

**T. C.
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
PSİKOLOJİ ANABİLİM DALI
ENDÜSTRİ VE ÖRGÜT PSİKOLOJİSİ PROGRAMI**

**KAMU PERSONELİ OLARAK ÇALIŞANLARDA
ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BİLGE YANILMAZ

12 11 07 103

İstanbul, Mayıs

2014

T. C.
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
PSİKOLOJİ ANABİLİM DALI
ENDÜSTRİ VE ÖRGÜT PSİKOLOJİSİ PROGRAMI

KAMU PERSONELİ OLARAK ÇALIŞANLARDA
ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BİLGE YANILMAZ

12 11 07 103

Danışman Öğr. Üyesi:
Yrd. Doç. Dr. Levent ÖNEN


İstanbul, Mayıs


2014

T.C. Maltepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

13.06.2014 tarihinde tezinin savunmasını yapan Bilge YANILMAZ'a ait "Kamu Personeli Olarak Çalışanlarda Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" başlıklı çalışma, Jürimiz Tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Tezli Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans Tezi Olarak Oy Birliği/Oy Çokluğuyla Kabul Edilmiştir.


Prof. Dr. Nursel TELMAN
(Başkan)


Yrd. Doç. Dr. Mürşide ÖZGELDI
(Üye)


Yrd. Doç. Dr. Levent ÖNEN
(Üye)
(Danışman)

ÖZET

Örgütlerdeki ortak ve işbirliğine dayanan hareketlerin temel esaslarından birisi olan örgütsel adalet, endüstri ve örgüt psikolojisi, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış alanlarında incelenmekte olan bir konudur. Örgütsel bağlılık ise örgütsel araştırmalarda en çok incelenen konulardan biri olması yanında adalet algıları ile ilişkili bir kavramdır. Bu araştırmanın amacı belediyede çalışan kamu personellerinin örgüte bağlılıklarının sağlanmasında, örgütsel adalet algısının ne derecede etkili olduğunu belirlemektir. Araştırmanın örneklemini Kartal Belediyesi'nde çalışan kadın ve erkek 100 iş gören oluşturmaktadır. Veriler kişisel bilgi formu, Colquitt' in Örgütsel Adalet Ölçeği ve Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılarak toplanmıştır. Araştırma bulgularına göre, çalışanların eğitim durumu, unvan ve iş hayatındaki çalışma sürelerinin örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılık düzeylerini etkilediği belirlenmiştir. Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik korelasyon analizi sonuçlarına göre örgütsel bağlılık ile örgütsel adalet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında doğrusal yönde bir ilişki tespit edilmiş ve örgütsel adalet arttığında örgütsel bağlılığın da onunla beraber yükseldiği belirlenmiştir. Örgütsel adaletin alt boyutları olan; prosedür adalet, kişiler arası adalet, bilgisel adalet, dağıtım adaleti ve örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik olarak yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre ise, örgütsel bağlılık ile prosedür adalet, dağıtım adaleti, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Anahtar Sözcükler: Örgütsel adalet, Örgütsel Bağlılık, Kamu çalışanları

ABSTRACT

Organizational justice, one of the fundamental factors of mutual and co-operative movements, is a subject studied under topics such as industrial and organizational psychology, human resources management, and organizational behaviour. On the other hand, organizational commitment is a subject related to justice perception as well as being one of the most studied topics in organizational research. This research seeks to observe the influence of justice perception over organizational commitment level of civil servants working in a municipality. The sample of this research consists of 100 personnel working in the Municipality of Kartal including women and men. The research data collected by using Personal Data Form, Colquitt's Organizational Justice Scale and Meyer and Allen's Organizational Commitment Scale. According to finding of the research, organizational commitment level is influenced by factors such as education level, title, and working hours of the personnel. According to correlation analysis there is a statistical relevance between organizational justice perception and organizational commitment level. A positive correlation has been found between organizational justice and organizational commitment which also reveals that organizational commitment increases as organizational justice. According to the outcome of the correlation analysis between sub-categories of Organizational Justice; procedural justice, interpersonal justice, informative justice, distributional justice, and organizational commitment, there is relevance between organizational justice, distributional justice, interpersonal justice, and informative justice.

Key Words: Organizational Justice, Organizational Commitment, Civil Servants

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
1. GİRİŞ.....	1
1.1 Örgütsel Adalet Kavramı.....	3
1.1.1. Örgütsel Adalet İle Bazı Kavramların İlişkisi.....	4
1.1.1.1. Örgütsel Adalet Ve Motivasyon.....	4
1.1.1.2. Örgütsel Adalet Ve Örgüt İklimi.....	5
1.1.1.3. Örgütsel Adalet Ve Güven	5
1.1.2. Örgütsel Adalet Boyutları.....	7
1.1.2.1. Reaktif- Proaktif Boyut	7
1.1.2.2. Süreç- İçerik Boyutu.....	7
1.1.3. Örgütsel Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması	7
1.1.3.1. Reaktif (Tepkisel) İçerik Teorileri.....	8
1.1.3.1.1. Eşitlik Teorisi	9
1.1.3.1.2. Göreli Yoksunluk Teorisi.....	11
1.1.3.2. Proaktif İçerik Teorileri.....	12
1.1.3.2.1. Adalet Yargısı Teorisi.....	12
1.1.3.2.2. Adalet Güdüsü Teorisi.....	13
1.1.3.3. Reaktif Süreç Teorileri.....	14
1.1.3.4. Proaktif Süreç Teorileri.....	15
1.1.4. Örgütsel Adalet Türleri.....	16
1.1.4.1. Dağıtımsal Adalet.....	16

1.1.4.2. Prosedür Adaleti.....	20
1.1.4.3. Etkileşim Adaleti.....	23
1.1.4.4. Kişilerarası Adalet.....	25
1.1.4.5. Bilgisel Adalet.....	26
1.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	27
1.2.1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	29
1.2.1.1. Tutumsal Bağlılık Kuramları.....	31
1.2.1.1.1. Kanter'in Sınıflandırması.....	32
1.2.1.1.2. O'Reilly ve Chatman'in Sınıflandırması.....	33
1.2.1.1.2.1. Uyum Bağlılığı.....	33
1.2.1.1.2.2. Özdeşleşme.....	35
1.2.1.1.2.3. İçseleştirme.....	35
1.2.1.1.3. Etzioni'nin Yaklaşımı.....	35
1.2.1.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı.....	39
1.2.1.1.5. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması.....	40
1.2.1.1.5.1. Duygusal Bağlılık.....	43
1.2.1.1.5.2. Devam Bağlılığı.....	44
1.2.1.1.5.3. Normatif Bağlılık.....	45
1.2.1.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları.....	47
1.2.1.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı.....	48
1.2.1.2.2. Salancik'in Yaklaşımı.....	49
1.2.1.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	50
1.2.2. Örgütsel Bağlılık Düzeyini Etkileyen Faktörler.....	52
1.2.2.1. Bireysel Faktörler.....	53
1.2.2.1.1. Demografik Özellikler.....	53
1.2.2.1.1.1. Yaş.....	53
1.2.2.1.1.2. Cinsiyet.....	53

1.2.2.1.1.3. Medeni Durum.....	55
1.2.2.1.1.4. Eğitim Düzeyi.....	55
1.2.2.1.1.5.Çalışma Süresi.....	56
1.2.2.2. İş ve Örgüt Yapısı İle İlgili Faktörler.....	57
1.2.2.2.1. İşin Niteliği ve İş Tatmini.....	57
1.2.2.2.2. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması.....	57
1.2.2.2.3. Örgütün Büyüklüğü ve Yapısı.....	58
1.2.2.2.4. Örgüt Kültürü.....	58
1.2.2.2.5. Yönetim ve Liderlik.....	60
1.2.2.2.6. Ücret ve Ödüllendirme Sistemi.....	61
1.2.2.2.7. Örgütsel Güven.....	62
1.2.2.2.8. Takım Çalışması.....	63
1.2.2.2.9. Yükselme Olanakları.....	64
1.3. Araştırmanın Önemi.....	64
1.4. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı.....	65
1.5. Araştırmanın Kısıtları.....	66
2. YÖNTEM.....	67
2.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	67
2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem.....	67
2.3. Veri Toplama Araçları.....	68
2.3.1. Kişisel Bilgi Formu.....	68
2.3.2. Colquitt'in Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği.....	68
2.3.3. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	69
2.4. Verilerin Analizi.....	69
2.5. Demografik Bulgular	70

3. BULGULAR.....	72
3.1. Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	72
3.2. Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Dağılımı.....	72
3.3. Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı.....	73
3.4. Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	73
3.5. Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Unvanlara Göre Dağılımı.....	74
3.6. Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İş Hayatındaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	75
3.7. Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Mevcut Kurumdaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	75
3.8. Örgütsel Bağlılık Anketi Sorularına Verilen Yanıtlara İlişkin Değerlendirmeler.....	76
3.9. Örgütsel Adalet Anketi Sorularına Verilen Yanıtlara İlişkin Değerlendirmeler.....	78
3.10. Hipotezlerin Sınanması.....	80
4. TARTIŞMA.....	84
5. ÖNERİLER.....	89
6. KAYNAKLAR.....	91
7. EKLER.....	101
Ek 1. Bilgi Formu.....	101
Ek 2. Örgütsel Adalet Anketi.....	102
Ek 3. Örgütsel Bağlılık Anketi.....	105

TABLolar

Tablo 1.1. Adalet Teorileri.....	8
Tablo 1.2. Örgütsel Bağlılık Tanımları.....	28
Tablo 2.1. Demografik Özelliklerin Dağılımı.....	71
Tablo 3.1. Katılımcıların Cinsiyetine Göre Örgütsel Adaletin Alt Boyutları ve Örgütsel Bağlılık Değerlerinin Dağılımı.....	72
Tablo 3.2. Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Örgütsel Adaletin Alt Boyutları ve Örgütsel Bağlılık Değerlerinin Dağılımı.....	72
Tablo 3.3. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Örgütsel Adaletin Alt Boyutları ve Örgütsel Bağlılık Değerlerinin Dağılımı.....	73
Tablo 3.4. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Adaletin Alt Boyutları ve Örgütsel Bağlılık Değerlerinin Dağılımı.....	73
Tablo 3.5. Katılımcıların Eğitim Seviyelerinin Farkının Örgütsel Adaletin Alt Boyutları ve Örgütsel Bağlılık Değerlerine Göre Dağılımı.....	74
Tablo 3.6. Katılımcıların Unvanlarına Durumuna Göre Örgütsel Adaletin Alt Boyutları ve Örgütsel Bağlılık Değerlerinin Dağılımı.....	75
Tablo 3.7. Katılımcıların İş Hayatındaki Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Adaletin Alt Boyutları ve Örgütsel Bağlılık Değerlerinin Dağılımı.....	75
Tablo 3.8. Katılımcıların Mevcut Kurumdaki Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Adaletin Alt Boyutları ve Örgütsel Bağlılık Değerlerinin Dağılımı.....	75
Tablo 3.9. Örgütsel Bağlılık Anketi Sorularına Verilen Cevapların Dağılımı.....	76
Tablo 3.10. Örgütsel Adalet Anketi Sorularına Verilen Cevapların Dağılımı.....	78
Tablo 3.11. Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi.....	80
Tablo 3.12 Örgütsel Adaletin Alt Boyutları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi.....	81

ŞEKİLLER

Şekil 1.1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	29
Şekil 1.2. Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı.....	30
Şekil 1.3. Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Bakış Açısı.....	30
Şekil 1.4. Kanter'in Tutumsal Bağlılık Sınıflandırması.....	32
Şekil 1.5. Meyer ve Allen'ın Üç Boyutlu Bağlılık Modeli.....	41
Şekil 1.6. Örgütsel Bağlılığın Genel Modeli.....	42
Şekil 1.7. Reichers'in Örgütsel Bağlılık Modeli.....	51
Şekil 1.8. Örgütsel Güven İle Bağlılık Arasındaki İlişki.....	63
Şekil 2.1. Çalışmanın Araştırma Modeli.....	67

1. GİRİŞ

Çalışma, yaşamın sürekliliğini sağlayan sosyal bir faaliyet olarak, geçmişi insanlığın varoluşuna kadar uzanan, insan yaşamındaki en merkezi alanlarından biridir. Çalışma hayatı insan yaşamının merkezini oluşturduğu kadar insan da çalışma hayatının odağındadır. İnsan odaklı çalışma hayatının düzenli ve doğru işleyebilmesinde insan kaynağına verilen değer büyük önem arz etmektedir. Bir örgütün dış çevrede başarılı olabilmesi ve rakiplerinden farklılaşarak öne çıkabilmesi, öncelikle iç çevresindeki dinamikleri etkili bir şekilde yönetebilmesine bağlıdır. Bu noktada, örgütlerin iç çevresindeki en önemli değeri de çalışanlarıdır (Eğimli, 2009).

Çalışanlar, örgütlerinde diğer bireylerle eşit muamele edildiklerini hissettiklerinde iş çıktıları iyileşmektedir. Böylece örgütsel adaletin önemi artmaktadır. İş çıktılarını çoğaltmak isteyen kuruluşlar için örgütsel adalet algısı önemli bir kavram olmaktadır. Örgütsel adalet algılamaları, çalışan mutluluğunu, motivasyonunu, performans artışını ve verimliliğini temin ettiği gibi, örgütsel çıktılarda da artış sağlamaktadır. Örgütsel adalet, yönetimin çalışanlara gösterdiği saygıyı ifade etmekte ve örgütün meşruiyetinin algılanmasını sağlamaktadır. Örgütteki uygulamalar çalışanlar için adil olduğunda çalışanların örgütlere bağlılıkları da artmaktadır. Örgütsel bağlılığın ise iş görenin motivasyonu ve verimliliği ile ilişkisi vardır. Örgütsel bağlılık, örgütlerde motive edici bir etken olarak görülmektedir.

Yapılan araştırmalar örgütsel bağlılık ile işten ayrılma eğilimi arasında güçlü ve anlamlı ilişkiler bulunduğunu göstermektedir. Örgütsel bağlılığın verimlilikle de ilişkisi bulunmaktadır, örgütüne karşı bağlılık geliştiren iş görenin işteki verimliliği artmaktadır. Örgütsel bağın azalması ise iş gören verimliliğinin azalmasına ve nihayetinde işten ayrılmalara yol açabilmektedir. Örgüte bağlılıkları yüksek iş görenlerin işe gelmeme, işe geç gelme veya işten ayrılma olasılıkları azalırken, örgüte bağlılıkları olmayan veya düşük olan bireylerde bu olasılık artmaktadır.

Yapılan araştırmalarla iş yerinde algılanan adaletin, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri ortaya çıkarılmaktadır. Örgüt kültürü, bireylerin örgütsel bağlılığının bir yordayıcısı olarak pozitif etkide bulunabilmektedir. Örgüt içindeki iletişim eksikliği, adaletsiz uygulamalar, güvensiz

iş ortamları, işten tatminsizlik, yabancılaşma ve çatışma gibi durumlar örgütsel bağlılığı azaltan faktörler içinde yer almaktadır. Eğitim-geliştirme faaliyetleri, personel güçlendirme, psikolojik ve çevresel faktörler ve kişilerin karakter özellikleri de örgütsel bağlılığa olumlu katkıda bulunmaktadır. (Balay, 2000)

Bu çalışmada İstanbul ili, Kartal ilçesinde, Kartal Belediyesi çalışanlarının örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiştir.

1.1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

Adalet olgusu, sosyal bilimlerin ilgi alanına giren ve pek çok farklı bakış açısından incelenmiş bir konudur. Özellikle de filozofların uzun yıllar boyu ilgisini çekmiş, Aristoteles'den, Nozick ve Rawls'a kadar pek çok filozof konu üzerinde çalışmıştır (Greenberg ve Bies, 1992, akt. Özmen, Arbak ve Özer, 2007). John Rawls'a göre (1971) adalet "her sosyal kurumun birincil erdemi olmalıdır" (Greenberg, 1990; Konowski 2000 akt. Özmen, Arbak ve Özer, 2007).

Sosyal adalete ilişkin ilk çalışmalar, genel anlamda sosyal etkileşimlerdeki adalet prensiplerini açıklamaya yöneliktir ve özel olarak örgütsel adalet üzerinde durmamaktadır (Özmen, Arbak, Özer ve Sürül 2007). Sosyal adaletin toplumsal yaşamın önemli bir parçası olan iş hayatına da uyarlanmasıyla birlikte, örgütte adaletin varlığı kabul edilip önemsenmeye başlanmış ve ilk kez Greenberg (1987) tarafından, 'örgütsel adalet' olarak isimlendirilmiştir (Folger ve Cropanzano, 1998). Örgütsel adalet, yapılan faaliyetlerden ortaya çıkan maliyet ve yararların bireyler ve gruplar arasında ne ölçüde eşit dağıtıldığı ile ilgili karar ve davranışlar üzerine odaklanmaktadır (İşcan ve Karabey, 2007). Geniş bir tanımla örgütsel adalet, bireyin örgütündeki uygulamalarla ilgili olarak oluşturduğu adalet algısıdır. (Greenberg, 1996).

Çalışanlar, örgütlerinde kendileri ile başkalarını karşılaştırır. Kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, bir takım sosyal imkânlardan kendisinin de diğerleriyle eşit şekilde yararlanmasını bekler. Ancak, adalet algılamasının odak noktası sadece çıktılar ve bu çıktıların karşılaştırılması değildir. Örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ve bireyler arasındaki etkileşim de adalet algılamasının odağında bulunmaktadır (Barling and Michelle, 1993 akt. Özdevecioğlu, 2003).

Örgütsel adalet kavramı, ortaya çıkan ödül ve cezaların nasıl yönetileceğine, dağıtılacağına dair kuralları ve sosyal normları içerir. Bu kurallar ve sosyal normlar ise ödül ve cezaların nasıl dağıtılacağını, bazı dağıtım kararlarının nasıl alındığını gösteren işletme ve kişilerarası uygulamalara ilişkin kurallar ve normlar bütünüdür (Folger ve Cronpanzano, 1998 akt. Yıldırım, 2003).

Örgütsel adalet literatürü, örgütte adalet algısının başlıca iki boyuttan oluştuğunu belirtmektedir. Bunlar (Pillai vd., 1999); dağıtım adaleti (alınan ödüllere ilişkin adalet) ve prosedür adaletidir (uygulamaya ilişkin adalet). Prosedür adaleti, genel olarak, bir örgüt içinde ödüllerin nasıl dağıtıldığıyla ilgilidir. Başka bir ifadeyle; çalışanların gösterdikleri performans karşısında aldıkları ödüllerin neye göre ve nasıl belirlendiğini, ödüllerin dağılımında kullanılan karar alma süreçlerinin ve prosedürlerin çalışanlar tarafından ne kadar adil olarak algılandığını açıklayan bir terimdir. Dağıtım adaleti ise çalışanların sadece aldıkları ödülleri, karar verme süreçlerine bakmaksızın, ne derece adil olarak algıladıklarını ifade etmektedir (Konovsky, 2000).

1.1.1. ÖRGÜTSEL ADALET İLE BAZI KAVRAMLARIN İLİŞKİSİ

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel adalet ile ilgili olan bazı kavramlara yer verilecektir.

1.1.1.1. Örgütsel Adalet ve Motivasyon

Çalışanlar elde ettikleri sonuçları bazı standartlara göre değerlendirmektedirler. Bu standartlar çoğunlukla sosyal referanslardan oluşmuşlardır. Başka bir deyişle, çalışanlar elde ettikleri sonuçları birbirleri ile kıyaslamaktadırlar. Çalışanın elde ettiği sonuç bir başka çalışanın elde ettiği sonuçla ortantısızlık göstermekteyse bu durum bireyde hoşnutsuzluğa yol açmakta ve iş performansını etkileyebilmektedir (Cropanzano ve Wright, 2003).

Örgütün çalışanları motive etmeye yönelik politikası, ödüllerin dağıtımı ile bu dağıtıma ilişkin uygulamaların birbirinden ayrı olarak ele alındığı ilkeleri içeren bir plan olarak değerlendirilmemelidir. Ödüller her zaman somut olmak zorunda değildir, ödül kavramı bazı durumlara göre soyut değer de taşımaktadır. Örneğin çalışanların, yönetimin kendilerine karşı olan samimiyet ve dürüstlüklerine ilişkin pozitif algılamaları, motive edici bir etki oluşturmaktadır (Tan, 2006). Böylece, çalışanın örgüt için önemli olduğunun hissettirilmesi, onun sorunlarıyla ilgilenilmesi, kişiliğine ve yaptığı işe saygı duyulması, hatta yaş gününün hatırlanması ödüllendirici bir yaklaşım olabilmektedir. Benzer şekilde günümüzde de yönetimsel kararlara çalışanların katılmalarının sağlanmasının, çalışan tatminini, iletişimini, dolayısıyla örgütsel etkililiği artıracığı beklenmektedir.

Pek çok çalışanın, bu yaklaşım sonucunda işe olan ilgisinin ve verimliliğinin arttığı ise bilinen bir gerçektir. Ancak katılım vb. uygulamaların motive edici, destek sağlayıcı bir faktör olarak işlevselleştirilebilmesi, daha önce de belirtildiği gibi bu imkânların ne oranda kimselere sağlandıklarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığıyla yakından ilgilidir (Tan, 2006).

1.1.1.2. Örgütsel Adalet ve Örgüt İklimi

Örgüt iklimi kısaca; örgüte kimliğini kazandıran, iş çevresi içinde yaşayan ve çalışan insanlar tarafından doğrudan ya da dolaylı olarak algılanan ve onların motivasyonu ile davranışlarını etkileyeceği varsayılan ölçülebilir tüm özellikler kümesidir.

Teorik olarak, güçlü örgüt kültürü yöneticiler ve çalışanlar arasında karşılıklı olarak örgütsel adalet duygusunun varlığına neden olmaktadır (Wotruba ve Tyagi, 1993). Şef ve müdürlerin çalışanlara danışmanlık yaptığı, karar vermek için yetki devrettiği ve yardım sağlayarak işi kolaylaştırdığı, hakkaniyet duygusunun olduğu iklimlerde, çalışanlar örgüt ile kendilerini özdeşleştirerek karşılık verirler. Straus, katılımcı örgüt ikliminin sıklıkla bağlılık meydana getirme aracı olduğunu savunmuştur (Wotruba ve Tyagi, 1993).

Örgütsel iklim (Gümüş vd., 2003: 987); çalışanın çalışma ortamı içindeki politikaların oluşturulması ve pratik olayların algılanması olarak, örgüte ait bir dizi özellikler bütünü şeklinde tanımlanmaktadır. Çalışanların hakkaniyet duygusu, daha sağlıklı örgütsel iklime, yüksek morale ve motivasyona katkıda bulunan faktörlerden birisi olmaktadır. Adalet duygusu, çalışanın yaptığı işe karşılık olarak, elde ettiği maddi ve maddi olmayan çıkarlarla ilgilidir. Bir çalışan, çalışması karşılığında elde ettiği ücret, sosyal haklar, saygınlık, yetkilendirme düzeyi ölçüsünde tatmine ulaşacaktır. Bunun yanı sıra, çalışanın elde ettiği bu çıkarların, örgütsel iklim içerisinde adil bir şekilde dağıtıldığı kanısında olması gerekmektedir (Çakır, 2009).

1.1.1.3. Örgütsel Adalet ve Güven

Adalet kavramı, sosyal psikoloji ve örgütsel davranışın önemli değişkenlerinden biridir. Yapılan çalışmalar (Nam, 2008), çalışanların motivasyonlarını, örgüte olan bağlılığını, iş performansını ve iş tatminini artırmada örgütsel adaletin önemli etkileri olduğunu ortaya koymaktadır. Bireylerin çalıştıkları örgüte ait adalet algıları, örgüt açısından önemli pek çok sonuç doğurmaktadır. Adalet algısının ortaya çıkardığı en

önemli sonuçlardan biri, çalışanların spesifik olarak yöneticileri, global anlamda da üst yönetim ve çalıştıkları örgüte duydukları güven duygusunu artırıcı özelliğe sahip olmasıdır (Nam, 2008).

Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkiler sosyal mübadele ilişkisi çerçevesinde ele alındığında, böyle bir ilişkinin oluşmasında temel unsurun güven olduğu ortaya çıkmaktadır. Örgütsel adalet ise güvenin ana kaynaklarından birini teşkil etmektedir. Çalışanların örgütlerindeki uygulamaların adilliğine ilişkin algılamaları, onların örgütlerine duydukları bağlılığı ve yöneticilerine duydukları güveni etkilemektedir. Uygulamaların dayandığı prosedürlerin ve elde edilen kazanımların adilliği, yöneticilerin çalışanların haklarına ve kişisel değerlerine duydukları saygının bir göstergesidir (Konovsky ve Pugh, 1994).

Güven, prosedür adalet ve dağıtım adalet arasındaki etkileşimsel ilişkinin anlaşılmasında kullanılan bir yapıdır. Brockner vd. (1997), güven düzeyinin prosedür adaletle bağlı olarak geliştiğini ve dağıtım adaleti ile kaynakların dağıtımına ilişkin kararlara gösterilen tepkileri belirleyecek şekilde etkileştiğini iddia etmişlerdir. Güven, prosedür adaletle bağlı olarak gelişmekte ve dağıtım adaleti ile etkileşimi yoluyla kaynakların dağıtımına ilişkin kararlara gösterilen tepkileri belirlemektedir (Brockner vd.,1997).

Yöneticilerin adil prosedürlere dayanan uygulamaları, çalışanların sisteme bağlılık duymaları ve yöneticilerine güvenmeleri sonucunu doğuracaktır. Çalışanlara yönelik adil davranışlar, onların güvenini, hedeflere bağlılıklarını artıracak ve sıra dışı bir performans düzeyi yaratacaktır (Pillai vd. 1999: 901). Güven örgütlerde kontrol mekanizmalarının gerekliliğini ve bürokratik yapıların doğurduğu maliyetleri minimuma indirmekte, bilgi paylaşımını artırmakta, örgüt içerisinde zararlı davranışları minimuma indirerek bölünmeleri engellemekte, alınan kararlara ilgili olarak, örgütün geleceği ile ilgili belirsizlikleri azaltarak örgütün uyum içinde çalışmasını sağlamaktadır (Günaydın, 2001: 1).

Örgütsel alanda yapılan bazı çalışmalarda (Özen, 2003: 197), çalışanların adillik ile ilgili olumlu algılamalarının, yöneticilerine duydukları güvenle yakından ilişkili olduğu sonucu ortaya konulmuştur. Adil uygulamaların güveni artırıcı faktörlerden biri olduğunu belirten Butler'ın (1991) görüşü, diğer araştırmacılar tarafından da desteklenmiştir.

1.1.2. ÖRGÜTSEL ADALET BOYUTLARI

Greenberg 1987 yılında yaptığı “A Taxonomy Of Organizational Justice Theories” başlıklı çalışmasında var olan teorileri iki bağımsız boyutta sınıflandırmaya çalışmıştır (İşbaşı, 2000: 43). Bunlar “reaktif–proaktif (tepkisel–önlemsel)” ve “süreç–içerik” boyut olarak adlandırılmaktadır. Bu sınıflandırmalardan doğan çeşitli yaklaşımlar da en bilinen örgütsel adalet teorilerini doğurmuştur.

1.1.2.1. Reaktif- Proaktif Boyut

Reaktif-proaktif boyut, genel olarak çalışanların davranışlarının incelendiği boyuttur. Bu boyut, çalışanların adaletsizliği önleme gayreti ile yeniden adaleti sağlamak için verilen mücadele arasındaki farkı ifade etmektedir. Bu teoriler adaletsizliğe karşı ortaya çıkan reaksiyonları, tepkileri incelemektedir.

Reaktif boyut, kısaca, çalışanların adil olmayan uygulamalardan kaçınması olarak belirlenebilirken, proaktif boyut çalışanların adil olmayan durumlarda adaleti sağlamak için gösterdikleri çaba olarak tanımlanabilir.

1.1.2.2. Süreç- İçerik Boyutu

Greenberg, Thibaut ve Walker’ın hukuki araştırmalarından esinlenerek ikinci boyut olarak süreç-içerik boyutunu tanımlamıştır. Süreç-içerik boyutu, karar vericiler tarafından geliştirilen karar verme yöntemleri ve kararların kendileri arasındaki ayırımı ortaya koymaktadır (Sayın, 2009: 9). Süreç-içerik boyutu genel olarak, sonuçlara ve bu sonuçlara ulaşmak için kullanılan işlemlere odaklanan boyutlar olarak belirlenebilir.

Süreç teorileri kazanımların nasıl belirlendiği ile ilgilidir. Ücret, terfi vb. gibi kazanımlar ile ilgili kararlar alınırken ve uygulanırken bu kararların adil olup olmadığına odaklanan örgütsel adalet boyutudur. İçerik teorileri ise çalışanların elde ettikleri kazanımların adil olup olmadığı ile ilgilidir.

1.1.3. ÖRGÜTSEL ADALET TEORİLERİNİN SINIFLANDIRILMASI

Greenberg’in geliştirdiği örgütsel adalet teorileri, kavramsal olarak birbirinden bağımsız iki boyuttan, yani “reaktif-proaktif boyut” ve “süreç-içerik boyut”undan oluşmaktadır. Bu araştırmada sözü geçen boyutlar Tablo 1.1’de gösterildiği üzere,

dört kategoriye ayrılarak reaktif-içerik teorileri, proaktif-içerik teorileri, reaktif-süreç teorileri ve proaktif-süreç teorileri olmak üzere 4 ayrımda incelenecektir.

Tablo 1.1. Adalet Teorileri (Greenberg, 1987: 10).

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

1.1.3.1. Reaktif İçerik Teorileri

Reaktif-içerik teorileri çalışanların örgüt içindeki kaynakların ve ödüllerin dağıtım konusundaki adil olmayan uygulamalara gösterdikleri tepkileri ifade eder. Araştırmalar gösteriyor ki insanlar adil olmayan ilişkilere belirli olumsuz duygularla tepki gösterir ve bu durumdan kaçınmaya çalışırlar. Reaktif-içerik teorileri de bireylerin örgütteki kaynakların ve ödüllerin adil olmayan dağılımına karşı tepkilerine odaklanır (Yürür, 2005:113).

Reaktif içerik teorileri arasında Adams'ın (1965) "Eşitlik Teorisi", Crosby'nin (1976) "Görelî Yoksunluk Teorisi" sayılabilir.

1.1.3.1.1. Eşitlik Teorisi

Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi, adaletle ilgili araştırmaların en dikkat çekenlerindedir (Yürür, 2005: 113). Adams, eşitlik teorisini, tarafların birbirine katkı sağladıkları ve dolayısıyla birbirlerinden kazanım elde ettikleri bir ilişki yani sosyal mübadele ilişkisi bağlamında ifade etmiştir (Eker, 2006: 7). Adams çalışmasında "elde edilen kazanımların adaletsizliğine ilişkin algılamaların neden ve

nasıl ortaya çıktığı” ve “bu algılamaya sahip kişilerin nasıl davrandıkları” sorularına cevap aramıştır (Adams, 1965; Folger ve Cropanzano, 1983:3 akt. Dilek, 2004: 19).

Adams, adalete ilişkin algılamaları “*Eşitlik Denklemi*” adını verdiği formülle açıklamaya çalışmıştır. Eşitlikte iki taraftan bahsedilmektedir: ilk taraf, kişi ve diğer kişiyi oluştururken, ikinci taraf kazanım/katkı oranını temsil etmektedir. Bu formül aşağıdaki gibidir:

$$\text{Kişinin Kazanımı} / \text{Kişinin Katkısı} = \text{Diğer Kişinin Kazanımı} / \text{Diğer Kişinin Katkısı}$$

Bu formülde ortaya çıkan bir eşitsizlik durumu, adil olmayan bir durumu ifade etmekte ve taraflardan birinin diğerine göre avantajlı durumda olduğunu göstermektedir. Adil olmayan her durum rahatsızlık vericidir ve çeşitli duyguları beraberinde getirmektedir. Adams’a göre bu tür bir eşitsizlikte avantajlı durumda olan kişi kendini suçlu hissetmekte, diğer kişi ise kızgınlık duymaktadır. Bu olumsuz duygular çalışanları diğer kişilerle olan ilişkilerinde ortaya çıkan eşitsizliği giderme yönünde davranışlar sergilemeye ve tutumlarını değiştirmeye yönlendirecektir. İş performansını düşürme gibi davranışsal tepkiler ve kazanımlara ilişkin algılarını değiştirme gibi tutumsal veya psikolojik tepkiler bunlara örnektir (Greenberg, 1990:401 akt İşbaşı, 2000: 46).

Örgütlerde adalet algısına pek çok faktör etki edebilmektedir. Araştırmaların ve teorilerin çoğu bu etkenlerin iki kategori üzerinde odaklandığını ortaya koymaktadır (Greenberg vd., 2007: 23–24). Bunlar içsel kıyaslamalar ve dışsal kıyaslamalardır. İçsel kıyaslamalar, bir kişinin kendi girdi ve çıktıları ile aynı örgütte başka bir kişinin girdi ve çıktıları arasında bir kıyaslamaya dayanır. Dışsal kıyaslamalar ise; kişinin örgüt dışındaki standartlarıdır.

Adams’a göre her çalışan, kendine ödenen ödüllerin ne denli hakkaniyetli olduğunu anlamak üzere, kendilerine bir karşılaştırma temeli seçer. Böylece, iki oran arasında bir karşılaştırma yaparlar. Bunlardan birincisi, bireyin elde ettiği ödüller (ücret, statü, sosyal yardımlar, iyi çalışma şartları, iş güvencesi vb.) ile kendisinin örgüte yaptığı katkılar (emeği, zekası, yetenekleri, eğitimi ve tecrübesi vb.) arasındaki orandır. İkincisi ise, bireyin kendisine karşılaştırma temeli olarak seçtiği öteki kişinin elde ettiği ödül ile katkıları arasındaki orandır (Eroğlu, 2007: 419). Çalışanlar, bu iki oran

arasında bir farklılık olduğunu gördüğü zaman, ortada bir eşitsizlik durumu olduğunu algılayacaklardır.

Karşılaştırmayı yapan kişinin kendi ödülleri ile katkıları arasındaki oranla, başkasının ödülleri ile katkıları arasındaki oranın dengesizliği iki türlü olabilir. Birincisi, bireyin kendi ödülleri katkıları oranının, öteki kişinin ödülleriyle katkıları arasındaki orandan daha düşük olmasıdır. İkincisi ise bireyin kendi ödülleriyle katkı oranının, başkasının ödülleriyle katkıları arasındaki orandan daha yüksek olmasıdır.

Her iki durumda da, bir eşitsizlik algılanması söz konusu olduğuna göre çalışan, bir gerilim veya huzursuzluk içerisinde bulunacaktır (Eroğlu, 2007). Bu kıyaslamada ortaya çıkan olumsuz sonuçların ve tatminsizliğin yol açtığı yoksunluk hissi kişileri psikolojik sıkıntılardan, psikosomatik rahatsızlıklara kadar çeşitli sıkıntı ve huzursuzluklar yaşanmasına neden olmaktadır. Kişinin bu gerilimden kurtulması için önünde birtakım seçenekleri vardır.

Çalışanların algıladığı eşitsizliği ya da denksizliği giderecek yollardan birincisi, kişinin kendisinin ödül veya katkılarını değiştirmesidir. Buna göre, öteki kişinin ödül/katkı oranı, kendisinininkinden daha fazla olduğu zaman; kendi çaba ve katkısının sonucunda elde ettiği ödülün, başkasına göre az olmasından duyduğu tedirginlik ve gerilimden kurtulmak için iki alternatiften birini seçecektir. Ya kendi ödülünü artırmaya çalışacak ya da bunda başarılı olmazsa, katkı ve çabasını azaltacaktır (Eroğlu, 2007). Diğer durum söz konusu olduğunda ise yani kendi ödül/katkı oranı, karşılaştırmaya temel tuttuğu başkasının ödül/katkı oranından daha fazla ise hissettiği eşitsizliği telafi etmek için katkı veya çabasını artırmak veya eğer de olsa ödülleri azaltmak isteyebilecektir.

Bu yollardan ikincisi, kişinin karşısındakinin ödül veya katkılarını değiştirmeye çalışmasıdır. Başkasının ödül/katkı oranı kendisinininkinden fazla olduğu zaman, onun ödülünün azalması ya da katkısının artırılmasını sağlamaya çalışacaktır. Tersine bir durumda ise başkasının ödülleri çoğaltmayı veya katkısını azaltmayı sağlayıcı bir teşebbüs içerisinde bulunacaktır. Sonuçta, başkası ile kendisi arasında bir eşitliğin sağlandığına kanaat getirdiği zaman bu tür girişimlerine son verecektir (Eroğlu, 2007).

Üçüncü yol, kişinin adil ve eşit olunmadığına inandığı bir çalışma ortamında, birtakım teşebbüs ve çabalarına rağmen, eşitsizliği gideremediğine inanarak bu ortamdan çıkmasıdır.

Dördüncü yoldaysa kişi, karşılaştırmaya temel tuttuğu başka birini değiştirmektedir. Bunu, ya başka biri sistem dışında kaldığı zaman ya da aynı çalışma ortamında kalmasına rağmen onunla “yarışmanın” zorluğundan dolayı vazgeçecek ve başka birini bulacaktır. Böylece, kendi ödülleri ile katkı oranını yeni seçtiği kişinin ödül ve katkılarıyla karşılaştırmaya başlayacaktır.

Beşincisinde; kişi, zihinsel olarak, ödül ve katkılar hakkındaki algılarını değiştirir. Buna göre kişi, kendi ödül ve katkıları hakkındaki algılarını değiştirebileceği gibi başka birinin ödül ve katkıları hakkındaki kanaatlerini de değiştirecektir. Sonuçta, başlangıçta hissettiği eşitsizlik duygusunu telafi etmeye çalışacak ve dengesizlik duygusundan kaynaklanan zihinsel uyumsuzluğu, zihinsel olarak algılarını değiştirerek gidermiş olacaktır (Eroğlu, 2007).

Eşitlik teorisinde göz önünde tutması gereken önemli bir husus da ödüller ve katkıların subjektif bir değer taşıması ve bu tanımlamaların büyük ölçüde insan zihninin algılama mekanizmasıyla ilişkili olmasıdır. Bu çerçevede, kişinin algıladığını, bir başkası adil bulmayabilecektir. Aksine, birisinin de adil bulmadığını, diğeri eşit olarak algılayabilecektir (Eroğlu, 2007).

1.1.3.1.2. Görelî Yoksunluk Teorisi

II. Dünya Savaşı yıllarında elde edilen bulgulara dayanan fakat aynı zamanda daha yakın zamanlarda örgütsel adalet ile ilgili çalışmalarda da incelenen “Görelî Yoksunluk Teorisi”, örgüt bilimciler arasında gitgide daha popüler hale gelmektedir. Crosby (1976)’nin bu teorisi, eşitsizliğin olduğu bir çalışma ortamında yer alan kişinin yaşadığı durumu açıklamayı amaçlar.

Görelî Yoksunluk Teorisine göre çalışanlar, gerçek sonuçlarla arzulanan sonuçlar veya hak ettiklerini düşündükleri sonuçlar arasında çelişki algıladıkları zaman mahrumiyet yaşamaktadırlar (Beugré, 1998: 16-17). Burada sözü edilen mahrumiyet

duygusu; bir tutum, bir memnuniyetsizlik duygusu veya bir adaletsizlik algılamasıdır.

Görelî Yoksunluk Teorisi'nde bireyler, aldıkları ödülleri diğerk kişilerin aldıkları ödüller ile kıyasladıklarında kendi ödülleri ni daha az olarak algılıyorsa, bu durumun mahrumiyet ve küskünlük duygularına yol açacağı, sonuç olarak da bu durumun depresyondan, şiddet içeren isyan patlamalarına kadar değışen bir dizi reaksiyonu ortaya çıkaracağı iddia edilmektedir (Greenberg, 1987: 12). Çalışanlar elde ettiklerinden daha iyi sonuçları hak ettiklerini düşündükleri zaman küskünlük hissine kapılırlar. Küskünlük; bir hata veya bir incitme olarak kabul edilen bir olguya karşı yöneltilmiş şiddetli bir memnuniyetsizlik veya ısrarlı bir kötü yaklaşım duygusu olup, sosyal bir hedefe dönük öfke içermektedir (http://gkd.comu.edu.tr/images/form/dosya/dosya_743150.pdf).

1.1.3.2. Proaktif İçerik Teorileri

Proaktif-içerik teorileri çalışanların adil ve adil olmayan kazanımların dağıtımlarına nasıl tepki gösterdikleriyle ilgilenen reaktif-içerik teorilerinin tam tersine, çalışanların nasıl adil kazanım ve dağıtımları elde etmeye çaba harcadıkları konusuyla ilgilenir. Bu kategorideki teorik düşüncenin temeli Leventhal'in (1976) "Adalet Yargısı Teorisi" ile ortaya konulmuştur (Greenberg, 1987: 13). Ayrıca Lerner'in "Adalet Güdüsü Teorisi" de bu teoriler arasında sayılmaktadır.

1.1.3.2.1. Adalet Yargısı Teorisi

Leventhal (1976), çalışanların bazen davranışsal açıdan eşit ödül dağıtımlarının ortaya çıkması için yani elde edilen ödüllerin yapılan katkılarla orantılı olabilmesi için mücadele ettiklerini ileri sürmüştür. Yapılan çalışmalarda da dağıtımı yapılan ücret, ödül, terfi gibi kazanımların hak edenler arasında çalışanların katkılarıyla orantılı bir şekilde bölüştürüldüğü görülmüştür. Ancak bazı çalışmalar ödül dağıtımını yapan yöneticilerin, bazen bu ödülleri eşit temelli paylaşım kuralını ihlâl edecek şekilde dağıttıklarını göstermiştir. Örneğın; kazanımların çalışanlara katkıları oranında dağıtılmadığı, aksine kazanımların hak etsin veya etmesin tüm çalışanlara eşit bir şekilde dağıtıldığı ya da kazanımların çalışanların ihtiyaçlarına göre dağıtıldığı gözlemlenmiştir. Eşitlik kuralının, bu şekilde ihlâl edilmesinin uygun

şartlar altında tamamen adil olabileceğini kabul eden Leventhal (1976) kendi “Adalet Yargı Modeli”ni formüle etmiştir (Greenberg, 1987: 12-13).

Leventhal (1976), ödülleri sık sık eşit bir şekilde dağıtan bir yöneticinin bunu daha çok uzun dönemde verimliliği artırmak için yaptığını, soyut bir adalet standardına uyma amacı taşımadığını düşünmektedir. Böyle bir yöneticinin kararları, ödülün (ücret v.b.) eşit dağıtımının daha yüksek bir motivasyon ve performans düzeyi sağlamasını ve sürdürmesini beklemek yönündedir (Beugré, 1998: 8 akt. İcerli, 2010: 72).

1.1.3.2.2. Adalet Güdüsü Teorisi

Proaktif-içerik teorisi içerisinde yer alan bir diğer teori de Lerner’in “Adalet Güdüsü Teorisi”dir. Lerner’a göre, dağıtım uygulamaları, eşit temelli paylaşım ilkesinden farklı olarak dört farklı ilkeye dayandırılabilir. Bunlardan ilki, rekabet ilkesidir ve dağıtımın kişilerin performanslarına göre yapılmasını öngörmektedir. İkinci ilke eşitliktir ve buna göre dağıtım her koşulda eşit biçimde yapılmalıdır. Üçüncü ilke, eşit temelli paylaşım ilkesidir ve dağıtımın görece katkılara dayanarak yapılması gerektiğini ifade etmektedir. Son ilke olan Marksist adalet ilkesi ise, dağıtımda kişilerin gereksinimlerinin belirleyici ölçüt olması gerektiğini vurgulamaktadır.

“Adalet Güdüsü Teorisi”ne göre, dağıtım kararları alınırken izlenen ilke taraflar arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Örneğin; yakın arkadaşının kazanımlarına ilişkin karar almak zorunda olan bir kişi onun ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak Marksist adalet ilkesini temel alacaktır (Greenberg, 1987: 13). Lerner’in (1980), “dağıtım kararları alınırken izlenen ilkenin taraflar arasındaki ilişkiye dayandığı” yönündeki görüşüne göre kültürel bağlam adalet güdüsünü etkilemektedir. Reaktif-içerik teorileri ve proaktif içerik teorileri, kazanımların dağıtılması konusundaki adil uygulamalara çalışanların tepkileri ve çalışanların kazanımların dağıtımında adaleti sağlama çabalarını ele aldıklarından, dağıtımsal adaleti açıklayıcı teoriler olarak görülebilir. (Dilek, 2004: 21 akt. Çöp, 2008: 32).

1.1.3.3. Reaktif Süreç Teorileri

Her ne kadar karar almada kullanılan süreçlerin hakkaniyeti üzerine odaklanan teoriler (süreç teorileri), ortaya çıkan kazanımların dağıtımında adil olma durumu ile ilgilenen teorilerden (içerik teorileri), derin bir farklılık göstermiyor gibi

gözüküyorsa da süreç teorileri, farklı bir entelektüel gelenekten, özellikle de hukuktan kaynaklandığı için farklı bir durum arz etmektedir (Greenberg, 1987: 13 akt. İçerli, 2010: 76).

Hukuk kuralları üzerinde çalışan araştırmacılar hukuki kararların alınmasında kullanılan prosedürlerin alınan kararların toplum tarafından kabulünde önemli etkisi olduğunu vurgulamışlardır. Yasal prosedürlerle ilgili bu tespitlerden yola çıkan iki araştırmacı, Thibaut ve Walker (1978), taraflar arasındaki anlaşmazlıkların giderilmesi için geliştirilen prosedürlere gösterilen tepkileri inceledikleri bir araştırma tasarlamışlardır (Greenberg, 1987: 14).

Thibaut ve Walker (1978), hukuki alandaki prosedürlerin adaletine ilişkin teorilerinde üç ayrı taraf ve iki ayrı aşama tanımlamışlardır. Bunlar; anlaşmazlığa düşen iki taraf (davacı ve davalı), aracı rolünü üstlenen taraf (yargıç) ve delillerin ortaya konduğu “süreç aşaması” ile anlaşmazlığın çözümünde delillerin kullanıldığı karar aşamasıdır. Thibaut ve Walker (1975), anlaşmazlığın çözümünde kullanılan delillerin seçimi ve derlenmesi aşamasının kontrolünü “süreç kontrolü” şeklinde tanımlamışlardır (Folger ve Cropanzano, 1998: 32 akt. Yıldırım, 2003). Bu kurama göre hukuki olaylarda verilen hükümler ister olumlu ister olumsuz olsun, kullanılan prosedürler süreç kontrolünü içerdiği sürece alınan karar adil olarak algılanmaktadır (Greenberg, 1987: 14 akt. İşbaşı, 2000: 48). Kullanılan prosedürler çeşitli tarafların her bir aşama üzerinde sahip olduğu kontrol derecesine bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir.

Bu teori çalışanların, kararların alınmasında kullanılan süreçlerden her birine ne şekilde tepki gösterdikleri ile ilgilenmekte ve böylece reaktif - süreç teorisi niteliğine sahip olmaktadır. Teorinin öngörüsüne göre, hem çatışan taraflar ve hem de gözlemde bulunan, çatışma içinde olmayan taraflar; kendilerine süreçler üzerinde kontrol olanağı veren işlemlerden, kontrol olanağı vermeyen işlemlere göre daha fazla tatmin olacaklardır. Süreç kontrolü sağlayan işlemlerden sonra ortaya çıkan kararlar daha adil algılanmaktadır (Greenberg, 1987: 14).

1.1.3.4. Proaktif Süreç Teorileri

Proaktif-süreç teorileri, adil uygulamaların gerçekleştirilebilmesi için hangi prosedürlerin kullanılması gerektiği sorusuna cevap aramaya çalışmaktadır. Bu teorilerin içinde yaygın olarak Leventhal, Karuza ve Fry'ın (1980) "Dağıtım Tercihi Teorisi" (Allocation Preference Theory) kabul görmüştür. Bu model Leventhal'ın Adalet Yargı Teorisi'nin geliştirilmiş modelidir. Teori, dağıtım kararlarından çok prosedürlerle ilgili kararlara uygulandığından, proaktif-süreç teorileri sınıflamasında yer almaktadır. Anlaşmazlığın çözümünde kullanılan prosedürleri inceleyen reaktif-süreç teorilerinin tersine proaktif-süreç teorileri dağıtım prosedürlerine odaklanmıştır. Bu kuramlarla bireylerin adaleti sağlamak için hangi süreci kullanması gerektiği konusunda fikir birliği yaratılmaya çalışılmıştır (Greenberg, 1987: 12).

Örgütsel adalet konusunda yapılan araştırmalarda reaktif-içerik teorilerinden çok proaktif ve süreç odaklı yaklaşımlar gözlenmektedir. Araştırmacılar eşit paylaşım yaratmak için çalışanların nasıl davrandıkları sorusunun yanıtını bulmaya çalışmışlardır (Greenberg, 1987: 15).

Dağıtım Tercihi Teorisi'ne göre dağıtıcıya adil bir uygulama gerçekleştirme fırsatı veren dağıtım prosedürlerinin tercih edilme oranı daha yüksektir. Başka bir deyişle çalışanlar belli tip prosedürlerin diğer prosedürlerden farklı olarak değer verilen bir hedefe ulaşmayı kolaylaştıracağı beklentisi içindedirler. Kuramda adil uygulamaların yaratılmasını sağlayacak bu tür prosedürler için tanımlanan sekiz adet özellikten bahsedilmektedir. Bu prosedürler kişilere haklarında karar verecek kişiyi seçme imkanı tanıyan, tutarlı kurallara dayanan, eksiksiz ve doğru bilgileri temel alan, karar alma gücünün yapısını tanımlayan, kişileri önyargılara karşı koruyan, kişilere bilgi alma hakkı veren, prosedürlerin yapısında değişiklik yapılmasını mümkün kılan ve kabul görmüş etik kurallara uyan prosedürler olmalıdır. Prosedürlerin adilliği yukarıda belirtilen kriterlere uygunlukları göz önünde bulundurularak belirlenmelidir (Greenberg, 1990 (b):404; Dilek, 2004: 23).

1.1.4. ÖRGÜTSEL ADALET TÜRLERİ

Örgütsel adalet yazınında, örgütsel adalet türleri ile ilgili olarak iki farklı sınıflandırmaya gidilmektedir. Bunlardan ilkinde örgütsel adalet; dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet olmak üzere birbirinden bağımsız üç tür olarak ele alınmaktadır. İkinci sınıflandırmada ise, bazı araştırmacılar, etkileşimsel adaleti bağımsız bir adalet türü olarak değil, işlemsel adaletin sosyal bileşeni olarak ele almaktadırlar. Bu görüşü savunanlara göre örgütsel adalet algısı dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet olarak iki türde sınıflandırılmaktadır (Yürür, 2008:298). Colquitt'un (2001: 388) çalışmasında ise örgütsel adalet dört boyutta incelenmiştir. Bunlar; işlemsel adalet, dağıtımsal adalet, kişilerarası adalet ve bilgisel adalettir. Colquitt çalışmasında etkileşimsel adaleti iki alt boyuta ayırarak bilgisel adalet ve kişilerarası adalet olarak ele almıştır.

1.1.4.1. Dağıtımsal Adalet

Dağıtımsal adalet, eşitlik teorisi içerisinde yer almaktadır. Bu teorinin özü, eşit çabanın eşit sonuç getirmesi gerekliliğidir. Dağıtım adaleti uygulayan yöneticiler, performansa dayalı olarak eşit bir şekilde ödül ve cezaları dağıtmaktadırlar. Dağıtım adaleti, görevler, mallar, hizmetler, fırsatlar, cezalar/ödülleri, roller, statüler, ücretler, terfiler vb. her türlü kazanımın kişiler arasındaki paylaşımını konu alan kavramdır (Özen, 2002: 112).

Çalışanlar, gerek örgütten sağladıkları yararların ve gerekse örgüt içindeki uygulamaların adaletli olup olmadığı ile ilgilenirler. Örgütsel faydanın, çalışanlar arasında adaletli bir şekilde dağıtılması "dağıtım adaleti" kavramı ile ilgilidir. Söz konusu dağıtım, çalışanların örgütsel faydaya katkısı oranında ve sözleşme hükümleri çerçevesinde olmaktadır (Dilek, 2004: 30).

Farklı disiplinlerden gelen pek çok araştırmacı; sosyal bilimciler, siyaset bilimciler, iktisatçılar, sosyologlar ve psikologlar dağıtım adaleti problemiyle ilgilenmişlerdir. İlk çalışmalarda söz konusu olan bulgu (Özmen vd., 2007: 23), 'kazanımların adilliği' ile ilgili olmuştur. Ödüllerin ve kaynakların dağıtımı, küçük gruplardan tüm topluma kadar, her büyüklükteki sosyal sistemlerde oluşan evrensel bir sorundur (Özmen vd., 2007: 23). Hem sosyal hem de örgütsel bağlamda dağıtım adaleti; görevler, mallar, hizmetler, fırsatlar, cezalar/ödülleri, roller, statüler, ücretler, terfiler,

vb. her türlü kazanımın kişiler arasındaki paylaşımını konu alan bir kavramdır (Cohen, 1987: 20).

Esas olarak dağıtım adaleti; örgütsel paylaşımların dağıtılması üzerine odaklandığı için belirli örgütsel çıktılara karşı geliştirilen bilişsel, davranışsal ve etkin tepkiler ile ilgilidir. Bu nedenle, belirli bir örgütsel çıktının veya uygulamanın adil olmadığı algısı oluştuğunda, çalışanların duyguları, örgütsel katkı ve kazanımlarına karşı geliştirilen bilişsel faaliyetleri ve performansları etkilenecektir (Dilek, 2004).

Dağıtım adaleti kavramının temeli, iş ve çalışma hayatındaki kişilerin, kişilerarası ilişkilerde zihinsel bir karşılaştırma yapma işlemlerine dayanmaktadır. Gerçekte, bu kavramın özünü oluşturan “adalet” ve “hakkaniyet” kavramları, Festinger’in “zihinsel uyumsuzluk” ile Homans’ın “dağıtımcı adalet” kavramlarından ortaya çıkmıştır. Festinger’in “zihinsel uyumsuzluk” kavramına göre kişiler, sahip oldukları algıları, inançları, kanaatleri ve bilgileri doğrultusunda hareket etme eğilimine sahiptirler. Kişiler, birçok iç ve dış etken grubunun katkısıyla bu zihinsel algıları ile uygun davranışta bulunuyorlarsa “zihinsel uyum” içerisindeydirler. Buna karşılık, kişiler iç ve dış birçok etken grubunun müdahaleleriyle mevcut zihinsel algılarıyla uyumsuz davranışlara yönelmek durumunda kalmışlarsa, bu durum bir “zihinsel uyumsuzluk” yaşamalarına yol açmaktadır. Bu psikolojik ve zihinsel hal ise kişilerde birtakım gerilim ve tatminsizlik duygularının oluşmasını tetiklemektedir (Eroğlu, 2007: 418). Çalışan, örgütte hak ettiğini düşündüğü ücreti alırsa zihinsel uyum yaşayacaktır. Aksi bir durum varsa, çalışan beklediği ücreti alamıyorsa, zihinsel uyumsuzluk durumu ortaya çıkacaktır. Beklenen durum ile fiilen alınan imkânların birbirinden farklılığı, çalışanın “adaletsizlik” algılamasına ve buna bağlı olarak tatminsizlik yaşanmasına neden olmaktadır.

Dağıtım adaleti kavramının ikinci önemli dayanağı, Homans’ın “dağıtımcı adalet” kavramıdır. Homans’a göre, “dağıtım adaleti”, çalışma hayatındaki ödül ve cezaların dağıtımının, liyakate dayalı bir hakkaniyet ölçüsü içerisinde yapılmasıdır. Homans, belirli bir iş ve örgütte çalışanların başka bir iş ve örgütte çalışanların aldıkları ödülleri ile kendi ödülleri arasında bir farklılık bulunduğunu algıladıkları zaman bir adaletsizlik ve buna bağlı bir tatminsizlikle karşılaşacaklarını kabul etmektedir. Homans, herhangi bir adaletsizliğe yol açmayacak olan hakkaniyetli bir dağılımı şu şekilde oranlamaktadır (Eroğlu, 2007: 419):

$$\text{Ödüller } A / \text{Yatırımlar } A = \text{Ödüller } B / (\text{Yatırımlar } B + \text{Maliyetler } B)$$

Homans'ın bu oranlamasında yer alan değişkenlerden ödüller, çalışanların örgütten kazandıkları ücret ve maaş, çalışma hakları, statü ve mevkiler, yetki ve terfiler gibi imkânlardır. Yatırımlar ise çalışanların emekleri, bedensel ve zihinsel yetenekleri, zamanları, yaş ve cinsiyetleri, kıdem ve tecrübeleri gibi çalışma hayatına ya da örgüte katkılardır. Maliyetler ise çalışma sırasında ve işin yerine getirilmesi sırasında, yıpranma, yorulma, sorumluluk, hastalık, tehlike ve benzeri olumsuz halleri anlatmaktadır (Eroğlu, 2007: 18-19). Bu formüle göre her çalışanın, kendi çalışma ortamında elde ettiği ödüllerin, o örgüte yapmış olduğu yatırımlar ve katlandığı maliyetlerin toplamından, yani katkılardan, daha fazla olması ya da en azından eşit olması beklenmektedir. Eğer, bu ödül/katkı oranının paydası olan “katkı” kısmı payından, yani “ödülden”, daha büyük ise bu durumda çalışan, sömürülüyor ve aldatılıyor demektir (Eroğlu, 2007: 68).

1975'ten önce adalet araştırmaları temel olarak dağıtım adaleti ile ilgili olmuştur. Bu bağlamda, kaynak tahsisi ve karar çıktılarının adilliği konusunda anlam çıkarmak dağıtım adaletini açıklamaktadır (Eker, 2006: 13). Dağıtım adaleti ile ilgili çoğu açıklama, kazanımların adilliğinin ekonomik ya da araçsal yönünü vurgulamıştır. Dağıtım adaletini “ekonomik kazanımlara gösterilen tepkiler” olarak görmek yanlış değil, ancak sınırlı bir bakış açısıdır. Örgütler, çalışanlarına ekonomik değer taşıyan kazanımlardan çok daha fazla sembolik değer taşıyan kazançlar dağıtmaktadır (Yürür, 2005: 99). Paylaşılan şeyler, yani “alınanlar” (receipts), elle tutulur mallar olabileceği gibi sosyal pozisyonlar, fırsatlar veya roller de olabilmektedir.

Dağıtım adaleti, Eşitlik Kuramı'na dayanmasına rağmen, bu adalet türüne yönelik araştırmalarının adaletsizliğin tüm şekillerini kapsayıp kapsamadığı açık değildir. Eşitlik Kuramı, adaletsizliği, çalışanların hak ettiklerinden daha azını aldığı olumsuz adaletsizlik ve hak ettiklerinden daha fazlasını aldıkları olumlu adaletsizlik olarak ayırmaktadır. Conlan (1993), Greenberg (1987), Stoffey ve Reilly (1997), Tyler (1989, 1994) gibi araştırmacılar, yaptıkları çalışmalarda bu saptamanın destekleyicisi olarak kazanımların düzeyinin dağıtım adaleti algısıyla olumlu bir ilişkiye sahip olduğunu saptamıştır. (Görgülüler, 2013:36)

Çalışanlar, olumlu kazanımlar ile adil kazanımları birbirine karıştırmaktadır. Adil işlemlerin etkinliğini inceleyen araştırmalar, kazanımların adilliğinden çok

olumluluğunu ölçmüşlerdir. Bir kazanımın adilliği, kazanımın tutarlılığı, haklılığı iken, olumluluk kişinin olumsuz bir sonuçtan çok olumlu bir sonucu elde etmesidir. (Eker, 2006:15)

Lerner, dağıtım uygulamalarını dört ayrı ilkeye dayandırarak gruplamıştır (Özen, 2003: 190-191). Bunlardan ilki rekabet ilkesidir ve dağıtımın kişilerin performansına göre yapılmasını öngörmektedir. İkinci ilke, eşitliktir ve buna göre dağıtım her koşulda eşit biçimde yapılmalıdır. Tanımlanan üçüncü ilke, eşit temelli paylaşım ilkesidir ve dağıtımın görece katkılara dayanarak yapılması gerektiğini ifade etmektedir. Son ilke olan Marksist adalet ilkesi ise dağıtımda kişilerin ihtiyaçlarının belirleyici kriter olması gerektiğini vurgulamaktadır (Özen, 2003: 190-191).

Dağıtım adaleti, kazanımların adil algılayışı ile ilgili olsa da örgütsel bağlamda önemli bir yeri vardır. Son yirmi yılda yapılan araştırmalar, adalet anlayışının bireysel tavırlarla güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir. Özellikle dağıtım adaletinin özel olayları (ücret tatmini, kişinin performansının ölçülmesiyle ilgili tatmin) etkilediği sonucu ileri sürülmektedir (Eroğlu, 2009: 71). Walster ve Berscheid (1978), örgütsel kazanımların (ücret seçimi, terfi kararları) algılanan adilliği ve bu adalet algılayışlarının iş kalitesi ve miktarı gibi birçok faktörle olan ilişkilerini incelemişlerdir. Kazanımlara odaklanılmasına bağlı olarak, dağıtım adaletinin davranışsal, belirli kazanımları kavramaya yönelik ve duygusal tepkiler gösterilmesiyle ilişkili olduğu saptanmıştır (Eker, 2006: 15).

Belirli bir kazanımın adaletsiz olarak algılanmasının örgütsel sonuçları arasında şunlar sayılabilir (Eker, 2006: 15);

- Bireyin performansının düşmesi (Greenberg, 1988; Pfeffer ve Langton, 1993),
- Bireyin vazgeçme davranışlarına girmesi (Pfeffer ve Davis-Blake, 1992; Schwarzwald, Kaslowsky ve Shalit, 1992)
- Bireyin çalışma arkadaşları ile daha az işbirliği yapması (Pfeffer ve Langton, 1993),
- Bireyin iş kalitesini azaltması (Cowherd ve Levino, 1992),
- Bireyin çatışmasına (Greenberg, 1990) ve stres yaşamasına (Zohar, 1995) neden olabilmektedir (Yürür, 2005: 99)

1.1.4.2. Prosedür Adaleti

Prosedür (işlemsel) adaleti, ücret, terfi, maddi olanaklar, çalışma şartları ve performans değerlemesi gibi unsurların belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan metot, prosedür ve politikaların adil olma derecesi olarak tanımlanmaktadır.

Prosedür adaleti, kararların alınmasında kullanılan en önemli araçların, yani prosedürlerin, adilliğine ilişkin bir kavramdır. Prosedürler, arzu edilen sonuca ulaşmak için kullanılan araçlardır ve arzu edilen bu sonuç, dağıtım adaletini mümkün olduğu kadar büyük oranda sağlamaktır. Fakat prosedürler kusursuz değildir. Bir prosedür, adil kazanımların elde edilmesini sağladığı sürece meşrudur (Folger, 1987: 148). Başka bir ifadeyle, kararların adilliğini konu alan dağıtım adaletinin tersine prosedür adaleti, bu kararlara neden olan süreçleri konu almaktadır.

Yakın süre öncesine kadar kazanımların dağıtımına ilişkin adalet (dağıtım adaleti), örgütsel adalet algılarının tek boyutu olarak algılanmıştır ve prosedür adaleti boyutu göz ardı edilmiştir (Eker, 2006: 17). Ancak daha sonraları yapılan araştırmalarla örgütsel adalet algısına, kazanımların türü ve miktarından bu kazanımların oluşturulması süreçlerine doğru gelişen bir yaklaşımla, kazanım odaklı geleneksel yaklaşımdan, adalet kavramına daha geniş ve prosedürel bir anlayış getiren prosedür adaleti kavramı ortaya çıkmaya başlamıştır (Yürür, 2008: 297).

Kazanımların elde edilmesinde izlenen işlemler her zaman önemli olmuştur ve bazı durumlarda algılanan örgütsel adaletin en önemli boyutu olarak ortaya çıkmıştır. Neyin adil olduğunu anlamak isteyen ve yargılayan insanlar, kendilerinin elde ettiği sonuçları başkalarının elde ettiği sonuçlarla kıyaslamaktadır. Fakat insanlar adaleti anlamak için kendilerini diğerleriyle iki farklı yolla kıyaslayarak yargılamaktadır. Bunlardan birincisi, kendilerinin ve diğerlerinin ödülleri hangi yolla elde ettiği, ikincisi ise kendilerine ve diğerlerine bu prosedürlerde hangi tarzla davranıldığıdır. Adaletin uygulanmasında “Neye Göre Kıyaslama?” sorusu karşımıza çıkmakta ve bu soru “Prosedür Adaleti”nde kendine cevap bulmaktadır (Greenberg vd., 2007: 25–26).

Prosedür adaleti ile ilgili en önemli çalışmalar Thibaut ve Walker tarafından gerçekleştirilmiştir (Alexander ve Ruderman, 1987: 179). Thibaut ve Walker (1975), hukuk alanındaki yasal prosedürlerin alınan kararların toplum tarafından kabulündeki

etkisi üzerinde çalışmışlardır (Greenberg, 1987: 14). Folger ve Greenberg (1985) ise prosedür adaleti kavramını örgütlere uyarlayan ilk araştırmacılar olmuştur (Folger ve Cropanzano, 1998). Bu araştırmacılara göre, prosedür adaletinin iki alt boyutu vardır (Özdevecioğlu, 2003: 79). Bunlardan birincisi, karar alma sürecinde kullanılan prosedürler ve uygulamaların yapısal özellikleriyle ilgilidir. Formel (biçimsel) prosedür olarak da adlandırılan bu boyut, kararlar alınmadan önce çalışanlara söz hakkı verilmesini, fikir ve görüşlerinin dinlenmesini kapsamaktadır. İkinci boyut ise karar alma sürecinde kullanılan politika ve uygulanma şekli ile ilgilidir (Görgülüler, 2013:38-39).

Leventhal'a göre, örgüt içinde adalet algılarını doğrudan etkileyecek 6 temel kural bulunmaktadır. Bu kurallar şunlardır (Görgülüler, 2013:38-39):

Tutarlılık: Dağıtımla ilgili alınacak kararların birbirleriyle tutarlı olmasıdır.
Önyargılı olmamak: Dağıtımda veya işlemden önce örgüt çalışanlarına önyargılı olmamaktır.

Doğruluk: Bilgilerin doğru olmasıdır.

Düzeltebilme: Alınan bazı kararlara çalışanların itiraz edebilmeleri veya o kararları düzeltebilme haklarının olmasıdır.

Temsilcilik: Çalışanları etkileyecek kararların alınmasında onlardan temsilciler seçilmesi ve sorulmasıyla ilgilidir.

Etik: Alınacak kararların, çalışanların etik değerleri ile aynı yönde olması gerektiğidir.

Bu kurallar bireyler tarafından prosedürlerin ne derece adaletli olduğu yargılamasında birer kriter olarak kullanılmaktadır (Masterson vd., 2002: 4). Mcfarlin ve Sweeney'e göre (1992), dağıtım adaletinin iki kişisel sonuç değişkeni olan ücret tatmini ve iş tatmini ile prosedür adaletinin iki örgütsel sonuç değişkeni olan örgütsel bağlılık ve astın yöneticiyi değerlendirmesi arasında güçlü bir ilişki vardır. Lind ve Tyler, prosedür adaletin özellikle örgüt ve otoriteler hakkındaki tutumlar üzerinde güçlü etkileri olduğu sonucuna varmışlardır (Eker, 2006: 21). Colquitt, Noe ve Jackson (2002), Mossholder, Bennet ve Martin (1998) yaptıkları

araştırmalarda, prosedür adaletinin çalışanların işteki davranışlarını olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir (Özdevecioğlu, 2003: 22).

Prosedür adaleti ile ilgili olumsuz algılamalar, çalışanların yöneticilerine ve örgütlerine duydukları bağlılığı azaltmakta, performanslarının düşmesine neden olmakta ve daha az örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri sonucunu doğurmaktadır. Çalışanlar kendilerine nasıl davranıldığı konusunda hassastırlar. Bu nedenle, kendilerini ifade etmelerine, prosedürlerle veya alınan kararlara ilgili düşüncelerinin açıklanmasına izin verilen çalışanların adalete ilişkin algılamalarının olumlu yönde değiştiği gözlemlenmiştir (Folger ve Cropanzano, 1998). Prosedür adaleti düşüncesi, hukuksal ilişkilerde kişilerin bireysel ve sübjektif durumlarını dikkate almadan herkesi eşit kabul etmektedir. Dolayısıyla yasa önünde eşitliği savunmaktadır.

Prosedür adaleti, kazanımların belirlenmesinde kullanılan yöntemlerin, mekanizmaların ve süreçlerin hakkaniyet ilkesine uygunluğudur. Bireylerin adalet algılamaları, yalnızca kazanımların niteliği ile ilgili değil, aynı zamanda bu kazanımların dağıtımına yönelik kararlara planlanmasında ve uygulanmasında kullanılan süreçlerin adil olup olmadığı ile de ilişkilidir. Hukuki olaylarda verilen hükümler ister olumlu ister olumsuz olsun, kullanılan prosedürlerin, anlaşmazlığın çözümünde kullanılan delillerin seçimi ve derlenmesi aşamasının kontrolünü içerdiği süreçte, alınan kararlara adil olarak algılanması bunun bir örneğidir (zen, 2003: 191).

Literatür incelendiğinde pek çok araştırmada (Folger, 1987: 144), ‘kararlara alınmasında kullanılan prosedürlerin adil olmadığına ilişkin algılamaların, kazanımların adilliliği ile ilgili algılamaları da etkilediği’ şeklinde sonuçlara varıldığı görülmektedir. Prosedür adaletinin, dağıtım adaletle ilgisi, örgütsel faydanın dağıtılması sırasında, adaletten uzaklaşılması durumunda, çalışanların dağıtım sisteminin işleyişini ve mantığını bilmeleri halinde, daha makul ve mantıklı tepkiler gösterecekleri düşüncesine dayanmaktadır (Dilek, 2004: 30).

Prosedür adaleti, yetkililerin karar verirken kullandıkları yöntemlerin, bir anlamda izledikleri işlemlerin adilliliğinin değerlendirilmesi üzerine odaklanmıştır. Yapılan araştırmalarda (Eker, 2006: 19), yöneticilere güven, iş tatmini, örgütsel bağlılık gibi örgütsel davranışların sürekli olarak prosedür adaleti ile ilgili olduğu saptanmıştır.

Bunun için yöneticiler, sadece kararlarından değil, aynı zamanda bu kararlara nasıl ulaştıkları konusunda da adil olmalıdırlar. Ayrıca, Ambrose (1991), Brockner ve Wiesenfield (1996), Cropanzano ve Folger (1989) ve Greenberg'in (1993) yaptıkları araştırmalar göstermektedir ki, çalışanlar adil olmayan bir kazanımla karşılaştıkları zaman prosedür adaletine karşı daha fazla duyarlı olmaya başlamaktadırlar (Eker, 2006: 19). Yüksek prosedür adaleti, adaletsiz dağıtımların davranışlar üzerindeki olumsuz etkilerini azaltacaktır. En olumsuz tepkiler ise dağıtım adaleti ve prosedür adaletin her ikisinin de düşük olduğu durumlarda ortaya çıkacaktır (Eker, 2006: 21). Çalışanların prosedür adaleti algısına etki eden üç temel faktörün varlığından söz edilmektedir (Dilek, 2004:30):

- Karar alma sürecinin tarafsızlığı,
- Karar alma yetkisine sahip olanlara duyulan güven,
- İlişkiler sisteminin saygı, güven, iyi niyet ve yardımlaşma düşüncesine dayalı olması.

Bir örgütte adaletin sağlanması için aşağıdaki hususların var olması gerekmektedir (Dilek, 2004: 30):

- Karar verme durumunda olacak kişilerin tarafsız bir biçimde belirlenmesi,
- Çalışanlara verilecek ücret, ödül, ikramiye ve sağlanacak diğer ödüllerin belirlenmesine temel oluşturacak ilkelerin açık bir biçimde belirlenmesi,
- Değerlendirme konumunda bulunan kişilerin, yetkilerini kötüye kullanmalarını engelleyecek güvencelerin olması,
- Alınan kararların denetlenmesine ve düzeltilmesine ilişkin mekanizmaların oluşturulmasıdır.

1.1.4.3 Etkileşim Adaleti

Etkileşim adaleti, kişilerarası ilişkilerin niteliğine işaret eden bir kavramdır ve prosedür adaleti ve dağıtım adaletinden bağımsız üçüncü bir adalet türü olarak tanımlanmıştır (Folger ve Cropanzano, 1998). Etkileşim adaletine göre; çalışanın adalet yargıları, bir prosedürün uygulanması esnasında kişilerarası davranışların kalitesine dayanmaktadır (Masterson vd., 2002: 4).

Bies ve Moag (1986) çalışanların örgüt yöneticilerinin kendilerine tam bilgiler sundukları ve verdikleri kararlar için haklı nedenler gösterdikleri takdirde kendilerine adil davranıldığına inandıklarını ileri sürmüştür (Beugre, 2002: 195). Greenberg (1990b: 411), etkileşim adaletinin, prosedür adaletinin tamamlayıcısı olduğunu belirtmiştir. Ona göre, prosedür adaletine ilişkin algılamalar, kazanımların dağıtımında veya anlaşmazlıkların çözümünde kullanılan biçimsel prosedürlere başka faktörlerden de etkilenmektedir. Prosedür adaleti ile ilgili yargıları belirleyen iki önemli faktör vardır (Greenberg, 1990). Bunlardan ilki, karar alıcının kararlardan etkilenen kişilere karşı tavırlarıdır. Kişiler kendilerine gösterilen tavırları örgüt içi adaletin göstergesi olarak algılamaktadırlar. Bies (1986), lisansüstü öğrenciler arasında yaptığı bir araştırmada (İşbaşı, 2000: 53), onlardan kurum içi adaletle ilgili kriterlerini sıralamalarını istemiştir. Elde ettiği bulgular, dürüstlük, nezaket, düzenli bilgi alışverişinde bulunma, kişi haklarına saygı gösterme ve birbirini dinleme gibi kişilerarası tavırların biçimsel prosedürlere oranla daha fazla önem verilen kriterler olduğunu ortaya koymaktadır. Folger ve Cropanzano (1998: 48) ise kişilerarası tavırların moral ve etik değerler üzerine kurulması gerektiğini belirtmişler ve bu nitelikte tavırların karşılıklı duyarlılığı (interpersonal sensitivity) beraberinde getireceğini ifade etmişlerdir. Kısaca, kişilerarası davranışların niteliği, örgüt içi adaletle ilgili değerlendirmeleri etkileyen önemli bir unsurdur (İşbaşı, 2000: 53).

Bies'in araştırması, örgütlerdeki adalet dinamiklerinin zenginliğini ortaya çıkarmak için adaletsizliğe yol açan olayları da anlamak gerektiği üzerine yoğunlaşmıştır. Bies, adaletsizliğe yol açan olayları da anlamak gerektiğini ifade ederken, bunları dört ayrı kategoriye ayırmaktadır. Bu kategoriler (Ateş, 2004: 26); onur kırıcı yargılar, aldatma (hile), özel hayata saldırı ve kabalıktır. Kişilerarası davranış ilişkilerinde bu kategoriye giren davranışların yaşanması, olayların adaletsiz olarak algılanmasına neden olmaktadır. Sonuç olarak, etkileşim adaleti ile ilgili yapılan araştırmaların sayısının artması ve elde edilen bulguların teoriyi desteklemesi, etkileşim adaletinin literatürdeki yerini sağlamlaştırmasına neden olmaktadır (Ateş, 2004: 26).

Folger ve Cropanzano da (1998) etkileşim adaletini, “meşrulaştırma/ kabul ettirme” ve “kişilerarası tavırlar” kategorilerine ayırarak incelemişlerdir. Onlara göre, kararlara ilişkin açıklamalar, prosedürlerin tam olarak meşrulaştırılmasını sağlayacaktır. Kısaca, etkileşim adaleti, alınan kararların dayandığı nedenlerin açıklanması ve bu amaçlarla samimi ve dürüst bir iletişim kurulması bakımından

prosedür adaletine ilişkin algılamaları olumlu yönde etkilemektedir (Özen, 2002: 114).

Kişilerarası etkileşim adaleti, çalışanlarla yöneticiler arasındaki iletişimdeki adalet algılaması ile ilgilidir. Bu adalet türü, dağıtım kararlarından etkilenecek çalışanlar ile dağıtım kaynağı arasındaki etkileşim ile ilgilidir. Bir başka tanımla, karar alındığında bunun çalışanlara nasıl söylendiği veya söyleneceği ile ilgili adalet algılamasıdır (Özdevecioğlu, 2003: 79). Adaletin kaynağı ve alıcısı arasındaki iletişim sürecinde nezaket, dürüstlük ve saygı gibi yönleri esas almaktadır (Özmen vd., 2007: 22). Baron ve Beugre, insanlara nezaket ve saygı çerçevesinde davranılması gerektiğini ileri sürerek, bunun tersi şekilde davranılmasının örgütte hırsızlık, saldırganlık, sabotaj ve misilleme gibi anti-sosyal davranışların ortaya çıkmasına ortam hazırlayacağını belirtmişlerdir (Beugre ve Baron, 2001: 328 akt. Görgülüler, 2013: 44).

Etkileşim adaleti algısının başka bir boyutu alınan karara yeterli ve geçerli gerekçelerin verilmesidir. Araştırmalar (Dilek, 2004), alınan bir karar çalışanların çıkarları aleyhine de olsa eğer kararın dayandığı gerekçeler açıklanabiliyorsa, çalışanların karar verme sürecini daha adil algıladıklarını ortaya çıkarmıştır. Etkileşim adaletinin bu boyutu bazı yazarlar tarafından “bilgilenmeye dayalı adalet algısı” (informational justice) olarak da isimlendirilmektedir (Shapiro vd., 1994).

Folger ve Cropanzano (1998) kişilerarası tavırların moral ve etik değerler üzerine kurulması gerektiğini belirtmişler ve bu nitelikte tavırların karşılıklı duyarlılığı beraberinde getireceğini ifade etmişlerdir (Sayın, 2009: 13).

1.1.4.4. Kişilerarası Adalet

Örgütsel adaletin bu boyutu etkileşim adaletine dayanmaktadır. Etkileşim adaleti aslında prosedür adaletinin bir uzantısı olarak gelişmiştir ve karar verme süreci, uygulama ve iletişim boyutu ile ilgili konuları içermektedir (Folger ve Cropanzano, 1998). Wendorf ve Alexander (2001) etkileşim adaleti ile ilgili olarak dürüstlük, saygı, nezaket ve alınan kararlar için geçerli nedenlerin olması gerektiğini öne sürmüşlerdir.

Coulquitt’e (2001) göre, kişilerarası adalet; yöneticinin çalışanlarla doğru ve açık iletişim kurmasını, rencide etmeyecek biçimde davranmasını, onlara karşı saygılı

olmasını, uygun olmayan, önyargılı ve özel sorunlardan kaçınmasını, kararlar hakkında bilgi vermesini ve doyurucu açıklamalar yapmasını içermektedir (Coulquitt vd., 2001).

Çalışanlar, prosedürlerin uygulanması sürecinde kendileriyle iletişim kurulması ve kararların açıklanması konusunda duyarlıdırlar ve bu iletişimin samimiyet ve saygıya dayanması gibi normatif beklentiler içerisindedirler (Özen, 2002: 115). Bu bağlamda, yöneticilerin çalışanlarına saygı ve nezaket gösterme konularına daha fazla önem vermeleri gerekmektedir. Örneğin, Biess ve Moag (1986) yaptıkları bir araştırmada (Eker, 2006: 23), yetkililerin çalışanlara karşı çok yakından ve ilgili davrandıkları zaman, olumsuz bir kazanımın dahi, onlar tarafından adil olarak algılanabileceğini saptamıştır.

1.1.4.5. Bilgisel Adalet

Bilgisel adalet ücret, terfi, maddi olanaklar, çalışma şartları ve performans değerlemesi gibi unsurların belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan yöntem, prosedür ve politikalar hakkında çalışanlara örgüt yönetimince düzenli bilgiler verilmesi anlamına gelmektedir. Bunun yanı sıra, sosyal ve özlük hakları konusunda da yöneticilerin astların bilgilendirmeleri, onların çıkarlarını korumaya çalışmaları ve bilgi edinme haklarına saygı duymaları gibi anlamlarda da kullanılmaktadır (Coulquitt, 2001). Sonuçlar kadar, izlenen yollar hakkında bilgi sağlanmasının, çalışanların verilen kararlara ve örgüte karşı oluşan davranışları üzerinde büyük etkisi vardır.

Örgüt içinde uygulanan prosedürler ve elde edilen kazanımlarla ilgili doğru bilgilendirme, çalışanlar üzerinde, gelecekteki prosedürlerin ve kazanımların da adil olacağı yönünde bir inancın oluşmasını sağlayacak ve uzun vadede çalışanların iş tatmini, işten ayrılma niyetleri üzerinde olumlu etkiler yaratarak, örgütsel güveninin gelişmesine önemli katkılar sağlayacaktır (Eroğlu, 2009: 79).

Yapılan araştırmalar (Saunders ve Thornhill, 2004 akt. Görgülüler, 2013:45); yönetim tarafından alınan kararlara yönelik bilgilerin çalışanlara aktarılmasının, çalışanlarda bu kararların adil olduğuna ilişkin duyguların gelişimine neden olduğunu, hatta yeterli ve nazik bir şekilde nedenleri açıklandığında hoşlarına gitmeyen kararları dahi kabul edebildiklerini göstermektedir. Ayrıca bu

bilgilendirme, çalışanın örgüte olan güvenini olumlu Şekilde etkilemektedir. Dolayısıyla burada örgüt yönetimine düşen görev, örgüt içerisinde etkin bir iletişim sistemi oluşturmak ve çalışanları düzenli olarak örgüt stratejileri ve prosedürleri hakkında bilgilendirmektir (Görgülüler, 2013: 46).

Sonuç olarak, bir örgütün insan kaynakları verimliliğini artırmaya ve maliyetine yönelik geliştirilen prosedürlerin çalışanlara sunulması, hem adil davranıldığına ilişkin duyguların gelişimi açısından hem de hedeflenen çıktılara ulaşma açısından son derece önemlidir (Görgülüler, 2013: 46).

1.2. ÖRGÜTSEL BAğLILIK KAVRAMI

Bağlılık terimi, anlamı *birleştirmek* olan Latince bir kökten türemiştir. Webster sözlüğü, bağlılığı mecbur olma ya da duygusal olarak harekete geçirme hali olarak tanımlamaktadır. Bağlılığa sahip insanlar, kendilerini bir Őeye ait hissederler ve bu bağı sürdürmek için motive olurlar. (Doğan, 2013)

William Whyte, 1956 yılında yayınladığı “*rgt İnsanı*” adlı önemli eserinde, aşırı bağlılığın tehlikelerini belirtmiş ve örgüt insanını, sadece örgüt için çalışmakla kalmayıp aynı zamanda ona ait olan bir kişi olarak tanımlamıştır. Buna göre; örgütte çalışanlar grubun yaratıcılık kaynağıdırlar ve aidiyet duygusunun bireyin nihai ihtiyaı olduğuna inanmaktadırlar Whyte’in bu eserinden sonra bağlılık konusu geniş bir Şekilde incelenmiştir. Bu incelemelerin çoğu, yüksek seviyede bağlılığın örgütler için yararlı bir durum olduğu varsayımına dayanmaktadır (Doğan, 2013).

Çalışanların bağlılıkları ile iş yerindeki verimlilikleri ve işyerinden ayrılma niyetleri ilişkisine yönelik yapılan araştırmaların çoğunda örgütsel bağlılık, ilk olarak, Mowday, Steers ve Porter’in (1979) ortaya koyduğu duygusal bağlılık olarak tanımlanmış ve çalışanların örgütlerin değerlerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda bağlılık hissettikleri görüşü ileri srlmştir. Diğer araştırmalarda ise, örgütsel bağlılık çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımların sonucunda gelişen bir kavram olarak tanımlanmıştır. 1984 yılında Meyer ve Allen, bu iki tip bağlılığı kapsan bir model ortaya çıkarmışlardır. Birinci tip bağlılığı, duygusal bağlılık; ikinci tip bağlılığı ise devam bağlılığı olarak tanımlamışlardır. Daha sonra bu modelde, ilk olarak Weiner ve Vardi’nin önerdiği normatif veya ahlaki bağlılık olarak tanımlanan

üçüncü bir boyut eklemişlerdir. Normatif bağlılık, kişinin örgütte çalışmayı bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağlılık göstermenin doğru olduğunu hissetmesiyle oluşmaktadır. (Doğan, 2013)

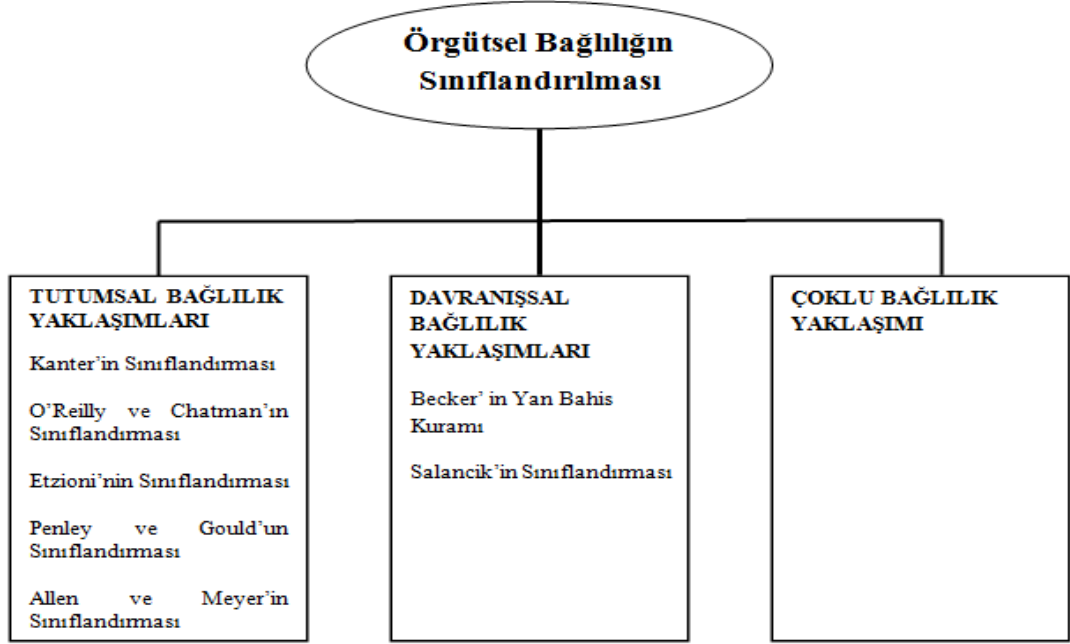
Bağlılık kavramı çeşitli farklı tanımlamalar ile farklı disiplinlerde yer alan araştırmacılar tarafından açıklanmaya çalışılmıştır. Tablo 1.2’ de bağlılığın çeşitli tanımları yer almaktadır. Meyer ve Allen, çeşitli tanımların üç grupta toplanabileceğini ifade etmişlerdir. Buna göre bağlılık; örgüte karşı duygusal bir yönelim, örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olma ve örgütte kalmayı sağlayan manevi bir mecburiyet olarak görülebilir.

Tablo 1. 2. Örgütsel Bağlılık Tanımları **Kaynak:** John. Meyer, Natalie J. Allen, *Commitment in the Workplace Theory Research and Application*, Thousand Oaks, CA., Sage Publications, 1997, p.12. Aktaran; Ebru Ş. Doğan, *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2013, s.67.

Duygusal Yönelim
Bir bireyin duygusal varlığının kuruma bağlanmasıdır. (Kanter, 1968)
Kişinin kimliğini örgüte bağlan bir tavur ya da örgüte doğru bir yöneliştir. (Sheldon, 1971)
Örgütün ve bireyin amaçlarını birbirleriyle bütünleştiren veya uyumlu hale getiren süreçtir. (Hall, Schneider, Nygren, 1970)
Örgütün amaçlarına ve değerlerine, kişinin amaçlarla ve değerlerle ilgili rolüne ve bizzat örgütün kendisine, pür,arçasal değerinden ayrı olarak duygusal bağlılık gösterilmesidir. (Buchanan, 1974)
Bir bireyin kendisini bir örgütle güçlü bir şekilde tanımlaması ve örgütün meselelerine dahil olmasıdır. (Mowday, Porter, Steers, 1982)
Maliyete Dayalı
Örgüte katılıma devam etmenin getirdiği mali kazanç ve örgütü terk etmenin ortaya çıkardığı maliyettir. (Kanter, 1968)
Bir kişi birbiriyle ilgisiz menfaatlerini tutarlı bir faaliyet çizgisiyle ilişkilendirdiğinde bağlılık ortaya çıkar. (Becker, 1960)
Zaman içinde bireysel çizgi, örgütsel işlemlerin ve değişikliklerin bir sonucu olarak ortaya çıkan yapısal bir olgudur. (Hrebiniak, Alutto, 1972)
Zorunluluk ve Manevi Sorumluluk
Bağlılık davranışları, bağlılığın hedefi ile ilgili resmi ve/veya normatif beklentileri aşan, sosyal olarak kabul edilmiş davranışlardır. (Wiener, Gechman, 1977)
Örgütsel hedef ve çıkarılara uygun tarzda hareket etmeye yönelik içselleştirilmiş normatif baskıların bütünüdür. (Wiener, 1982)
Bağlılık duyan çalışan, yıllar içinde firmanın kendisine ne derece statü iyileştirmesi ya da tatmin verdiğine bakmaksızın, şirket içinde kalmanın ahlaki bakımdan doğru olduğunu düşünür. (Marsh, Mannari, 1977)

1.2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI

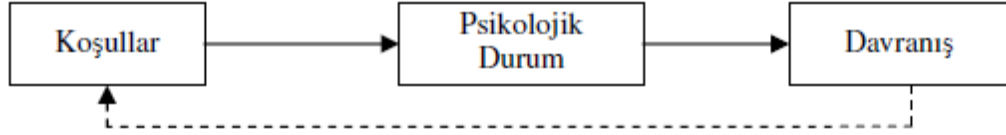
Örgütsel bağlılık konusuna ilişkin olarak, çok sayıda araştırmacı farklı yaklaşımlarda bulunmuştur. Yapılan bu araştırmalar kapsamında, Şekil 1.1.'de görüldüğü gibi, örgütsel bağlılık; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık yaklaşımları olmak üzere üç ana grupta incelenmiştir.



Şekil 1.1: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

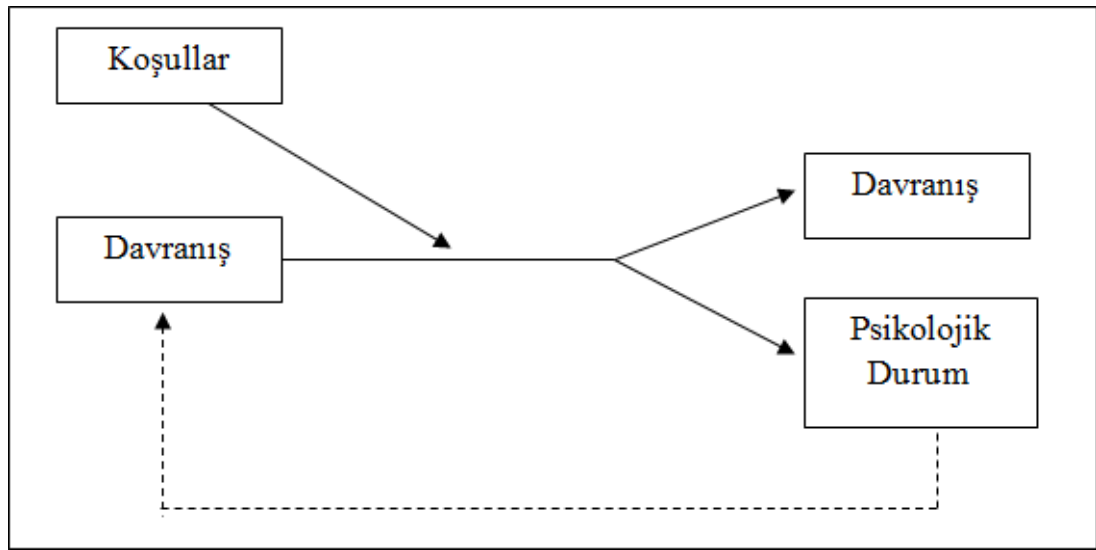
Mowday, Porter ve Steers (1982), tutumsal ve davranışsal bağlılık arasındaki farkları, örgütsel bağlılık literatüründe açık bir şekilde ortaya koymuşlar ve bu iki yaklaşımla ilgili şu tanımları yapmışlardır;

- *Tutumsal Bağlılık*; Şekil 1.2'de gösterildiği gibi, insanların örgütle olan ilişkilerini düşüncelerini sağlayan süreç üzerine odaklanır. Birçok bakımdan bu, bireylerin ne derece kendi değer ve hedeflerinin örgütünkilerle uyumlu olduğunu saptadığı bir düşünce yapısı olarak görülebilir.



Şekil 1.2: Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı. **Kaynak:** John P. Meyer ve Natalie J. Allen (1991). “A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment”, HRM Review, 1(1),s.63.

- *Davranışsal Bağlılık*; bireylerin belirli bir örgüte kenetlendiği ve problemi nasıl ele aldığını gösteren süreç ile ilgilidir.



Şekil 1.3: Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Bakış Açısı. **Kaynak:** John P. Meyer ve Natalie J. Allen (1991). “A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment”, HRM Review, 1(1),s.63.

Şekil 1.3’de görüleceği üzere, çalışanın davranışları, bazı koşullar nedeniyle sürekli hale gelmekte ve psikolojik bakımdan çalışanı örgüte bağımlı hale getirmektedir. Çalışanın içinde bulunduğu bu psikolojik durum geri besleme etkisi yaratarak çalışanın örgüte bağlılığını güçlendirmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 42).

Davranışsal ve tutumsal yaklaşımlar arasındaki fark, her biriyle ilgili araştırma geleneklerine de açık bir şekilde yansımaktadır. Tutumsal yaklaşımda, araştırmalar büyük ölçüde bağlılığın gelişimine katkıda bulunan koşulların tanımına ve bağlılığın davranışsal sonuçlarına yönlendirilmektedir. Davranışsal yaklaşımda ise araştırmalar, esas olarak bir davranışın bir kere sergilendikten sonra tekrarlama eğilimi gösterdiği koşulları tanımlama yanında, bu davranışın tutum üzerindeki değişikliğinin etkilerine de odaklanmaktadır. (Meyer ve Allen, 1991: 62).

1.2.1.1. Tutumsal Bağlılık Kuramları

Tutumsal bağlılık çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerine odaklanmaktadır. Bu bağlılık türünde, çalışanın kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle uyum göstermesi gerekmektedir (Meyer ve Allen, 1997: 9). Buchanan'a (Morris ve Sherman, 1981: 512-526 akt. Gögülıluler, 2013) göre tutumsal bağlılık üç bileşenli bir oryantasyondur.

Bu bileşenler:

- Örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşme,
- İşle ilgili faaliyetlere yüksek katılım,
- Örgüte sadakatle bağlanmadır.

Çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerine odaklanan tutumsal bağlılık, örgüt ile özdeşleşme, örgüte katılım ve sadakat hissine yol açan bir oryantasyon olarak nitelendirilmekte ve böylece yüksek iş performansı, düşük düzeyde devamsızlık ve işten ayrılma gibi olumlu davranışlarla sonuçlanmaktadır (Clifford, 1989: 144 akt. Kök, 2006: 298).

Genellikle bu tür bir bağlılık, çalışanların örgütle bütünleşmesinin ve örgüte katılımının gücü olarak ifade edilmektedir. Bu ifadenin üç önemli unsuru bulunmaktadır (Gül, 2002: 41):

- Örgütün amaç ve değerlerine duyulan güçlü bir inanç ve kabullenme,
- Örgüt yararına daha fazla çaba sarf etmeye gönüllü olma,
- Örgüt üyeliğini sürdürme arzusu,
- Örgütle özdeşleşme, örgüt ile çalışanın amaç ve değerlerinin zaman içerisinde uyuşması ve bütünleşmesi sürecidir.

Örgüt amaç ve değerleriyle özdeşleşme, işle ilgili faaliyetlere yüksek katılım ve örgüte sadakatle bağlanma gibi üç bileşene sahip olduğu belirtilen tutumsal bağlılığın davranışsal sonuçları da bağlılığın kalıcılığını veya değişimini sağlayan koşullara etkide bulunacaktır (Boylu vd., 2007: 56). Bu bölümde tutumsal bağlılık yaklaşımlarına kısaca yer verilecektir.

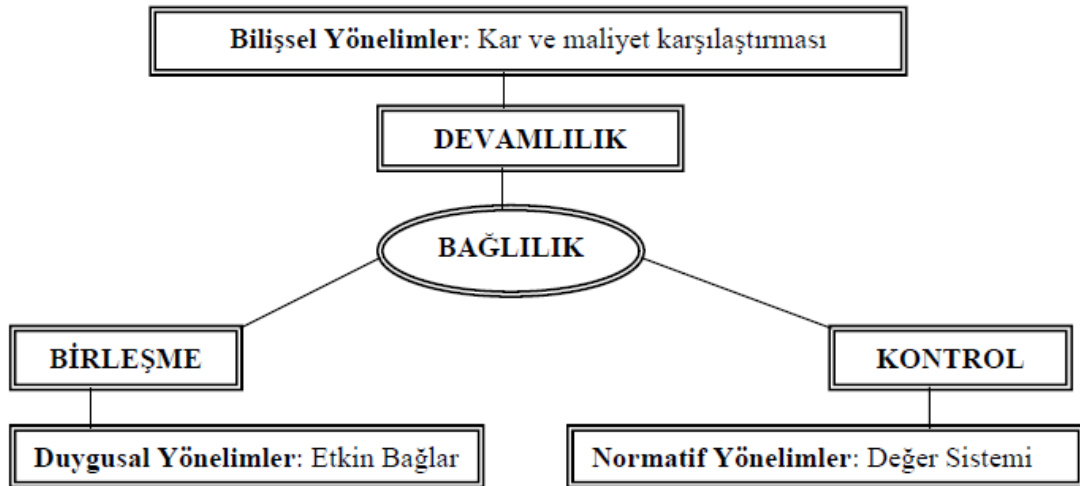
1.2.1.1.1. Kanter'in Sınıflandırması

Bu görüşün temelini bağlılığı kişilerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sistemlere vermeye istekli olmaları, istek ve gereksinimlerini tatmin edecek sosyal ilişkilere kişiliklerini iliştiirmeleri olarak tanımlayan Kanter'in (1968) (İlsev,1997: 8) ve bağlılığı kişinin örgüt, amaç ve değerlerine, örgütün amaçlarıyla ilgili rollerine, partizanca bir duyguyla bağlanma diye tanımlayan Buchanan'ın (1974) çalışmaları oluşturmuştur (Dilek, 2004: 41). Kanter'e göre bağlılık üç ana şekilden oluşmaktadır (1968:500 akt. İlsev, 1997: 9) Bunlar, Şekil 3.4'de görülen, devama yönelik bağlılık, birleşme bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır. (akt. Eğilmezkol, 2011: 38)

Devama yönelik bağlılıkta; örgütlerine kişisel yatırımlar yaptıkları için üyelerin örgütten ayrılmaları maliyetli ve zor olmaktadır. Birey örgütü adına çok fedakarlık yaptığı için üyeliğini sürdürmek zorunda kalmaktadır (Dilek, 2004: 45).

Birleşme bağlılığı kişinin bir gruba ya da gruptaki ilişkilere bağlılığıdır. Grubun her üyesi ile ilgilenmek, ilişkide bulunmak ve gruba ait olduğunu hissetmek kişiye duygusal açıdan bir tatmin sağlayacaktır (İlsev, 1997: 10).

Kontrol bağlılığı; üyelerin davranışlarını istenilen yönde şekillendirmek için örgüt üyelerinin örgüt normlarına bağlanmasıdır. Kontrol bağlılığı, üyelerin örgütün değerleri ve normlarının uygun davranışlar için önemli bir kılavuz olduklarını düşündüklerinde var olmaktadır (Gündoğan, 2009: 45).



Şekil 1.4: Kanter'in Tutumsal Bağlılık Sınıflandırması **Kaynak** : Kanter ve Jian, 1968: 1

Kanter'in geliştirdiği, Şekil 1.4'de gösterilen bu  bağlılık türünün birbirinden farklı sonuçları bulunmaktadır (Erdoğan, 2010). Devama yönelik bağlılığın hakim olduğu örgütlerde üyelerin örgütte kalma ihtimalleri daha yüksektir. Kenetlenme bağlılığının yüksek olduğu örgütlerde ise örgütün dışarıdan gelebilecek tehdit ve tehlikelere karşı kendisini savunma gücü daha yüksek olmaktadır. Son olarak kontrol bağlılığının bulunduğu örgütlerde üyeler, kendi değer ve normlarıyla örgütün değer ve normlarını uyum içerisinde bulmaktadır. Bağlılık türlerinin böyle farklı sonuçları bulunmasına rağmen Kanter'e göre örgütlerin bağlılıklarını sağlamak için her  yaklaşımı birarada kullanmaları gerekmektedir (Erdoğan, 2010).

1.2.1.1.2. O'Reilly ve Chatman'in Sınıflandırması

Örgütsel bağlılık, O'Reilly ve Chatman tarafından çalışanın örgüte olan psikolojik bağlılığı olarak ifade edilmektedir. Bu bağlılık; işe sarılma duygusunu, sadakati ve örgütün değerlerine inancı kapsamaktadır. Bu çerçevede örgüte psikolojik bağlılık, üç boyutta ele alınmıştır. Bu boyutlar (Bayram, 2005: 130); uyum, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığıdır.

O'Reilly ve Chatman, rgtsel bağlılığa birbirinden farklı birçok yaklaşım olmasına karşın, bu yaklaşımların ortak noktasının çalışanın örgüte psikolojik olarak bağlanması olduğunu belirtmektedir. Onlara göre, örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmalarda bir fikir birliğine varılamamasının nedeni, bağlılığı oluşturan etmenler ile bağlılığın sonuçlarının yanı sıra, örgüt ile çalışan arasındaki psikolojik bağın temellerinin kesin olarak belirlenememesidir (Samadov, 2006: 79).

1.2.1.1.2.1. Uyum Bağlılığı

Sosyal etki sonucu meydana gelen uyum davranışı, çalışanların benzerliğini ve dolayısıyla sosyal davranış düzenliliğini yaratmaktadır. Sosyal davranışın düzenli olması sonucunda, çalışanlar başkalarının davranışını önceden tahmin edebilirler ve kendi davranışlarını ona göre ayarlayabilirler. Bu Şekilde ele alındığında, uyum davranışının örgütler için zorunlu olduğu ortadadır. Uyum davranışı öğrenme sonucu ortaya çıkabileceği gibi diğer insanların davranışlarına güvenip, bu davranışın gerçeği yansıttığına inanarak kişinin diğer insanları rehber edinmesi sonucu da oluşabilir (Kağıtcıbaşı, 1988: 52-53).

Uyum, bir standardın veya normun var olduğuna ve belli davranışların bunlara göre değerlendirildiğine işaret etmektedir. Bir çalışanın yalnızca bir davranışıyla ilgili standarda ya da norma göre uyum davranışı gösterdiği söylenebilir. Üstelik uyum, yalnızca söz konusu davranışta bulunan kişi bu norma sahip olan bir örgüte katıldığında anlam ifade etmektedir (Şerif, 1996: 242). Başarılı bir ilişkide hem örgüt hem de çalışan birbirlerinin isteklerini yerine getirirler. Böyle bir tutum örgüt içinde yeni bir dengenin oluşmasına yol açmaktadır.

Yeni çalışanın örgüt yönünden gücü en önemli etkidir. Yeni çalışan ne derece güçlü ise ve bu gücünü ne derece kuvvetle uyguluyorsa, örgüt o derece değişiklik yapmak ve uyum sağlamak zorunda kalabilir. Çalışan ne derece güçsüz ve gücünü uygulama oranı ne derece düşük ise örgütün isteklerine o derece uymak zorunda kalacağı kabul edilmektedir. Ancak örgütsel ve bireysel uyum sadece yeni çalışanların örgütlere katılmasıyla ortaya çıkan bir konu değildir. Çalışanların veya grupların sahip olduğu güç oranında bir değişiklik ortaya çıktığında, örgütsel veya bireysel uyum söz konusu olabilmektedir (Baykal, 1981: 27).

Uyum davranışını etkileyen dört temel faktör bulunmaktadır. Bu faktörler (Kağıtçıbaşı, 1988: 62-67):

- **Grubun Büyüklüğü:** Büyük grupların bireyi uyum davranışına itici gücünün daha fazla olduğu bilinmektedir. Özellikle grubun zorlaması ya da uyum göstermeme davranışının cezalandırılabilmesi söz konusu olduğunda, bu ilişkinin daha da belirgin olduğu düşünülebilir.
- **Grubun Söz Birliği:** Asch'ın konuya ilişkin araştırmasında, sonucu en çok etkileyen durumsal faktörün örgütteki bireylerin söz birliği etmesi olduğu görülmüştür. Bundan dolayı örgütteki çalışanların sayısından ziyade, hepsinin aynı fikirde olmasının uyum davranışını etkilemedeki önemi üzerinde durulmuştur.
- **Mevki ve Saygınlık:** Uyum davranışını meydana getiren kişi veya grubun, algılanan mevkii ne kadar yüksekse çalışanlarda meydana getirdiği uyum davranışı da o kadar fazla olmaktadır.
- **Yüz Yüze Olmak:** Yüz yüze sosyal ilişkilerdeki etkileme ve bunun sonucu olan uyum davranışının daha kuvvetli olduğu ileri sürülmektedir. Uyum davranışını etkileyen diğer faktörler de şunlardır (Barlı, 2007: 49-59): Grubun

uzmanlık derecesi, sosyal kaytarma, azınlık etkisi, grup kutuplaşması, ters düşme korkusu, ortamın belirsizliği, bireyin kişilik özellikleri, ödül, ceza ve tehditler.

1.2.1.1.2.2. Özdeşleşme

Örgütsel bağlılığın ikinci boyutu, çalışanın örgütün bir parçası olarak kalma isteğine dayanır. Çalışan diğerleriyle yakın ilişkiler içine girmektedir. Böylece çalışanlar, tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek ve tatmin sağlamak için diğer çalışan ve gruplarla ilişkilendirdiğinde özdeşleşme meydana gelmektedir. Bu süreçte çalışan, birisinin ya da bir grubun fikrine, ona benzeyebilmek için uymaktadır. Özdeşleşme sonucu meydana gelen uyum davranışının temelinde, uyum sağlanan kişinin cazibesi ve değeri vardır. Bu değer kaybolursa, uyma davranışı da ortadan kalkacaktır (Kağıtçıbaşı, 1988: 69).

1.2.1.1.2.3. İçselleştirme

Uyum davranışını ortaya çıkaran diğer bir mekanizma olarak belirlenen içselleştirme, kişisel ve örgütsel değerler arasındaki benzeşmeye dayanmaktadır. Bu süreçte uyma davranışı gerçek bir tutum değişmesini yansıtabileceği gibi sadece çalışanın grubun düşüncelerini kabul etmiş gibi görünmesinin bir sonucu da olabilmektedir (Aydın, 1989: 285).

Çalışan bir kurala ya da görüşe onun gerçekten doğru olduğuna inandığı için uymaktadır. Burada içselleştirilen düşüncenin sahibi konumundaki çalışanın fikri, uyan için inanılan bir fikirdir (Kağıtçıbaşı, 1988: 70).

1.2.1.1.3. Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni, çalışanlar üzerindeki güç veya yetkilerini, çalışanın örgüte yaklaşmasından kaynaklandığını ileri sürmektedir (Çakır, 2001: 51). Etzioni'ye göre, örgütün çalışanlar üzerindeki *otoritesi ve gücü* örgütsel bağlılığın temel nedenidir. Etzioni örgütsel bağlılığı, üyelerin örgüte yakınlaşmaları açısından üçe ayırmaktadır. Bunlar; ahlaki açıdan yakınlaşma, çıkara dayalı yakınlaşma ve yabancılaştırıcı yakınlaşmadır (Balay, 2000: 15).

Yabancılaştırıcı bağlılık, bireysel davranışların ciddi şekilde sınırlandırıldığı durumlarda bulunan, örgüte olumsuz bir yönelişi temsil etmektedir. Bu bağlılık türü çalışmada, örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman meydana gelmektedir. Ayrıca yabancılaştırıcı bağlılıkta çalışan, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına rağmen, örgütte kalmaya zorlanmaktadır (Balay, 2000: 19–20; Çulha, 2008: 80). Çıkara dayalı bağlılık, örgüt ile üyeleri arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. Çalışanlar, örgütlerine katkıları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadırlar (Bayram, 2005: 130). Ahlaki açıdan bağlılığa göre örgütle daha az yoğun bir ilişkiyi yansıtmaktadır. Bu bağlılık türünde çalışanlar bağlılık düzeylerini, güdülerini karşılayacak şekilde ayarlamaktadırlar (Akın, 2010: 61).

Ahlaki (moral) bağlılık, örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. Çalışanlar, toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanmaktadır (Akın, 2010: 61).

Etzioni'nin örgütsel bağlılığı üçe ayırması, örgütsel direktiflere ne şekilde uyumlu davranıldığı ile ilişkilendirilmiştir. Ancak olumsuz duyguların beslendiği, bir zorlamanın olduğu durumlarda gerçek bir bağlılıktan söz etmenin ne denli doğru olduğu tartışmalıdır. Çünkü bağlılık, bireylerin örgütsel veya bireysel bazı faktörlerle örgütlerine olumlu bakış açısıyla yaklaşmalarının bir sonucudur (Çakır, 2001: 51).

Etzioni 'gücü', kişileri, örgütsel normlara ve beklentilere uygun tutum ve davranışlar sergilemeye sevk eden bir unsur olarak görmektedir. Güç başkalarını etkileyebilme yeteneğidir. Başka bir ifadeyle güç, bir kimsenin başkalarını, kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneğidir. Dolayısıyla güç, kişilerarası ilişkileri ifade etmektedir. Sosyal hayatın bütün yönlerini kaplamış bulunan güç, ortak hedeflerin başarılabilmesi için bireysel faaliyetlerin uyumu ve koordinasyonu açısından gerekli bir kaynak niteliğindedir. Aynı zamanda güç, hem sosyal örgütlerin realizasyonunda bireysel ve grupsal tercihlerin dönüşümünün gerçekleştirilmesine, hem de bireylerin ve grupların insan ilişkilerindeki kabiliyetlerine önemli bir dayanaktır. Gücün bu anlamdaki önemli özelliklerinden birisi de tutum, davranış ve motivasyon gibi süreçlere destek vermesidir (Zanden, 1993: 233).

Etzioni üç tür gücün varlığını ortaya koymaktadır. Bu güç türleri; cezalandırma gücü, ödüllendirici güç ve sembolik güçtür. Ancak gücün kaynakları konusunda başka sınıflandırmalar da yapılmıştır. Bu sınıflamaya göre kişileri örgütsel normlara ve beklentilere uygun tutum ve davranışlar sergilemeye sevk eden gücün önemli kaynakları vardır (Koçel, 2005: 411-412). Bunlar;

Zorlayıcı güç, korkuya dayanmaktadır. Grup üyelerini korkutan her şey bir güç kaynağıdır. Bu kaynak fizik güç kullanımından, silah (veya başka araç) kullanmaya ve örgütlerde yöneticilerin işe son verme rütbe tenzili gibi cezalandırmaya ilişkin davranışlarına kadar değişmektedir. Yöneticinin gerçekten cezalandırma imkânına sahip olması kadar, çalışanın onu bu şekilde algılaması da önemlidir. Ceza vermek bir zorlayıcı güç kaynağıdır (Koçel, 2005: 411-412).

Yasal güç, izleyicilerin önderin veya yöneticinin kendi davranışlarını etkileme hakkına sahip olduğunu kabul etmeleri ile ilgilidir. Yasal güç esasında otoriteyi ifade etmektedir. Dolayısıyla eğer örgütteki belirli kademelerin belirli otoritesi olduğu kabul ediliyorsa (izleyiciler tarafından), o kademelerde bulunan yöneticilerin astlardan belirli isteklerde bulunma hakkı kabul ediliyor demektir (Deitzer vd., 1979: 197). Burada, astların, üst kademelerden gelen isteklere uymaya kendilerini mecbur hissetmeleri söz konusudur. Bu mecbur hissetmenin çeşitli nedenleri olabilir. Bir toplumdaki kültürel değerler bunu etkileyebilir (yaşlıların sözünün dinlenmesi), belirli bir örgüte katılma, bu örgütün ilke ve yöntemlerini benimsemekle sonuçlanabilir veya yasal yetkisi olduğu varsayılan çalışan belirli bir grubu temsilen seçimle gelmiş olabilir (Luthans, 1995: 392).

Ödüllendirme gücü, eğer yönetici veya önder başkalarını ödüllendirebiliyorsa, ödüllendirme kaynaklarına sahipse, bunu bir güç aracı olarak kullanabilir. Ücret artışı sağlama, terfi ettirme, daha fazla sorumluluk verme, daha iyi iş verme, statüyü değiştirme, övme vb. ödüllerin hepsi bir güç kaynağıdır. Eğer yönetici bunları dağıtabiliyorsa, grup üyelerini etkilemek için önemli bir kaynağa sahip demektir (Koçel, 2005: 412).

Benzeşim gücü ve karizmatik güç, doğrudan yönetici veya önderin kişiliği ile ilgilidir. Önderin kişiliğinin izleyicilere ilham verebilmesi, onların arzu ve ümitlerini dile

getirebilmesi bu kaynağın temelidir. Bu da daha çok önderin kişisel özellikleri ve davranışları ile ilgilidir (Shetty, 1978: 177). Bilindiği üzere karizma çekiciliği ifade etmektedir. Grup içinde bazı kişiler, kendi kişilik özellikleri nedeni ile diğer kişiler üzerinde bir nevi çekici etki yapabilecektir. Dolayısıyla grup üyelerini etkileme imkânına kavuşacaktır. Yönetici veya önderin astlar için çekici olması, astları öndere benzetmeye itecektir. Bu da onları, önder tarafından daha kolay etkilenir hale getirecektir (Koçel, 2005: 412).

Uzmanlık gücünün kaynağı, önder veya yöneticinin sahip olduğu bilgi ve tecrübe ile ilgilidir. Uzmanlık gücü konusunda, astların algısı önemlidir. Eğer bir yönetici bilgili veya tecrübeli olarak algılanıyorsa, o yönetici astlarını kolaylıkla etkileyebilecektir. Örgütlerde kurmay çalışan bu tür güce bir örnektir. Uzmanlık gücü yüksek bir kurmay çalışan, emir-komuta çalışanı daha kolaylıkla etkileyecektir. Ayrıca bir yöneticinin astlarının sorunlarını çözebilmesi, onlar için bir bilgi kaynağı olması, astlarını etkileme imkânını artıracaktır.

Yöneticilere güç sağlayan kaynaklarla ilgili yukarıdaki sınıflamaya ek olarak başka sınıflamalar da geliştirilmiştir. Örneğin Carzo ve Yanouzas'a göre başlıca güç kaynakları şunlardır (Carzo ve Yanouzas, 1967: 198, akt. Görgülüler, 2013: 138).

Politik manevralar veya örgütte politika yapmak: Örgüt çalışanları örgüt içinde çeşitli koalisyonlar kurarak, gruplar oluşturarak ve otoritesi olan mevkilere gelmeye çalışarak güçlerini artırabilirler.

Örgütsel kaynaklar: Çalışanın işgal ettiği kademeye bağlı olan formal yetkiye ek olarak çalışanın örgüt içindeki yeri, karar merkezlerine yakınlığı, bilgi ve haber akış sistemine yakınlığı, yaptığı işin önemi vb. hususlar ayrı ayrı önemli bir güç kaynağı olabilirler.

Kişisel kaynaklar: Bu grup esas itibariyle yukarıda sözü edilen uzmanlık gücü ve benzeşim gücü ile ilgilidir.

Grup Kaynaklar: Belirli gruplara üye olma, hatta önemli kişilerle dost olma kişiye başkalarını etkileme imkânı, yani güç sağlayabilir. Güç sosyal düzenlemelerde yer

almaya başladığından itibaren, yeni bir şekil almış, anlam kazanmış ve bir model haline gelerek kurumsallaşmıştır. Böylece güç, sosyal grupların ve kurumların oluşmasına ve hayatlarını devam ettirmelerine katkı sağlamıştır (Zanden,1993: 234).

1.2.1.1.4.Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould, Etzioni'nin modelini temel alarak örgütsel bağlılığın üç boyutlu olduğunu; ancak Etzioni'nin modelinden farklı olarak, bu üç boyutun örgütlerde birarada bulunabileceğini iddia etmektedir. Örgütsel bağlılığın bu üç boyutu, ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktan oluşmaktadır (Penley ve Gould 1988).

Penley ve Gould , Etzioni'nin üç boyutlu bağlılık modelinin, çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarının açıklanması bakımından çok uygun olduğunu ancak literatürde bu yaklaşımın yeteri kadar ilgi görmediğini belirtmişlerdir. Bunun en önemli nedeni de modelin karmaşık olmasıdır. Modelde yer alan ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılığın her ikisi de duygusal bağlılık ile ilgilidir ve bunların birbirlerinden bağımsız mı yoksa birbirlerine karşıt mı oldukları açık olarak belirtilmemektedir. Eğer bunlar birbirlerinin karşıtı olarak kullanılmışlarsa, yabancılaştırıcı bağlılık kavramına gerek kalmayacak çünkü yabancılaştırıcı bağlılık ahlaki bağlılığın olumsuzlu olacaktır ya da ahlaki bağlılık, yabancılaştırıcı bağlılığın olumsuzlu olacağından, ahlaki bağlılık kavramının kullanılmasına gerek kalmayacaktır. Bu nedenle de Penley ve Gould bu iki bağlılık türünü birbirlerinden bağımsız olarak değerlendirmiştir (Penley ve Gould 1988).

Ahlaki bağlılık, moral bağlılığı olarak bilinir. Örgütsel bağlılığın iki duygusal perspektifinden birisidir. Bu bağlılık, örgütün hedefleri ile özdeşleşme ve örgütün hedeflerini kabullenme olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle örgütsel özdeşleşmenin bir çeşidi olarak düşünülmektedir (Görgülüler, 2013: 142). Bu bağlılık türünde çalışan kendisini örgüte adamakta, örgütün başarısı ve başarısızlığından kendisini sorumlu tutmaktadır (Gül, 2002: 44, akt. Görgülüler, 2013: 142).

Çıkarıcı bağlılık, değişim ilişkisine dayanmaktadır. Çalışanın örgüte sağladığı yararlar karşılığında bazı faydalar elde etme temeline dayanmaktadır. Bu bağlılık türünde çalışan, örgütü belirli amaçlara ulaşmak için bir araç olarak görmektedir. Bir

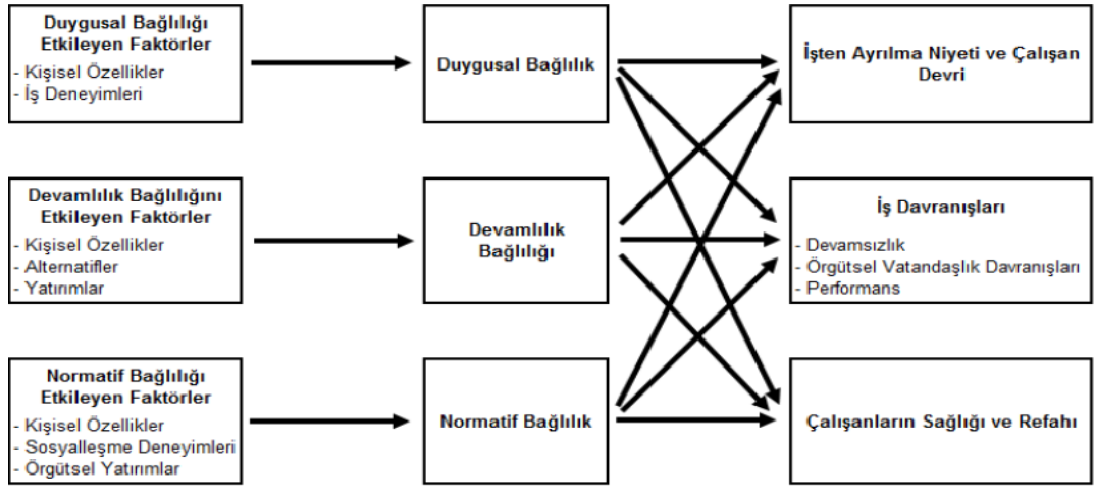
alışveriş ilişkisine dayanan çıkarıcı bağıllık, çalışanın kendisini üstlerine sevdirmesi ile ilişkilendirilmektedir. Sevdirme, çalışanın verilen yükümlülükleri en iyi bir şekilde yerine getirmesi, üstlerinin katkı ve başarılarının farkına varmalarını sağlayacak davranışlar sergilemesi gibi yolları içermektedir (Gül, 2002: 44, akt. Görgülüler, 2013: 142).

Yabancılaştırıcı bağıllık ise çalışanın örgütün iç çevresi üzerinde kontrolün olmadığı ve alternatif iş veya örgütlerin bulunmadığı konusundaki algılamalarına dayanmaktadır. Örgüte bu şekilde bağlı olan bir çalışan örgütteki ödül ve cezaların, yaptığı işin niteliği ve niceliğinden ziyade tesadüfî olarak verildiğini düşünmektedir. Bu da çalışan için örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün olmadığı hissini doğurmaktadır. Öte yandan, alternatif iş veya örgütlerin bulunmaması yabancılaştırıcı bağıllığın gelişmesine neden olabilmektedir. Bu durumda çalışan, örgütün dış çevresi üzerinde kontrolü olmadığını algılamaktadır. Çalışanın örgütün iç ve dış çevresi üzerinde kontrolünün olmadığını algılaması, örgüt ile arasında olumsuz bir duygusal bağın oluşmasına neden olacaktır. Bütün bunlar, çalışanın örgütte kapana kısıldığı hissini doğurmaktadır (Gözen, 2007: 53–54).

1.2.1.1.5. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması

Allen ve Meyer'e göre tutumsal bağıllık, çalışanların örgütle aralarındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durumdur. Bu durum, bireylerin davranışlarıyla açıklanmaktadır. Belirtileri ise, bireyin örgütte kalmaya devam etmesidir.

1984'te Meyer ve Allen, örgütsel bağıllıkla ilgili yapılan çalışmalara dayanarak bağıllığın, "duygusal bağıllık" ve "devam bağıllığı" olmak üzere iki boyutlu olarak kavramsallaştırılmasını önermişlerdir. Ancak, 1990'da "normatif bağıllık" olarak adlandırılan üçüncü bir boyut ilave etmişlerdir.

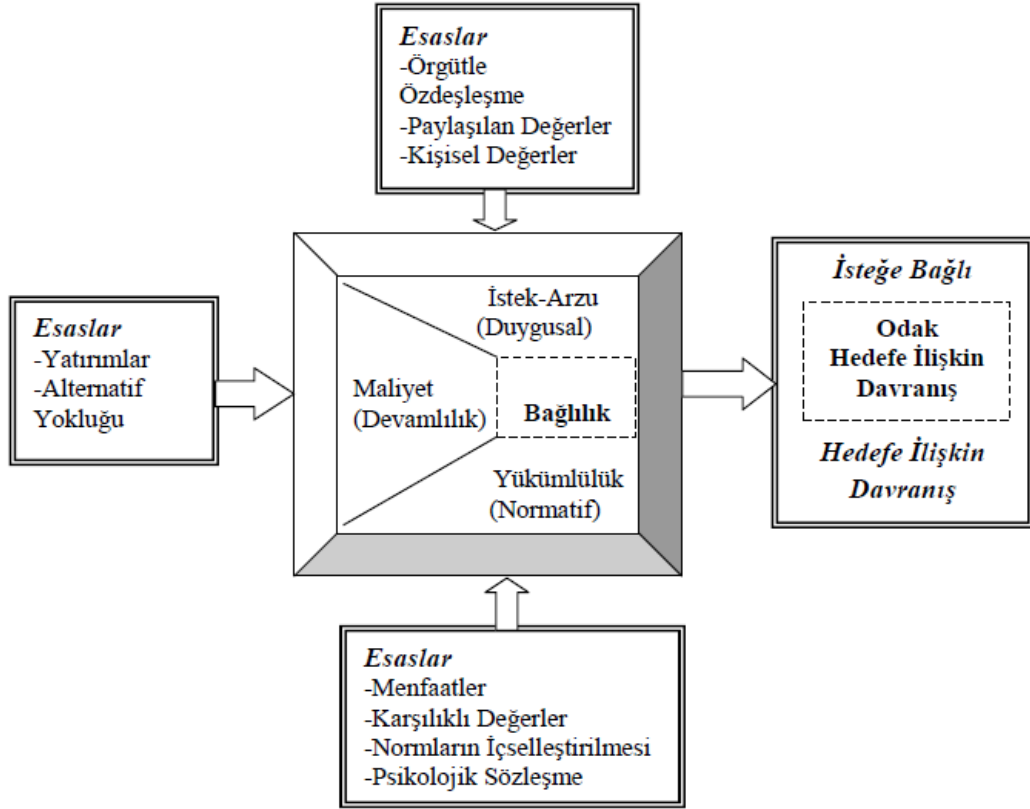


Şekil 1.5: Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Bağlılık Modeli

Şekil 1.5'te görüldüğü üzere, Meyer ve Allen, örgütsel bağlılığın 3 ana öğeye dayandığını ileri sürmektedir. Modeli oluşturan bu üç boyutun, birbirlerinden farklı nitelik ve yapıları olsa da dört ortak özelliği bulunmaktadır (Uyguç ve Çımrın, 2004: 91):

- Psikolojik bir durumu yansıtmaktadırlar.
- Çalışan ile örgüt arasındaki ilişkileri göstermektedirler.
- Örgüt üyeliğini sürdürme kararı ile ilgilidirler.
- Personel devir hızını azaltıcı yönde etkileri vardır.

Örgüt ve çalışanlar arasında, çalışanın örgütten ayrılma ihtimalini azaltan bir bağ kuran bu üç boyutun, kurdukları bağın yapısı birbirinden farklılık göstermektedir. Güçlü duygusal bağlılığa sahip olan bir çalışan örgütte kalmayı gerçekten istemekte; güçlü devam bağlılığına sahip olan bir çalışan *ihtiyaç duyduğu* için ve güçlü normatif bağlılık duyan bir çalışan ise *zorunda olduğunu düşündüğü* için örgütte kalmaya devam etmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 3). Örgütsel bağlılığın genel modeli Şekil 1.6'da anlatılmaya çalışılmıştır.



Şekil 1.6: Örgütsel Bağlılığın Genel Modeli **Kaynak :** Meyer ve Herscovitch, 2001: 317, Akt. Durna ve Eren, 2005:212.

Duygusal bağlılık kişilik özellikleri ve işe ilişkin faktörlerle ilgili tutumsal bir olgudur ve örgütsel hedefleri destekleme yönünde çalışanların gönüllülüğü esasına dayanır. Normatif bağlılık, kendini kuruma adamayı ve sadakati teşvik eden bir kültür içinde sosyalleşme sağlaması nedeniyle, kurum ve örgütlere bağlı ve sadık olma eğilimine vurgu yapar. Ayrıca normatif bağlılık örgütsel misyon, hedef, politika ve faaliyet tarzlarıyla tutarlı olan ve birey tarafından içselleştirilen inançları da kapsar. Bu şekildeki birey örgüt değerleri arasındaki ahenk, “örgütsel kimlik” sürecini ortaya koyar (Wiener, 1982: 423-424 akt. Durna ve Eren, 2005:211) Çalışanların bu tür bir bağlılığı sergilemesinin nedeni bunun doğru ve etik olduğuna inanmalarındır.

Devam bağlılığı ise, örgütte çalışanın yapmış olduğu kişisel yatırımlar nedeniyle bu örgütte kalma isteğinden kaynaklanmaktadır. Bu yatırımlar; mesai arkadaşlarıyla yakın sosyal ilişkiler, emeklilik hakları, kıdem, kariyer ve bir örgütte uzun yıllar çalışmaktan dolayı elde edilen özel yeteneklerdir.

Bundan başka bu bağlılığa başka bir yerde daha iyi iş olanakları elde etme noktasındaki belirsizlikler de katkıda bulunur. Bu üç bağlılık unsuru, çalışanları bir

örgüte bağlayan ve onların ayrılma ya da kalma kararlarını etkileyen bir psikolojik durumu yansıtır. Duygusal bağlılığa sahip olan bir kimse örgütte kalmak istediğini, devam bağlılığına sahip olan kimse örgütte kalması gerektiğini ve normatif bağlılığa sahip olan kimse ise örgütte kalmak zorunda olduğunu düşünür (Meyer ve Allen, 1990: 3). Yani bu durum sırasıyla, “arzu” (duygusal), “ihtiyaç” (devamlılık) ve “yükümlülük” (normatif) ekseninde değerlendirilir (Meyer, Allen, 1991: 61). Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık, bağlılığın türlerinden çok ayırt edilebilir unsurları olarak görülür. Bu bağlamda çalışanlar, bu unsurlardan her bir psikolojik durumu değişen oranlarda tecrübe ederler (Wasti, 2003: 303 akt. Durna ve Eren, 2005: 211).

1.2.1.1.5.1. Duygusal Bağlılık

Meyer ve Allen'e göre (1991;82) örgüt üyeliğini sürdürme isteğini yansıtan duygusal bağlılık, büyük ölçüde, yaşanan iş deneyimleri sonucunda gelişmektedir (Sabuncuoğlu,2007: 614).

Duygusal bağlılık, literatürde sıkça, işletmede çalışan bireylerin duygusal olarak ve kendi tercihleri ile işletmede kalma arzusu olarak ifade edilmektedir. Örgütsel amaçları benimseme, onlara bağlanma ve onunla özdeşleşme ile ilgili olumlu duygulara sahip olmaktır. Duygusal bağlılık, örgütsel amaçlara ve kurallara karşı duyulan saygı, yöneticilere duyulan sevgi ve saygı, duygusal yakınlık, örgütsel vizyon ve misyonun paylaşılması ile oluşan bağlılık türüdür (Tutar, 2007:106).

Duygusal bağlanma ögesi, örgütsel bağlılık literatüründe en fazla ilgi gören bağlılık ögesidir. Allen ve Meyer bu ögenin temel alındığı bağlılık türünü duygusal bağlılık olarak adlandırmışlardır. Duygusal bağlılık, bireyin örgüt ile özdeşleşmesi, örgüte katılımı ve örgütle arasında duygusal bir bağ hissetmesidir. Bağlılığın bu türünde, birey kendini örgütün bir parçası gibi gördüğünden, örgüt onun için büyük bir anlam ve önem taşımaktadır. Dolayısıyla bireyler örgüt üyeliğini devam ettirmekte ve bundan mutluluk duymaktadırlar (Meyer ve Allen, 1990: 2-6). Çalıştığı örgüte duygusal olarak bağlı olan bireyler örgütte kalmaya devam ederler, çünkü örgüt üyeliğini sürdürme konusunda isteklidirler. Bu istek, bireyin örgütle özdeşleşme ve örgütsel amaçlara ulaşma konusunda örgüte yardım etme isteğinin derecesine göre değişebilmektedir. Tutumsal kaynaklı olan duygusal bağlılık literatürde en sık rastlanan bağlılık türüdür. Güçlü duygusal bağlılığa sahip bireyler örgütün amaçlarını

ve değerlerini benimseyerek, örgüt yararına beklenenden daha fazla çaba sarfeder ve üyeliklerini devam ettirirler. Bu yönüyle duygusal bağlılık örgütler tarafından en fazla arzulanan bağlılık türüdür (Çöl ve Ardiç, 2008: 159).

Duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler “istedikleri için” örgütte kalırlar ve örgütün çıkarları için büyük çaba göstermeye istekli olurlar. Bu yüzden, örgütlerde gerçekleşmesi en çok arzu edilen ve çalışanlara aşılacak istenen bağlılık türüdür. İş deneyimleri ve bireysel özellikler duygusal bağlılık üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir (Allen ve Meyer, 1990; Meyer v.d., 1993; Meyer ve Allen, 1997b akt. Uyguç ve Çımrın, 2004: 92).

Duygusal bağlılık, örgütsel bağlılığın en önemli boyutudur. Porter ve Mowday gibi araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Kurumsal değer ve normları kabullenme ve kurumsal devamlılığı sürdürmeye içten bir inanç duyma olarak görülmüştür. Duygusal bağlılıkta çalışan, örgütsel amaçlar doğrultusunda aktif ve gönüllü katılım gösterir ve bunun sürekli olmasını arzu eder. Örgütsel amaçlara dış faktörlere dayalı olarak ortaya çıkan bir bağlılık değil, iç faktörlere, (güdü/dürtü) dayalı ve kendiliğinden oluşan bağlılık biçimidir. Çalışanlar örgütlerinin değer ve amaçlarını benimsedikleri ölçüde bağlılık hissederler (Tutar, 2007: 106).

1.2.1.1.5.2. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı, çalışanın örgütten ayrıldığında kaybedeceği imkânları düşünerek bunlardan mahrum kalmamak için örgüte bağlanmasını ifade etmektedir. Bu tür bağlılığın nedenleri arasında çalışanın örgütten ayrılması halinde mahrum kalacağı olanaklar ve/veya çalışanın başka alternatiflerinin olmaması sayılabilir (Wasti, 2000: 401)

Devam bağlılığı, çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımlar sonucunda gelişen bir bağlılık olarak tanımlanmıştır. Duygusal bir niteliği olmayan bu bağlılık anlayışında, çalışanın örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek ve çabanın boşa gideceği korkusuyla örgütüne bağlılık gösterdiği varsayılmaktadır (Wasti, 2000: 401).

Devam bağlılığı, örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olmak anlamına gelmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 67). Allen ve Meyer devam bağlılığını (Namasivayam ve Zhao, 2007: 1216), örgüte yapılan yatırımlar ve iş alternatiflerinin azlığı gibi iki faktörün fonksiyonu olarak nitelendirmektedirler. Bu yaklaşım, aynı

zamanda, örgütsel bağlılığı ödül-maliyet ilişkisi açısından irdelemektedir. Katlanılan maliyete göre daha fazla ödül almak, çalışanın örgüte daha fazla bağlılık duyması anlamına gelmektedir (Balay, 2000: 22).

Örgütsel bağlılığın bu boyutu, çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımlar sonucunda ortaya çıkan ve gelişen bir bağlılık olarak ele alınmaktadır. Buna göre, mesai arkadaşlarıyla geliştirilen yakın ilişkiler, emeklilik hakları, kıdem, kariyer ve bir örgütte uzun yıllar çalışmanın sağladığı özel yetenekler, örgütte çalışılan süre içerisinde harcanan emek, zaman ve çaba ile edinilen statü, para gibi kazanımların, örgütten ayrılmayla birlikte kaybedileceği düşüncesi, çalışanlarda devam bağlılığının oluşmasını sağlamaktadır (Obeng ve Ugboro, 2003: 84).

Devam bağlılığı yüksek olan çalışanlar, finansal veya diğer kayıplardan kaçınmak amacıyla ve iş alternatiflerinin azlığı nedeniyle de “koşullar gerektirdiği için” örgüt üyeliğini sürdürmekte ve gerekli asgari çalışma düzeyinde performans göstermektedirler. Bu nedenle de devam bağlılığı örgütler açısından istenmeyen bir bağlılık türü olmaktadır (Uyguç ve Çımrın, 2004: 92). Örgüte devam bağlılığı duyan çalışanlar, kendilerini kapana sıkışmış gibi hisseden ve yapabilecek olsalar örgütten ayrılacak durumda olan bireylerdir. Ancak, bunu yapamayacaklarını hissettikleri için işe karşı olumsuz tavır sergilemektedirler (Çetin, 2004: 95).

1.2.1.1.5.3. Normatif Bağlılık

Meyer ve Allen 1990 yılında duygusal ve devamlılık bağlılığına “*normatif*” ya da “*ahlaki*” boyutunu da eklemek suretiyle üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini geliştirmişlerdir. Çalışanın örgütüne bağlılık göstermeyi bir görev olarak algılaması ve örgütüne bağlılığının ‘doğru’ olduğunu düşünmesi sonucunda ortaya çıkan bir bağlılıktır (Wasti, 2000: 401).

Normatif bağlılık, çalışanların ahlaki bir yükümlülük duygusu nedeniyle gösterdikleri bağlılıktır (Meyer ve Allen, 1991: 67). İlk başta Weiner ve Vardi tarafından keşfedilen daha sonra Allen ve Meyer’in geliştirdiği normatif bağlılık, çalışanların buldukları örgüte karşı sorumluluk ve yükümlülüklerinin olduğunu düşünmeleri ve bu nedenle örgüte bağlılık duymalarının doğru olduğuna inanmaları anlamına gelmektedir (Wasti, 2002: 526). Bu bağlılık türünde çalışanlar, örgütün

kendilerine iyi davrandığı ve bundan dolayı da örgüte karşı borçlu oldukları kanısındadırlar (Çetin, 2004: 96).

Normatif bağlılık, örgütün misyonu, hedefleri, politikaları ve faaliyet tarzlarıyla uyumlu olan ve çalışan tarafından içselleştirilen inançları kapsamaktadır (Wiener, 1982: 423). Normatif bağlılığı yüksek olan çalışanlar, bireysel değerler veya örgütte kalma yükümlülüğünün oluşmasına yol açan ideolojilere dayanarak, örgütte çalışmayı kendileri için bir görev olarak görmektedirler. Yani normatif bağlılık, çalışanların kişisel sadakat normları ile ilişkili olup, onların sosyal ve kültürel özelliklerinden etkilenmektedir (Uyguç ve Çımrın, 2004: 93). Çalışanın geçmiş yaşantısı, aileden gelen alışkanlıkları, toplumsal değerler, diğer çalışanların uzun süre tek bir örgütte çalışmış olmaları ve bu durumdaki çalışanların övülmesi gibi faktörler, örgüte duyulan bağlılığı çalışanın bir erdem olarak algılamasına neden olmakta ve çalışan zamanla örgüte bağlılığı ahlaki bir zorunluluk olarak değerlendirmeye başlamaktadır (Kaya ve Selçuk, 2007: 180).

Meyer ve arkadaşları (1993) yaptıkları araştırmada, duygusal ve normatif bağlılık arasında yüksek bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Bunun en önemli nedeni, her iki bağlılık boyutunun da birçok ortak belirleyicisinin bulunmasıdır. Buna karşılık araştırmacılar, normatif bağlılığın olumlu etkileri, duygusal bağlılığa göre daha kısa ömürlü olabileceğinden bu iki boyutun sonuçları arasında önemli farklılıkların bulunabileceğini de belirtmektedirler. Bu sonuçların ışığında, normatif bağlılığın gelişmesinin bir diğer nedeni de, çalışanların örgütlerinin kendilerine sağlamış olduğu faydaların karşılığını ödeme yükümlülüğü hissetmeleridir.

Örgüte bağlılık ile pek çok kişisel değişken arasında ve rol yapısı ve iş özelliklerinden örgütsel yapının boyutlarına kadar iş çevresinin çeşitli yönleri arasında ilişkiler olduğu ortaya konmuştur. Bir gösterge olarak örgüte bağlılık, çalışanın performansını, çalışan devir oranını, işe devamsızlığı ve diğer davranışları anlamada kullanılmıştır. Ayrıca, iş doyumu ve işe katılım gibi değişkenlerin de örgüte bağlılıkla ilişkili olduğu gözlenmektedir.

Üç bileşenli modelin geliştirilmesindeki temel mantık, her bağlılık bileşeninin farklı deneyimler sonucu geliştiği ve bunların iş davranışları üzerinde farklı etkilere sahip olduğudur (Aşan ve Özyer, 2008: 133). Duygusal, devam ve normatif bağlılığın ortak noktası, işi ile örgüt arasında örgütten ayrılma olasılığını azaltmasıdır (Keleş,

2006: 53). Sonuçta her bağıllık türü, çalışanı bir şekilde içinde bulunduğu örgüte bağlamaktadır. Nedenleri farklı olduğundan her bağıllığın farklı etkisi ve sonucu ortaya çıkmaktadır (Çetin, 2004: 91–92, akt. Bayram, 2005: 133).

Bu üç bağıllık unsuru, çalışanları bir örgüte bağlayan ve onların ayrılma ya da kalma kararlarını etkileyen bir psikolojik durumu yansıtmaktadır (Obeng ve Ugboro, 2003: 84). Duygusal bağıllığa sahip olan bir kimse örgütte kalmak istediğini, süreklilik bağıllığına sahip olan kimse örgütte kalması gerektiğini ve normatif bağıllığa sahip olan kimse ise örgütte kalmak zorunda olduğunu düşünmektedir (Allen ve Mayer, 1990a: 3). Yani bu durum sırasıyla, “arzu” (duygusal), “ihtiyaç” (süreklilik) ve “yükümlülük” (normatif) ekseninde değerlendirilmektedir (Durna ve Eren, 2005: 212). Özetle tutumsal bağıllık ile ilgili yaklaşımların ortak özellikleri şunlardır (Gül, 2002: 46-47):

Duygusal bir nitelik taşımaktadırlar; duygusallığın hakim olduğu bağıllık türlerinde, örgütün amaç, hedef ve değerlerinin çalışan tarafından kabullenilmesi üzerinde durulmaktadır.

Rasyonel bir nitelik taşımaktadırlar;; rasyonel düşünmenin ön planda olduğu bağıllık türlerinde, bireysel çıkarları en üst düzeye çıkarma, maliyetleri de en alt düzeye indirme isteği bulunmaktadır.

Ahlaki bir nitelik taşımaktadırlar; bu niteliğin temel alındığı bağıllık türünde bağıllığı ahlaki ve doğru bir davranış olarak görmektedir. Benzer özellikler gösteren tutumsal bağıllık yaklaşımlarının, bağıllığın ölçülmesinde kullanılan ölçekler ya da bağıllık türlerinin çalışanlar arasında ve çalışanın kendi içinde değişik derecelerde ortaya çıkması gibi farklı yönleri de bulunmaktadır.

1.2.1.2. Davranışsal Bağıllık Yaklaşımları

Örgütsel davranış araştırmacılarının "tutumsal bağıllık" kavramına karşılık, sosyal psikologlar "davranışsal bağıllık" kavramını kullanmışlardır. Bu kavramı, bağıllığın dışı vurumu olarak ele almak mümkündür.

Davranışsal bağıllık, kişilerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir ve sosyo-psikolojik perspektif temeline dayanmaktadır. Allen'e (Meyer ve Allen, 1997: 9) göre

davranışsal bağlılık, çalışanların belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir kavramdır.

Bu yazarlara göre, davranışsal bağlılık gösteren çalışanlar, örgütün kendisinden ziyade, yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadır (Meyer ve Allen, 1997: 9). Çalışan bir davranışta bulunduktan sonra, bazı nedenlerle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir (Oliver, 1990: 20).

Davranışsal bağlılık türünde, çalışan örgüte değil, yaptığı faaliyetlere bağlanmaktadır yani örgütsel bağlılık çalışanın davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir (Boylu vd., 2007: 57).

1.2.1.2.1 .Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker örgütsel bağlılığı işten ayrılma durumunda oluşabilecek maliyetlerle ilişkilendirerek tanımlamış ve çalışanların örgüte söz konusu bu maliyetler sebebiyle bağlandıklarını belirtmiştir. Bu maliyetlerin iş görenin işyerine olan yatırımlarının birikimi olarak ele almış ve “yan bahisler (side bet)” terimini kullanmıştır (Cohen, 2007). Becker'e (1960) göre yan bahis birçok sebepten dolayı ortaya çıkabilir. Bu nedenler arasında kültürel beklentileri genelleme (örneğin ihlaller ceza gerektirir gibi), kişisel olmayan bürokratik düzenlemeler (örneğin emeklilik ve yaşlılık hazırlıkları), sosyal rollere kendini hazırlama (mesela kişi yeni iş veya örgüte kendisini uygun görmeyebilir) kendini ifade etme veya bir sosyal imaja erişme kaygısı, iş dışı kaygılar (örneğin aile) vardır (Özcan, 2008: 10). Becker'e göre çalışanların bağlılık göstermesine neden olan yan bahis kaynakları şöyledir (İlsev, 1997, akt. Eğilmezkol, 2011). Bunlar:

Toplumsal beklentiler: Kişi ait olduğu toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilir. Bu tür toplumsal baskılara, sık sık iş değiştiren kimselere toplumda güvenilir gözüyle bakılmamasını örnek olarak göstermek mümkündür.

Bürokratik düzenlemeler: Yan bahislerin ikinci kaynağı, bürokratik düzenlemelerdir. Örneğin, emeklilik aylığı için her ay aylığından belli bir miktar kesinti yapılan bir kişiyi düşünelim. Bu kişi işten ayrılmak isteyince, hizmet süresi boyunca aylığından

kesilen miktarın büyük bir tutara ulaşmış olduğunu görecektir. Emekli aylığı ile ilgili bu bürokratik düzenleme kişiyi bir yan bahse sokmuştur. Çünkü örgütten ayrıldığı takdirde yıllardır aylığından kesilen ve hakkı olan bu parayı kaybedecek, emekli aylığı alamayacaktır.

Sosyal etkileşimler: Becker'in yan bahis kaynaklarından birisi de sosyal etkileşimlerdir. Kişi diğerleriyle ilişki içerisindeyken kendisiyle ilgili bir kanaatin yerleşmesini sağlamıştır. Bu kanaatin bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemek zorundadır. Örneğin, kişi kendisini sözüne güvenilir biri olarak göstermişse, sözüne güvenilir kanaatinin bozulmaması için yalan söylememesi gerekmektedir. Bu durumda, dürüst davranışlara karşı bir bağlılık geliştirecektir.

Sosyal roller: Yan bahisler kişinin içinde bulunduğu sosyal duruma alışmış ve uyum sağlamış olmasından da kaynaklanabilir. Böyle bir durumda kişi, içinde bulunduğu sosyal rolün gereklerini yerine getirmeye o kadar alışmıştır ki, artık başka bir role uyum sağlayamayacaktır.

Becker'e göre sözü edilen kaynaklardan dolayı girilmiş olan yan bahisler ve bunlara yapılan yatırımlar zaman içinde giderek artmaktadır. Bu nedenle kişinin yaşı ve kıdemi, yaptığı yatırımların temel göstergeleri olarak kabul edilmektedir. Buna göre, kişinin yaşı ilerledikçe ve kıdemi arttıkça yatırımları da buna paralel olarak artacak ve kişinin örgütten ayrılması zorlaşacaktır.

Özetlemek gerekirse Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı işletmeye bağlılığın davranışsal boyutu olarak ele alınmaktadır ve genellikle tasarlanmış bağlılık olarak da adlandırılmaktadır. Becker'in de belirttiği gibi, bu tür bağlılığın temelini ekonomik temeller oluşturmakta ve kişi, işletmeden ayrılmanın parasal, sosyal ve psikolojik yönlerinin götürüsü fazla olduğu için örgüte bağlanmaya kendisini zorunlu hissetmektedir. Ekonomik götürülerin sayısı ve miktarı arttıkça çalışanın örgüte bağlılığı da o derece artmakta ve örgüt üyeliğini tehlikeye düşürecek davranışlardan kaçınmaktadır (Mayer ve Schoorman, 1992: 671-184 akt. Gül, 2002: 49) .

1.2.1.2.2.Salancik'in Yaklaşımı

Salancik'e (Bildik, 2009: 46) göre bağlılık; çalışanın davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanmasıdır. Yaklaşım; tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır.

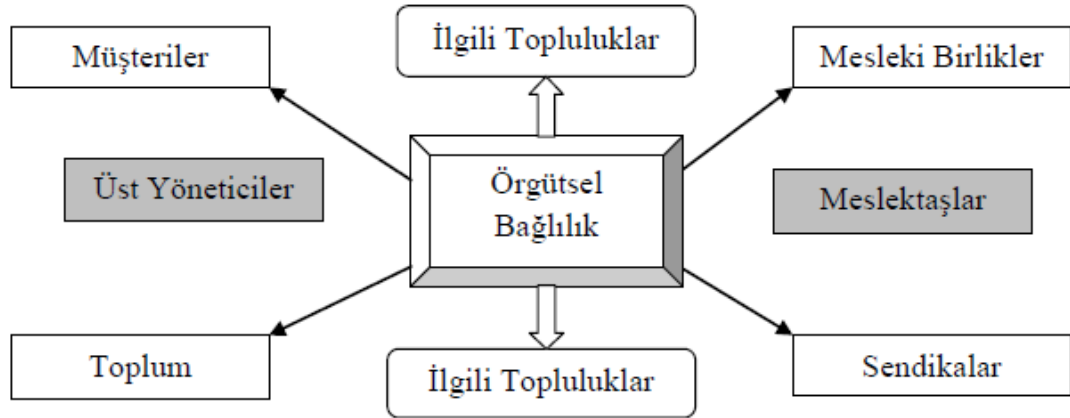
Tutumları ile davranışları uyumsuz olduğu zaman çalışan gerilim ve strese girecektir. Tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum ise bağlılığı getirecektir. Salancik her davranışa aynı şekilde bağlanılamayacağından söz etmektedir. Çalışanın davranışlarının bazı özellikleri bu davranışlara olan bağlılığı etkilemektedir (Gül, 2002: 49). Çalışanın tutum ve davranışları arasındaki tutarsızlık gerilimi artıracaktır. Gerilimi azaltmak için çalışan tutum ve davranışları arasında değişikliğe gidebilecektir. Beğenmediği bir örgütte, sırf parası için çalışan bir kişi, bu durumdan kurtulmak için örgütüne karşı tutumunu değiştirmek zorunda kalacaktır (İlsev, 1997, akt. Balay, 2000).

Salancik'e göre bağlılık, bireyin davranışlarına bağlanması sonucu doğmaktadır. Burada bahsedilen bağlılık, bireyin belli bir davranışla özdeşleşmesi şeklindedir. Üç farklı özellik, çalışanı davranışlarına bağlı kılmaktadır. Bunlar (Cengiz, 2001: 40 akt. Güçlü, 2006) davranışın görünürlük, değişmezlik ve isteğe bağlı oluş özelliğidir. Üç özellikleri kullanarak birey, davranışlarına daha çok veya daha az bağımlı olabilir. Bağlılık bir kez oluştuğunda, bireyler bağlılıklarını kabul etmek için mekanizmalar geliştirmelidirler. Salancik şöyle belirtmiştir (Cengiz, 2001: 40 akt. Güçlü, 2006) “Tutumları şekillendiren bağlılığın gücü, bireylerin bağlı oldukları durumlara uyum sağlamak için bazı tutumlar geliştirmelerine dayalıdır”. Büyük bir örgüt için yirmi yıldır çalışan bir kimse, alternatif pozisyonlar karşısında, örgütte devam eden üyeliğinin mantıklı açıklamasını yapmak için tutumlar geliştirmektedir. Salancik'e göre davranışlarımızın değerli, kayda değer ve arzulanan bir davranış olduğuna inanırız. Bu davranışımızı inancımız gereği tekrarlarız. Zaman içerisinde, farkında olmadan bir hayal yaratırız; dürüstlük ve değerlerimiz davranış kalıbımızın bir parçası olur. Bu hayal, davranışımızın devamlılığını sağlar; davranış da hayalimizin devamını getirir. Davranış, doğru tutumların gelişmesine neden olurken; tutumlar da davranışın devamlılığını beraberinde getirir. Sonuçta çalışan örgüte hem davranışsal hem de psikolojik olarak bağlılığını yavaş yavaş geliştirir (Cengiz, 2001: 40-41 akt Güçlü, 2006.).

1.2.1.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Yapılan birçok araştırmada (Redman ve Snape, 2005: 301) örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların, örgütsel etkililiği artırdıkları, daha yüksek iş verimi sağladıkları ve düşük devamsızlık oranı gösterdikleri belirtilmektedir. Ancak bu

araştırmalarda örgütsel bağlılık, örgütün bütününe duyulan bağlılık olarak ele alınmaktadır. Çoklu bağlılık yaklaşımında ise meslektaşlar, örgüt yönetimi, sendikalar gibi örgüt ile ilişkisi olan farklı faktörlere de bağlılık duyulabileceği üzerinde durulmaktadır (Redman ve Snape, 2005: 301). Reichers (1985: 469) örgütsel bağlılığı, örgütün içinde ve dışında olmak üzere örgütü kapsayan çeşitli gruplara duyulan çoklu bağlılıklar olarak tanımlamakta ve örgütleri de çalışanların bağlılığını sağlayan tek parça ve farklılaşmamış yapılar olarak ele almaktadır. Ancak Reichers'a göre örgüt teorisinde örgütler, farklılaşmamış birer bütün olarak değil, bireysel amaç ve değerlerden farklı amaç ve değerler seti benimseyen koalisyonlar şeklinde ele alınmaktadır. Örgütsel amaç ve değerlerden bahsedildiğinde de örgüt üyelerinin paylaştığı belirli amaçlardan söz edilmemektedir. Bu noktada, çalışanların bağlandıkları şeyin örgütsel amaç ve değerler olduğunu söylemek tatmin edici bir cevap olmamaktadır. Reichers örgütte bulunan belirli grupların amaçlarının belirlenmesi gerektiğini; çünkü bunların örgütteki çoklu bağlılıkların merkezini oluşturduğunu belirtmektedir (Reichers, 1985: 470, akt. Görgülüler, 2013).



Şekil 1.7: Reichers'ın Örgütsel Bağlılık Modeli **Kaynak** : Reichers, 1985: 472, akt. Görgülüler, 2013

Şekil 1.7'de görüldüğü gibi Reichers'ın çoklu bağlılığa dayanan örgütsel bağlılık modelinde çalışanların örgüt içinde yöneticilerine, meslektaşlarına ya da ilgili oldukları topluluklara, örgüt dışında da müşterilere, topluma ya da sendikalara bağlılık duyabilecekleri üzerinde durulmaktadır (Görgülüler, 2013). Çoklu bağlılık yaklaşımı, bir kimsenin duyduğu bağlılığın bir başkası tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabileceğini öngörmektedir. Dolayısıyla, bir çalışanın örgüte bağlılığı, örgütün kaliteli ürünleri uygun fiyata sunuyor olmasından kaynaklanırken, bir başka çalışanın

da örgütün çalışanlarına insancıl yaklaşmasından kaynaklanabilmektedir. Yani çoklu bağlılık yaklaşımı ile özel bağlılıkların varlığı, yokluğu ve gücü saptanabilmektedir (Balay, 2000: 32).

Buraya kadar incelenen tutumsal ve davranışsal bağlılığın herhangi birinin diğerinden üstün olduğunu söylemek tartışmaya açıktır. Daha açık bir ifadeyle, bu iki kavramın geçerli olduğu farklı ortamlar bulunmaktadır. Tutumsal bağlılıkta çalışan, kendi değer ve amaçlarının örgütün amaç ve değerleriyle ne derece uyduğunu dikkate almakta; davranışsal bağlılıkta ise çalışanın belirli bir örgütte sürekli kalma ve üyeliğini sürdürme sorunu ile nasıl başa çıktığı konusu üzerinde durulmaktadır (Varoğlu, 1993: 18). Örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasından sonra çalışmanın bu kısmında örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen faktörler incelenecektir.

1.2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Çalışan, kendisi ve ailesi için başka bir örgütte daha iyi fırsatlara sahip olma olanağı bulunmasına rağmen, hala çalıştığı örgütte kalmakta ısrar ediyorsa burada bağlılık olduğu anlaşılabilir. Ancak, bir örgütte çalışma süresinin uzun olması, örgütsel bağlılığı ifade edebilmek için her zaman yeterli olmayabilmektedir (Balay, 2000: 55). Çalışanın örgütün amaç ve değerlerini kabul ederek, çalıştığı örgüt yararına çaba harcama istekliliğini ifade eden örgütsel bağlılık ile çok sayıda faktör arasındaki ilişki araştırılmıştır. Çalışanların bireysel özellikleri ile ilgili yapılan araştırmaların yoğunluğu dikkat çekmektedir. Çalışanları diğerlerinden ayıran ve bireysel farklılıkların ortaya çıkmasına neden olan değişkenler bireysel faktörleri oluşturmaktadır. Bireysel faktörler alanında yapılan çalışmalarda, bireysel özellikler olarak; cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum, çocuk sayısı, ırk gibi değişkenlerin örgütsel bağlılığa etkisinin incelendiği görülmektedir (Abdullah ve Shaw, 1999: 73, akt. Güçlü, 2006).

Bireysel faktörlerin yanında, işe ilişkin, örgüt yapısı ve çalışma ortamına ilişkin faktörler de bulunmaktadır. Yapılan çalışmalar neticesinde örgütsel bağlılığı etkileyen çeşitli faktörlerin bulunduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmada örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin daha iyi anlaşılabilmesi için, bağlılığı etkileyen bu faktörler bireysel, işe ilişkin, örgüt yapısı ve çalışma ortamına ilişkin olarak incelenecektir.

1.2.2.1. Bireysel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörler, demografik özellikler, başarı güdüsü ve çalışan beklentileri olmak üzere üç başlıkta incelenecektir (Demiral, 2008: 104).

1.2.2.1.1. Demografik Özellikler

Örgütsel bağlılık ile demografik özellikler arasındaki ilişkiyi inceleyen çok sayıda araştırma yapılmıştır (Demiral, 2008: 104). Bu araştırmalarda genellikle cinsiyet, yaş, örgütte çalışma süresi, eğitim ve medeni durum gibi demografik özelliklerin örgütsel bağlılığı nasıl etkilediği üzerinde durulmuştur.

1.2.2.1.1.1. Yaş

Ketchand ve Stawser (1998), yapmış oldukları araştırmalarda; yaşı ilerlemiş çalışanların gençlere göre örgütlerine daha bağlı olma eğiliminde olduklarını savunmuşlardır. Çünkü yaşı ilerlemiş olan çalışanlar, mesleklerinden ve örgütteki pozisyonlarından daha memnun olma eğilimindedirler. Yaşın ilerlemesi, aynı zamanda çalışanın örgütteki yatırımlarının da (terfi etme, ücret artışı, hak edilen tazminat vb.) artması anlamına gelmektedir (Çöl ve Gül, 2005: 295).

Yapılan araştırmalarda (Harrison ve Hubbard, 1998: 611) yaşı ilerlemiş çalışanların, alternatif iş olanaklarının azalması ve örgüte yaptıkları bireysel yatırımların artması gibi nedenlerle örgütlerine daha fazla bağlı oldukları ortaya çıkmıştır. Ayrıca, yaşı ilerlemiş çalışanlar mesleklerinden ve örgütteki pozisyonlarından daha fazla memnun olma eğilimindedirler (Özkaya vd., 2006: 80). Uzun yıllar belirli bir örgütte çalışan ve bu süre içinde kendine özgü iş tutumları ve değerleri geliştiren, iş arkadaşları edinen bir çalışan başka bir örgütte uyum sorunu yaşayabileceğini düşünmekte, bu nedenle de örgütüne bağlılık göstermektedir. Öte yandan, mesleğine yatırım yapmamış, daha genç ve daha az iş tatmini sağlamış çalışanların yüksek düzeyde işi bırakma eğilimi taşıdıkları görülmektedir (Balay, 2000: 56).

1.2.2.1.1.2. Cinsiyet

Çalışanların cinsiyetleri, örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörlerden biridir. Cinsiyet faktörünün örgütsel bağlılığa olan etkisi ilk olarak erkekler bazında ele alınmaya başlanmıştır. Fakat kadın çalışan sayısının giderek artması nedeniyle artık araştırmalar kadınlar üzerinde yoğunlaşmaya başlamıştır (Görgülüler, 2013: 121).

Örgütsel bağlılık ve cinsiyet faktörüyle ilgili araştırmalarda kesin bir sonuca varılmış değildir. Bu alandaki çalışmalar, çelişkili sonuçlar vermiştir (Grusky, 1996: 488). Yapılan çalışmaların bazılarında cinsiyetin örgütsel bağlılığı etkilediği yönünde görüş birliğine varılırken, bunların kimisi kadınların, kimisi erkeklerin örgütsel bağlılık derecelerinin yüksek olduğunu ileri sürmektedir. Bunun tersine bazı çalışmalarda ise örgütsel bağlılık ve cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Güçlü, 2006: 39).

Çalışan kadın sayısının artmasıyla birlikte, örgütsel bağlılık ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara da gösterilen ilgi artmıştır. Cinsiyet faktörü çerçevesinde, kadınlarla erkeklerin örgütsel bağlılık dereceleri konusunda fikir birliğine varılamamış ve yapılan çalışmalarda farklı görüşler ortaya çıkmıştır. Buna göre erkeklerin genellikle kadınlardan daha iyi pozisyonlarda ve daha yüksek ücretle çalıştıkları için örgüte daha fazla bağlı oldukları ileri sürülmüştür. Ayrıca, yine aynı görüşe göre kadınlar aile içindeki rollerini esas aldıkları için çalıştıkları örgüt ikinci planda kalmakta ve örgüte genellikle erkeklere oranla daha az bağlanmaktadır (Yalçın ve İplik, 2007: 488).

Erkek ve kadınlar arasında cinsiyet farkından kaynaklı bağlılık derecelerini baz alan araştırmalarda iki tür yaklaşım vardır. Bu yaklaşımların ilki olan "iş modeline" göre kadın ve erkek arasında örgütsel bağlılık açısından cinsiyet kaynaklı bir fark olmamakla beraber, esas fark değişik işler yapılması ve değişik pozisyonlarda çalışılmasıdır (Görgülüler, 2013: 122).

İkinci yaklaşım ise "cinsiyet modelidir". Bu model; kadınların ev ve aile ile ilgili sorumluluklarını, kariyerleri ile çalıştıkları örgütün değer ve amaçlarından daha üstün gördükleri, bu nedenle örgütsel bağlılık derecelerinin erkekler kadar yüksek olmadığını ifade etmektedir. Bunun yanında araştırmalarda çıkan sonuçları farklı gerekçelerle açıklayan araştırmalar da vardır. Örneğin, bir çalışmada kadınların iş değiştirmekten hoşlanmadıkları savunulurken, bir diğerinde kadın erkek ayrımcılığının kadınlardaki örgütsel bağlılık derecesini artırdığı ileri sürülmüştür (Görgülüler, 2013: 122).

1.2.2.1.1.3. Medeni Durum

Örgütsel bağlılık ile medeni durum arasındaki ilişkiyi inceleyen çok az araştırma yapılmıştır. Olası tartışmalardan biri, evli çalışanların ekonomik sorumluluklarından dolayı işe devam etme konusunda daha hassas oldukları yönündedir. Bununla beraber, medeni hal ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki konusunda henüz hiçbir teorinin bir sonuca ulaşamadığı düşüncesi yaygın olarak kabul görmektedir (Abdullah ve Shaw, 1999: 90; Özkaya vd., 2006: 80).

1.2.2.1.1.4. Eğitim Düzeyi

Örgüte bağlılık ile eğitim arasında tamamiyle tutarlı olmamakla birlikte zayıf düzeyde olumsuz bir ilişki vardır (Çırpan, 1999: 61). Buna göre çalışanın eğitim düzeyi yükseldikçe örgütsel bağlılığı azalmaktadır. Bu ilişkinin nedeni, daha yüksek düzeyde eğitim alanların, örgütün karşılayamayacağı daha yüksek beklentiler içerisinde olmaları ve daha fazla iş alternatifine sahip olmalarıdır (Mowday vd, 1982: 45; Yalçın ve İplik; 2005: 398). Yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların, daha kolay iş bulabilmeleri ve bunun sonucu olarak da buldukları pozisyona daha az adapte olmaları nedeniyle, örgütsel bağlılık düzeylerinin düşük olduğu saptanmıştır (Özkaya vd., 2006: 80). Daha ileri düzeyde formal eğitim almayı planlamayan çalışanların ise planlayanlara ve eğitimsel niyetleri konusunda belirsizlik gösterenlere göre örgüte daha yüksek düzeyde bağlılık duydukları sonucuna ulaşılmıştır (Balay, 2000: 56).

Örgütsel bağlılık ile çalışanların demografik özellikleri arasındaki ilişkiyi inceleyen ve iki farklı örgütü kapsayan diğer bir çalışmada da (Gilbert ve Ivancevich, 1999: 390, akt. Görgülüler, 2013), önceki bulguların aksine örgütsel bağlılık ile çalışanların eğitim düzeyi arasında negatif yönde bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır.

Örgüt içerisinde herhangi bir pozisyonda çalışılan süre ve örgütte çalışılan toplam süre ile örgütsel bağlılık arasında da bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir. Buna göre, çalışanın örgütteki toplam çalışma süresi ile bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki bulunurken, aynı pozisyonda geçirilen yıl sayısı ile bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Balay, 2000: 58). Bu doğrultuda, örgütte çalışılan süre arttıkça örgütsel bağlılık artmakta, ancak bir pozisyonda geçirilen süre uzadıkça,

duygusal ve normatif bağıllık azalmaktadır (Obeng ve Ugboro, 2003: 96, akt. Görgülüler, 2013).

1.2.2.1.1.5. Çalışma Süresi

Çalışan bulunduğu örgütte zaman ve çaba harcamakta ve belirli bir süre çalıştıktan sonra kıdem almaktadır. Çalışan örgütten ayrılırsa, bunların boşa gideceği düşüncesiyle örgüte daha fazla bağlı olmaktadır. Genellikle örgütte çalışma süresi ile yaş birarada değerlendirilmekte ve bunlar zaman ile ilişkilendirilmektedir. Örgütte çalışma süresi ve yaş arttıkça örgütsel bağıllık da artmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005: 400).

Bruce Buchanan (Erdoğan, 2006: 56), kıdemli çalışanların bağıllığını nasıl etkilediğini açıklamak için geliştirdiği modelde, çalışılan süreyle ilgili bazı sonuçlara varmıştır. Bu modelde ilk yıl bireylerin güvenlik ihtiyacı ve beklentilerinin karşılanıp karşılanmayacağı zihinde önemli yer tutmaktadır. Örgütteki ikinci ve dördüncü yıllar arasında birey statüsünü geliştirmeye çaba göstermekte ve başarısızlık korkusu duymaktadır. Beşinci yıldan sonra olgunluk aşaması gelmekte ve bu aşamadan sonra bağıllık yükselmektedir. Örgüt içerisinde herhangi bir pozisyonda çalışılan süre ve örgütte çalışılan toplam süre ile örgütsel bağıllık arasında da bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir. Buna göre, çalışanın örgütteki toplam çalışma süresi ile bağıllık arasında pozitif yönde bir ilişki bulunurken, aynı pozisyonda geçirilen yıl sayısı ile bağıllık arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Balay, 2000: 58; Yalçın ve İplik, 2005: 489). Örgütte çalışılan süre arttıkça, örgütsel bağıllık da artmaktadır (McCaul vd, 1995: 80- 90). Cohen'e göre (Çöl ve Gül, 2005: 295–296) çalışanların çalışma süresi arttıkça, örgütten elde ettikleri kazançlar da artmaktadır. Çünkü hizmet süresi de örgüte yapılan bir yatırım niteliği taşımaktadır. Bu yatırımları kaybetmek istemeyen çalışanlar, çalıştıkları örgüte daha fazla bağlanmaktadır. Ancak bu her zaman doğru olmayabilir. Kıdemli çalışanların kıdemsizlere kıyasla işe devamsızlık oranının artabileceği dolayısıyla örgütsel bağıllıklarının azalabileceği öngörülmektedir (Erdoğan, 2006: 56). Buna neden olarak, çalışanın kıdemi dolayısıyla elde etmiş olduğu güven, bıkkınlıklar ve yıpranmalar ile yaşlanma sayılmaktadır (Akin, 2010: 76).

1.2.2.2. İş ve Örgüt Yapısı İle İlgili Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen işe, örgüt yapısına ve çalışma ortamına ilişkin faktörler aşağıda alt başlıklar halinde açıklanmaktadır.

1.2.2.2.1. İşin Niteliği ve İş Tatmini

Örgütsel bağlılığın sağlanmasında, işin niteliğine ve önemine bağlı olarak duyulan iş tatmininin, işe ilişkin faktörlerin en önemlisi olduğu yapılan birçok araştırmada ortaya konulmaktadır (Harrison ve Hubbard, 1998: 612). İşin önemi; örgütte ya da dış çevrede, bir işin insanların yaşamları üzerindeki etkisi olarak ifade edilmektedir. Düşük seviyede çalışanlar için yaş, medeni durum, eğitim gibi kişisel faktörler örgütsel bağlılığı daha çok etkilerken, yüksek statülü çalışanlar için örgütsel faktörler örgütsel bağlılığı daha çok etkilemektedir. Bu tür çalışanlar için kararlara katılma, rol belirsizliği ve otonomi gibi değişkenler, bağlılık açısından daha önemli bir etken olarak ortaya çıkmaktadır. İşin motive etme potansiyeli, zorluk derecesi, iş konusuyla özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma bunlara bağlı olarak da iş zenginleştirme örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir (Demirgil, 2008: 58-59).

İş tatmini çalışanın, işine ve işteki deneyimlerine dayanan mutlu ve olumlu ruh hali; sahip olduğu değerlere göre değişen işten duyduğu haz; işinden beklentisi ve işinden sağladığı ödüller arasındaki uyum; işine karşı tutumu olarak tanımlanmaktadır (Efeoğlu ve Özgen, 2007: 240). İşin beş temel özelliğini içeren İş Özellikleri Modeli (Kaşlı, 2007: 160-161), çalışanların iş tatmini sağlamalarında önemli bir faktördür. Bu modelde, beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü, görevin önemi, özerklik ve geribildirim olmak üzere beş boyut bulunmakta ve bu boyutlar çalışanda üç farklı psikolojik duruma yol açmaktadır (Kaşlı, 2007: 160-161):

- İşin beceri çeşitliliği gerektirdiği, görevlerin bir bütünlük içerdiği ve önemli olduğu oranda, çalışanda işin anlamlı olduğu duygusu oluşmaktadır.
- İşin çalışana özerklik tanınması, çalışanda sorumluluk duygusu yaratmaktadır.
- Geribildirim ise çalışanın işin sonucu hakkında bilgi sahibi olmasını sağlamaktadır.

Bu üç durumu sağlayabilen örgütlerin çalışanlarını kendilerine bağlamaları zor olmayacaktır. İşini anlamlı bulan ve severek yapan, işinde kendi kararlarını verebilen, gerçekleştirdiği faaliyetlerin başarılı olup olmadığı hakkında bilgi sahibi

olabilen çalışan işinden tatmin sağlayacak ve örgütüne bağlı olacaktır. Yani çalışanların örgüte bağlılıklarının sağlanmasında yaptıkları işin kendileri için önemli nitelikler taşıması gerekmektedir. (Görgülüler, 2013: 164)

1.2.2.2.2. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması

Rol belirsizliği, çalışanın örgütte kendisine verilen görevde istenen performansı ortaya koyabilmesi için gerekli bilgiden yoksun olduğunda ortaya çıkmaktadır (Ceylan ve Ulutürk, 2006: 48–49). Çalışanın işinde nelere yetkisinin olup nelere olmadığını bilmemesi; işiyle ilgili olarak açık, net ve planlı hedeflerin ve ulaşılması gereken standartların olmaması; işinde zamanını en uygun şekilde kullandığından emin olmaması; işiyle ilgili sorumluluklarını ve işinde kendisinden beklenen görevlerin neler olduğunu tam ve kesin olarak bilmemesi; görevinin ne olduğuna dair kendisine verilen bilgilerin açık olmaması rol belirsizliğini artıran unsurlardır (Demiral, 2008: 108–109).

Rol çatışması ise bir çalışanın örgütte birbirine zıt olan talep ve beklentilerle karşılaşması durumunda ortaya çıkmaktadır (Ceylan ve Ulutürk, 2006: 48- 49). Böyle bir durumda çalışan bir talebi karşıladığında, diğer taleplerden en az birini karşılayamamakta veya karşılaması zorlaşmaktadır. Rol çatışması, çalışanın yapması gereken işlerin birbirinden çok farklı ve ilgisiz olması, kendisine verilen görevin bitirilebilmesi için örgütte yeterli sayıda çalışan olmaması gibi durumlarda ve verilen bir görevi yerine getirebilmek için bazen kuralları çiğnemesi gerektiğinde artan bir durumdur (Ceylan ve Ulutürk, 2006: 48- 49).

Araştırmalar rol çatışmasının çalışanda içsel çatışma yarattığını, işin çeşitli yönleri ile ilgili gerilim oluşturduğunu, iş tatminini düşürdüğünü, çalışanın üst yöneticisine olan güvenini azalttığını ortaya koymuştur (Aytaç, 2002: 1). Rol çatışmasının örgütsel bağlılık üzerindeki olumsuz etkisi, davranışsal olmasa bile çoğunlukla psikolojik olarak kendi kabuğuna çekilme ve ilgisizlik şeklinde ortaya çıkmaktadır (Balay, 2000: 61).

1.2.2.2.3. Örgütün Büyüklüğü ve Yapısı

Örgüt büyüklüğü, kurumsallaşma derecesi, kontrol derecesi, sendikalaşma oranı, örgüt imajı, toplam kalite yönetimi uygulamaları, esnek çalışma saatleri, ücret sistemi ve kariyer imkanları örgütsel bağlılık üzerinde büyük etkiye sahiptir. Bu

faktör grubuna, çalışanların örgütsel etik algılamaları da eklenebilir (Özdevecioğlu, 2003: 113-130).

Örgütlerin büyüklüğü çeşitli ölçütlere göre belirlenmektedir. Bu ölçütler (Cemalcılar vd., 1993); çalışan sayısı, sermaye miktarı, kullanılan makine ve teçhizatların sayısı ve gücü gibi faktörlerle ifade edilmektedir. Bir örgütün büyüklüğünü belirlemede, örgütün faaliyette bulunduğu sektör de oldukça önemlidir. Örneğin, bankacılık sektöründe faaliyette bulunan bankaların büyüklüğünü belirlemede, bankaların şube sayısı ölçülerden biri olarak kullanılmaktadır. Büyük örgütlerde, çalışanlara yapılan yatırımlar ve sunulan imkânlar fazla olacağı için, bu örgütlerdeki çalışanların örgütsel bağlılıklarının küçük örgütlerdeki çalışanların örgütsel bağlılıklarından daha yüksek olacağı iddia edilmektedir (Keleş, 2006: 68).

1.2.2.2.4. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü (Dinçer, 1998: 208), bir örgüt içinde bireylerin davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilmektedir. Örgüt kültürü, çalışanlar ve takımlar arasındaki ilişkileri, çevre ile ilişkileri, faaliyetleri başka bir ifadeyle örgütsel yaşamı düzenlemekte, örgütün geleceğini belirlemektedir. Günümüzde örgüt kültürü, örgütlerin rekabet avantaj kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü örgüt kültürü örgütün amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşturulmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticilerin seçtiği stratejilerin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır (Köse vd., 2001: 228). Örgüt kültürü, çalışanlarda ortak bir kimlik duygusu yaratabilen, onlara olayları değerlendirebilecekleri bir ilgi çerçevesi sağlayan ve örgüt içinde bireylerarası ilişkilerin dengede tutulmasına yardımcı olan bir kavram olarak örgütler için büyük önem taşımaktadır (Balay, 2000: 143).

Günümüzde örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip olmak isteyen örgütlerin, bağlılığın devamlılığı ve gelişimini sağlayacak, çalışanları bağlılık duymaları için teşvik edecek bir örgüt kültürüne sahip olmaları gerekmektedir (Romzek, 1990: 377, akt. Görgülüler, 2013:163).

Örgüt kültürü, çalışanların öncelikleri ile örgütün hedefleri arasında bir köprü işlevi görerek örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çalışanlar arasında bir kimlik duygusunun gelişmesini sağlayarak ve örgütsel amaçlara katılımı teşvik ederek örgütsel bağlılığın

oluşmasına veya kuvvetlenmesine destek olmaktadır (Samadov, 2006: 107, akt. Görgülüler, 2013: 168).

Çalışanlar arasında iletişimin zayıf olduğu, kötü performansın önemsenmediği ve geribildirim yapılmadığı, çalışanların hata yapmak ve cezalandırılmaktan korktukları, bütün kararların, çalışanların fikri sorulmadan, üst yönetim tarafından alındığı, amaç ve hedeflerin açık olarak belirlenmediği geleneksel yapıdaki örgütlerde, çalışanları örgüte bağlayacak ve onları teşvik edecek bir örgüt kültürünün varlığından söz etmek mümkün olmayacaktır. Buna karşılık, çalışanın güçlendirildiği, etkin iletişimin sağlandığı, çalışanlar arasında birlik ve beraberlik ruhunun yaratıldığı, kendi kendini yönetebilen iş takımlarının oluşturulduğu ve çalışanların kendilerine değer verildiğine inandığı örgütlerde ise onların bağlılıklarının sağlanması için gerekli olan çalışma ortamı ve örgüt kültürünün var olduğu söylenebilecektir (Demiral, 2008: 111).

Örgüt kültürü, çalışanların örgüte bağlılıklarının sağlanmasında önemli bir kavramdır ancak bazı durumlarda örgütsel bağlılığa olumsuz etkileri de olabilmektedir. Çünkü örgüt kültürü aynı zamanda değişime direnç göstermeye yol açabilmekte, örgütsel yapının değişimi sonrasında çalışanlar arasında eski davranış kalıpları ve çalışma yöntemleri devam edebilmekte bu durum da kültürel boşluğa neden olup, örgütsel bağlılığı azaltabilmektedir (Balay, 2000: 143).

1.2.2.2.5. Yönetim ve Liderlik

Örgütlerde yöneticilerin sergiledikleri yönetim ve liderlik tarzları, çalışanların örgütsel hedef ve değerlere olan bağlılığı artırmaktadır (Samadov, 2006: 103). Liderlik, belirli şartlar altında, belirli bireysel veya grupsal amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci ve lider de başkalarını belirli amaçlar doğrultusunda davranmaya sevk eden kimse olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2005: 583). Eğer tepe yönetim örgütsel kültüre ve değerlere önem veriyorsa, bu örgütlerde verimlilik ve yenilikçi düşünceler artış gösterecektir. Bu nedenlerle birçok araştırmacı, liderlik tarzına ve örgüt kültürüne önem vermiştir. Tepe yönetime duyulan memnuniyetin de bağlılığın belirleyicilerinden olduğunu ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır (Koçel, 2005: 583).

Etkin iletişimin sağlanması ve güven duygusunun yaratılmasının yanında, liderin çalışanlarının ihtiyaçlarına duyarlı olması örgütsel bağlılık ile yakından ilişkilidir. Bir çalışan, ihtiyaçlarının dikkate alınmadığı bir örgüte belki bağlılık duyabilecektir fakat; lideri tarafından ihtiyaçları karşılanan bir çalışanın, kendisini lidere karşı borçlu hissetmesinden dolayı, örgüte daha çok bağlılık duyacağını söylemek mümkün olmaktadır. Ayrıca örgüt vizyonunun açıkça belirlenmesi ve liderin bu konuda çalışanlarına bir bakıma tercüman olması, yani algısal engelleri ortadan kaldırarak onlarla aynı dili konuşması ve onlara örgütün değerlerini benimsetmesi, çalışanların bu değerleri önemsemelerini ve bu değerlere bağlı olmalarını sağlayabilmektedir (Rowden, 1999: 32). Örgüt değerlerinin ve vizyonun anlaşılması, paylaşılması ve kabul edilmesi de örgütsel bağlılığı sağlayacak etkenler arasında bulunabilmektedir. Örgütsel bağlılığa ilişkin yapılan araştırmalarda üzerinde durulan bir konu da liderin çalışanlarına uzun dönemli kariyer geliştirme fırsatları yaratabilmesinin bağlılığı olumlu yönde etkileyeceğidir. Lider tecrübelerini çalışanlarıyla paylaşır, onlara ihtiyaç duydukları eğitim fırsatlarını verir ve kendilerini geliştirmelerini sağlarsa, sahip oldukları yetenekleri kullanabilecekleri bir iş ortamı isteyen çalışanlar da bu beklentileri karşılandığı için örgüte bağlılık duyacaktır (Dessler, 1999: 62-63).

1.2.2.2.6. Ücret ve Ödüllendirme Sistemi

Örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli faktörlerden biri de çalışanların ücret düzeyidir. Kar amacı gütmeyen örgütler dışında, hemen hemen örgütlerin tamamında çalışanlar belirli bir ücret karşılığı çalıştıkları için, işi bırakıp bırakmama kararının alınmasında en belirleyici faktörlerden birinin ücret olduğu öne sürülmektedir. Dolayısıyla çalışanların ücret düzeyleri ile bağlılıkları arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır (Byington ve Johnston, 1991: 3–10, akt. Çöl ve Gül, 2005: 296). Örgüt tarafından sağlanan bir unsur olan ücret, işin çekiciliğini belirlemekte ve çalışana yapılan daha fazla bir ödeme, genellikle daha üst düzeyde örgütsel bağlılık ile sonuçlanmaktadır (Balay, 2000: 68).

Çalışanın kendisi ile aynı sektörde fakat farklı örgütlerde çalışan birinin kendisinden yüksek bir ücret karşılığı çalıştığından haberdar olduğu anda örgütüne karşı tutumu değişmektedir. İşinde profesyonel olan ve kendisine güvenen çalışanlarda bu daha belirgin görünmektedir. Diğer şartlar ne kadar elverişli olursa olsun çalışan için en

önemli neden çalışma amacı olan ücrettir. Aynı işe daha az ücret mantığıyla hareket edebilen çalışan hiç düşünmeden örgütten ayrılabilir.

Yöneticilerin profesyonel çalışanları rakip örgütlere kaptırmamaları için ücretleri sektör içinde ortalama bir standarda bağlamaları ya da yüksek performansa bağlı ek ücret (prim) ödemesi yaparak çalışanı örgüte bağlamaları gerekmektedir. Çalışanların ücret dağılımındaki adaleti algılama biçimleri de örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Johnson ve Jones, 1991: 235–244).

Örgütsel bağlılığın sağlanmasında örgüt tarafından uygulanan ücret politikaları da önem kazanmaktadır. Bağlı çalışanlara sahip olmak isteyen örgütlerin bu politikaları uygularken dikkate almaları gereken temel ilkeler aşağıdaki gibi belirtilebilecektir (Ergül, 2006: 95-96):

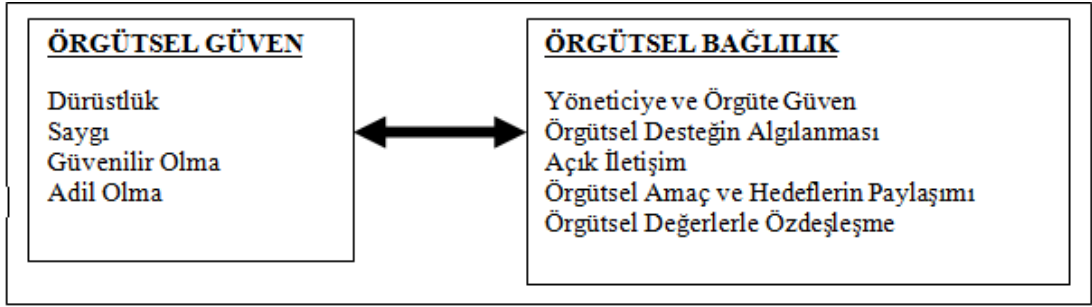
- Bir örgütte, bir görev için yapılan ödeme, aynı nitelikte olan başka görevlere yapılan ödemeye denk olmalıdır.
- Ödemeler çalışanlar tarafından adil bulunmalıdır. Herkese hak ettiği ölçüde ve gösterdiği performansa bağlı olarak ödeme yapılmalıdır.
- Örgütün ücret politikası değişen çevre şartlarına uyum sağlayabilecek esneklikte olmalıdır.
- Bir üst pozisyona atanan çalışanın, bu yeni görevinde alacağı ücret eskisinden yüksek olmalıdır.

Bir çalışan için örgütsel bağlılık, geleceğe yönelik beklentilerin bugün ile değiştirilmesi şeklinde algılandığında, bu değişimi belirleyen faktörlerden biri de işin nasıl ödüllendirildiğidir. Örgütsel bağlılığın, hem saygı uyandıran bir görev, çalışanın kendisine destek bulabildiği arkadaşça bir ortam gibi içsel ödüllerden, hem de maddi ödüllerden etkilendiği belirtilmektedir. Çalışan, örgüt tarafından kendisine sunulan ödülleri yeterli ve adil olarak algılasa, örgüte daha yüksek düzeyde bağlılık duymaktadır (Samadov, 2006: 109).

1.2.2.2.7.Örgütsel Güven

Örgütsel güven, örgüt içi ilişkilerin daha sağlıklı olmasına ve gelişimine olumlu katkı sağlamaktadır. Örgütsel güven, bir sosyal sistem veya örgüt içerisinde çalışanların birbirleriyle kurdukları ilişkilerin tutarlı olması sonucu oluşmaktadır.

Örgütsel güven, çalışanların örgüte olan bağlılık derecesi ile ölçülmektedir. Çalışanların örgütsel amaç ve değerlere bağlılık düzeyi yükseldikçe, örgüte olan güven düzeyleri de artmaktadır (Gilbert ve Tang, 1998: 322). Çalışanların birbirlerine ve yöneticiye duydukları güven, onların örgüte olan duygusal bağlılıklarını da olumlu bir biçimde etkilemektedir. Çalışanların duygu ve düşüncelerini rahatça ifade edebilmeleri, birbirlerine olan sadakatlerini de güçlendirmektedir. Örgütsel güven düzeyi yüksek olan örgütlerde, çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıkları da artmaktadır. Bu durum örgütün çalışma çevresinin desteğine dayanmaktadır. Örgütsel desteğin yüksek olması durumunda çalışanlar arası tutum ve davranışlar, örgütsel amaçlarla uyum sağlamaktadır (Demirel, 2008: 84).



Şekil 1.8: Örgütsel Güven ile Bağlılık Arasındaki İlişki **Kaynak :** Demirel, 2008: 185.

Örgütsel güven sonucu yöneticiye ve örgüte olan güven, örgütsel değerler ile özdeşleşme, örgütsel destek, açık iletişim, örgütsel amaç ve hedeflerin paylaşımına dayalı örgütsel bağlılık oluşmaktadır. Benzer bir şekilde çalışanların örgüte olan bağlılık duyguları, onların örgüte olan güven duygularını da artırmaktadır. Bu nedenle Şekil 1.9’de görüldüğü gibi örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında çift yönlü bir ilişkinin olduğu söylenebilmektedir (Demirel, 2008: 185).

1.2.2.2.8. Takım Çalışması

Takım ruhu ve çalışmasının örgütsel bağlılığı artırdığı kabul edilmektedir. Takımda ortaklaşa alınan kararlar çalışanların örgütsel bağlılığını güçlendirmektedir. Takım açısından olduğu kadar, bireysel açıdan da çalışanların karar sürecine aktif olarak katılımlarının desteklenmesi, yönetimin kendilerine değer verdiğinin göstergesi olarak algılanmaktadır. Dolayısıyla bu durum da örgütsel bağlılığı artırmaktadır (Samadov, 2006). Takım çalışması, iş arkadaşları arasındaki ilişkilerin daha samimi

ve dostane bir ortam içinde sürdürülmesine olanak sağlamaktadır. Bu samimi ortam da dolaylı olarak örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Samadov, 2006).

1.2.2.9.Yükselme Olanakları

Çalışanlar, buldukları örgütte yükselme olanakları istemektedirler. Çünkü çalışanlar işleri iyice öğrenip deneyim sahibi oldukça, yaptıkları iş monotonlaşacak, buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle, daha fazla yetki ve sorumluluk isteyeceklerdir. İlerleme ya da yükselme yolları kapanan çalışanların çalışma gayret ve istekleri azalacaktır. Bu durumda, yükselmenin örgütte bir teşvik yani güdüleme aracı olduğu görülmektedir. Örgütte yükselmeler performans esasına dayalı olarak yapıyorsa; çalışanlar daha fazla çaba göstereceklerdir. Çünkü yüksek bir performans gösterdiklerinde yükseleceğini bilen çalışanlar tüm bilgi, beceri ve yeteneklerini göstererek buna hak kazanmak için çabalayacaklardır. Bu ise insan gücü kaynaklarının etkin bir şekilde kullanımı demektir. Örgütte uygulanan yükselme politikasının adil olması da çalışanlar için önem taşımaktadır. Eğer adaletli bir terfi sistemi varsa çalışanların tatmin olma olasılıkları daha fazla olacaktır (Keleş, 2006: 42–43).

1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Günümüzde örgütlerin varlıklarını uzun dönemlerde sürdürebilmeleri için kaliteli ve hızlı müşteri hizmeti vermelerinin önemi artmıştır. Böylece insan unsuru iş yaşamında örgütsel performansın artırılmasında önemli bir rekabet gücü olarak değerlendirilmektedir. Rekabeti önemli kılan da örgütte, nitelikli işgücünü bünyesinde barındırmak, personeli güçlendirmek, çalışanlarını örgütte memnun bir şekilde tutabilmek, çalışanların örgüte aidiyetini geliştirmek ve böylece yüksek performans elde etmektir. Çalışanları işle ve iş ortamı ile ilgili algılamaları, çalışanların işi, yöneticileri, iş süreçleri, ast ve üstleriyle olan ilişkileri ve eşitlik, hak ve adalet gibi sosyal kavramlarla yakından ilişkilidir. Örgütlerde ortaya çıkan ödül ve cezaların adil bir şekilde dağıtılması, çalışanların işlerinden memnuniyet düzeylerini artırmaktadır. Adaletli bir örgütte yer aldıklarını düşünen çalışanların hem performansı hem de örgüte olan bağlılıkları olumlu yönde etkilenecektir. Çalışanların bir örgütte faaliyette bulunmaları, örgütün performansı ve kalitesini artırmak için

kişisel sorumluluk almak istemeleri, işlerin yapılmasında, karar verme ve yeni fikirler üretmeye istekli olmaları örgüt adına maddi ve manevi açıdan fayda sağlayabilmektedir. Fakat gösterilen çabaya karşılık verilmezse, çalışanlar arasında adil bir politika uygulanmazsa ve çalışanlar bireysel amaçlarını gerçekleştiremezlerse örgütte kalmak istemeyeceklerdir. Çalışanlarını kaybetmek istemeyen örgüt yöneticilerinin onlara değerli olduklarını hissettirmeleri gerekmektedir.

Örgütlerde insan kaynaklarının verimli ve etkin olabilmesi için, çalışanların örgütsel adalet algılarının ve örgüte bağlılıklarının sağlanması gerekir. Aksi halde çalışanlar, örgütlerdeki herhangi bir işlemde dolayı adaletsizlik algıladıkları zaman örgütsel bağlılıkları zayıflayacak ve iş tatminine ulaşamayacaklardır. Sonuçta işe karşı istek ve motivasyonlarını kaybedecek ve işten ayrılma niyeti içine girebileceklerdir (Tutar, 2007). Özellikle bilgi teknolojileri sayesinde çalışanların her konudan haberdar olduğu günümüz iş yaşamında, çalışanların adalet beklentilerini görmezden gelmenin ya da geçiştirmenin, başta iş tatmini ve örgüt performansı olmak üzere birçok örgütsel sonuçlar üzerinde etkileri olabileceği anlaşılmıştır (Moore,1978)

Bu çalışma, örgütsel adalet kavramının örgütsel bağlılığın sağlanmasında ne kadar etkili olduğunu belirlemeye yönelik bir bakış açısı oluşturması bakımından önemli görülmektedir.

Belediye çalışanlarında örgütsel adalet algısının düzeyini ve örgütsel bağlılığa etkisini araştıran ve çalışanların örgüte bağlanmasında önemli katkılar sağlayacağı düşünülen bu çalışma ileride yapılacak olan araştırmalara da bir örnek olması açısından önem arz etmektedir.

1.4. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Bu araştırmanın amacı örgütsel bağlılığın bileşenleri olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile örgütsel adaletin bileşenleri olan dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet ilişkisini, ayrıca belediyede çalışan kamu personellerinin örgüte bağlılıklarının sağlanmasında, örgütsel adalet algısının ne derecede etkili olduğunun etkisini araştırmaktır. Bu sayede, örgütsel adaletin göstergeleri olan bu değişkenlerin, örgütsel bağlılığın hangi

bileşenleriyle daha yakından ilişkili olduğu ortaya çıkarılabilecek ve kamu kurumlarında çalışanların örgütsel adalet algılarının çalıştıkları kuruma olan bağlılıklarını hangi düzeyde etkilediği belirlenebilecektir.

1.5. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırmanın temel kısıtı, diğer bütün çalışmalarda da olduğu gibi, zaman ve maliyet kısıtıdır. Zaman ve maliyet kısıtı ile birlikte, belediye çalışanlarının yoğun iş temposu nedeniyle daha fazla çalışana ulaşımak istense de anket formlarının dağıtılmasında ve geri toplanmasında sorunlar yaşanmıştır. Maliyet ve zaman kısıtı nedeniyle araştırmanın tüm belediye çalışanları üzerinde gerçekleştirilmesi mümkün olmadığından, çalışanların yoğunluğu ve iş yükü de göz önünde bulundurularak ilgili çalışma Kartal Belediyesi'nde çalışan 100 personel ile yürütülmüştür.

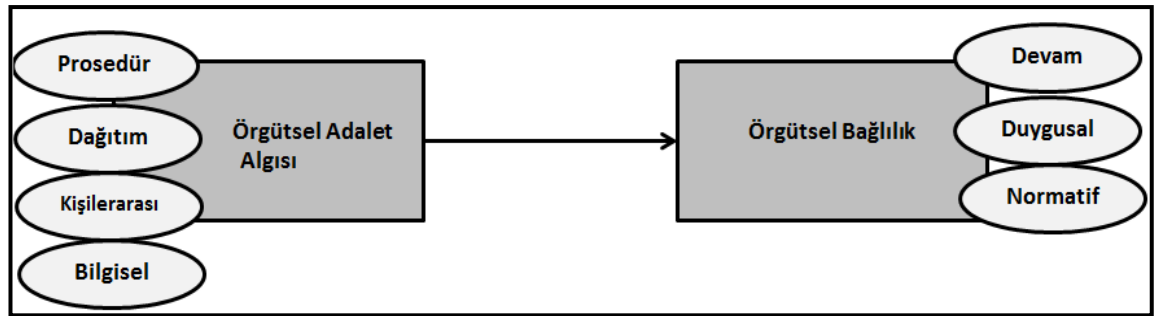
Yapılan araştırmadaki örneklem grubunun, evreni temsil edeceği ve araştırmaya katılacak Kartal Belediyesi personelinin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığa yönelik algılarının Türkiye'deki kamu çalışanlarını temsil edeceği varsayılmaktadır fakat çalışanların örgütsel adalet algılarının ve örgütsel bağlılıklarının belirlenmesinde kullanılan yöntemler, cevaplayıcıların subjektif görüşlerini içermektedir. Araştırmanın güvenilirliği cevaplayıcıların, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılıklarını ölçen maddeleri ne şekilde algıladıklarına bağlıdır. Bu da anket yönteminin getirdiği en büyük kısıtı oluşturmaktadır.

2. YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde araştırmada izlenen yöntemler ve demografik değişkenler ele alınmaktadır.

2.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Çalışmanın hipotezleri ve araştırma modeli Şekil 2. 1’de gösterilmiştir.



Şekil 2. 2: Çalışmanın Araştırma Modeli

Hipotez: Örgütsel adalet algısı yüksek olan çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri de yüksek olacaktır.

Alt hipotezler:

H1: Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Örgütsel adaletin alt boyutları (prosedür adalet, dağıtımsal adalet, kişiler arası adalet ve bilgisel adalet) ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

2.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini İstanbul ili Kartal ilçesinde faaliyet gösteren kamu kurumlarında çalışan mavi ve beyaz yakalı personel oluşturmuştur.

Araştırmanın örneklemini ise Kartal Belediyesinde çalışan mavi ve beyaz yakalı 50 kadın ve 50 erkek iş gören oluşturmuştur.

2.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada kullanılan veri toplama araçları; çalışanların demografik bilgilerini belirleyebilmek amacıyla hazırlanan 7 maddeden oluşan Kişisel Bilgi Formu; Meyer ve Allen (1990) tarafından geliştirilen ve 24 sorudan oluşan Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Colquitt (2001) tarafından hazırlanan ve 20 sorudan oluşan Örgütsel Adalet Ölçeği'dir.

2.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Bu araştırmada kullanılacak Kişisel Bilgi Formunda, Örgütsel Adalet ve Bağlılık düzeylerini etkileyebileceği düşünülen sosyo-demografik bilgilerin (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, iş hayatındaki çalışma süresi, iş yerindeki toplam çalışma süresi ve unvan) belirlenebilmesi amacıyla hazırlanan 7 maddelik soru formu kullanılmıştır. Kişisel Bilgi Formunda yer alan sorulara verilen yanıtlar, ilgili ölçeklerle beraber alt hipotezler 1 ve 2'nin yordanmasına yardımcı olmuştur.

2.3.2. Colquitt' in Örgütsel Adalet Ölçeği

Bu çalışmada, belediye çalışanlarının örgütsel adalet algılarını belirlemek üzere Colquitt (2001) tarafından tasarlanan ve 20 maddeden oluşan 'Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği' (Organizational Justice Scale) kullanılmıştır. Bu ölçek, örgütsel adalet algısının dört boyutunu (prosedür adalet, dağıtım adalet, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet) birleştiren tek ölçektir. Prosedür adalet algısını ölçmeye yönelik 7 soru (1.,2.,3.,4.,5.,6., ve 7. sorular), dağıtım adalet algısını ölçmek için 4 soru (8.,9.,10. ve 11. Sorular), kişilerarası adalet algısını ölçmek için 4 soru (12.,13.,14. ve 15. sorular) ve bilgisel adalet algılarını ölçmeye yönelik 5 soru (16.,17.,18.,19. ve 20. sorular) bulunmaktadır.

Colquitt'in Örgütsel Adalet Ölçeği, Özmen ve arkadaşları tarafından (2005) önce İngilizce'den Türkçe'ye, sonra Türkçe'den İngilizce'ye çevrilmiştir. Araştırmacıların yaptıkları faktör analizi dört boyutu doğrulamış ve her boyut ile ilgili yüksek güvenilirlik değerleri elde edilmiştir. İçsel tutarlılık katsayıları cinsinden Cronbach alfa değerleri; prosedür adalet için 0,86, dağıtım adalet için 0,94, kişilerarası adalet

ve bilgisel adalet için 0,88 olarak gerçekleşmiştir (Özmen vd., 2007). Örgütsel adalet algısı ölçeğine ait ifadeler için '1' skoru 'hiçbir zaman' ve '5' skoru 'her zaman' şeklinde derecelendirilmiştir.

2.3.3. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Allen ve Meyer (1990)'ın Örgütsel Bağlılık Ölçeği Yıldırım (2002) tarafından Türkçeye uyarlanmış ve geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Beşli Likert skalasında üç alt boyuttan (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) ve toplam 24 maddeden oluşan bir ölçektir.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği Modele uygun olarak çalışanın örgüte olan bağlılığını duygusal (1,2,3,4,5,6,7,8. sorular) devamlılık (8,9,10,11,12,13,14,15,16. sorular) ve normatif (16,17,18,19,20,21,22,23,24. sorular) olmak üzere üç farklı boyuttan değerlendirmektedir. Katılımcıların verilen ifadelerle ilişkin tepkilerini belirlemede Likert tipi beşli derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, (1) Hiç katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Tamamen katılıyorum seçeneklerinden oluşmuştur.

Bu ölçeğin geçerlilik tahminleri Meyer ve Allen (1997) tarafından duygusal bağlılık için 0.85, devam bağlılığı için 0.79 ve normatif bağlılık için 0.73 arasında değişen boyut iç tutarlılıklarında bulunmuştur. Baştanbaşa güvenilirlik tahminleri 0.79'u geçmiştir (Meyer & Allen, 1997).

Örgütsel Bağlılık Anketinin boyutlarının yapısal geçerliliği bunların önceden önerilmiş değişkenlerle tahmin edilmesiyle ilişkilinmeleri gerçeğine dayanmaktadır (Meyer & Allen, 1997). Bu, anketin örgütsel bağlılık için geçerli bir ölçüt olduğunun başlangıç kanıtını sağlamaktadır.

2.4. VERİLERİN ANALİZİ

Bu çalışmada elde edilen veriler SPSS 15.0 paket programı yardımı ile değerlendirilmiştir. Verilere ilişkin frekans ve yüzdesel değerler elde edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiye korelasyon analizi ile bakılmıştır. Ayrıca hipotezlerin

sınanması için uygulanan diğer testler; Ki Kare Testi, ANOVA, Post-Hoc testlerinden Tukey Testi, Mann- Whitney U ve Kruskall Wallis Testi'dir. Anlamlılık seviyesi olarak 0,05 kullanılmış olup, $p < 0,05$ olması durumunda anlamlı farklılığın olduğu, $p > 0,05$ olması durumunda ise anlamlı farklılığın olmadığı belirtilmiştir.

Çalışmadaki veri analizinde kullanılan istatistiki yöntemlerden Mann-Whitney U testi parametrik olmayan çift taraflı bir testtir. Bağımsız iki örneklem t testinin parametrik olmayan alternatifidir. Mann-Whitney U testi aralıksız ölçülen iki bağımsız grup arasındaki farklılıkların testi için kullanılır. Mann-Whitney U testi grupların medyanlarını karşılaştırır. Sürekli değişkenlerin, iki grup içerisinde, değerlerini sıralı hale dönüştürür. Böylece, iki grup arasındaki sıralamanın farklı olup olmadığını değerlendirir. Değerler sıralı hale dönüştürüldüğü için, değerlerin asıl dağılımları önemli değildir (Kalaycı, 2006).

Araştırmada, çalışanların verdikleri cevapların cinsiyet durumu değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini ölçmek için Mann- Whitney U testi uygulanmıştır. Cinsiyet durumu değişkenleri, 2 değer alan kategorik değişkenler oldukları ve sorulara verilen cevaplar normal dağılım göstermediği için, bu değişkenlere göre çalışanların verdikleri cevaplar arasındaki farklılığı test etmek için en uygun test Mann-Whitney U testidir. Bu çalışmada yapılan tüm Mann-Whitney U testlerinin sonuçları p değerine bakılarak yorumlanmıştır.

Ayrıca araştırmada kullanılan Kruskall Wallis Testi ile parametrik olmayan verilere sahip ikiden fazla grup ölçümleri karşılaştırılmış, test sonuçları p değerlerine bakılarak yorumlanmıştır. Çalışmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel bağlılıkla bağımsız değişkeni olan örgütsel adalet örgütsel adaletin ana ve alt unsurları arasındaki ilişki korelasyon analizi tespit edilmeye çalışılmıştır.

2.5. DEMOGRAFİK BULGULAR

Çalışma kamu personeli olarak çalışanlarda örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılmış ve çalışmaya 50'si kadın, 50'si erkek 100 kişi katılmıştır. Ankette 7 demografik, 24 örgütsel bağlılık ve 20 örgütsel adaleti ölçen toplam 51 soru sorulmaktadır.

Tablo 2.1'de katılımcıların demografik dağılımlarını gösterilmektedir.

Tablo 2.1 Demografik Özelliklerin Dağılımı

	n	%		n	%
Cinsiyet			Unvan		
• Erkek	50	50.00	• İşçi	6	6.00
• Kadın	50	50.00	• Memur	44	44.00
Medeni Durum			• Sözleşmeli Memur	7	7.00
• Evli	47	47.00	• Şirket Personeli	43	43.00
• Bekar	53	53.00	• Proje Personeli	0	0.00
Yaş Aralığı			İş Süresi		
• 25 ve Altı	10	10.00	• 1 Yıl ve Altı	6	6.00
• 26 - 40	64	64.00	• 2 – 5 Yıl	33	33.00
• 41 - 45	18	18.00	• 5 – 8 Yıl	19	19.00
• 46 ve Üstü	8	8.00	• 8 – 10 Yıl	16	16.00
Eğitim			• 10 Yıl ve Üstü	26	26.00
• İlkokul	2	2.00	Kurum Süresi		
• Lise	15	15.00	• 1 Yıl ve Altı	18	18.00
• Ön Lisans	16	16.00	• 2 – 5 Yıl	51	51.00
• Lisans	54	54.00	• 5 – 8 Yıl	14	14.00
• Y. Lisans	13	13.00	• 8 – 10 Yıl	12	12.00
			• 10 Yıl ve Üstü	5	5.00

Medeni durumlarda oranlar birbirlerine çok yakın olmaktadır. Katılımcıların yaş aralığına bakıldığında 26 ile 40 yaş grubunun oranı %64 olarak gözlemlenmektedir. Eğitim seviyesinde ise %54 ile lisans mezunları ön plana çıkmaktadır. Çalışanların unvanlarında memurların oranı %44, şirket personeli olarak çalışanların oranı ise %43 olarak belirlenmektedir. İş sürelerinin dağılımı birbirlerine çok yakındır. Çalışmanın yapıldığı kurumdaki çalışma sürelerinde 2 ile 5 yıl arası görev süresi %51 gibi yüksek bir oran olarak belirlenmiştir.

3. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde yapılan istatistiksel analizler sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır.

3.1. Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyete göre adalet ve bağlılık alt grupları için Tablo 3.1’de sonuçları gösterilen Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Analiz sonucunda anlamlılık değerleri $p < 0.05$ olmadığı için kadın ve erkek arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 3. 1: Katılımcıların Cinsiyetine Göre Örgütsel Adaletin Alt Boyutları Ve Örgütsel Bağlılık Değerlerinin Dağılımı

	PROSEDUR	DAGITIM	KISILER ARASI	BILGISEL	DUYGUSAL	DEVAM	NORMATIF
Mann-Whitney U	1132,500	1181,000	1057,500	1149,500	1129,500	1234,500	1152,000
Wilcoxon W	2407,500	2456,000	2332,500	2424,500	2404,500	2509,500	2427,000
Z	-,811	-,478	-,1335	-,696	-,837	-,107	-,678
Asymp. Sig. (2-tailed)	,417	,633	,182	,487	,403	,915	,498

3.2. Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Dağılımı

Tablo 3.2: Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Örgütsel Adaletin Alt Boyutları Ve Örgütsel Bağlılık Değerlerinin Dağılımı

	PROSEDUR	DAGITIM	KISILER ARASI	BILGISEL	DUYGUSAL	DEVAM	NORMATIF
Mann-Whitney U	1182,000	1205,500	1228,500	1229,500	1180,500	1071,000	1103,500
Wilcoxon W	2613,000	2636,500	2659,500	2357,500	2308,500	2502,000	2534,500
Z	-,439	-,278	-,118	-,111	-,452	-,1209	-,985
Asymp. Sig. (2-tailed)	,661	,781	,906	,912	,651	,226	,325

Tablo 3.2’de katılımcıların medeni durumuna göre bağlılık, adalet algısı ve alt grupları için uygulanan analiz sonuçları yer almaktadır. Elde edilen bulgulara göre,

anlamlılık değerleri $p < 0.05$ olmadığı için evli ile bekâr katılımcılar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

3.3. Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Tablo 3.3’de sonuçları verilen Kruskal Wallis testinde yaş gruplarına göre adalet ve bağlılık alt grupları arasındaki ilişki incelenmiştir. Yaş gruplarına göre adalet ve bağlılık alt grupları için anlamlılık değerleri $p < 0.05$ olmadığı için yaş grupları arasında sorulara verilen cevaplarda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 3.3: Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Örgütsel Adaletin Alt Boyutları Ve Örgütsel Bağlılık Değerlerinin Dağılımı

	PROSEDUR	DAGITIM	KISILER ARASI	BILGISEL	DUYGUSAL	DEVAM	NORMATIF
Ki- Kare	4,648	3,095	1,819	2,796	2,485	2,391	1,872
df	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,199	,377	,611	,424	,478	,495	,599

3.4. Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Tablo 3.4’de belirtilen, eğitim seviyelerine göre adalet ve bağlılık alt grupları için anlamlılık değerlerinden sadece bağlılık alt gruplarında duygusal bağlılığın anlamlılık değeri $p=0.001 < 0.05$ olduğu için eğitim seviyelerine göre duygusal bağlılık seviyeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlemlenmektedir.

Tablo 3.4: Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Adaletin Alt Boyutları Ve Örgütsel Bağlılık Değerlerinin Dağılımı

	PROSEDUR	DAGITIM	KISILER ARASI	BILGISEL	DUYGUSAL	DEVAM	NORMATIF
Ki- Kare	7,537	6,931	5,170	4,632	18,381	7,693	4,452
df	4	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,110	,140	,270	,327	,001	,103	,348

Eğitim seviyelerinin hangileri arasında farklılık olduğunu tespit etmek amacıyla Post-Hoc testlerinden Tukey Testi uygulanmıştır.

Tablo 3.5.: Katılımcıların Eğitim Seviyelerinin Farkının Örgütsel Adaletin Alt Boyutları Ve Örgütsel Bağlılık Değerlerine Göre Dağılımı

(I) EGITIM	(J) EGITIM	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık	95% Güven Aralığı	
ILKOKUL	LISE	20,233(*)	6,166	,012	3,09	37,38
	ON LISANS	22,438(*)	6,144	,004	5,35	39,52
	LISANS	20,963(*)	5,899	,005	4,56	37,37
	YLISANS	26,115(*)	6,222	,001	8,81	43,42
LISE	ILKOKUL	-20,233(*)	6,166	,012	-37,38	-3,09
	ON LISANS	2,204	2,944	,944	-5,98	10,39
	LISANS	,730	2,391	,998	-5,92	7,38
	YLISANS	5,882	3,104	,327	-2,75	14,51
ON LISANS	ILKOKUL	-22,438(*)	6,144	,004	-39,52	-5,35
	LISE	-2,204	2,944	,944	-10,39	5,98
	LISANS	-1,475	2,332	,969	-7,96	5,01
	YLISANS	3,678	3,059	,750	-4,83	12,18
LISANS	ILKOKUL	-20,963(*)	5,899	,005	-37,37	-4,56
	LISE	-,730	2,391	,998	-7,38	5,92
	ON LISANS	1,475	2,332	,969	-5,01	7,96
	YLISANS	5,152	2,531	,257	-1,89	12,19
YLISANS	ILKOKUL	-26,115(*)	6,222	,001	-43,42	-8,81
	LISE	-5,882	3,104	,327	-14,51	2,75
	ON LISANS	-3,678	3,059	,750	-12,18	4,83
	LISANS	-5,152	2,531	,257	-12,19	1,89

Tablo 3.5’de “*” ile gösterilen, anlamlılık değerleri $p < 0.05$ olan eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak farklılık gözlemlenmektedir. Bu farklılık ilkökul mezunlarıyla diğer bütün eğitim seviyeleri arasında görülmektedir.

3.5. Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Unvanlara Göre Dağılımı

Tablo 3.6: Katılımcıların Unvanlarına Göre Örgütsel Adaletin Alt Boyutları Ve Örgütsel Bağlılık Değerlerinin Dağılımı

	PROSEDUR ALGISI	DAGITIM ADALET	KISILER ARASI	BILGISEL	DUYGUSAL	DEVAM	NORMATIF
Ki-Kare	10,961	7,198	10,123	1,938	7,151	5,435	1,113
df	3	3	3	3	3	3	3
Asym p. Sig.	,012	,066	,018	,585	,067	,143	,774

Katılımcıların kurumdaki unvanlarına göre adalet algısının alt gruplarından prosedür adalet ve kişilerarası adaletin anlamlılık değerleri $p= 0.012$, $p=0.018$ $p < 0.05$ olduğu için unvanlara göre bu adalet seviyeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Tablo 3.6’da belirtildiği üzere, çalışanların kurum içindeki pozisyonları/unvanları kurumda uygulanan süreçlerin adil olarak algılanması ve çalışanların yöneticileri ile olan ilişkilerinde farklılık göstermektedir.

3.6. Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İş Hayatındaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Tablo 3.7’de gösterilen iş hayatındaki çalışma sürelerine göre yapılan analizde; adalet ve bağlılık alt gruplarından normatif bağlılığın anlamlılık değeri $p=0.041$ olarak bulunmuştur. $p=0.041 < 0.05$ olduğu için çalışanların iş hayatındaki çalışma süreleri ile normatif bağlılık seviyeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Tablo 3.7: Katılımcıların İş Hayatındaki Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Adaletin Alt Boyutları ve Örgütsel Bağlılık Değerlerinin Dağılımı

	PROSEDUR	DAGITIM	KISILER ARASI	BILGISEL	DUYGUSAL	DEVAM	NORMATIF
Ki- Kare	3,662	5,279	2,597	3,591	4,892	6,657	9,945
df	4	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,454	,260	,627	,464	,299	,155	,041

3.7. Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Mevcut Kurumdaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Tablo 3.8: Katılımcıların Mevcut Kurumdaki Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Adaletin Alt Boyutları ve Örgütsel Bağlılık Değerlerinin Dağılımı

	PROSEDUR	DAGITIM	KISILER ARASI	BILGISEL	DUYGUSAL	DEVAM	NORMATIF
Ki- Kare	15,209	13,569	,968	4,877	7,547	12,165	8,402
df	4	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,004	,009	,915	,300	,110	,016	,078

Tablo 3.8’de gösterilen mevcut kurumdaki çalışma sürelerine göre örgütsel adaletin alt boyutları ve örgütsel bağlılık değerlerinin dağılımında, adalet alt gruplarından

prosedür adaleti ve dağıtım adaleti $p=0.004$, $p=0.009$, $p < 0.05$ olduğu için, bağlılık alt gruplarından devam bağlılığı $p=0.016$ $p < 0.05$ olduğu için, çalışanların kurumda çalışma sürelerine göre prosedür adalet, dağıtım adaleti ve devam bağlılığı seviyeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

3.8. Örgütsel Bağlılık Anketi Sorularına Verilen Yanıtlara İlişkin Değerlendirmeler

Tablo 3.9’da araştırmaya katılan çalışanların “Örgütsel Bağlılık Ölçeği”ne verdikleri yanıtların standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri verilmiştir.

Tablo 3.9: Örgütsel Bağlılık Anketi Sorularına Verilen Cevapların Dağılımı

Örgütsel Bağlılık Soruları	Kesinlikle Yanlış	Yanlış	Karasızım	Doğru	Kesinlikle Doğru	Ort. ± Standart Sapma
Kariyerin geri kalanını bu iş yerinde geçirmekten çok mutlu olacağım.	6	10	25	34	25	3.62±1.14
Dışarıda insanlarla iş yerim hakkında konuşmaktan hoşlanıyorum.	12	25	19	29	15	3.10±1.27
Gerçekten örgütümün problemlerinin kendi problemlerim olduğunu hissediyorum.	7	13	14	41	25	3.64±1.19
Bu iş yerine bağlandığım gibi başka bir iş yerine de kolayca bağlanabileceğimi düşünmekteyim.	13	27	31	19	10	2.86±1.17
İş yerimde kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.	17	29	19	22	13	2.85±1.30
Bu iş yerine duygusal olarak bağlı olduğumu düşünmüyorum.	19	24	19	23	15	2.91±1.35
Bu iş yeri benim kişisel anlamda çok şey ifade ediyor.	7	10	22	40	21	3.58±1.13
İş yerime karşı güçlü bir aidiyet duygusunu hissetmemekteyim.	19	25	17	27	12	2.88±1.32
Bu iş yerinden ayrıldığımda, başka bir iş yerinde karşılaşacağım sorunlar beni korkutmuyor.	12	23	14	32	19	3.23±1.32
Hemen şimdi kendim istesem dahi iş yerinde ayrılmak benim için çok zor olur.	9	15	16	38	22	3.49±1.24
İş yerimi şimdi terk etmeye karar versem hayatım alt üst olacak.	14	28	24	17	17	2.95±1.30
İş yerimden ayrılmak benim için çok büyük bir kayıp olmaz.	17	30	26	20	7	2.70±1.17
Bu iş yerinde çalışıyor olmamın nedeni, işimde mutlu olmamın yanı sıra ihtiyacım olmasıyla da ilgilidir.	5	9	14	44	28	3.81±1.09
Bu iş yerini terk etmeyi göz önünde bulundurmak için çok az seçeneğe sahip olduğumu hissetmemekteyim.	9	25	28	19	19	3.14±1.24
Bu iş yerinde kalmamın en önemli nedenlerinden biri, alternatif iş imkanlarının azlığıdır.	9	19	20	28	24	3.39±1.28
Bu iş yeri için çalışmaya devam etmemin başlıca sebeplerinden biri ayrılmamın hayli özveri gerektireceğidir – diğer iş yerleri benim burada sahip olduğum tüm faydaları karşılamayacaktır.	4	16	31	28	21	3.46±1.11

İnsanların bugünlerde çok şık iş değiştirdiğini düşünüyorum.	10	23	22	35	10	3.12±1.17
Bir kimsenin kendi iş yerine daima sadık olması gerektiğine inanmamaktayım.	17	26	17	21	19	2.99±1.38
İş değiştirmekte ahlaki açıdan bir sakınca görmüyorum.	5	11	23	42	19	3.59±1.07
Bu iş yeri için çalışmaya devam etmemin başlıca sebeplerinden biri sadakatin önemli olduğuna inanmam ve bu yüzden kalmak için manevi yükümlülük duygusu hissetmemdir.	7	21	23	34	15	3.29±1.16
Başka yerlerden, daha iyi bir iş teklifi alsam bile buradan ayrılmamın doğru olduğunu düşünmüyorum.	15	16	31	25	13	3.05±1.24
Bana iş yerine sadık olmanın iyi bir değer olduğu öğretilmiştir.	8	14	16	38	24	3.56±1.22
İnsanların mesleki yaşamlarının tamamını aynı iş yerinde geçirdikleri günlerde her şey daha iyiydi.	5	18	32	24	21	3.38±1.15
Bence artık günümüzde bi iş yerine bağlı olmayı istemek anlamsız.	13	29	41	10	7	2.69±1.05

Duygusal bağlılık ile ilgili sorulara verilen cevaplardan araştırmaya katılan çalışanların kurum ile ilgili problemleri kendi problemleri olarak algıladığına yönelik ifadenin en yüksek puana sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca çalışanların çalıştıkları kurumun kendileri için kişisel anlamda çok şey ifade ediyor olduğuna ilişkin ifadenin de diğer sorulara oranla daha yüksek puan aldığını söylemek mümkündür.

Duygusal bağlılık sorularına verilen yanıtların ağırlıklı ortalamalarının “doğru” ve “kesinlikle doğru” arasında değişmekte olduğu ve kurumda duygusal bağlılığın yüksek düzeyde algılandığı görülmektedir.

Devam bağlılığı sorularına verilen cevaplardan araştırmaya katılan çalışanların şu an çalıştıkları kurumda kalma nedenini, istedikleri için olmasının yanında gereklilik olarak da algıladıklarına ilişkin ifadenin en yüksek en yüksek puana sahip olduğu görülmektedir. “Bu iş yerinde kalmamın en önemli nedenlerinden biri, alternatif iş imkânlarının azlığıdır” ifadesinin diğer bir yüksek puana sahip ifade olması çalışanların mevcut kurumda çalışmayı neden bir gereklilik olarak gördüğünü açıklayabilir.

Devam bağlılığı sorularına verilen yanıtların ağırlıklı ortalamalarının “kararsızım” ve “doğru” arasında değişmekte olduğu, ilgili kurumda devam bağlılığının orta düzeyde algılandığı görülmektedir.

Normatif bağıllık ile ilgili sorulara verilen yanıtların ortalamaları birbirlerine yakın olmakla birlikte en yüksek puanı is değiştirmenin ahlaki olarak yanlış olmadığını ifade eden soru almıştır.

Normatif bağıllık sorularına verilen yanıtların ağırlıklı ortalamalarının “kararsızım” ve “doğru” arasında değişmekte olduğu, ilgili kurumda normatif bağıllığın orta düzeyde algılandığı görülmektedir.

3.9. Örgütsel Adalet Anketi Sorularına Verilen Yanıtlara İlişkin Değerlendirmeler

Tablo 3.10’da araştırmaya katılan çalışanların “Örgütsel Adalet Anketi”ne verdikleri yanıtların standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri verilmiştir.

Tablo 3.10: Örgütsel Adalet Anketi Sorularına Verilen Cevapların Dağılımı

Örgütsel Adalet Soruları	Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara Sıra	Çoğunlukla	Her Zaman	Ort. ± Standart Sapma
Fikirlerinizi ve duygularınızı bu süreçler esnasında ifade edebiliyor musunuz?	8	16	23	29	24	3.45±1.24
Bu süreçler esnasında elde edilen kazanımlar üzerinde etkiniz var mıdır?	8	17	17	41	17	3.42±1.14
Bu süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyor mu?	6	17	33	24	20	3.35±1.15
Bu süreçler önyargılardan uzak uygulanıyor mu?	6	21	23	28	22	3.39±1.21
Bu süreçler doğru ve tutarlı bilgilere mi dayandırılmıştır?	7	18	21	36	18	3.40±1.18
Süreçler sonucu ulaşılan kazanımların düzeltilmesini talep edebilir misiniz?	1	14	30	32	23	3.62±1.02
Bu süreçler etik ve ahlaki standartlara uygun mudur?	4	14	21	41	20	3.59±1.08
Elde ettiğiniz kazanımlar işteki çabanızı yansıtır mı?	11	13	17	41	18	3.42±1.24
Elde ettiğiniz kazanımlar tamamladığınız işe uygun mudur?	10	15	17	40	18	3.41±1.23
Elde ettiğiniz kazanımlar kuruma yaptığınız katkıyı yansıtır mı?	5	16	16	35	28	3.65±1.19
Elde ettiğiniz kazanımlar göstermiş olduğunuz performansa uygun mudur?	11	15	24	31	19	3.32±1.15
Yöneticiniz size nazik davranır mı?	4	6	14	45	31	3.93±1.02
Yöneticiniz size değer verir mi?	3	10	22	38	27	3.76±1.05
Yöneticiniz size saygılı davranır mı?	3	9	13	38	37	3.97±1.06
Yöneticiniz size haksız yorum ve eleştiriler yöneltir mi?	22	21	43	7	7	2.56±1.22
Yöneticiniz sizinle olan diyaloglarında samimi midir?	7	11	15	44	23	3.65±1.15
Yöneticiniz size süreçleri bütünüyle açıklar mı?	9	15	26	32	18	3.35±1.20
Yöneticinizin süreçlere yönelik açıklamaları mantıklı mıdır?	6	9	25	39	21	3.60±1.10
Yöneticiniz süreçlere yönelik ayrıntıları zamanında aktarır mı?	8	15	23	34	20	3.43±1.20
Yöneticiniz bilgi aktarırken herkesin anlayabileceği dilden konuşur mu?	5	6	21	40	28	3.80±1.07

Prosedür adalet ile ilgili sorulara verilen cevaplardan araştırmaya katılan çalışanların kazanımlar ile ilgili karar vermede kullanılan süreçlerin etik ve ahlaki standartlara uygun olduğuna yönelik olan ifadenin yüksek puana sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca çalışanlar bu süreçler esnasında elde edilen kazanımlar üzerinde de etkileri olduğunu düşünmektedir.

Prosedür adalet sorularına verilen yanıtların ağırlıklı ortalamalarının “ara sıra” ve “çoğunlukla” arasında değişmekte olduğu, ilgili kurumda prosedür adaletin orta düzeyde algılandığı görülmektedir.

Dağıtım adalet ile ilgili sorulara verilen cevaplardan, araştırmaya katılan çalışanların gösterdikleri çabaya ve tamamladıkları işe uygun kazanımlar elde ettiğini ve bu kazanımların kuruma yaptıkları katkıyı yansıttığını ifade eden sorular yüksek puan almıştır.

Dağıtım adalet sorularına verilen yanıtların ağırlıklı ortalamalarının “çoğunlukla” ve “her zaman” arasında değişmekte olduğu, ilgili kurumda dağıtımsal adaletin üst seviyede algılandığını ve buna bağlı olarak kurumda, kişilere ahlaki ve objektif olarak tanımlanan özellikler temelinde davranıldığını, ilgili açılardan benzer olan kişilere benzer davranılıp farklı olan kişilere ise, onlar arasındaki farklar oranında farklı davranıldığı söylenebilir.

Kişiler arası adalet ile ilgili olan sorulara verilen yanıtlara bakıldığında ise en yüksek puanı “Yöneticiniz size nazik davranır mı?” ifadesine verilen “Çoğunlukla” yanıtının aldığı görülmüştür. İlgili kurumda çalışanların kişiler arası adalet sorularına verdikleri yanıtların ağırlıklı ortalamalarının “çoğunlukla” ve “her zaman” arasında değişmekte olduğu, kurumda kişiler arası adaletin üst seviyede algılandığı ve bu bağlamda kazanımların belirlenmesi ve işlemlerin yürütülmesine katılan yetkililerin (amir/amirlerin) çalışanlarına yüksek derecede nezaket, kıymet ve saygı gösterdiği sonucuna ulaşılabilir.

Bilgisel adalet sorularına verilen yanıtlar incelendiğinde yöneticilerin/amirlerin çalışanlar ile olan diyaloglarında samimi olduğunu belirten ve yöneticilerin/amirlerin çalışanlara bilgi aktarırken herkes tarafından anlaşılabilir bir dil kullandığını belirten ifadeler yüksek puan almıştır.

Bilgisel adalet sorularına verilen yanıtların ağırlıklı ortalamalarının “ara sıra”, “çoğunlukla” ve “her zaman” seçenekleri arasında değişmekte olduğu ve ilgili kurumda bilgisayar adaletinin orta düzeyde algılandığı görülmektedir.

3.10. Hipotezlerin Sınanması

H₀: Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişki yoktur.

H₁: Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişki vardır.

Tablo 3.11: Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi

		BAGLILIK	ADALET
BAGLILIK	Pearson Korelasyon	1	,324(**)
	Anlamlılık		,001
	N	100	100
ADALET	Pearson Korelasyon	,324(**)	1
	Anlamlılık	,001	
	N	100	100

Tablo 3.11 örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik korelasyon analizi sonuçlarını göstermektedir. Araştırmaya katılan örneklem grubunun örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkiye yönelik oluşturulan tablodan da anlaşılacağı üzere, örgütsel bağlılık ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin anlamlılık değeri $p=0.001 < 0.05$ olduğu için, bu iki kavram arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişkinin oranı %32.4 olarak belirlenmiştir. Bu durum H₁ hipotezini destekler niteliktedir. Ayrıca pozitif yönlü olan korelasyon katsayısına göre örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında doğrusal yönde bir ilişki de tespit edilmiştir, örgütsel adalet arttığında örgütsel bağlılık da onunla beraber yükselmektedir.

H₀: Örgütsel adaletin alt boyutları (prosedür adalet, dağıtımsal adalet, kişilerarası adalet ve bilgisayar adalet) ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₂: Örgütsel adaletin alt boyutları (prosedür adalet, dağıtımsal adalet, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet) ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.12: Örgütsel Adaletin Alt Boyutları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi

		PROSEDUR ADALET	DAGITIMADAL ET	KISILERARASI	BILGISEL	BAGLILIK
PROSEDURADAL ET	Pearson Korelasyon	1	,518(**)	-,147	,542(**)	,184
	Anlamlılık		,000	,145	,000	,066
	N	100	100	100	100	100
DAGITIMADALET	Pearson Korelasyon	,518(**)	1	-,148	,346(**)	,256(*)
	Anlamlılık	,000		,142	,000	,010
	N	100	100	100	100	100
KISILERARASI	Pearson Korelasyon	-,147	-,148	1	,105	,352(**)
	Anlamlılık	,145	,142		,297	,000
	N	100	100	100	100	100
BILGISEL	Pearson Korelasyon	,542(**)	,346(**)	,105	1	,335(**)
	Anlamlılık	,000	,000	,297		,001
	N	100	100	100	100	100
BAGLILIK	Pearson Korelasyon	,184	,256(*)	,352(**)	,335(**)	1
	Anlamlılık	,066	,010	,000	,001	
	N	100	100	100	100	100

Tablo 3.12 örgütsel adaletin alt boyutları olan; prosedür adalet, kişiler arası adalet, bilgisel adalet, dağıtım adaleti ve örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik korelasyon analizi sonuçlarını göstermektedir.

Örgütsel bağlılık ile prosedür adalet arasındaki ilişkinin anlamlılık değeri $p=0.066 > 0.05$ olarak bulunmuştur. Bu sonuca göre Kartal Belediyesi çalışanlarının örgütsel bağlılıklarında ücret, terfi, maddi olanaklar, çalışma şartları ve performans değerlemesi gibi unsurların belirlenmesinde kullanılan mekanizmaların adilliği etkin bir rol oynamamaktadır.

Örgütsel bağlılık ile dağıtım adaleti arasındaki ilişkinin anlamlılık değeri $p=0.010 < 0.05$ olarak bulunmuştur. Dağıtım adaleti, hem sosyal hem de örgütsel bağlamda, görevler, mallar, hizmetler, fırsatlar, cezalar/ödülleri, roller, statüler, ücretler, terfiler vb. her türlü kazanımın kişiler arasındaki paylaşımını konu alan bir kavramdır ve çalışanların kazanımların adilliklerine ilişkin algılamalarını ifade etmektedir. Yapılan analize göre, örgütsel bağlılık ve dağıtım adaleti arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu ilişkiye göre; kazanımların adil dağıtımını örgütsel bağlılık düzeyinin artmasına neden olabileceği gibi, örgütsel bağlılığın yüksek olması kazanımların dağıtımının adil algılanmasına da neden olmaktadır sonucuna varılabilir.

Çalışanlar ile yöneticiler/amirler arası ilişkide ortaya çıkan kişiler arası adalet algısı ile örgütsel bağlılık arasında $p=0.001 < 0.05$ oranında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu ilişkiye göre yönetimin çalışanlarına saygı ve nezaket ile yaklaştığı kurumlarda yüksek örgütsel bağlılık ve çalışanların bağlılık derecelerinin yüksek olduğu kurumlarda da yüksek kişiler arası adalet algısı olacaktır.

Yapılan araştırma ile, prosedür adaletin sosyal yönünü yansıtan, işlemlerin yapılışı ve kullanılan işlemler boyunca bilginin ne derecede paylaşıldığı ile ilgili olan bilgisel adalet ile örgütsel bağlılık arasında, $p=0.001 < 0.05$ anlamlılık değeri taşıyan bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 3.12'de yer alan analiz sonuçlarına göre örgütsel bağlılık ile prosedür adalet dışında, adalet algısının diğer alt boyutları olan; dağıtım adaleti, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu durum da H_2 hipotezini desteklemektedir.

Model Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Hesaplanmış Standart Hata
1	,324	,105	,096	8,348

ANOVA(b)

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Karesi	F	Anlamlılık
1	Regresyon	798,513	1	798,513	11,459	,001
	Artık	6828,927	98	69,683		
	Toplam	7627,440	99			

Katsayılar(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Anlamlılık
		B	Std. Error	Beta	B	Standart Hata
1	(Sabit)	62,817	4,319		14,546	,000
	ADALET	,205	,060	,324	3,385	,001

Yapılan regresyon analizinde ANOVA tablosundaki anlamlılık değeri $p=0.001 < 0.05$ olduğu için regresyon anlamlı bulunmaktadır. Tek tek bakıldığında bağımlı değişken olan bağlılık, bağımsız değişken olan adalet değişkenleri de anlamlı bulunmaktadır. Bunun sonucunda ortaya çıkan denklem şu şekilde olmaktadır;

$$\text{Bağlılık} = 62.817 + 0.205(\text{Adalet})$$

Bu denkleme göre; adalet algısının 1 birimlik artışında çalışanların bağlılıklarında %20'lik bir artış sağlanmaktadır.

4. TARTIŞMA

Örgütsel bağlılık, bireyin örgütle psikolojik bütünleşmesi ve özdeşleşmesine ilişkin bir kavramdır. Bir örgütte adaletin olması örgütün çalışanlarına bağlı olduğunu gösterir. Örgütün çalışanlarına bağlılığı onların örgüte bağlılıklarını sağlamada son derecede etkilidir. Çalışanlar örgüt içinde alınan kararları adil olarak algıladıklarında bunun karşılığı olarak örgüte daha çok bağlanacaklardır, daha fazla iş tatmini ve ekstra rol davranışları göstereceklerdir (Fischer, 2004; 487). Çalışanların örgütle bütünleşmediği, yaratıcı ve yenilikçi olmadığı bir örgütün başarı şansını yakalaması bir yana, hayatta kalması bile zordur.

Örgütsel adalet adil ve ahlaki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde egemen kılınmasını ve teşvik edilmesini içermektedir. Başka bir ifade ile adaletli bir örgütte, çalışanlar yöneticilerin davranışını adil, ahlaki ve rasyonel olarak değerlendirmektedirler. Araştırmalar, çalışanların karar verme sürecinin adil olduğuna inanması durumunda, düşük ücret, örgütsel politikalara ve örgütsel işlemlere ilişkin olumsuz düşünceleri daha az dile getirdiklerini ortaya koymuştur (Tan, 2006: 31). Böylece adaletli bir örgütte çalışanların, örgüte olan bağlılıkları da olumlu yönde etkilenmektedir.

Çalışanların bir örgütte faaliyette bulunmaları, örgütün performansı ve kalitesini artırmak için kişisel sorumluluk almak istemeleri, işlerin yapılmasında, karar verme ve yeni fikirler üretmeye istekli olmaları örgüt adına maddi ve manevi açıdan fayda sağlayabilmektedir. Fakat gösterilen çabaya karşılık verilmezse, çalışanlar arasında adil bir politika uygulanmazsa ve çalışanlar bireysel amaçlarını gerçekleştiremezlerse örgütte kalmak istemeyeceklerdir. Çalışanlarını kaybetmek istemeyen örgüt yöneticilerinin çalışanlarına değerli olduklarını hissettirmeleri gerekmektedir.

Çalışanın örgüte, çalışma arkadaşlarına ve yöneticilerine güven duyması, örgütün hedeflerini benimsemesi ve bu yönde çaba harcamasını gerektirmektedir. Çalışanın işe olan bağlılığının artmasıyla yöneticileri ile aralarındaki iletişimin de kuvvetlenecek ve motivasyonları yükselecektir. Tüm bunlara sahip olan çalışan da verimli çalışarak yaratıcılığını sergileyebilecektir.

Örgütsel adaletin alt alanlarından olan dağıtım adaleti ilkesine göre, bireylere ahlaki ve objektif olarak tanımlanan özellikler temelinde davranılması gerekmektedir. Bu ilkeye göre; ilgili açılardan benzer olan çalışanlara benzer davranılmalı, farklı olan çalışanlara ise onlar arasındaki farklar oranında farklı davranılmalıdır. Dağıtım adaleti, eşitlik teorisi içerisinde yer almaktadır. Bu teorisinin özü, eşit çabanın eşit sonuç getirmesi gerekliliğidir (Koçel, 2005).

Dağıtım adaleti uygulayan yöneticiler, performansa dayalı olarak eşit bir şekilde ödül ve cezaları dağıtmaktadır. Bu, herkesin aynı veya eşit ödül ya da ceza alması anlamına gelmekten çok çalışanların, örgütün amaçlarına katkıları veya örgüt amaçlarından uzaklaşmaları oranında ödüllendirildikleri veya cezalandırıldıkları anlamına gelmektedir.

Yapılan araştırmadan elde edilen sonuçlar göz önünde bulundurulduğunda Kartal Belediyesi çalışanlarının örgütteki dağıtımını adil buldukları söylenebilir. Belediye çalışanları gösterdikleri çabaya ve performanslarına göre ödüllendirildiklerini düşünmektedirler.

Prosedür adaleti uygulayan yöneticiler, yönetsel kararlardan etkilenen insanların karar verme sürecine onaylarından ve sürecin tarafsız olarak uygulandığından emin olmaktadır. Onay, insanların bilgilendirildikleri ve var olan sistemi seçme özgürlüğüne sahip oldukları anlamına gelmektedir. Örgütsel bağlılığın oluşabilmesi için dağıtım adaletin yanı sıra prosedür adalet de sağlanmalıdır. Ödüllerin eşit olup olmamasına olan duyarlılık dağıtım adaletini yansıtırken; ödüllerin nasıl dağıtıldığı hakkındaki kararlara karşı olan duyarlılık ve insanların sorun çözmek için gerçekleştirilen işlemlere olan tepkisi prosedür adaletini ortaya koymaktadır. Eğer yöneticiler ödülleri ve işleri eşit olmayan bir şekilde dağıtırlarsa, bunun nedenini çalışanlara kesinlikle açıklamalıdır. Aksi takdirde, örgütte içsel bağlılığın sağlanması bir yana, çalışanları harekete geçirmek dahi mümkün olmayacaktır (İşcan ve Naktiyok, 2004).

Araştırmanın yapıldığı Kartal Belediyesi'nde çalışanların, kazanımların elde edildiği süreçleri etik ve ahlaki standartlara uygun, tutarlı olarak değerlendirdiği görülmektedir. Bunun yanı sıra çalışanların bu süreçlerden elde ettikleri kazanımlar üzerinde etkilerinin olduğunu düşünmeleri, çalışanların örgüte kendilerinden bir şeyler kattıklarını hissetmeleri anlamına da gelmektedir. Örgüte faydalı olduğunu

hisseden çalışan, kendisinin örgüt için değerli olduğunu hissedecek ve örgütün kendisine bağlı olduğu gibi o da örgütüne bağlı olacaktır.

Yöneticilerin çalışanlarına adil davranması, kararlara katılımlarını sağlaması, adil bir ücret politikası uygulaması, çalışanın örgüte bağlanmasına ve yöneticisine güvenmesine yol açacaktır. Böylelikle çalışanlar, ihtiyaçlarının ve beklentilerinin dikkate alınarak hareket edildiğine inanarak, motivasyonları yüksek olacak ve işinden duyduğu tatmin derecesi artacaktır.

Belediye personeline uygulanan Örgütsel Adalet Anketi sorularına verilen yanıtlar incelendiğinde, Kartal Belediyesi çalışanlarının yöneticilerine/ amirlerine büyük bir güven duyduğu ve yönetici/amirleri ile olan ilişkilerini olumlu yönde değerlendirdikleri görülmektedir. Çalışmanın yürütüldüğü ilgili kurumda yöneticiler çalışanlarına nazik, saygılı ve samimi davranmakta ve bu durum kurumda çalışan personelin örgütsel adalet algısını ve buna bağlı olarak gelişen kuruma karşı geliştirilen örgütsel bağlılık düzeylerini arttırmaktadır.

Yapılan araştırmalarda, örgütsel politikalarla ilişkili olan prosedür adaletin ve ikili iletişimdeki tatminin çalışanların örgüte bağlılıkları üzerinde etkileri olduğu saptanmıştır. Çalışanların kararlara katılımının ve kararların verilme nedenlerini anlamalarının sağlanması gerekmektedir (Dessler, 1999; 60) . Ayrıca, daha önceden örgüte bağlanmış bir çalışanın, örgüt tarafından adaletsiz ve uygunsuz davranıldığını hissettiği zaman, örgüte olan bağlılığı ani ve keskin bir düşüş gösterebilmektedir (Brockner vd.1992; 241).

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel amaçları gerçekleştirecek şekilde faaliyet göstermesi için yapılan normatif baskıların toplamını, örgüt için duyulan psikolojik ilgiyi, bireyi örgütte kalmaya zorlayan psikolojik ifadeyi kapsayan anlamlar taşımaktadır. Kavramın temelinde istikrarı sağlama ve davranışa yön verme vardır. Kavram, örgütün amaç ve değerlerini kabul etmeyi, bu amaç ve değerlere inanmayı, örgütün yararına olacak şekilde fazladan çalışma istekliliğini ve örgüt üyeliğini devam ettirmeye olan güçlü isteği ortaya koymaktadır (Tan, 2006: 30). Konuyla ilgili olarak yapılan çalışmalarda, örgütsel bağlılıkla iş performansı, örgütsel uyum, verimlilik, kalite ve iş tatmini arasında olumlu bir ilişki görülürken, personel devir hızı ve devamsızlık arasında ise olumsuz bir ilişki gözlenmiştir (Tan, 2006: 31).

Örgütsel adalet adil ve ahlaki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde egemen kılınmasını ve teşvik edilmesini içermektedir. Başka bir ifade ile adaletli bir örgütte, çalışanlar yöneticilerin davranışını adil, ahlaki ve rasyonel olarak değerlendirmektedirler. Araştırmalar, çalışanların karar verme sürecinin adil olduğuna inanması durumunda, düşük ücret, örgütsel politikalara ve örgütsel işlemlere ilişkin olumsuz düşünceleri daha az dile getirdiklerini ortaya koymuştur. Böylece adaletli bir örgütte çalışanların, örgüte olan bağlılıkları da olumlu yönde etkilenmektedir(a Tan, 2006: 31).

Literatür incelendiğinde, örgütsel adaletin iş tatminine ya da örgütsel bağlılığa etkisi ile ilgili araştırmaların olduğu görülmektedir. Ancak kamu alanında örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine yapılan araştırmalar çok kısıtlı sayıdadır. Bu çalışmada, konunun daha ayrıntılı bir biçimde ortaya konulması amacıyla, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisinde bu kavramların alt boyutlarını da kapsayacak araştırma yapılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekler alt boyut içerdiğinden dolayı çalışmada alt boyutlar arasındaki ilişkiler de saptanmaya çalışılmıştır.

Araştırmada oluşturulan model çerçevesinde, kamuda çalışanların, örgütsel adalet algılamaları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin ortaya konması hedeflenmiştir. Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasında $p=0.001 < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir ilişki görülmektedir.

Çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin belirlenmesinin, bireysel ve örgütsel performansın artışı açısından önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Bu düşünceler doğrultusunda örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algısı ilişkisine yönelik kamu personeli olarak çalışanlar üzerine yapılan bu araştırmadan elde edilen bulgular ve yapılan değerlendirmeler doğrultusunda elde edilen sonuçlar ile kamu kurumlarında görev yapan çalışanların örgütsel bağlılığını artırmak isteyen yöneticilere önemli bulgular sunulmuştur. Ayrıca bu çalışma, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisini konu olarak yapılabilecek diğer çalışmalara da ışık tutmaktadır.

Zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle araştırma İstanbul İli, Kartal İlçesi'ndeki Kartal Belediyesi'nde çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Bundan sonra benzer konuda çalışma yapanların tüm illerde ve ilçelerde kamu personeli olarak çalışan personellerin üzerinde de araştırma yapması, araştırmacıları farklı sonuçlara götürebilecektir.

5. ÖNERİLER

- 1) Çalışanların iş tatmin düzeylerini, örgüte olan bağlılıklarını ve örgütsel adalet algılarını tespit etmek için belirli aralıklarda kurum içi anket çalışmaları yapılmalı ve çıkan sonuçlar ele alınarak gerekli düzenlemeler yapılmalıdır. Yöneticiler anket sonuçlarına göre, çalışanın örgüte bağlılığını yükseltici faaliyetlerde bulunarak motivasyonunu sağlamalıdır.
- 2) Kamu yönetimini geliştirmek ve kamu personelinin beceri ve uzmanlık düzeyini yükseltmek ve değişen teknolojiye uyum sağlamak üzere, çalışanlara kurum içi eğitimler verilerek kişisel ve mesleki gelişimlerine katkıda bulunulmalıdır. Kurum içinde gelişme olanağı bulan personel kurumda kendisine değer verildiğini hissedecek ve bağlılık düzeyi artacaktır. Ayrıca bu eğitimler çalışanın gelişimine katkı sağlarken dolaylı yoldan kurumun da gelişimine katkı sağlamış olacaktır.
- 3) Yöneticilerinin olumlu davranışları, çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırabileceğine göre, yöneticilerin örgütsel bağlılığın nasıl geliştirilebileceği hususunda bilgilendirilmeleri sağlanmalıdır.
- 4) Yapılan araştırmada elde edilen sonuca göre, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasında $p=0.001 < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır. Çalışanlar kurumsal dağıtımı, uygulanan prosedürleri ve kişiler arası ilişkileri adil olarak algıladıklarında kuruma karşı geliştirdikleri bağlılık düzeyleri de yüksek olacaktır. Bu nedenle çalışanların kurumu adil algılamalarını sağlayacak düzenlemeler yapılmalı ve yöneticiler örgütsel adalet konusunda bilgilendirilmelidir.
- 5) Gönüllü çaba harcayan ve kuruma karşı yüksek düzeyli bağlılık sergileyen çalışanları ödüllendirecek bir yapı oluşturulmalı ve bu yapının devamlılığı sağlanmalıdır.
- 6) Belirli aralıklarla Belediye Başkanı ile çalışanlar bir araya gelip kurum içi yaşanan sorunlar tartışılmalı ve bu sorunlara ilişkin çözümler üretilip uygulanmaya konmalıdır.

- 7) Çalışanların örgütsel adalet algılarının ve örgüte olan bağlılıklarının gelişmesini sağlamak için hizmete girişlerde, kurum içi rotasyonda ve yükselmede siyasi ölçüt ve “yakınlık” kıstası ortadan kaldırılmalıdır. Çalışanların her birine eşit davranılmalı ve eşit olanaklar sağlanmalıdır.
- 8) Araştırmanın bazı sınırlıkları bulunmaktadır. İlk olarak bu araştırma Kamu sektörü ile sınırlandırılmıştır. Diğer bir sınırlılık da araştırmanın İstanbul İli Kartal İlçesi’ndeki Kartal Belediyesi çalışanları üzerine yapılmasıdır. Bu nedenle farklı sektörlerde ve farklı örneklem üzerinde araştırma yapılmasının genelleme açısından uygun olacağı düşünülmektedir. Gelecekte benzer konularda araştırma yapacak olan araştırmacılara daha farklı sektörlerde, daha fazla örneklem ile modele iş tatmini kavramı da dahil edilerek çalışmalarını daha kapsamlı hale getirmesi önerilebilir.

KAYNAKLAR

- Adams, J.S. (1965), Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), “*Advances In Experimental Social Psychology*” New York: Academic Press, Vol:2
- Ada, N. & Alver, İ. & Atlı, F. (2008), “*Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan Ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma*”, Ege Akademik Bakış, Cilt:8, Sayı:2.
- Akın, Sibel (2010), “*Banka Çalışanlarının Duygusal Zekâlarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*”, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Alamur, B. (2003), “*Örgüt Kültürü Ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Eskişehir.
- Angle, Harold D., Perry, James L.(1981), “*An Empirical Assessment Of Organizational Commitment And Organizational Effectiveness*”, Reprinted From Admin Sci. Quarterly (3 Aylık), Cilt: 26.
- Aşan, Öznur, Özyer, Kubilay (2008) “*Duygusal Bağlılık ile İş Tatmini ve İş Tatmininin Alt Boyutları Arasındaki İlişkileri Analiz Etmeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma*”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:13, Sayı:3.
- Ateş, Zeki (2004), “*Organizasyonlarda Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkileri Ve Kayseri’de Bir Araştırma*”, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydın, G., (1989), “*Yükseköğretimde Öğrenci Kişilik Hizmetlerinin Düzenlenmesine Çok Boyutlu Bir Yaklaşım*”, Yükseköğretimde Rehberlik Ve Psikolojik Danışmanlık Toplantısı, Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Aytaç, Serpil (2002), “*İşyerindeki Kronik Stres Kaynakları*”, İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 4, Sayı 1.
- Balay, R. (2000), “*Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Barlı, Ö. (2007), “*Davranış Bilimleri*”, Ankara, Bizim Büro Basım Evi.
- Baykal, Besim (1981), “*Organizasyonlar: Teori Ve Davranış*”, İ.İ.T.İ.A İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları, No:1, İstanbul.
- Bayram, Levent (2005), “*Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*”, Sayıştay Dergisi, Sayı: 59.

- Beugré, Constant D. (1998), “*Managing Fairness In Organizations*”, Greenwood Publishing Group, Incorporated, Quorum Books Westport, Connecticut, London.
- Beugré, Constant D. (2002), “*Understanding Organizational Justice And Its Impact On Managing Employees: An African Perspective*”, The International Journal Of Human Resource Management.
- Bildik, Büşra (2009), “*Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*”, Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Boylu, Y. & E. Pelit & E. Güçer (2007), “*Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma*”, Finans Politik & Ekonomik Yorumlar.
- Brockner, Joel, P.A. Siegel, J.P. Daly, T. Tyler ve C. Martin (1997), “*When Trust Matters: The Moderating Effect Of Outcome Favorability*”, Administrative Science Quarterly.
- Brockner, Joel, Tyler, Tom R., Schneider, Rochelle Cooper (1992), “*The Influence Of Prior Commitment To An Institution On Reactions To Perceived Unfairness: The Higher They Are, The Harder They Fall*”, Administrative Science Quarterly.
- Butler, J. K., Jr. (1991). “*Toward Understanding And Measuring Conditions Of Trust: Evolution Of A Conditions Of Trust Inventory*”, Journal of Management, 17
- Byington, J. R. ve J. G. Johnston (1991), “*Influences on Turnover of Internal Auditors*”, Internal Auditing, Vol: 7, No: 2.
- Cemalcılar, İlhan, Doğan Bayar, İnal Askun ve Şan Özalp (1993), “*İşletmecilik Bilgisi*”, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Ceylan, A ve Y.H. Ulutürk (2006) “*Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler*”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 7 (1): 48–58.
- Ceylan, C ve N. Bayram (2006), “*Mesleki Bağlılığın Örgütsel Bağlılık Ve Örgütten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerinin Düzenleyici Değişkenli Çoklu Regresyon İle Analizi*”, Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 20 Sayı: 1.
- Cohen, R.L. (1987), “*Distributive Justice: Theory and Research*”, Social Justice Research, 1: 19-40.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C., Ng, K. Yee (2001), “*Justice At The Millennium: A Meta Analytic Review Of 25 Years Of Organizational Justice Research*”, Journal Of Applied Psychology, Cilt:3, Sayı:86.
- Colquitt, J. A. (2001), “*On The Dimensionality Of Organizational Justice: A Construct Validation Of A Measure*”, Journal Of Applied Psychology, Lxxxvi, Sayı:3.

- Cropanzano, Russell ve T. A. Wright (2003), “*Procedural Justice and Organizational Staffing: A Tale Of Two Pardigms*”, Human Resoruce Management Review, Sayı:13.
- Crosby, F. J. (1976), “*A Model Of Egoistical Relative Deprivation*”, Psychological Review, Sayı: 83
- Çakar, Nigar Demircan & Ceylan, Adnan (2005) “*İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri*”, Doğuş Üniversitesi Dergisi, Cilt:6, Sayı:1, İstanbul.
- Çakır, Ö. (2001), “*İşe Bağlılık Olgusu Ve Etkileyen Faktörler*”, Seçkin Yayınları, Ankara.
- Çakır, Tuba (2009), “*Örgütsel İklim ve Adaletin Tükenmişlikle Olan İlişkisi*”, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çerik, Ş. (2006), “*Organizasyonel Davranış Ders Notları*”, Yıldız Teknik Üniversitesi İstanbul.
- Çetin, Münevver Ö. (2004), “*Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Çırpan, Hüseyin (1999), “*Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi*”, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Çöl, Güner (2004), “*İnsan Kaynakları Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi*”, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 2.
- Çöl, Güner, Ardıç, Kadir (2008), “*Sosyal Yapısal Özelliklerin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkileri*”, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Temmuz, Cilt: 22, Sayı: 2.
- Çöl, Güner, Gül, Hasan (2005), “*Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri Ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama*”, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:19, Sayı:1.
- Çöp, Serdar (2008), “*Türkiye’de ve Polonya’da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algularına İlişkin Bir Uygulama*”, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Deitzer, Bernard, K. Shilliff, M. Jucius (1979), “*Contemporary Manegement Concepts*”, September-October.
- Demiral, Özge (2008), “*Örgütsel Bağlılığın Sağlanması Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma*”, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Demirel, Yavuz (2008), “*Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*”, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Manisa Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:15 Sayı:2.

- Demirgil, Aslı (2008), "*İşletmelerde Mobbing Uygulamaları İle Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*", Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dessler, Gary (1999), "*How to Earn Your Employees Commitment*", Academy of Management Executive, Vol. 13, No. 2.
- Dilek, Uğur (2004), "*Örgütsel Adalet Algılamaları ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi*", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Dinçer, Ömer (1998), "*Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*", Beta Yayınları, İstanbul.
- Doğan, Ebru (2013), "*Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*", Türkmen Kitabevi, İstanbul
- Doğan, Selen ve Kılıç, Selçuk (2007), "*Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi*", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Temmuz-Aralık, Sayı: 29.
- Durna, Ufuk ve Veysel Eren (2005), "*Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık*", Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 2.
- Efeoğlu, Efe ve Hüseyin Özgen (2007), "*İş-Aile Yasam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma*", Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 16, Sayı 2.
- Eğilmezkol, Güneş (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, İşletme Anabilim Dalı, Genel İşletme Bilim Dalı, Ankara.
- Eğinli, Ayşen Temel (2009), "*Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma*", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 3.
- Eker, Burcu (2006), "*Halkla İlişkiler Açısından Örgütsel Bağlılık: Oyak Bankası Örneği*", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdoğan, İnci (2010), "*Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi*", Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- Erdoğmuş, Hatice (2006), "*Resmî-Özel İlköğretim Okullarında Çalışan Yöneticilerin Kişisel Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*", Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Ergül, H. Fazlı (2006), "*Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret-Basarı İlişkisi*", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 5, Sayı 18.

- Eroğlu, Feyzullah (2007), “*Davranış Bilimleri*”, Beta Basım Yayım Dağıtım, 8. Baskı, İstanbul.
- Eroğlu, Gün Şeyma (2009), “*Örgütsel Adalet Algılaması ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma*”, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Denizli.
- Fischer, Ronald (2004), “*Rewarding Employee Loyalty: An Organizational Justice Approach*”, International Journal Of Organizational Behavior.
- Folger, R. (1987), “Distributive and Procedural Justice in the Workplace”, Social Justice Research, No. 1: 143-159.
- Folger, R., Cropanzano, R. (1998) “*Organizational Justice And Human Resource Management*”, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Gilbert, Jacqueline A. ve Thomas Li-Ping Tang (1998), “*An Examination Of Organizational Trust Antecedents*”, Public Personnel Management.
- Görgülüler, Ayça Aysun (2013), “*Örgütsel Adalet ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma*”, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Niğde.
- Gözen, Emine D (2007), “*İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık: Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama*”, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Greenberg, J. (1987), “*A Taxonomy Of Organizational Justice Theories*”, Academy Of Management Review, Cilt:12.
- Greenberg, J. (1990), “*Organizational Justice: Yesterday, Today, Tomorrow*”, Journal Of Management, Sayı: 16.
- Greenberg, J. (1996), “*The Quest For Justice On The Job: Essays And Experiments*”, Thousand Oaks, Ca: Sage Publications.
- Greenberg, Jerald, Claire E. Ashton James ve Neal M. Ashkonasy (2007), “Social Comparison Processes in Organization”, Organizational Behavior And Human Decision Processes, 102: 22-41.
- Grusky, D. (1996), , “*Career Mobility And Organizational Commitment*”, Administrative Science Quarterly.
- Güçlü, Hatice (2006), “*Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı.
- Gül, H. (2002), “*Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi*”, Ege Üniversitesi Ekonomi, İşletme, Uluslar arası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 1.

- Gümüş, M.,& B. Hamarat ve H. Erdem (2003), “*Örgütsel Bağlılığın İş Mükemmelliği İle İlişkinin Otel İşletmelerinde Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*”, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kitabı, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları.
- Günaydın, S. Cihan (2001), “*İşletmelerde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Değişkenlerinin Politik Davranış Algısı ve İşbirliği Yapma Eğilimine Etkisini İnceleyen Bir Çalışma*”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Gündoğan, Tamer (2009), “*Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulaması*”, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü.
- Harrison, J. Kline ve Russell Hubbard (1998), “*Antecedents to Organizational Commitment among Mexican Employees of a U.S. Firm in Mexico*”, The Journal of Social Psychology, Vol. 138, No. 5.
- İçerli, Leyla (2010), “*Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım*”, Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi, Sayı:5.
- İlsev, Arzu (1997), “*Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*”, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- İşbaşı, Janset (2000), “*Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Farklı Ölçeklerin Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma*”, 8. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir.
- İşbaşı, Janset (2001), “*Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*”, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- İşcan, Ömer Faruk ve A. Naktiyok (2004), “*Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Alguları*”, Ankara Üniversitesi S.B.F. Dergisi, Cilt:59, Sayı:1.
- İşcan, Ömer Faruk, Karabey (2007), “*Örgüt İklimi İle Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki*”, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:6, Sayı:2.
- Johnson, W. R. ve G. Jones (1991), “*The Effects Of Equity Perceptions On Union And Company Commitment*”, Journal Of Collective Negotiations In The Public Sector, Vol:20, No:3.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1988), “*İnsan Ve İnsanlar*”, Evrim Basım Yayım Dağıtım, 7. Baskı, İstanbul.
- Kalaycı, Ş. (2006), “*SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*”, Asil Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Kaşlı, Mehmet (2007), “*İş Özellikleri Modelinin Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma*”, Doğuş Üniversitesi Dergisi, Cilt 8, Sayı: 2.

- Kaya, Nihat ve Seçil Selçuk (2007), “*Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?*”, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt 8, Sayı 2.
- Keleş, Hatice Necla (2006), “*İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*”, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Koçel, Tamer (2005), “*İşletme Yöneticiliği*”, Arıkan Yayıncılık, 10. Baskı, İstanbul.
- Konovsky, M.A. ve S.D. Pugh (1994), “*Citizenship Behavior And Social Exchange*”, Academy Of Management Journal.
- Konovsky, M.A., Cropanzano, R. ve James, K. (2006), “*Dispositional Affectivity As A Predictor Of Work Attitudes And Job Performance*”, Journal of Organizational Behavior, Vol:14.
- Kök, S. (2006), “*İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*”, Pamukkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 20, Sayı 1: 291–310.
- Köse, Sevinç, Semra Tetik ve Cuma Ercan (2001), “*Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler*”, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Manisa Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:7, Sayı 1.
- Leventhal, G. S. (1976), “*The Distribution Of Rewards And Resources İn Groups And Organizations*”, Advances in experimental social psychology, New York: Academic Press, Vol. :9.
- Leventhal, G. S. (1980), “*What Should Be Done With Equity Theory? New Approaches To The Study Of Fairness In Social Relationships*”, Social Exchange: Advances In Theory And Research, New York.
- Luthans, Fred (1995), “*Organizational Behavior*”, 7. Edition, McGraw Hill, NewYork.
- Masterson, Susanne S., Kyle Lewis, Barry M. Goldman ve M. Susan Taylor (2002), “*Integrating Justice And Social Exchange: The Differing Effects Of Fair Procedure And Treatment On Work Relationships*”, Fortcoming In The Academy Of Management Journal Integrating Justice And Social Exchange, Vol: 43/4.
- Meyer John P. & Allen Natalie J. (1990), “*The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normatif Commitment To The Organization*”, Journal Of Occupational Psychology, Cilt:63.
- Meyer John P., Allen Natalie J. (1991), “*A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment*”, Human Resources Management Review, Cilt:1,.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997), “*Commitment İn The Workplace: Theory, Research And Application*”, Journal Of Applied Psychology.
- Moore, B. (1978), “*Injustice: The Social Bases Of Obedience And Revolt*”, White Plains, N.Y:M.E. Sharpe.

- Nam,D. (2008), “*Güven Ve Örgütsel Adaletin Beklenti Ötesi Özyeterlilik Davranışına Etkisi*” Yüksek Lisans Tezi
- Obeng, Kofi ve Isaiah Ugboro (2003), “*Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study*”, Journal of the Transportation Research Forum, Vol. 57, No. 2.
- Oliver, N. (1990), “*Work Rewards, Work Values and Organizational Commitment in Employee-owned Firm: Evidence From the U.K.*”, Human Relations, Vol.43, No.6.
- Özcan, Esen Burcu (2008), “*Örgütsel Bağlılık ve İş Değerleri Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir İnceleme*”, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi.
- Özdevecioğlu, Mahmut (2003), “*Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler Arası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*”, Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:21.
- Özen, Janset (2002), “*Adalet Kuramlarının Gelişimi Ve Örgütsel Adalet Türleri*”, Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi, Sayı: 5, İstanbul Barosu, İstanbul.
- Özen, Janset (2003), “*Örgüte Duyulan Güvenin Anahtar Unsuru Olarak Örgütsel Adalet*”, Sosyal Bilimlerde Güven, Vadi Yayınları, 1. Baskı, Ankara.
- Özkaya, Meltem O. (2006), İpek D. Kocakoç ve Emre Kara, “*Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması*”, Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt 13, Sayı 2.
- Özmen, Ömür Timurcanday, Arbak, Y., Özer, P. (2005), “*Değerler ve Adalet*”. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, İstanbul.
- Özmen, Ömür N. T., Arbak, Y., Özer, P. (2007), “*Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma*”, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt:7, Sayı:1.
- Pillai, R., C.A. Schriesheim ve E.S. Williams (1999), “*Fairness Perceptions And Trust As Mediators For Transformational And Transactional Leadership: A Two Sample Study*”, Journal Of Manafement.
- Redman, Tom ve Ed Snape (2005), “*Unpacking Commitment: Multiple Loyalties and Employee Behaviour*”, Journal of Management Studies, Vol. 42, No. 2.
- Reichers, Arnon E. (1985), “*A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment*”, Academy of Management, Vol. 10, No. 3.
- Romzek, S. Barbara (1990), “*Employee Investment and Commitment: The Ties That Bind*”, Public Administration Review, Vol. 50, No. 3.
- Rowden, Robert W. (1999), “*The Relationship between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment*”, The Leadership & Organization Development Journal, Vol. 21, No. 1.

- Sabuncuoğlu, Ebru (2007), “Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, Ege Akademik Bakış, Cilt:7, Sayı:2.
- Samadov, S. (2006), “İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Sayın, Ufuk (2009), “Güven: İşletmelerde Algılanan Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Bir Aracı – Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.
- Sennett, Richard (1996), “Kamusal İnsanın Çöküşü”, Çev. S. Durak ve A. Yılmaz, Ayrıntı Yayınları, İstanbul.
- Shapiro, D.L., E.H. Buttner ve B. Barry (1994), “Explanations: What Factors Enhanced Their Perceived Adequacy?”, Organizational Behavior And Human Decisions Processes.
- Shetty, Y. K. (1978), “Managerial Power and Organizational Effectiveness: A Contingency Analysis”, Journal of Management Studies, Vol. 15, No.2.
- Şerif, Muzaffer ve W. Carolyn (1996) , “Sosyal Psikolojiye Giriş I”, Sosyal Yayınları, İstanbul.
- Tan, C. (2006). “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları (Elazığ İl Örneği)”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Thibaut, J., ve Walker, L. (1975), “Procedural Justice: A Psychological Analysis”, Hillsdale, NJ.
- Tutar, Hasan (2007), ‘Erzurum’da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi’, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Cilt:12, Sayı:3.
- Uyguç, Nermin ve Dilek Çımrın (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, Cilt 19, Sayı:1.
- Varoğlu, Demet (1993), “Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri”, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Wasti, S. Arzu (2002), “Affective and Continuance Commitment To The Organization: Test of An Integreted Model in The Turkish Context”, International Journal of Intercultural Relations, Cilt:26.
- Wasti, S., Arzu (2000), “Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları”, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara.
- Wiener, Yoash (1982), “Commitment in Organizaitons: A Normative View”, Academy of Management Review, Vol. 7, No. 3.

- Wotruba ve Tyagi (1993), “*Met Expectations And Turnover In Direct Selling*”, Journal Of Marketing.
- Yalçın, Azmi ve Fatma Nur İplik (2005), “*Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği*”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 14, Sayı: 1: 395–412.
- Yalçın, Azmi ve Fatma Nur İplik (2007), “*A Grubu Seyahat Acentalarında Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği*”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:18.
- Yıldırım, Fatma (2003), “*Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık İle Örgütsel Adalet, Örgüt Temelli Özsaygı ve Bazı Kişisel Ve Örgütsel Değişkenlerin İlişkisi*”, Mülkiye Dergisi.
- Yürür, Şenay (2005), “*Ödüllendirme Sistemi İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama*”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı,
- Yürür, Şenay (2008), “*Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma*”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:13, Sayı:2, s.295-312.
- Zanden, James W. V. (1993), “*Sociology, The Core*”, Third Edition, Mc. Graw Hill International Editions, Singapore.

EKLER

Ek 1. Bilgi Formu

Sayın Katılımcı;

Bu anket, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Bilim Dalı'nda, Yrd. Doç. Dr. Levent Önen danışmanlığında yürütülen, “Kamu Personeli Olarak Çalışanlarda Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” başlıklı yüksek lisans tez çalışması kapsamında hazırlanmıştır.

Anketleri, hiçbir soruyu boş bırakmadan, objektif esaslarla cevaplandırmanız, sözü edilen tez çalışmasına önemli katkılar sağlayacaktır.

Vereceğiniz cevapların üçüncü kişilerle kesinlikle paylaşılmayacağını belirtir, çalışmaya göstermiş olduğunuz ilgiden ve yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Bilge Yanılmaz

KİŞİSEL BİLGİLERİNİZ

1	Cinsiyetiniz	Bay ()	Bayan ()
2	Medeni Durumunuz	Evli ()	Bekar ()
3	Yaşınız	25 ve daha küçük ()	26-30 ()
		41-45 ()	46 ve daha büyük ()
4	Eğitim Durumunuz	İlköğretim Mezunu ()	Lise Mezunu ()
		Ön Lisans Mezunu ()	Lisans Mezunu ()
		Yüksek Lisans-Doktora Mezunu ()	
5	Unvanınız	İşçi ()	Memur ()
		Sözleşmeli Memur ()	Şirket Personeli ()
		Proje Personeli ()	
6	İş Hayatındaki Çalışma Süreniz	1 yıl ve daha az ()	2 – 5 yıl ()
		5 – 7 yıl ()	8 – 10 yıl ()
		10 yıl ve üzeri ()	
7	Bulduğunuz Kurumda Çalışma Süreniz	1 yıl ve daha az ()	2 – 5 yıl ()
		5 – 7 yıl ()	8 – 10 yıl ()
		10 yıl ve üzeri ()	

Ek 2. Örgütsel Adalet Anketi

Açıklama:

Aşağıda işinize yönelik değerlendirilmelerinizi yansıtan bazı ifadeler verilmiştir. Her ifadenin karşısındaki rakamlardan (**1=hiçbir zaman, 5=her zaman bu şekilde düşündüğünüzü belirtmektedir**) sizce en uygun olan kutunun içine **X işareti** koyarak ifade ile ilgili düşüncenizi belirtiniz.

Soru formunda yer alan '**kazanımlar**' ifadesi, aldığınız ücret, ilerleme, takdir vb. iş sonuçlarınızı ifade eder. Bu kazanımların ne şekilde dağıtılacağı amirinizin/amirlerinizin vereceği karara bağlıdır. Bu anlamda formda yer alan '**süreçler**' ifadesi ise, kazanımlarınızla ilgili karar vermede amirinizin/amirlerinizin kullandığı yöntemleri ifade etmektedir.

	I.Aşağıdaki ifadeler sizi kazanımlarınıza ulaştıran süreçler (kazanımlarınızla ilgili karar vermede yöneticilerin kullandığı işlemler) ile ilgilidir.	Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Çoğunlukla	Her zaman
1	Fikirlerinizi ve duygularınızı bu süreçler esnasında ifade edebiliyor musunuz?	1	2	3	4	5
2	Bu süreçler esnasında elde edilen kazanımlar üzerinde etkiniz var mıdır?	1	2	3	4	5
3	Bu süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyor mu?	1	2	3	4	5
4	Bu süreçler önyargılardan uzak uygulanıyor mu?	1	2	3	4	5
5	Bu süreçler doğru ve tutarlı bilgilere mi dayandırılmıştır?	1	2	3	4	5

6	Süreçler sonucu ulaşılan kazanımların düzeltilmesini talep edebilir misiniz?	1	2	3	4	5
7	Bu süreçler etik ve ahlaki standartlara uygun mudur?	1	2	3	4	5
	II. Aşağıdaki ifadeler elde ettiğiniz kazanımlarla (aldığınız ücret, ilerleme, takdir vb. sonuçlarınızla) ilgilidir.	Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Çoğunlukla	Her zaman
8	Elde ettiğiniz kazanımlar işteki çabanızı yansıtır mı?	1	2	3	4	5
9	Elde ettiğiniz kazanımlar tamamladığınız işe uygun mudur?	1	2	3	4	5
10	Elde ettiğiniz kazanımlar kuruma yaptığınız katkıyı yansıtır mı?	1	2	3	4	5
11	Elde ettiğiniz kazanımlar göstermiş olduğunuz performansa uygun mudur?	1	2	3	4	5
	III. Aşağıdaki ifadeler süreçleri (kazanımlarınızla ilgili karar vermede yöneticilerin kullandığı işlemler) yönlendiren yetkili ile ilgilidir.	Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Çoğunlukla	Her zaman
12	Yöneticiniz size nazik davranır mı?	1	2	3	4	5
13	Yöneticiniz size değer verir mi?	1	2	3	4	5
14	Yöneticiniz size saygılı davranır mı?	1	2	3	4	5
15	Yöneticiniz size haksız yorum ve eleştiriler yöneltir mi?	1	2	3	4	5

16	Yöneticiniz sizinle olan diyaloglarında samimi midir?	1	2	3	4	5
17	Yöneticiniz size süreçleri bütünüyle açıklar mı?	1	2	3	4	5
18	Yöneticinizin süreçlere yönelik açıklamaları mantıklı mıdır?	1	2	3	4	5
19	Yöneticiniz süreçlere yönelik ayrıntıları zamanında aktarır mı?	1	2	3	4	5
20	Yöneticiniz bilgi aktarırken herkesin anlayabileceği dilden konuşur mu?	1	2	3	4	5

Ek 3. Örgütsel Bağlılık Anketi

Açıklama:

Aşağıda yer alan ifadeler iş yerinizle ilgili bazı özellikleri örneklemetedir. Ölçekte bulunan ifadelerin doğru ya da yanlış yanıtı yoktur. Sizden istenen aşağıdaki ifadelerden her birinin **size göre** kendi iş yeriniz açısından ne ölçüde doğru olduğunu uygun yanıt aralığına (X) işareti koyarak belirtmenizdir.

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKETİ

1. Kesinlikle Yanlış 2. Yanlış 3. Kararsızım 4. Doğru 5. Kesinlikle Doğru

		1	2	3	4	5
1	Kariyerin geri kalan kısmını bu iş yerinde geçirmekten çok mutlu olacağım					
2	Dışarıda insanlarla iş yerim hakkında konuşmaktan hoşlanıyorum					
3	Gerçekten örgütümün problemlerinin kendi problemlerim olduğunu hissediyorum					
4	Bu iş yerine bağlandığım gibi başka bir iş yerine de kolayca bağlanabileceğimi düşünmekteyim					
5	İş yerimde kendimi "ailenin bir parçasıymışım." gibi hissedemiyorum.					
6	Bu iş yerine duygusal olarak bağlı olduğumu düşünmüyorum					
7	Bu iş yeri benim için kişisel anlamda çok şey ifade ediyor					

8	iş yerime karşı <i>güçlü</i> bir aidiyet duygusunu hissetmemekteyim				
9	Bu iş yerinden ayrıldığımda, başka bir iş yerinde karşılaşacağım sorunlar beni korkutmuyor				
10	Hemen şimdi, kendim istesem dahi iş yerimden ayrılmak benim için çok zor olur				
11	İş yerimi şimdi terk etmeye karar versem hayatım alt üst olacak				
12	İş yerimden ayrılmak benim için çok büyük bir kayıp olmaz				
13	Bu iş yerinde çalışıyor olmamın nedeni, işimde mutlu olmamın yanı sıra ihtiyacım olmasıyla da ilgilidir				
14	Bu iş yerini terk etmeyi göz önünde bulundurmak için çok az seçeneğe sahip olduğumu hissetmekteyim				
15	Bu iş yerinde kalmamın en önemli nedenlerinden biri, alternatif iş imkanlarının azlığıdır				
16	Bu iş yeri için çalışmaya devam etmemin başlıca sebeplerinden biri ayrılmanın hayli özveri gerektireceğidir – diğer iş yerleri benim burada sahip olduğum tüm faydaları karşılayamayacaktır				
17	İnsanların bugünlerde çok sık iş değiştirdiğini düşünüyorum				

18	Bir kimsenin kendi iş yerine daima sadık olması gerektiğine inanmamaktayım					
19	İş değiştirmekte ahlaki açıdan bir sakınca görmüyorum					
20	Bu iş yeri için çalışmaya devam etmemin başlıca sebeplerinden biri sadakatin önemli olduğuna inanmam ve bu yüzden kalmak için manevi yükümlülük duygusu hissetmemdir.					
21	Başka yerden, daha iyi bir iş teklifi alsam bile buradan ayrılmamın doğru olduğunu düşünmüyorum					
22	Bana bir iş yerine sadık olmanın iyi bir değer olduğu öğretilmiştir					
23	İnsanların mesleki yaşamlarının tamamını aynı işyerinde geçirdikleri günlerde her şey daha iyiydi					
24	Bence artık günümüzde bir "iş yerine bağlı" olmayı istemek anlamsız					