

**AKADEMİSYENLERİN ADALET VE ETİK ALGILARININ  
ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIKLARINA ETKİSİ**

**Muhittin Fatih DEMİRHAN**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Danışman: Yrd. Doç. Dr. Adil KARAMAN**

**Uşak**

**Kasım, 2013**



**AKADEMİSYENLERİN ADALET VE ETİK ALGILARININ  
ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIKLARINA ETKİSİ**

**Muhittin Fatih DEMİRHAN**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Danışman: Yrd. Doç. Dr. Adil KARAMAN**

**Uşak**

**Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Kasım, 2013**

**YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ**  
**AKADEMİSYENLERİN ADALET VE ETİK ALGILARININ**  
**ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIKLARINA ETKİSİ**

Muhittin Fatih DEMİRHAN

İşletme Anabilim Dalı

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kasım 2013

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Adil KARAMAN

Nedensel tarama modeli kullanılarak yapılan bu araştırmanın amacı, Uşak Üniversitesi bünyesinde çalışan akademisyenlerin adalet ve etik algılarının örgütsel bazda adanmışlıklarını etkileme düzeyini belirlemeye yöneliktir. Araştırmanın evrenini 2012-2013 yılı güz yarıyılında uşak üniversitesinde çalışan 365 akademik personel oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise evren içinden basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 181 katılımcıdan oluşmaktadır. Araştırmanın verileri, akademisyenlerin adalet algılarını, etik algılarını ve adanmışlık düzeylerini belirleyebilmek amacıyla 3 farklı ölçme aracı kullanılmak suretiyle toplanmıştır. Toplanan veriler betimsel istatistikler, faktör analizi ve regresyon analizine tabi tutulmuştur. Elde edilen bulgular, adalet algısı kavramı içerisinde yer alan boyutlardan dağıtım adaletinin ve etik algısının akademik personelin adanmışlık düzeyini istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde etkilediği yönündedir.

**Anahtar Kelimeler:** *Örgütsel Adanmışlık, Örgütsel Etik, Örgütsel Adalet*

**ABSTRACT****ACADEMICS' PERCEPTIONS OF ORGANIZATIONAL JUSTICE AND  
ETHICAL IMPACT OF DEDICATION**

Muhittin Fatih DEMİRHAN

Business Administration Department

University of Uşak Social Science Institute, November 2013

Supervisor: Associate Yrd.Doç. Dr. Adil KARAMAN

The aim of this study, designed in casual survey model, is to determine the effects of perceived Organizational justice and ethics on Organizational commitment levels of academicians working in Uşak University. Research universe includes 365 academicians working in Uşak University at 2012-2013 academic year. Sample of the study is 181 participants, selected by simple random sampling method from the universe. Data of the Research was gathered by using 3 different scales intended to measuring perceived organizational justice, ethics and Organizational commitment levels of academicians. Data was subjected to descriptive statistics, factor analysis and regression analysis. According to the findings, distribution justice subfactor of Organizational justice perception and ethics perception affects Organizational commitment level significantly.

**Keywords:** *Organizational Commitment, Organizational Ethics, Organizational Justice*

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

**İşletme Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi** Muhittin Fatih DEMİRHAN 'ın "Akademisyenlerin Adalet ve Etik Algılarının Örgütsel Adanmışlıklarına Etkisi" başlıklı tezi 25/11/2013 Tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Yüksek Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

### JÜRİ ÜYELERİ

**Üye (Tez Danışmanı)** : Yrd. Doç. Dr. Adil KARAMAN  
**Üye** : Yrd. Doç. Dr. Mehmet HATİPOĞLU  
**Üye** : Yrd. Doç. Dr. Ramazan ARSLAN

İmza



Enstitü Müdürü

Doç. Dr. Musa Çifci



## ÖN SÖZ

Bu tezi hazırlamamda emeğini, tecrübelerini, zamanını ve desteğini hiçbir şekilde esirgemeyerek yol gösteren saygıdeğer danışmanım Yrd. Doç. Dr. Adil KARAMAN'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Her zaman yanımda olan ve tüm çalışmalarımda beni yüreklendirip emek veren sevgili anneme ve babama teşekkür ederim.

Örnekleme grubumu oluşturan, aynı zamanda meslektaşım ve hocalarım olan Uşak Üniversitesi akademik personeline araştırmanın veri toplama aşamasında gösterdikleri ilgi ve hassasiyet için teşekkür ederim.

Tezle ilgili her türlü sıkıntıda yanımda olup yardımlarını ve desteklerini esirgemeyen kardeşim Gökhan DEMİRHAN'a ve sevgili eşim Sibel ALAPALA DEMİRHAN'a ve ayrıca tezimi hazırlamamda emeği geçen değerli iş arkadaşlarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Muhittin Fatih DEMİRHAN

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

**Adı Soyadı** :Muhittin Fatih DEMİRHAN

**Doğum Yeri ve Tarihi** :UŞAK 22.08.1981

### Eğitim Durumu

**Lisans Öğrenimi** : Selçuk Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi-  
Kamu Yönetimi Bölümü 1999-2005

**Bildiği Yabancı Diller** : İngilizce

**Çalıştığı Kurumlar** :Uşak Üniversitesi Sivaslı Meslek Yüksekokulu 2007 -

**İletişim** :0 506 424 8235

**E-posta adresi** :muhittinfatih.demirhan@usak.edu.tr,  
mfd2208@gmail.com



## TABLOLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Örneklemin Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı .....	48
<b>Tablo 2:</b> Örgütsel Adalet Ölçeği Temel Bileşenler ve Güvenirlilik Analiz Sonuçları.	50
<b>Tablo3:</b> Akademisyenlerin Örgütsel Adalet Algısı, Etik Algısı ve Örgütsel Adanmışlık Düzeyi Ortalamaları.....	53
<b>Tablo 4:</b> Akademisyenlerin Ortalama Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması (Bağımsız Örneklem Grubu T Testi).....	54
<b>Tablo 5:</b> Akademisyenlerin Ortalama Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi, Tukey Prosedürü)..	54
<b>Tablo 6:</b> Örgütsel Adanmışlık Puanlarının Yaş Gruplarına Göre Ortalamaları ve Diğer Betimsel İstatistikî Değerler.....	55
<b>Tablo 7:</b> Akademisyenlerin Ortalama Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması (Bağımsız Örneklem Grubu T Testi).....	55
<b>Tablo 8:</b> Akademisyenlerin Ortalama Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Akademik Unvanlarına Göre Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi, Tukey Prosedürü)..	56
<b>Tablo 9:</b> Örgütsel Adanmışlık Puanlarının Akademik Unvanlara Göre Ortalamaları Ve Diğer Betimsel İstatistikî Değerler.....	56
<b>Tablo 10:</b> Akademisyenlerin Ortalama Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Kurumda Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi, Tukey Prosedürü).....	57
<b>Tablo 11:</b> Örgütsel Adanmışlık Puanlarının Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Ortalamaları ve Diğer Betimsel İstatistikî Değerler.....	57
<b>Tablo 12:</b> Akademisyenlerin Ortalama Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin İdari Görev Alıp Almamalarına Göre Karşılaştırılması (Bağımsız Örneklem Grubu T Testi) .....	58
<b>Tablo 13:</b> İdari Görevi Olan Akademisyenlerin Ortalama Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin İdari Görev Yapma Sürelerine Göre Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi, Tukey Prosedürü).....	58
<b>Tablo 14:</b> Örgütsel Adanmışlık Puanlarının İdari Görev Yürütme Sürelerine Göre Ortalamaları Ve Diğer Betimsel İstatistikî Değerler.....	59
<b>Tablo 15:</b> Örgütsel Adalet, Etik Algısı ve Bazı Demografik Değişkenlerin Örgütsel Adanmışlığı Yordama Düzeylerini Gösteren Hiyerarşik Lineer Regresyon Modeli.....	59
<b>Tablo 16:</b> Hiyerarşik Lineer Regresyon Modeline ilişkin Katsayılar <sup>a</sup> .....	61

**ŞEKİLLER DİZİNİ**

<b>Şekil 1:</b> Hiyerarşik Lineer Regresyon Analizi Sonuçlarının Modellenmesi.....	62
--	----

## İÇİNDEKİLER

<b>TEZ ÖZETİ .....</b>	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>iv</b>
<b>JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....</b>	<b>v</b>
<b>ÖN SÖZ.....</b>	<b>vi</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>vii</b>
<b>TABLolar LİSTESİ.....</b>	<b>viii</b>
<b>ŞEKİLLER DİZİNİ .....</b>	<b>ix</b>
<b>1. GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Problem Durumu ve Araştırmanın Önemi.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2. Araştırmanın Amacı ve Alt Problemler.....</b>	<b>4</b>
<b>2. KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE.....</b>	<b>5</b>
<b>2.1. Örgütsel Adalet Algısı.....</b>	<b>5</b>
2.1.1. Adalet Kavramı .....	5
2.1.2. Örgütsel Adalet.....	6
2.1.3. Örgütsel Adaletin Boyutları .....	7
2.1.3.1. Dağıtım Adaleti .....	7
2.1.3.1.1. Adams'ın Eşitlik Teorisi .....	9
2.1.3.1.2. Leventhal'in Adalet Yargı Modeli .....	9
2.1.3.2. Prosedürel Adalet.....	10
2.1.3.2.1. Kontrol Modeli .....	11
2.1.3.2.2. Değer Açıklayıcı Modeli .....	12
2.1.3.2.3. Grup Değeri Modeli .....	12
2.1.3.2.4. Prosedür Tercih Modeli .....	13
2.1.3.3. Etkileşim Adaleti .....	15

<b>2.2. Etik Algısı.....</b>	<b>16</b>
2.2.1. Etik Kavramı .....	16
2.2.1.1. Etiğin Öğeleri .....	17
2.2.1.1.1. Kültür.....	17
2.2.1.1.2. Normlar.....	18
2.2.1.1.3. Ahlak .....	19
2.2.1.1.4. Değerler ve Olgular.....	19
2.2.2. Etiğin Boyutları.....	20
2.2.2.1. Bireysel Boyutu.....	20
2.2.2.2. Örgütsel Boyutu.....	20
2.2.2.3. Toplumsal Boyutu.....	21
2.2.3. Örgütsel Etik .....	21
2.2.3.1. Örgütsel Etiğin Özellikleri .....	22
2.2.3.1.1. İçselleştirilmesi .....	22
2.2.3.1.2. Referans Niteliği Taşınması .....	23
2.2.3.1.3. Paylaşılması ve Kapsaması.....	23
2.2.3.1.4. Davranış Kalıpları İçermesi .....	24
2.2.3.1.5. Öğrenilebilir ve Kazanılr Olması .....	24
2.2.3.1.6. Performans Değerleme ve Kontrol Olanığı Vermesi..	24
2.2.3.2. Örgütlerde Etik İlkelerin Bileşenleri ve Süreçleri.....	25
2.2.3.2.1. Liderlik .....	25
2.2.3.2.2. Motivasyon.....	25
2.2.3.2.3. Örgüt İklimi.....	26
2.2.3.2.4. Örgüt Kültürü.....	26
2.2.3.2.5. Kişisel Farklılık ve Yetenekler .....	27
2.2.3.2.6. Norm ve Standartlar.....	27
2.2.3.3. Örgütlerde Etik Standartlar .....	27

2.2.3.4. Örgütlerde Etik Dışı Davranışlar .....	29
2.2.3.5. Örgütlerde Etiğe Aykırı Davranmanın Sonuçları.....	30
<b>2.3. Adanmışlık.....</b>	<b>31</b>
2.3.1. Örgütsel Adanmışlık Tanımları.....	31
2.3.2. Örgütsel Adanmışlık Düzeyleri.....	33
2.3.2.1. Düşük Adanmışlık Düzeyi.....	33
2.3.2.2. İlimli Adanmışlık Düzeyi.....	34
2.3.2.3. Yüksek Adanmışlık Düzeyi.....	34
2.3.3. Örgütsel Adanmışlık Boyutları.....	35
2.3.3.1. Duygusal Adanmışlık.....	35
2.3.3.2. Devam Adanmışlığı.....	37
2.3.3.3. Normatif Adanmışlık.....	38
2.3.4. Örgütsel Adanmışlığı Etkileyen Faktörler .....	39
2.3.4.1. Kişisel-Demografik Faktörler .....	39
2.3.4.2. Örgütsel-Görevsel Faktörler.....	40
2.3.4.3. Durumsal Faktörler ve Diğer Faktörler.....	41
2.3.5. Örgütsel Adanmışlık Odakları.....	42
2.3.5.1. Örgüte Adanmışlık (Okula Adanma) .....	43
2.3.5.2. Mesleğe Adanmışlık .....	43
2.3.5.3. Çalışma Grubuna Adanmışlık .....	44
2.3.5.4. Öğretim İşlerine Adanmışlık (İşe Adanma) .....	45
2.3.5.5. Yönetime Adanmışlık .....	45
2.3.5.6. Kariyere Adanmışlık .....	46

<b>3. YÖNTEM.....</b>	<b>47</b>
<b>3.1. Araştırma Deseni.....</b>	<b>47</b>
<b>3.2. Evren ve Örneklem.....</b>	<b>47</b>
3.2.1. Evren.....	47
3.2.2. Örneklem.....	47
<b>3.3. Veri Toplama Araçları.....</b>	<b>48</b>
3.3.1. Örgütsel Adalet Ölçeği.....	49
3.3.2. Etik Ölçeği.....	51
3.3.3. Örgütsel Adanmışlık Ölçeği.....	51
<b>3.4. Verilerin Analizi.....</b>	<b>52</b>
<b>4. BULGULAR .....</b>	<b>53</b>
<b>5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....</b>	<b>63</b>
<b>6. KAYNAKÇA.....</b>	<b>67</b>
<b>7. EKLER.....</b>	<b>72</b>

## 1. GİRİŞ

Üniversiteler, daha çağdaş ve bilgi düzeyi yüksek bir toplum oluşturma amacı güden ve bireylerin akademik açıdan kendilerini daha ileri düzeylere taşıyabilecekleri en ideal kurumlardır. Bu kurumların dış çevresi olarak da ifade edebileceğimiz ekonomik, sosyal ve kültürel çevreleri ile düzenli ilişkide olmaları çağdaş bir anlayışın ürünüdür. Ancak kendi içinde düzenli ve olumlu ilişkiler kuramayan özelliklerde üniversite gibi bir kurumun dış çevresiyle iyi ilişkiler içerisinde olması beklenemez.

Kendi içinde dengeli ve bilinçli ilişkiler geliştirmek, kurumları amaçlarını gerçekleştirmeye yaklaştırır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:11). Bu yüzden kurumlar yani üniversiteler önce kendi içyapısını düzenlemelidirler. Bunun içinde öncelikle en önemli kaynağı olan insan unsuru(akademisyenler) ile işe başlamalıdır.

Adalet ve etik kavramları güvenin temelini oluşturan, çalışanların kurumlara olan inançlarını kuvvetlendiren davranışsal ve psikolojik birer olgudurlar. Güveni etkileyen birçok kavram vardır. Ama bunlardan en önemlileri kurum içindeki adaletli ve etik davranışlar ile uygulamalardır. Literatürde bunlara kısaca örgütsel güven denir.

Örgütsel güveni oluşturan kavramlardan biri olan **örgütsel adalet** olgusu, sosyal bilimcilerin dikkatini çektiğinden beri birçok bilimsel araştırmaya konu olmuştur. Örgütsel adalet ele alınırken bazı araştırmacılar örgütsel adaleti; dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere birbirinden bağımsız üç alanda incelemiştir. Dağıtım adaleti kavramı Adams'ın Eşitlik Teorisinden (1965) gelmektedir. Bu teoriye göre işgören, sarf ettiği çabayla bu çaba sonucu elde ettiği kazanımlarını birbirine oranlar ve diğer bireylerinkiyle karşılaştırır (Huseman, Hatfield ve Miles, 1987: 22). İşgören bu karşılaştırma sonucunda bir eşitsizlik algıladığı anda bir takım olumsuz davranışlara yönelecektir. Adams'ın Eşitlik Teorisi, Dağıtımsal Adaletin birinci boyutunu oluşturmaktadır. Dağıtımsal Adalet'in ikinci boyutu ise, Leventhal'in "Adalet Yargı Modeli"dir. Leventhal bireylerin kazanımların adilliği için çaba sarf ettiklerinden söz etmiştir. Adaletin son boyutu olarak ise etkileşim adaletinden bahsedilmiştir. Adaletin bu boyutu, prosedürlerin uygulanması sırasında kişiler arası davranışların algılanan adaleti olarak

tanımlanmaktadır. İşgörenlere göre kişiler arası ilişkilerde adil olma hem kazanımların hem de sürecin adilliğiyle sonuçlanacaktır.

Örgütsel güvenin bir diğer ayağını oluşturan olgu ise **etik**dir. Örgütsel etik, örgütte iyi ve kötüyü birbirinden ayıran, kabul edilebilir ve olması gereken davranışları ortaya koyan, en alt kademedan en üst kademeye kadar örgütte işgörenler arasında bir amaç birliği, beraberlik duygusu yaratan öğelerdir. Aydın (2002:47-59) örgütte herkesin uyması gereken etik ilkeleri; adalet, eşitlik, dürüstlük ve doğruluk, tarafsızlık, sorumluluk, insan haklarına saygı, hukukun üstünlüğü, sevgi, hoşgörü, saygı, laiklik, demokrasi, açıklık ve emeğin hakkını verme olarak sıralamıştır. Örgütlerde etik davranış biçimi, işgörenlerin örgüte güven duymasının ana nedenlerinden biri olarak algılanabilir.

Bu çalışmaya konu olan kavramlardan sonuncusu ise **örgütsel adanmışlıktır**. Örgütsel adanmışlık; örgütün işgörenden beklediği biçimsel davranışlarının ötesinde, bireyin ekstra rol üstlenerek, örgütsel amaçlarla ve hedeflerle bütünleşme tutum ve davranışlardır. Adanmışlık, bireyin bazen kendi çıkarından örgüt lehine fedakârlıkta bulunma, bazen, örgütsel bütünleşmeyi örgütün geleceğine taşıma durumudur. Bu yönüyle örgütsel adanmışlık, örgütün bugünkü çıkarlarına ve amaçlarına bağlı olma anlamına gelen “örgütsel bağlılık” ile birlikte, örgütün gelecekteki hedeflerine bağlı olma anlamına gelen “örgütsel özdeşimi” birlikte içeren bir kavramdır (Tutar ve Tuzcuoğlu, 2009).

Araştırmada akademisyenlerin (akademik personelin), adalet ve etik algılamaları ile örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişkinin boyutları ayrıntılı olarak incelenecektir. Örgütsel adalet, örgütsel etik ve örgütsel adalet konuları ayrıntılı olarak ele alınacak ve değerlendirmeleri yapılacaktır.

### **1.1. Problem Durumu ve Araştırmanın Önemi**

Üniversiteler, daha çağdaş ve bilgi düzeyi yüksek bir toplum oluşturma amacı güden ve bireylerin akademik açıdan kendilerini daha ileri düzeylere taşıyabilecekleri ve tüm insanlığa hayatın her alanında fayda sağlayabilecekleri en ideal kurumlardır. Bu kurumların dış çevresi olarak da ifade edebileceğimiz



ekonomik, sosyal ve kültürel çevreleri ile düzenli ilişkide olmaları çağdaş bir anlayışın ürünüdür. Ancak kendi içinde düzenli ve olumlu ilişkiler kuramayan özellikle üniversite gibi bir kurumun dış çevresiyle iyi ilişkiler içersinde olması beklenemez.

Örgütlerde bireylerle, örgüt amaçları arasında bir dengenin kurulabilmesi, akademisyenlerin ve üniversitelerin verimliliğinin sağlanmasının arkasındaki en önemli etmenlerden birisi işgörenlerin örgüte adanmasıdır. İşgörenlerin örgütsel adanmışlıkları arttıkça örgüt amaçlarını benimserler, fedakârlık yapma duyguları artar, örgütle özdeşleşirler, örgüt üyeliklerini gönüllü olarak sürdürebilir ve rollerini iyi oynarlar. Örgütsel adanmışlığın sağlanmasındaki beklide en büyük etmen ise, işgörenlerin örgüte güven duymalarıdır. Güven, **adalet** ve **etik** kavramlarını da içine alan çalışanların örgütlere olan inançlarını kuvvetlendiren davranışsal ve psikolojik bir olgudur.

Araştırmaya konu olan örgütsel güven ve örgütsel adanmışlık konularında birçok çalışma bulunmaktadır. Fakat bu konular ele alınırken örgütsel güveni oluşturan faktörlerden adalet ve etik ayrı ayrı ve kısıtlı olarak ele alınmıştır. Bu araştırmada ise ilk önce adalet ve etik kavramlarının ele alınarak işgörenlerde oluşan örgütsel güven algılarının örgütsel adanmışlıkla olan ilişkisi kapsamlı olarak incelenecektir. Daha önce örgütsel güven ve örgütsel adanmışlık arasındaki yapılan araştırmaların adalet ve etik kavramları açısından kısıtlı olarak ele alınması araştırmanın gerekliliğini ortaya koyarak önemini vurgulamaktadır.

Son 10 yılda ülkemizde üniversite sayısının artırılması bir devlet politikası haline getirilmiş ve çalışmalar sonucunda her ilde en az bir üniversite ve büyük şehirlerde onlarca üniversite kurulmuştur. Artan üniversite sayıları doğal olarak akademik personel sayısını da oldukça arttırmıştır. Akademik personel sayısındaki artış, akademisyenlerin çalıştıkları kurumlarla aralarındaki örgütsel etkileşimi ve bu etkileşimden doğan örgütsel iklimi araştırma konusu yapmayı zorunlu kılmaktadır. Şüphesiz örgüt iklimi başlığı altında ele alınabilecek birçok konu mevcuttur. Bu araştırmaya konu olan örgütsel adanmışlık, örgütsel adalet ve etik konuları da bunlardan bazılarıdır. Yapılan bu tip araştırmalar akademik personelin örgütsel yapı içinde, duygusal ve mesleki ihtiyaçlarının tespiti, bu alandaki sorunların belirlenmesi

ve çözüm yollarının ortaya koyulması, verimlilik, örgütsel yapının sağlamlığı, kurumsallaşma, bireysel tatmin gibi birçok yönden büyük ölçüde önem taşımaktadır.

## **1.2. Araştırmanın Amacı ve Alt Problemler**

Bu araştırmanın amacı akademisyenlerin örgütsel adalet algılarının, etik algılarının ve demografik özelliklerinin örgütsel adanmışlık düzeyleri üzerindeki etkisini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki araştırma sorularına cevap aranmıştır;

- Akademisyenlerin örgütsel adalet algı ortalamaları, etik algısı ortalamaları ve örgütsel adanmışlık ortalamaları betimsel olarak ne düzeydedir?
- Akademisyenlerin örgütsel adanmışlık düzeyleri; cinsiyet, yaş, medeni durum, akademik unvan, kurumda çalışma süresi, idari görev alıp almama ve idari görev yapma süresi gibi demografik özelliklerine göre farklılaşmakta mıdır?
- Akademisyenlerin örgütsel adalet algıları, etik algıları ve demografik özellikleri, örgütsel adanmışlık düzeylerini ne derecede etkilemektedir?

## 2. KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Örgütsel Adalet Algısı

#### 2.1.1. Adalet Kavramı

Adalet kavramı, haklılık ve doğruluğun ifadesi olarak kullanılmakta ve kavramın kökünü oluşturan “adl” sözcüğü İngilizcedeki “justice”in karşılığını oluşturmaktadır. Justice sözcüğünün kökünü oluşturan “just” ise, bir sistemin veya düzenin iyi işlemesi için gerekenin yapılması olarak nitelendirilmektedir (Kaya, 2008:232).

Günlük dilimizde “adalet” kavramı; bir davranışın veya hareketin, adalete uygunluğunu, doğruluğunu ve bireylerin dürüstlüğünü ifade etmek için kullanılır. Örgütsel ortamlarda, “örgütsel adalet” kavramı ise; örgütlerle ilgili olarak yöneticilerin adaletli ya da adil olma durumunu tanımlamak için kullanılmaktadır (Pillai vd., 1999:900, Colquitt vd., 2001:425).

İngiliz düşünürü Hobbes adaleti “sözleşmeye uymaktır” şeklinde tanımlamıştır. Alman düşünürü Kant ise adalet konusunu incelerken üç ayrı ilkeden bahsetmiştir. Bunlar; “şerefli yaşa, kimseye zarar verme, herkese payına düşeni ver” esaslarıdır. Bu üç ilke adaleti meydana getirir (Güriz, 2001:9).

Adalete yeni bir bakış açısı getiren Robert Nozick ise adaleti kişisel kazanımların haklılığıyla ilgili bir mesele olarak görmektedir. Nozick’e göre adalet, adil kazanım ve adil transfer birleşimiyle ortaya çıkar. Bireyler, mal varlıklarını hileye başvurmadan elde etmiş olmalıdır ve bu malvarlıklarının el değiştirmesi de özgür mübadeleye dayanmalıdır. Bu iki şarta uyulduğu sürece, sonuç ne olursa olsun dağıtım adaletli olacaktır (Erdoğan, 2001:178).

Adaletin insan topluluklarının temeli olduğunu söyleyen Gültekin, adaleti “insanların haklarına saygı göstermek, herkesi eşit tutmak ve hakkını vermek” şeklinde tanımlamıştır (1983: 25). Özkalp ve Kırel adaleti; “hataları kabul etmek, uygun durumlarda pozisyon ve inançları değiştirmek, tarafsız ve açık fikirli olmak, bireylere eşit davranmak, yapıya olan bağlılığı sergilemek, başkalarının hatalarından veya eksikliklerinden kendine çıkar sağlamamaktır” şeklinde tanımlamıştır

(2004:235). Püsküllüoğlu ise adaleti “hak ve hukuku gözetme ve yerine getirme edinimi” olarak tanımlamıştır (1999:42). Türk Dil Kurumu’na göre adalet “yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması, hak ve hukuka uygunluk” olarak tanımlanmıştır (<http://tdkterim.gov.tr>).

Yapılmış olan bu tanımlar çerçevesinde, adaleti en genel anlamıyla hakların, düşüncelerin ve özgürlüklerin güvence altına alınması, hakların adil olarak belirlenmesi ve eşit olarak dağıtılması ve haklıyla haksızın birbirinden ayrılması ve yasalara uygunluk olarak tanımlayabiliriz.

### 2.1.2. Örgütsel Adalet

Toplum hayatında belirli bir zaman diliminde olumsuz bir durumla karşılaşıldığı zaman, bu olayın ekonomik, politik ve sosyal sonuçları beraberinde getirmesi beklenmektedir. Aristo’dan bu yana ahlak felsefecileri, iyi bir hayatın yaşanabilmesi için insan haklarının önemini vurgulamışlardır. Politik felsefeciler yüzyılın başından beri, toplumu düzenlemek için bir takım normlar oluşturma girişiminde bulunmuşlardır.

M.Ö. 18 yy.daki Hammurabi Kanunları toplumu düzenleme girişiminin temelini oluşturmuştur. Bu düzenlemelerden çok öncede Afrika’daki bazı tarihi araştırmalarda, toplayıcılık, avcılık ve daha sonra da piramitlerin yapıldığı dönemlerdeki toplumlarda gayri meşruluğun veya ahlaka aykırılığın, neredeyse modern toplumdaki eşitlikçiler kadar gözetildiği görülmüştür. İnsanlığın gelişmesinin dinamik gücü, toplumdaki çatışmaların bir sonucu olarak ortaya çıkan yasal düzenlemelere bağlıdır. Bu bağlamda, gücü veya otoriteyi, sosyal ve ahlaki kurallar çerçevesinde kullanarak, yapılacak düzenlemelerde adalete bağlı kalınması gerektiği vurgulanmıştır (Taylor, 2003:211).

Örgütsel adalet kavramı ile ilgili çalışmaların temeli Stouffer’ın “Görelî Yoksunluk”, Homans’ın “Dağıtım Adaleti” ve Adams’ın “Eşitlik Teorisi” ile başlamaktadır. Adams’ın 1965 yılında geliştirdiği eşitlik teorisinde, bireylerin işyerindeki başarıları ve bundan tatmin olma derecesinin çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizlikle yakından alakalı olduğu belirtilmektedir. Eşitlik kuramı örgütte alınan dağıtım kararlarına ilişkin olarak bireylerin algıladıkları

adillik derecesi ile bireylerin örgütteki adil olmayan durumlar karşısında göstermiş oldukları tepkiler üzerine odaklanmaktadır (Mowday ve Colwell, 1996). Yine bu teoride kamusal yada özel sektördeki örgütlerde çalışan bireylerin sürekli olarak, çalışmaları sonucunda elde ettikleri kazanımlarını diğer örgütlerdeki benzer statü ve konumda çalışanların elde ettikleri kazanımlarla karşılaştırdıkları belirtilmektedir. Bu karşılaştırmalar sonucunda bireylerde, çalıştığı işletmeyle, yaptığı işle ve yöneticileriyle ilgili bir takım tutumlar oluşur. Bu da bireyin çalışma ortamına ilişkin adalet algılamasını ortaya çıkarır (Cihangiroğlu, 2010).

Örgütsel adalet; çalışanların görev dağılımı, mesaiye uyma, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımını gibi değişkenlere yönelik, yönetsel kararları değerlendirme sürecidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde örgütsel adaletin, örgüt yönetiminin karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgili bir kavram olduğu ifade edilebilir (İnce ve Gül, 2005:76).

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

Çalışanlarda ortaya çıkan bu algılar bu alanda daha önce yapılmış bazı çalışmalarda dağıtım ve işlem adaleti olarak ifade edilen iki farklı adalet algısının sonucu olarak görülürken, bazı çalışmalarda ise bu ayrım etkileşim adaletinin eklenmesiyle üç başlık altında ele alınmıştır.

### 2.1.3. Örgütsel Adaletin Boyutları

#### 2.1.3.1. Dağıtım Adaleti

Bireysel ve toplumsal hayatta olduğu gibi, örgütler ve kurumlar için de adalet olgusu oldukça önemli bir yere sahiptir. Örgütsel açıdan bakıldığında dağıtım adaleti, örgüt kaynaklarının paylaşımını ve bireylerin kazanımlarının adillğine ilişkin

algılamalarını ifade eder. Bu kaynaklarla kastedilenler; ödüller, cezalar, ücret, terfi ve performans değerlendirmeleridir.

Dağıtım adaleti, elde edilen ücret, ödül, ceza ve terfi gibi her türlü unsurun, bütün personel ve çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasını ifade eder. Dağıtım adaleti, çalışanların belirli davranışları göstermeleri şartıyla belirli ödüllere ulaşmalarını garanti etmektedir (İşcan ve Naktiyok, 2004:183). Dağıtım adaleti, sonuç adilliğinin algılanmasını temsil etmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, dağıtım adaletinin çalışanların ücret ve terfi gibi sonuçlarla ilgili algılarını yönlendirdiğini ve biçimlendirdiğini ifade edilebiliriz.

Örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutu, eşitlik teorisine benzemektedir; çünkü her iki teori de sonuçların dağıtımını ele almaktadır. Eşitlik teorisine göre, bir çalışanın girdi-çıktı oranı başka çalışanların girdi-çıktı oranları ile karşılaştırılmaktadır. Bu girdi-çıktı oranları arasındaki denge, çalışanlarda bir eşitlik duygusunun ortaya çıkmasını tetikler. Ancak çalışanlarda oluşan bir eşitsizlik algısı, eşitlik yaratmaya odaklanmış çalışanları huzursuz ederek onlarda gerilime neden olmaktadır. Böyle bir durumda çalışanlar eşitliği; gösterdikleri çabayı azaltmak gibi bir takım davranışlar geliştirerek yeniden ortaya koyarlar (Beugré, 2002:1093). Dağıtım Adaleti'nin ikinci boyutu ise, Leventhal'in Adalet Yargı Modelidir. Bu model ise adaletin yalnızca kazanımlardaki eşitliğe bağlı olmadığını söyler ve adalet algılarını belirlemede eşitlik, hakkaniyet, ihtiyaç gibi farklı kuralların rollerinin olduğunu ifade eder (Çakmak, 2005:22-23).

Deutsch (1975:137-149)'a göre dağıtım adaletinin “eşit temelli paylaşım” (equity), “eşit paylaşım” (equality), ve “ihtiyaç”tan oluşan üç kuralı bulunmaktadır. Her türlü kazanımın dağıtımını gerçekleştiren yönetici, kazanımların adil dağıtımını sağlamak için tercih edilen dağıtım kuralını belirlemektedir (Beugré, 2002:1095). Eşit paylaşım kuralında, her türlü kazanım hak etsin veya etmesin herkese eşit biçimde dağıtılır. Eşit temelli paylaşım kuralında, herkese katkısı veya hak ettiği oranda bir dağıtım yapılır. İhtiyaç kuralında ise çalışanların ihtiyaçları ön planda tutulmaktadır.

### 2.1.3.1.1. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Adams'ın Eşitlik teorisi örgütsel adalet ile ilgili üzerinde durulan temel teorilerden biridir. Adams ABD'nin General Electric işletmesinde güdüleme konusunda bazı araştırma ve deneylerde bulunmuştur. Adams'ın bu teorisine göre bireyler çabaları ve bu çabaları karşısında elde ettikleri kazanımlar ile benzer iş durumundaki diğer kişilerin çaba- kazanım durumlarını karşılaştırır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1995:330-331).

Adams (1965:277)'a göre mübadele ilişkisinde, çalışan tarafın; eğitimi, zekâsı, deneyimi, iş yerinde almış olduğu eğitimi, yeteneği, kıdemi, yaşı, cinsiyeti, etnik geçmişi, sosyal statüsü ve tabii ki işe ilişkin bireyin yapmış olduğu çabaları etkilidir.

Bu teorinin ana fikri personelin iş ilişkilerinde, eşit bir şekilde muamele görmek arzusunda oldukları ve bu arzunun da onların motivasyonunu etkilediği hususudur. Kişinin algıladığı her eşitsiz durum, kişinin bu eşitsizliği giderici davranışı göstermesi ile sonuçlanacaktır (Koçel, 2001:524).

Adams'ın teorisinde bireyler çabaları doğrultusunda kazanım elde etmeyi beklerler. Daha sonrada bu kazanımlarını seçtikleri kişilerin çaba ve kazanımlarıyla karşılaştırıp bir eşitlik bulmaya çalışırlar. Kazanım adaletiyle ilgili bu teori örgütlerdeki hırs, düşmanlık, kin ve ihtirasların ortaya koyduğu olumsuz etkilerin azaltılması yönünden önemlidir.

### 2.1.3.1.2. Leventhal'in Adalet Yargı Modeli

Hem "Dağıtım Adaleti" başlığı altında incelenen hem de "Süreç Adaleti" şeklinde ifade edilebilen modellerden biri de Leventhal'in Adalet Yargı Modeli'dir. Adams, bireylerin kazanım haklarının adillliğini hakkaniyet ölçütüyle değerlendirdiğinden bahsederken, Leventhal, Adams'ın tersine hakkaniyet ölçütünün tek basına yeterli olmadığından bahseder. Leventhal dağıtım adaletini üç boyutta inceler. Bunlar hakkaniyet, eşitlik ve ihtiyaçtır (Çakmak, 2005:28).

Leventhal'e göre kişiler kazanımlarının adil dağıtımı için aktif çaba sarf ederler. Bireylerin kazanımlarının belirlenmesinde bu çabalar göz önüne alınmıyorsa

bu hakkaniyet kuralıdır. Adams da hakkaniyeti göz önüne almıştır. Eğer bireylerin çabalar göz ardı edilip, herkesin eşit kazanımlar elde etmesi sağlanıyorsa bu eşitlik kuralıdır. Ne bireylerin çabaları ne de eşitlik göz önüne alınmadan, ihtiyacı fazla olanın daha fazla kazanım elde etmesi sağlanıyorsa bu da ihtiyaç kuralıdır.

Leventhal'ın “adalet yargı modelini” ve Adams'ın “eşitlik teorisini” kapsayan dağıtım adaleti, örgütsel adaleti açıklamak konusunda yeterli değildir. Örgütlerde dağıtımdaki adaleti sağlamak oldukça zor olabilir. Bunun yanında bireyler için sadece kazanımlarının adil olması yeterli değildir. Bireyler kazanımların belirlenmesinde kullanılan prosedürlerin de adil olmasını beklerler. Bu nedenle örgütsel adaletin ikinci boyutu olan prosedürel adalet ortaya çıkmıştır.

#### 2.1.3.2. Prosedürel Adalet

Prosedürel adalet ile sürecin adillliğini incelenmiştir (Cohen-Charash ve Spector, 2001:79). Prosedürel adalet; ücret, terfi, maddi olanaklar, çalışma şartları ve performans değerlemesi gibi unsurların belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan metot, prosedür ve politikaların adil olma derecesi olarak tanımlanmaktadır Prosedürel Adalet kavramı, adalet literatürüne ilk kez Thibaut ve Walker'ın çalışmalarıyla girmiştir (Yıldırım, 2007:256). Thibaut ve Walker mahkemedeki yasal süreçlerin işlenmesi ile ilgili araştırmalar yapmış bu araştırmalarında davalıların tepkilerini ölçmüşlerdir. Eğer yasal prosedürler adil bir şekilde işlerse, sonuç davalılar için olumsuz bile olsa bu sonuca olumlu tepki verdiklerini gözlemişlerdir.

Prosedürel adaleti ilk kez Folger ve Greenberg (1985) örgütsel konulara taşımıştır ve hızla en çok araştırılan konulardan biri haline gelmiştir. Örgütsel açıdan prosedürel adalet, kazanımları belirlemede kullanılan yöntemlerin araçların ve süreçlerin algılanan adaletidir (Folger ve Greenberg, 1985:141). Buna göre prosedürel adalet kavramı ile işgörenler örgütsel kararların adaletini tayin ederken, sadece bu kararların ne olduğu ile ilgilenmediklerini aynı zamanda bu kararları belirleyen prosedürlerle de ilgilendiklerini savunmaktadırlar (Çakmak, 2005:31). Bu yaklaşım, hakkaniyet adaletinin yargısal süreçlerdeki önceliğini ifade etmektedir.

Örgütsel açıdan prosedür adaleti, örgütsel kaynakların dağıtımını belirleyen prosedürlerin algılanan adaleti olarak tanımlanmaktadır. Örneğin performans ödülleri



dağıtımının adilliği dağıtımcı adalet kavramının konusunu oluştururken, yine aynı performans ödülleri belirlenmesinde kullanılan metotların adilliği ise prosedürel adalet kavramının konusunu oluşturmaktadır (Greenberg, 1990:399-432). Örneğin ücret ile ilgili bir karara varırken amirin veya örgütün takip ettiği politika ve prosedürlerin ne derece adil olduğu, bu politika veya prosedürlere işgörenlerin ne derece güven duyduğu prosedürel adalet kavramının konularıdır. Prosedürel adalet daha global bir boyut ve daha geniş bir anlam (örgütsel boyutta) taşırken, dağıtımcı adalet daha çok ücret gibi bireysel boyuttaki çıktılarla ilişkilidir. Prosedür adaleti, örgütlerde dağıtım adaletinin açıklayamadığı durumları ifade edebilmektedir (Çakmak, 2005:31). Prosedür adaletinin kontrol modeli, değer açıklayıcı model, grup değeri modeli ve prosedür tercih modeli olmak üzere dört boyutu vardır.

#### 2.1.3.2.1. Kontrol Modeli

Kontrol modeli Thibaut ve Walker tarafından geliştirilmiştir. Kontrol modelinin temelini kişilerin kazanımları konusunda söz sahibi olma istekleri oluşturur. Eğer kişiler kazanımları konusunda söz sahibiyse ve buna izin veren prosedürler mevcutsa sonuç ne olursa olsun kazanımlar adil olarak algılanacaktır.

Kontrol modelinin süreç ve karar kontrolü olmak üzere iki boyutu vardır. Bu modelde anlaşmazlık olan iki taraf ve bu anlaşmazlıkla ilgili karar verme yetkisine sahip bir üçüncü kişi vardır. Süreç kontrolü bireylerin bir üçüncü kişiye kendilerini ifade etme fırsatları olarak tanımlanırken, karar kontrolü ise bizatihi kazanımlara ilişkin bireylerin sahip oldukları kontrol anlamına gelmektedir. Bireylerin istedikleri süreç esnasında kontrole sahip olmaktır. Süreç esnasında kontrole sahip olan bireyler, süreç sonunda kazanımları olumlu ya da olumsuz dahi olsa bu kararı adil olarak algılayacaklardır. Bireyler süreç aşamasında kontrole sahipler, karar aşamasında kontrolü bırakmaya razı olurlar. Karar yada uygulama sürecinde katılımın sağlanması yeterli görülmektedir

Thibaut ve Walker, prosedür adaleti ile ilgili çalışmalarını sonuçların dağılımının kontrolü ile ilgili karar alma mekanizmalarının prosedürleri üzerine kurmuşlardır. Özellikle yasal durumlardaki karar alma süreçleri ile ilgili formal prosedürlere odaklanmışlardır. Tartışmalarında, karar verme prosedürlerine öncelik

vermiş, özellikle sonuçların kontrolü ile ilgili prosedürlerle ilgilenmişlerdir. Çünkü onların prosedür adaleti modelleri, karar alıcıların adil dağıtım kararları almalarını kolaylaştırdığını ileri sürmüşlerdir.

#### 2.1.3.2.2. Değer Açıklayıcı Model

Kontrol modeli bireylerin kazanımlarıyla ve bu kazanım sürecindeki sahip olmak istedikleri kontrol ile ilgilidir. Süreç esnasında sahip oldukları kontrollerle karar sürecini, sonuç istedikleri gibi olmasa dahi adil olarak algırlar. Bu modelde ise süreç kontrolünün değer açıklayıcı bir yönü olduğundan bahsedilmiştir. Süreç kontrolünün değer açıklayıcı yönü, karar vericilerin kararını etkilemese bile bireylerin kazanımlarını elde etmeleri sırasında kendilerini ifade etmelerine fırsat verir.

Değer açıklayıcı model süreç kontrolünün kazanımlar üzerindeki bağımsız etkilerini inceler. Prosedürle ilgili görüşlerini açıklamasına izin verilen bireylerin prosedür adaletine ilişkin algıları ortaya çıkar. Sonucu değiştiremeseler bile süreç kontrolünü elinde tutan bireyler de görüşlerinin dikkate alındığı ve karar vericilerin kendilerine ön yargılı davranmadığı algısı oluşur.

#### 2.1.3.2.3. Grup Değeri Modeli

Grup değeri modeli, ilişki temelli bir modeldir. Kişisel çıkar modeli gibi araçsal değildir. Grup değeri modeline göre prosedürlerin adil olmasının önemi sadece kişisel çıkarlara dayanarak açıklanamaz. Kişiler ait oldukları grupla uzun dönemli ilişkiler geliştirmek ve kendilerine değer verildiğini hissetmek isterler (Aykut, 2007:15).

Grup Değeri Modelinde bireyler maddi kazanımlardan çok sosyal statü ve grup ilişkilerine değer verirler. Bu modelde bireyler için örgütler, onların gruplara üye oldukları ve bu yolla sosyal statü kazandıkları, özgüven ve özsaygı oluşturdukları yapılardır. Bireyler grup üyeliğini özsaygı, özgüven ve sosyal statü oluşturmak için bir araç gibi kullanırlar. Bireylerin kendilerine sosyal statüleriyle ilgili bilgi sağlayan sembol ve işaretlere karşı çok duyarlıdırlar. Bu sembol ve

işaretleri değerlendirmede ise üç ilişki sel unsura dikkat ettikleri saptanmıştır. Bunlar tarafsızlık, güven ve konumdur.

Grup değeri modeli, kontrol modeline kıyasla prosedür adaletinin anlamını daha geniş bir temele yerleştirir. Grup değeri modeli, örgütlerdeki bireylerin gruplarla ve onun otoriteleriyle uzun dönemli ilişkiye odaklandıklarını ileri sürer. Örgütlerde ki bireyler, güvenilir otoritelerin tarafsız karar alma prosedürleri çıkarmasını beklerler. Böylece bütün grup üyeleri, bundan faydalanacaktır. Örgütlerde bireyler aynı zamanda grup ve grup otoritelerinden, saygılı, değerli, nezaketli ve onları gururlandıracak şekilde davranmasını beklerler (Thompson, 2003:286).

Grup değeri modeli bireylerin gruplara üye olmayı, maddi kazanımlara tercih ettikleri bir modeldir. Bireylerin önem verdikleri şey sosyal statüdür. Bunu da grup içerisinde değerli üye konumuna geldiklerinde elde edeceklerini düşünürler. Bireylerin değerli üye konumuna gelmeleri ise yukarıda bahsettiğimiz üç unsur yani tarafsızlık, güven ve konum algılamalarıyla oluşmaktadır. Bu üç unsurun sağlanmasıyla beraber bireylerin grup ve dolayısıyla örgüt içerisindeki adalet algılamaları da oluşacaktır.

#### 2.1.3.2.4. Prosedür Tercih Modeli

Leventhal ve arkadaşları tarafından geliştirilen Prosedür Tercih Modeli Leventhal'ın adalet yargı modelinin bir devamı niteliğindedir. Leventhal, Karuza ve Fry, prosedürlerin adil olup olmadığını belirlemede adaletin altı kuralından bahsetmiştir. Bunlar;

- Tutarlılık
- Önyargılı olmama
- Doğruluk
- Düzeltilebilirlik
- Temsilcilik
- Etik olma'dır.

Tutarlılık kuralı, örgütsel kaynakların dağıtımında kullanılan süreçlerin her zaman tutarlı olması gerektiğini ifade etmektedir. Önyargılı olmama kuralı, karar alıcıların örgütsel kaynakların dağıtımına ilişkin kararlarda önyargılı olmamaları gerektiğini ifade etmektedir. Doğruluk kuralı, dağıtım sürecinde doğru bilgilerin kullanılması gerektiğini belirtir. Düzeltilebilirlik kuralı, çalışanlara örgüt içindeki bir takım adaletsiz kararları değiştirebilme fırsatının verilmesidir. Temsilcilik kuralı, dağıtım kararları verilirken bu kararlardan etkilenecek olan tüm tarafların değerlerinin, ihtiyaçlarının ve bakış açılarının temsil edilmesi gerektiğine ilişkin bir kuraldır. Etik olma kuralı, kaynak dağıtımında kullanılan süreçlerin çalışanların ahlaki değerleri ile uyumlu olması gerektiğini belirten bir kuraldır. Buna göre prosedür adaletine ilişkin bireylerin sahip oldukları algıları etkileyen iki temel faktör mevcuttur.

Bu faktörlerden birincisi, karar alıcının karardan etkilenen kişilere karşı göstermiş olduğu tavrıdır. Karar alıcının karardan etkilenen kişilere karşı dürüst ve nazik davranması, alınan karara ilişkin zamanında geribildirimde bulunması, kurallara saygı göstermesi şeklindeki tavırları, çalışanların örgüt içi prosedür adaletine ilişkin değerlendirmelerinin temel belirleyicileri arasında yer almaktadır. Prosedür adaletine ilişkin algıları belirleyen ikinci faktör ise karar alıcının aldığı kararlara ilişkin açıklamalarıdır. Alınan kararların dayandığı sebeplere ilişkin yeterli düzeyde yapılan açıklamalar ve çalışanlarla samimi bir iletişimin kurulması çalışanların prosedür adaletine ilişkin değerlendirmelerinin temel belirleyicileridir (Altıntaş, 2007:155).

Prosedürel adaletin işgören davranışlarına olumlu etkileri olduğunu vurgulayan bir konudur. Greenberg prosedür adaletinin örgütsel bağlılığı oluşturduğunu, işgörenlerin örgütte istekli kalmalarını sağladığını, yöneticiye güven sağladığını, işgörenlerin alınan kararlardan tatmin olmayı sağladığını, performansını arttırdığını, örgütsel vatandaşlığı oluşturduğunu ve çalışanların çabasını arttırdığını söylemektedir (Coetzee ve Vermeulen, 2003:20).

### 2.1.3.3. Etkileşim Adaleti

Bies ve Moag 1986'da ilk kez bireylerin organizasyonla ilgili prosedürlerin oluşturulması ve yasallaştırılması esnasında kişiler arasında ilişkilerin niteliği konusundaki hassasiyetlerinden bahsetmek için etkileşim adaleti terimini kullanmışlardır. Bies ve Moag kişilerarası prosedür adaletinin dört niteliği olduğundan bahsetmişlerdir. Bunlar (Coetzee ve Vermeulen, 2003:21);

- Doğru sözlülük: Doğru sözlülüğün iki yönü vardır. Bunlar aldatmama ve açık sözlülüktür. Çalışanlar aldatılmaktan hoşlanmazlar ve açık davranışlar beklerler. Örgütler onlara gerçekçi ve doğru bilgi sağlamalıdır
- Saygı: Bireylerin beklentileri saygılı ve kibar davranışlarla karşılaşmaktır. Örgütler kaba davranışları ve hakaret, aşağılama gibi davranışları engellemelidir.
- Sorularda Yerindelik: Sorularda yerindelik konusunda ise uygunsuz sorular kimseye yöneltilmemeli ve sorular önyargılı ve zararlı sözler içermemelidir
- Açıklama: Açıklama çok önemlidir. Yanlış bir açıklama negatif sonuçlara ya da adil olmayan davranışlara yol açabilir. Yeterli bir açıklamayla bir adaletsizliğin düzeltilmesi mümkün olabilir.

Folger ve Cropanzano etkileşim adaletini meşrulaştırma (kabul ettirme) ve kişilerarası tavırlar kategorilerine ayırarak incelemişlerdir. Onlara göre kararlara ilişkin açıklamalar prosedürlerin tam olarak meşrulaşmasını sağlayacaktır. Greenberg ise, çalışanların performans değerlendirmelerine ilişkin algılamalarını incelediği çalışmada benzer sonuçlara ulaşmıştır. Kısacası, alınan kararların dayandığı sebeplerin açıklanması ve bu amaçla samimi ve dürüst bir iletişim kurulması adaletle ilişkin algılamaları olumlu yönde etkilemektedir (İşbaşı, 2000:53).

Etkileşim adaleti kişilerarası ilişkilerle ilgili bir konudur. Dağıtım yapılırken dağıtım yapılacaklar ile dağıtım yapacaklar arasındaki etkileşimi içermektedir. Bireyler yöneticilerle olan ilişkilerinde adillik isterler. Organizasyonlarda çalışan bireyler, yöneticilerinin kendilerine diğerleri ile aynı şekilde iletişim kurmasını beklerler. Kurulan bu iletişimde de adalet ararlar. Kimilerine saygılı kimilerine saygısız davranan yöneticiler veya kaynak dağıtıcılar adil olarak algılanmazlar.

## 2.2. Etik Algısı

### 2.2.1. Etik Kavramı

İyiyle kötüyü, doğruyla yanlış biribirinden ayırma, birey davranışlarını düzenleyen standartları belirleme, davranışlarının vicdanı sorumluluğunu taşıyabilme gibi anlamları içeren etik, kökenlerini yaklaşık 2500 yıl öncesine kadar dayandırmaktadır. Birçok düşünür tarafından üzerinde durulan etik, günümüzde de sıkça ele alınan bir psikoloji kavramıdır

Etik sözcüğü Yunanca “karakter” anlamına gelen “ethos” sözcüğünden türemiştir (Şimşek, Akgeci ve Çelik, 2008:475). Bir felsefe dalı olan etik hakkında Sokrates, Plato ve Aristo gibi filozofların çeşitli görüşleri vardır. Etik kavramının literatürümüze yerleşmesi 1980’li yılların sonlarına uzanır. Türkçe’de etik sözcüğü ahlak sözcüğüyle eş anlamlı kullanılır.

Etiği en genel anlamıyla bireyin yapmış olduğu her davranışın hesabını vicdanlarda verme sorumluluğu olarak tanımlayabiliriz. Hesabı vicdanlarda verme sorumluluğuyla anlatılmak istenen, yapılan davranışların neye dayanılarak, hangi nedenlerle yapıldığının kabul edilebilir gerekçelerle açıklanabilmesidir.

Etik hayatın her alanına etki eden bir kavramdır. Bir takım amaçlarını gerçekleştirmek için kurulmuş örgütlerin de etik konusunun üzerinde önemle durmaları gerekmektedir. Örgütlerin, amaçlarına ulaşabilmek, çağa ayak uydurabilmek, rekabetçi dünyada devamlılıklarını sağlayabilmek için en önemli kaynaklarından biri olan insan unsurunu etkili kullanmaları gerekmektedir. Aynı zamanda, örgütlerin toplumsal anlamda da sorumlulukları vardır. İşte hem çalışanlarını etkili kullanmak hem de toplumsal sorumluluklarını yerine getirmek için etik ilkelerini benimsemiş olmaları gerekmektedir. Etik hem bireysel hem de toplumsal anlamda istenilen ve olması gereken yaşam şartlarının belirlenmesidir.

Etik bir felsefe disiplini olarak karşımıza çıkmaktadır. Etik ile ilgili birçok değişik tanımlama mevcuttur. “Etik geçmiş ve bugüne ilişkin doğru ve yanlış ölçülerin anlatımıdır. İnsanların töresel ya da ahlaki ilişkilerini, davranış biçimlerini ve görüşlerini araştıran bir felsefe dalıdır” (Aydın, 2002:3). “Etik, iyi ve kötü hakkında bir bilim ya da belirli bir grup veya her insan için geçerli eylem kurallarının

geneli olarak yorumlanabilir”. Bir başka tanımda etik, “insanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, normları, kuralları, doğru-yanlış ya da iyi-kötü gibi ahlaki açıdan araştıran bir felsefe disiplini” şeklinde tanımlanmıştır (Gül ve Gökçe, 2008:378).

#### 2.2.1.1. Etiğin Öğeleri

İnsanların davranış biçimlerinin etik sınırlar çerçevesinde olup olmadığını belirleyebilmek için bazı kavramlardan faydalanılır. Bunlar kültür, norm, ahlak ve değerler olarak sıralanabilir. Bireylerin davranışları bu kavramlara uygunsa, o davranışlar etik olarak algılanmaktadır.

##### 2.2.1.1.1. Kültür

Kültür, toplumda yaşayan insanların bütün öğrendikleri ve paylaştıklarını kapsayan bir kavramdır. İnsanoğlu hayatta bazı değer, inanç ve sosyal ilişkileri öğrenerek bir toplumsal varlık haline gelir. Bunlar basit şekilde kültürü oluşturur. Kültür, bize neyi yapıp yapamayacağımızdan, neyi yiyip, kime saygı göstereceğimize ilişkin birçok şeyi öğretir (Özkalp, 2001:93-94)

Kültür maddi ve manevi olmak üzere iki ögesi vardır. Maddi öğeler, toplumun ya da grubun herhangi bir gelişim aşamasındaki teknolojik ilerlemesini, üretim teknik, hüner ve becerilerini ifade eder. Manevi öğeler ise toplumun yaşamını düzenleyen değer, inanç, yasa, gelenek, görenek ve ahlak kurallarından oluşur. Kültürün maddi ve manevi öğeleri birbiriyle uyum içerisinde bulunur (Özkalp, 2001:97).

Kültürü oluşturan tüm bu öğeler, aslında bireylerin etik anlayışlarıyla doğrudan ilişkilidir. İnsanlar davranışlarını, sahip oldukları ahlak ve değerler çerçevesinde gerçekleştirirler. Dolayısıyla kültür, insanların ortaya koyduğu davranışlarının belirleyicisidir.

### 2.2.1.1.2. Norm

Her toplumda uyulması gereken, bireysel ve toplumsal ilişkileri düzenleyen, birey tutum ve davranışlarına yön veren, iyi-kötü ayırımı yapan ve yaptırımı olan kurallar sistemi vardır. Bunlara **norm** adı verilir. Normlar toplumdan topluma değişebileceği gibi, önem dereceleri de birbirinden farklıdır (Aydın, 2002).

Normların önem derecelerini belirleyen ise karşılığında uygulanacak yaptırımlardır. Normlar ödül-ceza sistemlerini kullanarak, olumsuz davranışları yaptırım uygulayarak ortadan kaldırmaya çalışırken, olumlu davranışları ise ödüllendirerek pekiştirmeye çalışırlar. Normların genel bazı özellikleri vardır. Bunlar (Aydın, 2002:15);

- Normlar, grup üyelerinin çoğu tarafından kabul edilir.
- Normlar, grup yaşamının önemli bir kısmını kapsar.
- Normlar, grup üyelerinin duygu ve düşüncelerinden çok ortak davranışları üzerine odaklanır.
- Grup üyeleri normları farklı düzeylerde benimser
- Normlardan sapma gösteren bireylere karşı, grup üyelerinin hoşgörü derecesi farklıdır.
- Normlar, grup sürecinin işleyişini kolaylaştırır.
- Normlar, yavaş gelişir ve yavaş değişir
- Gruptaki bireylerin statüleri, normlara uyum derecesini etkiler.
- Belli normlara uyma ya da uymamaya bağlı olarak kabul edilmiş bir ödül ve ceza sistemi vardır.

Normlar, belirgin kurallardır ve yol göstericidir. Normlar, toplumda var olan ayrılıkları ortaya çıkararak bunları kapatmayı sağlarlar. Normları etiğin bir tamamlayıcısı olarak görebiliriz. Toplumlarda etik ilkeler ve kuralların yerleşmesi için normlar, ödül ve ceza sistemlerini devreye sokarak, bu ilke ve kurallara hukuksal bir boyut kazandırır.



### 2.2.1.1.3. Ahlak

Ahlak en genel anlamıyla “bir toplum içinde kişilerin uymak zorunda oldukları davranış biçimleri ve kuralları” olarak tanımlanır (<http://tdkterim.gov.tr>). Etik ve ahlak sözcükleri sık sık birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Oysa ahlak fiilen ve tarihsel olarak bireysel, grupsal ve toplumsal düzeyde yaşanan bir fenomen olmasına karşın; etik, bu fenomeni ele alan, ahlak görüşlerini, öğretilerini irdeleyip sınıflandıran, aralarındaki benzerlik ve farklılıkları ortaya koyan, bunları karşılaştırıp eleştiren felsefe disiplinin adıdır (Özlem, 2004:22-23). Ahlak, etiğin araştırma konusudur. Etiğin görevi ahlak geliştirmek değil, ahlakı incelemektir.

Ahlaklı davranışlar belli sınırlar içerisinde, başkalarını gözeterek yapılan davranışlardır. Ahlaklı davranışlar toplum hayatının düzenli bir şekilde işlenmesini sağlayan eylemlerdir. Bu nedenle ahlak etik açısından kritik bir öğedir.

### 2.2.1.1.4. Değerler ve Olgular

Olayların bireysel açıdan arzu ve ihtiyaçlarla ilgili ölçülebilir ve/veya fiziksel nitelik taşıması olguları tanımlarken, tüm bireylerin uyuşmak zorunda olmadığı ve onlar tarafından iyi-kötü olarak nitelendirilmesi mümkün olduğu kaçınılmaz bir gerçektir. Bu perspektifte olayların değersel niteliği ortaya çıkar (Arslan, 1998:107).

Değer daha çok “bir şeyin önemini belirleyen soyut ölçüdür” şeklinde tanımlanmaktadır. Toplumdaki her bireyin diğer bireylerce iyi veya kötü olarak değerlendirilebilecek değerleri vardır ve her toplumun kendine ait, önem verdiği ortak değerleri vardır. Fitcher, sosyolojik anlamda değerleri, grubun veya toplumun, kişilerin davranış örneklerinin, amaçların ve diğer sosyo-kültürel etmenlerin ölçülmesine yarayan ölçütler olarak tanımlamıştır. Lundenberg, Schrag ve Larsen ise değerleri, açıklanmış beğeni dizgelerinden çıkarılan ve arzuya değer şeyleri belirten kavramlar olarak tanımlamışlardır (Aydın, 2002:13).

Değerleri etik için önemli yapan şey ise, bireylerin sahip olduğu değerler onların düşüncelerine, davranışlarına yön vermesidir. Ayrıca sahip olduğumuz değerler başkalarının davranışlarını anlamamızda önemli yer tutar. Her bireyin değerleri aynı değildir. Bu da değer çatışmalarına neden olur.

### 2.2.2. Etiğin Boyutları

Etiğin boyutlarını bireysel, örgütsel ve toplumsal olmak üzere üç şekilde inceleyebiliriz.

#### 2.2.2.1. Bireysel Boyutu

Etiğin diğer boyutlarından bahsetmeden önce, bireysel boyutunu ele almak gerekir. Çünkü etiğin temelinde birey vardır. Toplumu oluşturan bireyler olduğu için, toplumsal ve örgütsel etikten önce bireysel etik ön plana çıkar.

Bireysel boyutta etiğin temeli ise toplumdaki haklar, ödevler, gelenek ve göreneklerin bireylerde oluşturduğu yansımadır. Bireyler sahip oldukları değerlere, düşüncelere ve içinde buldukları toplumun kurallarına göre kendi etik algılarını oluştururlar ve buna göre davranırlar.

Bireysel anlamda etik; “insanın bütün hareket ve faaliyetlerinin temelini, yani onun tartışmalarında, konuşmalarında, tavır takınmalarında, bir şeyi savunmasında veya reddetmesinde, bir şeyi sevmesinde veya nefret etmesinde, bir şeyi beğenmesinde veya beğenmemesinde, bir şeye saygı göstermesinde veya göstermemesindeki temeli tetkik eden” kavramdır.

#### 2.2.2.2. Örgütsel Boyutu

Örgütler farklı kültürlere sahip bireyleri bir araya toplayarak onları belli bir birliktelik içerisinde çalıştırırlar. Belli bir hizmet veya üretim karşılığında örgütlerin yaşamış olduğu çevreye zıt olmamaları gerekmektedir.

Bu bilinç etik ilkelerin kurumsallaşması gerekliliğini gündeme getirmektedir. Farklı kültürlerden gelen üyelerin aynı tür davranışları göstermesini yasal bir çerçevede gerçekleştirmek, etik ilkelerin geliştirilmesinin temel amacıdır.

### 2.2.2.3. Toplumsal Boyutu

Etik, toplumsal uzlaşmayı sağlamak için kabul edilebilir davranışları ortaya koymayı hedefler. Toplumsal etik; bir sosyo-kültürel varlık olarak insanın içinde bulunduğu toplumun değer yargılarıdır.

Toplumsal fayda amaçlı olan işletmeler ve kurumlar örgütsel bütünlüklerini bu hedefleri ve değer yargıları sayesinde düzenlemektedirler. Böylece iç ve dış yapıda sorumlulukların yerine gelmesinde tutarlılık sağlanmış olmaktadır

### 2.2.3. Örgütsel Etik

Örgütler insan ihtiyaçlarını karşılamak için kurulurlar. Örgütleri toplumsal hayattan ayırmak mümkün değildir. Her örgütün iç çevresi olmakla birlikte, bir de dış çevresi vardır. Örgütler dış çevrelerinde etkilendikleri gibi, kendileri de dış çevreyi etkilerler. Dâhil oldukları dış çevrenin ekonomik, siyasal, kültürel yapısından etkilenecek biçimlenirler. Bu çevredeki değerleri benimseyerek, içselleştirirler.

Örgütlerin devamlılıklarını sağlamaları, başka örgütlerle rekabet edebilmeleri başlıca amaçları arasında yer alır. Bu amaçları gerçekleştirirken de iç ve dış çevrelerine karşı sorumlulukları vardır. Bu sorumlulukları özellikle toplumsal yapıya zarar vermemek üzere kurulmuştur. İşte bu sorumluluğu gerçekleştirmek için örgüt çalışanlarının uymak zorunda oldukları bazı kurallar vardır ki bunlar etik ilkelerdir. Bu ilkeler örgütsel etiği oluşturur.

Örgütsel etik, “örgütlerde karar alma sürecinde değerlerin yansıtılma kapasitesi olarak tanımlanabilir. Etik, aynı zamanda çeşitli grupları etkileyen bu değer ve kararların nasıl tanımlanacağını ve yöneticilerin işletme yönetiminde bu zorunlulukları nasıl uygulayacağını gösteren bir kavramdır” (Özkalp ve Kirel, 2004:232).

Örgütsel etik; yasal bir çerçevede işgörenlerde aynı tür davranışların yerleştirilmesini sağlayan, örgütün topluma karşı yerine getirmeyi üstlendiği hizmetleri sağlarken bazı toplumsal sorumluluklarını da üstlendiğini gösteren ilkeler dizisidir.

“Örgütsel etiğin önem kazanmasının nedenleri şöylece sıralanabilir” (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008:481):

- İyi bir işin iyi bir ahlak ile özdeş olduğunun farkına varılması,
- İşletmelerin uzun yıllar kar ve rasyonelliği on planda tutup, örgütsel etiği ihmal etmeleri,
- Yöneticilerin örgütsel etiği, mükemmellik ve kaliteye ulaşmanın doğal bir sonucu olarak görmeye başlamaları,
- Rekabetin şiddetinin artması ve niteliğinin değişmesinin doğurduğu sonuçların örgütsel etiğe yönelimde etkili olması,
- Eskiden sınırlı bir ekonomik yaşam alanında ortaya çıkan örgütsel etiğin, küreselleşen dünyanın yeni ekonomik düzeni ve iş ortamında yetersiz kalması,
- Yaşamın değerler alanındaki bozukluğun, bir anlamda ahlaksızlığın sonuçlarının ve maliyetlerinin gittikçe yükseliyor olmasıdır.

### 2.2.3.1. Örgütsel Etiğin Özellikleri

Toplumsal ve doğal denge içindeki her oluşum, yapısı gereği bir takım özelliklere sahiptir. Örgütlerde de etik ilkelerin bir takım özellikleri vardır. Etik ilkeler sahip oldukları bu özellikler ile bir form kazanmaktadır (Gül ve Gökçe, 2008:382). Bu özellikler aşağıda ayrıntılı bir biçimde ele alınmıştır.

#### 2.2.3.1.1. İçselleştirilmesi

Etik ilkelerin oluşturulması aşamasından sonra toplumsal kabul görmeleri ve uygulanabilirlik alanı bulmaları için mecbur tutulmaları tasvip edilebilir bir davranış değildir. Burada erişilmek istenen nokta ilkelerin içselleştirilmesidir.

İlke ve kurallar içselleştirildiği oranda kabul görecektir. Örgüt çalışanlarının etik ilkeleri içselleştirmesi aynı zamanda onları “Daha iyiyi nasıl bulabilirim?”

sorusuna cevap aramaya itecektir. Zira temelde örgüt, etik felsefesini kazanmalı ve özümsemelidir (Tepe, 1998:58).

#### 2.2.3.1.2. Referans Niteliği Taşınması

Etik ilkelere uygun olmak örgütsel açıdan iç tutarlılık ve bütünsellik oluşturduğu gibi bu yapının dış çevreye yansınması, tutarlılığın verdiği güvene dayalı referans sağlama şeklinde olur.

Örgüt iç çevresi açısından değerlendirilecek olursak, etik ilkelerin referans kimliğinin işgörenler üzerinde de etkisi olduğunu görürüz. İçyapıda ilgi görme ve yükselme gibi motive edici oluşumlar, konulan etik standartlara uyumluluk başarısının bir sonucu olarak ortaya çıkar. Böyle bir gerekçenin oluşması içinde çalışanların, yöneticilerce etik ilkelerin yüzde yüz oranda desteklendiğini hissetmeleri gerekliliği oluşur (Gül ve Gökçe, 2008).

#### 2.2.3.1.3. Paylaşılması ve Kapsaması

“Etik, çağımızın karşı karşıya olduğu birçok sorunun ya da etik temelli sorunun bize elverişli bir bakış açısını sunmaktadır” (Tepe, 1998:58).

Etik ilkelerin amaçlanmış olduğu iyi, doğru ve mutluluk gibi kavramlar toplumun genelini kapsamakta ve tüm üyelerince paylaşılmaktadır. Buna karşılık çıkan sorunların çözüm yolları da tüm bireyler için aynı geçerliliğe sahiptir. Oluşturulan örgütsel etik ilkelerin, tüm yönetici ve çalışanları eşit derecede sorumluluk bilinci ile kapsamaları ve tüm üyelerince öğrenilmesi, uygulanması, kazanılması ve bir sonrakine aktarılması, yani paylaşılması örgütsel önemini daha iyi tanımlamaktadır (Gül ve Gökçe, 2008).

Örgüt içerisinde yapılan etik ilkelerin, örgüt çalışanlarını, değerleri ve saptanmış amaçları kapsamaları onların paylaşılabilirlik oranını da artıracak ve güçlenecektir. Etik ilkelerin tüm fertleri kapsamaları paylaşılma zorunluluğunu da beraberinde getirir. Bu gereklilik, örgütlerin misyona giden yolda ivme kazanmasını sağlar.

#### 2.2.3.1.4. Davranış Kalıpları İçermesi

Öğrenilen ve içselleşen etik ilkeler örgüt çalışanlarını farklı olaylar karşısında aynı davranış kalıbını gösterme özelliğinin içine itecektir. Her ne kadar bu oluşum bir dikta gibi görünse de iyiye ulaşma yollarının normatifleşmesi bizi bu noktaya götürmektedir.

Örgüt çalışanlarının paylaşım içerisinde geçirmiş oldukları her bir örgüt günü içselleştirdikleri örgütsel norm ve değerler, sayesinde onları ortak ifadeler kullanmaya itecektir. Kullandıkları semboller ve ortaya koydukları davranış kalıpları benzeşecek ve biçimselleşecektir (Gül ve Gökçe, 2008).

#### 2.2.3.1.5. Öğrenilebilir ve Kazanılır Olması

Topum ya da müşteri tatminini sağlamayı amaç edinmiş özel sektör ve kamu sektörü unsurlarının personellerini eğitmeleri ve bilinçlendirmeleri kaçınılmazdır.

Etik sonradan öğrenilebilir ve kazanılabilir. Etik eğitimdeki temel amaç bireylerin içinde buldukları toplumun sınırlarını aşarak ideal toplum yapısının ne tür ilkeler üstünde oluşturulabileceği sorusunun cevabını arar. Eğitimin etik düşünce üzerinde gerekliliği küçümsenemeyecek ölçülerdedir. Eğitimdeki temel amaç muhatabın öğrenme ve kavramasını sağlamaktır. Etik teorinin güncel hayattaki uygulamaları bize onun öğrenilebilir özelliğini göstermektedir (Tepe, 1998).

#### 2.2.3.1.6. Performans Değerleme ve Oto Kontrol Olanığı Vermesi

Etik ilkeler yönetici, eğitimci ve işgöreni örgüt içerisinde yasaların haricinde bir yerde birbirlerini değerlendirme olgusu olarak buluşturmaktadır. Böylece performans değerlendirme ve oto kontrol birlikte sağlanabilir (Gül ve Gökçe, 2008).

Etik kuralların hukuksal kurallara göre daha çok toplumsal dinamiklerle iç içe olması, kabullenışı kolaylaştırdığı gibi arzulanan iyiye ulaşmayı engelleyici eylemleri, oto kontrol sayesinde elimine eder. Örgütsel manada etik ilkelerin bu özelliği kontrolü ve/veya denetimi kolaylaştırdığı gibi getirdiği standartlar sayesinde performans değerlendirme yapılmasını sağlar.

### 2.2.3.2. Örgütlerde Etik İlkelerin Bileşenleri ve Süreçleri

Etik kavramı genel ve örgütsel manada tüm toplumu kavradığı için diğer toplumsal kavramlarla da dolaysız veya dolaylı yönlerden ilişki içerisindedir. Bu kavramların bir kısmı bileşen, bir kısmı da bağlayıcı unsur olma özelliği arz eder.

Etik ilkelerin bileşenleri olarak tanımlayacağımız maddeler birer tamamlayıcı olma özelliği içerisindedirler. Bileşenler örgüt içerisinde gerçekleştirilmesi amaçlanan etik felsefenin değer yargılarını bazen birlikte kullanırken bazen de oluşumuna katkı sağlarlar.

#### 2.2.3.2.1. Liderlik

Liderlik örgütün işlevlerine uygun ancak, tekdüzeleşmiş yetki uygulaması dışında başkalarını etkileyici davranışlardır. Bu davranışlar örgüt katmanlarında farklılık göstermekte, her biri değişik yönetim biçimi, bilgi ve bireysel nitelikleri başarıyla kullanmayı gerektirmektedir. Lider, amaçları ve işlevleri doğrultusunda örgüt üyeleri üzerinde, kendiliğinden ve benimseyerek izleme ve yapma isteğini uyandırabilen kişidir (Üner, 2008:96).

Etik ilkelerin örgüt içerisine yerleşmesi, işgörenlerce benimsenmesi yönetici tarafından sağlanır. Bunun için yöneticinin lider özelliği çok önemlidir. Lider yönetici etik ilkelere sahip olduğu gibi, etrafındakilere de bu ilkeleri benimsetme, bu ilkeler etrafında onları yönlendirme konusunda da oldukça başarılıdır. Sahip olduğu karakteristik özellikleri nedeniyle insanları kolayca etkileyebilme ve istediklerini yaptırabilme gibi özelliklere sahiptir.

#### 2.2.3.2.2. Motivasyon

Motivasyon çok önemli bir güçtür. Bu gücün üç temel özelliği bulunur. Bunlar harekete geçirici özellik, hareketi devam ettirici ve olumlu yöne yönetici özellik şeklinde sıralanır. Motivasyonun bir katılım sonucu ortaya çıktığı tespiti kaçınılmazdır. Katılımı gerçekleştiren örgüt çalışanları kendilerinden istenilen kalıpların mantıksal paylaşımlarını arzuladıkları gibi ekonomik ve sosyal ihtiyaçların

tatmininin de beklentisi içerisinde dirler. Arzu ve ihtiyaçların tatmin edilmemesi zamanla bireyde gerilime yol açar. Bu ise iş performansını yakından etkiler (Gül ve Gökçe, 2008).

Kişiler ihtiyaçları ve amaçları doğrultusunda motive olurlar ve bunlar tatmin edildiği sürece örgütte varlıklarını sürdürürler. Etik ilkeler hem örgütün amaçlarına ulaşmasında, hem de işgörenlerin amaçlarına ulaşmasında önemli rol oynamaktadırlar.

#### 2.2.3.2.3. Örgüt İklimi

Örgüt içerisinde oluşan kültür, değerler, normlar, semboller, yani tüm çalışma ortam koşullarının sonunda iç çevrede beliren durum örgüt iklimini oluşturur (Ertekin, 1978:11). Örgüt iklimi, çalışanların değerleri ile örgütün oluşturmuş olduğu kültür arasındaki uyumun göstergesidir.

Örgüt iklimi, örgüte kimliğini kazandıran, çalışanların davranışlarını şekillendiren, örgüt kültürüyle örgütte oluşan ortamdır. Etiğin ilkeleri de olması istenilen ve olması gereken ortamın yaratılmasını amaçlar. Yani bir anlamda etik ilkeler, örgüt ikliminin yaratılmasına katkıda bulunurlar.

#### 2.2.3.2.4. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürünü, örgüt içerisinde oluşmuş değer ve kavramların tümüdür. Yani, örgüt içerisindeki soyut ve somut oluşumların inşa edilmiş halidir. Örgütsel etik kavramı ise, meydana gelen bu yapının temellerinin atıldığı, arzulanan değerlere uygun olma isteminin sağlandığı ilkelerden oluşur.

Örgüt kültürü örgütteki etik ilkelerin somut bir çıktısı olarak karşımıza çıkmaktadır. Aynı zamanda oluşan kültür içerisinde bireylerin davranış kalıpları etik sistemlere ne derece uyulduğunun da bir göstergesidir. Böylece örgütsel kültürün etik ilkelerle ayrılmaz boyutta bileşen olduğu sonucu ortaya çıkar.



#### 2.2.3.2.5. Kişisel Farklılık ve Yetenekler

Etik ilkelerin içselleşmesini kolayca sağlayacak olan örgüt psikolojisinin yüksek değere sahip olması; kapasite ve yetenek farklılıklarının iyi bir şekilde tanımlanarak çalışan tatminin sağlanmasıyla yakından ilişkilidir. Böylece örgüt misyonunu gerçekleştirmede doğru zamanda, doğru kişilerle, doğru yerde olma arzusu gerçekleşecek, yönetici ve çalışanlar arasındaki etik beklentiler eylemsel uyum içerisine girecektir.

Yöneticiler işe göre olan insan tanımını çok iyi bir şekilde yapmalı ki bu ölçülerini kurumdaki etik kuralların örgütsel düzeydeki bileşeni olan kişisel farklılık ve yetenekle uyumlu bir çalışma düzenine girsin ve örgütsel hedeflere kolay ulaşılsın.

#### 2.2.3.2.6. Norm ve Standartlar

Normlar grup içerisindeki bireylerin meydana getirdiği ilişkileri düzenler ve yön verir. Normların davranış kalıpları açısından belli bir standardı da beraberinde getirdiğini görmekteyiz. Normlar toplumsal değerlerin yansıması oldu için uyulmaması halinde bireylerin yaptırımla karşılaştığı standartlardır. Norm ve standartlarda davranış kalıplarının ayrıntılı resmi çizilir.

Etik ilkeler ise, neyin iyi neyin kötü olduğunu neyin doğru neyin yanlış olduğunu araştırarak ortaya koyar. Norm ve standartlar için kaynak oluşturmakla beraber, onlar gibi emirler dizgesi oluşturmaz.

#### 2.2.3.3. Örgütlerde Etik Standartlar

Açıklık: Örgütlerde açıklık eksiksiz ve tam bir iletişimle sağlanır. Burada esas olan kişiler arası iletişimdir. Kişiler arası iletişimin tam olması için kişilerin birbirlerine karşı önyargısız olmaları, birbirlerine güvenmeleri, birbirlerini saymaları gerekmektedir. İşgörenlerin hem birbirlerine hem de yöneticilerine karşı düşüncelerini sorunsuzca dile getirmeleri açıklık için önemlidir. Aynı zamanda

yöneticiler alınan kararlar konusunda astlarını bilgilendirmeli, örgütte gizliliğe izin vermemelidirler.

Adalet: Birey hakların eşit dağıtımıdır. Örgütlerde işgörenlerin kazanımlarının ve aynı zamanda sorumluluklarının ve yükümlülüklerini eşit olarak dağıtılması gerekmektedir.

Eşitlik: Örgütlerde işgörenler eşit olarak değerlendirilmelidir. Hiçbir şekilde din, dil, ırk ve cinsiyet ayrımcılığı yapılmamalıdır. Özellikle kazanımların ve hizmetlerin dağılımında eşitlik de adalet gibi önemlidir.

Dürüstlük ve Doğruluk: Örgütlerde bireylerarası ilişkilerde dürüst olunmalıdır. Dürüstlük ve doğruluk işgörenler arası güveni oluşturur. Yöneticiler işgörelere karşı ne kadar dürüstse o kadar da itibar görecektir.

Hak ve Özgürlükler: Hak, hukuk düzeninin tespit ettiği ve koruma altına aldığı, sahibine de bu korunmadan yararlanma yetkileri tanıdığı çıkarlardır (Anayurt, 2001:233).

Özgürlük ise bireyin neyi yapıp, neyi yapmayacağını seçme hakkıdır. Hak kavramı, özgürlüğü de içine alan geniş bir kavramdır. Özgürlük bir haktır. Örgütlerde tüm işgörenlerin hak ve özgürlükleri vardır. Bunlara saygılı olmak ise tüm yöneticilerin görevidir. Yöneticilerin işgörelere, bir işi zorla yaptırma gibi bir hakları yoktur. Her işgören belli sınırlar çerçevesinde hak ve özgürlüklerini kullanırlar. Bu sınırlar ise yasalarda açıkça belirlenmiştir.

Hukukun Üstünlüğü: Hukuk, bireylerin birbirleriyle ve toplumla olan ilişkilerini düzenleyen kurallar bütünüdür. Hukuk kurallarının varlığı toplumsal düzeni sağlamada en önemli rolü oynar. Hukukun üstünlüğünü kabul etmek demek, birey hak ve özgürlüklerini gözetmek, yasalara uygun davranmak, insan haklarına saygılı olmak, eşitlikçi ve adaletli olmak demektir. Bu da bireylerin doğrudan etik standartlara uyum göstermesini sağlar.

Saygı ve Hoşgörü: Hoşgörü Batı dillerinde “tolerance” sözcüğü kökünden gelmektedir. Bu Türkçe’de “katlanmak”, “tahammül etmek” anlamlarına gelir. Hoşgörü yasalara ve etik kurallara aykırı olmadıkça, sevilmeyen ya da onaylanmayan şeylerin varlığına tahammül göstermektir (Aydın, 2002:53). Saygı ise bir bireye karşı

özenli, ölçülü ve dikkatli davranmaktır. Saygı ve hoşgörü etiğın en temel ilkelerındendir.

Sorumluluk: Sorumluluk, bireylerin görevlerini beklenen şekilde ve beklenen zamanda yerine getirmesi ve yerine getirdiğı görevin doğuracağı sonuçları da yüklenmesidir. Örgütlerde hem yöneticilerin hem de işğörenlerin sorumlulukları vardır. Bu sorumlulukların karşılıklı olarak ve doğru biçimde yerine getirilmesi etik standartların bir parçasıdır.

Tarafsızlık: Yöneticilerin astlarına karşı tarafsızlığı, astların örgütün adil olduğuna inanmalarını ve örgüte güven duymalarını sağlar. Yöneticiler astlarıyla olan ilişkilerinde, verdikleri kararlarda tarafsız ve önyargısız olmalıdırlar.

#### 2.2.3.4. Örgütlerde Etik Dışı Davranışlar

Ayrımcılık: Hedef seçilen gruba, belli özelliklerinden dolayı önyargılı davranmaya “ayrımcılık” denir. Ayrımcılık bir siyasi düşünceye, dine, cinsel tercihe, ırka, cinsiyete ya da yaşa karşı olabilir.

Ayrımcılık genellikle iki türde ortaya çıkmaktadır. Birinci tür ayrımcılık, “açık ayrımcılık” geleneksel olarak cinsiyete ya da ırkçılığa dayalı olarak ortaya çıkmaktadır. İkinci tür olan “kurumsal ayrımcılık” ise, bir örgüt yansız bir seçim süreci ile istihdam olanakları sunsa bile, kadınların ya da azınlıkların bu örgütte eşit olarak temsil edilmemesi sonucunun ortaya çıkmasıdır. Kurumsal ayrımcılığın ortadan kaldırılabilmesi için, kısmi eşitliğin sağlanması gerekmektedir (Aydın, 2002:60).

Görev ve Yetkinin Kötüye Kullanımı: Görev ve yetkinin veriliş amacı dışında kullanılması, kötüye kullanımı anlamına gelmektedir. Bu amaç dışı kullanım, bir çıkar karşılığı ya da bazı kimseleri kayırmak için yapıyor olabilir. Bu da örgüte doğrudan zarar verecektir.

Kayıрма: Maddesel olmayan bir takım bağılıklar yüzünden, başkası için ayrıcalık yaparak ona hakkı olmayan bir şeyin verilmesi için çaba göstermektir. Maddesel olmayan bağılıklardan kastedilen; akrabalık bağları, duygusal ilişkiler, baskı ve zorlama gibi nedenlerden bahsedilir.

Kötü Alışkanlıklar: Örgüt çalışanlarının veya yöneticilerinin sahip olduğu kötü alışkanlıklar, her ne kadar bireyi ilgilendirir gibi gözükse de, çalışma ortamını doğrudan olumsuz olarak etkilemektedir. Bu kötü alışkanlıklar arasında alkol, sigara, kumar gibi alışkanlıklar sayılabilir.

Mobbing (Bezdiri): Bir veya daha fazla kişinin etik ve ahlaki olmayan yöntemlerle bir diğer kişi veya kişilere karşı sistemli ve bilerek çalışma ortamlarından uzaklaştırmak, soyutlamak ve soğutmak için yaptıkları psikolojik ve fiziksel davranışların tümüne mobbing denir. Bu tanımdan yola çıkarak mobbing ile ilgili üç önemli noktaya dikkat çekilebilir. Birincisi, mobbing sürecinde rol alanlar. İkincisi, mobbingin kesinlikle sistemli ve sürekliliği olan bir süreç olduğudur. Sonuncusu ise bu davranışların neler olduğudur (Çögenli, 2010). Örgütlerde sıklıkla rastlanan bu davranış biçimleri bireylerin örgüte olan bağlılıklarını ve adanmışlıklarını olumsuz yönde etkilemektedir

Rüşvet: Rüşvet, genellikle ya bir zarardan kurtulmak veya bir menfaat temin etmek ya da bir işi hızlandırmak amacıyla verilmektedir. Dolayısıyla rüşvet, kişinin, bürokratik mekanizmayı kendi lehine çalıştırmasının bir aracı olarak da değerlendirilmektedir. Rüşvet, bir görevlinin görevini, bir gerçek veya tüzel kişiye haksız çıkar sağlayacak biçimde yapması ya da bu kişinin eylemlerini görmezlikten gelmesini sağlamak için kendisine verilen para, hediye ya da sağlanan olanak olarak tanımlanabilir (Özdemir, 2008:188).

Yolsuzluk: Günümüz dünyasının en önemli sorunlarından biri yolsuzluktur. Yolsuzluk en genel anlamıyla bir görevi, bir yetkiyi kötüye kullanma olarak tanımlanabilir. Yolsuzluk, örgütlerin temel sorunlarından birini oluşturmaktadır. Örgütlerin etik problemlerinin başında çoğu kez yolsuzluk gelmektedir.

#### 2.2.3.5. Örgütlerde Etiğe Aykırı Davranmanın Neden Olduğu Sonuçlar

Günümüz örgütlerinin, etik ilkeleri benimsemedikçe başarılı olmaları imkânsızdır. Günümüz işgörenleri her bakımdan daha donanımlı hale gelmişlerdir. Sadece aldıkları ücretlerle yetinmeyen işgörenler, çalıştıkları kurumlarda sosyal açıdan da rahatlık aramaktadırlar. İşgören performansı için eskilerden beri kurulan “ücret = performans” modeli, artık oldukça yetersiz kalmıştır. İşgören performansı ve

motivasyonu günümüzde sadece ücrete bağlı olmaktan çıkmış, başka faktörlerde işine girmiştir.

Yöneticiler örgütlerinin amaçlarını gerçekleştirebilmek için etik ilkelere uymak zorundadırlar. Etik dışı davranışlar örgütlerde büyük zararlara yol acar. Etik dışı davranışlar, örgütlerde hem maddi hem de yasalar açısından büyük kayıpları beraberinde getirir.

Örgütsel etiğe aykırılığın doğurduğu sorunlar şunlardır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008:484) :

- Örgütün sahip, ortak ve yöneticilerine duyulan güven yitirilir.
- İmaj kaybına neden olur.
- Grup çalışmaları azalır, ya da grup etkinliği kaybedilir.
- Örgütsel iletişim azalır veya zarar görür.
- Özsaygı kaybolur.
- Bağlılık duygusu azalır, biz ruhu kaybedilir.
- İş devir hızı ve oranı yükselir.
- Motivasyon eksikliği çekilir.

## **2.3. Adanmışlık**

### **2.3.1. Örgütsel Adanmışlık Tanımları**

Türkiye'de yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılığın başlıca iki anlamından söz edildiği görülmektedir. Buna göre Tuncer (1995) ve Varoğlu (1993) bu kavramı, örgütsel bağlılık; Balcı (2000) ve Celep (2000) ise, örgütsel adanmışlık şeklinde adlandırmışlardır (Balay, 2000). Bu çalışmada, bu kavramın karşılığı olarak "örgütsel adanmışlık" kullanılmıştır. Bağlılık ve adanmışlık kavramları birbirini tamamlayan kavramlar olarak kabul edilmiştir.

Adanmışlık: Birisinin eylemleri ile sınırlı olan veya formal, normatif beklentileri aşan davranışlar olarak ifade edilmektedir. Balay (2000) ise aşağıdaki tanımları aktarmaktadır:

- Örgütsel çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların bir toplamı (Wiener, 1982);
- Bireyin belli bir hareket tarzına ve çevresindeki kişilere bağlılık duyması ile belli davranışlara yönelmede kişinin kendisini taahhüt altına koyması (Kiesler, 1971);
- Sosyal örgüte ve örgütsel role bağlılık (Fukami ve Larson, 1984; Biggart ve Hamilton, 1984);
- Bireyle örgüt arasında meydana gelen ve katılan açısından maliyete göre daha fazla ödül almayı anlatan değişim ilişkisi (Hrebiniak ve Alutto, 1972);
- İş görenin örgütte kalma ve onun için çaba gösterme arzusu ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi (Morrow, 1983: 491; Randalı ve Cote, 1991);
- Kişinin kimliğini örgüte bağlayan tutum ve eğilimler (Sheldon, 1971);
- İş görenin iş yerine psikolojik olarak bağlanması (Beekervd, 1996);
- Kişinin belli bir hareket tarzına bağlılığı; açık bir ödül veya ceza olmasa bile yapılanı sevme ve ona devam etme isteği (Schwenk, 1986);
- Örgütte kalma isteği duyarak, örgütün amaç ve değerleriyle, birincil hedef olarak maddi kaygılar gütmeksizin özdeşleşme (Gaertner ve Nollen, 1989);
- Örgütün amaç ve değerlerine taraflı, duygusal bağlılığı, amaç ve değerler kapsamında bireyin, rolünü örgütün iyiliği için yapması (De Cotiis ve Summers, 1987);
- Bir örgütün çoklu öğelerinin (üst yönetimi, müşterileri, sendikaları ve genel anlamda toplumu içine alabilir) amaçlarıyla özdeşleşmesidir (Reichers, 1985:465).

### 2.3.2. Örgütsel Adanmışlık Düzeyleri

Örgütsel adanmışlık düzeyleri üç bölümde incelenmiş, bu düzeylerin işgören ve örgüt için olumlu ve olumsuz sonuçları ortaya konulmuştur.

#### 2.3.2.1. Düşük Adanmışlık Düzeyi

a) *İşgören için olumlu sonuçları:* İşgörenin adanmışlığının düşük olduğu durumda, belirsiz ve çatışmaya olanak veren bir ortamın çıkması, yenileşmenin gerekliliğini önemli ölçüde artırabilir. Düşük adanmışlığın olduğu bir kamu okulunda, yönetici yenileşmeye gitmese de durumdan sorumlu tutulamayabilir. Bu durum, aynı zamanda işgörenin başka bir iş aramasına neden olabilir. Bu işgören, yeni bir örgüte girdiğinde en azından kendisi için yeni bir adanma ortamı yaratma olanağına sahip olabilir (Balay, 2000).

b) *İşgören için olumsuz sonuçları:* Özellikle düşük adanmışlıktan dolayı, örgüt içindeki biçimsel olmayan iletişimde etkin konuma gelen ve örgütteki bütün olumsuzlukları abartarak iletişimi yönlendiren öğretmenler, kendilerine ve örgüte zarar verebilmektedir. Yapılan bir araştırmada, bu tür özelliklere sahip olan basın işgörenlerinin zararlı ve yasadışı bilgileri kamuoyuna aktarmalarından dolayı, çoğunun mesleklerinde sıkıntılarla karşılaştığı ortaya çıkmıştır (Celep, 2000).

c) *Örgüt için olumlu sonuçları:* Düşük adanmışlık düzeyine sahip işgörenin örgütte kalması, örgüt için gizli tehlike oluşturabilir. Bu işgörene örgütten ayrıldığında, örgütteki diğer işgörenlerin tutumları iyileşebilir ve düşük adanmışlık düzeyine sahip işgörenin yerine, yeni alınan işgörenler örgüte yeni beceriler getirebilir (Celep, 2000).

d) *Örgüt için olumsuz sonuçları:* Genel olarak düşük adanmışlık düzeyi, işgören devri, örgütten ayrılma veya göreve gelmeme, işin niteliğinde düşme, örgüte sadakatsizlik, zimmete geçirme gibi örgüte karşı suça yönelme ve örgütsel ilgilerini koruma ve geliştirmede sınırlı rol davranışı göstermesiyle ilintilidir. Düşük adanmışlık, örgütü suçlama, isyankâr davranış gösterme, zararlı biçimsel olmayan iletişimi doğurduğunda, örgütün etkililiği tehlikeye düşmekte; örgüt çevrenin güvenini kaybetmekte; yeni durumlara uyum sağlamada güçlük çekmekte ve gelir

kaybetmektedir. Örgüt dışındaki referans gruplarına yönelimli olan işgörenler zor kontrol edilebilmektedir (Celep, 2000).

#### 2.3.2.2. İlimli Adanmışlık Düzeyi

a) *İşgören için olumlu sonuçları:* İşgörenler bu düzeyde örgütün beklentilerini karşılarken, hem örgütle bütünleşmeyi hem de kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler.

b) *İşgören için olumsuz sonuçları:* Üstlerine veya yöneticilerine öncelik vermeyen işgörenler, örgütün üst noktalarına belirsiz veya yavaş bir biçimde yükselebilir (Celep, 2000).

c) *Örgüt için olumlu sonuçları:* İşgörenin örgütte kalma süresini artırabilir. Örgütten ayrılma eğilimini azaltabilir ve iş doyumunu artırabilir. Böyle bir durum, örgütün verimliliğini ve etkililiğini olumlu yönde etkileyerek başarıdaki nicelik ve niteliği artırabilir.

d) *Örgüt için olumsuz sonuçları:* İlimli adanma düzeyi, işgörenin örgütte kalma süresini arttırdığından yeni işgörenlerin örgüte gelmesi engellenmiş olur. Bu durum örgütteki yenileşme ve değişmeyi olumsuz yönde etkiler. Uzun vadede örgütsel amaçlarda eskimeye neden olur (Celep, 2000).

#### 2.3.2.3. Yüksek Adanmışlık Düzeyi

a) *İşgören için olumlu sonuçları:* Belli durumlarda yüksek adanmışlık düzeyi işgörenin konumunu ve tanınmasını arttırabilir. Örgüt işgörenin örgüte itaat etmesine karşılık yetki güçlerini işgörene devretmek suretiyle onu ödüllendirmektedir (Celep, 2000).

b) *İşgören için olumsuz sonuçları:* Yüksek adanmışlık düzeyi işgörenin gelişmesini engelleyebilmekte bürokratik olarak değişmenin direnç kaynağı haline gelmelerine neden olmaktadır. Ayrıca işgörenin kimliği grup kimliği içinde eriyebilmektedir. Bireyin iş ve aile rolleri büyük ölçüde birbirine bağlı olduğundan aile ilişkilerinde gerilim oluşabilmektedir (Balay, 2000).



c) *Örgüt için olumlu sonuçları:* Aşırı bağlılıktan dolayı, yüksek derecede adanmış işgörenler, en verimli ürünü ortaya koyma amacına dayalı olarak örgütün amacını isteyerek kabul etmektedirler. Böylece örgüt, yüksek iş başarısı düzeyine ulaşmaktadır (Celep, 2000).

d) *Örgüt için olumsuz sonuçları:* Yüksek adanmışlık, örgüte en yüksek düzeyde verim sağlamaktadır. Ancak aşırı adanmışlık örgütün esnekliğini azaltabilmektedir. Örgüt kendisine güçlü biçimde bağlanan; ancak örgütün gerektirdiği koşullara uymayan işgörenleri, örgütte tutmak zorunda kalmaktadır. Sonuç olarak; yüksek adanmışlık düzeylerinin kabul edilmeyen olumsuz sonuçlarından ve en önemlilerinden birisi, bu işgörenlerin örgüt adına yasal ve ahlaki olmayan davranış göstermede daha istekli davranabildikleridir. Örgüt içi çatışmalarda, bu işgörenler, kendi kişisel ahlaklarını ve yaptırımları, örgütün emirlerinin ve kurallarının üstünde tutabilmektedirler.

### 2.3.3. Örgütsel Adanmışlık Boyutları

Allen ve Meyer'in (1990) geliştirdiği modelde örgütsel adanmışlık üç ayrı yaklaşımla ele alınmaktadır. Duygusal adanmışlıkta (affective commitment) bireyler, istedikleri için; devam adanmışlığında (continuance commitment) gereksim duydukları için; normatif adanmışlıkta (normative commitment) ise yükümlülük hissettikleri için örgütte kalırlar. Buna göre işgören, bu psikolojik durumların her birini farklı derecelerde yaşayabilir. Örneğin bazı işgörenler, örgütte kalma konusunda, hem güçlü gereksinim hem de güçlü yükümlülük duyarken; bunu içten bir arzu ile yapmazlar. Diğer bazıları ise, ne gereksinim, ne de yükümlülük hissetmemelerine karşın, kendi arzularıyla örgütte kalmaya devam ederler. Bu nedenle kişinin örgüte bağlılığı, bu psikolojik durumların her birinin toplamının bir yansımasıdır (Balay, 2000:73).

#### 2.3.3.1. Duygusal Adanmışlık

Tutumsal bağlılık olarak da anılan duygusal adanmışlık, iş çevresine ilişkin duygusal tepkilerle yakından ilgili olup, daha çok işe sarılma, birlikte çalışan

arkadaşlardan, işten ve mesleğe bağlılıktan sağlanan doyumla ilişkilidir (Balay, 2000).

İşgörenlerin duygusal adanmışlıklarının sağlanması, örgüt içinde birtakım faktörlerin bulunmasına bağlıdır. Bu konudaki çalışmaların birçoğunda temel alınan, Allen ve Meyer'in ileri sürdüğü işgörenlerin duygusal adanmışlıklarını etkileyen faktörler şu şekilde sıralanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990a:17-18):

- **İşin Cazibesi:** Örgütte işgörene verilen işlerin genellikle cazibeli ve heyecan verici olması,
- **Rol Açıklığı:** Örgütün işgörenden ne beklediğini açıkça belirtmesi,
- **Amaç Açıklığı:** İşgörenin, örgütte yaptığı görevleri ne amaçla yaptığı konusunda açık bir anlayışa sahip olması,
- **Amaç Güçlüğü:** İşgörenden, iş gereklerini yerine getirmesinin özellikle talep edilmesi,
- **Önerilere Açıklık:** Üst yönetimin, örgütteki diğer işgörenlerden gelen fikirleri dikkate alması,
- **İşgörenler Arasında Uyum:** Örgütteki işgörenler arasında yakın ve içten ilişkilerin olması,
- **Örgütsel Güvenirlik:** İşgörenlerin, örgütün söz verdiği her şeyi yapacağına gönülden inanması,
- **Eşitlik:** Örgütteki işgörenlerin tamamının eşit bir şekilde hak ettiğine sahip olması,
- **Bireye Önem:** İşgören tarafından yapılan işin örgütün amaçlarına önemli katkılar yaptığı yönündeki duyguların gelişmesini teşvik etmek,
- **Geri Besleme:** İşgörelere performansları konusunda sürekli bilgi vermek,
- **Katılım:** İşgörenlerin kendi iş yükü ve performans standartlarıyla ilgili kararlara katılımını sağlamak,

Bu duygusal bağıllık faktörlerine bakılacak olursa, işin cazibesi, rol ve amaçların belirginliği, katılım, örgütsel güven, eşitlik, bireye önem ve bilgi paylaşımı gibi etmenlerin işgörenlerin bağıllığının sağlanmasında anahtar rol oynadığı söylenebilecektir. Bu tarz bir örgütsel yapının oluşturulması, şüphesiz bu yapıyı destekleyen bir örgüt kültürü ve işgörenlerin motivasyonlarının sağlanmasında etkin bir liderlik figürü ile ortaya çıkacaktır.

Örgütün amaç, ilke ve değerlerini kendi kişisel amaç ve değerleri ile özdeşleştiren çalışanlar yarattıkları duygusal bağ ile örgütte gerçekten kalmayı isteyerek çalışmaya devam ederler ve içinde buldukları organizasyonun amacına ulaşmasına gönüllü olarak katkıda bulunurlar (Greenberg ve Baron, 2000:183). Bu, kişi için ideal bir mutluluk durumudur. Böyle bir bağıllık geliştiren çalışanlar, kendileri istediği için kurumda kalmaya devam ederler. Bu nedenle işe karşı olumlu tutum sergilerler ve gerektiğinde ek çaba göstermeye hazırdırlar.

Örgütler ve işgörenleri üzerine daha önce yapılmış olan çalışmalarda da açıkça görülmektedir ki bir örgüt işgörenlerin ihtiyaçlarını tatmin ettiği, onların beklentilerini karşıladığı ve kendi amaçlarına ulaşabilmeleri yolunda onlara yardımcı olduğu oranda, işgörenlerinin duygusal adanmışlığını kazanabilir.

### 2.3.3.2. Devam Adanmışlığı

Devam adanmışlığı bireyin çalıştığı örgütten ayrılması durumunda ortaya çıkacak maliyetlerden ve/veya iş alternatiflerinin azlığından ötürü örgüt üyeliğini sürdürmesidir. Devam adanmışlığı yüksek olan bireyler finansal veya diğer kayıplardan kaçınmak için örgütte kalmayı zorunluluk olarak görürler. Algılanan iş alternatiflerinin azlığı nedeniyle de “koşullar gerektirdiği için” örgüt üyeliğini sürdürürler ve örgüt üyeliğini sürdürmek için gerekli asgari çalışma düzeyinde performans sergilerler ki bu örgütler açısından istenmeyen bir bağıllık türüdür.

Bir çalışanın örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek, zaman, çaba, edindiği para, statü gibi kazanımlar (yatırımlar) ne kadar fazla ise örgütten ayrıldığı takdirde ayrılmanın getireceği maliyetler o kadar fazla olur ki, buda bireyin örgüte bağıllığını artırır. Ayrıca, çalışanlar kendileri için uygun iş alternatiflerinin az

olduğuna inanıyorlarsa mevcut işlerine ve işverenlerine bağlılıkları daha yüksek olacaktır (Uyguç ve Çımrın, 2004:92).

İşgörenlerde devam adanmışlığının oluşmasına neden olan birtakım bireysel ve örgütsel faktörler bulunmaktadır. Devam adanmışlığını etkileyen bu faktörler şu şekilde sıralanmaktadır:

- Yetenekler, deneyimler ve eğitim
- Yer değiştirmek
- Bireysel yatırım
- Çalışma süresi ve yaş
- Emeklilik primi
- Alternatif iş seçenekleri
- Toplumumuz gözündeki imaj

Görüleceđi üzere, devam adanmışlığı konusunda öne çıkan faktörler, bireysel yatırım, yetenek, eğitim ve maddi beklenti düzeyi ile işgörenin algıladığı farklı iş seçeneklerinden oluşmaktadır. Örgütte daha uzun süreyle çalışan daha ileri yaştaki işgörenlerin daha çok yatırım yapacakları ve böylece örgüte daha çok bağlılık gösterecekleri görüşü ortaya çıkmaktadır (Balay, 2000:76).

### 2.3.3.3. Normatif Adanmışlık

Normatif adanmışlık, bireylerin ahlaki bir yükümlülük duygusu ile “zorunluluk hissettikleri için” gösterdikleri bağlılıktır.

Normatif adanmışlığı yüksek olan bireyler bireysel değerlere veya örgütte kalma yükümlülüğünün oluşmasına yol açan ideolojilere dayanarak, örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak gördüğü ve örgütte kalmanın ya da örgütüne adanmışlık göstermenin “doğru bir davranış” olduğunu hissettikleri için örgüt üyeliğini sürdürürler. Diğer bir ifade ile normatif bağlılık bireylerin kişisel sadakat normları ile ilişkili olup onların sosyal ve kültürel özelliklerinden etkilenmektedir (Karagöz, 2008).

Ülkemizde yapılan araştırmada normatif adanmışlığı en çok etkileyen değişkenlerin “sadakat normları, aile etkisi, toplulukçu örgüt kültürü ve eş-dost ricası ile işe alınma” olduğu görülmüştür (Wasti, 2002). Ancak, Türkiye gibi toplulukçu kültürlerde gözlenen normatif adanmışlığın bir nedeni de işe bağlılık olabilir. Çünkü işe bağlılık çalışanların, genel olarak, işe veya çalışmaya karşı değer ve tutumlarını ifade etmekte ve toplum kültürünü yansıtmaktadır. Özellikle, Türkiye gibi toplulukçu kültürlerde iş ve çalışmaya çok değer verilir. “İşe öncelik vermek, işi sevmek, işi benimsemek, işi ciddiye almak, çalışkan olmak, işletmeye bağlılık göstermek, özverili çalışmak” işletmelerimizin toplulukçu kültür özelliğini gösteren ve çalışanlarda yükümlülük oluşturan işe yönelik davranışsal normlar ve değerlerdir (Uyguç ve Çımrın, 2004:93).

Normatif adanmışlık, bireyin örgüte girişi öncesi ve sonrası yaşantılarından etkilenmektedir. Bireyin öğrendiği bazı değerler (görevleri yerine getirme ve örgüte sadık olmanın doğruluğu gibi) kendisini içsel baskılar sonucu örgüte adanması şeklinde gösterir. Örgütün bireyin kendisi, ailesi veya yakınları üzerinde yaptığı yatırımlar bireyin borçluluk duygusu yaşamasına neden olmakta ve bu da bireyin örgüte adanmışlık duymasını sağlamaktadır. Bunun yanında birey-örgüt arası psikolojik yükümlülüklerin durumu ve değişimi de bireyin örgüte karşı adanmışlığını etkilemektedir (Meyer ve Allen, 1997:60-62).

#### 2.3.4. Örgütsel Adanmışlığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel adanmışlığı etkileyen ve belirleyen çeşitli faktörlerden söz edilebilir. Schwenk (1986) bu faktörleri, geçmişteki iş yaşantıları, kişisel-demografik, örgütsel-görevsel ve durumsal nitelikte olanlar şeklinde ayırmıştır (Balay, 2000:51).

##### 2.3.4.1. Kişisel-Demografik Faktörler

Örgütsel adanmışlık ile ilgili kişisel faktörler arasında kişilerin yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kurum içindeki kıdemi gibi demografik değişkenler ele alınabilir. Yapılan bazı araştırmalar sonucunda örgütsel bağlılık ile yaş ve kıdem arasında

pozitif yönlü doğrusal bir ilişki saptanırken; örgütsel bağlılık ile eğitim düzeyi arasında negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır.

Bu konu üzerinde yapılan çalışmaların sonuçları dikkatlice incelendiğinde, ileri yaşlardaki çalışanların daha olgun olmaları ve iş yerinde geçirdikleri zamanın daha fazla olması, pozitif yönlü bir ilişkiyi ortaya çıkarır. Yapılan diğer çalışmalara ve özellikle de Buchanan (1974) tarafından geliştirilen modele göre, çalışanların çalışma hayatının ilk yıllarında güvenlik ihtiyaçları ve beklentileri arasında bir denge kurmaya çalıştıkları görülmüştür. İkinci yıldan itibaren ise başarıma ve başarısızlık korkuları ile mücadele etme ve beşinci yıl itibari ile bağlılığın arttırdığı olgunluk aşamasını yaşamaya başlamaları (Kamer, 2001:28-29) nedeniyle bu iki değişken ile örgütsel adanmışlık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Ancak daha eğitilmiş bireylerin daha zor tatmin edilebilecek beklentiler taşımasından dolayı örgütsel adanmışlık ile bu değişken arasında negatif bir ilişkinin varlığı söz konusu olabilir. Eğitim düzeyi daha düşük olan çalışanların alternatif iş imkânlarının daha kısıtlı olabilmesi nedeni ile de daha çok bağlılık gösterebilir (Mathieu ve Zajac, 1990 akt. Kamer, 2001:28).

Cinsiyetin örgütsel adanmışlık üzerindeki etkisi ile ilgili çalışmalara bakacak olursak, tutarsız sonuçlar elde edildiği görülmüştür. Örgütsel adanmışlığın belirlenmesinde kişisel özelliklerin bir ölçüt olabileceğini söylemek zordur. Çünkü adanmışlık yalnızca işgörenlerin kişisel özelliklerine göre oluşan bir tutum veya davranış değildir (Celep, 2000:34-35).

İşgörenlerin aile ve akrabalık sorumluluğu veya bireyin aile ve yakınlarına olan yükümlülükleri de önemli bir faktördür. Aile ve akraba sorumluluğu olan işgörenlerin iş ve aile yükümlülüklerine ilişkin istemleri çatıştığında, iş örgütüne ve iş uygulamalarına daha az bağlılık duydukları ileri sürülmektedir (Balay, 2000:59).

#### 2.3.4.2. Örgütsel-Görevsel Faktörler

Örgütsel ve görevsel faktörler kavramında rol çatışması, görev kimliği, işgören beklentilerinin çalıştığı görevde karşılanma derecesi, sosyal etkileşim tercihlerinin olması, astların beceri düzeyi, işe odaklanma, işin zorluğu, rol belirsizliği, üst-ast ilişkileri, ilerleme olanakları, araçsal iletişim, karar almaya

katılım, bireyin gereksinimlerine önem verme, ödeme eşitliği ve denetim ilişkilerinden söz edilebilir.

Örgütsel rollerin yerine getirilmesinde, kişinin gerilim ve belirsizlik yaşamamasının, örgütsel kabul (rıza) olarak düşünülebileceği ileri sürülmüştür. Benzer şekilde rol gerilimi ve belirsizliğin var olması, örgüt dışı alternatiflerin çekiciliğinin artması ile sonuçlanır (Balay, 2000:61).

İşgörenler, örgütün kendileri için ilginç ve anlamlı görevler, arkadaşça ve destekçi çevre ile birlikte iyi ödeme ve yükselme olanakları sağladığını algıarlarsa, örgüte adanmışlıkları yüksek düzeyde olur. Ayrıca iş grupları örgütsel adanmışlık üzerine bağımsız ve büyük etkiler de yaratabilirler. Fakat bu etkiler her zaman yararlı olmayabilir. Destekçi bir iş çevresinde grup üyeleri, karşılıklı amaç uygunluğu algısı yoluyla örgütle özdeşleşebilirler. Ne var ki, rekabetçi iş koşulları altında grup amaçları örgütsel amaçları geriye itebilir. İdeal olarak iş grubunun amaçları ile örgütsel amaçlar uygun olduğunda yüksek düzeyde iş grubuna bağlılık daha güçlü bir örgütsel adanmışlığa yönelir.

#### 2.3.4.3. Durumsal Faktörler ve Diğer Faktörler

İnsanların örgütsel bağlılığa ilişkin durumsal tepkilerini kestirmeyi öneren başlıca üç yaklaşımdan söz etmiştir.

- **Araçsal Kestirim:** Buna göre insanlar, örgütle tanışmalarında temelde, arzulanan sonuçları (ödeme, ilerleme, adaletli yönetim, insanca davranış v.b.) almayla ilgilenirler. Bireysel bağlılıktaki değişme, büyük oranda ön karşılaşmanın doğrudan ve açık oluşuna dayanmaktadır. Evvelki örgütsel bağlılık düzeyinin çok az etkisi vardır (Mercan, 2006).

- **Benzeyiş Kestirimi:** Bireylerin önceki tutumları onları yönlendirmektedir. Eğer insanlar karşılaşma algılarını, önceki bakış açılarına uydurmaya çalışırlarsa, önceki bağlılık düzeyleri ile karşılaşmaya verdikleri tepkilerin uygunluğu arasında olumlu bir ilişki olmalıdır. Örneğin önceden daha az bağlılık gösterenler, kurumla olan adaletsiz karşılaşmalarda daha olumsuz tepkide bulunurken, önceden daha çok

bağlılık duyanlar, söz konusu durumlarda aynı tepkiyi gösterememektedir (Balay, 2000).

- **Adaletin Grup-Değer Kestirimi:** Bu yaklaşıma göre yüksek ön bağlılığı olan insanlar, örgütle olan karşılaşmaları boyunca kendilerine adaletsiz davranıldığını hissettikleri zaman buna tepki gösterirler. Karşı taraftan uygun davranışlar görmek, kişilerle onurlu ve saygın şekilde ilgilenildiğini anlatır. Bu ise kişilerin kendi kimliklerini ve değerlerini kuvvetlendirir (Balay, 2000).

Kararların adaletle alınış biçimi, işgörenlerin örgütlerine bağlılıklarını yüksek düzeyde belirler. Ayrıca düşük performans, etkisiz değerlendirme ve planlama sistemlerinin bireylerin hakkaniyet algılarını zayıflattığını, bunun sonucunda bireylerin örgütü terk etme eğilimine girdiklerini göstermiştir.

Adanmışlık literatürü örgütsel adanmışlığı belirleyen başka faktörlerin varlığını da ortaya koymaktadır. İş pazarı koşulları özellikle önemlidir. Çünkü iş pazarındaki daha sınırlı iş fırsatları algısı, örgüte daha yüksek düzeyde bir bağlılıkla sonuçlanmaktadır. Daha az iş seçenekleri olduğunu algılayan ve başka bir işe girmede daha az seçeneği olan işgörenlerin örgütlerine olan bağlılığı daha da artmaktadır.

İş örgütünün büyüklüğü, işgörelere sunulacak iş koşulları, olanakları ve ödülleriindeki iyileşme, işgörenin örgüte bağlılığını artırır. Buna karşın örgütsel büyüklük, örgüt içi bürokratikleşmeyi artırıcı bir faktördür. Küçük örgütlerde işgörenlerin bağlılığı daha fazladır. Çünkü bu örgütlerde işgörenler, işverenleriyle ve birlikte çalıştıkları arkadaşlarıyla kişisel (biçimsel olmayan-gayri resmi) ilişki içinde olup, daha açık, doğrudan ve içdünyalarını doyuran ödüller almaktadırlar. İşgörenlerin kazanç düzeyi veya kendilerine yapılan ödemenin, örgütsel bağlılıklarını etkilediği yönündeki görüşler, yapılmış araştırmaların sonuçlarıyla da desteklenmektedir (Balay, 2000).

### 2.3.5. Örgütsel Adanmışlık Odakları

İşgörenlerin örgütsel adanmışlığı çok boyutlu olup, adanma odakları ve dayanakları işgören eğilim ve davranışlarının kestiriminde önemli bir role sahiptir.



### 2.3.5.1. Örgüte Adanmışlık (Okula Adanma)

Balay (2000)'a göre bir örgüt olarak okula adanmışlık; yönetici ve öğretmenlerin, amaçlar ve değerler ile ilişkilerinde, rollerine araçsal bir değerden ayrı olarak okulun kendi iyiliği için adanmışlık duymalarıdır.

Örgütün amaç ve değerlerinin kabulü, bunların kişisel amaç ve değerler sistemiyle bütünleştirilmesi süreci, örgüt ile özdeşleşme olarak değerlendirilmektedir. Çünkü örgüte gerçek anlamda bağlılık duyan işgörenler bunu, örgütün kendi yararı ve güvenliği için, sürekli bir biçimde ve zamanlarının büyük bir bölümünü örgüte ilişkin eylem ve düşüncelere ayırarak yaparlar (Wiener, 1982).

Bunun yanında geçmişten bugüne kadar yapıla gelen etkili okul araştırmaları, yönetici ve öğretmenlerin örgütlerine bağlılığı kapsamında düşünülebilecek şu özellikleri sıralamaktadırlar (Balay, 2000:35):

- Öğretmenlerin öğretim uygulamalarını sıkça ve sürekli olarak konuşur olmaları,
- Yönetici ve öğretmenlerin sürekli olarak birbirlerinin öğretimini gözlemeleri, bu gözlemlerle kendi öğretimlerini değerlendirmeleri,
- Yönetici ve öğretmenlerin birlikte öğretim materyalleri planlaması, araştırması, değerlendirmesi ve hazırlanmasından oluşan bir dizi birleşik eylemleri yapmaları,
- Yönetici ve öğretmenlerin birbirlerinin öğretim uygulamalarını geliştirmeye yardımcı olması.

### 2.3.5.2. Mesleğe Adanmışlık

İşgörenin, mesleğinin gerektirdiği amaç ve değerlerine uygun davranma isteği ve mesleki rollerini etkin olarak yerine getirme beklentisidir. Mesleğe adanma, işgörenin mesleğe yönelik tutumları olarak tanımlanabilmektedir. Dahası işgörenin, mesleğinin gerektirdiği amaç ve değerlerine uygun davranma isteği ve mesleki rollerini etkin olarak yerine getirme beklentisidir. Mesleğe adanmada ast-üst ilişkileri gibi durumsal özellikler ile mesleğin işgören yaşamındaki önemi, içsel kontrol,

gelişme gereksinimi, işe adanma ve örgütsel adanmışlık gibi kişisel özelliklerin önemli rol oynadığı saptanmıştır (Celep, 2000:139).

Wallace'e göre işgörenlerin mesleklerine adanmışlıklarında üstün bilgi veya uzmanlık ile tanımlanan mesleki standartlar önemli rol oynamaktadır. Bütün işgörenler gibi akademisyenler de yapılan işleri değerlendirme, ödüllendirme ve yükselmede mesleki norm ve standartlarla uygunluk gösteren ölçütler ararlar. Bu ölçütlerdeki daha fazla uygunluk ve meşruiyet algısı onların mesleklerine olan adanmışlığını yükseltmekle kalmamakta, aynı zamanda okullarına olan adanmışlıklarında da olumlu yönde bir gelişme oluşturmaktadır.

Bir kimse mesleği için uzun yıllar harcıyıp, mesleği kendisi için giderek daha önemli olmaya başladığında o kişi, mesleğinin değer ve ideolojisini içselleştirmeye başlamaktadır. Bu şekilde gelişen mesleğe adanmışlık üç alt düzeyde ele alınmaktadır. Bunlar; İşe yönelik genel tutumlar, Mesleki planlama düşüncesi ve İşin nispi önemi şeklinde ifade edilmektedir.

#### 2.3.5.3. Çalışma Grubuna Adanmışlık

Çalışma grubuna adanma, bireyin, örgütün diğer üyeleriyle özdeşleşmesi ve onlara bağlılık duyduğunu hissetmesidir. Örgütte çalışmaya başladığında birincil ilgi grubu, bir çeşit kılavuzluk yaparak, bireyin gereksinimlerini doyurarak, onun örgüte ilişkin tutumunda kalıcı etkiler meydana getirir. Daha büyük bir oranda sosyal katılım, bireyin örgüte daha çok sosyal adanmışlık geliştirmesi demektir (Randall ve Cote, 1991).

Celep (2000)'e göre işgörenin kendisine referans grubu olarak seçtiği çalışma grubu, işgörenin rehberlik ve güvence gereksinimini doyumakta ve örgütteki işgören tutumları üzerinde etkisini sürdürmektedir. Bu açıdan akademisyenin birlikte çalıştığı diğer akademisyenlerle birlikte olmaktan hoşlanması, en yakın dostlarının okuldaki bu akademisyenler olması, onun çalışma grubuna adanmasını artırmaktadır. Ayrıca çalışma grubunu oluşturan akademik personel arasında yakın ve dostça bir ilişkinin bulunması, çalışma grubu adanması doğurmakta ve buna bağlı olarak da grup üyeleri birbirlerini destekleyerek örgüt verimliliğinin artmasına katkıda bulunabilmektedirler.

Balay (2000)'ın aktarımına göre sosyal katılım, kişilerin başkalarıyla özdeşleşmek ve onlara katılmak için etkileşmesini anlatır. Bu etkileşimin dayanağı değer olduğunda kendi içinde ödüllendirici olmaktadır. Bu yüzden toplumsal katılım, işgörenleri hizmet ettikleri örgüte adanmışlık gösteren üyeler yapmaktadır. Kendi içinde ödüllendirici ve doyum sağlayıcı olduğundan örgütten ayrılma, sevilen iş arkadaşlarından ayrılma anlamına gelmektedir. Bu yüzden de informal üyeliğin örgütsel adanmışlığı üretmeye yardım ettiği vurgulanmaktadır.

#### 2.3.5.4. Öğretim İşlerine Adanmışlık (İşe Adanma)

İşe adanma, işe sarılma (job involvement) olarak da adlandırılmaktadır. İşe adanma, işgörenin işindeki etkinliğinin günlük yaşantısını meşgul etme derecesi olarak belirtilmektedir.

İşe adanma kavramı davranışsal olarak ele alındığında "çalışmaya adanan kişisel zaman miktarı" olarak belirtilmektedir (Morrow, 1983). Tutumsal yaklaşımlarda ise işe adanma psikolojik açıdan ele alınmaktadır. İşe adanma, işgörenin işindeki etkinliğinin günlük yaşantısını meşgul etme derecesi olarak belirtilmektedir. Başka tanımlarda "işgörenin psikolojik olarak iş ile özdeşleşmesi", "işin, işgörenin benlik bilinci üzerindeki etkisi", "toplumsallaşma sürecinin ilk zamanlarında işe yönelik değer eğilimi" olarak ele alınmaktadır.

#### 2.3.5.5. Yönetime Adanmışlık

Yönetime adanmışlık, kanuna, onu yayınlayan ve yürüten güce adanmışlıktır. İşgören, metin ve tasarıların hazırlanışına şimdi ve gelecekteki sonuçları bakımından katılarak, bunları diğer kişilere açıklayarak, gelecek eleştirilere karşı savunarak ve bunları beklenen şekle uygulayarak adanmışlığını gösterir (Balay, 2000:48).

Genellikle insanlar itaatkârlığı adanmışlık davranışının bileşenlerinden biri olarak görürler. Ancak adanmışlığı itaatkârlığın kapsamı dâhilinde görmek mümkün değildir. Örneğin bir mahkûm itaatkâr olabilir, fakat buradan onun hapisaneyeye adanmışlık duyduğu sonucu çıkarılamaz. İtaat olmaksızın duyulan adanmışlık anarşi getirir, çünkü bireylerin adanmışlık duydukları örgütün yararına olduğuna inanarak

yapacakları fiiller önemli ölçüde farklılık gösterir. Adanmışlık olmadan gösterilen itaat ise, örgütün ilerlemesini hızlandıracak önemli adımların atılmasını sağlamakta yetersiz kalır (Varoğlu, 1993).

Yüksek öğretim kurumlarının, adanmışlık gösteren işgörenlere sahip oluşunun genellikle olumlu sonuçları olmasına karşın, adaletsiz yönetsel uygulamaların olması, bu işgörenleri kurumlarına yabancılaştırmaktadır.

#### 2.3.5.6. Kariyere Adanmışlık

Kariyere adanma, “bireyin seçtiği meslekte çalışmaya devam etme ve bu meslekte yükselmeye ilişkin güdüsü” şeklinde tanımlanmaktadır. Kariyere adanmanın üç boyutu vardır. Bu boyutlar:

- Kariyer Direnci: İşgörenin, kariyerinde meydana gelebilecek olası duraklamalar veya olumsuz etkilere karşı direnç göstermesi ve kariyerini korumasıdır.
- Kariyer Kimliği: İşgörenin, ilerleme ümidi beslediği kariyerine olan duygusal bağlılığıdır. Kariyer kimliğinin içinde, işgörenin kendine özgü hedefleriyle birlikte kariyerle ilgili hedeflerini gerçekçi bir şekilde algılaması da yer almaktadır.
- Kariyer Planlaması: İşgörenin, kariyerinde meydana gelmesini öngördüğü değişim ve gelişmelere stratejik açıdan yaklaşmasıdır (Karakuş, 2005).

Alutto ve arkadaşları tarafından mesleklerinde kendilerini daha fazla geliştirme ile ilgili planları olan kişilerin daha fazla adanmışlık gösterdikleri ileri sürülmektedir (İnce ve Gül, 2005:17).

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırma Deseni

Bu çalışmada akademisyenlerin örgütsel adalet ve etik algılarının ve bazı demografik değişkenlerin, örgütsel adanmışlık düzeylerini ne düzeyde açıkladığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu nedenle çalışma betimsel nitelikte bir çalışma olup, tarama modelinde desenlenmiştir. Tarama modelleri geçmişte ya da hala var olan bir durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan yaklaşımdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez. Bilinmek istenen şey vardır ve oradadır. Önemli olan onu uygun biçimde gözleyip belirleyebilmektir (Karasar, 2009:77).

#### 3.2. Evren ve Örneklem

##### 3.2.1. Evren

Bu araştırmanın evreni 2012-2013 eğitim öğretim yılı güz yarıyılında, Uşak Üniversitesi bünyesinde bulunan 5 fakülte, 1 sağlık yüksek okulu, 6 meslek yüksek okulunda görev yapmakta olan araştırma görevlisi, okutman, uzman, öğretim görevlisi ve öğretim üyeleri olmak üzere toplam 365 akademik personel ile sınırlıdır.

##### 3.2.2. Örneklem

Araştırmanın örnekleme evren içinden basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Anket formları evren büyüklüğü kadar çoğaltılmış, bütün akademik personelin mesai saatlerinde ders dışı zamanlarını geçirdikleri ve sıkça buldukları odalarına en az 3'er defa gidilmek sureti ile elden dağıtılmıştır. Anketlerin doldurulması için yeteri kadar beklendikten sonra (anket formunu doldurmayı kabul eden her akademisyen için 1 hafta) anketler yine odalar tek tek ziyaret edilerek elden toplanmıştır. Anketleri dağıtma ve toplama için geçen süre yaklaşık 3 haftadır. Geri

dönen anket sayısı 203'tür. Dönen anket formları tek tek incelenmiş, özensiz ve rastgele dolduruldukları için 22 anket formu değerlendirilme dışı bırakılmıştır.

Araştırmanın örneklemini elde bulunan 181 anket formunu dolduran akademik personel oluşturmaktadır. Örneklemin evreni temsil noktasında sayıca yeterliliğinin sınanması için yapılan hesaplamada 365 kişilik bir evren içinden 181 kişilik bir örneklem grubu için %95 güven aralığında hata payı %5,17 olarak hesaplanmıştır ve bu hata payı kabul edilebilir bir aralıktadır. Örnekleme dair detaylı demografik bilgiler Tablo 1'de görülmektedir.

**Tablo 1: Örneklemin Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı**

		f	%			f	%
Cinsiyet	Kadın	80	44	Kurumda Çalışma Süresi	0-3	63	35
	Erkek	101	56		4-6	44	24
Yaş	0-29	51	28	7-9	22	12	
	30-34	55	31	10-12	17	10	
	35-39	28	15	13-15	4	2	
	40-44	30	16	16 ve üzeri	31	17	
	45-50	13	8	Fakülte	94	53	
	50-üzeri	4	2	Enstitü	8	4	
Medeni Durum	Evli	110	61	Birim	Yüksekokul	13	7
	Bekâr	71	39		M.Y.O.	58	32
	Öğretim Görevlisi	69	38		Rektörlük	8	4
Akademik Unvan	Okutman-Uzman	6	3	İdari Görev	Hayır	102	57
	Araştırma Görevlisi	41	23		Evet	79	43
	Yrd.Doç.Dr.	57	31	İdari Görev Süresi	0-1	26	33
	Doç.Dr.	7	4		2-4	40	51
	Prof.Dr.	1	1		5-7	4	5
				8 ve üzeri	9	11	

### 3.3. Veri toplama araçları

Araştırma kapsamında veri toplama aracı olarak cinsiyet, yaş, medeni durum, akademik unvan, kurumda çalışma süresi, görev yapılan birim, idari görev alıp almaması ve aldıysa idari görev süresi gibi değişkenleri kapsayan demografik özellikler bölümü ile birlikte Örgütsel Adalet, Etik ve Örgütsel Adanmışlık ölçekleri

olmak üzere toplam dört bölümden oluşan bir anket formu kullanılmıştır (Bkz Ek 1). Anket formunda yer alan her üç ölçekte literatürde sıkça karşılaşılan ve sıkça kullanılıp geçerlilik güvenilirlik çalışmaları yapılmış ölçekler olması sebebiyle pilot uygulamalarının yapılmasına gerek duyulmamıştır.

### 3.3.1. Örgütsel Adalet Ölçeği

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan Topaloğlu (2010) tarafından geliştirilen ve kullanımı için gerekli izinler alınan Örgütsel Adalet ölçeğinin yapı geçerliliğinin sınanması amacıyla temel bileşenler analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre KMO örneklem yeterliliği değeri (0,917) ve Bartlett küresellik testi anlamlılık düzeyi (0,000) olarak hesaplanmıştır. Örneklemin uygunluğu ile ilgili bu değerler ölçeğin kullanıma uygun olduğu sonucunu göstermektedir.

Yapılan faktör analizi sonucunda iki madde (ölçekte yer alan 5. ve 6. Maddeler) faktör yüklerinin düşük olması sebebiyle analiz dışı bırakılmıştır. Geri kalan 18 madde ise 3 boyutta toplanmaktadır. Ölçeğin 3 boyutta açıkladığı toplam varyans %75,30'tür. Ölçeğin tamamına ait cronbach  $\alpha$  iç tutarlılık katsayısı (0,955) olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 2: Örgütsel Adalet Ölçeği Temel Bileşenler ve Güvenirlik Analizi Sonuçları**

	Boyut		
	1	2	3
adalet19	,877		
adalet13	,830		
adalet20	,820		
adalet12	,816		
adalet17	,802		
adalet14	,794		
adalet18	,790		
adalet16	,789		
adalet15	,779		
adalet11		,769	
adalet9		,730	
adalet8		,713	
adalet10		,687	
adalet7		,681	
adalet2			,880
adalet1			,841
adalet3			,830
adalet4			,612
Eigen Değeri	10,409	1,878	1,267
Açıklanan Varyans (%)	37,781	19,055	18,467
Madde Sayısı	9	5	4
Cronbach $\alpha$	.964	.888	.872
KMO-MSA		0,917	
Bartlett's (p)		.000	

Rotasyon Yöntemi: Kaiser Normalizasyonlu Varimax

Tablo 2’de görüldüğü gibi ölçeğin ilk bileşeni olan “etkileşim adaleti” boyutu 9 maddeden oluşmakta ve varyansın %37,781’ini açıklamaktadır. Etkileşim adaleti boyutuna ait cronbach  $\alpha$  iç tutarlılık katsayısı (0,964) olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin ikinci bileşeni olan “prosedürel adalet” boyutu 5 maddeden oluşmakta ve varyansın %19,055’ini açıklamaktadır. prosedürel adalet boyutuna ait cronbach  $\alpha$  iç tutarlılık katsayısı (.888) olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin üçüncü bileşeni olan “dağıtım adaleti” boyutu 4 maddeden oluşmakta ve varyansın %18,467’sini açıklamaktadır. Dağıtım adaleti boyutuna ait cronbach  $\alpha$  iç tutarlılık katsayısı (0,872) olarak hesaplanmıştır.

Bu analizlerin yanı sıra, ölçeğin kapsam, görünüş geçerliliği ve kullanılabilirlik geçerliliğinin sağlanması amacıyla ölçek örnekleme dağıtımdan önce üç alan



uzmanı ve üç Türk Dili uzmanına gönderilerek fikirleri alınarak son haline getirilmiştir.

Tüm bu değer ve sonuçlara bakılarak ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik açılarından kullanılabilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

### 3.3.2. Etik Ölçeği

Kullanılan diğer ölçme aracı Topaloğlu (2010) tarafından geliştirilen ve kullanılması için gerekli izin alınan etik ölçeğinin içerdiği 10 soru tek bir boyutta toplanmaktadır. Ölçek maddelerinin faktör yükleri (0,879) ile (0,711) arasında değişmektedir. 10 madde tarafından açıklanan toplam varyans %65,616 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğe ait cronbach  $\alpha$  iç tutarlılık katsayısı (.941)'dir. Ölçeğin örneklem uygunluk değerleri olan KMO-MSA değeri (0,916), Bartlett's (p) değeri ise (0,000) olarak hesaplanmıştır. Ölçek formu hazırlandıktan sonra örnekleme uygulanmadan önce çeşitli branşlardan öğretim üyelerine ve dil uzmanlarına danışılarak kapsam, görünüş ve kullanılabilirlik geçerliliği sağlanmaya çalışılmıştır.

### 3.3.3. Örgütsel Adanmışlık Ölçeği

Akademik personelin adanmışlık düzeylerini ölçmek amacıyla Yıldırım (2009) tarafından geliştirilen ve 12 maddeden oluşan Örgütsel Adanmışlık ölçeği kullanılmıştır. Orijinal ölçek gerekli izinlerin alınmasından sonra kapsam, görünüş ve yapı geçerliliği için uzman görüşüne sunulmuş, onay alınarak anket formuna dâhil edilip örnekleme dağıtılmıştır.

Yapılan temel bileşenler analizi sonuçlarına göre ölçek tek boyutlu bir yapı göstermektedir. Ölçek maddelerinin faktör yükleri (0,888) ile (0,761) arasında değişmektedir. Ölçeğe ait KMO-MSA katsayısı (0,940), Bartlett's (p) değeri (0,000)'dir. Açıklanan toplam varyans %67,244 olarak hesaplanmıştır. Ölçekte bulunan 12 madde için cronbach  $\alpha$  iç tutarlılık katsayısı (.955)'dir.

### **3.4. Verilerin Analizi**

Araştırma kapsamında toplanan veriler SPSS paket programına aktarılarak, veri toplama araçları bölümünde belirtilen yapı geçerliliği ve güvenilirlik analizlerinin yanı sıra; araştırmanın amacı ve alt problemler doğrultusunda yüzde, frekans gibi betimsel istatistik analizlerine, bağımsız örneklem grubu t testi, tek yönlü varyans analizi gibi çeşitli varyans analizlerine ve hiyerarşik lineer regresyon analizine tabi tutulmuştur.

#### 4. BULGULAR

**Tablo 3: Akademisyenlerin Örgütsel Adalet Algısı, Etik Algısı ve Örgütsel Adanmışlık Düzeyi Ortalamaları**

	N	Minimum	Maksimum	$\bar{x}$	Std. Sapma
Etkileşim Adaleti	181	1,00	5,00	2,6133	1,00367
Prosedürel Adalet	181	1,00	5,00	3,0575	,97149
Dağıtım Adaleti	181	1,00	4,50	2,4144	,89613
Adalet toplam	181	1,00	4,78	2,6924	,85190
Etik toplam	181	1,00	5,00	2,9536	,94296
Adanmışlık toplam	181	1,00	5,00	3,4157	,91641

Tablo 3’de akademisyenlerin örgütsel genel adalet algısı ve örgütsel adaletin alt boyutlarındaki ortalamaları, etik algısı ve örgütsel adanmışlık düzeyi ortalamalarına ve diğer betimsel istatistiklere yer verilmiştir. Ortalamaların tümü 1 ila 5 arasında değer alabilmektedir. Akademisyenlerin genel örgütsel adalet algı ortalamaları 2,69’dur. Bu ortalama akademisyenlerin orta düzeyde örgütsel adalet algısına sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir. Algılanan örgütsel adaletin alt boyutlarından olan Etkileşim Adaleti’ne ait ortalama 2,61’dir ve orta düzeyde olduğu söylenebilir. Prosedürel Adalet alt boyutunun ortalaması ise 3,06 olarak hesaplanmıştır ve orta düzeyde olduğu söylenebilir. Dağıtım Adaleti boyutunun ortalaması ise 2,41’dir ve orta düzeyde olduğu söylenebilir. Akademisyenlerin etik algıları ortalaması 2,95 olarak hesaplanmıştır ve yine orta düzeyde olduğu söylenebilir. Son olarak akademisyenlerin örgütsel adanmışlık düzeylerinin ortalaması 3,42 olarak hesaplanmıştır ve akademisyenlerin adanmışlık düzeylerinin yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir.

**Tablo 4: Akademisyenlerin Ortalama Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması (Bağımsız Örneklem Grubu T Testi)**

	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	Std. Sapma	Std. Hata Ort.	t	p
Örgütsel Adanmışlık Düzeyi	Erkek	101	3,4101	,96175	,09570	-,093	,926
	Kadın	80	3,4229	,86173	,09634		

Tablo 4’de de görüldüğü gibi akademisyenlerin ortalama örgütsel adanmışlık düzeyleri cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır (t: -0,093, p: 0.929). Kadın ( $\bar{x}$ : 3,42) ve erkek ( $\bar{x}$ : 3,41) akademisyenlerin adanmışlık düzeyi ortalamaları birbirine çok yakın değerlere sahiptir.

**Tablo 5: Akademisyenlerin Ortalama Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi, Tukey Prosedürü)**

	Kareler toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Fark
Gruplar arası	4,717	5	,943	1,127	,348	-
Gruplar içi	146,449	175	,837			
Toplam	151,167	180				

Tablo 5’de de görüldüğü gibi akademisyenlerin ortalama örgütsel adanmışlık düzeylerinin yaş gruplarına göre farklılaşması, istatistiksel olarak anlamlı değildir (F: 1,127, p:0,348). Örgütsel adanmışlık puanlarının yaş gruplarına göre ortalamaları ve diğer betimsel istatistikî değerler tablo 6’da görülebilir.

**Tablo 6: Örgütsel Adanmışlık Puanlarının Yaş Gruplarına Göre Ortalamaları ve Diğer Betimsel İstatistik Değerler**

Yaş Grupları	N	$\bar{x}$	Std. Sapma	Std. Hata	Ortalamalar için sınır değerler (%95 güven aralığı için)	
					Alt sınır	Üst Sınır
0-29	51	3,3366	1,06288	,14883	3,0377	3,6355
30-34	55	3,4136	,79203	,10680	3,1995	3,6278
35-39	28	3,7292	,76431	,14444	3,4328	4,0255
40-44	30	3,2083	,83813	,15302	2,8954	3,5213
45-50	13	3,4487	1,20066	,33300	2,7232	4,1743
50 - üzeri	4	3,7083	,93912	,46956	2,2140	5,2027
Toplam	181	3,4157	,91641	,06812	3,2813	3,5502

Tablo 6’da Yaş gruplarına göre karşılaştırılan akademisyenlerden, yaşları 40-44 olan akademisyenlerin örgütsel adanmışlık puanları ( $\bar{x}$ : 3,21), yaşları 35-39 olan akademisyenlerin örgütsel adanmışlık puanlarından ( $\bar{x}$ : 3,73) daha düşük olduğu istatistiksel olarak açıkça görülmektedir.

**Tablo 7: Akademisyenlerin Ortalama Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması (Bağımsız Örneklem Grubu T Testi)**

Örgütsel Adanmışlık Düzeyi	Medeni Durum	N	$\bar{x}$	Std. Sapma	Std. Hata Ort.	t	p
Bekâr	71	3,4284	,86319	,10244	,149		

Akademisyenlerin örgütsel adanmışlık düzeylerinin medeni durumlarına göre karşılaştırılması amacıyla yapılan test sonucunda, evli ve bekâr akademisyenlerin örgütsel adanmışlık düzeyleri arasındaki farklılaşmanın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir (t: -0,149, p:0,882). Evli ( $\bar{x}$ : 3,41) ve bekâr ( $\bar{x}$ : 3,43) akademisyenlerin adanmışlık düzeyi ortalamaları birbirine çok yakın değerlere sahiptir.

**Tablo 8: Akademisyenlerin Ortalama Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Akademik Unvanlarına Göre Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi, Tukey prosedürü)**

	Kareler toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Fark
Gruplar arası	2,409	5	,482	,567	,725	
Gruplar içi	148,758	175	,850			-
Toplam	151,167	180				

Tablo 8’de de görüldüğü gibi akademisyenlerin ortalama örgütsel adanmışlık düzeylerinin akademik unvanlarına göre farklılaşması, istatistiksel olarak anlamlı değildir (F: 0,567, p:0,725). Örgütsel adanmışlık puanlarının akademik unvanlara göre ortalamaları ve diğer betimsel istatistikî değerler tablo 9’da görülebilir.

**Tablo 9: Örgütsel Adanmışlık Puanlarının Akademik Unvanlara Göre Ortalamaları ve Diğer Betimsel İstatistikî Değerler**

Akademik Unvan	N	$\bar{x}$	Std. Sapma	Std. Hata	Ortalamalar için sınır değerler (%95 güven aralığı için)	
					Alt sınır	Üst Sınır
Öğretim Görevlisi	69	3,3466	1,05754	,12731	3,0926	3,6007
Okutman-Uzman	6	3,2639	,70792	,28901	2,5210	4,0068
Araştırma Görevlisi	41	3,4614	,84965	,13269	3,1932	3,7296
Yrd.Doç.Dr	57	3,4167	,83719	,11089	3,1945	3,6388
Doç.Dr	7	3,8452	,58813	,22229	3,3013	4,3892
Prof.Dr	1	4,1667	.	.	.	.
Toplam	181	3,4157	,91641	,06812	3,2813	3,5502

Akademik unvanlara bakıldığında Prof. Dr. unvanına sahip akademisyenlerin örgütsel adanmışlık düzeyleri ( $\bar{x}$ : 4,17), akademik unvanları okutman-uzman olan akademisyenlerin örgütsel adanmışlık düzeyinden ( $\bar{x}$ : 3,26) daha yüksektir(Tablo 7).

**Tablo 10: Akademisyenlerin Ortalama Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi, Tukey Prosedürü)**

	Kareler toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Fark
Gruplar arası	15,968	5	3,194			
Gruplar içi	135,198	175	,773	4,134	,001	Grup1< Grup2
Toplam	151,167	180				

Grup 1: 0-3 yıl arası çalışanlar, Grup 2: 4-6 yıl arası çalışanlar

Tablo 10'da görüldüğü gibi, akademisyenlerin örgütsel adanmışlık düzeyleri kurumda çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde farklılaşmaktadır (F: 4,134, p:0,001).

**Tablo 11: Örgütsel Adanmışlık Puanlarının Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Ortalamaları ve Diğer Betimsel İstatistik Değerler**

Çalışma Süresi	N	$\bar{x}$	Std. Sapma	Std. Hata	Ortalamalar için sınır değerler (%95 güven aralığı için)	
					Alt sınır	Üst Sınır
0-3	63	3,1190	,94692	,11930	2,8806	3,3575
4-6	44	3,7992	,81656	,12310	3,5510	4,0475
7-9	22	3,7462	,81669	,17412	3,3841	4,1083
10-12	17	3,2010	,65289	,15835	2,8653	3,5367
13-15	4	3,7500	1,36253	,68126	1,5819	5,9181
16 ve üzeri	31	3,3145	,90439	,16243	2,9828	3,6462
Total	181	3,4157	,91641	,06812	3,2813	3,5502

Kurumda çalışma süreleri 4-6 yıl arasında olan akademisyenlerin örgütsel adanmışlık düzeyleri ( $\bar{x}$ : 3,80), çalışma süreleri 0-3 yıl arasında olan akademisyenlerin örgütsel adanmışlık düzeyinden ( $\bar{x}$ : 3,12) daha yüksektir (bkz. Tablo 11).

**Tablo 12: Akademisyenlerin Ortalama Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin İdari Görev Alıp Almamalarına Göre Karşılaştırılması (Bağımsız Örneklem Grubu T Testi)**

Örgütsel Adanmışlık Düzeyi	İdari Görevi Var mı?	N	$\bar{x}$	Std. Sapma	Std. Hata Ort.	t	p
	Hayır	102	3,4281	,94310	,09338	0,206	0,837
	Evet	79	3,3998	,88649	,09974		

Akademisyenlerin örgütsel adanmışlık düzeylerinin idari görevleri olup olmamasına göre karşılaştırılması amacıyla yapılan test sonucunda, idari görevi olmayan ve olan akademisyenlerin örgütsel adanmışlık düzeyleri arasındaki farklılaşmanın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir (t: 0,206, p:0,837).

**Tablo 13: İdari Görevi Olan Akademisyenlerin Ortalama Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin İdari Görev Yapma Sürelerine Göre Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi, Tukey Prosedürü)**

	Kareler toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Fark
Gruplar arası	5,629	3	1,876	2,528	,064	
Gruplar içi	55,668	75	,742			-
Toplam	61,297	78				

Tablo 13’de de görüldüğü gibi idari görevi olan akademisyenlerin ortalama örgütsel adanmışlık düzeylerinin idari görev yapma sürelerine göre farklılaşması, istatistiksel olarak anlamlı değildir (F: 2,528, p:0,064). Örgütsel adanmışlık puanlarının idari görev yürütme sürelerine göre ortalamaları ve diğer betimsel istatistiksel değerler tablo 14’de görülebilir.



**Tablo 14: Örgütsel Adanmışlık Puanlarının İdari Görev Yürütme Sürelerine Göre Ortalamaları ve Diğer Betimsel İstatistik Değerler**

Görev Süresi	N	$\bar{x}$	Std. Sapma	Std. Hata	Ortalamalar için sınır değerler (%95 güven aralığı için)	
					Alt sınır	Üst Sınır
0-1	26	3,0481	,98831	,19382	2,6489	3,4473
2-4	40	3,6333	,77183	,12204	3,3865	3,8802
5-7	4	3,5833	1,17260	,58630	1,7175	5,4492
8 ve üzeri	9	3,2963	,69736	,23245	2,7603	3,8323
Total	79	3,3998	,88649	,09974	3,2012	3,5984

Tablo 14’de İdari görev yürütme süreleri açısından akademisyenlerin örgütsel adanmışlık düzeyleri ve diğer istatistik değerler yer almaktadır. Buna göre 2-4 yıl idari görev yürüten akademisyenlerin örgütsel adanmışlık düzeyleri ( $\bar{x}$ : 3,63), 0-1 yıl idari görev yürüten akademisyenlerin örgütsel adanmışlık düzeylerinden ( $\bar{x}$ : 3,05) daha yüksektir.

**Tablo 15: Örgütsel Adalet, Etik Algısı ve Bazı Demografik Değişkenlerin Örgütsel Adanmışlığı Yordama Düzeylerini Gösteren Hiyerarşik Lineer Regresyon Modeli**

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Std. Hatası	Değişim İstatistikleri				
					R <sup>2</sup> ’deki Değişim	F’deki Değişim	Sd1	Sd2	F’ değişiminin Anlamlılığı
1	,579(a)	,336	,309	,73691	,336	12,626	3	75	,000
2	,633(b)	,401	,369	,70424	,066	8,120	1	74	,006
3	,682(c)	,465	,387	,69418	,064	1,360	6	68	,243

Model 1 Yordayıcılar: (Sabit), Etkileşim Adaleti, Dağıtım adaleti, Prosedürel Adalet

Model 2 Yordayıcılar: (Sabit), Etkileşim Adaleti, Dağıtım adaleti, Prosedürel Adalet, etik toplam

Model 3 Yordayıcılar: (Sabit), Etkileşim Adaleti, Dağıtım adaleti, Prosedürel Adalet, etik toplam, akademik unvan, medeni durum, kurumda çalışma süresi, cinsiyet, idari görev süresi, yaş

Tablo 15’de örgütsel adalet, etik algısı ve akademik unvan, medeni durum, kurumda çalışma süresi, cinsiyet, idari görev süresi, yaş gibi bazı demografik değişkenlerin akademisyenlerin örgütsel adanmışlıklarını yordama düzeyleri

gösterilmiştir. Bağımsız değişkenler birinci blokta örgütsel adalet ölçeğinin boyutları, ikinci blokta etik algısı ve üçüncü blokta ise demografik değişkenler olmak üzere üç blok olarak hiyerarşik lineer regresyon modeline dâhil edilmiştir.

Elde edilen bulgulara göre ilk blokta yer alan Etkileşim adaleti, Prosedürel adalet, Dağıtım adaleti değişkenleri birlikte akademisyenlerin örgütsel adanmışlık düzeylerinin %33,6'sını açıklamaktadır (R: 0,579, p:0,000). İkinci blokta yer alan etik algısı bağımsız değişkeni ise bağımlı değişken olan örgütsel adanmışlık düzeyinin %6,6'sını açıklamaktadır (R: 0,633, p:0,006). Modelin son bloğunda yer alan akademik unvan, medeni durum, kurumda çalışma süresi, cinsiyet, idari görev süresi ve yaş değişkenleri ise birlikte örgütsel adanmışlık düzeyinin %6,4'ünü açıklamaktadır (R: 0,682, p:0,243).

Hiyerarşik regresyon modeli sonuçlarına göre üç blok halinde yer alan bağımsız değişkenler akademisyenlerin örgütsel adanmışlık düzeylerinin toplamda %46,5'ini açıklamaktadır.

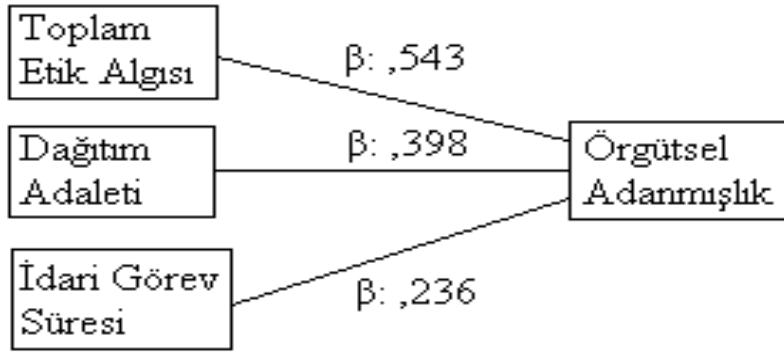
**Tablo 16: Hiyerarşik Lineer Regresyon Modeline ilişkin Katsayılar<sup>a</sup>**

Model		Standartlaştırılmamış Regresyon Katsayıları		Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları		
		B	Std. Hata	$\beta$	t	p
1	(sabit)	1,538	,319		4,815	,000
	Prosedürel adalet	,288	,144	,288	2,002	,049
	Dağıtım adaleti	,367	,107	,363	3,420	,001
	Etkileşim adaleti	,040	,136	,042	,291	,772
2	(sabit)	1,258	,321		3,922	,000
	Prosedürel adalet	,061	,159	,060	,380	,705
	Dağıtım adaleti	,339	,103	,335	3,289	,002
	Etkileşim adaleti	-,176	,151	-,187	-1,167	,247
	Etik toplam	,538	,189	,509	2,850	,006
3	(sabit)	1,412	,542		2,606	,011
	Prosedürel adalet	-,020	,167	-,020	-,122	,903
	Dağıtım adaleti	,403	,117	,398	3,455	,001
	Etkileşim adaleti	-,212	,167	-,226	-1,269	,209
	Etik toplam	,573	,198	,543	2,890	,005
	Cinsiyet	-,026	,185	-,014	-,140	,889
	Yaş	,012	,108	,019	,115	,909
	Medeni durum	-,212	,210	-,097	-1,008	,317
	Akademik unvan	,038	,055	,068	,691	,492
	Kurumda çalışma süresi	-,106	,065	-,240	-1,628	,108
İdari Görev Süresi	,228	,110	,236	2,071	,042	

<sup>a</sup> Bağımlı Değişken: Örgütsel Adanmışlık Düzeyi

Regresyon modeline dâhil edilen standartlaştırılmış ve standartlaştırılmamış regresyon katsayıları Tablo 16’da verilmiştir. Model bloklar halinde ele alındığında bir blokta yer alan değişkenlerin tamamı regresyon formülüne sokularak toplam etki ve yordama düzeyi hesaplanmaktadır. Bloklara dâhil edilen her değişkenin tek tek etki düzeyinin ve etkinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığının detaylı incelenebilmesi için regresyon katsayılarına bakılmalıdır. Her üç bloğu da kapsayan son (üçüncü model) regresyon modelinde örgütsel adanmışlık düzeyinin açıklanan toplam varyansına istatistiksel olarak anlamlı etkide bulunan bağımsız değişkenler; örgütsel adalet boyutlarından Dağıtım adaleti, örgütsel etik algısı ve idari görev süresidir.

Şekil 1: Hiyerarşik Lineer Regresyon Analizi Sonuçlarının Modellenmesi



Bu sonuçlara göre bağımlı değişken olan örgütsel adanmışlık düzeyi üzerinde en fazla etkiye sahip olan bağımsız değişken örgütsel etik algısıdır ( $\beta$ : 0,543,  $p$ :0,005). Örgütsel adalet algısı boyutlarından Dağıtım adaleti bağımsız değişkeni örgütsel adanmışlık düzeyi üzerinde en fazla etkiye sahip ikinci faktördür ( $\beta$ : 0,398,  $p$ :0,001). Örgütsel adanmışlık düzeyi üzerinde nispeten daha az etkiye sahip olan diğer bağımsız değişken ise idari görev süresidir ( $\beta$ : 0,236,  $p$ :0,042). (Şekil 1)

## 5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışma akademisyenlerin çalışma ortamlarında algıladıkları adaletin ve etiğin örgütsel adanmışlık düzeylerine etkisinin olup olmadığını incelemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın evrenini 2012-2013 yılı güz yarısında Uşak Üniversitesinde çalışan 365 akademik personel oluşturmaktadır. Analizlere tabi tutulmaya uygun nitelikte olan 181 adet veri formu basit tesadüfi örnekleme yoluyla elde edilmiştir. Akademisyenlerin adalet algılarını, etik algılarını ve adanmışlık düzeylerini belirleyebilmek için amacıyla 3 farklı ölçme aracında 5'li likert ölçeği kullanılmak suretiyle bu veriler toplanmıştır. Elde edilen bu veriler SPSS paket programı ile yüzde, frekans ve ortalama hesaplamalarına, faktör analizi ve regresyon analizine tabi tutulmuştur.

Yapılan analizler neticesinde elde edilen bulgularda, akademisyenlerin çalışma ortamlarında karşı kaşıya kaldıkları, örgüt kaynaklarının (ödülleri, cezaları, ücret, terfi ve performans değerlendirmeleri) paylaşımları ve özellikle bireysel kazanımların adil bir şekilde karşılık bulacağına ilişkin inanç ve beklentilerinin adanmışlık düzeylerini de manidar ve pozitif şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Yani akademisyenler kendilerini geliştirdiklerinde yada toplumsal değerlere katkıda bulduklarında, üyesi oldukları örgütün bu kazanımlarını; terfi, ücret yada farklı şekillerde ödüllendireceğini bunlarla birlikte saygı ve itibar da elde edebileceklerinin farkındadırlar. Bu vaziyet de akademisyenlerin örgüte (üniversitelere yada enstitülere) karşı olan adanmışlıklarını oldukça önemli ölçüde arttırmaktadır. Bununla birlikte akademisyenlerin adanmışlık düzeyini etkileyen ikinci bir unsur ise örgütte çalışma süresidir. Akademisyenlerin örgütteki çalışma süreleri arttıkça örgüte karşı olan bağlılıkları ve adanmışlıklarının da doğru orantılı olarak arttığı görülmüştür. Bunun sebebinin ise çalışma arkadaşları ile olan samimi ilişkiler ve örgütlerin sağladığı çeşitli imkânlar olduğu sonucuna varılabilir. Araştırma kapsamında dikkate değer bir sonuçta idari görev süresinin örgütsel adanmışlık üzerindeki olumlu etkisidir. Bu sonuç çalıştığı kurumda, karar mekanizmalarına katılan, kurumun başarısı, kurumda çalışan personelin mutluluğu, kurum içi iletişimin kalitesi gibi hayati konularda sorumluluk hissetmenin, ilerleyen dönemde kuruma karşı yüksek ve sağlıklı bir psikolojik bağlılık hissetme konusunda önemli bir faktör olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmadan çıkan bir başka önemli sonuç ise çalıştığı kurumda etik değerlere uyulduğunu hisseden ve bu değerlerin önemsendiğini gören akademisyenlerin kurumlarına karşı daha bağlı çalışanlar olduklarıdır. Etik değerlere sahip çıkılması, desteklenmesi ve geliştirilmesi, akademisyenlerin kurumla kurdukları duygusal ve psikolojik bağı güçlendirmektedir

Ortalamaların tümü 1 ile 5 arasında değer alabilmektedir. Akademisyenlerin genel örgütsel adalet algı ortalamaları 2,69/5,00 (N=181) dur. Bu ortalama akademisyenlerin orta düzeyde örgütsel adalet algısına sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir. Algılanan örgütsel adaletin alt boyutlarından olan Etkileşim Adaleti'ne ait ortalama 2,61/5,00 (N=181) dir ve orta düzeyde olduğu söylenebilir. Prosedürel Adalet alt boyutunun ortalaması ise 3,06/5,00 (N=181) olarak hesaplanmıştır ve orta düzeyde olduğu söylenebilir. Dağıtım Adaleti boyutunun ortalaması ise 2,41/5,00 (N=181) dir ve orta düzeyde olduğu söylenebilir. Akademisyenlerin etik algıları ortalaması 2,95/5,00 (N=181) olarak hesaplanmıştır ve yine orta düzeyde olduğu söylenebilir. Akademisyenlerin örgütsel adanmışlık düzeylerinin ortalaması 3,42/5,00 (N=181) olarak hesaplanmıştır ve akademisyenlerin adanmışlık düzeylerinin yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir. Kadın ( $\bar{x}$ : 3,42) ve erkek ( $\bar{x}$ : 3,41) akademisyenlerin adanmışlık düzeyi ortalamaları birbirine çok yakın değerlere sahiptir. Buradan hareketle akademisyenler örgütsel adanmışlık düzeyleri açısından cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır (t: -0,093, p: 0.929).

Akademisyenler gibi kendini geliştirme değerine yüksek derecede önem veren bireyler, sosyal statü ve itibar ile motive olduklarından, hem kendi grubunda hem de diğer gruplardaki bireylerin statü ve itibarlarına yönelik karşılaştırmalar yaparlar (Schwartz, 1992) ve özellikle süreçlerde ve dağıtımlardaki eşitliğe odaklanırlar (Lipponen vd., 2004). Buradan hareketle, çalışmadan akademisyenlerin atama ve yükseltme kıstaslarının belirlenmesi ve bu kıstasların eşit şekilde dağıtılmasına önem verdikleri, bu kıstaslara ilişkin adaletsizlik algısına sahip olduklarında işlerinden tatmin olmadıkları şeklinde bir sonuç çıkarmak mümkündür.

Türkiye'deki akademisyenlerin çalıştıkları kurumdan ve yaptıkları işten gurur duydukları, sosyal statü ve itibar ile motive oldukları ve bu nedenle kurum içerisinde adaletsizlik olduğuna ilişkin bir algıya sahip olsalar bile bu durumun örgütsel

adanmışlık düzeylerine fazla etkisinin olmadığı ve kendilerini yaptıkları iş ile özdeşleştirdikleri şeklinde yorumlanabilir. Ralston vd. (1999: 658), kendini geliştirme düzeyi yüksek olan bireylerin güç ve bireysel başarı ile motive olduklarını ifade etmiştir. Dolayısıyla akademik personele ilişkin yapılmış çalışmalar sınırlı olduğu için bu bulgu genellenebilir bir nitelik taşımasa da, yazında benzer sonuçlara ulaşılmış çalışmalar mevcuttur (Aytaç vd., 2001: 216).

Bütün örgütler, istenilen amaç ve hedeflere ulaşılabilmesinde farklı yöntem ve teknikler uygulayabilirler. Uygulanacak olan yöntem ve teknikler, örgütlerin faaliyet alanlarına göre, hedeflerine, çalışan personele, örgütün bulunduğu coğrafi konumuna vb. gibi birçok değişkene göre farklılıklar gösterebilmektedir. Ancak çalışanların örgüte olan katkıların artmasında etken olan en önemli faktörlerden bir tanesi, çalışanların içinde buldukları örgütlerine karşı hissetmiş oldukları adanmışlıklarıdır. Bu kapsamda düşünüldüğünde, faaliyet alanı ne olursa olsun, herhangi bir örgütte yöneticilik görevini yerine getiren yöneticilerin, çalışanların adanmışlıklarını arttıracak bir dizi faaliyetlerde bulunmaları gerekmektedir. Özellikle, çalışanların sadece örgütte meydana gelebilecek olumsuz olaylardan etkilendiği ve bunların giderilmesine yönelik politikalara değil, aynı zamanda sosyal sorumluluk kapsamında çalışanların kişisel problemlerinin çözümünü kolaylaştırıcı faaliyetlerde de bulunulması gerekmektedir. Çünkü bu tür uygulamalar, kişinin örgütüne karşı geliştirdiği tutumda olumlu yansımalar meydana getirecektir.

Özellikle faaliyet alanı gereği, insanla ilgilenilen bir sektör olan eğitim sektörünün en üst noktası olarak kabul edilen üniversitede, bizzat bu işi yapan akademisyenlerin, gelecek nesillerin şekillendirilmesinde önemli işlevleri yerine getirmektedirler. Bu durum göz önüne alındığında; bu kurumlarda çalışanların örgütlerine karşı geliştirecekleri adanmışlık duygularının düzeyi, şüphesiz ki gerek örgütsel gelişmeyi gerekse yaptıkları işe daha istekli sarılmalarında önemli etkenlerden olacaktır. Bu doğrultuda, çalışanların örgütlerine olan adanmışlık düzeylerini artırıcı yönde uygulamalara işlerlik kazandırılması, gelişime yönelik önemli yönde katkı sağlayacaktır.

Sonuç olarak örgütsel adanmışlığın oluşturulmasında ve sürekli hale getirilmesinde çalışanların olduğu kadar üst yönetiminde çok etkin rolü olduğu

bilinmeli, adanmışlık seviyesi yüksek çalışanlara sahip olmada en önemli görevlerden birinin üst yönetime düştüğü gerçeği göz ardı edilmemelidir.



## 6. KAYNAKÇA

- ADAMS, J. S. (1965). "Inequity in Social Exchange", L. Berkowitz (Ed.) *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol.2, New York Academic Press, ss. 267-299, aktaran FOLGER, Robert and Russell Cropanzano; (1998), *Organizational Justice and Human Resource Management*, Sage Publications, Thousand Oaks London, New Delhi.
- ALLEN, N.J., Meyer, J.P. (1990). "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63(1).
- ALTINTAŞ, F. C. (2007). "Örgüt Yapısının Örgütsel Politika ve İşlem Adaleti Üzerine Etkisinin Yapısal Denklem Modellemesi Yardımıyla Analizi". *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7, 2, 151-168.
- ANAYURT, O. (2001). *Hukuka Giriş ve Hukukun Temel Kavramları*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- ARSLAN, A. (1998). *Felsefeye Giriş*, Ankara.
- AYDIN, İ. P. (2002). *Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik*. Pegem Yayıncılık: Ankara, 47-59
- AYKUT, S. (2007). *Örgütsel Adalet, Birey Örgüt Uyumu ile Çalışanların İşle İlgili Tutumları (Pendik İlçesi Örneği)*. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- AYTAÇ, M., Aytaç, S., Fırat, Z., Bayram, N. ve Keser, A. (2001). *Akademisyenlerin Çalışma Yaşamı ve Kariyer Sorunları*. Bursa:Uludağ Üniversitesi Araştırma Fonu İşletmesi.
- BALAY, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara:Nobel Yayıncılık
- BALCI, A. (2000). *Sosyal Bilimlerde Araştırma, Yöntem Teknik ve İlkeler*.Ankara: Pegem A.
- BEUGRE, Constant D. (2002). 'Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective', *The International Journal of Human Resource Management*, 13:7 November, 1091-1104.
- BUCHANAN, B. (1974). *Building Organizational Commitment: The Socialization Of Managers In Work Organizations*. *Administrative Science Quarterly* Sayı: 19, S. 533-456.
- CAN, H., AKGÜN, A., ve KAVUNCUBAŞI, S. (1995). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitapevi

- CELEP, C. (2000). Eğitimde Örgütsel Adanma Ve Öğretmenler. Ankara: Anı Yayıncılık
- ÇİHANGİROĞLU N. (2010). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi sayı 13
- COETZEE, M. ve VERMEULEN, L. (2003). “When Will Employees Perceive Affirmative Action As Fair?”. *Southern African Business Review*, 7,1,17-24.
- COHEN-CHARASH, Y. ve SPECTOR, P. E. (2001). “The Rol of Justice in Organizations: A Meta – Analysis”. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 86, 2, 278–321.
- COLQUITT, Jason A., Donald E. Conlon, Michael J. Wesson, Christopher O. L. H. Porterand K. Yee Ng. (2001). “Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.86, No.3, ss. 425-445.
- ÇAKMAK, K. O. (2005). Performans değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ÇÖGENLİ, M. Zahid. (2010). “Üniversitelerde Psikolojik Şiddet (Mobbing) Maruziyeti ve Akademik Personel Üzerine Bir Uygulama” Atatürk Üniversitesi Sosyal Bil. Ens. Kamu Yönetimi Anabilim Dalı (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)
- DEUTSCH, Morton. (1975). “Equity, Equalityand Need: What Determines Which Value will be Used As The Basis of Distributive Justice?” *Journal of Social Issues*, Vol.31, No.3, ss.137-149.
- ERDOĞAN, M. (2001). “Özgürlük, Adalet ve Refah”, Adnan Guriz (der.), *Adalet Kavramı*, Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu.
- ERTEKİN, Y. (1978). “Örgüt iklimi”, *Türkiye ve Ortadoğu Amme idaresi Yayınları* No:174, Ankara, 1-18.
- FOLGER, R., Greenberg, J. (1985). *Procedural Justice: An Interpretive analysis of personel System*. In K.M. Rowlandand G.R. Ferris (Eds). *Research in Personneland Human Resource Management*. (vol.3.pp.141-183). Greenwich, CT: JAI Press
- GREENBERG, J. (1990). “Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow”, *Journal of Management*, Vol.16, No.2, ss. 399-432.
- GREENBERG, J. ve Baron, R. A. (2000). *Behavior in Organizations* (7th edition). New Jersey: Prentice Hall Inc.
- GURİZ, A. (2001). *Adalet Kavramı*. Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu Derneği

- GÜL, H. ve GÖKÇE, H. (2008). “Örgütsel Etik ve Bileşenleri”. Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, 13, 1, 377–389.
- GÜLTEKİN, V. (1983). Hayat Ansiklopedisi. İstanbul: Doğan Kardeş Yayınevi.
- HUSEMAN, R.C., HATFIELD, J.D. ve MILES, E. W. (1987). “A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct”. The Academy Of Management Review, 2, 12, 222-234.
- İNCE, M.,ve Gül, H. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. Konya: Çizgi Yayıncılık
- İŞBAŞI, J. O. (2000). “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışın Oluşumundaki Rolü”, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- İŞCAN, Ömer Faruk, Atılhan N. (2004). ‘Çalışanların Örgütsel Bağdaşmalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları’, S.B.F Dergisi.
- KAMER, M. (2001). Örgüte Güven, Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- KARAKUŞ, M. (2005). Orta Öğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık Düzeyleri (Elazığ İli Örneği). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KARASAR, N. (2009). Bilimsel Araştırma Yöntemi. Ankara: Nobel Yayınları
- KAYA, Pir A. (2008). “Sosyal Adaletin Teorik Çerçevesi Üzerine Bir Değerlendirme”, <http://www.isguc.org/armaganlar/nusretekin/1/17.pdf>, Erişim:07.01.2008, ss.229-243.
- KOÇEL, T. (2001). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- LIPPONEN, J., Olkkonen, M.E. ve Myyry, L. (2004). Personal Value Orientation as a Moderator in the Relationships Between Perceived Organizational Justice and its Hypothesized Consequences. Social Justice Research, Vol.17, No. 3, 275–292.
- MERCAN, M. (2006). Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık Örgütsel Yabancılaşma Ve Örgütsel Vatandaşlık. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- MEYER, J.P., Allen J.N. (1997). Commitment in The Workplace – Theory, Research And Application, Sage Publications, California.

- MORROW, P.C. (1983). Concept Redundancy In Organizational Research: The Case Of Work Commitment. *Academy Of Management*. Sayı: 8, S. 486-500
- MOWDAY, R.T., R. Seers, R. Porter. (1979). The Measurement Of Organizational Commitment. *Journal Of Vocational Behavior*. Sayı:14, S. 224-247.
- MOWDAY, R.T., Colwell, K.A. (1996). Employee Reactions to Unfair Outcomes in the Workplace: The Contributions of Adams' Equity Theory to Understanding Work Motivation. Porter, G. Bigley ve R. Steers (Edt.), *Motivation and Work Behavior*. New York: Mc Graw-Hill.
- ÖZDEMİR, M. (2008). “Kamu Yönetimi’nde Etik”. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4,7, 179–195.
- ÖZKALP, E. (2001). *Sosyolojiye Giriş*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları
- ÖZKALP, E. ve KIREL, C. (2004). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Vakfı Yayınları.
- ÖZLEM, D. (2004). *Etik - Ahlak Felsefesi*. İstanbul: İnkılâp Yayıncılık.
- PILLAI, Rajnandini, Chester A. Schriesheim and Eric S. W. (1999). “Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study”, *Journal of Management*, Vol. 25, No.6, ss.897- 933
- PÜSKÜLLÜOĞLU, A. (1999). *Türkçe Sözlük*. İstanbul: Doğan Kitap.
- RALSTON, D.A., Thang, N. ve Van- Napier, N.K. (1999). A Comparative Study of the Work Values of North and South Vietnamese Managers. *Journal of International Business Studies*, Vol. 30, No. 4,655–672.
- RANDALL, D.M. ve Cote, J.A. (1991). Interrelationships Of Work Commitment Constructs. *Work And Occupations*. Sayı:18, S.194-212.
- SCHWARTZ, S. (1992). Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Test in 20 Countries. Zanna, M.P. (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Academic Pres, San Diego, CA, Vol.25, 1–65.
- SCHWENK, C.R. (1986). “Information, Cognitive Biases and Commitment to A Course of Action”, *Academy of Management Review*, Vol.11, No.2, pp. 298-310.
- ŞİMŞEK, M. S., AKGEMCİ, T. ve ÇELİK, A. (2008). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- TAYLOR, A. J. W. (2003). Justice as a basic human need. *New Ideas In Psychology*. vol. 21, pp. 209-219.

- TEPE, H. (1998-b). “Yüzyılımızın Dönemecinde Etikler Beklenenler ve Etiğin Durumu”, Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi, 2, 56-69
- THOMPSON, L. L. (2003). The Social Psychology of Organizational Behavior. Great Britain: Psychology Press.
- TOPALOĞLU, I. G. (2010). İşgörenlerin Adalet Ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TUNCER, A. (1995). MEB Bilgisayar Eğitimi Ve Hizmetleri Genel Müdürlüğü Personelinin İş Doyumu Ve Örgüte Bağlılık Durumları. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- TUTAR, H., Tuzcuoğlu, F., Argun Ç. ve Akman E. (2009). “Dönüştürücü/Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Adanmışlık Üzerine Etkisi: Karşılaştırmalı Bir Çalışma” 1. Uluslararası Davraz Kongresi Isparta
- TÜRK DİL KURUMU SÖZLÜĞÜ, < <http://www.tdk.gov.tr/TR/SozBul.aspx>> adresinden 01 Mart 2013 tarihinde alınmıştır.
- UYGUÇ, N., Çımrın D. (2004). “DEÜ 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, ss. 91-99, İzmir.
- ÜNER, M. M. (2008). Genel İşletmecilik. Ankara: Detay Yayıncılık.
- VAROĞLU, D. (1993). Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- WASTI, S.A. (2002). “Affective and Continuance Commitment To The Organization: Test of An Integrated Model in The Turkish Context”, International Journal of Intercultural Relations, Vol. 26, pp. 525-550.
- WIENER, Y. (1982). “Commitment In Organizations: A Normative View”, Academy Of Management Review, Sayı: 7.
- YILDIRIM, F. (2007). “İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Cilt.62, No.1, s.253–278.
- YILDIRIM, T. (2009). “İlköğretim Okullarında Görevli Yöneticilerin Kişisel ve Örgütsel Değer Uyumunun Örgütsel Adanma ve Yabancılaşma Üzerine Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.

## 7. EKLER

Ek 1

### ANKET FORMU

Bu soru formu, “ Akademisyenlerin Adalet ve Etik Algılarının Örgütsel Adanmışlıklarına Etkisi ” ‘ni belirlemeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar sadece bilimsel bir araştırmanın veri tabanını oluşturmak için kullanılacaktır. Araştırmaya göstereceğiniz ilgi için şimdiden teşekkür ederim.

Öğr. Gör. Muhittin Fatih DEMİRHAN  
Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

1- Cinsiyetiniz					
<input type="checkbox"/> Erkek	<input type="checkbox"/> Kadın				
2- Yaşınız					
<input type="checkbox"/> 29 ve daha az	<input type="checkbox"/> 30-34	<input type="checkbox"/> 35-39	<input type="checkbox"/> 40-44	<input type="checkbox"/> 45-50	<input type="checkbox"/> 50 ve üzeri
3- Medeni Durumunuz					
<input type="checkbox"/> Evli	<input type="checkbox"/> Bekâr				
4- Akademik Unvanınız					
<input type="checkbox"/> Öğr.	<input type="checkbox"/> Okutman	<input type="checkbox"/> Arş. Gör.	<input type="checkbox"/> Yrd. Doç.	<input type="checkbox"/> Doç. Dr.	<input type="checkbox"/> Prof. Dr.
5- Kurumda Çalışma Süreniz					
<input type="checkbox"/> 3 yıl ve daha az	<input type="checkbox"/> 4-6 yıl	<input type="checkbox"/> 7-9 yıl	<input type="checkbox"/> 10-12 yıl	<input type="checkbox"/> 13-15 yıl	<input type="checkbox"/> 16 yıl ve üzeri
6- Görev Yaptığınız Birim					
<input type="checkbox"/> Fakülte	<input type="checkbox"/> Enstitü	<input type="checkbox"/> Yüksekokul	<input type="checkbox"/> MYO	<input type="checkbox"/> Rektörlük	
7- Herhangi bir akademik birimde idari görev yaptınız mı? / yapıyor musunuz? Süresi?					
<input type="checkbox"/> Hayır	<input type="checkbox"/> Evet	<input type="checkbox"/> 1 yıl ve daha	<input type="checkbox"/> 2-4 yıl	<input type="checkbox"/> 5-7 yıl	<input type="checkbox"/> 8 yıl ve üzeri

AŞAĞIDAKİ İFADELERE CEVAP VERİRKEN ÇALIŞTIĞINIZ KURUMU, BİRİMİ VE YÖNETİCİLERİNİZİ DÜŞÜNEREK İŞARETLEME YAPINIZ		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
	<b>ADALET ÖLÇEĞİ İLE İLGİLİ İFADELER</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1</b>	Okulumda (fakülte/yüksekokul/MYO) çalışma programım adildir.					
<b>2</b>	İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım					
<b>3</b>	İş yükümün adil olduğu kanısındayım.					
<b>4</b>	Bir bütün olarak değerlendirildiğinde çalıştığım kurumdan elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.					
<b>5</b>	İşe ilişkin kararlar yöneticilerce tarafsız bir şekilde alınmaktadır					

6	Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.						
7	Yöneticiler işle ilgili kararlar almadan önce bütün akademik Personelin görüşlerini alırlar.						
8	Yöneticileri işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar						
9	Yöneticiler alınan kararları akademik personele açıklar ve İstenildiğinde ek bilgilerde verirler						
10	İşle ilgili bütün kararlar bunlardan etkilenen tüm Akademik personele ayırım gözetmeksizin uygulanır.						
11	Akademik personel, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı Açıklayabilirler yada bu kararların üst makamlarca yeniden Görüşülmesini isteyebilirler.						
12	İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.						
13	İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler.						
14	İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerim kişisel ihtiyaç ve beklentilerime karşı duyarlıdırlar.						
15	İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidir.						
16	İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerim bir akademik personel olarak haklarımı gözetirler.						
17	Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle Tartışır.						
18	Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.						
19	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.						
20	Yöneticilerim işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.						
<b>ETİK ÖLÇEĞİ İLE İLGİLİ İFADELER</b>							
21	Akademik personelin söyledikleri her zaman yöneticilerce dinlenir.						
22	Etik standartlara uymayan akademik personel hakkında gerekli işlemler yapılır.						
23	Akademik personelle etik kurallar içerisinde iletişim kurulur.						
24	Akademik personelin ilgi ve beklentilerine karşı her zaman duyarlılık gösterilir.						
25	Alınan tüm kararlarda dürüstlük ve dengelilik esastır.						
26	Akademik personel ile iş etiği ve iş değerlerine ilişkin tartışmalar yapılır.						
27	Bir işin etik kurallara göre nasıl yapılacağı anlatılır ve gösterilir.						

28	Sadece sonuçlar değil, sonuçların nasıl elde edildiği de sorgulanır.						
29	İşe ilişkin kararlar verilirken neyin yanlış olduğunun yanı sıra neyin doğru olduğu da yargılanır.						
30	Yöneticilerimiz güvenilirdir.						
<b>ADANMIŞLIK ÖLÇEĞİ İLE İLGİLİ İFADELER</b>							
31	Yaptığım iş, okuttuğum öğrenciler, çalışan meslektaşlarım bu okuldakilere çok benzese de başka bir okulda çalıştığımı hayal edemiyorum.						
32	Sonsuza kadar bu okul için çalışabilirim.						
33	Okulumdan ayrılıp başka görev alma beklentisi aklımın ucundan bile geçmez.						
34	Çok uzun yıllar bu okulda çalışsam da hala bundan memnuniyet duyacağımdan ve sıkılmayacağımdan eminim.						
35	Çalışabilecek daha huzurlu bir okul düşünemiyorum.						
36	Bu okuldan ayrılmamak için pek çok kişinin katlanmayacağı Eziyetlere katlanmaya razı olurum.						
37	Benim için en mutlu olabileceğim okul burası.						
38	Benim için çalışılabilecek en huzurlu okul burası.						
39	Benim değerlerim ve bu kurumun değerleri büyük bir uyuşum gösteriyor.						
40	Beni en tatmin edici okul burası						
41	Ben bu okula çok şey borçluyum.						
42	Arkadaşlarıma çalıştığım okuldan bahsederken çalışılacak mükemmel bir ortam olarak bahsetmekten kendimi alamıyorum.						