4. Baskı, İstanbul: Avcı Ofset.
- Anderson, J.C. ve Gerbing, D.W. (1988) “Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach”, Psychological Bulletin, 103 (3), 411-423.

- Arbak, Y. ve Kesken, J. (2005) *Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Gelişim İçin Davranışsal Bir Yaklaşım*, 1.Baskı, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları.
- Aslantürk, G. ve Şahan, S. (2012) “Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Manisa İl Emniyet Müdürlüğü Örneğinde İncelenmesi”, *Polis Bilimleri Dergisi*, 14 (1), 135-159.
- Aşan, Ö. ve Erenler, E. (2008) “İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (2), 203-216.
- Atalay, D. (2007) *Denklik Duyarlılığı Açısından Algılanan Örgütsel Adalet-Örgütsel Bağlanma İlişkisi*, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Atalay, İ. (2005) *Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet*, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Atan, Ş. (2010) *Kamu Hastanelerinde Çalışmakta Olan Doktor ve Hemşirelerin Örgüt Kültürü Algıları ve Gösterdikleri Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Atay, S. (2006) *Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aykaç, A. (2010) *İş Doyumunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Azaklı, Ö. (2011) *Çalışanların Örgüte Bağlılıkları ve İş Güvencesizliği Algısı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baş, G. (2010) “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki”, *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi*, 1 (2), 17-36.

- Başaran, İ.E. (2000) *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, 3.Baskı, Ankara: Feryal Matbaası.
- Başığit, A. (2006) *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baysal, A. C. ve Paksoy, M. (1999) “Mesleğe Ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28 (1), 7-15.
- Beşoğul, Ç. (2014) *Öğretmenlerin Mobbing’e Maruz Kalma Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: Kocaeli İli Gölcük İlçesi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Biçer, M. (2005) *Satış Elemanlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılığı ve İşten Ayrılma Niyetinin Etik İklim ile İlişkisi: Sigorta ve İlaç Sektörlerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bilsel, M.A. (2013) *Örgütsel Adalet Algısının Banka Çalışanlarının Performans ve Motivasyonlarına Etkisi: Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bolat, O. ve Bolat, T. (2008) ”Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (19), 75-94.
- Bolat, O.İ., Bolat, T. ve Seymen, O.A. (2009) “Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (21), 215- 239.
- Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E. (2007) “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma”, *Finans Politik&Ekonomik Yorumlar*, 44 (511), 55-74.
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008) “İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 1-18.

- Brown, T. A. (2006) "Confirmatory Factor Analysis for Applied Research", The Guilford Press, New York.
- Byrne, B. M. (2010) "Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts", Applications and Programming, 2nd Edition, Routledge Taylor and Francis Group, New York.
- Ceep, C. ve Polat, S. (2008) "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 54, 307- 331.
- Cengiz, S. (2008) Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılığının İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cihangiroğlu, N. ve Yılmaz, A. (2010) "Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler için Önemi", Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 13 (19), 195-214.
- Clercq, D.D. ve Rius, İ.B. (2007) "Organizational Commitment in Mexican Small and Medium-Sized Firms: The Role of Work Status, Organizational Climate, and Entrepreneurial Orientation", Journal of Small Business Management, 45 (4), 467-490.
- Colquitt, J.A. (2001) "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure", Journal of Applied Psychology, 86 (3), 386-400.
- Çakar, N. ve Ceylan, A. (2005) "İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri", Doğu Üniversitesi Dergisi, 6 (1), 52-66.
- Çakar, D.N. (2008) "Üretim Sektöründe Örgütsel Güven, Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", İktisat İşletme ve Finans Dergisi, 23 (269), 110-132.
- Çakır, B. (2006) SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardının Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumuna Olan Etkileri, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Çakır, Ö. (2006) Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çakır, T. (2009) Örgütsel İklim ve Adaletin Tükenmişlikle Olan İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, Yedi Tepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çakmak, Ö.K. (2005) Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çekmecelioğlu, G.H. (2006) “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Unsurlarının Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri”, İktisat İşletme ve Finans Dergisi, 21 (243), 120-131.
- Çöl, G. ve Gül, H. (2005) “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama”, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 19 (1), 291-306.
- Çöp, S. (2008) Türkiye ve Polonya’da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Davran, D. (2014) Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi: Van İli İlk ve Ortaokulları Öğretmenleri Üzerine Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demirel, Y. (2009) “Örgütsel Bağlılığın İç Hizmet Kalitesi Üzerine Etkisi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 23, 269-282.
- Demirgil, A. (2008) İşletmelerde Mobbing Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007) “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 29, 37-61.

- Doğan, A. (2008) İlköğretim Kurumlarında Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi (Elazığ İli Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dolu, B. (2011) Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Durna, U. ve Eren, V. (2005) “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 6 (2), 210-219.
- Eđilmezkoł, G. (2011) Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eğinli, A. (2009) “Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23 (3), 35-52.
- Erdem, R. ve Çukur, Ş.C. (2007) *Kültürel Bağlamda Yönetmel-Örgütsel Davranış*, 1.Basım, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S.Z. ve Erat, S. (2004) “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 5 (1), 17-26.
- Erkanlı, H. (2009) Örgütsel Adalet ve Kültür İlişkisi: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Bazı İşletmelerde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Greenberg, J. (1987) “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”, The Academy of Management Review, 12 (1), 9-22.
- Gök, D. (2014) İlkokul ve Ortaokullarda Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi (Şahinbey/Gaziantep Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Görgülüer, A.A. (2013) Örgütsel Adalet ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gözen, E. (2007) İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güçlü, H. (2006) Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, H. (2008) “İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İsten Ayrılma Niyeti Ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, Akademik Bakış Dergisi, 15, 1-11.
- Gülova, A.A. ve Demirsoy, Ö. (2012) “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma”, Business & Economics Research Journal, 3 (3), 49-76.
- Günce, S. (2013) İlköğretim Okullarında Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gündoğan, T. (2009) Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü.
- Gürbüz, S. (2006) “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 3 (1), 61-62.
- Gürkan, G.Ç. (2006) Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi’nde Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürül, B. (2013) Takım Çalışması ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Hair, J.F., Rolph E.A., Tatham, R.L. ve Black, W.C. (1998) “Multivariate Data Analysis”, 5th Edition, Prentice-Hall Inc., New Jersey.
- Irak, D.U. (2004) “Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kurumsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu”, *Türk Psikoloji Yazıları*, 7 (13), 25-43.
- İçerli, L. (2010) “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5 (1), 67-92.
- İçöz, D. (2014) *Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: Kayseri İmalat Sanayinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İyigün, Ö. H. (2012) “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (21), 49-64.
- Jaros, S. (2007) “Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues”, *The Icfai 10 Journal of Organizational Behavior*, 6 (4), 1-25.
- Kantar, H. (2008) *İşletmede Motivasyon*, 1.Baskı, İstanbul: Kumsaati Yayınları.
- Kaplan, T. (2008) *İşgörenlerin Kişilik Tiplerinin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karademir, T. ve Çoban, İ. (2010) “Sporun Yönetimsel Yapısında Örgütsel Adalet Kuramına Bakış”, *Niğde Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 48-62.
- Karaeminoğulları, A. (2006) *Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karakaş, M. (2014) *Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Bağlılık: Diyarbakır Gazi Yaşargil Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Karcioğlu, F. ve Türker, E. (2010) “Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24 (2), 121-140.
- Kaya, O. (2007) Örgütsel Bağlılık: Emniyet Genel Müdürlüğü Merkez Biriminde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kaya, Y. ve Özdevecioğlu M. (2008) “Organizasyonlarda Algılanan Mağduriyetin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, 1, 19-37.
- Kaya, E. (2011) Hemşirelerin Yöneticilerine Duydukları Güven ve Örgütsel Adaletin Motivasyon Düzeylerine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Kıray, A. (2011) Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kılıçaslan, S. (2010) Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Kurumsal Bir Yaklaşım, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Keleş, H. (2006) İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim Ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kline, R.B. (2011) “Principles and Practice of Structural Equation Modeling”, 3rd Edition, The Guilford Press, New York.
- Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001) “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, Celal Bayar Üniversitesi İ. İ. B. F Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 7 (1), 219-242.
- Köse, S. ve Gönüllüoğlu, S. (2010) “Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 27, 85-92.

- Kumar, B.P. ve Giri, N.V. (2009) "Effect of Age and Experience on Job Satisfaction and Organizational Commitment", *The Icfai University Journal of Organizational Behavior*, 8 (1), 28-36.
- Krishna, Y.R. (2007) "Psychological Empowerment and Organizational Commitment", *The Icfai University Journal of Organizational Behavior*, 6 (4), 1-36.
- Meydan, C.H., Basım, H.N. ve Çetin, F. (2011) "Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Türk Kamu Sektöründe Bir Araştırma", *Bilgi Dergisi*, 57, 175-200.
- Meydan, C.H. ve Şeşen, H. (2011) *Yapısal Eşitlik Modellemesi: AMOS Uygulamaları*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Moorman, R.H. (1991) "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?", *Journal of Applied Psychology*, 76 (6), 845-855.
- Mujka, F. (2011) *Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mutlu, N. (2013) *Öğretmenlere Göre Psikolojik Yıldırmanın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Nartgün, Ş.S. ve Menep, İ. (2010) "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algı Düzeylerinin İncelenmesi: Şırnak/İdil Örneği", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7 (1), 288-316.
- Niehoff, B.P. ve Moorman, R.H. (1993) "Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior", *The Academy of Management Journal*, 36 (3), 527-556.
- Nunnally, J.C. ve Bernstein, I.H. (1994) *Psychometric Theory*, 3rd Edition, McGraw-Hill Inc., New York.

- Öğüt, A. ve Kaplan M. (2011) “Otel İşletmelerinde Etiksel İklim Algılamaları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi: Kapadokya Örneği”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 30, 191-206.
- Öz, Ö. (2009) Performans Değerlendirme Sistemi İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırması, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdevecioğlu, M. (2003) “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler Arası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77-96.
- Özdevecioğlu, M. (2004) “Duygusal Olaylar Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 59 (3), 182-202.
- Özler, D.E., Atalay, C.G. ve Şahin, M.D. (2008) "Mobbing'in Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22, 37-64.
- Özmen, Ö.N.T., Arbak, Y. ve Özer, P.S. (2007) “Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 7 (1), 17-33.
- Özpoyraz, M. (2013) Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Kurumlarında Yaşadığı Mobbing Etkilerin Örgütsel Bağlılığına Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öztürk, M. (2013) Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri, Yüksek Lisans Tezi, Kırklareli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pelit, E. ve Kılıç, İ. (2012) “Mobbing ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Şehir ve Sayfiye Otellerinde Bir Uygulama”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4 (2), 122-140.
- Polat, S. (2007) Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki, Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Polat, F. (2011) Çalışanların Psikolojik Taciz Algısının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Poyraz, K., Kara, H. ve Çetin, S.A. (2009) “Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1 (9), 71-91.
- Robbins, S.P. ve Judge, T.A. (2012) *Örgütsel Davranış*, Çev.: Erdem, İ. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Seçer, H.Ş. (2009) “Mesleki Yaşam Modelinin Oluşturulması ve Mesleki Analizlerde Kullanımı”, Celal Bayar Üniversitesi S.B.E Sosyal Bilimler Dergisi, 7 (1), 35-56.
- Sekaran, U. (1992) “Research Methods for Business: A Skill Building Approach”, 2nd Edition, John Wiley, New York.
- Sezgin, F. (2005) “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar”, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 25 (1), 317-339.
- Sıgır, Ü. ve Basım, N. (2006) “İş Görenlerin İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu Ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma,” SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 12, 131-154.
- Sıgır, Ü. (2007) “İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2 (7), 261- 278.
- Sivaramakrishnan, S., Zhang, D., Delbaere, M. ve Bruning, E. (2008)” The Relationship between Organizational Commitment and Market Orientation”, Journal of Strategic Marketing, 16 (1), 55-73.
- Solak, Ö. (2014) Hemşirelerde Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Düzeyi İle İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

- Solinger, O.N, Olffen, W. ve Roe, R.A. (2008) “Beyond the Three-Component Model of Organizational Commitment”, *Journal of Applied Psychology*, 93 (1), 70-83.
- Sonay, F. (2013) Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanları, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Söyük, S. (2007) Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şahin, H. (2014) Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Çalışma Motivasyonuna Olan Etkileri (Manisa İli Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, Ö.F. (2007) *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*, Ankara: Ekinoks Yayınevi.
- Tan, Ç. (2006) İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları, Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tarkan, G. ve Tepeci, M. (2006) “Örgütsel Adalet ve Yönetimde Merkezileşmenin Çalışan Hırsızlığına Etkileri: Mersin Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu Öğrenci Algılamaları Üzerine Bir Araştırma”, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 17 (2), 137-152.
- Taşcı, Y. (2014) Kurumsal İmajın Hemşirelerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Tavşancıl, E. (2010) *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*, 4. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tayfun, A., Palavar, K. ve Çöp, S. (2010) “İşgörenlerin Eğitim ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki: Belek Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2 (4), 3-18.

- Tengilimoğlu, D. ve Mansur, F. (2009) “İşletmelerde Uygulanan Mobbing’in (Psikolojik şiddet) Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 1 (3), 69-84.
- Topaloğlu, I.G. (2010) İşgörenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Toplu, D. (2010) Örgütsel Adaletin Yöneticiye Güven Üzerindeki Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tortumluoğlu, V. (2014) Örgütsel Bağlılık, İş Doyumu ve Sağlık Çalışanları, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Torun, G.S. (2012) “Örgüt Kültürünün Çalışan Bağlılığı Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma”, T.C. Sanayi, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı, Verimlilik Genel Müdürlüğü, Yayın No:724, 1-72.
- 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 Dergisi, 12 (3), 97-120.
- Tutar, H. (2015) "Kurumsal Farkındalık, Kurumsal Davranış ve Kişilik İlişkisi", <http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-davranis/farkindalik.htm> (20 Mart 2015).
- Uğurlu, C.T. (2009) İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi, Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Urhan, S. (2014) İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uyguç, N. ve Çımrın, D. (2004) “Dokuz Eylül Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler”, Dokuz Eylül Üniversitesi *İ.İ.B.F. Dergisi*, 19 (1), 91-99.

- Uygur, A. ve Koç, H. (2010) “Örgütsel Sadakat ve Örgütsel Bağlılık: Siyasi Partiler Açısından Bir Analiz”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2 (4), 79-94.
- Ünler, E. (2006) “Örgüte Bağlılığın İşin Nitelikleri ve Davranış Düzeltme Uygulamasıyla İlişkisi”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (1). 98-123.
- Varlı, H. (2014) *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiler*, Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Varoğlu, D. (1993) *Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri*, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Vural, A.B. ve Coşkun, G. (2007) *Örgüt Kültürü “İletişim, Motivasyon, Bağlılık, Performans Açısından Değerlendirme*, 1.Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yanılmaz, B. (2014) *Kamu Personeli Olarak Çalışanlarda Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I.G. (2009) “Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 3-16.
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2009) “Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11 (16), 83-99.
- Yıldırım, F. (2007) “İş Doyumu ve Örgütsel Adalet İlişkisi”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62 (1), 253-274.
- Yıldırım, M.C., Ekinci, A. ve Öter, Ö. M. (2012) “Eğitim Müfettiş Yardımcılarının Örgütsel Adalet Algılarının Mesleki Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 45 (1), 327-345.

- Yıldız, D. (2012) Çalışma Yaşamında Mobbing'in (Psikolojik Şiddet) Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Niğde İlinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, G. (2004) İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmazer, A. (2010) "Örgütsel Bağlılık ve Ekstra Rol Davranışı Arasındaki İlişkiler: İmalat Sektöründe Bir Araştırma", Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 5 (2), 236-250.
- Yürür, S. (2005) Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama, Doktora Tezi., Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yürür, S. (2008) "Örgütsel Adalet İle İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(2), 295-312.
- Zain, A.Y. ve Gill, R. (1999) "A Psychometric Assessment Of The Malay Version Of Meyer And Allen's Organizational Commitment Measure", Malaysian Management Review, 1-11.

EK: ANKET FORMU

AKADEMİK PERSONELİN İŞ TUTUMLARINI BELİRLEMeye YÖNELİK ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu anket, bir Yüksek Lisans tez çalışmasına veri desteği sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Amacımız, üniversitede görev yapan akademik personelin işlerine bakış açılarını ve tutumlarını belirleyebilmektir.

Soruların cevaplanması en fazla 6-7 dakika sürmektedir. Soruları cevaplarken isim belirtmeniz kesinlikle istenmemektedir. Cevaplarınıza ilişkin gizlilik kesin bir şekilde sağlanacak ve toplanan veriler yalnızca bilimsel araştırma amacıyla kullanılacaktır.

Değerli zamanınızı ayırarak vereceğiniz destek ve araştırmamıza yapacağınız önemli katkıdan dolayı şimdiden çok teşekkür ederiz.

Betül TUNÇBİZ

Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Ozan Büyükyılmaz

Karabük Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü

1. Çalışma programım adildir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Bütüne baktığımda, burada elde ettiğim ödüllerin adil olduğunu söyleyebilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. İşimle ilgili sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. Yöneticim, işimle ilgili kararlar alırken önyargısız davranır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. Yöneticim, işimle ilgili kararlar almadan önce, çalışanlarının bu kararlarla ilgili endişelerini dinler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. Yöneticim işle ilgili kararlar almadan önce kesin ve tam bilgi sahibi olmayı tercih eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. Yöneticim, çalışanlardan bir talep geldiğinde, kararlara açıklık getirerek ek bilgi verir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10. İşle ilgili tüm kararlar, bu kararlardan etkilenen tüm çalışanlara tutarlı bir şekilde uygulanır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11. Çalışanlar olarak yöneticimizin aldığı işle ilgili kararlara karşı gelebilir veya yöneticimizden bu kararlarda değişiklik yapmasını isteyebiliriz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12. Yöneticim işimle ilgili karar alırken, bana karşı nazik ve anlayışlı davranır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13. Yöneticim işimle ilgili karar alırken, bana karşı saygılı ve onurlu davranır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14. Yöneticim işimle ilgili karar alırken, benim kişisel ihtiyaçlarıma karşı hassasiyet gösterir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15. Yöneticim işimle ilgili karar alırken, bana karşı dürüst bir tutum sergiler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16. Yöneticim işimle ilgili karar alırken, bir çalışanı olarak benim haklarımı önemser.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17. Yöneticim işimle ilgili karar alırken, bu kararların benim üzerimdeki etkisini benimle tartışır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18. Yöneticim işimle ilgili aldığı kararların haklı gerekçesini bildirir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19. Yöneticim işimle ilgili karar alırken, bence de makul olan açıklamalar getirir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20. Yöneticim, işimle ilgili aldığı herhangi bir kararı açıkça izah eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21. Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

22.	Çalıştığım kurumun tüm sorunlarını kendi sorunlarım gibi görürüm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23.	Bu kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24.	Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25.	Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26.	Çalıştığım kurumdan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27.	Bu kuruma bağlanabildiğim şekilde bir başka kuruma bağlanabileceğimi düşünmüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28.	Bu kurumun benim için çok büyük bir anlamı vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29.	Bir başka iş ayarlamadan mevcut işimden ayrılmam durumunda olabilecekler konusunda endişe hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30.	Bu kurumdan ayrılmayı istememe rağmen şu anda bunu gerçekleştirmek benim için oldukça zordur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
31.	Eğer bugün bu kurumdan ayrılma kararı verirsem hayatımın altüst olacağını düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
32.	Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
33.	Şu anda bu kurumda kalmamın nedeni istekten çok gerekliliktir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
34.	Şu anda bu kurumdan ayrılma konusunda fazla bir seçeneğim olmadığını düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
35.	Mevcut işimden ayrılmama nedenlerimden biri de alternatif iş imkanlarının azlığıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
36.	Bu kurumda çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden biri, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
37.	Bugünlerde insanların çok fazla iş değiştirdiğini düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
38.	Bir çalışanın çalıştığı kuruma sürekli olarak bağlı olması gerekliliğine inanıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
39.	İşletmeler arası sürekli geçiş benim açımdan tam anlamıyla etik dışı bir davranıştır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
40.	Bu kurumda çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden biri sadakata önem veriyor olmam ve bu nedenle kalma konusunda ahlaki bir sorumluluk hissediyor olmamdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
41.	Başka bir kurumdan daha iyi bir iş teklifi alsam bile çalıştığım kurumdan ayrılmak bana doğru gelmiyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
42.	Bir kuruma sürekli bağlılığın çalışan için faydalı olduğu inancındayım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
43.	Bugünlerde çalıştığı kurumda kalmanın insanların kariyerleri açısından daha iyi sonuçlar ortaya çıkaracağını düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
44.	İnsanın çalıştığı kurumda önemli bir çalışan olmayı istemesinin artık akıllıca olmadığını düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Tanımlayıcı Bilgiler				
45. Cinsiyetiniz	() Kadın	() Erkek		
46. Medeni Durumunuz	() Evli	() Bekar		
47. Yaşınız			
48. Ünvanınız	() Profesör	() Yrd. Doçent	() Öğretim Gör.	() Okutman
	() Doçent	() Araştırma Gör.	() Uzman	() Diğer.....
49. Meslekte Çalışma Süreniz	() 0-1 yıl	() 2-5 yıl	() 6-10 yıl	() 10 yıldan fazla
50. Üniversitede Çalışma Süreniz	() 0-1 yıl	() 2-5 yıl	() 6-10 yıl	() 10 yıldan fazla

Anketimize katıldığınız için teşekkür eder, iyi günler dileriz...

ÖZET

Son yıllarda örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramları önemli hale gelmekte ve örgütsel davranış alanında yer verilen önemli kavramlar arasında yer almaktadır. Bu bağlamda yapılan çalışma, örgütsel bağlılığın bileşenleri olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile örgütsel adaletin bileşenleri olan dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet ilişkisini belirlemeye çalışmaktadır. Çalışmanın amacı, Karabük Üniversitesinde görev yapan akademik personelin örgütsel adalet algılarını analiz ederek, örgütsel bağlılık seviyeleri üzerinde herhangi bir etkisinin bulunup bulunmadığını tespit etmektir. Bu amaç kapsamında çalışma, Karabük Üniversitesinde görev yapmakta olan 280 akademik personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Hipotezleri test etmek amacıyla, hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır.

Çalışmanın sonucunda örgütsel adaletin her üç boyutunun da duygusal bağlılığı pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Devam bağlılığı üzerinde örgütsel adaletin yalnızca etkileşimsel adalet boyutunun etkili olduğu, dağıtım ve işlemsel adaletin etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Normatif bağlılık üzerinde ise, dağıtım adaletinin ve etkileşimsel adaletin pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu, işlemsel adaletin ise herhangi bir etkisinin bulunmadığı saptanmıştır.

ARŞİV Kayıt Bilgileri :

Tezin Adı	:Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Karabük Üniversitesi Akademik Personel Üzerinde Bir Araştırma
Tezin Yazarı	: Betül TUNÇBİZ
Tezin Danışmanı	: Yrd. Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ
Tezin Konumu	: Yüksek Lisans
Tezin Tarihi	: 25.06.2015
Tezin Alanı	: İşletme
Tezin Yeri	:KBÜSBE - KARABÜK
Anahtar Sözcükler	: Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık, Akademik Personel

ABSTRACT

In recent years, the concepts named organizational justice and organizational commitment become more important and rank among the key concepts in the field of organizational behavior. The study in this context, tries to determine the relationship between distributive, procedural and interactional justice which are the components of organizational justice and affective, continuance and normative commitment which are the components of organizational commitment. The purpose of this study is to determine whether organizational justice has an impact on organizational commitment for academic staff in Karabük University. Within the scope of this study, empirical evidence has gathered from 280 academicians working in Karabük University. Hierarchical regression analyses were conducted to test the hypotheses.

As a result it was determined that each of the three dimensions of organizational justice has a positive and significant effect on affective commitment. Also, it was identified only the interactional justice has an effect on continuance commitment, distributive and procedural justice has an insignificant effect on continuance commitment. Finally, on normative commitment, distributive and interactional justice has a positive and significant effect, but procedural justice has not a significant effect.

ARCHIVE Information:

Thesis Name	: The Effect of Organizational Justice on Organizational Commitment: A Study on Academic Staff working in Karabuk University
Thesis Author	: Betül TUNÇBİZ
Thesis Advisor	: Asst. Prof. Ozan BÜYÜKYILMAZ
Thesis Type	: Master Thesis
Date of Thesis	: 25.06.2015
Department of Thesis	: Business Administration
Place of Thesis	: KBÜSBE-KARABÜK
Key Words	:Organizational Justice, Organizational Commitment, Academic Staff

ÖZGEÇMİŞ

Betül Tunçbiz 09.11.1988 tarihinde Divriği/Sivas'ta doğdu. Karabük Demirçelik Lisesi'ni bitirdikten sonra Kocaeli Üniversitesi Derbent Meslek Yüksekokulu Turizm ve Seyahat İşletmeciliği bölümünden 2008 yılında mezun oldu. 2012 yılında Muğla Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Seyahat İşletmeciliği bölümünden mezun oldu. 2013 yılında kazandığı Karabük Üniversitesi İşletme bölümü Yüksek Lisans programını 2015 yılında bitirmiştir. Tunçbiz, orta derecede İngilizce bilmektedir.