

**T.C.
GİRESUN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, ÖRGÜTSEL ADALET VE YAŞAM DOYUMU
ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ: BİR UYGULAMA**

**(EXAMINING THE RELATIONSHIPS AMONG ORGANIZATIONAL
COMMITMENT, ORGANIZATIONAL JUSTICE AND LIFE
SATISFACTION: AN APPLICATION)**

Yüksek Lisans Tezi

Caner KORKMAZ

**Tez Danışmanı
Doç. Dr. Gülşah KARAVARDAR**

GİRESUN-2017

JÜRİ ÜYELERİ ONAY SAYFASI

Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarihli toplantısında oluşturulan jüri, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Caner KORKMAZ'ın "Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Adalet ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Bir Uygulama" başlıklı tezini incelemiş olup aday ... tarihinde, saat ... da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Aday çalışma, sınav sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Sınav Jürisi	Unvanı, Adı Soyadı	İmzası
Üye (Başkan)		
Üye		
Üye		
Üye		
Üye		

ONAY

...../...../201..

Doç. Dr. Güven ÖZDEM

Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Adalet ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Bir Uygulama” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.../.../...

Caner KORKMAZ



ÖNSÖZ

Hem akademik yönüyle, hem de hayata bakış açısıyla bana örnek olan; daima bana güvenen ve zamanını bana ayırmaktan hiçbir zaman geri durmayan sayın hocam Doç. Dr. Gülşah Karavardar'a en içten teşekkürlerimi sunarım. Yine lisans eğitimimde tanıdığım, bilgi ve tecrübelerinden istifade ettiğim sayın hocam Yrd. Doç. Dr. Alper Karavardar'a teşekkür ederim.

Tez çalışmamı tamamlama sürecinde bana hep destek olan ve hep yanımda olan sevgili babama, anneme, kardeşime ve tüm arkadaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.



ÖZET

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, ÖRGÜTSEL ADALET VE YAŞAM DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ: BİR UYGULAMA

Caner KORKMAZ

Bu araştırmanın amacı örgütsel davranış literatüründe önemli bir yere sahip olan örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve yaşam doyumu arasındaki ilişkileri incelemektir. Ayrıca çalışmada örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve yaşam doyumu boyutlarının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği de araştırılmıştır. Araştırma, Giresun Belediyesinde gerçekleştirilmiş ve araştırma kapsamında 122 işgörene ulaşılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak, 4 bölümden oluşan anket formu kullanılmıştır. Anketin birinci bölümünde kişisel bilgi formu, ikinci bölümünde örgütsel bağlılık ölçeği, üçüncü bölümünde örgütsel adalet ölçeği ve son bölümünde ise yaşam doyumu ölçeği bulunmaktadır. Anket formu ile elde edilen veriler SPSS 17.0 istatistik paket programında analiz edilmiş ve elde edilen bulgular sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Davranış, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Adalet, Yaşam Doyumu, İşgören

ABSTRACT

EXAMINING THE RELATIONSHIPS AMONG ORGANIZATIONAL COMMITMENT, ORGANIZATIONAL JUSTICE AND LIFE SATISFACTION: AN APPLICATION

Caner KORKMAZ

The aim of this study is to examine the relationship among organizational commitment, organizational justice and life satisfaction which have key positions in the organizational behaviour literature. Also whether the dimensions of organizational commitment, organizational justice and life satisfaction differs according to demographic features has been searched in the study. The study has been carried out in Giresun Municipality and has been reached to 122 employees. The questionnaire form comprised of four part has used in study as a data collection tool. There is a personal information form in the first part of the questionnaire form, a organizational commitment scale in the second part, a organizational justice scale in the third part and a life satisfaction scale in the final part. Datas gathered with the questionnaire form has been analysed in SPSS 17.0 istatistic packet programme and the finding gathered has been submitted.

Key Words: Organizational Behaviour, Organizational Commitment, Organizational Justice, Life Satisfaction, Employee

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	I
ÖZET.....	II
ABSTRACT	III
İÇİNDEKİLER	IV
KISALTMALAR LİSTESİ.....	VII
TABLOLAR LİSTESİ.....	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	X
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	3
1.1. Örgüt ve Bağlılık Kavramları.....	3
1.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı	4
1.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi	6
1.4. Örgütsel Bağlılığın Tarihsel Gelişimi	8
1.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	11
1.6. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	12
1.6.1. Tutumsal Bağlılık	12
1.6.1.1. Kanter'in Yaklaşımı.....	13
1.6.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı	14
1.6.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı	15
1.6.1.4. Penley ve Gloud'un Yaklaşımı	15
1.6.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı.....	16
1.6.2. Davranışsal Bağlılık.....	18
1.6.2.1. Becker'in Yaklaşımı	19
1.6.2.2. Salancik'in Yaklaşımı	20
1.6.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı	20
1.7. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	21
1.7.1. Düşük Dereceli Bağlılık	22

1.7.2. Orta Dereceli Bağlılık.....	22
1.7.3. Yüksek Dereceli Bağlılık.....	23

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜTSEL ADALET.....	25
2.1. Adalet Kavramı	25
2.2. Örgütsel Adalet Kavramı.....	26
2.3. Örgütsel Adaletin Önemi.....	28
2.4. Örgütsel İle İlgili Teoriler	30
2.5. Örgütsel Adaletin Boyutları	32
2.5.1. Dağıtım Adaleti	33
2.5.2. İşlem (Süreç) Adaleti.....	34
2.5.3. Etkileşim Adaleti	36
2.6. Örgütsel Adalet Algısını Etkileyen Faktörler.....	38
2.6.1. Örgütsel Sonuçlar	39
2.6.2. Örgütsel Uygulamalar.....	39
2.6.3. Algılayanın Özellikleri	40

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YAŞAM DOYUMU.....	42
3.1. Öznel İyi Olma Kavramı	42
3.2. Yaşam Doyumu Kavramı	45
3.3. Yaşam Doyumunun Önemi	50
3.4. Yaşam Doyumu Kuramları	51
3.4.1. Erec (Telic) Kuramı	51
3.4.2. Etkinlik Kuramı	52
3.4.3. Tavandan-Tabana ve Tabandan-Tavana Kuramları	53
3.4.4. Yargı Kuramları.....	53
3.4.5. İlişkilendirici (Bağ) Kuramlar	54
3.5. Yaşam Doyumunu Etkileyen Faktörler	54

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, ÖRGÜTSEL ADALET VE YAŞAM DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ: BİR UYGULAMA.....	58
4.1. Araştırmanın Amacı	58
4.2. Araştırmanın Önemi	58
4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	59
4.4. Araştırmanın Varsayımları	59
4.5. Araştırmanın Modeli	59
4.6. Araştırmanın Hipotezleri	60
4.7. Araştırmanın Yöntemi	62
4.7.1. Evren ve Örneklem	62
4.7.2. Veri Toplama Araçları	62
4.7.3. Verilerin Analizi	64
4.8. Araştırmadan Elde Edilen Bulgular	64
4.8.1. Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	64
4.8.2. Normallik Analizi Sonuçları.....	65
4.8.3. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	66
4.8.4. Hipotezlerin Sınanması.....	67
SONUÇ.....	82
KAYNAKÇA	86
EKLER.....	106

KISALTMALAR LİSTESİ

akt.: Aktaran

ed.: Editör

SPSS: Statistical Packages for the Social Sciences

ss.: Sayfa Sayısı

TDK: Türk Dil Kurumu

TUİK: Türkiye İstatistik Kurumu

vb.: Ve Benzeri

vd.: Ve Diğerleri

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Örgütsel Bağlılığın Tarihsel Gelişimi.....	8
Tablo 2: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	11
Tablo 3: Örgütsel Adalet Teorilerine İlişkin Örnek Sorular	32
Tablo 4: Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	65
Tablo 5: Verilere İlişkin Normallik Dağılımı Sonuçları	66
Tablo 6: Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Dağılımı	67
Tablo 7: Dağıtım Adaleti İle Duygusal Bağlılık İlişkisi	68
Tablo 8: Dağıtım Adaleti İle Devam Bağlılığı İlişkisi.....	68
Tablo 9: Dağıtım Adaleti İle Normatif Bağlılık İlişkisi.....	69
Tablo 10: İşlem Adaleti İle Duygusal Bağlılık İlişkisi	69
Tablo 11: İşlem Adaleti İle Devam Bağlılığı İlişkisi	69
Tablo 12: İşlem Adaleti İle Normatif Bağlılık İlişkisi	70
Tablo 13: Etkileşim Adaleti İle Duygusal Bağlılık İlişkisi.....	70
Tablo 14: Etkileşim Adaleti İle Devam Bağlılığı İlişkisi.....	71
Tablo 15: Etkileşim Adaleti İle Normatif Bağlılık İlişkisi.....	71
Tablo 16: Dağıtım Adaleti İle Yaşam Doyumu İlişkisi	71
Tablo 17: İşlem Adaleti İle Yaşam Doyumu İlişkisi	72
Tablo 18: Etkileşim Adaleti İle Yaşam Doyumu İlişkisi	72
Tablo 19: Duygusal Bağlılık İle Yaşam Doyumu İlişkisi	73
Tablo 20: Devam Bağlılığı İle Yaşam Doyumu İlişkisi.....	73
Tablo 21: Normatif Bağlılık İle Yaşam Doyumu İlişkisi.....	74
Tablo 22: Örgütsel Adalet Boyutlarının Düzeylerinin Cinsiyete Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik T-Testi Sonuçları.....	74
Tablo 23: Örgütsel Adalet Boyutlarının Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik T-Testi Sonuçları.....	75

Tablo 24: Örgütsel Adalet Boyutlarının Düzeylerinin Yaşa Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Anova Testi Sonuçları.....	75
Tablo 25: Örgütsel Adalet Boyutlarının Düzeylerinin Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Anova Testi Sonuçları	76
Tablo 26: Dağıtım Adaleti Boyutunun Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Tukey Testi Sonucu	76
Tablo 27: Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Düzeylerinin Cinsiyete Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik T-Testi Sonuçları.....	77
Tablo 28: Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik T-Testi Sonuçları.....	77
Tablo 29: Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Düzeylerinin Yaşa Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Anova Testi Sonuçları.....	78
Tablo 30: Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Düzeylerinin Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Anova Testi Sonuçları	79
Tablo 31: Yaşam Doyumu Düzeyinin Cinsiyete Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik T-Testi Sonucu	79
Tablo 32: Yaşam Doyumu Düzeyinin Medeni Duruma Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik T-Testi Sonucu	80
Tablo 33: Yaşam Doyumu Düzeyinin Yaşa Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Anova Testi Sonucu.....	80
Tablo 34: Yaşam Doyumu Düzeyinin Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Anova Testi Sonucu	80
Tablo 35: Hipotez Testi Sonuçları	81

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	12
Şekil 2: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli	17
Şekil 3: Yan Bahis (Side Bet) Yaklaşımının Unsurları	19
Şekil 4: Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	21
Şekil 5: Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi	24
Şekil 6: Örgütsel Adaletin Boyutları	32
Şekil 7: Örgütlerde Adalet	38
Şekil 8: Öznel İyi Olmanın Yapısal Bileşenleri	44
Şekil 9: Yaşam Doyumunun İnsan Gelişimi Perspektifi (Maslow Teorisi Bağlamında)	48
Şekil 10: Araştırma Modeli	60

GİRİŞ

Değişim, küreselleşme, bilgi teknolojisindeki ilerlemeler ve buna bağlı olarak rekabet kavramının şekil değiştirmesiyle birlikte, yönetim ve insan faktörleri örgütler için farklı boyutlar kazanmıştır. Bilginin ve bilgiye sahip insanın önem kazandığı çağımızda, örgütlerin sahip olduğu en önemli değer insan sermayesi olduğu kabul edilmektedir (Özdemir ve Yaylı, 2014: 49). Bu nedenle örgütler bir taraftan başarılı işgörenleri elde tutmaya çabalarlarken diğer taraftan da bilgi, beceri ve deneyim sahibi bireyleri istihdam etme konusunda birbirleriyle yarışır duruma gelmiştir. Dolayısıyla işgörenin işinden duyduğu haz, işe karşı geliştirdiği tutumlar hem işgörenler hem de örgüt geleceği için büyük önem taşımaktadır (Doğan, 2005: 301-302). Bu noktada, temel amacı işgörenlerin davranışlarını anlamak ve buradan ulaşılan veriler aracılığıyla onların çalışma şartlarını iyileştirmek, örgütün verimlilik ve etkinliğini artırmak olan örgütsel davranış disiplini önem kazanmaktadır (Güney, 2015: 30).

Günümüzde nitelikli işgörenin örgütten ayrılmasının en büyük nedenlerinden biri de, örgüt ve yöneticilerinin mevcut işgöreni örgüte bağlamadaki başarısızlığıdır. İşgörenin çalıştığı kuruma karşı hissettiği bağın derecesini ifade eden örgütsel bağlılığın, örgütsel performansı olumlu yönde etkilediği, bu kapsamda, işe geç gelme, devamsızlık gibi arzu edilmeyen sonuçları azalttığı, tüm bunlara ek olarak ürün veya hizmet kalitesine de olumlu katkılar sağladığı ileri sürülmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 38).

Literatürde önemini koruyan ve işgören davranışı üzerinde etkili olan diğer bir örgütsel davranış konusu da örgütsel adalettir. Çünkü örgüt içinde işgörenler sadece ürettikleri mal ve hizmetin karşılığına odaklanmazlar ve kendilerini, diğer işgörenlerle kıyaslarlar. Kıyaslama sonucunda bir adaletsizlik hissi yaşarlarsa, bu durum işgörenin iş tatminini, örgütsel bağlılık düzeyini ve çalışma performansını olumsuz yönde etkileyecektir. Bunun yanı sıra işgörenlerin adalet algılarının oluşmasında yönetici-işgören arasındaki etkileşim süreci ve dağıtımına ilişkin uygulanan süreçler de önem taşımaktadır (Akduman vd., 2014: 1-2).

Her birey yaşamının istekleri ve beklentileri doğrultusunda sürmesini ister. Bu bağlamda, bireylerin yaşama yönelik genel bir tutumunu içeren ve yaşamı hakkındaki duygusal tepkisini kapsayan yaşam doyumu, yüzyıllardır hem sosyal

psikoloji hem de endüstriyel ve organizasyonel psikolojinin ilgisini çeken bir konu olmuştur (Doğan ve Şahin, 2015: 131).

Tüm bunlar değerlendirildiğinde, işgörenlerin örgüte yönelik olumlu tutum ve davranışlar sergilmesinde, örgütsel etkililik ve verimliliğin artmasında yukarıda söz edilen örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve yaşam doyumu kavramları büyük önem taşımaktadır. Bu bilgiler ışığında bu çalışmanın amacı örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve yaşam doyumu arasındaki ilişkilerin ortaya koyulmasıdır. Bu noktadan hareketle birinci bölümde örgütsel bağlılığa, ikinci bölümde örgütsel adalet ve üçüncü bölümde ise yaşam doyumuna ilişkin kavramsal çerçeve sunulmuştur. Daha sonra ise bu üç kavram arasındaki ilişkileri belirlemek üzere gerçekleştirilen araştırmaya ve araştırma sonucunda elde edilen bulgulara yönelik bilgilere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bu bölümde örgütsel davranış literatüründe önemli bir yere sahip olan örgütsel bağlılık kavramı ayrıntılı olarak incelenecektir.

1.1. Örgüt ve Bağlılık Kavramları

İnsanlar, tek başına gerçekleştiremeyeceği beslenme, barınma, korunma, ulaşım ve eğitim gibi çeşitli ihtiyaçlara sahiptir ve bu ihtiyaçların karşılanması, grup ya da toplum hizmetine sunulması kişilerarası işbirliğini gerekli kılmaktadır. Bu tür iş birliği gerektiren etkinlikleri gerçekleştirebilmenin yolu da sosyal bir sistem olan örgüt kurmaktan geçer (Atıgan, 2004: 1; Giddens, 2008: 683; Güney, 2015: 29). Yönetim literatürü incelendiğinde örgüt, “iki veya daha fazla insanın belirli amaçlara ulaşmak için bilinçli olarak oluşturup görev paylaşımı yaptıkları toplumsal varlıklar” olarak tanımlanır (Kaya, 2008: 122). Daha geniş bir tanımlamayla örgüt, “belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin çabalarının eşgüdümlediği bir yönetim işlevi; amaç, insan, teknoloji boyutlarının etkileştiği bir sistem; çalışanlarının kişiliğine yön veren ve kendine özgü bir kültürü olan; işleri, mevkileri, çalışanları ve aralarındaki yetki ve iletişim ilişkilerini gösteren bir yapıdır” (Güçlü, 2003: 147). Tanımlarda belirtildiği üzere örgütler belirli amaçları gerçekleştirmek için kurulurlar. Bu amaçlar arasında; politik, ekonomik, ticari ve kamu hizmetine destek sağlama amacı ile özel amaçlar yer alabilir (Ülgen ve Mizre, 2014: 22).

Yüksek derece bir duyguyu ifade eden bağlılık ise, toplum duygusunun varolduğu her alanda karşımıza çıkar. Bu açıdan bağlılık, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım şeklidir. Kölenin efendisine, memurun görevine, askerin yurduna karşı olan sadık olma durumunu ifade eder. Başka bir ifadeyle bir bireye, bir düşünceye, bir organizasyona veya belli bir olguya karşı duyduğumuz sadakatin yanında yerine getirmek zorunda olduğumuz birtakım yükümlülükleri de içerir (Ergun, 1975: 98-99). Genel olarak bağlılık kavramı, davranışlara yön veren dengeleyici ya da zorlayıcı bir güç olarak tanımlanabilir (Meyer ve Herscovitch, 2001: 301). Psikolojik bir kavramı ifade eden bağlılık, örgütsel davranış ve örgüt süreçlerinde belirleyici bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bağlılığın örgütlerde uygulanabilirliği ise örgütsel bağlılık kavramının doğmasını sağlamıştır (Koç, 2009:

201-202). Örgütsel açıdan değerlendirildiğinde bağlılığın özünde yer alan “aidiyet duygusu”, örgüt ile işgören arasında bir bağ oluşturarak örgüt bünyesindeki bireylerin ortak değer, amaç ve kültür etrafında birleşmesine katkıda bulunmaktadır (Sığı, 2007: 263).

1.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı

1970’li yıllardan itibaren literatürde önemli bir yere sahip olan örgütsel bağlılık kavramı, ilk kez 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmış ve zaman içerisinde Porter, Modway, Steers, Allen, Meyer, Becker, Etzioni gibi birçok araştırmacı tarafından geliştirilmiştir (Gül, 2002: 37; Demirtaş, 2010: 183). Literatür incelendiğinde, örgütsel bağlılık bugün de en fazla araştırma yapılan konulardan biri olarak önemini korumaktadır. Bunun temel nedeni örgütsel bağlılığın işgücü devri, devamsızlık, iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini gibi farklı örgütsel faktörler üzerinde etkili olmasıdır (Gürbüz, 2006: 58). Ayrıca örgüte bağlılık duyan çalışanlar örgütün bir üyesi olmaktan gurur duymakta, örgütü için büyük çabalar sarf etmekte ve örgütle daha kolay bütünleşmektedirler (Doğan ve Demiral, 2009: 48).

Literatür incelendiğinde, örgütsel bağlılığın tanımı hakkında fikir birliğine varılamadığı ve birçok farklı tanımın yer aldığı görülmüştür (Güney, 2015: 277). Bunun temel sebebi konu üzerine çalışan farklı disiplinlerden araştırmacıların, örgütsel bağlılık kavramına kendi disipliniyle ilgili anlamlar yükleyerek kendilerince anlamlaştırmalarıdır (Bakan, 2011: 7). Örgütsel bağlılığa ilişkin literatürde yer alan tanımlardan bazıları şunlardır;

- Bağlılık, örgütsel çıkarları karşılayacak biçimde davranmak için içselleştirilmiş normatif baskılar bütünüdür (Weiner, 1982: 418).
- Örgütsel bağlılık, bireysel istek, amaç ve değerlere katkıda bulunarak onların gerçekleşmesine aracılık eden, örgüt amaçlarına sadakatle hizmet etmeyi, örgüt lehine özverili davranmayı, kendini örgüte adamayı gerekli kılan duygu ve tutumlardır (Eren, 2015: 555).
- İşgörenlerin, işyerine ilişkin psikolojik olarak bağlanmasıdır (Becker vd., 1996: 464).

- Bir örgütün, çoklu öğelerinin amaçları ile özdeşleşme sürecidir. Bu çoklu öğeler üst yönetimi, müşterileri, sendikaları ve genel olarak toplumu da kapsar (Reichers, 1985: 465).
- Kişinin kimliğini örgüte bağlayan, örgüte karşı sergilenen tutum ve yönelimlerdir (Sheldon, 1971: 143).
- İşgörenlerin örgüt için duydukları kuvvetli bir bağ nedeniyle örgütte kalma istekleri, örgüte yönelik sadakat duygusu ve bu duygunun da etkisiyle örgütünün başarılı olması için gereken her türlü özveride bulunmayı göze almasıdır (İraz ve Akgün, 2011: 227).
- Örgütün bakış açısı ve özelliklerinin, birey tarafından içselleştirmesi ve benimsemesidir (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493).

Mowday arkadaşları (1982: 27)'na göre ise örgütsel bağlılığı tanımlayan üç faktör şu şekildedir:

- Örgütün amaç ve değerlerini kabullenme ve onlara karşı güçlü bir inanç duyma,
- Örgüt adına dikkate değer bir çaba harcama isteği ve
- Örgüt üyeliğini sürdürmeye yönelik güçlü bir arzu.

Örgütsel bağlılık, çalışanların sadece isteneni yapması olan “uyma” davranışından ayrılır. Uyma davranışında “böyle yap dedikleri için yapmak zorundayım” düşüncesi yer alır. Örgütsel bağlılık davranışı ise örgütü yürekten benimseme, onun amaçlarına, kurallarına, kültürüne saygı göstermeyi ve onu desteklemeyi içerir (Eren, 2015: 555). Bir işin, bağlılığını etkileyen en önemli özellik, o işin başka bir işe vesile olabilmesidir. Bu nedenle bir işin işe yararlılığının açık olması işgörenin sorumluluk duygusunu artırırken ve olumlu etkiler sağlarken, “bu işi para için yapıyorum” düşüncesi ise bağlılığı engeller (Çetin, 2004a: 106-107). Bu açıdan örgütsel bağlılık, basit bir inanış ve bağlılıktan daha fazlasını içinde barındırır (Doğan ve Kılıç, 2007: 39).

Martin ve Nicholls (1987) ise örgütsel bağlılığı “işyerindeyken yapılabileceğin en iyisini yapmak” olarak tanımlamışlar ve örgütsel bağlılığın şu faaliyetleri içerdiğini vurgulamışlardır (Akt. Bakan, 2011: 41- 42):

- Bireyin bütün zamanı yararlı ve yaratıcı olarak kullanması,

- Detayların göz ardı edilmemesi,
- Ekstra çaba gösterilmesi,
- İşlerin ilk defasında en doğru şekilde yapılması,
- Değişimin kabullenilmesi,
- Yeni şeylerin denenmesine açık ve gönüllü olunması,
- Öneriler geliştirilmesi,
- Diğerleriyle işbirliğine girilmesi,
- Bireyin kendi yetenek ve kabiliyetlerini geliştirmesi,
- Güven unsurunun suçlanılmaması ve kötüye kullanılmaması,
- Bireyin kendi yeteneklerinden gurur duyması,
- Sürekli gelişmenin arzulanması,
- Yapılan işten memnun olunması,
- Her nerede gereksinim duyulursa gönüllü yardımda bulunulması.

Tanımlarda da vurgulandığı üzere örgüt-çalışan uyumuna bağlı olarak ortaya çıkan örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgüt amaçlarını kolayca benimsemesinde, örgütte kalma istediğini sürdürmesinde, örgüt içinde yaratıcı ve yenilikçi bir tavır sergilemesinde önemli rol oynar. Bireyin değer ve inançları ile örgütsel değer ve inançlar arasındaki uyum arttıkça da örgüte olan bağlılık düzeyi artar (Demirel, 2009a: 116; Durna ve Eren, 2005: 210).

1.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Günümüzde, ekonomik ve ticari anlamda ülkesel sınırların ortadan kalkması, rekabetin şiddetlenmesi ve dünyanın giderek küçülmesi nedeniyle çalışanların iş ve örgütlerindeki davranışları önemli bir konu haline gelmiştir (Gül, 2002: 37). Örgütlerin varlıklarını devam ettirmeleri, örgütün en önemli unsuru olan insan kaynağına bağlıdır. Bir işlemin, rekabet gücünü arttıran, varlığını güçlü ve sürekli kılan, yine o işletmenin çalışanının niteliğidir. Bu nedenle nitelikli çalışanın örgütte kalması, örgüte bağlı olması ve örgütün amaçlarını benimsemesi işletmelerin başarısı için oldukça önemlidir (Naktiyok ve Polat, 2016: 2). 1950'lerin "çalıştığın işletmeye sadık olursan, işletmen de sana sadık olacaktır" anlayışından kopma ve hızla artan işgücü devrinin bir sonucu olarak işletmelerin devamsızlık, örgütsel bağlılık ve insan kaynağı gibi konulara olan ilgisi de artırmıştır (Güney, 2007: 234). Bu açıdan

örgütsel bağlılık, örgütsel psikoloji içerisinde örgütlerin ömrünü belirleyen önemli unsurlardan biri olarak görülmektedir (Usta, 2013: 91).

Her örgüt, amaçlarına etkili bir şekilde ulaşabilmek için üyelerinin desteğini ve katılımını ister. İşgörenin örgüte uyum sağlaması etkinlik ve verimliliğin önemli bir unsurudur (Köse vd., 2001: 222). İşgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olmasının, örgütsel performansı pozitif yönde etkilediği, bu çerçevede, örgütsel bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi olumsuz sonuçları azaltarak ürün veya hizmet kalitesine olumlu katkılar yaptığı ileri sürülmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 38). İnsan kaynağının rekabet gücünü algılayamayan örgütlerde ise, bireyler kendini güçsüz hissetmeye başlar, özgüvenleri azalır, iş tatmini ve iş performansı azalır. Buna bağlı olarak da işten ayrılmaya yönelik duygu, düşünce ve tutumlar artar (Bakan, 2011: 40; Eren, 2015: 556). Bu açıdan bireyin örgüte katılımında etkili olan örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgütsel amaçlar ve değerlerle özdeşleşmesi konusunda önemli bir yere sahiptir (Kılıç ve Öztürk, 2010: 983). Örgütü ile özleşen işgörenlerin, örgütün yararlarını kendi yararlarından önde görerek daha çok çalışması ise verimlilik açısından önem taşımaktadır (Yalçın ve İplik, 2007: 485). Ayrıca bir işgören açısından bir örgüte üye olmak ve onun değerlerini benimsemek, içsel tatmin, aile ve arkadaş ortamı sağlama gibi psikolojik ödülleri de sunar. İşgören kendini örgüte adadığı miktarda ekonomik ve psikolojik ödülleri almayı sürdürerek örgüte maddi ve manevi anlamda daha çok bağlanır (Güney, 2007: 234).

Günümüzde örgütsel bağlılığın giderek önem kazanmasının nedenleri şu şekilde sıralanabilir (Özsoy, 2004 akt. Bayram, 2005: 126-127);

- Örgüte duyulan bağlılığın çalışma davranışı ile ilişkisi,
- Örgüte duyulan bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla kanıtlanması,
- Örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerin, düşük olanlara göre daha iyi performans sergilemeleri
- Örgütsel bağlılığın, örgütsel etkililiğin olumlu bir göstergesi olması ve
- Örgütsel bağlılığın, fedakârlık ve dürüstlük gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir.

Sonuç olarak yukarıda da ifade edildiği gibi insan gücünü sıradan bir üretim faktörü düşünen ve rekabet üstünlüğü arayışında insana yer vermeyen geleneksel görüşün aksine, günümüzde birçok firma insan faktörünün önemini farkına varmıştır. Bu çerçevede insan, diğer üretim faktörlerini yöneten, yeni fikir geliştiren, yenilikçi ve rekabet sağlayıcı bir güç olarak görülmektedir. Dolayısıyla bu derece önemli bir faktör olan insanın, örgüte bağımlı kılınması önemli bir konudur (Bakan, 2011: 40-41).

1.4. Örgütsel Bağlılığın Tarihsel Gelişimi

Örgütsel bağlılığa ilişkin olarak 1956'da Whyte, ilk kez örgüte fazla bağımlı kişiyi tanımlamış ve bağımlılığın örgüt için zararlarını açıklamıştır. Bunun ardından 1958'de March ve Simon ile Morris ve Sherman'ın örgüte bağlılığın değişimsel modelini konu alan çalışmaları, Gouldner'in 1960'da örgüte bağlılığın güçlendirilmesine yönelik önerileri içeren çalışması ve 1961 yılında Etzioni'nin ilk kez bağlılığı sınıflandırması ile örgütsel bağlılığın temelleri atılmıştır (Demirtaş, 2010: 183). Daha sonraki yıllarda gerçekleştirilen çalışmalarla birlikte, örgütsel bağlılığa ilişkin önemli gelişmeler literatüre kazandırılmıştır. Bu gelişmelerden bazıları kronolojik sıraya göre Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1: Örgütsel Bağlılığın Tarihsel Gelişimi

YIL	ARAŞTIRMACI	ARAŞTIRILAN KONU
1964	Katz	Başarılı bir örgüt için örgüte bağlılığın önemini ifade etmiştir.
1966	Grusky	Eğitim, cinsiyet ve bağlılık ilişkilerini incelemiştir
1966	Grusky	Ödüllendirme ve beklentilerin çalışanların bağlılıkları üzerindeki etkisini incelemiştir.
1970	Patchen	Örgütle özdeşleşme kelimesini örgüte bağlılığı açıklamak için kullanmıştır.
1970	Patchen	Örgüte karşı grup tutumlarının örgüt bağlılığı ile ilgili olduğunu belirtmiştir. Aynı sonucu örgüte bağlılık ve güven değişkenleri için de incelemiştir.
1970	Schein	Örgüte bağlılığının, örgütsel verimliliğin önemli göstergelerinden birisi olduğunu belirtmişlerdir.
1971	Lee	Olumlu ast-üst ilişkisinin örgüte bağlılığı artırdığını ifade etmiştir.
1971	Sheldon	Hedef ve değer bütünlüğünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelemiştir.
1972	Herbiniak ve Alutto	Değişimsel bağlılık modelini adapte etmişler ve cinsiyet ve bağlılık ilişkisi üzerinde çalışmışlardır.
1972	Hall ve Shnyder	Göreve bağlı olan değişim ve sorumluluğun örgüte bağlılığı artırdığını belirtmişlerdir.

1974	Buchanan	Örgüte bağlılığın tutumsal modelini adapte etmişlerdir. Ayrıca, kişinin örgüt içinde çalıştığı yıllar boyunca sahip olduğu iş deneyimlerinin doğası ve kalitesinin örgüte bağlılığı belirlemede önemli bir etken olduğunu aktarmışlardır.
1974	Mowday vd.	Performans ve bağlılık ilişkisini incelemişlerdir.
1974	Herbiniak	Yaş, kıdem ve örgüt bağlılığı ilişkilerini incelemişlerdir.
1977	Steers	Örgüt bağlılığı üzerine bir model geliştirmiştir. Ayrıca, örgüte bağlı olan işgörenlerin, örgüte kalıcı ve güvenli bir iş gücü sağladıklarını belirtmiştir.
1977	Salancik	Rol belirsizliğinin, sorumluluğu ve dolayısı ile örgüte bağlılığı düşürdüğünü ifade etmiştir. Ayrıca, örgütün değerleri hakkında işgörene bilgi verilmesinin örgütsel bağlılığı artırdığını belirtmiştir.
1978	Salancik ve Pfeffer	Örgütün çalışan üzerinde uyguladığı kontrolün örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu belirtmişlerdir.
1978	Kidron	Kişisel iş ahlakının örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu ifade etmiştir.
1978	Koch ve Steers	Görevin içeriği, geri bildirim, sorumluluk ve otonominin örgüte bağlılıkla ilişkisi olduğunu belirtmişlerdir.
1979	Bartol	Meslekte profesyonel olma ile örgüt bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmıştır.
1979	Gould	Örgütsel bütünleşme kelimesini örgütsel bağlılık anlamında kullanmıştır.
1980	O'Reilly ve Caldwell	Çalışmak için istekli olarak örgütü seçmenin örgüte bağlılığı belirlemede önemli olduğunu ifade etmişlerdir.
1980	Pfeffer ve Lawler	Kariyerin başlangıcındaki iş alternatiflerinin önemini belirtmişlerdir.
1981	Morris ve Sherman	Başarma ihtiyacı, başarma duygusu ve yüksek derecedeki ihtiyaçların, örgüte bağlılık üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Yaş ve kıdem örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelemişlerdir.
1981	Angle ve Perry	Yenilik ve yaratıcılık için yüksek derecede örgüte bağlılığın önemli olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca, yaş-kıdem ilişkisinin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini araştırmışlardır.
1981	Morris ve Sherman	Yaş ve kıdem bağlılık üzerindeki etkisini incelemişlerdir.
1983	Morrow	Bağlılığa ilişkin teorileri ve araştırmaları incelemiştir.
1983	Rusbult ve Farrell	Örgüt bağlılığının yetki modelini geliştirmişlerdir.
1984	Meyer ve Allen	Becker'ın Yan Bahis Kuramı'nı inceleyerek deneysel bir çalışma yapmışlardır.
1986	O'Reilly ve Chatman	Örgütsel bağlılığın tanımında, örgütün amaçlarının ve değerlerinin içselleştirilmesini vurgulamışlardır.
1987	Decotiis ve Summers	Psikolojik yaklaşım üzerine temellendirilen bağlılık modelini geliştirmişlerdir.
1990	Mathieu ve Zajac	Örgütsel bağlılık ve performans ilişkisini araştırmışlar ve örgütsel bağlılığa ilişkin meta analizi yapmışlardır.
1990	Allen ve Meyer	Normatif bağlılık fikrini daha fazla geliştirerek, bağlılığın normatif baskıların özümsemesinden meydana geldiğini belirtmişlerdir.
2001	Lee vd.	Güney Kore'de üçlü birleşenli örgütsel bağlılık modeline ilişkin uygulama yapmışlardır.

2003	Henkin ve Marchiori	Güçlendirme (Empowerment) ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir.
2003	Allen	Askeriyedeki örgütsel bağlılığı tespit etmeye yönelik bir araştırma yapmıştır.
2003	Cheng ve Stockdale	Çin, Kanada ve Güney Kore’de çalışan işgörenlerin, duygusal, rasyonel ve normatif bağlılıkları arasındaki farkları araştırmışlardır.
2004	De Coninck ve Stillwell	Örgütsel adalet, ücret tatmini, rol çatışması gibi unsurların örgütsel bağlılık ile ilişkisini incelemişlerdir.
2004	Powell ve Meyer	Becker’in yan bahis kuramı ile duygusal bağlılık, rasyonel bağlılık ve ahlaksal bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır.
2005	Griffin ve Hepburn	Becker’in yan bahis kuramının duygusal örgütsel bağlılık ve devam bağlılığı ile ilişkisini incelemişlerdir

Kaynak: (Kılıç, 2008: 58)

Tabloda yer alan gelişmelere ek olarak, örgütsel bağlılık literatüründe 2006 yılından günümüze önemli çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Bunlardan bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz; Erdheim vd. (2006: 959-970) çalışmalarında beş faktörlü kişilik modeli ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Brammer vd. (2007: 1701-1719) işletmelerin gerçekleştirmiş olduğu kurumsal sosyal sorumluluğun örgütsel bağlılığa katkısını incelemişlerdir. Glazer ve Kruse (2008: 329-344) çalışmalarında mesleki stres modellerinde örgütsel bağlılığın nasıl bir rolü olduğunu araştırmışlardır. Delgoshaei vd. (2009: 60-68) çalışmalarında örgütsel iklim ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Weng vd. (2010: 391-400) araştırmalarında kariyer geliştirme ve örgütsel bağlılık arasında nasıl bir ilişki olduğunu incelemişlerdir. Khalili (2011: 180-194) çalışmasında, duygusal zeka ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Joo vd., (2012: 564-582) çalışmalarında, temel benlik değerlendirmesi ve dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık üzerine olan etkilerini araştırmışlardır. Nafei ve Kaifi (2013: 131-147) çalışmalarında örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiye yer vermişlerdir. Obeidat vd. (2014: 9-26) çalışmalarında insan kaynakları yönetimi uygulamaları, örgütsel bağlılık ve bilgi yönetim süreci arasındaki ilişkileri yapısal eşitlik modeliyle açıklamaya çalışmışlardır. Dedahanov ve Rhee (2015: 1843-1857) güven, sessizlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceledikleri çalışmalarında sessizlik ve örgütsel bağlılık arasındaki negatif ilişkiye dikkat çekmişlerdir. Astakhova (2016: 956-963) ise çalışmasında algılanan kişi-yönetici uyumu ve kişi-örgüt uyumunun örgütsel bağlılık üzerine etkilerini incelemiştir.

1.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Literatürde örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlere ilişkin birçok değişkenin üzerinde durulmasına rağmen, bu faktörlerin hangisinin örgütsel bağlılığı daha çok etkilediğine ilişkin kesin bir karara varılamamaktadır. Bu açıdan örgütsel bağlılık örgüt türü, çalışanın içinde bulunduğu ortam, olay ve olguları algılama şekli gibi birçok faktörden etkilenebilmektedir (Boylu vd., 2007: 60). Bu faktörler Tablo 2’de yer verildiği üzere kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üç başlık altında toplanabilir.

Tablo 2: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel Faktörler	Kişisel Faktörler
<ul style="list-style-type: none">✓ Örgütsel adalet, güven, iş tatmini,✓ Karar alma sürecine katılım, işin içinde yer alma,✓ İş güvenliği, tanınma, yabancılaşma,✓ Ücret dışında sağlanan haklar,✓ İş saatleri, ödüller, rutinlik,✓ Personele gösterilen ilgi, personele tanınan fırsatlar,✓ Terfi olanakları ve kariyer geliştirme fırsatları,✓ İşin içeriği, iş kapsamı,✓ Katılımcı yönetim, grup bilinci, öğrenme fırsatı,✓ Yetkilendirme ve otonomi sistemleri,✓ Parasal ödüllendirme sistemleri,✓ Aşırı iş yükü, iş stresi,✓ Personel-yönetici arasındaki ilişkiler, örgütsel iklim, müşteri odaklı bir örgüt atmosferi, örgütün güvenilirlik düzeyi,✓ Örgüt büyüklüğü, formalleşme derecesi, kontrol derecesi, örgüt imajı,✓ Toplam kalite yönetimi uygulamaları,✓ Esnek çalışma saatleri ve ücret sistemi (Şahin, 2007: 79-80).	<ul style="list-style-type: none">✓ Yaş,✓ Cinsiyet,✓ Eğitim düzeyi,✓ Medeni durum,✓ Kıdem ve deneyim,✓ Bireyin psiko-sosyal özellikleri, başarı güdüsü, kontrol odağı,✓ İçsel motivasyon, çalışma değerleri,✓ Rol belirsizliği, rol çatışması,✓ Yapılan işin önemi ve alınan destek (Şahin, 2007: 79).
	Örgüt Dışı Faktörler
	<ul style="list-style-type: none">✓ Yeni iş bulma olanakları,✓ Profesyonellik,✓ İşsizlik oranı,✓ Ülkenin sosyo-ekonomik durumu,✓ Sektörün durumu (Şahin, 2007: 81).

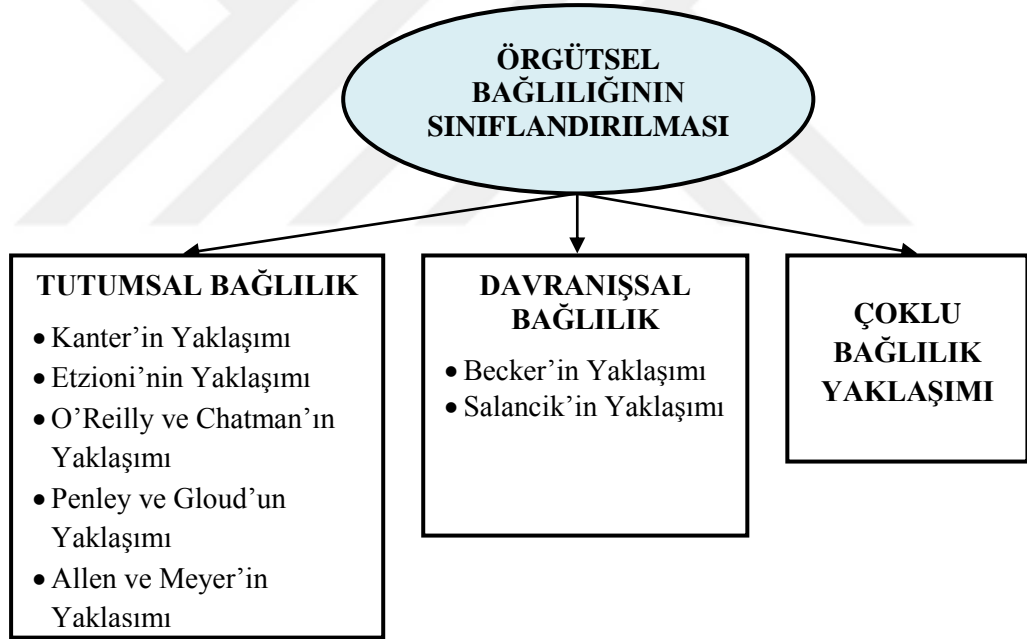
Tablo 2’de yer alan tüm bu faktörler, örgütsel bağlılığın sonucu olarak işgörenlerde örgüte yönelik düşük, orta veya yüksek dereceli bağlılık oluşmasını

sağlayacaktır (Bayram, 2005: 135-136; Koç, 2009: 205-207). Oluşan bu bağlılık dereceleri, örgütsel bağlılığın sonuçlarında açıklanacaktır.

1.6. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Literatür incelendiğinde çeşitli araştırmacılar, örgütsel bağlılık ile ilgili farklı yaklaşımların ele alınabileceği sınıflandırmalar ileri sürmüşlerdir. Bu sınıflandırmalar; tutumsal, davranışsal ve çoklu bağlılık yaklaşımı olmak üzere üç farklı bakış açısını içermektedir (Gül, 2002: 40). Örgütsel bağlılığa ilişkin tanımlardan yola çıktığımızda ise, bağlılığın ya tutumsal ya da davranışsal bir temele dayandırıldığı görülmektedir. Başka bir ifadeyle işgörenler, tutumsal veya davranışsal bir sebep doğrultusunda örgüt üyeliğini devam ettirmektedirler (Çöl, 2004 akt. Bayram, 2006: 129).

Şekil 1: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması



Kaynak: (Gül, 2002: 40)

1.6.1. Tutumsal Bağlılık

Tutumsal bağlılık yaklaşımını açıklamadan önce tutum kavramını açıklamak konuyu daha anlaşılır kılacaktır. Genel olarak tutum, bireyin çevresindeki herhangi bir olgu ya da nesneye karşı sahip olduğu tepki eğilimidir. Başka bir ifadeyle tutum, bireyin bir durum, olay veya olgu karşısında ortaya koyması beklenen olası davranış şeklidir (İnceoğlu, 2010: 7).

Tutumsal bağıllık, bireyin örgüt ile ilişkilerini düşündüğü süreç üzerine odaklanır. Bu süreçte, kişinin kendi değer ve hedeflerinin, organizasyon değer ve hedefleri ile uyumlu olması beklenmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 62). Örgütsel davranış araştırmacılarının yön verdiği bu yaklaşım genel olarak çalışanların davranışları ile ilgili niyetleri üzerinde durur. Bu yaklaşıma göre örgütte kalma isteği, örgütün iyiliği için daha fazla çaba gösterme arzusu ya da örgütün amaçları ile özdeşleşme gibi tutumlar, örgütsel bağıllığı ifade etmektedir. Bu tür davranış ve tutumların ortaya çıkmasında rol oynayan ana faktörler ise olumlu iş deneyimleri, kişisel özellikler ve yapılan işin özellikleridir (Tetik, 2012: 277-278). Kısaca işgörenin örgüt ve değerlerine inanması ve kabullenmesi olarak tanımlayabileceğimiz tutumsal bağıllık, örgütsel açıdan bazı olumlu sonuçlar doğurur (Bakan, 2011: 78);

- Performans düzeyinin artırılması,
- İşgücü devir hızının düşürülmesi,
- Üretkenliğin artırılması,
- Yaratıcılığın teşvik edilmesi,
- Örgütle özdeşlenilmesi,
- Örgütün amaçlarının daha iyi kavranılması ve
- Örgütsel ve bireysel amaçlar arasında bütünleşme sağlanması.

Tutumsal bağıllıkla ilgili literatürde farklı yaklaşımlar yer almaktadır. Tutumsal bağıllık kavramının ve bu bağıllığa ilişkin farklı görüşlerin daha iyi anlaşılması açısından farklı araştırmacıların örgütsel bağıllık yaklaşımlarını incelemek faydalı olacaktır.

1.6.1.1. Kanter'in Yaklaşımı

Tutumsal yaklaşım çerçevesinde önemli bir yere sahip olan Kanter (1968)'e göre örgütsel bağıllık, işgörenlerin enerji ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli davranışları, arzu ve gereksinimlerini karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini bütünleştirmeleridir. Yani sosyal sistem olan örgütlerin birtakım beklentileri vardır. İşgörenler örgütlerinin bu beklentilerini, örgüte karşı olumlu tutumlar sergileyerek ve kendilerini örgütlerine adayarak karşılayabilirler (Akt. Gül, 2002: 42). Kanter, üyelere örgüt tarafından aktarılan davranışsal isteklerin devam

bağlılığı, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı olmak üzere üç farklı bağlılığı ortaya çıkardığını belirtmiştir (Varoğlu, 1993: 6);

Devam Bağlılığı: Bu bağlılık türü işgörenin, örgüte zaman ve çaba harcadığını, yatırım yaptığını düşünerek örgütte kalmak istemesini ifade eder. Başka bir ifadeyle kişiyi örgütte tutan yaşayacağı maddi kayıplardır. Yani bu bağlığa sahip işgören, örgütten ayrılmanın kendisine pahalıya mal olacağını ve örgütten ayrılması halinde daha az seçeneği olduğunu düşünür (Çetin, 2004a: 95).

Kenetlenme Bağlılığı: Kenetlenme bağlılığı, birleşme olarak da tanımlanabilir. Bu bağlığa sahip işgörenler örgütteki grup ilişkilerine bağlanırlar ve gruba karşı olumlu duygular hissederler. Grubun her üyesiyle ilgilemek ve gruba ait olduğunu hissetmek kişide duygusal açıdan bir doyum sağlayacaktır (Gül, 2002: 42).

Kontrol Bağlılığı: Bu bağlılık türü ise örgüt üyelerinin davranışlarını arzu edilen şekilde yönlendirmek için konulmuş örgütsel normlara, bağlanmasını ifade eder. Kontrol bağlılığı, işgörenin örgütsel normlar ve değerlerin kendisini uygun davranışlara götüren bir rehber olarak görmesiyle ortaya çıkar. Yani bu bağlığa sahip kişiler kendi öz kavramlarını örgüt norm ve değerlerine göre şekillendirirler (Güney, 2015: 285).

1.6.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı

1961 yılında örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasına ilişkin ilk çalışmaları yapan Etzioni, örgütlerde ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üç tür bağlılığın gerçekleşebileceğini söylemiş ve bu bağlılık türlerini şu şekilde ifade etmiştir (Etzioni, 1966: 46 akt. Varlı, 2014: 10);

Ahlaki Bağlılık: Bu bağlılık türü işgörenin, örgütün hedefleri, değerleri ve normlarını içselleştirerek otorite ile özdeşleşmesi temeline dayanmaktadır. Eğer bireyler çalıştığı örgütün toplum için yararlı amaçları izlediğine inanırsa örgütüne daha çok bağlanır.

Çıkarıcı Bağlılık: Çıkarıcı bağlılık, işgören ve örgüt arasındaki alışveriş ilişkisine bağlı olarak ortaya çıkar. Yani üyeler, örgüte katkıları aracılığıyla kazanacakları ödüller sebebiyle örgüte bağlılık hissederler.

Yabancılaştırıcı Bağlılık: Örgüt üyelerinin bireysel davranışlarının sınırlandırıldığı durumda ortaya çıkmakta ve örgüte karşı olumsuz bir tutumu ifade etmektedir. Bu bağlılığa sahip işgören, psikolojik olarak örgüte bağlılık hissetmemekte fakat yine de üyeliğini devam ettirmektedir.

1.6.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı, bireyin çalıştığı örgüte psikolojik olarak bağlanması olarak ifade etmişlerdir. Bağlılığın da gerçekleşmesini uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç farklı esasa dayandırmışlardır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493);

Uyum Bağlılığı: Bu bağlılık türü işgörenlerin belirli dış ödülleri elde etmek için örgütte kalmasına dayanmaktadır. Yani işgören, ödül elde etme ve cezalardan uzaklaşma amacıyla örgüte bağlılık duyar (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493). Eğer işgören elde ettiği ödülün, kazanmak için katlandığı maliyetten daha düşük seviyede olduğunu hissederse emir ve talimatlara karşı uyumu azalır. Çünkü bu bağlılık ödül-maliyet ilişkisini sürekli dengede tutmaya odaklanır (Bakan, 2011: 86).

Özdeşleşme Bağlılığı: İkinci bağlılık türünün olan özdeşleşme işgörenin örgüt üyeleri ile yakın ilişki kurma arzusuna dayanır. Örgüt üyeleri arası tutum, davranış ve değer uyumu sağlamasıyla birlikte doyum elde eden işgörenler örgütüyle özdeşleşirler ve yüksek derecede örgütte kalma isteği duyarlar (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493).

İçselleştirme Bağlılığı: Bu bağlılığın temeli kişisel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Yani içselleştirme işgörenin sahip olduğu değerler ile örgütün değerlerinin uyumlu olmasını ifade eder (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493). Bu bağlılığa sahip bireyler örgütün amaç ve beklentilerini karşılama konusunda istekli oldukları için yeni bir fikri, değişimi, yöntemi, tutum ve davranışı kolaylıkla kabul eder (Bakan, 2011: 88).

1.6.1.4. Penley ve Gloud'un Yaklaşımı

Penley ve Gloud, Etzioni'nin örgütsel bağlılık modelinin karmaşık olması nedeniyle yeteri kadar ilgi çekmediğini ifade etmişlerdir. Bunun nedeni ise Etzioni'nin örgütsel modelinde yer alan iki duygusal boyutun (ahlaki ve hesapçı

bağlılık) birbirinden bağımsız mı yoksa birbirine zıt mı olduğunun anlaşılabilmesidir. Eğer bu iki boyut birbirine zıt ise o zaman yabancılaştırıcı bağlılık kavramına ihtiyaç yoktur. Çünkü yabancılaştırıcı bağlılık, ahlaki bağlılığı olumsuzluğa olacaktır. Etzioni'nin modelinden yola çıkan Penley ve Gould, bu iki boyutu birbirinden bağımsız ele alarak örgütsel bağlılığı; ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı olmak üzere üç boyutta incelemişlerdir (Penley ve Gould, 1988: 45-48). Bu üç boyutu kısaca şu şekilde ifade edebiliriz;

Ahlaki bağlılık, örgütsel amaçları kabul etme ve onlarla özdeşleşme olarak tanımlanabilir (Penley ve Gould, 1988: 46). Dolayısıyla örgütün amaçlarını benimseyen işgören, yüksek performans sergilemeyi, kendisine verilen görevleri severek ve isteyerek yapmayı sorumluluk olarak kabul eder (Bakan, 2011: 89). Çıkarıcı bağlılık, işgörenin örgüte sağlamış olduğu belli katkılar karşısında örgütten ödül ve teşvik almak için bağlılık hissetmesidir (Penley ve Gould, 1988: 46). Yabancılaştırıcı bağlılık ise işgörenin örgütün iç çevresi üzerinde kontrol eksikliği hissettiği veya alternatif iş imkânlarının bulunmaması durumlarda ortaya çıkar. Bu nedenle yabancılaştırıcı bağlılığa sahip işgören, ödül ve cezaların işin kalite ve miktarı ile ilgili değil de rastgele olarak dağıtıldığını düşünür (Penley ve Gould, 1988: 47-48).

1.6.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

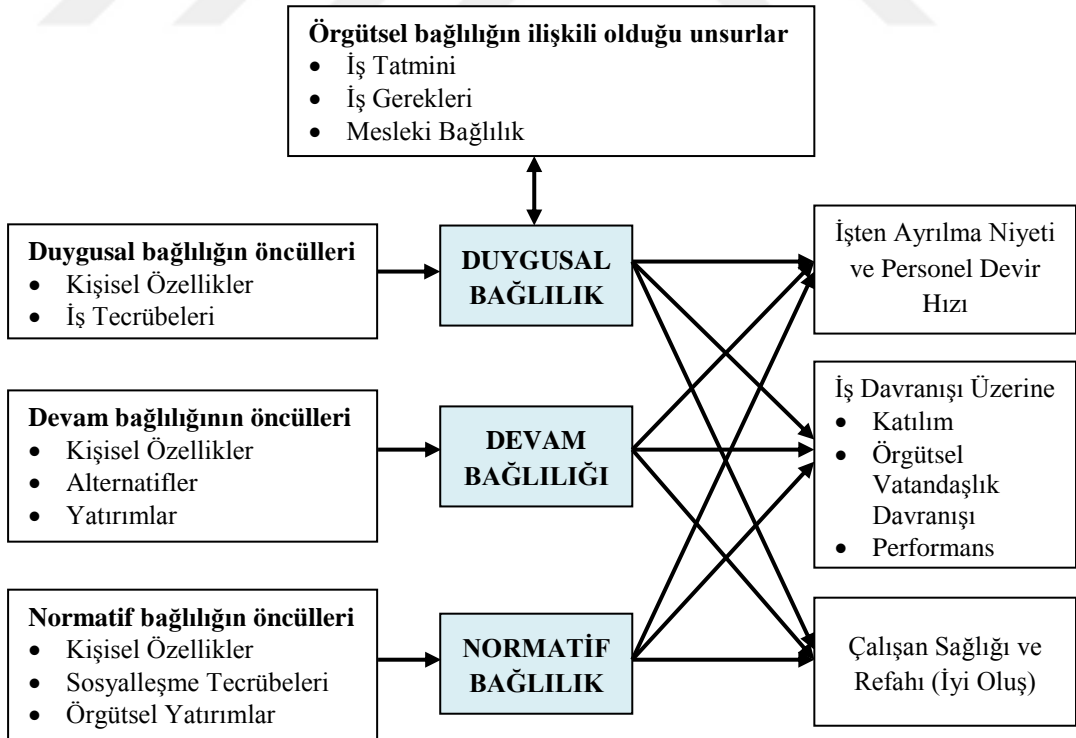
Literatür incelendiğinde örgütsel bağlılığa ilişkin olarak en çok kabul gören sınıflandırmalardan biri Allen ve Meyer'a aittir. Bu iki araştırmacı, örgütsel bağlılığı; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç kategoride sınıflandırmışlardır (Allen ve Meyer, 1990: 3; Meyer ve Allen, 1991: 64-72).

Duygusal bağlılık, işgörenin güçlü ve kararlı bir şekilde örgüte katılması, örgüt üyeliğinden hoşnut olma ve bundan zevk alması olarak tanımlanabilir (Allen ve Meyer, 1990: 2). Bu bağlılığa sahip işgören, örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul eder ve örgütün bir parçası olarak kalmaya istek duyar. Aynı zamanda gerektiğinde örgütü için ek sorumluluklar almaya ve ek çaba göstermeye de heveslidir (Çetin, 2004a: 95). Bu sebeple duygusal bağlılık, örgütsel bağlılık türleri içinde en fazla arzu edilendir. Çünkü örgütü içten benimseyerek, amaçlarına, norm ve değerlerine bağlanan bir işgören her yöneticinin hayalidir (Eren, 2015: 557).

Devam bağlılığı, örgütten ayrılma sonucunda oluşan maliyeti yansıtır ve işgören için algılanan maliyeti artıran her unsur (mevcut alternatif iş imkanları, örgüte yapılan yatırımlar vb.) bu bağlılığın oluşmasında etkilidir (Meyer ve Allen, 1991: 71). Stevens ve diğerlerine göre devam bağlılığının temelinde “ekonomik gerekçe” olduğuna inanılır (Meyer ve Allen, 1984: 373). Örgüte karşı devam bağlılığı hisseden işgören, örgütten ayrıldığında daha az seçeneği olacağı fikrine kapılır. Ayrıca bu işgörenlerden bazıları sağlık, aile meseleleri veya emekliliğe yakın olma durumu gibi nedenlerden dolayı örgütte kalırlar (Çetin, 2004a: 95).

Wiener, örgütsel bağlılıkta normatif baskılara odaklanmıştır. Çünkü bu odak noktasının farklı ve benzersiz bir örgütsel bağlılık yapısı kurmaya yardımcı olduğunu ileri sürmektedir (Wiener, 1982: 421). Normatif bağlılık, işgörenin sorumluluklarını iş ve meslek ahlakı ya da etik değerler nedeniyle yerine getirmesiyle oluşan bir bağlılık türüdür. Yani örgütte kalma ve ona bağlılık duymanın temel nedeni iş ve meslek ahlakıdır (Eren, 2015: 557). Meyer vd. (2002: 22), bu üç boyutlu bağlılık modelini Şekil 2’de gösterildiği gibi ifade etmişlerdir;

Şekil 2: Üç boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli



Kaynak: (Meyer vd., 2002: 22)

Şekil 2’deki modelin sağ tarafındaki değişkenler örgütsel bağlılığın sonuçları ile ilgilidir. Örgütsel bağlılığın her üç boyutu personel devir hızıyla negatif bir ilişki içindeyken, diğer işle ilgili davranışlarla (katılım, performans, örgütsel vatandaşlık davranışı vb.) bu bağlılık boyutları arasında farklı derecede pozitif veya negatif ilişkiler söz konusudur. Başka bir deyişle bu arzu edilen iş davranışlarıyla duygusal bağlılığın en yüksek pozitif ilişkiye sahip olması ve onu normatif bağlılığın takip etmesi beklenmektedir. Devam bağlılığının ise ilişkisiz veya negatif bir ilişki içinde olması beklenmektedir (Meyer vd. 2002: 21).

İşgörenler, yukarıda belirtilen bu üç örgütsel bağlılık yapısının birinde farklı derece bulunabilirler. Örneğin bazı işgörenler örgüt üyeliğini devam ettirmeye yönelik zorunluluk ve ihtiyaç hissetmesine rağmen davranışlarında bu yönde bir istek bulunmayabilir. Bazıları ise örgütte kalmak için zorunluluk ve ihtiyaç hissetmese de örgütte kalmayı tercih edebilir. Bu açıdan tüm bağlılık yaklaşımları farklılıklar içerebilir. Önemli olan yöneticilerin, farklı bağlılık türlerinin özünü anlayarak işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarını kuvvetlendirmeleridir (Çöl, 2004: 64).

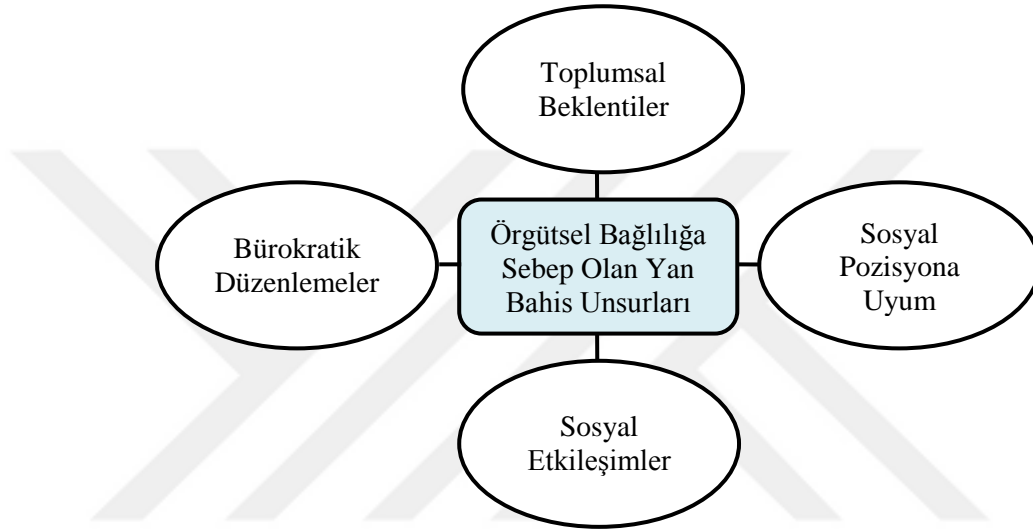
1.6.2. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılığa ilişkin yaklaşımlar, işgörenin örgüt üyeliğini devam ettirmek için nasıl çaba sarf etmeleri ve hangi davranışları sergilemeleri gerektiğine dayanır (Gül, 2003: 80). Bu yaklaşımda örgütte kalmaya istekli olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi davranışlar bağlılığın göstergesi olarak kabul edilir (Gül, 2002: 47). Davranışsal bağlılık sürecinde, işgören belli bir davranışta bulunduktan sonra bazı faktörler sebebiyle davranışını devam ettirmekte ve davranışın tekrarıyla birlikte ona uygun tutumlar da gelişmektedir. Oluşan bu tutumlar ise davranışın tekrarlanması ihtimalini artırmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 62). Davranışsal öğeyi, duygusal ve normatif davranışlar olmak üzere ikiye ayırabiliriz. Duygusal davranış hoşça giden ya da gitmeyen algısına göre oluşurken, normatif davranışlar ise inançlara dayalı olarak ortaya çıkar (Gülova ve Demirsoy, 2012: 57). Bağlılığın davranışsal boyutu, ilişkinin devamlılığı ve ilgili yatırımların bir göstergesidir. Yani kaynakların tahsisi ve geliştirilmesi sürecinde işgörenin tahsis edilen bu beşeri, finansal, fiziksel varlıklarla olan ilişkisine de vurgu yapar (Sharma vd., 2006: 65).

1.6.2.1. Becker'in Yaklaşımı

Becker'e göre örgütsel bağlılık, işgörenin yan bahislere (side bet) girerek tutarlı davranışlar sergilemesiyle oluşur (Becker, 1960: 32). Şekil 3'de gösterildiği üzere Becker'in bu teorisine göre işgörenin örgüte bağlılığına sebep olan dört adet yan bahis unsuru bulunmaktadır. Bunları şu şekilde açıklayabiliriz (Becker, 1960: 36-38);

Şekil 3: Yan Bahis (Side Bet) Yaklaşımının Unsurları



Toplumsal Beklentiler: Yaşadığı toplumun birey üzerindeki beklentileri nedeniyle bireyin davranışlarını sınırlandırmasını ifade eder. Örneğin işgören toplumsal beklentiler nedeniyle çok fazla iş değiştirmeyi tercih etmez çünkü bu onu düzensiz ve güvenilir bir kişi olarak gösterecektir.

Bürokratik Düzenlemeler: Diğer bir yan bahis kaynağı ise örgütlerin bürokratik düzenlemeleridir. Örneğin şu anki işinden ayrılmak isteyen bir kişi, çalıştığı firmanın emeklilik fonu ile ilgili kurallar nedeniyle işten ayrılırsa o fonda sahip olduğu parayı kaybedecektir. Emeklilik fonu ile ilgili bu düzenleme işgöreni yan bahse yöneltmiştir.

Sosyal Pozisyona Uyum: Birey içinde bulunduğu sosyal pozisyonu değiştirmeye (başka bir işe girmek vb.) kalktığında bazı faaliyet kalıplarını değiştirmek zorunda kalacaktır. Bu değişikliğin zorluğu nedeniyle birey olduğu yerde kalmayı tercih edebilir. Yani birey sosyal pozisyonunda yapacağı değişikliğin maliyeti ile yan bahse girmiştir.

Sosyal Etkileşimler: Bireyler, arkadaşlarıyla ilişkileri içerisinde kendilerine yönelik bir imaj oluşmasını sağlarlar ve mümkün olduğunca bu imaja uygun hareket etmeleri gerektiğini düşünürler. Örneğin, birey sosyal etkileşimlerinde dürüst biri olarak yer edinmişse, yalan söylemez ve kendini gerçekleri söylemeye adar.

1.6.2.2. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik'e göre örgütsel bağlılık, bireyin davranışları ve bu davranışları sayesinde faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini destekleyen inançlara bağlanması durumudur (Modway vd., 1982: 20). Buradan yola çıkarak Salancik davranış ya da eylemin bağlılığın bir kanıtı olduğunu ve bireyin sergilediği davranışsal eylemlere bakılarak bağlılığın değerlendirilebileceğini belirtmiştir (İraz ve Akgün, 2011: 229).

Salancik'in bağlılık yaklaşımına göre, bireyler tutum ve davranışları arasında tutarlılığı devam ettirme eğilimindedirler. Eğer bireyler, tutumları ve davranışları arasında tutarsızlık yaşarlarsa gerilim hissedecektir. Bu çelişen tutum ve davranışı birey için ne kadar önemliyse, yaşanan gerilimin şiddeti de o derece yüksek olacaktır. Böyle bir durumda birey, çelişen tutum ve davranışlarından birini diğeriyle uyumlu hale getirerek yaşadığı gerilimi azaltmak isteyecektir (Sears vd., 1988: 176 akt. Gündoğan, 2009: 58). Örneğin, sayılarla uğraşmayı sevmeyen birisinin işletmenin muhasebe departmanında işe başlaması durumunda tutumu ile davranışı arasında uyumsuzluk oluşmaya başlar. Eğer bu birey başka bir iş bulma olanağına sahip değilse, sayılarla uğraşmaya yönelik olumsuz tutumunu değiştirerek tutum ve davranışı arasında uyum sağlamaya çalışacaktır (Bakan, 2011: 97).

Davranışsal bağlılık çerçevesinde yer verilen Becker ve Salancik, örgütsel bağlılığın davranışları devam ettirme eğilimi olduğunu vurgulamışlardır. Fakat Becker'in yaklaşımına göre birey davranışlarına bağlılık gösterebilmesi için o davranışı sergilemekten vazgeçtiğinde kaybedeceği yatırımları göz önünde bulundurmalıdır. Oysa Salancik'in yaklaşımında bağlılığın oluşabilmesi için birey ile örgüt arasındaki ilişkiyi gösteren psikolojik bir durumun başka bir ifadeyle davranışı devam ettirme arzusunun olması gerekmektedir (Gül, 2003: 80).

1.6.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Tutumsal bağlılığı geliştirerek çoklu bağlılık yaklaşımını ileri süren Reichers, bağlılığın oluşabilmesi için bir örgütün çoklu öğeleriyle amaçlarının uyumlu olması

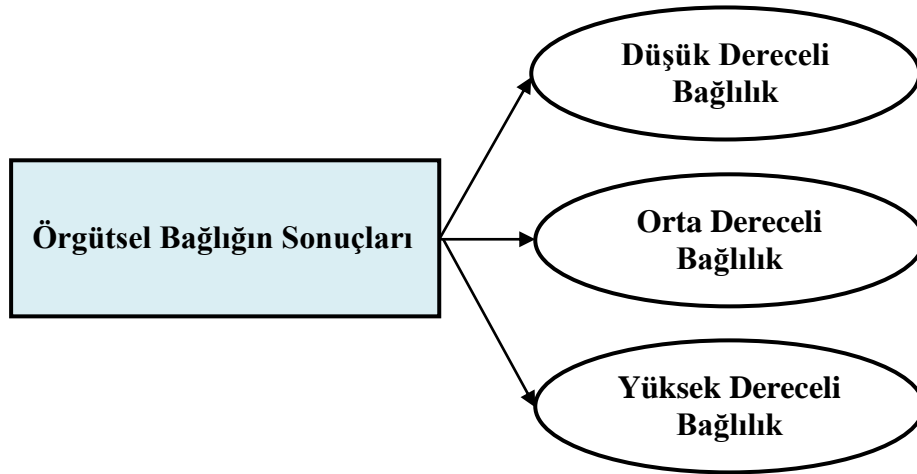
gerektiğini vurgulamaktadır. Ayrıca Reichers, çoklu bağlılık yaklaşımının bağlılık literatüründeki birtakım boşlukları doldurduğunu ve işgören-örgüt bağlılığını daha gerçekçi bir biçimde yansıttığını ileri sürmektedir (Reicher, 1985: 465).

Çoklu bağlılık yaklaşımı bireylerin örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı derecede bağlılık duyabileceğini kabul eder. Bu anlamda örgütle ilişki içinde olan çoklu öğelerin belirlenmesi önem arz etmektedir. Çoklu öğelerin kaynakları çeşitli gruplar, müşteriler, işgörenler, yöneticiler, sendikalar ve genel anlamda toplumdur (Gül, 2002: 50). Yani bu yaklaşıma göre “Bireylerin bağlandığı şey nedir?” sorusuna tek başına verilen “örgütsel amaç ve değerler” cevabı yeterince tatmin edici değildir. Çünkü çoklu bağlılığın merkezini oluşturan bireyler ve belirli gruplar arasındaki ilişkinin de değerlendirilmesi gerekir. Örneğin, örgüt bünyesinde meydana gelen değişiklikler nedeniyle belli grubun ihmal edildiğini varsayalım. Bu durumda, ihmal edilen bu gruba bağlılık duymakta olan bireylerin bir bütün olarak örgüte bağlılığı azalabilir (Varoğlu, 1993: 9-11).

1.7. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın sonuçları, bireylerin örgüte olan farklı bağlılık derecelerine göre sınıflandırılabilir. Bu durumda Şekil 4’de yer verildiği üzere düşük dereceli bağlılık, orta dereceli bağlılık ve yüksek dereceli bağlılık olmak üzere üç tür bağlılık derecesinden söz edilebilir (Bayram, 2005: 135-136; Koç, 2009: 205-207).

Şekil 4: Örgütsel Bağlılığın Sonuçları



1.7.1. Düşük Dereceli Bağlılık

Düşük bağlılık düzeyi, işgören-örgüt arasındaki bağın başka bir ifadeyle örgüte olan psikolojik aidiyet duygusunun oldukça zayıf olduğunu ifade eder. Düşük bağlılık düzeyine sahip işgörenler örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için gerekli tutum ve davranışlardan da yoksundur. Bu sebeple bu işgörenler örgüt için arzu edilmeyen bireyler olarak kabul edilmektedir. Çünkü bu işgörenler ilk etapta çalıştıkları örgütten başka bir örgüte geçmeyi istemektedirler (Koç, 2009: 205-206). Örgüte karşı düşük bağlılık duyan işgörenlerin, örgüte sağlayacakları en önemli faydalardan biri, örgütün işgörenini takip altında tutmasını sağlayarak sistem içerisinde uzun süreler fark edilmeyecek hataların ortaya çıkmasını sağlamaktır. Böylece bu işgörenlerin dikkatsizliği ve özverisiz davranışları sonucu oluşabilecek hataların, örgüt tarafından ciddi problemlere sebep olmadan önüne geçilmiş olacaktır. Oluşan ufak bir hata, ipucu görevi görerek örgütü uyaracak ve örgüt tarafından yok edilecektir (Öztürk, 2013: 14).

Genel olarak örgütsel bağlılığın düşük olması, işten ayrılma ve işe devamsızlığın artmasına, bilginin kötüye kullanılmasına, değişime direnmeye, örgütsel güvenin sağlanamamasına, örgüt içi ayrımcılık ve psikolojik taciz oluşmasına, örgütsel vatandaşlık davranışının oluşmamasına ve bunların sonucu olarak da performansın düşmesine zemin hazırlar (Demirel, 2009a: 128).

1.7.2. Orta Dereceli Bağlılık

Bu bağlılık düzeyi, güçlü bir işgören deneyiminin olduğu, ancak örgütsel özdeşleşme ve bağlılığın tam olarak sağlanamadığı bir durumu ifade eder. Orta dereceli bağlılığa sahip işgörenler, örgütün kendilerini şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bireysel kimliklerini korumak için çabalamaktadırlar. Bu işgörenler, örgütün bazı değerlerini kabul etmekte, bir taraftan örgütle bütünleşmeyi sağlarken bir taraftan da kişisel değerlerini korumaktadır. Bu bağlılık düzeyinde olumsuz sonuçlarda görülebilmektedir. Örgüte sadakat ile topluma sorumluluk arasında kalarak bocalayan işgörenler, örgüt açısından verimsizliğe sebep olurlar (Bayram, 2005: 136).

Orta derecede bağlılığa sahip işgörenler örgüt açısından en kritik hedef kitlesini oluşturmaktadır. Bu işgörenlere yönelik itibar ve ödüllendirme gibi pozitif

uygulamalara gidilerek, bu işgörenlerin örgüte bağlılık düzeylerinin artırılması örgütün yararına olacaktır (Öztürk, 2013: 15).

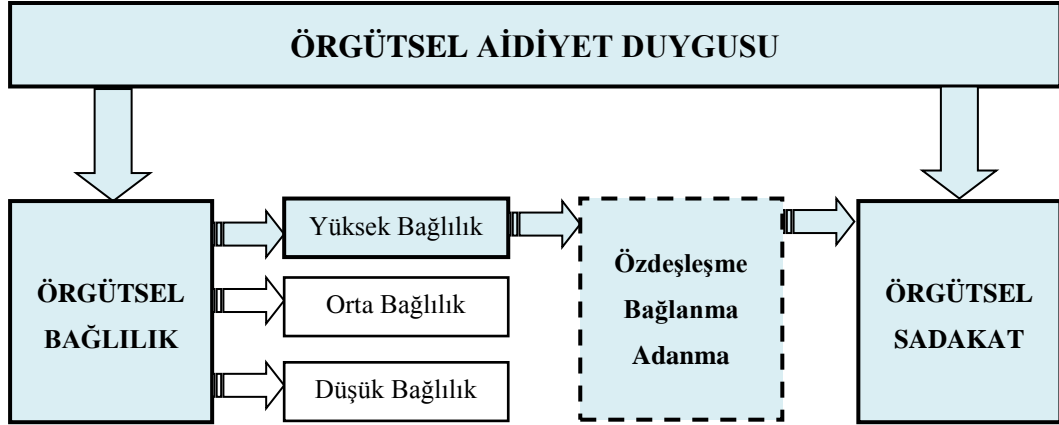
1.7.3. Yüksek Dereceli Bağlılık

Yüksek dereceli bağlılık, işgörenin örgütün amaç ve hedeflerini kabul ettiği, tüm değer yargılarını benimsediği ve kendisini örgütüne adadığı bir bağlılık düzeyini ifade eder. Bu bağlılık düzeyinde işgörenler, örgütü için çaba göstermeye ve örgütte kalmaya yönelik şiddetli arzu duyarlar (Koç, 2009: 207).

Yüksek derecede bağlılık, işgörenin uzun süre örgütte kalması, işi terk etme düzeyinde azalma, düşük işgören devri gibi olumlu sonuçları da beraberinde getirmektedir (Sığırı, 2007: 265). Bu açıdan yüksek örgütsel bağlılığa sahip işgörenlerin yaşam doyumunun da artacağı söylenebilir. Özdevecioğlu ve Aktaş yapmış oldukları çalışmada örgütsel bağlılık ile yaşam doyumu arasında pozitif yönlü bir ilişki bulmuştur (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007: 11). Yüksek bağlılığa sahip üyelerden oluşan bir örgütte, işgörenler örgütünü çok başarılı ve çalışılabilir örgüt olarak tanımlar. Bu durum örgüt dışındaki potansiyel elemanlarında bu örgütü tercih etmesine yol açar. Böylece kaliteli işgörenler örgüte kazandırılmış olur (Bakan, 2001: 264). Çetin (2004b: 58) yüksek örgütsel bağlılığa sahip işgörenlerin, daha kolay örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediğini vurgulamaktadır. Bunun yanı sıra yüksek düzeyde bağlılığa sahip işgörenler, işinden, örgütteki geleceğinden, denetimden ve iş arkadaşlarından yüksek düzeyde doyum sağlamaktadırlar. Bu işgörenler, mutsuzluk, hayal kırıklığı, örgüt amaçlarında değişme, işinden tatminsizlik gibi durumlarla karşılaştıklarında örgütü terk etmeye yönelirler (Bayram, 2005: 136).

Uzun süreli yüksek dereceli bağlılığın sonucunda ise, işgörenlerde örgütsel sadakat duygusu gelişmektedir. Sadakat, işgörenin örgütü ile özdeşleşme, bağlanma ve adanmasının son halini (Şekil 5’de gösterildiği gibi) ifade eder. Başka bir ifadeyle örgütsel sadakate sahip işgörenler, her durumda güçlü bir aidiyet duygusu ile tutum ve davranışlarını sergilerler (Koç, 2009: 208).

Şekil 5: Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi



Kaynak: (Koç, 2009: 208)

Yukarıda belirtilen faydaların yanı sıra işgörenlerde yüksek bağlılık duygusunun oluşması; yaratıcılığın yok olması, gelişime karşı direnç, iş dışındaki ilişkilerde stres ve gerilim, zorlama aracılığıyla sağlanan uyum, etkisiz insan kaynakları kullanımı, aile veya kişisel tatmine (hobiler) ayrılacak zaman ve enerjiden vazgeçme gibi olumsuz sonuçları da doğurabilmektedir (Bayram, 2006: 136; Yağcı, 2007: 115).

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜTSEL ADALET

Bu bölümde örgütsel adalet kavramı ile ilgili kavramsal çerçeveye yer verilecektir. Buna yönelik olarak örgütsel adalet kavramı, örgütsel adalete ilişkin teoriler, örgütsel adaletin boyutları ve örgütsel adalet algısını etkileyen faktörler üzerinde durulacaktır.

2.1. Adalet Kavramı

Toplumsal hayatta olumsuz bir durum ile karşılaşıldığı zaman, yaşanan bu olayın ekonomik, sosyal ve politik bazı sonuçları beraberinde getirmesi beklenmektedir. Ahlak felsefecileri, Aristo'dan bu yana iyi bir yaşam için insan haklarının önemini değinmişlerdir. Buna yönelik olarak politik felsefeciler, toplumu düzenlemek için bazı normlar oluşturmaya çalışmışlardır (Yavuz, 2010: 303). Bu bağlamda adalet olgusu, tarih boyunca her dönemde insanların ilgisini çeken temel konulardan biri olmuştur. Hammurabi Kanunları ve İncil gibi insanlığın ilk yazılı kaynakları sosyal adalet konusuyla ilgilenmiştir. Bu kaynaklarda bireylerin birbirlerine nasıl davranması gerektiği ve kaynak dağılımının nasıl olacağı tartışılmıştır (Folger ve Cropanzano, 1998: xv). Literatür incelendiğinde, Aristo, Plato, Nozik ve Rawls gibi birçok düşünürün de adalet kavramıyla ilgilendiği ve buna yönelik çalışmalar yaptığı görülmektedir (Greenberg ve Bies, 1992: 433).

Arapça “Adl” sözcüğünden dilimize geçmiş olan adalet kavramı, hak, hukuk ve haklılık sözcükleri ile özdeşleşmiş bir kavramdır (Çeçen, 1975: 96) ve genel olarak doğruluk, dürüstlük, hak yemeçlik, hakkaniyetli davranma, meşruluk, tarafsızlık gibi anlamlar taşımaktadır (Töremen ve Tan, 2010: 59). Özne bir bakış açısına göre ise adalet, bireylerin ilişkilerinde yer alan ve dostluktan, sevgiden, aşktan farklı olan ahlaki bir tutumu ifade eder. Adalet olgusunun özünde, insan onurunun, özgürlüğünün ve haklarının dokunulmaz olduğu ve bu dokunulmazlıktan yola çıkarak tüm bireylerin eşit olduğu fikri yatar (Gündoğan, 2003: parag.10).

Adalet kavramı, uzun yıllar boyunca felsefe bilimi sınırları içerisinde ele alınmıştır. Fakat 19. yüzyılda diğer sosyal bilimlerin felsefeden uzaklaşmasıyla birlikte adalet kavramı da sadece felsefeye özgü bir kavram olmaktan çıkarak hukuk

ve sosyoloji başta olmak üzere farklı bilimlerin de ilgisini çekmeye başlamıştır (Topakkaya, 2008: 28). Bunun yanı sıra, nimet ve külfetlerin toplumda adil ve doğru bir biçimde dağıtılması ilkesine dayanan sosyal adalet üzerine yapılan çalışmalar, bugün birçok alanda karşımıza çıkan adalet kavramına olan ilgiyi de artırmıştır (Sunal, 2011: 286). Bu gelişmelere paralel olarak son yıllarda geliştirilen örgütsel teorilerin bireyler arasındaki etkileşim ve bu etkileşime bağlı olarak ortaya çıkan sorunlar üzerine odaklandığı görülmektedir. Buna yönelik olarak “sosyal adalet” kavramı örgütlere uyarlanmış ve böylece örgüt bünyesinde kazanımların adil dağıtımını ifade eden “örgütsel adalet” kavramı doğmuştur (İşbaşı, 2001: 60).

2.2. Örgütsel Adalet Kavramı

Örgütsel adalet, son yıllarda endüstriyel-örgütsel psikoloji, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış gibi alanlarda bilim insanlarının en çok ilgi duyduğu konulardan biri olmuştur (Cropanzano ve Greenberg, 1997: 317). Örgütlerde adaletin kavramsallaştırılması, Homans (1961), Adams (1965) ve Walster, Berscheid, ve Walster (1973) gibi teorisyenler tarafından canlandırılmış ve buna ilişkin olarak örgütsel araştırmacılar, 1960 ve 1970’li yıllarda eşitlik teorisinden ortaya çıkan ücret ve diğer iş ile ilgili ödüllerin dağıtımına yönelik önermeleri test etmişlerdir (Akt. Greenberg, 1987: 9). Literatür incelendiğinde ise örgütsel adalet kavramının ilk kez, Greenberg tarafından kullanıldığı görülmektedir (Greenberg, 1987: 9).

Örgütsel adalete ilişkin tanımlardan bazıları şunlardır; Örgütsel adalet, işgörenin çalışma arkadaşları, üstleri ve örgütle olan ilişkilerine yönelik algılarını içeren sosyal bir sistemdir (Beugre ve Baron, 2001: 326). Altınkurt ve Yılmaz’a (2010: 466) göre örgütsel adalet, işgörenlerin örgütteki dağıtım, işlem, işleyiş ve etkileşime ilişkin algısıdır. İçerli’ye (2010: 69) göre örgütsel adalet örgüt içerisinde ücretlerin, ödüllerin, cezaların ve terfilerin nasıl yapılacağı, bu tür kararların nasıl alındığı ya da alınan bu kararların işgörenlere ne şekilde söylendiğinin, çalışanlarca, algılanma biçimidir.

Adaletin doğrudan işyeriyle ilgili rolünü tanımlamak için kullanılan örgütsel adalet kavramı, işgörenlerin örgüt içerisinde kendilerine adil bir şekilde davranılıp davranılmadığını tespit etmesini sağlamaktadır ve yapılan bu tespitler, işle ilgili diğer değişkenleri de etkilemektedir (Moorman, 1991: 845). Başka bir deyişle her işgören

örgütüne yapmış olduğu katkı oranında adil ücret, terfi, tanınma gibi kazanımlar bekler. Ayrıca işgörenler kazanımlar ile ilgili kararların yanı sıra bu kararlardan etkilenenler arasında ayırım yapıp yapılmadığını da önemserler. Bu süreçte kendileri için referans olarak belirledikleri bireylerle kendi kazanımlarını karşılaştırırlar (Bağcı, 2013: 165). Karşılaştırma sonucunda, bir eşitsizlik olduğunun düşünen işgören bu hakça uygun olmayan durumu ortadan kaldırmak için davranışsal veya bilişsel yollara başvurur. Örneğin, örgüt için gösterdiği çabayı, yatırımları azaltabilirler, performanslarını azaltabilirler, zam talep edebilir veya işten ayrılmaya karar verebilirler. Bunun aksine karşılaştırma sonucunda elde ettiklerinin fazla olduğunu düşünen bireyler ise suçluluk, utanç gibi olumsuz duygular hissedebilirler (Irak, 2004: 28-29). Bu açıdan örgütsel adalet kavramı, örgütsel huzur ve mutluluğu sağlamada önemli rol oynamaktadır (Eren, 2015: 552).

Hemen her örgütte adalet olgusu bulunmasına rağmen, adalet duygusunu harekete geçiren durumlar oluşmadan adalet konusu aktif olarak gündeme gelmez. Adalet duygusunu harekete geçiren bu durumlar şunlardır (Richardson vd., 2002: 61 akt. Titrek, 2009: 553);

- Olumsuz tepkilerle karşılaştığı zaman,
- Bir değişim sürecinde,
- Kaynaklar az olduğu zaman ve
- İşgörenler değişik düzeyde örgüt içi yetkilere sahipken.

Örgütsel adaletle ilişkin yapılan birçok araştırmada genellikle örgütsel adaletle kültürel özellikler arasında anlamlı ilişkiler belirlenmiştir (Altınkurt ve Yılmaz, 2010: 468). Çünkü algımızdaki seçicilik ve algıya ilişkin yansımalarımız örgüt içinde yaşadığımız adalet ya da adaletsizlikleri büyütmemize, küçümsememize veya hiç görmememize sebep olabilir. Bu açıdan kültürel etmenler bu seçicilik ve yansımalar üzerinde etkili olabilmektedir (Poussard, 2015: 23). İşgörenlerin örgütsel adalet algılarını etkileyen en önemli faktörlerden biri yönetici davranışlarıdır. Çünkü yöneticiler karar veren, örgüt işleyişini yönlendiren, plan yapan ve işleri uyumlu hale getiren kişilerdir. Bu nedenle yöneticilerin verdiği kararlar işgörenleri olumlu veya olumsuz şekilde etkilemektedir (Altınkurt ve Yılmaz, 2010: 468). Örgüt içerisinde adaletle ilişkin politika ve uygulamalar çatışmanın azalmasına yardım eder. Kriz, ekonomik sıkıntı, toplu pazarlık, kadro değişiklikleri, işten çıkarma ve örgüt

geliştirme çalışmaları (küçülme, yeniden organizasyon vb.) gibi hassas durumlarda örgütsel adaleti işlevi daha da belirginleşir (Karaeminoğulları, 2006: 10). Bunlara ek olarak örgütsel adalet, var olduğu örgütlere bazı yararlar sunmaktadır. Bu yararlar şu şekilde sıralanabilir (Kaneshiro, 2008: 17-19);

- Örgütsel adalet, işgörenlerin iş tatminini artırır,
- Örgüt ortamında işbirliğinin gelişmesini sağlar,
- Örgütsel verimlilik düzeyini artırır,
- İşgörenlerin örgüte olan güven ve bağlılıklarını artırır,
- İşgörenlerde örgütsel vatandaşlık bilincinin oluşmasını sağlar,
- Örgüt içindeki sosyal bağları güçlendirir,
- İşten ayrılma oranının azalmasına yardımcı olur,
- İşgören, performansını artırır,
- İş yaşamındaki kalite düzeyini artırır,
- Örgütte stratejik karar verme düşüncesini geliştirir,
- Yönetici ile işgören arasındaki işbirliğine olumlu yönde etkiler sağlar.

Sonuç olarak işgörenlerin örgütsel adalet algıları, iş ile ilgili süreçte olması gereken ile olanı kıyaslamasına bağlı olarak şekillenir ve bu algılamalar her bireyin kendine özgüdür. Ayrıca örgütsel adalet algısı, işgörenlerin örgüte ilişkin düşünce, tutum ve davranışlarını belirleme konusunda da etkili olmaktadır (Taşcıoğlu, 2011: 138). Bu sebeple, örgütlerin söz konusu bu algıyı dönemsel aralıklarla ölçmesi, değerlendirmesi ve gerekli ise iyileştirmesi gerekmektedir (Tuna, 2013: 999).

2.3. Örgütsel Adaletin Önemi

Modern toplumların en önemli özelliklerinden biri her alanda ve çeşitli düzeylerde örgütlü faaliyetler yürütmesidir. Bu süreçte insanlar, aileden devlete kadar, sınırları kurallarla çizilmiş küçük büyük örgütsel yapılarda yer almaktadırlar. İşgörenler de kendi örgütsel yapıları içerisinde faaliyet gösteren bir toplumsal kesimi oluşturur (Yürür, 2008: 296). Tarih boyunca, işgören ve örgüt arasında sonu gelmeyen bir çatışma olduğu görüşü hakimdi, ancak bugün, onların karşılıklı ilgi ve uyum içinde yaşamaları gerektiğinin önemini anlıyoruz. Çünkü örgütler, işgörenler aracılığıyla amaçlarına ulaştığı gibi işgörenlerde amaçlarına ulaşmak için örgütleri bir araç olarak görürler. Bu durum, her iki tarafından birbirinden yararlandığı sosyal

bir etkileşimi içermektedir (Davis, 1982: 333). İnsanların, uyum içinde yaşama ihtiyacı duyduğu her ortamda olduğu gibi belli kurallar doğrultusunda kaynak dağılımı yapılan örgütler de, adaletin gelişmesi için verimli ortamlardan biridir. Çalışanların örgütsel adalete ilişkin algıları, işgören tutum ve davranışları üzerinde etkili olmaktadır (Yılmaz, 2004: 3). Bu nedenle son yıllarda yapılan birçok araştırmada, örgütsel adaletin işgören davranışı üzerinde nasıl bir etki oluşturduğu incelenmektedir. İnsan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış başta olmak üzere, sosyal bilimlerin birçok dalındaki araştırmacının konuya olan ilgisi de artmaktadır. Gerçekleştirilen bu araştırmalarda, örgütsel adalet algısının, iş tatmini, örgütsel bağlılık, verimlilik gibi kavramlarla ilişkisi incelenerek kavram farklı yönlerden ele alınmaktadır (Tuna, 2013: 998).

Örgütsel adaletin eksikliğinin yaşandığı bir örgütte, iş görenlerin örgüt refahını arttıran örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik ekstra çaba göstermeleri azalır ve işgörenler kendilerini geliştirmeye yönelik ilgi duymazlar (Çetin, 2004b: 65). Örgütsel adalet, işgörenlerin örgütsel bağlılığını etkileyebilmektedir (Karavardar, 2015: 145-146). Bu nedenle işgörenin örgütsel adalet algısı, örgüte olan aidiyetin de derecesini belirleyebilir. Genellikle örgütsel adalet algısı ile iş tatmini arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır ve yüksek düzeyde örgütsel adalet algısı, işgörenlerin iş tatminini artırmaktadır (Yürür, 2008: 299). Demirkaya ve Kandemir (2014: 276) çalışmalarında örgütsel adalet ile örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki belirlemişlerdir. Pelit ve Bozdoğan (2014: 55) araştırmalarında örgütsel adalet ve tükenmişlik arasında negatif bir ilişki olduğunu ve örgütteki adalet algısının yükselmesiyle birlikte tükenmişlik düzeyinin azalacağını ifade etmişlerdir. Bu değişkenlerin yanı sıra örgütsel adalet algısı, geri çekilme davranışı ile de ilişki içerisindedir (Colquitt vd., 2001: 425). Buna yönelik olarak Polatçı ve Özçalık (2015: 226) gerçekleştirdiği çalışmalarında geri çekilmeyi de kapsayan üretkenlik karşıtı davranışlar ile örgütsel adalet boyutları arasında negatif bir ilişki saptamıştır. Buradan yola çıkarak örgütsel adalet algısı yüksek bireylerin daha az üretkenlik karşıtı davranışlar sergileyebileceğini söyleyebiliriz.

Örgütsel adaletin sağlanması yönetici ve işgören arasındaki bağı güçlendirmesine ek olarak bir takım yararlar da sağlamaktadır. Bunlar arasında; yönetici-işgören iletişiminin yaygınlaşmasını, karşılıklı güven duygusunun

oluşmasını, stratejik karar verme sürecinin gelişmesini ve uygun bir iş ortamının oluşmasını sayabiliriz (Demirel, 2009b: 138). Örgütsel adalet işgörenin motivasyonuna yönelik dışsal güçlerinden birisi olarak düşünüldüğünde ise, işgörenlerin gösterdikleri çabanın tarafsız bir şekilde değerlendirileceğine, herkese eşit biçimde yaklaşılacağına olan inancı onların motivasyonunu da artırmaktadır (Sökmen vd., 2013: 45). Buna karşın örgütsel adaletin uygulanmasındaki başarısızlık işgörenleri örgüte yabancılaştırabilir, hatta işten ayrılmaya yöneltebilir. İşgören devir hızının önemi düşünüldüğünde, tecrübeli ve örgütü tanıyan işgörenin örgütten ayrılması işletme için maddi kaybın yanı sıra zaman kaybına da sebep olacaktır (Pelit ve Bozdoğan, 2014: 38).

Sonuç olarak işgörenlerin örgütsel adalet algılarının düşük olması, bireylerde olumsuz duygular ortaya çıkararak çeşitli olumsuz sonuçları da beraberinde getirmektedir (Polatçı ve Özçalık, 2015: 216). Çünkü her işgören örgüt kaynaklarından eşit düzeyde faydalanmak ve ortaya çıkan sonuçlardan performansları derecesinde yararlanmak ister (Bakan, 2011: 195). Aksi takdirde adil olmayan davranışlarla karşılaşan işgören olumlu örgütsel davranışlar sergileme konusunda daha az istekli olur (Çetin, 2004b: 65).

2.4. Örgütsel Adalet İle İlgili Teoriler

Greenberg, örgütsel adalete ilişkin teorileri “reaktif-proaktif boyut” ile “süreç-içerik boyutu” olmak üzere iki temel grupta sınıflandırmıştır. Reaktif adalet teorisi, adil olmayan durumlardan kaçmak veya sakınma çabalarına odaklanmaktadır. Bu tür teoriler adaletsizliklere karşı verilen tepkileri inceler. Bu teorilerin aksine proaktif teoriler ise adaleti teşvik etmek için tasarlanan davranışlar üzerine odaklanır. Adaletle yönelik süreç yaklaşımı, çeşitli örgütsel kazanımların (ücret vb.) nasıl belirlendiğine odaklanır. Böyle yaklaşımlar kararların alınması ve bu kararların uygulanmasına ilişkin süreçlerin ne kadar adaletli olduğu ile ilgilenir. İçerik yaklaşımı ise ortaya çıkan kazanımların dağıtımının adilliği üzerine odaklanır. Bu yaklaşım çeşitli örgütsel birimler (bireyler ya da gruplar) tarafından algılanan, kazanımların göreceli olarak adil olmasına değinir (Greenberg, 1987: 9-10).

Bu birbirinden bağımsız iki temel boyut (reaktif-proaktif ve süreç-içerik boyutu) bir araya geldiğinde dört farklı adalet yaklaşımı ortaya çıkmaktadır (İçerli,

2010: 71). Bu dört farklı yaklaşımı şu şekilde açıklayabiliriz (Greenberg, 1987: 10-15);

- **Reaktif-İçerik Teorileri:** Bu teoriler işgörenlerin haksız davranışa karşı nasıl tepki verdikleri üzerine odaklanan kavramsal adalet yaklaşımlarıdır. Bu teoriler arasında Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Teorisi, Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi ve Walster ve Berscheid'nin (1973) Eşitlik Teorisi versiyonları ve Crosby'nin (1976) Göreli Yoksunluk Teorisi yer almaktadır. Bu teoriler, işgörenlerin karşılaştığı adaletsizliği gidermek için, bazı olumsuz duygular sergileyerek tepki göstereceğini ifade eden ortak yönelimleri paylaşmaktadır. Onları reaktif-içerik teorileri olarak tanımlayan bu ortak yönelimdir. Bu teoriler, ödül ve kaynakların adaletsiz dağıtımına karşı işgörenlerin nasıl tepki vereceğine odaklanır.
- **Proaktif-İçerik Teorileri:** Adil ve adil olmayan kazanımların dağıtımına yönelik işgörenlerin nasıl tepki vereceği ile ilgilenen reaktif-içerik teorilerinin aksine, bu teoriler işgörenlerin kazanımların adil dağıtılmasına yönelik nasıl çabaladıklarına odaklanır. Leventhal 1976'da gerçekleştirdiği çalışmasında, işgörenlerin bazen ödüllerin adil dağıtımını için çabaladıklarını - alınan ödüllerin yapılan katkılarla orantılı olabilmesi için- ileri sürmüştür. Çünkü bu durum uzun vadede ilgili tüm taraflara fayda sağlayacaktır.
- **Reaktif-Süreç Teorileri:** Bu teoriler, karar almada kullanılan süreçlerin adilliğine odaklanan teoriler (süreç teorileri), kazanımların dağıtımdaki adilliği öngören teorilerden (içerik teorileri) farklı değilmiş gibi durmasına rağmen, bu teoriler özellikle hukuktan geldiği için farklı bir entelektüel geleneğe sahiptir. Reaktif-Süreç teorileri, kararların alınmasında uygulanan süreçlerin her birine işgörenlerin nasıl tepki vereceklerine odaklanır. İşgörenlerin kendilerine süreçler üzerinde kontrol imkanı tanıyan işlemlerden, kontrol imkanı sunmayan işlemlere göre daha fazla tatmin olduğunu ve süreç kontrolüne imkan tanıyan işlemlerden sonra alınan kararları daha adil olarak algıladığını ileri sürer.
- **Proaktif-Süreç Teorileri:** Bu teoriler, dağıtım ile ilgili süreçlere odaklanırlar ve böylece işgörenlerin adaleti sağlamak için hangi süreçleri kullanması

gerektiğini belirlemeye çalışırlar. Bu teorilerden biri olan Dağıtım Tercihi Teorisi'ne göre, işgörenler belirli süreçlerin amaçlara ulaşmada farklı özelliklere sahip olduğunu düşünmektedirler ve bu nedenle amaca ulaşma konusunda en çok yardımcı olacak sürecin, en fazla tercih edilen süreç olması beklenmektedir.

Örgütsel adalete ilişkin bu dört teoriyi açıklayan örnek sorular Tablo 3'de sunulduğu gibidir.

Tablo 3: Örgütsel Adalet Teorilerine İlişkin Örnek Sorular

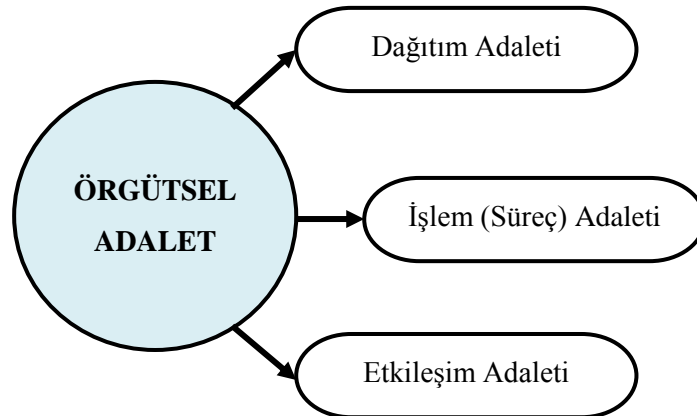
Teori Türü	Örnek Sorular
Reaktif-İçerik	İşgörenler adil olmayan ücret uygulamalarına nasıl tepki verirler?
Proaktif-İçerik	İşgörenler ücretlerin adil olması için ne yapabilirler?
Reaktif-Süreç	İşgörenler adil olmayan politika ya da yasal süreçlere nasıl tepki verirler?
Proaktif-Süreç	İşgörenler politika ve süreçlerin adil olması için ne yapabilirler?

Kaynak: (Greenberg, 1987: 16)

2.5. Örgütsel Adaletin Boyutları

Örgütsel adalet literatürü incelendiğinde araştırmacıların Şekil 6'da gösterildiği üzere dağıtım, işlem (süreç) ve etkileşim adaleti olmak üzere üç adet adalet boyutu üzerine odaklandığı görülmektedir (Tuna, 2013: 1000).

Şekil 6: Örgütsel Adaletin Boyutları



2.5.1. Dağıtım Adaleti

Örgütsel amaçlara ulaşma konusunda hizmet vermesi beklenen işgörenler, bir taraftan da kendi ihtiyaçları doğrultusunda örgütsel sisteme katılırlar. Örgütün başarısı için örgüt-birey ilişkisinde, paylaşırma konusuna öncelik verilmesi gerekmektedir. Popüler görüşe göre, örgüt için her işgörenin aynı derecede kıymetli olduğu iddia edilmesine karşın her işgörenin payına düşen aynı değildir. Bu gerçeklik çevresinde şekillenen dağıtım adaleti neyin, hangi örgüt üyeleri arasında, ne miktarda paylaşırılacağına odaklanır (Karaeminoğulları, 2006: 11). Başka bir ifade ile dağıtım adaleti, işgörenlerin ücret ve terfi gibi örgütsel sonuçların (kazanmların) paylaşımına ilişkin adalet algılarını içerir (İçerli, 2010: 79).

Literatür incelediğinde, 1975 yılından önce yapılan örgütsel adalet ile ilgili çalışmaların genellikle dağıtım adaleti üzerine odaklandığı görülmektedir. Bu çalışmaların çoğu ise Adams'ın adaleti değerlendirmeye ilişkin kullandığı Sosyal Değişim Teorisi çevresinde gelişmiştir. Adams'a göre işgörenler elde ettiği ödüllerin adil dağıtılıp dağıtılmadığı ile ilgilenirler. Bu süreçte işgörenler bir kazanımın adil olup olmadığını belirlerken önce kendi katkıları ile kazanımlarını karşılaştırır ve daha sonra bu oranı diğerlerinin katkı, kazanım oranı ile karşılaştırır (Colquitt vd., 2001: 426). Bu nedenle dağıtım yapılırken her işgören için katkı ve kazanımlar arasındaki dengeyi sağlamak çok önemlidir.

Organ'a (1988: 64) göre dağıtım adaletinin, eşitlik, eşit paylaşım ve ihtiyaç kuralı olmak üzere üç kuralı vardır (Akt. Gürbüz ve Mert, 2009: 121);

- **Eşitlik kuralı:** Bu kurala göre dağıtım işgörenlerin katkılarına göre olmalıdır. Yani, eğer bir işgören kısmi süreli çalışana göre fazla mesai harcıyor ve daha fazla emek harcıyorsa diğer işgörelere göre daha fazla ücreti hak etmektedir. Buna göre yöneticinin fazla emek veren bu işgörelere daha fazla ücret ödememesi, eşitlik kuralına aykırı olmaktadır.
- **Eşit paylaşım kuralı:** Bu kural bütün işgörelere ırk, cinsiyet vb. ayrımı yapmaksızın fırsat eşitliği verilmelidir. Örneğin bir işletmede iki ustabaşı kadrosunda boşluk olduğu varsayalım. İnsan kaynakları yöneticisinin de bu kadroyu doldurmak için aynı yetkinliklere sahip iki kadın ve iki erkekle mülakat yaptığını düşünelim. Mülakat sonucunda İK yöneticisi, eşit

özelliklere sahip olduğu halde cinsiyete ilişkin ayrımcılık yaparak tercihini iki erkek adaydan yana kullandığı takdirde eşit paylaşım kuralını çiğnemiş olacaktır.

- **İhtiyaç kuralı:** Örgüt içinde dağıtım yapılırken işgörenlerin ihtiyaçları da dikkate alınmalıdır. Örneğin iki çocuğa sahip bir işgören, evli olmayan işgörene göre daha fazla ücret almalıdır. Aksi takdirde iki çocuğu olan işgören eşit paylaşım kuralının çiğnendiğini hissedebilir.

İşgörenler çoğunlukla kendilerini bir gruba veya topluluğa ait olarak görürler. Bu açıdan kazanımların eşit olarak dağıtılması, örgütteki herkesin önemli olduğunu ve saygı gösterilmeye layık olduğunu işaret eder (Cropanzano vd., 2007: 38). Dolayısıyla dağıtım adaletinin temel amacı, her işgörenin kaynaklardan adil şekilde pay aldığını düşünerek örgüte karşı olumlu davranışlar ve tutumlar sergilemesini sağlamaktır (Özdevecioğlu, 2003: 78). Ancak herhangi bir dağıtım kararının adil olup olmadığına karar vermek kolay değildir. Bazen kaynakları koruma ve harcamama kaygısı, dağıtımda adaleti sağlama ilkesini geride bırakabilir. Buradan bakıldığında, örgüt içerisindeki adaletin varlığını anlamak için dağıtıma yönelik adilliği sorgulamak gerekli olsa da bazen yeterli gelmeyebilir (Karaeminoğulları, 2006: 16).

2.5.2. İşlem (Süreç) Adaleti

Thibaut ve Walker'ın (1975), mahkemelerde tartışma ve çözüm süreçlerine yönelik gerçekleştirdikleri çalışma, bireylerin sadece elde ettiği sonuçları değil, aynı zamanda sonuçlara ulaşılırken kullanılan yöntemleri yani süreç üzerinde sahip oldukları kontrolü de değerlendirdiğini ortaya koymuştur. Bu bulgu da örgütsel adaletin işlem boyutunu ortaya çıkarmıştır (Akt. Irak, 2004: 30).

İşlem adaleti kaynakların dağıtımı ile ilgili kararlarda adil kuralların uygulanması olarak tanımlanabilir (Scandura, 1997: 60). Başka bir ifade ile işlem adaleti, işgörenlerin örgütsel faaliyetlerde uygulanan yöntemler ve takip edilen süreçlere ilişkin adalet algılamasıdır ve daha çok “dağıtım kararlarının” nasıl verildiği ile ilgilidir (Tutar, 2007: 101). Bu nedenle işlem adaleti sadece örgütün faaliyetleri ile alakalı olmayıp, aynı zamanda kariyer planlaması ve performans değerlendirme konularında da ne ölçüde adil davranıldığına yönelik olarak işgörenin

terfi ve ödüllendirilmesi sürecinde onları ilgilendiren bir konudur (Eren, 2015: 552). Yani işgörenler elde edilen örgütsel kazanımların yanı sıra bu süreçte dağıtımın nasıl gerçekleştiğini de değerlendirirler. Bu açıdan işgörenlerin karar alma sürecinde etkin olmaları, kendini ifade edebilmeleri, kararları sorgulama ve itiraz edebilmeleri adalet algısının oluşmasında önem taşımaktadır (Karaeminoğulları, 2006: 17-18). Bu açıdan dağıtım adaleti işgörenlerin belirli davranışları yerine getirmeleri koşulu ile ödüllere ulaşmalarını öngörürken, işlem adaleti ise işgörenlerin ödülleri belirleme yöntemlerinin oluşturulmasına ya da ödüllendirme sürecine katılımına izin verir (Töremen ve Tan, 2010: 68).

İşgörenlerin en kolay algıladıkları davranış ve tutumlar, işlem adaletine ilişkindir. Örgütlerin belli amaçlara ulaşmak için kurulan ve buna bağlı olarak içinde çeşitli işlemlerin, eylemlerin yürütüldüğü yapılar olması sebebiyle işgörenler her an farklı örgütsel işlem ve eylemlerle karşılaşır (Tutar, 2007: 101). Dolayısıyla işlem adaletinin örgüte yönelik bilişsel, duygusal ve davranışsal tepkilerle ilişkili olduğu görülmektedir (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 281). Bu doğrultuda işlem adaleti iş tatmini, uyum, üst yönetime güven gibi örgütsel değişkenler ile güçlü bir ilişki içerisinde iken (Scandura, 1997: 60) olumsuz işlem adaleti algısı ise düşük motivasyon ve performansa sebep olur (Tutar, 2007: 100). Bunlara ek olarak Folger ve Konovsky (1989) işlem adaletinin örgütsel bağlılık ve yöneticiye güven konusunda, dağıtım adaletine göre daha fazla etkili olduğunu bulmuştur (Akt. McFarlin ve Sweeney, 1992: 627).

Leventhal'a göre süreç adaleti kapsamında işgörenlerin adalet algılarını etkileyebilecek altı temel kural bulunmaktadır (Leventhal, 1980:42- 48 akt. Özdevecioğlu, 2003: 79);

- **Tutarlılık kuralı:** Bu kural dağıtım sürecinde alınacak kararların birbiriyle tutarlı olmasını ifade eder.
- **Önyargılı olmamak kuralı:** Bu kurala göre dağıtım ya da işlemden işgörene karşı ön yargılı yaklaşılmalıdır.
- **Doğruluk kuralı:** Bu kural dağıtıma ilişkin bilgilerin doğruluğunu içerir.

- **Düzeltebilme kuralı:** Bu kural alınan kararlara ilişkin olarak, işgörenlerin kararlara itiraz edebilme ya da alınan o kararları düzeltirebilme hakkına sahip olmasını ifade eder.
- **Temsilcilik kuralı:** Bu kurala göre işgörenleri etkileyecek kararlar alınırken onlardan temsilciler seçilmeli ve kararlar bu kişilere de sorulmalıdır.
- **Etik kural:** Bu kural dağıtımına ilişkin alınan kararların, işgörenlerin etik değerleriyle uyumlu olmasını kapsar.

Sonuç olarak işgörenlerin elde ettiği kazanımların boyutunu belirleyen ve farklı örgütsel değişkenleri etkileyen süreçler (işlemler) yukarıda yer verilen kurallar çerçevesinde uygulandığında işgörenin adalet algısına olumlu katkılar sağlayabilir.

2.5.3. Etkileşim Adaleti

İşlem adaleti ortaya çıktıktan sonra araştırmacılar dağıtım ve işlemlerin adil olmasının örgütsel adaleti açıklamada yeterli olacağını düşünseler de çalışmalar ilerledikçe örgütsel adalet kavramına üçüncü bir boyut kazandırılmıştır (Irak, 2004: 33). Bies ve Moag (1986) süreçler (işlemler) uygulanırken gerçekleşen kişilerarası davranışların kalitesinin önemine odaklanarak adaletin diğer bir yönü olan etkileşim adaletini ortaya koymuşlardır (Akt. Colquitt vd., 2001: 426-427). Etkileşim adaleti, yöneticilerin dağıtım kararları alınırken gerçekleşen süreçleri, işgörelere saygılı ve dürüst bir şekilde açıklamalarıdır (İçerli, 2010: 86). Başka bir ifadeyle etkileşim adaleti, adaletin kaynağı ve alıcısı arasındaki iletişim sürecinin nezaket, dürüstlük ve saygı gibi yönlerine vurgu yapar (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 281). Bu yönüyle etkileşim adaleti, yöneticilerin işgörelere saygı ve hassasiyetle yaklaştığı çeşitli davranışları (bir astın kaygılarını dinleme, kararlar ile ilgili yeterli açıklamalar yapma, kişilerin durumlarıyla empati kurabilme vb.) içerir (Skarlicki ve Folger, 1997: 435).

Bies ve Moag (1986), Bies'in (1985) yayımlanmamış araştırmasından yararlanarak gerçekleştirdikleri çalışmada kişilerarası davranışların adilliği ile ilgili dört adet kural belirlemişlerdir (Akt. Colquitt vd., 2005: 29-30);

- **Doğru sözlülük:** Yetkililer, karar verme süreçlerini uygularken gerçekleştirdikleri iletişimde işgörelere karşı açık, dürüst ve samimi olmalıdır. Bunun yanı sıra herhangi bir aldatmacadan da kaçınmalıdır.

- **Açıklama:** Yetkililer, bir karar verme sürecinin sonuçlarına ilişkin yeterli açıklamada bulunabilmelidir.
- **Saygı:** Yetkililer, işgörenlere samimi ve saygılı davranmalıdır. Ayrıca onlara kaba davranmaktan da kaçınmalıdırlar.
- **Uygunluk:** Yetkililer, önyargılı ifadeler kullanmaktan ya da uygunsuz sorular (cinsiyet, ırk, yaş, din vb. ile ilgili) sormaktan kaçınmalıdır.

Bu adalet boyutu işlem adaletinin bir uzantısı olarak düşünülse de (Eren, 2015: 553) ortaya çıkardığı olumlu sonuçlar sebebiyle zaman içerisinde işlem adaletinden ayrılarak üçüncü bir boyut olarak incelenmeye başlanmıştır (Çakar, 2015: 83). Etkileşim adaletinin sağlanmasında kişiler arası etkileşim ve işgörenlere gerekli düzeyde bilgi verme önemli rol oynar (Eren, 2015: 553). Bu nedenle bazı çalışmalarda etkileşim adaleti boyutunun kişilerarası adalet ve bilgisel adalet olmak üzere iki farklı başlık altında incelendiğini görülmektedir (Judge ve Colquitt, 2004: 395).

Kişilerarası adalet, süreçlerin yerine getirilmesi ve kazanımların dağıtımı esnasında yetkililerin çalışanlara ne ölçüde nezaketli ve saygılı davrandığı ile ilişkilidir. Bilgisel adalet ise kazanımların dağıtımı ile ilgili süreçlerde, işgörenlere ne kadar bilgi verildiği ve açıklama yapıldığına odaklanır (Colquitt vd., 2001: 427). Bu açıdan etkileşim adaleti, astlar ve üstler arasındaki ilişkilerde karşılıklı bilgi alışverişini, karşılıklı saygı ve nezaketi, sosyal hak ve çıkarları korumayı gerekli kılar (Eren, 2015: 553).

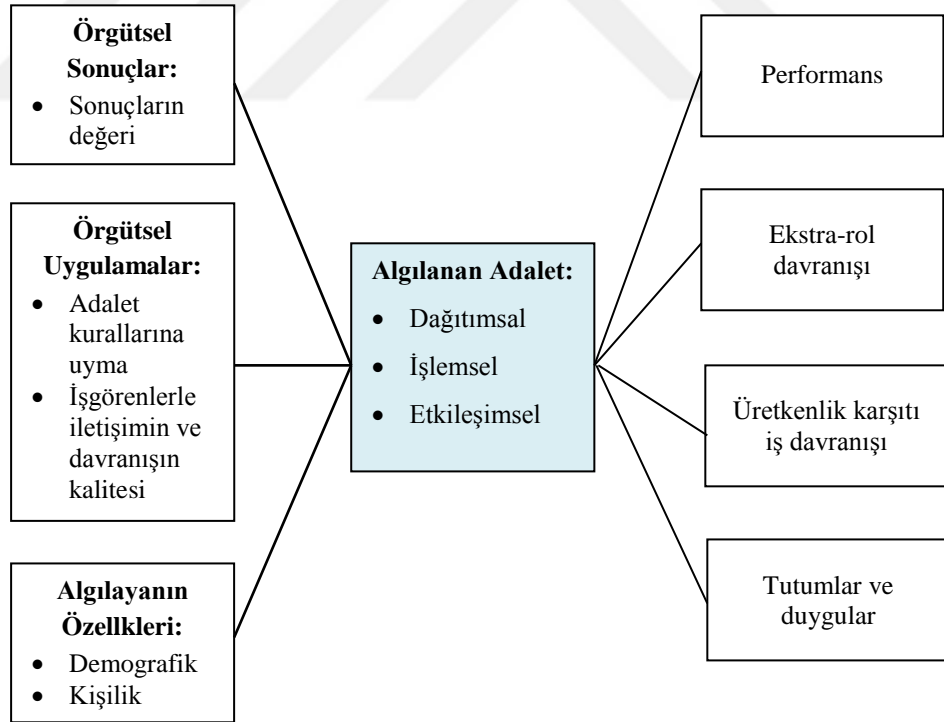
Bu adalet türü birebir etkileşimin üzerinde durduğu için, işgörenler bu adalet boyutunu genellikle yöneticilerinden beklerler ve etkileşim adaletinin olumlu sonuçlanması örgüt için yararlar da sunar (Cropanzano vd., 2007: 39). Örneğin Skarlicki and Latham (1996) gerçekleştirmiş oldukları çalışmada sendika liderlerini daha adaletli davranmaları için eğitmişlerdir. Eğitim kapsamında bu liderlere açıklama ve özür dileme (bilgisel adalet), nezaket ve saygı ile davranma (kişilerarası adalet) üzerine bilgiler verilmiştir. Üç ay sonra çalışma grupları incelendiğinde, eğitilmiş liderlerin grubundaki bireylerin, eğitim verilmeyen gruptakilere göre daha yararlı vatandaşlık davranışı sergilediği görülmüştür (Akt. Cropanzano vd., 2007: 39). Öte yandan bir işgörenin, etkileşimsel adaletsizlik algıladığında örgütün

bütününden ziyade kendi yöneticisine karşı olumsuz tepki vermesi beklenmektedir. Dolayısıyla işgörenin memnuniyetsizliği örgütün tümüne değil direkt yöneticisine yöneliktir. Bu nedenle işgörenin, örgütüne değil de yöneticisine daha az bağlılık hissetmesi ve olumsuz tutumlar geliştirmesi beklenmektedir (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 281). Bu açıdan bakıldığında etkileşim adaletinin yukarıda belirtilen kurallar çerçevesinde sağlanması ve alınacak kararlara ilişkin bireylerin yeterince bilgilendirilerek onların da görüşlerinin alınması gerekmektedir (Bakan, 2011: 193).

2.6. Örgütsel Adalet Algısını Etkileyen Faktörler

Örgütsel adalet algısı, örgütten gelen sonuçlar (kazanımlar), örgütsel uygulamalar (süreçler ve etkileşimlerin kalitesi) ve algılayanın özellikleri olmak üzere üç faktörden etkilenmektedir. Örgütlerde adalet algısına etki eden faktörler ve adalet algısı sonucunda oluşan çıktılar arasındaki ilişki Şekil 7’deki gibidir (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 282).

Şekil 7: Örgütlerde Adalet



Kaynak: (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 283)

2.6.1. Örgütsel Sonuçlar

İşgörenin örgütsel adalet algısı, dağıtım adaleti kurallarına (denklik, eşitlik ya da ihtiyaç) bağlı olduğu kadar sonuçların (elde edilen kazanımların) birleşme değerine de dayanmaktadır. Bu yüzden, adalet kısmen de olsa elde edilen kazanımların algılayıcı tarafından olumlu ya da olumsuz olarak algılanması ile belirlenir (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 282). Başka bir ifade ile işgörenler elde ettiği örgütsel sonuçların (gelir, terfi, prim, sosyal haklar vb.) adaletli ya da adaletsiz olduğunu düşünebilirler. Oluşan bu düşünce de onların örgüte yönelik adalet algılarını şekillendirerek, tutum ve davranışlarını etkileyebilir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 201)

2.6.2. Örgütsel Uygulamalar

Adalet algısı, örgütsel sonuçların yanı sıra örgütlerin süreç adaleti kurallarına uymasına da bağlıdır (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 282). Örneğin katılımcıların kendilerini ifade etmelerine izin veren süreç, onların kendini ifade etmesini yasaklayan bir süreçten daha adil olarak algılanacaktır. Bu açıdan etkileşim adaleti, örgüt yöneticilerinin işgörene sunduğu açıklamanın ve davranışın kalitesini yansıtır (Bies ve Moag, 1986 akt. Cohen-Charash ve Spector, 2001: 282). İşgörenler kazanımların dağıtımını ve süreçlerin uygulanma aşamasında gerçekleşen etkileşime önem vermektedirler (İyigün, 2012: 51). Yani aynı sonuçlar ve süreçler söz konusu iken, işgörene saygılı bir şekilde yaklaşıldığında algılanan etkileşim adaletinin derecesi, kaba ve saygısızca davranıldığında oluşacak adalet algısından daha fazladır (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 282). İşgörenlerin adaletsiz uygulamalar gerçekleştiğine dair algısı, onları saldırgan ve sapkın davranışlara yönlendirebilir (Özdevecioğlu, 2003: 77), algılanan örgütsel desteğin azalmasına ve psikolojik sözleşme ihlalinin olmasına bağlı olarak örgütsel sinizmin artmasına yol açabilir (Efeoğlu ve İplik, 2011: 343). Ayrıca işgörenlerin örgütsel adalet algıları, onların tükenmişlik duygusu üzerinde etkili olabilmektedir. Tüm bunlar dikkate alındığında örgüt yöneticileri, işgörenlerin tükenmişlik duygusuna kapılmasına neden olabilecek uygulamalardan kaçınmalıdırlar (Yeniçeri vd., 2009: 84).

2.6.3. Algılayanın Özellikleri

Adalet algısı, algılayan kişinin özelliklerinden de etkilenebilir. Bu süreçte demografik ve kişisel özellikler (olumsuz duygulanım, benlik saygısı vb.) önemli rol oynar (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 283).

Demografik Özellikler: Cinsiyet değişkeni açısından değerlendirdiğimizde Çırak ve Baskan (2015: 1091-1106) öğretmenler üzerinde gerçekleştirmiş oldukları çalışmada dağıtım ve etkileşim adaleti alt boyutlarında cinsiyete göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık saptamıştır. Araştırmaya göre erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere göre müdürlerinin daha adil olduğunu düşünmektedirler. Leventhal ve Lane'in (1970) çalışmasına göre erkekler ödülleri dağıtım konusunda daha çok kendi çıkarlarını düşünürken, kadınlar ise tüm grup üyelerinin refahını dikkate almaktadır (Akt. Cohen-Charash ve Spector, 2001: 283-284). Bu çalışmaların yanı sıra örgütsel adalet algısının cinsiyete göre farklılaşmadığını (Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 43-64; Kurtulmuş ve Karabıyık, 2016: 459-477) belirleyen çalışmalarda literatürde yer almaktadır. Yaş değişkeni ele alındığında Cihangiroğlu vd. (2010: 67-82) hekimler üzerinde gerçekleştirmiş oldukları çalışmada yaş ile örgütsel adalet algısı arasında istatistiksel açıdan önemli fark elde etmişlerdir. Çalışmaya göre yaş arttıkça örgütsel adaletle ilişkin olumlu algıda artmaktadır. Kurtulmuş ve Karabıyık (2016: 459-477) ise gerçekleştirdikleri çalışmada 20-30 yaş aralığındaki öğretmenlerin örgütsel adalet algısının 41 ve üzeri yaş aralığındaki öğretmenlere göre daha yüksek olduğu saptamışlardır. Bu araştırmaların yanı sıra bazı çalışmalar ise örgütsel adalet algısının yaşa göre farklılaşmadığını (Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 43-64; Ertürk ve Aydın, 2015: 233-246) ortaya koymaktadır. Medeni durum açısından incelendiğinde Akatay vd. (2016: 483-509) emniyet müdürlüğünde gerçekleştirmiş oldukları çalışmada, örgütsel adalet algısının medeni duruma farklılaştığını saptamışlardır. Öte yandan örgütsel adalet algısının medeni duruma göre farklılaşmadığını (Cihangiroğlu vd., 2010: 67-82; Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 43-64) belirleyen araştırmalar da mevcuttur. Örucü ve Özafşarlıoğlu (2013: 335-358) ise Güney Afrika Cumhuriyeti'nde gerçekleştirdikleri araştırmada, Güney Afrikalı ve Türk işgörenler arasında adalet algısının farklılaştığını saptamışlardır. Araştırmaya göre Türk işgörenlerin örgütsel adalet algısının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kişilik Özellikleri: Başta olumsuz duygulanım olmak üzere kişilik özellikleri araştırmalarda a) adalet algıları ve bu algılara verilen tepkiler arasında aracı b) adalet algılarına verilen tepkilerin belirleyicisi c) kontrol değişkenleri olarak incelenmiştir (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 284). Sakallı (2015: 124) beş faktörlü kişilik özellikleri ile örgütsel adalet arasındaki ilişkilere de yer verdiği çalışmasında, dağıtımsal adalet ile kişilik özellikleri boyutlarından dışa dönüklük, uyumluluk ve sorumluluk boyutları arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Bu açıdan işgörenlerin dağıtımsal adalet algıları arttıkça dışadönüklük, uyumluluk ve sorumluluk özelliklerinin öne çıkacağı ifade edilebilir. Yine aynı çalışmada etkileşim adaleti ile nevrotiliklik boyutu arasında negatif bir ilişki; dışa dönüklük, uyumluluk, sorumluluk ve açık görüşlülük boyutları arasında ise pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Buradan yola çıkarak işgörenlerin etkileşim adaletine ilişkin algılarının artmasının, onlara daha az nevrotilik davranışlar sergileme konusunda yardımcı olabileceğini söyleyebiliriz. Wanberg ve arkadaşları (1999) ise olumsuz duygulanım eğilimine sahip olan bireylerin, diğerlerine göre durumları adaletsiz olarak algılamasının daha muhtemel olduğunu ileri sürmektedirler (Akt. Cohen-Charash ve Spector, 2001: 284).

Başka bir kişisel değişken olan benlik saygısı ise genellikle algılanan adaletin bir sonucu olarak düşünülür. Örneğin Grup Değer Modeli, süreç adaletinin insanlar için önemli olduğu fikrine dayanır ve bu modele göre her birey grubun değerli bir üyesidir. Bu nedenle saygılı davranışların olduğu bir ortamda işgörenlerin benlik saygıları artar. Sonuç olarak bu modele göre süreç adaleti ile benlik saygısı arasında pozitif bir ilişki olmalıdır (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 283-284). Adaletsiz davranışların bir etkisi olarak düşük benlik saygısı oluşacağı fikri düşünüldüğünde, süreçlere ilişkin adaletsizliğin bireylerin benlik saygısı üzerinde etkisi olması beklenmektedir (Koper vd., 1993: 314).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YAŞAM DOYUMU

Bu bölümde örgütsel davranış ve pozitif psikoloji bilimlerinde önemli bir yere sahip olan ve iş yaşamına önemli etkileri olan yaşam doyumu konusu ele alınacaktır.

3.1. Öznel İyi Olma Kavramı

Psikoloji bilimi, 19. yy'ın başında mutluluk ve doyum gibi pozitif duygulardan çok depresyon ve kaygı gibi olumsuz duygular üzerine odaklanmıştır. Ancak bu tutumun zaman içerisinde değişmesiyle “iyi olma”, “mutluluk” ve “yaşam doyumu” gibi kavramlar araştırmalarda daha sık yer almaya başlamıştır (Myers ve Diener, 1995: 10). Zaman içerisinde mutluluk felsefi, dini, biyolojik vb. olmak üzere farklı açılardan ele alınmıştır. Buna bağlı olarak mutluluğun kimyası incelenmiş; beynimizin hangi bölgesinin mutluluktan sorumlu olduğu, hangi hormonlar aracılığıyla mutluluğa ulaşılabilirdiği ve bunların azalması durumunda hangi hastalıkların ortaya çıktığı saptanmıştır (Bülbül ve Giray, 2011: 114).

Tarih boyunca filozoflar, mutluluğu insan aktiviteleri için en iyi ve nihai motivasyon kaynağı olarak görmüşlerdir (Diener, 1984: 542). Mutluluk, bireyin yaşamını benimsediği değerlere göre dolu, anlamlı ve huzurlu bir şekilde algılama sürecidir. Mutlu olmayı etkileyen faktörler bireyden bireye farklılık gösterebileceği üzere, farklı devletlerde, farklı coğrafi bölgelerde ya da farklı değerlere sahip olan toplumlarda da değişkenlik gösterebilmektedir (Şeker, 2009: 117). Hayattan zevk alma koşullarına bağlı olarak ortaya çıkan (Akgül, 2004: 23) mutluluğa ilişkin bilimsel çalışmaların asıl amacı, bireyin mutluluğunu oluşturan unsurların ve mekanizmanın belirlenerek, kişisel mutluluğunun sağlanması ve yükseltilmesidir (Aktaş ve Şimşek, 2013: 390). Bir birey ihtiyaçlarında ne ölçüde yoksunluk hissederse, o gereksinimlerini doyumak için çalışır ve ihtiyaçlarını doyurduğu ölçüde mutlu olur (Dikmen, 1995: 119).

Psikolojik iyi olmaya ilişkin “hedonik ve eudainomic iyi olma” olmak üzere iki temel bakış açısı yer almaktadır. Hedonik iyi olma, haz ve mutluluk üzerine odaklanmaktadır. Çok eski ve yaygın bir kavram olan eudainomic iyi olma ise bireyin tam işlev yapma veya kendini gerçekleştirme düzeyi, kendini anlama ve

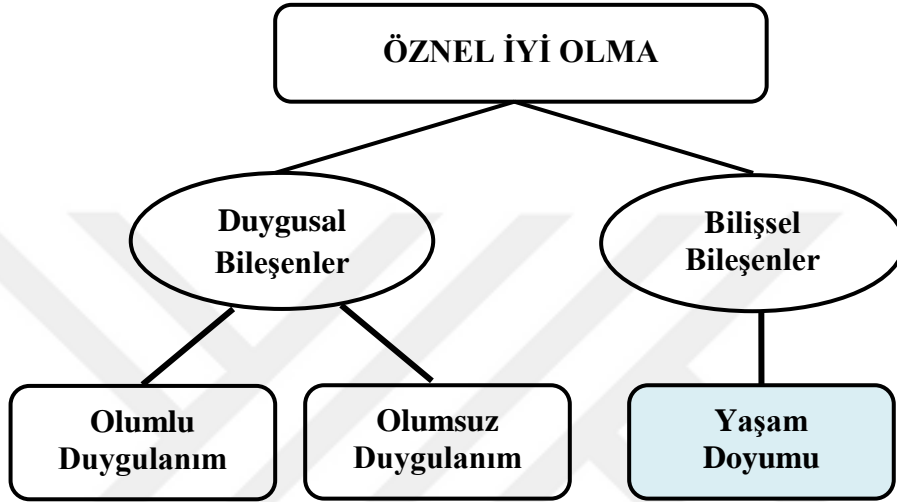
anlamlılık üzerine yoğunlaşmaktadır. Birçok araştırmada hedonik iyi olmanın “öznel iyi olma” olarak kavramsallaştırıldığı görülmektedir (Ryan ve Deci, 2001 akt. Önder, 2015: 1-2). Haz kavramına farklı bir şekilde yaklaşan Epikür ise, isteklerin tatmini aracılığıyla elde edilen doyumunu yaşamın amacı olarak görmemektedir. Epikür’ün haz anlayışı, acıdan uzaklaşma (aponia) ve ruh huzurunu (ataraxia) içeren ruhsal bir hazzı ifade eder (Fromm, 2016: 22).

Yaşamın olumlu duygular içinde şekillenmesi hemen hemen hepimizin istediği bir durumdur. Bu genel istek, insanoğlunun iyi olma halini anlama ve keşfetme çabasını hızlandırmıştır (Güler ve Dönmez: 2011: 39). Öznel iyi oluş, bireylerin yaşamlarını nasıl değerlendirdiğine dair bilimsel bir analizi kapsar (Diener vd., 2003: 404) ve bu süreçte birey yaşamını bilişsel ve duygusal olarak değerlendirir (Diener ve Diener, 1996: 181). Bu değerlendirme süreci, kişilerin olaylara karşı duygusal tepkilerini, ruh hallerini, yaşam doyumunu ve bazı alanlara (evlilik, iş vb.) ilişkin yargılarını içerir (Diener vd., 2003: 404). Eğer bireyler yaşam şartlarından doyum sağlıyorlarsa ve olumsuz duyguları çok az yaşıyorlarsa öznel açıdan iyi durumdadırlar. Başka bir ifade ile yüksek öznel iyi oluş düzeyine sahiptirler (Eryılmaz, 2010: 81).

Genel olarak kişilerin pozitif yönlü davranışlarının bütünü şu unsurlara bağlıdır; “geçmişe yönelik öznel iyi oluş, hoşnutluk ve doyum düzeyleri”, “geleceğe dair umut ve iyimserlik düzeyleri” ve “şuan yaşanılan zaman içerisindeki yaşamın gidişatı ve hissettikleri mutluluk düzeyi” (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000: 5). Ryff (1989: 1071) ise öznel iyi olma durumunun gerçekleşmesini bireyler için önemli olan şu altı ihtiyaca bağlar; bireyin kendini gerçekleştirme ve kendisine yönelik olumlu davranış sergileyerek **kendini kabullenmesi**, sevebilme ve empati yeteneğiyle kişilerarası güvenli ve sıcak ilişkiler kurmak olarak adlandırılan **diğerleriyle olumlu ilişkiler**, özgür irade yeteneği ve bağımsız davranabilmeyle özdeşleştirilen **otonomi**, bireylerin yetenekleri aracılığıyla fiziksel durumları için uygun çevre oluşturma ya da seçme olarak tanımlanabilen **çevresel hakimiyet kurma**, yaşamı anlamada ve zihinsel sağlığı oluşturmada önemli bir yeri olan **yaşam amacı**, bireylerin kendini gerçekleştirme ihtiyacını karşılayan ve potansiyellerinin farkına varmasına yardımcı olan **kişisel gelişim**.

Öznel iyi olma üç önemli bileşenden oluşur: yaşam doyumu, olumlu duygulanım ve olumsuz duygulanım. Yaşam doyumu, bireyin yaşamının bilişsel bir değerlendirmesini ifade ederken, duygusal bileşenler olumlu ve olumsuz ruh hali ve duyguları ifade eder (Diener ve Diener, 1996: 181; Diener ve Sulh, 1997: 200). Bu ifadeyi Şekil 8 üzerinde şu şekilde açıklayabiliriz;

Şekil 8: Öznel İyi Olmanın Yapısal Bileşenleri



Olumlu duygulanım, bir kişinin istekli, enerjik ve ruhsal olarak uyarılmış hissetmesini sağlar. Yüksek olumlu duygulanım, yüksek enerji, tam odaklanma, yapılan işlerden zevk duymayı içerirken düşük olumlu duygulanım, üzüntü ve uyuşluk olma durumunu tanımlar. Olumsuz duygulanım ise öfke, hor görme, nefret, suçluluk, korku ve sinirlilik gibi hoş gitmeyen ve stres oluşturan durumları ifade eder (Watson vd., 1988: 1063). Yaşam sürecinde kişilerin olumlu duygulanımları olumsuz duygulanımlarından fazla ve bireyin yaşamının niteliğine ilişkin bilişsel yargısı pozitif ise buna bağlı olarak öznel iyi olma düzeyi de yüksek olmaktadır (Dost, 2005: 104). Yüksek öznel iyi olma düzeyine sahip insanlar, mutlu, neşeli, heyecanlı ve hoşnut olduklarını söylerler ve nispeten aşırı endişe, üzüntü, öfke ve suçluluk duygusundan uzak olduklarını iddia ederler (Davidson ve Cotter, 1991: 247). Bunun yanı sıra yüksek iyi olma düzeyine sahip bireyler, iş görüşmesinde kendinden emin bir şekilde davranmakta ve çalıştığı işte üstün ve üretken bir performans gösterdikleri ve idari işleri daha iyi yaptıklarından yöneticileri tarafından olumlu olarak değerlendirilirler (Lyubomirsky vd., 2005: 822). Joshi (2010: 21-22) ise öznel iyi oluş seviyesi yüksek bireylerin diğerlerine göre bağışıklık sisteminin

daha güçlü olduğunu, daha uzun süre yaşadığını, sosyal ilişkilerde daha iyi olduklarını, zor durumlarla başa çıkmada daha iyi olduklarını, karar verme konusunda daha hızlı olduklarını belirtmiştir.

Sonuç olarak bireylerin yaşama karşı davranış ve tutumlarını şekillendiren ve zihinsel sağlık açısından önemli bir faktör olarak görülen öznel iyi oluş, kişinin yaşam içerisindeki mevcut konumu üzerine yaptığı değerlendirmelerden oluşmaktadır. Bu değerlendirme sürecinde kişinin duygu durumları ve yaşam doyumu önem arz etmektedir. Kişilerde, olumlu duygulanım ve yaşam doyumu seviyesinin yüksekliği ile olumsuz duygulanım seviyesinin düşüklüğüne göre öznel iyi oluş seviyelerinin farklılık gösterebileceği söylenebilir.

3.2. Yaşam Doyumu Kavramı

İngilizce literatürde “life satisfaction” olarak kullanılan yaşam doyumu, Türkçe literatürde, “yaşam tatmini” veya “yaşam memnuniyeti” olarak da adlandırılmaktadır. Öznel iyi oluşun bilişsel sürecini oluşturan yaşam doyumunu açıklamadan önce kavram içerisinde yer alan “yaşam” ve “doyum” kelimelerini tanımlamak konuyu daha anlaşılır kılacaktır. Yaşam, “doğumla ölüm arasında yaşanan süre, ömür, hayat” gibi anlamlara gelmektedir (TDK, 2016a). Doyum ise, “eldekenden hoşnut olma durumu, doyma işi, yetinme, kanma, kanaat, bazı istekleri giderme” gibi anlamlar taşımaktadır (TDK, 2016b). Başka bir tanıma göre ise doyum; beklentilerin, ihtiyaçların, dilek ve isteklerin karşılanmasını ifade eder (Yılmaz vd., 2010: 93).

Günlük hayatta kişilerin ruhsal sağlığını ve toplumsal ilişkilerini etkileyen önemli bir psikolojik faktör olan yaşam doyumu ilk kez Neugarten ve arkadaşları (1961) tarafından ele alınmıştır (Akt. Şener, 2009: 5). İnsanların mutluluk düzeyini artırmayı hedefleyen yaşam doyumu kavramı, psikoloji paradigması altında gelişmiş olmasına karşın, kısa sürede yaygınlaşarak olumlu davranış bilimleri, iletişim, yönetim, ekonomi, sosyoloji gibi birçok alanda kullanılmaya başlanmıştır (Şimşek ve Aktaş, 2015: 149). Son zamanlarda doğrudan sürdürülen yaşamla ilişkilendirilen bu kavramla, yaşanmakta olan yaşamın ne kadar doyum sağlayıcı olduğu ölçülmektedir (Dikmen, 1995: 119). Yaşam doyumu, mutluluk ve öznel iyi oluş kavramları ile eşanlamlı olarak görülse de “mutluluk” daha çok nesnel bir iyilik durumunu ifade

ederken, “yaşam doyumu” içerisinde öznel yargılar barındırmaktadır. (Veenhoven, 1996: 6) Literatür incelediğinde, farklı yazar ve araştırmacılara ilişkin yaşam doyumu tanımları şu şekilde sıralanabilir;

Neugarten ve arkadaşlarına (1961) göre yaşam doyumu, kişinin yaşamdan ne istediği ile ne elde ettiğinin karşılaştırılmasından elde edilen sonucu ifade eder (Akt. Softa vd., 2015: 13)

Veenhoven’a (1996: 6) göre yaşam doyumu, bir kişinin bir bütün olarak genel yaşam kalitesini değerlendirme derecesidir. Diğer bir kelimeyle kişinin sürdürdüğü yaşamdan ne kadar hoşlandığıdır.

Shin and Johnson (1978: 478) yaşam doyumunu, bireyin kendi belirlediği kriterlere bağlı olarak yaşam kalitesi hakkında yaptığı genel bir değerlendirme olarak tanımlamışlardır (Akt. Diener vd., 1985: 71).

Bireysel hedeflere ulaşma seviyesinin artması, yaşam doyumunu da artırmaktadır. Bu açıdan yaşam doyumu, bireylerin hedeflere ulaşma derecesi olarak tanımlanabilir (Aysan ve Bozkurt, 2004: 2).

Yaşam doyumu, bir bireyin günlük yaşamındaki aktivitelerine, sorumluluklarına, yaşamının anlamına, hedeflerini başarma durumuna ilişkin bir tanımlamayı kapsar (Sung, 2003: 1094).

Kişilerin yaşama bakış açılarının, yaşamdan beklentileri ve bunun karşılama seviyesinin etkili olduğu psikolojik bir olguyu temsil eden yaşam doyumu örgütsel yaşamı da etkileyebilmektedir (Yılmaz ve Altınok, 2009: 456). Doyum kavramı örgütsel açıdan değerlendirildiğinde, bir örgütün mevcut üyesi olarak ya da örgüte yeni katıldıktan sonra örgütten maddi-manevi beklentilerin karşılanması ile ortaya çıkan duygusal olarak tatmin olma olarak tanımlanır. Örgütsel manada doyum sağlayan faktörlerden bazıları şunlardır; maaş, ücret, ikramiye vb. parasal faktörler, çalışmaya verilen değer yani yapılan işin beğenilip, takdir edilmesi, örgüt basamaklarında terfi ve işin niteliği (Göksu, 2007: 191). Ayrıca işgörenlerde oluşan yüksek dereceli örgütsel bağlılık onların yaşam doyumlarını artırabilir. Çünkü bireylerin işleri ve örgütleri de onların yaşam doyumları üzerinde etkilidir (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007: 3-4).

Yaşam doyumu içerisinde, ihtiyaç kavramı önemli bir yer tutmaktadır. İhtiyaçlar, genel olarak karşılandığında mutluluk ve haz, karşılanmadığında ise üzüntü ve acıya neden olan duygular olarak tanımlanabilir (Yılmaz, 2009: 474). Günlük yaşamda bireylerin gıda, başarı ya da parasal ödüllerle karşılanan temel bazı ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu ihtiyaçlar doyum arayışı içindeki insanları belirli davranışlar sergilemeye yöneltir (Şimşek ve Çelik, 2014: 103).

Motivasyon konusunda literatürde önemli bir yere sahip olan Abraham H. Maslow insan ihtiyaçlarını hiyerarşik düzeyde beş farklı kategoride sınıflandırmıştır. Bu sınıflandırmayı hiyerarşik düzene göre (alt basamaktan üste doğru) şu şekilde özetleyebiliriz (Maslow, 1970: 35-46);

Fizyolojik ihtiyaçlar: Bireylerin varlığını sürdürebilmesi için gerekli olan açlık, susuzluk, cinsellik, uyuma vb. ihtiyaçları ifade eder.

Güvenlik ihtiyaçları: Fizyolojik ihtiyaçlar iyi bir şekilde giderildikten sonra ortaya çıkan yeni bir ihtiyaçlar setidir. Güvenlik, istikrar, korunma, korku, kaygı ve karmaşa ortamından uzak durma vb. ihtiyaçları ifade eder.

Ait olma ve sevgi ihtiyacı: Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları karşılandıktan sonra sevgi, şefkat ve ait olma ihtiyaçları ortaya çıkar. Bu aşamada bir arkadaş, bir sevgili, bir eş veya çocuğa ilişkin yokluk hisseden birey, sosyal bir varlık olması sebebiyle bir gruba yahut bir aileye mensup olmayı ister.

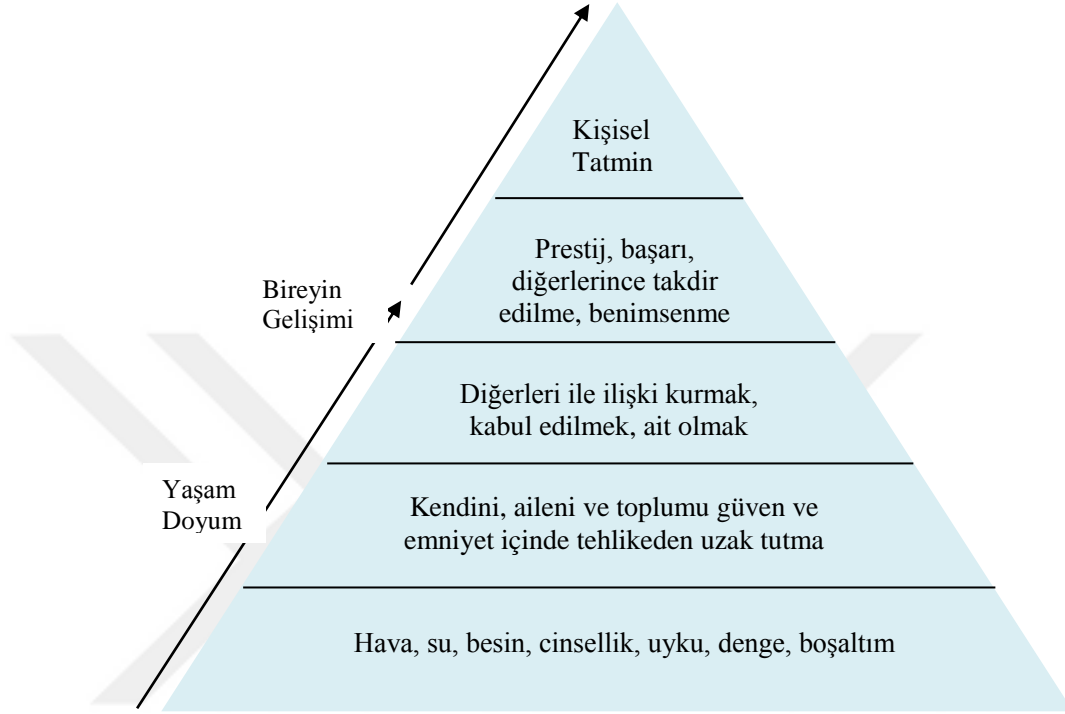
Saygı ihtiyacı: Maslow bu ihtiyacı iki taraflı olarak ele alır. İlk olarak güç, başarı, yeterlilik, üstünlük, bağımsız olma ve özgürlük ihtiyaçları üzerinde durur. İkinci olarak itibar, prestij, ün, şöhret gibi ihtiyaçların varlığını belirtir.

Kendini gerçekleştirme ihtiyacı: Kişi sonunda kendisiyle barışık olmak istiyorsa beceri ve yeteneklerine göre hareket ederek bireysel olarak uygun olduğu alanlara yönelmelidir. Yani, bir müzisyen müzik yapmalı, bir ressam resim yapmalı ve bir şair şiir yazmalıdır.

Şekil 9'da Sirgy (1986) tarafından ele alınan Maslow ihtiyaçlar teorisi bağlamında yaşam doyumunun insan gelişimi perspektifi gösterilmektedir. Piramidin alt seviyelerini daha çok fiziksel ihtiyaçlar oluştururken, üst basamaklara doğru

tırmandıkça ihtiyaçlar sosyal bir yapıya bürünmekte ve en son aşamada bireyin kendini gerçekleştirme süreci tamamlanmaktadır (Akt. Kula ve Çakar, 2015: 195).

Şekil 9: Yaşam Doyumunun İnsan Gelişimi Perspektifi (Maslow Teorisi Bağlamında)



Kaynak: (Sirgy, 1986 akt. Kula ve Çakar, 2015: 196)

Şekil 9'dan anlaşılacağı üzere her basamakta yer alan ihtiyaçların karşılanmasıyla birlikte, bireysel gelişim düzeyi ve yaşam doyumu artar. Burada önemli olan her basamağın sırasıyla tamamlanmasıdır. Çünkü karnı aç olan bir insanı ödüllendirsek de onun için öncelikli olarak tatmin edilmesi gereken ihtiyaç karnını doyurmaktır.

Dikmen'in (1995: 118) vurguladığı üzere yaşam doyumu, açık ve basit bir kavram gibi görülse de literatür incelendiğinde tanımlanmasında birçok zorlukla karşılaşıldığı görülür. Andrews ve Withey (1974) ile Andres ve Crandall'ın (1976) yapmış olduğu iki farklı çalışma kapsamında yaşam doyumuna ilişkin 800 ayrı öge incelenmiş ve ilk aşamada bu ögeler 100 taneye indirilmiş, ikinci aşama da ise 30 taneye indirgenmiştir. Yine Flanagan (1978) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada ise yaşam doyumuna ilişkin 6500 öge incelenmiş ve 15 temel ögeye düşürülmüştür. Bu ögeler şunlardır (Akt. Dikmen, 1995: 118);

- Araçsal rahatlık,
- Sağlık ve kişisel güven,
- Ana, baba, kardeşler ve diğer akrabalarla ilişkiler,
- Bir çocuğa sahip olma ve onu büyütme,
- Karı koca ilişkisinde yakınlık,
- Yakın arkadaşlara sahip olma,
- Başkalarına yardım etme ve başkalarını gözetme,
- Devletin yerel ve ulusal etkinlikleriyle, halk etkinliklerine katılma,
- Öğreniyor olma,
- Kendini anlayabilme,
- Bir işte çalışıyor olma,
- Kendini tanımlayabilme,
- Toplumsallaşma,
- Kitap okuma, müzik dinleme, sinema, maç vb. seyretme ve
- Eğlenceli etkinliklere katılma yaşam doyumunu etkileyen unsurlar arasında gösterilmektedir.

Araştırma sonuçlarından da anlaşılacağı üzere yaşam doyumunu birçok unsurdan etkilenebilen kişiden kişiye göre değişebilen yargıların toplamından oluşmaktadır. Yani olumlu duygulanımın azaldığı bir süreçte, olumsuz duygulanımda azalabilmektedir. Buna karşın aynı süreçte kişinin iş ve aile yaşamından aldığı doyum artabilmektedir. Bu veri göstermektedir ki; ömür boyunca sabit kalan küresel bir mutluluk belirleme noktası yoktur ve “mutluluk”, kişilerin uyum sağladıkları tek bir noktadan oluşan bölünmez bir kavram değildir (Diener vd., 2006: 307). Bu nedenle yaşam doyumunun ölçümünde zorluklar yaşanabileceği açıktır. Diener’in (1984: 546) çalışmasında belirttiği üzere zaman içerisinde bireylerin yaşam doyumunu ve öznel iyi olma düzeylerini belirlemek amacıyla farklı ölçekler geliştirilmiştir. Yaşam doyumunu ölçmek amacıyla Diener, Emmons, Larsen ve Griffin (1985: 72-73) tarafından geliştirilen ve ergenlerden yetişkinlere kadar tüm yaş grupları için uygun olan “Satisfaction with Life Scale” bugün yaşam doyumunu ölçmede yaygın olarak kullanılan (Bulut, 2007: 3) ölçeklerden biri olarak literatürde güncelliğini korumaktadır.

3.3. Yaşam Doyumunun Önemi

Pozitif psikoljinin amacı sadece yaşamda yer alan kötü durumları onarmak değil aynı zamanda yaşama dair pozitif değişiklikler inşa etmektir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000: 5). Bu bakımdan yaşam doyumu, mutluluk, öznel iyi oluş gibi kavramlar bireysel, toplumsal ve örgütsel açıdan ortaya koyduğu sonuçlar bakımından pozitif psikoljinin ilgilendiği temel konular olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel davranışın gelişim sürecinde, klasik yönetim anlayışının yetersizlikleri ve bu anlayışa karşı getirilen eleştiriler sonucu neoklasik yönetim yaklaşımı ortaya çıkarmıştır (Güney, 2015: 36). Neoklasik yaklaşımın ortaya çıkmasıyla birlikte “insan” unsurunu anlamak organizasyonlar için hayati bir önem kazanmıştır. Bu bağlamda örgüt yapısı içerisinde “insanın nasıl davrandığı ve neden o şekilde davrandığı” araştırılırken insanın sadece maddi açıdan değil, sosyo-psikolojik olarak da tatmin edilmesi gerektiği anlaşılmıştır (Şimşek ve Çelik, 2014: 196-197). Neoklasik yaklaşım çerçevesinde başlayan süreç ile birlikte insanların bazı durumlarda güçlü tepkiler verebileceğine ve insanın bir üretim faktörünün de ilerisinde psikolojik, fizyolojik ve sosyal bir varlık olduğuna vurgu yapılmıştır (Atıgan, 2014: 30).

Bu gelişmenin yanı sıra, pozitif psikoloji ve onun tetiklediği pozitif örgütsel davranış akımı, kişilerin sağlıklı, huzurlu ve mutlu bir yaşam sürmelerini ana amaç olarak belirlemişlerdir. Bu amaçla birlikte günümüzde hem araştırmacılar hem de uygulayıcılar, çalışanları iş yaşamında verimli kılan ve nihayetinde de mutlu ve sağlıklı olmalarına imkan tanıyan kaynakların öneminin farkına varmışlardır (Bal, 2009: 546). Yine örgütsel davranış açısından değerlendirdiğimizde örgütün etkinliği ve verimliliğini artırma, örgütsel amaçlara ulaşma süreci bireylerin algı tutum, niyet ve davranışları ile yakından ilişkilidir (Dedeoğlu vd., 2016: 33-34).

İşgörenlerin yaşam doyumuna olumlu veya olumsuz etki eden faktörler ortaya koyularak daha fazla doyum, daha az tükenme yaşamasının sağlanması örgütsel amaçlara ulaşmak için çok önemlidir (Ünal vd., 2001: 114). Çünkü örgütsel açıdan sağlanan doyum üretkenlik artışını beraberinde getirir (Göksu, 2007: 191). Buna karşın istedikleri düzeyde tatmin olmayan bireyler hayal kırıklığına uğradıkları

için motive olmaya ihtiyaç duyarlar (Güney, 2013: 55) ve bu durum da örgüt için ekstra maliyeti içerir. Ayrıca küreselleşen dünyada, teknolojinin ilerleyişi her ne kadar bazı konularda hayatımızı kolaylaştırırsa da günümüzde varolan çevresel sorunların artması, bireylerin yaşadığı kişisel ve ailevi sorunların çoğalması, hayal kırıklıkları, ekonomik yetersizlikler nedeniyle insanların gergin ve daha zor tatmin edilir hale gelmesi (Dinçer ve Fidan, 2013: 79; Pala ve Kolayış, 2016: 1888) yaşam doyumunun önemine vurgu yapmaktadır.

Sonuç itibariyle hem işletmelerde hem de toplumsal ilişkilerde insana verilen önem giderek artmıştır. Bireyin duyguları, yaşam algısı, mutluluk düzeyi gibi psikolojik konular, bugün örgütsel yaşamın vazgeçilmez bir bileşeni haline almıştır (Yılmaz ve Sünbül, 2009: 173). Ayrıca işgörenlerin örgütte geçirdiği zaman, bireyin yaşamı içerisinde önemli bir yer tutmaktadır ve her örgüt bu zamanın verimli ve tatmin edici olmasını arzulamaktadır. Bu durum ise bireyin yaşama karşı tutumunu etkileyen, kişisel ve örgütsel ilişkileri açıklamaya yardımcı olan yaşam doyumu üzerine yapılan çalışmaların sayısını artırmıştır. Örgütsel davranış literatürü incelediğinde yaşam doyumunun birçok örgütsel değişkenle ilişkilendirilmesi de bu ifadeyi destekler niteliktedir. Bu çalışmalar içerisinde yaşam doyumunun, iş doyumu (Dikmen, 1995; Rode, 2004), örgütsel güven (Yılmaz ve Sünbül, 2009), tükenmişlik (Avşaroğlu vd., 2005; Leung vd., 2015), örgütsel bağlılık (Matzler ve Renzl, 2007; Kumari ve Afroz, 2013), örgütsel sessizlik (Şimsek ve Aktaş, 2014) gibi örgütsel değişkenlerle ilişkilendirildiği görülmektedir.

3.4. Yaşam Doyumu Kuramları

Bu bölümde yaşam doyumunu açıklamaya yönelik olarak geliştirilen bazı teorilere yer verilecektir.

3.4.1. Erek (Telic) Kuramı

Wilson (1960)'un "ihtiyaçların karşılanması mutluluğa, karşılanmayan ihtiyaçlar mutsuzluğa sebep olur" anlayışına dayanan bu kuram, mutluluğun yaşamda yer alan amaç ve gereksinimlere ulaşıldığı takdirde elde edileceğini ileri sürer (Akt. Yetim, 1991: 93). Gereksinim kuramı açısından bakıldığında, bireylerin sahip olduğu bu gereksinimler doğuştan gelebilmekte veya sonradan

öğrenilebilmektedir. Burada esas amaç bu gereksinimlerimizi doyurarak mutluluğu yakalamaktır (Önder, 2015: 6).

Amaç kuramı açısından bakıldığında, bireylerin mutluluğunu artırmak için amaç belirlemek tek başına yeterli değildir. Çünkü amaca ulaşmak için sergilenen davranışlar ve bu davranışların sonuçları da önem arz etmektedir (Eryılmaz, 2011: 50). Bu nedenle bireyin sahip olduğu amaçların türü, yapısı, hangi amaca ulaşabildiği ve amaçlara ulaşabilme oranı da bireylerin duygularını ve yaşam doyumlarını etkilemektedir. Genel kavramsal modele göre, amaçlarına ulaşmada ilerleme kaydettiğinde olumlu tepkiler verirken, başarısız olduklarında olumsuz tepkiler gösterirler. Bu yüzden amaçlar etki sistemi için önemli bir referans standardı oluşturur (Diener vd., 1999: 284).

3.4.2. Etkinlik Kuramı

Etkinlik kuramı, mutluluğun bireylerin gerçekleştirdiği etkinliklere dayandığına odaklanmaktadır. Kuram içerisinde yer alan etkinlik kavramıyla kastedilen hobiler, sosyal etkileşimler gibi evrensel terimlerdir. Bu kurama göre örneğin dağa tırmanma etkinliği bireye dağın zirvesine varmaktan daha çok mutluluk vermektedir. Aristoteles etkinlik kuramının ilk ve en önemli destekçilerinden biridir. Aristotalese göre bireyler belli yeteneklere sahiptir ve bu yeteneklerin iyi bir şekilde sergilenmesi mutluluğu da beraberinde getirmektedir (Diener, 1984: 564).

Csikszentmihalyi'nin (1975) akış teorisi, etkinlik kuramı ile öznel iyi olma arasındaki ilişkiyi açık bir şekilde göstermektedir (Akt. Diener, 1984: 565). Akış teorisi, bireyin gerçekleştirdiği etkinliğe odaklanması ve o an için gerçekleştirilen etkinlik haricindeki hiçbir şeyin önemli olamamasıdır. Teoriye göre birey, gerçekleştirilen etkinlik için çaba harcadıkça yeteneklerini de geliştirme fırsatı yakalayacaktır ve bu da kişinin olumlu duygular hissetmesini sağlayacaktır (Csikszentmihalyi, 1990 akt. Yaşın, 2016: 51). Burada önemli olan nokta gerçekleştirilen etkinliğin kişinin yetenek düzeyiyle uyumlu olmasıdır. Etkinliğin çok kolay olması can sıkıntısına yol açabileceği gibi çok zor olması ise kaygıya yol açabilmektedir (Diener, 1984: 565).

3.4.3. Tavandan- Tabana ve Tabandan-Tavana Kuramları

Tabandan-tavana yaklaşımı, temel ve evrensel insan ihtiyaçlarının var olduğu ve bireyin durumu ihtiyaçlarını karşılamaya izin veriyorsa kişinin mutlu olacağı fikrine dayanmaktadır. Bu açıdan günlük hoş olaylar birey üzerinde olumlu etkilere yol açarken, arzu edilmeyen olaylar ise olumsuz etkilere sebep olur (Diener vd., 1999: 278). Bu yaklaşım çerçevesinde bazı felsefecilerin de öne sürdüğü gibi mutluluk, yaşamdaki birçok küçük hazzın toplamıdır. Yani bir kişi mutlu olup olmadığını değerlendirirken, yaşamındaki anlık haz ve acılarının toplamına odaklanarak kendini mutlu veya mutsuz eder. Bu bağlamda mutlu yaşam, mutlu anların toplamını ifade eder (Kozma ve Stones, 1980 akt. Diener, 1984: 565).

Tavandan-tabana yaklaşımına göre ise mutluluk, kişinin olaylara verdiği tepkiyi etkileyen evrensel bir özellik niteliği taşır. Örneğin, iyimser mizaca sahip bir kişi birçok olayı pozitif bir şekilde yorumlayabilir. Bu nedenle tavandan-tabana yaklaşımında bireysel tutumlar, mutluluğun oluşmasında önemli rol oynamaktadır (Diener, 1984: 565).

3.4.4. Yargı Kuramları

Birçok teori, mutluluğun, bazı standartlar ve gerçek durumlar arasındaki bir karşılaştırmadan doğduğunu varsaymaktadır. Eğer gerçek durum standardı aşmışsa mutluluk ortaya çıkacaktır. Doyum durumunda böyle bir karşılaştırma bilinçli yapılabilir. Fakat, duygu durumunda bu karşılaştırma bilinçsiz şekilde yapılabilir. Yargı teorileri, genellikle olayların olumlu ya da olumsuz olacağını tahmin etmemize izin vermese de, olayın oluşturacağı duygu miktarını tahmin etmeye yardım eder (Diener, 1984: 566).

Yargı kuramlarından biri olan sosyal karşılaştırma kuramına göre, birey kendini karşılaştırdığı diğer bireylerden daha iyi bir durumda ise mutlu olur fakat diğerlerine göre daha kötü bir durumda ise mutsuz olur (Diener vd., 1999: 282). Diğer bir yargı kuram olan uyum (adaptation) kuramına göre, ilk kez meydana gelen olayların mutluluk ya da mutsuzluğa sebep olacağı, olayların iyi ya da kötü oluşuna bağlıdır. Fakat, zaman geçtikçe olaylar duygu anımsatma gücünü kaybeder. Yani iyi durumlara çok uyum sağlayan birey artık uzun zaman mutluluk hissetmez ve bu uyum süreci kötü olaylara uyum sağlama içinde benzer şekildedir (Diener, 1984:

567). Son olarak inceleyeceğimiz yargı kuramı ise Michalos'un (1985) ortaya koyduğu, çoklu uyumsuzluk kuramıdır. Bu kurama göre bireyler kendilerini birçok açıdan (diğer insanlar, geçmiş durumlar, ideal doyum düzeyleri, ihtiyaçlar vb.) karşılaştırırlar. Bireylerin ulaşacağı doyum düzeyi, bireyin içinde bulunduğu durum ile bu standartlar arasındaki farklılığa bağlıdır (Akt. Önder, 2015:9).

3.4.5. İlişkilendirici (Bağ) Kuramlar

İlişkilendirici kuramlar, hafıza, koşullanma veya bilişsel prensiplere uzanan kuramları içerir. Bilişsel yaklaşım, bireylerin kendilerini mutlu eden olayları nasıl nitelendirdiklerine dayanır. Eğer bireyler olayları içsel, sabit etmenlere bağlarsa ya da olayları iyi olarak algılasa mutlu olacaklardır. Hafıza bağları ile ilgili araştırmalar, bireylerin mutlu bireylerin olumlu ağlar, mutsuz bireylerin ise olumsuz ağlar geliştirdiğini ileri sürer. Bu açıdan bireylerin olaylara olumlu bir şekilde tepki vermesi, bireylerde olumlu bağın hakim olmasına yardımcı olur (Diener, 1984: 566).

Bir başka ilişkilendirici kuram, duygunun klasik olarak koşullanma ile ortaya çıktığına dayanmaktadır. Buna yönelik olarak araştırma, duygusal şartlanmanın yok olmaya aşırı derecede dirençli olduğunu göstermektedir. Bu yüzden, mutlu bireyler birçok günlük uyaran ile ilişkili çok olumlu duygusal deneyimler yaşarlar (Diener, 1984: 566).

3.5. Yaşam Doyumunu Etkileyen Faktörler

Literatür incelendiğinde, yaşam doyumuna ilişkin birçok araştırma yapıldığı görülmektedir. “Yaşam Doyumu Kavramı” başlıklı bölümde belirtildiği üzere yaşam doyumunu birçok değişkenden etkilenebilen bir olgudur. Yapılan araştırmalarda genellikle yaşam doyumunu ile demografik özellikler arasında ilişkiye vurgu yapılmaktadır. Yaş, cinsiyet, ırk, iş durumu, eğitim düzeyi, din ve medeni durum en çok araştırılan demografik özellikler arasında yer almaktadır. Yaşam doyumuna etkisi olan diğer değişkenleri ise toplumsal ilişkiler, kişilik özellikleri, biyolojik etmenler ve benzerleri olarak gösterebiliriz (Köker, 1991: 20). Frijns (2010: 3) ise yaşam doyumunu etkileyen faktörleri iki grupta toplamıştır; mikro-sosyal yaşam alanları (bireysel yaşam koşulları) olarak adlandırılan ilk grup bireylerin iş ile ilgili durumlarını, öznel sağlık durumlarını, medeni durumlarını, finansal durumlarını içerir. İkinci grup olan makro-sosyal yaşam alanları (toplumsal koşullar) ise,

hükümet performansı, siyasi demokrasi, refah artışı ve ekonomik eşitlik gibi faktörleri içermektedir. Bu bölümde yaşam doyumunu etkileyen bu değişkenlerden bazıları, literatürdeki farklı araştırmalar çerçevesinde ele alınacaktır.

Cinsiyet: Gök vd. (2016: 43-55) hastane çalışanları üzerinde yapmış oldukları çalışmada cinsiyet ile yaşam doyumunu arasında istatistiki yönden anlamlı bir farklılık saptayarak kadınların yaşam doyumlarının erkeklerle göre daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Yine literatürdeki bazı çalışmalarda (Keser, 2005: 77-96; Yılmaz ve Aslan, 2013: 59-69) bu iki değişken arasında anlamlı bir farklılık olduğunu ortaya koymaktadır. TÜİK'in 2003 yılından beri düzenli olarak yapmış olduğu Yaşam Memnuniyeti Araştırması (2016) 'na göre kadınlardaki mutluluk oranı %64,5 iken erkeklerdeki mutluluk oranı %58,1'dir. Buna göre Türkiye'de 2016 yılında, kadınların erkeklerle göre daha mutlu olduğunu söyleyebiliriz (TÜİK, 2017). Bulut (2007: 1-13) okul psikolojik danışmanları üzerinde yapmış olduğu çalışmasında cinsiyet ile yaşam doyumunu arasında anlamlı bir farklılık bulamamıştır. Yine literatürdeki bazı araştırmalar (Recepoglu ve Tümlü, 2015: 1851-1868; Yenihan vd. 2016: 33-49) bu durumu destekler niteliktedir.

Yaş: Diener (1984: 554) yapılan ilk çalışmalarda genç insanların yaşlı insanlara göre daha mutlu olduğunu ancak son zamanlarda gerçekleştirilen birçok araştırmada ise yaşın, yaşam doyumunu üzerinde hemen hemen hiçbir etkisinin olmadığını ifade etmiştir. Yılmaz vd. (2010: 87-107) konaklama işletmelerinde çalışan sendika üyesi işgörenler üzerinde yapmış oldukları çalışmalarında 41-50 yaş grubunda yer alan bireylerin diğer gruplarda yer alan çalışanlara göre yaşam doyumlarının daha düşük olduğunu belirlemişlerdir. Yine TÜİK'in Yaşam Memnuniyeti Araştırması (2016) 'na göre Türkiye'de 18-24 yaş grubunda yer alan bireyler en yüksek mutluluk oranına sahiptir (TÜİK, 2017). Buna karşın bazı çalışmalarda (Başoğlu vd, 2016: 277-291; Uslan, 2016: 3354-3372) yaş ile yaşam doyumunu arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunamamıştır.

Gelir: Easterlin 1974 yılındaki araştırmasında 30 adet çalışmayı incelemiş ve her çalışmada ülke içindeki varlıklı insanları fakir insanlara göre daha mutlu olduğunu belirtmiştir (Akt. Diener, 1984: 553). Yılmaz ve Altınok (2009: 451-469) okul yöneticileri üzerinde yapmış oldukları araştırmada gelir ile yaşam doyumunu

arasında anlamlı bir farklılık saptamıştır. Çalışmaya göre, gelir düzeyi 1000-2000 TL arasında bulunan okul yöneticilerinin yaşam doyumu, gelir düzeyi 2000-3000 TL arasında olan okul yöneticilerinden anlamlı bir şekilde daha düşüktür. Diğer taraftan bazı araştırmalar (Tekgöz, 2011: 121-122; Uslan, 2016: 3354-3372) gelir ile yaşam doyumu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulamamıştır.

Eğitim: Diener'e (1984: 555) göre farklı araştırmalar, eğitimin yaşam doyumu üzerinde güçlü bir etkiye sahip olmadığı göstermektedir. Başoğlu vd. (2016: 277-291) öğretmenler üzerinde yürüttükleri araştırmada eğitim düzeyi ile yaşam doyumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulamamışlardır. Ayrıca TÜİK'in Yaşam Memnuniyeti Araştırması (2016) Türkiye'de okul bitirmeyen kişilerin daha yüksek mutluluk oranına sahip olduğunu vurgulamaktadır (TÜİK, 2017). Diğer taraftan farklı araştırmalar (Çavuş ve Cumaliyeva, 2013: 1-17; Uslan, 2016: 3354-3372) da bireylerin yaşam doyumunun eğitim düzeyine göre farklılaşmadığını belirtmektedir.

Medeni Durum: Bazı araştırmalarda evlilik ve yaşam doyumu arasında istatistiksel açıdan anlamlı sonuçlar elde edilememesine rağmen birçok çalışmada bu iki değişken arasında pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir (Diener, 1984: 556). Yine Uslan (2016: 3354-3372) kamu çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği araştırma çerçevesinde, evli bireylerin yaşam doyumunun daha fazla olduğunu saptamıştır. Arslan vd. (2008: 628-634) ise kemoterapi sürecindeki hastalar üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada dul/boşanmış bireylerin daha yüksek yaşam doyumuna sahip olduğunu belirtmişlerdir. Öte yandan bu iki değişken arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark elde edemeyen araştırmalar (Bilge vd., 2009: 20-31; Erdem vd. 2004: 1-14) da mevcuttur.

Kişilik: Kişilik kavramı, bireylerin doğuştan gelen ve yaşantı sonucu kazandığı, onu diğer bireylerden ayıran özelliklerin tümünü ifade eder. Literatürde kişiliğin tanımlanması ve ölçülmesine yönelik farklı görüşler bulunmaktadır. Dışa dönüklük, nevroz, yumuşak başlılık, deneyime açıklık ve sorumluluk alt boyutlarından oluşan beş faktör kişilik modeli, bugün kişiliğin değerlendirilmesinde yaygın olarak kullanılan bir yaklaşımdır (Doğan, 2013: 57). Bu alt boyutlar arasından dışa dönüklük ve nevroz, bireylerin yaşam doyumu üzerinde önemli etkiye

sahiptir. Ayrıca benlik saygısı da bireylerin yaşam doyumu düzeylerini etkileyebilen bir faktördür (Diener vd., 2003: 403). Dışa dönüklük boyutu, bireylerin ilişkilerindeki rahatlık derecesini ifade eder. Dışa dönük bireyler, sosyal, konuşkan, enerjik, sıcakkanlı, iyimser, kararlı ve yaşamaktan zevk alan kişilerdir. Nevrotik boyut ise, duygusal açıdan sıkıntı yaşayan ve duyguları değişkenlik gösteren insanların bulunduğu boyuttur. Nevrotik bireyler günlük yaşamda streslidirler ve bu kişiler üzüntü, kaygı, öfke, suçluluk gibi olumsuz duyguları yaşamaya daha yatkındırlar (Güney, 2015: 73). Mutlu bir yaşam ve sağlıklı bir kişilik gelişimini için gerekli olan (Kaya ve Saçkes, 2004: 50) benlik saygısı, bireylerin kişisel değerleri hakkındaki öznel duygularını ifade eder. Kısaca benlik saygısı bireyin, bir kişi olarak kendine yüklediği değerdir (Koç, 2010: 35).

Literatürdeki araştırmalar incelediğinde dışadönüklülük ve yaşam doyumu arasında pozitif bir ilişki olduğu (Khanam, 2015: 67-70; Köksal, 2015: 93-115) görülmektedir. Öte yandan nevroz ve yaşam doyumu arasında negatif bir ilişki olduğu (Chen vd., 2008: 145-149; Köksal, 2015: 93-115) belirtilmektedir. Yaşam doyumu ve benlik saygısı arasındaki ilişkiler incelendiğinde ise, bu iki değişken arasında pozitif yönlü ilişkiler saptanmıştır (Halvorsen ve Heyerdahl, 2006: 285-293; Çeçen, 2008: 19-30).

Sonuç olarak yaşam doyumu, farklı örgütsel değişkenler üzerinde etkiye sahip olan ve birçok farklı unsurdan etkilenebilen bir kavramdır. Buna ek olarak yaşam doyumunun etkileme ve etkilenme derecesi, araştırma yapılan örneklemin özelliklerine göre farklılık gösterebilmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, ÖRGÜTSEL ADALET VE YAŞAM DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ: BİR UYGULAMA

Bu bölümde örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve yaşam doyumu arasındaki ilişkileri incelemek üzere gerçekleştirilen araştırma hakkında bilgiler sunulacaktır. Bu kapsamda araştırmanın amacı, önemi, modeli, hipotezleri, sınırlılıkları, varsayımları, yöntemi ve araştırmadan elde edilen bulgulara yer verilecektir.

4.1. Araştırmanın Amacı

Örgütsel faaliyetlerin gerçekleşmesinde gerekli olan teknik ve mali tüm faktörlerin yeterli düzeyde olması, insan unsurunun olmaması halinde çok fazla anlam ifade etmez (Dinçer ve Fidan, 2013: 282). Bu bağlamda işgörenler bir örgütün, başarı ya da başarısızlığında önemli rol oynamakta ve örgütlerin en değerli varlığı olarak görülmektedir. Dolayısıyla örgütlerin başarıya ulaşması, işgörenlerin işbirliği ve desteğine bağlıdır (Cora, 1996: 18-19). Tüm bunlara günümüzde entelektüel sermayenin önem kazanması ve rekabetin koşullarının artması da eklendiğinde, bilgi birikimine sahip işgörenlerin örgütte tutulması bir zorunluluk halini almıştır. Ücret vb. maddi faktörler işgörenleri örgütte tutmak için önemli bir etken olsa da tek başına yeterli olmamaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 38). Bu aşamada işgörenlerin çalışırken sergiledikleri davranışları ve bunların nedenlerini öğrenmeye, örgütsel verimlilik ve etkinliği değerlendirmeye yönelik süreçleri içeren örgütsel davranış disiplini önem kazanmaktadır (Güney, 2015: 29).

Bu nedenlerle bu araştırmanın temel amacı, işgörenin örgüte karşı duygu, tutum ve davranışları üzerinde etkili olan örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve yaşam doyumu arasındaki ilişkilerin belirlenmesidir. Bu amaç doğrultusunda öncelikle örgütsel adalet-örgütsel bağlılık, örgütsel adalet-yaşam doyumu ve örgütsel bağlılık-yaşam doyumu arasındaki ilişkiler incelenecektir. Ardından işgörenlerin demografik özelliklerine göre bu üç değişkenin farklılaşp farklılaşmadığına yer verilecektir.

4.2. Araştırmanın Önemi

Araştırmada kullanılan değişkenlere ilişkin yapılan literatür taraması sonucunda, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve yaşam doyumu kavramlarının bir

arada bulunduğu bir araştırmaya rastlanamamıştır. Buna ek olarak yabancı literatürde örgütsel bağlılık ya da örgütsel bağlılık alt boyutları ile yaşam doyumu arasındaki inceleyen araştırmalar (Sharma ve Sharma, 2015: 32-39; Kumari ve Afroz, 24-30) yer almasına rağmen, yerli literatürde bu iki değişken arasındaki ilişkiye değinen bir adet (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007: 1-20) araştırma olduğu belirlenmiştir. Örgütsel adalet ya da örgütsel adalet alt boyutları ile yaşam doyumu arasındaki ilişkiler değerlendirildiğinde ise yabancı literatürde bazı araştırmalara (Lamber vd., 2010: 7-16; Lucas vd., 2013: 1325-1341) rastlanırken, yerli literatürde bu iki değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen herhangi bir araştırmaya rastlanamamıştır. Dolayısıyla gerçekleştirilen bu araştırma literatüre katkı sağlaması bakımından önem taşımaktadır.

4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılıkları şu şekildedir;

- Araştırmanın temel kısıtı, birçok araştırmada olduğu gibi, zaman ve maliyet kısıtıdır.
- Araştırma Giresun Belediyesi'nde çalışan, 122 masa başı işgören ile sınırlı kalmıştır.
- Araştırma katılımcıların, anket formuna verdikleri cevaplar ile sınırlıdır.

4.4. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın varsayımları şu şekildedir;

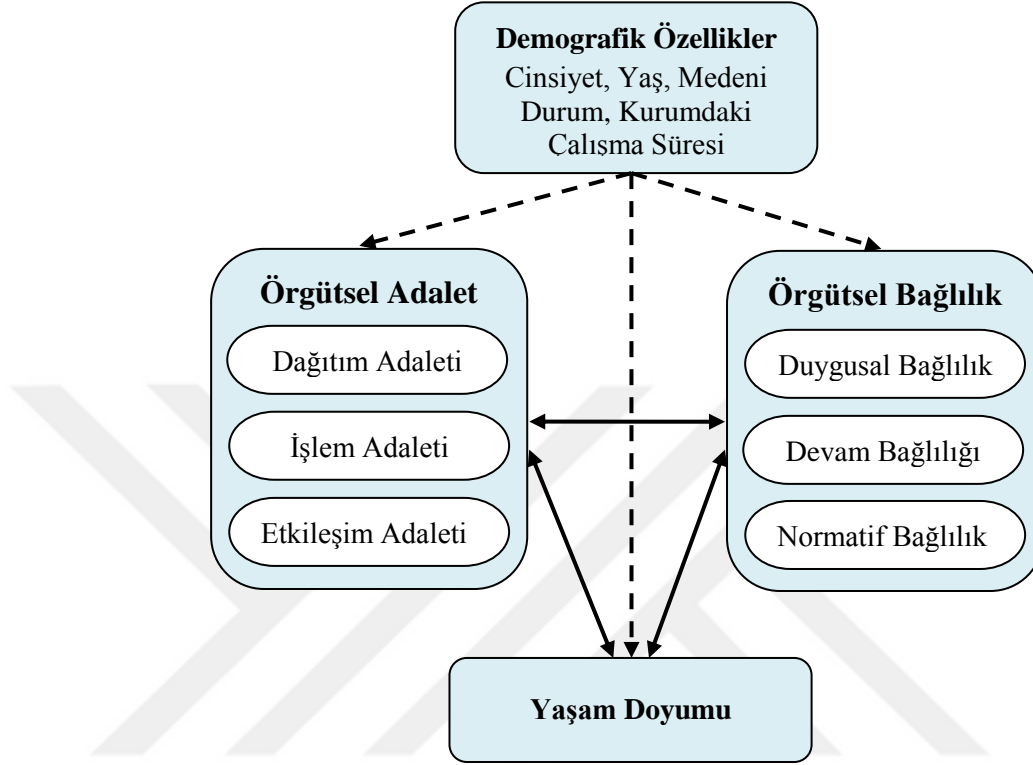
- Araştırmada katılımcıların, anket formunu doldurmak için gerekli yeterliliğe sahip olduğu varsayılmıştır.
- Katılımcıların, ankette yer alan ifadelerle gerçeğe uygun ve samimiyetle cevap verdikleri varsayılmıştır.

4.5. Araştırmanın Modeli

Örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve yaşam doyumu arasındaki ilişkiyi ve bu üç değişkenin demografik özelliklere göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemeyi amaçlayan bu araştırma uygulamalı bir araştırma olup, betimsel bir nitelik taşımaktadır. Betimsel modelin amacı mevcut problemi, problemle ilgili durumları, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlayarak bir konuda var olan

durumu araştırmaktır (Ural ve Kılıç, 2006: 19). Buna göre araştırma modeli Şekil 10'da gösterildiği gibir.

Şekil 10: Araştırma Modeli



4.6. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacı doğrultusunda, aşağıda yer verilen hipotezler geliştirilmiştir;

- **H1:** Dağıtım adaleti ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- **H2:** Dağıtım adaleti ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- **H3:** Dağıtım adaleti ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- **H4:** İşlem adaleti ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- **H5:** İşlem adaleti ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- **H6:** İşlem adaleti ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- **H7:** Etkileşim adaleti ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- **H8:** Etkileşim adaleti ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

- **H9:** Etkileşim adaleti ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- **H10:** Dağıtım adaleti ile yaşam doyumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- **H11:** İşlem adaleti ile yaşam doyumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- **H12:** Etkileşim adaleti ile yaşam doyumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- **H13:** Duygusal bağlılık ile yaşam doyumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- **H14:** Devam bağlılığı ile yaşam doyumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- **H15:** Normatif bağlılık ile yaşam doyumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- **H16:** Örgütsel adalet boyutlarının düzeyleri, cinsiyete göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.
- **H17:** Örgütsel adalet boyutlarının düzeyleri, medeni duruma göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.
- **H18:** Örgütsel adalet boyutlarının düzeyleri, yaşa göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.
- **H19:** Örgütsel adalet boyutlarının düzeyleri, kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.
- **H20:** Örgütsel bağlılık boyutlarının düzeyleri, cinsiyete göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.
- **H21:** Örgütsel bağlılık boyutlarının düzeyleri, medeni duruma göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.
- **H22:** Örgütsel bağlılık boyutlarının düzeyleri, yaşa göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.
- **H23:** Örgütsel bağlılık boyutlarının düzeyleri, kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.
- **H24:** Yaşam doyumu düzeyi, cinsiyete göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.
- **H25:** Yaşam doyumu düzeyi, medeni duruma göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.
- **H26:** Yaşam doyumu düzeyi, yaşa göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

- **H27:** Yaşam doyumu düzeyi, kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

4.7. Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde araştırmanın yöntemine ilişkin bilgiler yer almaktadır. Bu kapsamda evren ve örneklem, veri toplama araçları ve verilerin analizine ilişkin bilgiler sunulacaktır.

4.7.1. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini Giresun Belediyesi'nde masa başında çalışan personel oluşturmaktadır. Belediye bünyesinde toplam 27 müdürlük bulunmaktadır (<http://giresun.bel.tr/category/mudurlerimiz/>). Yetkili birimlerle yapılan görüşmeler sonucunda yaklaşık 200 masa başında çalışan personel olduğu öğrenilmiştir. Araştırmada basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Personelin bir kısmının araştırmaya katılmayı kabul etmemesi, bazı personelin mesai saatlerinde iş yoğunluğunun fazla olması vb. nedenlerden dolayı, 122 kişiye ulaşılmıştır.

4.7.2. Verileri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Kullanılan anket; kişisel bilgi formu, örgütsel bağlılık ölçeği, örgütsel adalet ölçeği ve yaşam doyumu ölçeği olmak üzere 4 bölümden meydana gelmektedir.

Kişisel Bilgi Formu: Araştırmada belediye personelinin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik olarak kullanılan bu form, cinsiyet, medeni durum, yaş ve belediyedeki çalışma süresine ilişkin sorulardan oluşmaktadır. Kullanılan bu form Ek-1'de verilmiştir.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Araştırmada örgütsel bağlılığı ölçmek için Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen ve 18 ifadeden oluşan örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Al (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek, bu çalışmada aynen kullanılmıştır. Ölçekte yer alan ilk altı ifade duygusal bağlılık boyutunu, ikinci altı ifade devam bağlılığı boyutunu ve son altı ifade ise normatif bağlılık boyutunu ölçmektedir. Meyer, Allen ve Smith (1993) ölçeğe ilişkin Cronbach Alpha katsayılarını, bağlılığın duygusal, devam ve normatif boyutu için sırasıyla 0.82, 0.74 ve 0.83 olarak belirlemişlerdir. Al (2007) tarafında uyarlanan Türkçe form için

Cronbach Alpha katsayıları sırasıyla 0.86, 0.71 ve 0.68'dir. Bu çalışmada yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin güvenilirliğini düşüren 13. ifadenin ölçekten çıkarılmasıyla elde edilen Cronbach Alpha değerleri ise, duygusal bağlılık için 0.78, devam bağlılığı için 0.68 ve normatif bağlılık için 0.65 olarak belirlenmiştir. Kullanılan bu ölçek Ek-2'de verilmiştir.

Örgütsel Adalet Ölçeği: Araştırmada örgütsel adaleti ölçmek için, Niehoff ve Moorman'ın (1993) geliştirdiği "Örgütsel Adalet Ölçeği" (Justice Scale) kullanılmıştır. Ölçek, adil dağıtım algısına yönelik bir boyut, adil işlem algısına yönelik iki temel boyuttan oluşmaktadır. Yıldırım (2007: 278) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek, bu çalışmada aynen kullanılmıştır. Ölçek, adil dağıtım (distributive justice) algısını ölçmeye yönelik 5 (1.-5. maddeler) maddeden oluşmaktadır. Adil işlemin (procedural) boyutlarından birini ölçen adil işlem ölçeği (formal procedure) 6 (6.-11.maddeler) maddeden ve adil işlemin diğer boyutunu ölçen adil etkileşim ölçeği (interactional justice) 9 (12.-20. maddeler) maddeden oluşmaktadır. Ölçekte toplam 20 madde yer almakta ve 5 basamaklı yanıt çizelgesi kullanılarak değerlendirilmektedir. Ölçeğin Türkçe formunun Cronbach Alpha katsayıları ise şu şekildedir; Adil Dağıtım .81, Adil İşlem .89 ve Adil Etkileşim .95'tir (Yıldırım, 2007: 264). Bu çalışma için güvenilirlik katsayıları dağıtım adaleti (0,83), işlem adaleti (0,90) ve etkileşim adaleti (0,94) olarak belirlenmiştir. Kullanılan bu ölçek Ek-3'de verilmiştir.

Yaşam Doyumu Ölçeği: Yaşam Doyumu Ölçeği, Diener, Emmons, Larsen ve Griffin (1985) tarafından geliştirilmiştir. Köker (1991) ve Yetim (1991) tarafından ayrı çalışmalarda Türkçe'ye adapte edilmiştir. Yaşam doyumu ölçeği, 7'li Likert tipi derecelendirmeye (1: hiç uygun değil-7: çok uygun) sahip beş ifadeden oluşan ve katılımcılara kendi kendilerini değerlendirme imkanı tanıyan bir ölçektir. Köker (1991) tarafından üç hafta arayla yapılan test tekrar test tutarlılık katsayısının 0,85 olduğu tespit edilmiştir. Yetim (1991) ise düzeltilmiş split-half değerini 0,75 ve Kuder Richardson-20 değerini 0,79 şeklinde belirlemiştir. Bu çalışma kapsamında ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,88 olarak belirlenmiştir. Kullanılan bu ölçek Ek-4'te sunulmuştur.

4.7.3. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS 17.0 paket programı kullanılmıştır. Anket aracılığıyla elde edilen veriler bilgisayar ortamına yüklendikten sonra güvenilirlik analizi, normallik testi ve değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek için Pearson Momentler Çarpımı Korelasyonu analizi yapılmıştır. Katılımcıların cinsiyet ve medeni durumuna göre değişkenler alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek için t testi, yaş ve kurumda çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek için ise Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve farkın kaynağını saptamak için post-hoc testlerden Tukey uygulanmıştır.

Elde edilen sonuçlar sosyal bilimler araştırmalarında geçerli olan 0,05 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir. Uygulama sürecinde yapılan izleme testlerine ve istatistik ölçümlere ilişkin sonuçlar tablolara yorumlanmıştır. Verilerin istatistik açıdan analizine, “Araştırmadan Elde Edilen Bulgular” başlığı altında yer verilmiştir.

4.8. Araştırmadan Elde Edilen Bulgular

Bu bölümde istatistiksel analizler sonucunda elde edilen tablolara ve verilerin analizine ilişkin bulgulara yer verilecektir.

4.8.1. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizinde literatürde yaygın olarak kullanılan Alpha modeli kullanılmıştır. Bu modele göre Cronbach Alpha (α) katsayısı 0 ile 1 arasında değer almaktadır ve bu katsayıya bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanmaktadır (Kayış, 2016: 405);

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise güvenilir değildir,
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise güvenilirliği düşüktür,
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise oldukça güvenilirdir,
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise yüksek güvenirlindedir.

Örgütsel bağlılık ölçeği için yapılan güvenilirlik analizi sonucu 13. İfadenin ölçeğin güvenilirliğini düşürdüğü tespit edilmiştir. Bu ifade ölçekten çıkarılarak yapılan güvenilirlik analizi sonucunda örgütsel bağlılık ölçeği için Cronbach Alpha

katsayısı 0,700 bulunmuştur. Örgütsel adalet ölçeği için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alpha katsayısı 0,948 bulunmuştur. Çalışmanın diğer bir ölçeği olan yaşam doyumu ölçeği için ise Cronbach Alpha katsayısı 0,889 bulunmuştur. Ölçekler ve alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4: Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Ölçek Alt Boyutları	Cronbach Alpha (a)
Örgütsel Bağlılık (a=0,700)	Duygusal	0,78
	Devam	0,68
	Normatif	0,65
Örgütsel Adalet (a=0,948)	Dağıtım	0,83
	İşlem	0,90
	Etkileşim	0,94
Yaşam Doyumu (a=0,889)		

Ölçeklerin alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik katsayıları değerlendirildiğinde, örgütsel bağlılığın alt boyutlarını oluşturan duygusal bağlılık (0,78), devam bağlılığı (0,68) ve normatif bağlılık (0,65) ölçeklerinin oldukça güvenilir kategorisinde olduğu belirlenmiştir. Örgütsel adaletin alt boyutlarını oluşturan dağıtım adaleti (0,83), işlem adaleti (0,90) ve etkileşim adaleti (0,94) ölçeklerinin ise yüksek güvenilirlikte olduğu tespit edilmiştir.

4.8.2. Normallik Analizi Sonuçları

İstatistiksel çalışmalar gerçekleştirilirken verilerin dağılımı çok önemlidir. Çünkü istatistiksel çalışmalar kapsamında yapılan testlerin uygulanabilmesi için, dağılımın normal veya normale yakın olması gerekmektedir. Aksi takdirde verilerin normal dağılımdan uzak olması, analize ilişkin sonuçların yanlış çıkmasına ve yapılan yorumların yanlış olmasına neden olur (Çiçek, 2016: 53-54).

Tablo 5: Verilere İlişkin Normallik Dağılımı Sonuçları

		İstatistik
Duygusal Bağlılığı Belirlemeye Yönelik İfadeler	Çarpıklık (Skewness)	-,480
	Basıklık (Kurtosis)	-,691
Devam Bağlılığını Belirlemeye Yönelik İfadeler	Çarpıklık (Skewness)	-,097
	Basıklık (Kurtosis)	-,154
Normatif Bağlılığı Belirlemeye Yönelik İfadeler	Çarpıklık (Skewness)	-,258
	Basıklık (Kurtosis)	,087
Dağıtım Adaletini Belirlemeye Yönelik İfadeler	Çarpıklık (Skewness)	-,083
	Basıklık (Kurtosis)	-,634
İşlem Adaletini Belirlemeye Yönelik İfadeler	Çarpıklık (Skewness)	-,377
	Basıklık (Kurtosis)	-,464
Etkileşim Adaletini Belirlemeye Yönelik İfadeler	Çarpıklık (Skewness)	-,720
	Basıklık (Kurtosis)	,449
Yaşam Doyumunu Belirlemeye Yönelik İfadeler	Çarpıklık (Skewness)	-,354
	Basıklık (Kurtosis)	-,598

Tabachnick ve Fidell'e (2013) göre çarpıklık ve basıklık değerleri +1,500 ve -1,500 arasında olduğunda dağılımın normal dağılım olarak gerçekleştiği kabul edilmektedir (Akt. Sevin ve Küçük, 2016: 28; Özdiçiner, 2016: 240). Tablo 5'te de görüldüğü üzere tüm ölçeklere ilişkin ifadelerin çarpıklık ve basıklık değerleri, +1,500 ve -1,500 değerleri arasında olduğu için çalışmamızda dağılımın normal dağılım olduğunu söyleyebiliriz.

4.8.3. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilmekte olup, bu istatistiklerden elde edilen bulgu ve değerlendirmeler tablo yolu ile açıklanmaktadır. Burada amaç katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş ve kurumdaki çalışma süresine ilişkin bilgilerinin sayısal ve oransal olarak açıklanmasıdır.

Tablo 6: Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Dağılımı

ÖZELLİKLER	GRUPLAR	FREKANS (n)	YÜZDE (%)
Cinsiyet	Kadın	58	47,5
	Erkek	64	52,5
Medeni Durum	Evli	68	55,7
	Bekar	54	44,3
Yaş	18-25	12	9,8
	26-35	71	58,2
	36-45	28	23,0
	46 yaş ve üzeri	11	9,0
Kurumdaki Çalışma Süresi	1 yıldan az	10	8,2
	1-5 yıl	65	53,3
	6-10 yıl	30	24,6
	11 yıl ve üzeri	17	13,9
TOPLAM		122	100,0

Tablo 6’da yer verildiği üzere araştırmaya katılanların %52,5’inin erkek, %47,5’ini kadın olduğu görülmektedir. Katılımcılar içerisinde erkeklerin sayıca fazla olmasına karşın, cinsiyet açısından hemen hemen dengeli bir dağılım olduğunu söyleyebiliriz. Katılımcıların medeni durumuna ilişkin dağılım incelendiğinde, araştırmaya katılanların %55,7’sinin evli, %44,3’ü bekindir. Katılımcıların yaşına ilişkin bilgiler dört kategoride incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan belediye personelinin %9,8’inin 18-25 yaş, %58,2’sinin 26-35 yaş, %23’ünün 36-45 yaş, %9’unun ise 46 yaş ve üzeri kategorisinde yer aldığını görmekteyiz. Bu dört grubun yarısından fazlasını 26-35 yaş aralığındaki personel oluşturmaktadır. Kurumdaki çalışma süresi incelendiğinde ise personelin %9’unun 1 yıldan az, %53,3’ünün 1-5 yıl, %24,6’sının 6-10 yıl, %13,9’unun ise 11 yıl ve üzeri sürede kurumda çalıştıkları görülmektedir. Katılımcılar içerisinde 1-5 yıl çalışma süresine sahip personel grubu en yüksek dağılımı göstermektedir.

4.8.4. Hipotezlerin Sınanması

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve yaşam doyumu değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemek üzere geliştirilen hipotezlere ilişkin

bulgular yer almaktadır. Araştırma kapsamında geliştirilen hipotezler, Pearson Momentler Çarpımı Korelasyonu, t testi, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve Tukey testinden yararlanılarak test edilmiştir. Hipotezlerin sınanmasına ilişkin bulgular şu şekildedir;

H1: *Dağıtım adaleti ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

Tablo 7: Dağıtım Adaleti İle Duygusal Bağlılık İlişkisi

		Dağıtım Adaleti	Duygusal Bağlılık
Dağıtım Adaleti	Pearson Korelasyon	1	,283**
	Anlamlılık		,002
	N	122	122
Duygusal Bağlılık	Pearson Korelasyon	,283**	1
	Anlamlılık	,002	
	N	122	122

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2 Yönlü).

Tablo 7'deki bulgular incelendiğinde dağıtım adaleti ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r = ,283$; $p < 0,01$) belirlenmiştir. Buna göre, H1 hipotezi kabul edilmiştir.

H2: *Dağıtım adaleti ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

Tablo 8: Dağıtım Adaleti İle Devam Bağlılığı İlişkisi

		Dağıtım Adaleti	Devam Bağlılığı
Dağıtım Adaleti	Pearson Korelasyon	1	-,078
	Anlamlılık		,393
	N	122	122
Devam Bağlılığı	Pearson Korelasyon	-,078	1
	Anlamlılık	,393	
	N	122	122

Tablo 8'deki bulgular incelendiğinde dağıtım adaleti ile devam bağlılığı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p > 0,05$). Buna göre, H2 hipotezi reddedilmiştir.

H3: *Dağıtım adaleti ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

Tablo 9: Dağıtım Adaleti İle Normatif Bağlılık İlişkisi

		Dağıtım Adaleti	Normatif Bağlılık
Dağıtım Adaleti	Pearson Korelasyon	1	,295**
	Anlamlılık		,001
	N	122	122
Normatif Bağlılık	Pearson Korelasyon	,295**	1
	Anlamlılık	,001	
	N	122	122

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2 Yönlü).

Tablo 9'daki bulgular incelendiğinde dağıtım adaleti ile normatif bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r = ,295$; $p < 0,01$) saptanmıştır. Buna göre, H3 hipotezi kabul edilmiştir.

H4: İşlem adaleti ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 10: İşlem Adaleti İle Duygusal Bağlılık İlişkisi

		İşlem Adaleti	Duygusal Bağlılık
İşlem Adaleti	Pearson Korelasyon	1	,334**
	Anlamlılık		,000
	N	122	122
Duygusal Bağlılık	Pearson Korelasyon	,334**	1
	Anlamlılık	,000	
	N	122	122

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2 Yönlü).

Tablo 10'daki bulgular incelendiğinde işlem adaleti ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r = ,334$; $p < 0,01$) belirlenmiştir. Buna göre, H4 hipotezi kabul edilmiştir.

H5: İşlem adaleti ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 11: İşlem Adaleti İle Devam Bağlılığı İlişkisi

		İşlem Adaleti	Devam Bağlılığı
İşlem Adaleti	Pearson Korelasyon	1	-,092
	Anlamlılık		,315
	N	122	122

Devam Bağlılığı	Pearson Korelasyon	-,092	1
	Anlamlılık	,315	
	N	122	122

Tablo 11'deki bulgular incelendiğinde işlem adaleti ile devam bağlılığı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki belirlenmemiştir ($p > 0,05$). Buna göre, H5 hipotezi reddedilmiştir.

H6: İşlem adaleti ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 12: İşlem Adaleti İle Normatif Bağlılık İlişkisi

		İşlem Adaleti	Normatif Bağlılık
İşlem Adaleti	Pearson Korelasyon	1	,399**
	Anlamlılık		,000
	N	122	122
Normatif Bağlılık	Pearson Korelasyon	,399**	1
	Anlamlılık	,000	
	N	122	122

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2 Yönlü).

Tablo 12'deki bulgular incelendiğinde işlem adaleti ile normatif bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r = ,399$; $p < 0,01$) bulunmuştur. Buna göre, H6 hipotezi kabul edilmiştir.

H7: Etkileşim adaleti ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 13: Etkileşim Adaleti İle Duygusal Bağlılık İlişkisi

		Etkileşim Adaleti	Duygusal Bağlılık
Etkileşim Adaleti	Pearson Korelasyon	1	,395**
	Anlamlılık		,000
	N	122	122
Duygusal Bağlılık	Pearson Korelasyon	,395**	1
	Anlamlılık	,000	
	N	122	122

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2 Yönlü).

Tablo 13'deki bulgular incelendiğinde etkileşim adaleti ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r = ,395$; $p < 0,01$) saptanmıştır. Buna göre, H7 hipotezi kabul edilmiştir.

H8: Etkileşim adaleti ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 14: Etkileşim Adaleti İle Devam Bağlılığı İlişkisi

		Etkileşim Adaleti	Devam Bağlılığı
Etkileşim Adaleti	Pearson Korelasyon	1	-,135
	Anlamlılık		,138
	N	122	122
Devam Bağlılığı	Pearson Korelasyon	-,135	1
	Anlamlılık	,138	
	N	122	122

Tablo 14'deki bulgular incelendiğinde etkileşim adaleti ile devam bağlılığı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki saptanamamıştır ($p > 0,05$). Buna göre, H8 hipotezi reddedilmiştir.

H9: Etkileşim adaleti ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 15: Etkileşim Adaleti İle Normatif Bağlılık İlişkisi

		Etkileşim Adaleti	Normatif Bağlılık
Etkileşim Adaleti	Pearson Korelasyon	1	,270**
	Anlamlılık		,003
	N	122	122
Normatif Bağlılık	Pearson Korelasyon	,270**	1
	Anlamlılık	,003	
	N	122	122

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2 Yönlü).

Tablo 15'deki bulgular incelendiğinde etkileşim adaleti ile normatif bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r = ,270$; $p < 0,01$) saptanmıştır. Buna göre, H9 hipotezi kabul edilmiştir.

H10: Dağıtım adaleti ile yaşam doyumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 16: Dağıtım Adaleti İle Yaşam Doyumu İlişkisi

		Dağıtım Adaleti	Yaşam Doyumu
Dağıtım Adaleti	Pearson Korelasyon	1	,407**
	Anlamlılık		,000
	N	122	122

Yaşam Doyumu	Pearson Korelasyon Anlamlılık N	,407** ,000 122	1 122
-----------------	---------------------------------------	-----------------------	--------------

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2 Yönlü).

Tablo 16'daki bulgular incelendiğinde dağıtım adaleti ile yaşam doyumu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r = ,407$; $p < 0,01$) belirlenmiştir. Buna göre, H10 hipotezi kabul edilmiştir.

H11: İşlem adaleti ile yaşam doyumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 17: İşlem Adaleti İle Yaşam Doyumu İlişkisi

		İşlem Adaleti	Yaşam Doyumu
İşlem Adaleti	Pearson Korelasyon Anlamlılık N	1 122	,343** ,000 122
Yaşam Doyumu	Pearson Korelasyon Anlamlılık N	,343** ,000 122	1 122

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2 Yönlü).

Tablo 17'deki bulgular incelendiğinde işlem adaleti ile yaşam doyumu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r = ,343$; $p < 0,01$) bulunmuştur. Buna göre, H11 hipotezi kabul edilmiştir.

H12: Etkileşim adaleti ile yaşam doyumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 18: Etkileşim Adaleti İle Yaşam Doyumu İlişkisi

		Etkileşim Adaleti	Yaşam Doyumu
Etkileşim Adaleti	Pearson Korelasyon Anlamlılık N	1 122	,444** ,000 122
Yaşam Doyumu	Pearson Korelasyon Anlamlılık N	,444** ,000 122	1 122

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2 Yönlü).

Tablo 18'deki bulgular incelendiğinde etkileşim adaleti ile yaşam doyumu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r = ,444$; $p < 0,01$) saptanmıştır. Buna göre, H12 hipotezi kabul edilmiştir.

H13: *Duygusal bağlılık ile yaşam doyumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

Tablo 19: Duygusal Bağlılık İle Yaşam Doyumu İlişkisi

		Duygusal Bağlılık	Yaşam Doyumu
Duygusal Bağlılık	Pearson Korelasyon	1	,388**
	Anlamlılık		,000
	N	122	122
Yaşam Doyumu	Pearson Korelasyon	,388**	1
	Anlamlılık	,000	
	N	122	122

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2 Yönlü).

Tablo 19'daki bulgular incelendiğinde duygusal bağlılık ile yaşam doyumu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r = ,388$; $p < 0,01$) belirlenmiştir. Buna göre, H13 hipotezi kabul edilmiştir.

H14: *Devam bağlılığı ile yaşam doyumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

Tablo 20: Devam Bağlılığı İle Yaşam Doyumu İlişkisi

		Devam Bağlılığı	Yaşam Doyumu
Devam Bağlılığı	Pearson Korelasyon	1	-,322**
	Anlamlılık		,000
	N	122	122
Yaşam Doyumu	Pearson Korelasyon	-,322**	1
	Anlamlılık	,000	
	N	122	122

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2 Yönlü).

Tablo 20'deki bulgular incelendiğinde devam bağlılığı ile yaşam doyumu arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki ($r = -,322$; $p < 0,01$) belirlenmiştir. Buna göre, H14 hipotezi kabul edilmiştir.

H15: *Normatif bağlılık ile yaşam doyumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

Tablo 21: Normatif Bağlılık İle Yaşam Doyumu İlişkisi

		Normatif Bağlılık	Yaşam Doyumu
Normatif Bağlılık	Pearson Korelasyon	1	,075
	Anlamlılık		,409
	N	122	122
Yaşam Doyumu	Pearson Korelasyon	,075	1
	Anlamlılık	,409	
	N	122	122

Tablo 21'deki bulgular incelendiğinde normatif bağlılık ile yaşam doyumu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki belirlenmemiştir ($p > 0,05$). Buna göre, H15 hipotezi reddedilmiştir.

H16: *Örgütsel adalet boyutlarının düzeyleri, cinsiyete göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.*

Tablo 22: Örgütsel Adalet Boyutlarının Düzeylerinin Cinsiyete Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik T-Testi Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	N	Ort.	S.S.	t	p
Dağıtım Adaleti	Kadın	58	3,575	0,894	1,312	0,192
	Erkek	64	3,365	0,874		
İşlem Adaleti	Kadın	58	3,267	0,929	1,395	0,165
	Erkek	64	3,028	0,955		
Etkileşim Adaleti	Kadın	58	3,636	0,740	2,299	0,023
	Erkek	64	3,281	0,958		

Tablo 22'de yer alan t testi sonuçlarına göre, örgütsel adalet boyutlarından dağıtım adaleti ($t=1,31$; $p > 0,05$) ve işlem adaleti ($t=1,39$; $p > 0,05$) konusunda cinsiyete göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamışken, etkileşim adaleti boyutunda ($t=2,29$; $p < 0,05$) istatistiksel açıdan anlamlı bir fark belirlenmiştir. Buna göre kadın işgörenlerin etkileşim adaleti algıları erkek işgörene göre daha fazladır. Bu sonuca göre H16 hipotezi kabul edilmiştir.

H17: *Örgütsel adalet boyutlarının düzeyleri, medeni duruma göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.*

Tablo 23: Örgütsel Adalet Boyutlarının Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik T-Testi Sonuçları

Boyutlar	Medeni Durum	N	Ort.	S.S.	t	p
Dağıtım Adaleti	Evli	68	3,302	0,881	-2,314	0,022
	Bekar	54	3,670	0,858		
İşlem Adaleti	Evli	68	2,951	0,958	-2,558	0,012
	Bekar	54	3,382	0,883		
Etkileşim Adalet	Evli	68	3,295	0,898	-2,215	0,029
	Bekar	54	3,644	0,814		

Tablo 23’de yer alan t testi sonuçlarına göre, dağıtım adaleti ($t = -2,31$; $p < 0,05$), işlem adaleti ($t = -2,55$; $p < 0,05$) ve etkileşim adaleti ($t = -2,21$; $p < 0,05$) konusunda medeni duruma göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark belirlenmiştir. Buna göre bekar işgörenlerin dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti algıları evli işgörelere göre daha yüksektir. Bu sonuca göre H17 hipotezi kabul edilmiştir.

H18: Örgütsel adalet boyutlarının düzeyleri, yaşa göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

Tablo 24: Örgütsel Adalet Boyutlarının Düzeylerinin Yaşa Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Anova Testi Sonuçları

Boyutlar	Yaş	N	Ort.	S.S.	F	p
Dağıtım Adaleti	18-25	12	3,733	0,678	0,714	0,546
	26-35	71	3,425	0,933		
	36-45	28	3,371	0,887		
	46 yaş ve üzeri	11	3,672	0,786		
İşlem Adaleti	18-25	12	3,541	0,804	1,033	0,381
	26-35	71	3,150	0,926		
	36-45	28	2,970	1,029		
	46 yaş ve üzeri	11	3,090	0,992		
Etkileşim Adaleti	18-25	12	3,768	0,703	0,732	0,535
	26-35	71	3,406	0,904		
	36-45	28	3,488	0,859		
	46 yaş ve üzeri	11	3,282	0,923		

Tablo 24’te yer alan Anova testi sonuçlarına göre, dağıtım adaleti ($F = 0,71$; $p > 0,05$), işlem adaleti ($F = 1,03$; $p > 0,05$) ve etkileşim adaleti ($F = 0,73$; $p > 0,05$)

konusunda yaşa göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır. Buna göre H18 hipotezi reddedilmiştir.

H19: Örgütsel adalet boyutlarının düzeyleri, kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

Tablo 25: Örgütsel Adalet Boyutlarının Düzeylerinin Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Anova Testi Sonuçları

Boyutlar	Kurumdaki Çalışma Süresi	N	Ort.	S.S.	F	p
Dağıtım Adaleti	1 yıldan az	10	4,260	0,914	4,122	0,008
	1-5 yıl	65	3,353	0,857		
	6-10 yıl	30	3,300	0,857		
	11 yıl ve üzeri	17	3,717	0,797		
İşlem Adaleti	1 yıldan az	10	3,400	1,006	0,827	0,482
	1-5 yıl	65	3,210	0,942		
	6-10 yıl	30	3,044	0,852		
	11 yıl ve üzeri	17	2,902	1,097		
Etkileşim Adaleti	1 yıldan az	10	3,544	1,202	0,181	0,909
	1-5 yıl	65	3,482	0,875		
	6-10 yıl	30	3,355	0,766		
	11 yıl ve üzeri	17	3,437	0,914		

Tablo 25’de yer alan Anova testi sonuçlarına göre, işlem adaleti (F=0,82; $p>0.05$) ve etkileşim adaleti (F=0,18; $p>0.05$) konusunda kurumdaki çalışma süresine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamışken, dağıtım adaleti boyutunda (F=4,12; $p<0.01$) istatistiksel açıdan anlamlı bir fark belirlenmiştir. Bu bağlamda farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Tukey testi uygulanmıştır ve test sonucu Tablo 26’da verilmiştir.

Tablo 26: Dağıtım Adaleti Boyutunun Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Tukey Testi Sonucu

Boyut	Kurumdaki Çalışma Süresi	Ort. Farkı	Std. Hata	p	
Dağıtım Adaleti	1 yıldan az	1-5 yıl	0,906*	0,290	0,012
		6-10 yıl	0,960*	0,311	0,014
		11 yıl ve üzeri	0,542	0,340	0,387

Tablo 26’da görüldüğü üzere, dağıtım adaleti boyutunda $p < 0.05$ olduğu için çalışma süresi “1 yıldan az” olan işgörenler ile “1-5 yıl” ve “6-10 yıl” çalışma süresine sahip işgörenler arasında anlamlı bir farklılık vardır. Bu anlamda Tablo 25’deki dağıtım adaleti ortalamalarına bakıldığında çalışma süresi “1 yıldan az” olan işgörenlerin, çalışma süresi 1-5 yıl ve 6-10 yıl olan işgörelere kıyasla dağıtım adaleti algısının daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna sonuca göre H19 hipotezi kabul edilmiştir.

H20: Örgütsel bağlılık boyutlarının düzeyleri, cinsiyete göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

Tablo 27: Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Düzeylerinin Cinsiyete Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik T-Testi Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	N	Ort.	S.S.	t	p
Duygusal Bağlılık	Kadın	58	3,778	0,729	0,336	0,737
	Erkek	64	3,734	0,726		
Devam Bağlılığı	Kadın	58	2,899	0,820	-1,644	0,103
	Erkek	64	3,130	0,729		
Normatif Bağlılık	Kadın	58	3,555	0,707	1,022	0,309
	Erkek	64	3,421	0,729		

Tablo 27’de yer alan t testi sonuçlarına göre, duygusal bağlılık ($t=0,33$; $p > 0.05$), devam bağlılığı ($t= -1,64$; $p > 0.05$) ve normatif bağlılık ($t=1,02$; $p > 0.05$) konusunda cinsiyete göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark saptanamamıştır. Bu sonuca göre H20 hipotezi reddedilmiştir.

H21: Örgütsel bağlılık boyutlarının düzeyleri, medeni duruma göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

Tablo 28: Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik T-Testi Sonuçları

Boyutlar	Medeni Durum	N	Ort.	S.S.	t	p
Duygusal Bağlılık	Evli	68	3,799	0,652	0,725	0,470
	Bekar	54	3,700	0,809		
Devam Bağlılığı	Evli	68	2,933	0,773	-1,383	0,169
	Bekar	54	3,129	0,780		

Normatif Bağlılık	Evli	68	3,441	0,689	-0,758	0,450
	Bekar	54	3,540	0,757		

Tablo 28’de yer alan t testi sonuçlarına göre, duygusal bağlılık ($t=0,72$; $p>0,05$), devam bağlılığı ($t= -1,38$; $p>0,05$) ve normatif bağlılık ($t= -0,75$; $p>0,05$) konusunda medeni duruma göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark belirlenememiştir. Bu sonuca göre H21 hipotezi reddedilmiştir.

H22: Örgütsel bağlılık boyutlarının düzeyleri, yaşa göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

Tablo 29: Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Düzeylerinin Yaşa Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Anova Testi Sonuçları

Boyutlar	Yaş	N	Ort.	S.S.	F	p
Duygusal Bağlılık	18-25	12	3,500	0,797	0,935	0,426
	26-35	71	3,809	0,730		
	36-45	28	3,803	0,638		
	46 yaş ve üzeri	11	3,560	0,820		
Devam Bağlılığı	18-25	12	3,166	0,828	0,343	0,794
	26-35	71	2,969	0,738		
	36-45	28	3,035	0,815		
	46 yaş ve üzeri	11	3,151	0,961		
Normatif Bağlılık	18-25	12	3,366	0,893	0,663	0,576
	26-35	71	3,563	0,706		
	36-45	28	3,378	0,678		
	46 yaş ve üzeri	11	3,381	0,740		

Tablo 29’da yer alan Anova testi sonuçlarına göre, duygusal bağlılık ($F=0,93$; $p>0,05$), devam bağlılığı ($F=0,34$; $p>0,05$) ve normatif bağlılık ($F=0,66$; $p>0,05$) konusunda yaşa göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark saptanamamıştır. Buna göre H22 hipotezi reddedilmiştir.

H23: Örgütsel bağlılık boyutlarının düzeyleri, kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

Tablo 30: Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Düzeylerinin Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Anova Testi Sonuçları

Boyutlar	Kurumdaki Çalışma Süresi	N	Ort.	S.S.	F	p
Duygusal Bağlılık	1 yıldan az	10	4,250	0,766	1,967	0,123
	1-5 yıl	65	3,676	0,727		
	6-10 yıl	30	3,805	0,658		
	11 yıl ve üzeri	17	3,676	0,741		
Devam Bağlılığı	1 yıldan az	10	2,450	0,753	2,030	0,113
	1-5 yıl	65	3,082	0,744		
	6-10 yıl	30	3,033	0,757		
	11 yıl ve üzeri	17	3,098	0,889		
Normatif Bağlılık	1 yıldan az	10	3,860	0,980	1,129	0,340
	1-5 yıl	65	3,489	0,720		
	6-10 yıl	30	3,400	0,651		
	11 yıl ve üzeri	17	3,400	0,648		

Tablo 30’da yer alan Anova testi sonuçlarına göre, duygusal bağlılık ($F=1,96$; $p>0.05$), devam bağlılığı ($F=2,03$; $p>0.05$) ve normatif bağlılık ($F=1,12$; $p>0.05$) konusunda kurumdaki çalışma süresine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark belirlenememiştir. Buna göre H23 hipotezi reddedilmiştir.

H24: Yaşam doyumu düzeyi, cinsiyete göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

Tablo 31: Yaşam Doyumu Düzeyinin Cinsiyete Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik T-Testi Sonucu

Boyut	Cinsiyet	N	Ort.	S.S.	t	p
Yaşam Doyumu	Kadın	58	4,658	1,405	0,548	0,585
	Erkek	64	4,521	1,351		

Tablo 31’de yer alan t testi sonucuna göre, yaşam doyumu ($t=0,54$; $p>0.05$) konusunda cinsiyete göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark belirlenememiştir. Bu sonuca göre H24 hipotezi reddedilmiştir.

H25: Yaşam doyumu düzeyi, medeni duruma göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

Tablo 32: Yaşam Doyumu Düzeyinin Medeni Duruma Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik T-Testi Sonucu

Boyut	Medeni Durum	N	Ort.	S.S.	t	p
Yaşam Doyumu	Evli	68	4,808	1,254	2,029	0,045
	Bekar	54	4,307	1,474		

Tablo 32’de yer alan t testi sonucuna göre, yaşam doyumu ($t=2,02$; $p<0.05$) konusunda medeni duruma göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark belirlenmiştir. Buna göre evli işgörenlerin yaşam doyumu düzeyi bekar işgörelere göre daha yüksektir. Bu sonuca göre H25 hipotezi kabul edilmiştir.

H26: Yaşam doyumu düzeyi, yaşa göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

Tablo 33: Yaşam Doyumu Düzeyinin Yaşa Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Anova Testi Sonucu

Boyut	Yaş	N	Ort.	S.S.	F	p
Yaşam Doyumu	18-25	12	4,016	1,623	1,324	0,270
	26-35	71	4,532	1,354		
	36-45	28	4,800	1,273		
	46 yaş ve üzeri	11	5,018	1,401		

Tablo 33’de yer alan Anova testi sonucuna göre, yaşam doyumu ($F=1,32$; $p>0.05$) konusunda yaşa göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır. Buna göre H26 hipotezi reddedilmiştir.

H27: Yaşam doyumu düzeyi, kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

Tablo 34: Yaşam Doyumu Düzeyinin Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Anova Testi Sonucu

Boyut	Kurumdaki Çalışma Süresi	N	Ort.	S.S.	F	p
Yaşam Doyumu	1 yıldan az	10	4,840	1,656	2,650	0,052
	1-5 yıl	65	4,323	1,357		
	6-10 yıl	30	4,660	1,302		
	11 yıl ve üzeri	17	5,317	1,172		

Tablo 34’de yer alan Anova testi sonucuna göre, yaşam doyumu ($F=2,65$; $p>0.05$) konusunda kurumdaki çalışma süresine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark belirlenememiştir. Buna göre H26 hipotezi reddedilmiştir.

Araştırma kapsamında sınanan 27 hipoteze ilişkin sonuçlar Tablo 35’de yer aldığı gibidir.

Tablo 35: Hipotez Testi Sonuçları

Hipotezler	Sonuç
H1: Dağıtım adaleti ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H2: Dağıtım adaleti ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	RET
H3: Dağıtım adaleti ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H4: İşlem adaleti ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H5: İşlem adaleti ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	RET
H6: İşlem adaleti ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H7: Etkileşim adaleti ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H8: Etkileşim adaleti ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	RET
H9: Etkileşim adaleti ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H10: Dağıtım adaleti ile yaşam doyumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H11: İşlem adaleti ile yaşam doyumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H12: Etkileşim adaleti ile yaşam doyumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H13: Duygusal bağlılık ile yaşam doyumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H14: Devam bağlılığı ile yaşam doyumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H15: Normatif bağlılık ile yaşam doyumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	RET
H16: Örgütsel adalet boyutlarının düzeyleri, cinsiyete göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.	KABUL
H17: Örgütsel adalet boyutlarının düzeyleri, medeni duruma göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.	KABUL
H18: Örgütsel adalet boyutlarının düzeyleri, yaşa göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.	RET
H19: Örgütsel adalet boyutlarının düzeyleri, kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.	KABUL
H20: Örgütsel bağlılık boyutlarının düzeyleri, cinsiyete göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.	RET
H21: Örgütsel bağlılık boyutlarının düzeyleri, medeni duruma göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.	RET
H22: Örgütsel bağlılık boyutlarının düzeyleri, yaşa göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.	RET
H23: Örgütsel bağlılık boyutlarının düzeyleri, kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.	RET
H24: Yaşam doyumu düzeyi, cinsiyete göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.	RET
H25: Yaşam doyumu düzeyi, medeni duruma göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.	KABUL
H26: Yaşam doyumu düzeyi, yaşa göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.	RET
H27: Yaşam doyumu düzeyi, kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.	RET

SONUÇ

Günümüz iş dünyasında, örgütlerin etkililik ve verimliliği sağlama, rekabet üstünlüğü elde etme ve varlığını devam ettirebilmelerinin yolu insan kaynağına verdiği öneme bağlıdır. Bu nedenle örgütler en değerli varlıkları olan işgörenleri, örgütte tutmaya özen göstermektedirler. İşgörenleri örgütte tutmanın yolu maddi olanakların yanı sıra onların tutum ve davranışlarını anlamaktan da geçer. Bu noktada örgüt içerisinde yer alan bireylerin davranışları ve bunların örgüt üzerindeki etkisi ile ilgilenen örgütsel davranış disiplini önem kazanmaktadır.

Bu çalışmada ilk olarak örgütsel davranış literatüründe önemini yitirmeyen örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve yaşam doyumu hakkında kavramsal çerçeveye yer verilmiştir. Daha sonra buradan hareketle, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve yaşam doyumu arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Ayrıca bu üç değişkenin katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı da araştırılmıştır. Bu bağlamda hipotezler geliştirilerek test edilmiştir.

Çalışma kapsamında ilk olarak, literatürde yaygın olarak gerçekleştirilen örgütsel adalet alt boyutları ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Elde edilen bulgular doğrultusunda tüm adalet boyutlarının (dağıtım, işlem ve etkileşim), duygusal ve normatif bağlılıkla pozitif yönde anlamlı bir ilişki içinde olduğu fakat devam bağlılığı ile istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki içinde olmadığı görülmüştür. Literatürde yer alan bazı çalışmalarda da (Erkuş vd., 2011: 245-270; Bağcı, 2013: 163-184; Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 3-16) örgütsel adalet boyutlarının, örgütsel bağlılık ile pozitif yönlü bir korelasyona sahip olduğu belirlenmiştir. Arslantürk ve Şahan (2012: 135-159) ise çalışmalarında örgütsel adaletin, duygusal ve normatif bağlılıkla pozitif yönde anlamlı bir ilişki içerisinde olduğunu ancak devam bağlılığı ile anlamlı bir ilişki içinde olmadığını saptamışlardır.

Örgütsel adalet ve yaşam doyumu arasındaki ilişkileri açıklamaya yönelik hipotezler sırandığında ise, tüm örgütsel adalet boyutlarının (dağıtım, işlem ve etkileşim) yaşam doyumu ile pozitif bir ilişki içinde olduğu saptanmıştır. Lambert vd, (2010: 7-16) gerçekleştirmiş oldukları çalışmada işlem adaleti ile yaşam doyumu arasında pozitif bir ilişki belirlemişlerdir. Yine Lucas vd, (2013: 1325-1341)

çalışmalarında dağıtım ve işlem adaleti inaçları ile yaşam doyumu arasında pozitif korelasyon belirlemişlerdir. Rani vd. (2012: 183-194) ise polisler üzerinde gerçekleştirmiş oldukları çalışmada tüm örgütsel adalet alt boyutları (dağıtım, işlem ve etkileşim) ile öznel iyi olmanın alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulmuşlardır.

Çalışmada incelenen karşılıklı ilişkiler çerçevesinde, son olarak örgütsel bağlılık ve yaşam doyumu ilişkisine yer verilmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda duygusal bağlılık ile yaşam doyumu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki saptanırken, devam bağlılığı ile yaşam doyumu arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Normatif bağlılık ile yaşam doyumu arasında ise istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Özdevecioğlu ve Aktaş (2007: 1-20), otel çalışanları ile gerçekleştirmiş oldukları çalışmada örgütsel bağlılık ile yaşam doyumu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki belirlemiştir. Sharma ve Sharma (2015: 32-39), çalışmalarında duygusal bağlılık ile yaşam doyumu arasında pozitif yönlü bir ilişki saptamışlardır. Lambert vd. (2013: 195-203) ise çalışmalarında, devam bağlılığı ile yaşam doyumu arasında negatif yönlü bir ilişki bulurken, duygusal bağlılık ile yaşam doyumu arasında pozitif yönlü bir ilişki belirlemiştir.

Örgütsel adalet boyutlarının demografik özelliklere göre farklılaşp farklılaşmadığına bakıldığında, katılımcıların cinsiyet, medeni durum ve kurumdaki çalışma sürelerine göre adalet algılarının anlamlı şekilde farklılaştığı ancak yaşa göre farklılaşmadığı belirlenmiştir. Bu anlamda kadın işgörenlerin etkileşim adaleti algılarının erkek işgörelere göre daha fazla olduğu; bekar işgörenlerin dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti algılarının evli işgörelere göre daha yüksek olduğu; ve çalışma süresi 1 yıldan az olan işgörenlerin, çalışma süresi 1-5 yıl ve 6-10 yıl olan işgörelere kıyasla dağıtım adaleti algısının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009: 3-16), örgütsel adalet algısının cinsiyete göre farklılaşmadığı ancak kurumda çalışma süresine göre farklılaştığını (6-10 yıl çalışma süresine sahip olanların adalet algısının daha yüksek olduğunu) belirlemiştir. Öte yandan Deniz vd. (2016: 329-343) ise örgütsel adalet algısının cinsiyete göre (erkek katılımcıların daha yüksek), yaşa göre (işgörenlerin yaş aralığı yükseldikçe adalet algısı düzeyinin de artmakta) farklılaştığını ancak çalışma süresine göre farklılaşmadığını belirlemiştir. Kılıç ve Demirtaş (2015: 46-58),

gerçekleştirdikleri çalışmada örgütsel adalet algısının medeni duruma göre farklılaşmadığını ancak bekar katılımcıların puan ortalamalarının evlilere göre daha yüksek olduğunu bulmuşlardır.

Örgütsel bağlılık boyutlarının demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığına bakıldığında, katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş ve kurumdaki çalışma süresine göre örgütsel bağlılık düzeylerinin farklılaşmadığı saptanmıştır. Karadağ ve diğerleri de (2013: 88-103) gerçekleştirdikleri çalışmada örgütsel bağlılığın cinsiyet, medeni durum ve yaşa göre farklılaşmadığını belirlerken, toplam hizmet süresine göre ise farklılaştığını (5 ile 10 yıl çalışma süresine sahip işgörenlerin diğer gruplara göre örgütsel bağlılık ortalamaları düşük) belirlemişlerdir. Kurşunoğlu vd. (2010: 101-115) ise gerçekleştirdikleri araştırmada örgütsel bağlılık düzeyinin cinsiyete (erkek katılımcıların normatif bağlılığı daha yüksek), medeni duruma (evli katılımcıların normatif bağlılığı daha yüksek) ve yaşa (46 yaş ve üzerindeki katılımcıların duygusal bağlılıkları 35 yaş ve altındaki katılımcılara göre daha yüksek) göre farklılaştığını belirtmişlerdir.

Yaşam doyumu düzeyinin demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığına bakıldığında ise katılımcıların cinsiyete, yaşa ve kurumdaki çalışma süresine göre yaşam doyumlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma görülmezken, yaşam doyumu düzeyinin medeni duruma göre farklılaştığı belirlenmiştir. Elde edilen bulguya göre evli işgörenlerin yaşam doyumu düzeyleri bekar işgörenlere göre daha fazladır. Uslan (2016: 3354-3372) çalışmasında yaşam doyumunun cinsiyet (kadın katılımcıların yaşam doyumu daha yüksek) ve medeni duruma (evli bireylerin yaşam doyumu daha yüksek) göre farklılaştığını, yaş ve görev süresine göre ise farklılaşmadığını belirtmiştir. Başoğlu vd. (2016: 277-291) çalışmalarında, yaşam doyumu düzeyinin yaş, medeni durum ve meslekte geçen süreye göre farklılaşmadığını ancak cinsiyete göre istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde farklılaştığını belirtmişlerdir. Araştırma sonucuna göre kadın katılımcıların yaşam doyumu düzeyinin erkek katılımcılara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Bulut (2007: 1-13) ise okul psikolojik danışmanları üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında, yaşam doyumunun cinsiyete ve yaşa göre farklılaşmadığını saptamıştır.

Elde edilen bulgular ve literatürde yer alan benzer çalışmalardan yola çıkarak, işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyinin artmasında örgütsel adaletin önemi büyüktür. Bu açıdan yöneticilerin dağıtımına ilişkin sonuçlarda, dağıtımına ilişkin karar sürecinde ve işgörenlerle etkileşimleri sırasında adaletli davranmayı ön planda tutmaları gerekmektedir. Aksi takdirde adaletsizlik olduğunu düşünen işgörenler, örgüt açısından istemeyen davranışlara yönelebilirler. Aynı zamanda yüksek örgütsel adalet algısı ve yüksek örgütsel bağlılık düzeyi işgörenlerin yaşam doyumlarını olumlu etkileyerek, yaşama ve çalıştığı örgüte yönelik daha pozitif bir tutum sergilemesine de yardımcı olacaktır.



KAYNAKÇA

- Akatay, A., Yücekaya, P., & Kısat, N. Ç. (2016). Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarının, Örgütsel Adalet ve Sinizm Üzerine Etkileri: Çanakkale İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Araştırma. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(28), 483-509
- Akgül, M. (2004). Yaşlılık ve Dindarlık Dindarlık, Hayattan Zevk Alma ve Mutluluk İlişkisi-Konya Huzurevi Örneği. *Dini Araştırmalar*, 7(19), 19-56
- Aktaş, H., & Şimşek, E. (2013). Pozitif Psikoloji Bağlamında Türk Kültüründe Yaşamın Anlamı ve Yaşam Doyumunun Analizi: Neşet Ertaş Türküleri Örneği, *Türk Dünyası Araştırmaları*, Sayı: 207, 389-420
- Al, A. (2007). Üniversitelerdeki Yabancı Diller Birimleri Yöneticilerinin Yönetimsel Yeterlik Düzeyi İle İngilizce Öğretim Elemanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Araştırılması, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli
- 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), 1-18.
- Altinkurt, Y., & Yılmaz, K. (2010). Değerlere Göre Yönetim ve Örgütsel Adalet İlişkisinin Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(4), 463-484
- Arslan, S., Çelebioğlu A., & Tezel, A. (2008). Kemoterapi Alan Kanserli Hastalarda Depresyon ve Yaşam Doyumunun Belirlenmesi. *Türkiye Klinikleri Journal of Medical Sciences*, 28(5), 628-634
- Arslantürk, G., & Şahan, S. (2012). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Manisa İl Emniyet Müdürlüğü Örneğinde İncelenmesi. *Polis Bilimleri Dergisi*, 14(1), 135-159
- Astakhova, M. N. (2016). Explaining The Effects of Perceived Person-supervisor Fit and Person-organization Fit on Organizational Commitment in The US and Japan. *Journal of Business Research*, 69(2), 956-963
- Atıgan, F. (2004). Yönetim ve Organizasyon. (2. Baskı), Ankara: Nobel Yayıncılık
- Avşaroğlu, S., Deniz, M. E., & Kahraman, A. (2005). Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin

İncelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (14), 115-129.

Aysan, F., & Bozkurt, N. (2004). Okul Psikolojik Danışmanlarının Yaşam Doyumu, Stresle Başa Çıkma Stratejileri ile Olumsuz Otomatik Düşünceleri: İzmir ili Örnekleme, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz 2004 İnönü Üniversitesi, Malatya.

Bağcı, Z. (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(19), 163-184

Bakan, İ. (2011). Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar. Ankara: Gazi Kitabevi

Bal, E. A. (2009). Bir Psikoloji kavramı olarak işe gönülden adanma (Work Engagement) ve insan kaynakları açısından önemi. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, 546-552

Başoğlu, B., Şekeroğlu, M., Ö. & Altun, E. (2016). Öğretmenlerin Aile-İş Çatışması Ve İş-Aile Çatışmalarının Yaşam Doyumuna Etkisi Ve Bazı Demografik Özelliklere Göre İncelenmesi. *The Journal of Academic Social Science*, 4(32), 277-291

Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, *Sayıştay Dergisi*. Sayı: 59, 125-139

Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment , *American Journal of Sociology*, Vol:66, No:1, 32-40.

Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M., & Gilbert, N. L. (1996). Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance. *Academy of Management Journal*, 39(2), 464-482.

Beugre, C. D., & Baron, R. A. (2001). Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distributive, Procedural and Interactional Justice. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(2), 324-339

Bilge, F., Sayan, A. & Kabakçı, Ö. F. (2009). Aile Mahkemesi Uzmanlarının Meslek Doyumları, Yaşam Doyumları ve İlişkilere Yönelik İnançlarının İncelenmesi. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 4(32), 20-31

Boylu, Y., Pelit E., & Güçer E. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 44(511), 55-74

- Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The Contribution of Corporate Social Responsibility to Organizational Commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701-1719
- Bulut, N. (2007). Okul Psikolojik Danışmanlarının Yaşam Doyumu, Stresle Başa Çıkma Stratejileri ve Olumsuz Otomatik Düşünceler Arasındaki İlişkiler. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3 (27), 1-13
- Bülbül, S., & Giray, S. (2011). Sosyodemografik Özellikler ile Mutluluk Algısı Arasındaki İlişki Yapısının Analizi. *Ege Akademik Bakış*, 11, 113-123
- Chen, L. S. L., Tu, H. H. J., & Wang, E. S. T. (2008). Personality Traits and Life Satisfaction among Online Game Players. *CyberPsychology & Behavior*, 11(2), 145-149
- Cihangiroğlu, N., & Yılmaz, A. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (19), 194-213
- Cihangiroğlu, N., Şahin, B. & Naktiyok, A. (2010). Hekimlerin Örgütsel Adalet Algıları Üzerine Bir Araştırma. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(12), 67-82
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445
- Colquitt, J. A., Greenberg, J. & Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is Organizational Justice? A Historical Overview, (Ed. J. Grenberg & J. A. Colquitt), *Handbook of Organizational Justice*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 3-58
- Cora, İ. (1996). İşletmelerde Sosyal Sorumlulukların Yönetimi ve Doğu Karadeniz Bölgesi Çay İşletmeleri Yöneticilerinin Sosyal Sorumluluk Anlayışı. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Cropanzana, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The Management of Organizational Justice. *The Academy of Management Perspectives*, 34-48

- Cropanzano, R. & Greenberg, J. (1997). Progress in Organizational Justice: Tunneling through The Maze, (Ed. Cary L. Cooper ve Ivan T. Robertson), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Vol. 12, ss. 317-372, New York: Wiley
- Çakar, N. D. (2015). Toplumsal Cinsiyet Temelinde Örgütsel Adalet Algısı: Etik İklimin Rolü. *Kadem Kadın Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 79-93
- Çavuş, Ş., & Cumaliyeva, D. (2013): İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Özel Güvenlikte Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma. *Akademik Bakış: Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 37, Temmuz-Ağustos, 1-17
- Çeçen, A. (1975). Hukukta Norm ve Adalet. *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 32(1), 71-115
- Çeçen, A. R. (2008). Üniversite Öğrencilerinin Yaşam Doyumunu Yordamada Bireysel Bütünlük (Tutarlılık) Duygusu, Aile Bütünlük Duygusu ve Benlik Saygısı. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 4(1), 19-30
- Çetin, M., Ö. (2004a). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık. Ankara: Nobel Yayıncılık
- Çetin, M., Ö. (2004b). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. Ankara: Nobel Yayıncılık
- Çırak, S., & Baskan, G. A. (2015). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algısı (Ankara / Yenimahalle). *K. Ü. Kastamonu Eğitim Dergisi*, 23(3), 1091-1106
- Çiçek, E. U. (2016). Tanımlayıcı İstatistikler, (Ed. Şeref Kalaycı), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. (7. Baskı), Ankara: Asil Yayıncılık, 49-61
- Çöl, G. (2004). Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze
- Davidson, W. B., & Cotter, P. R. (1991). The Relationship between Sense of Community and Subjective Well - Being: A First Look. *Journal of Community Psychology*, 19(3), 246-253.
- Davis, K. (1982). İşletmede İnsan Davranışı. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları
- Dedahanov, A. T., & Rhee, J. (2015). Examining The Relationships among Trust, Silence and Organizational Commitment. *Management Decision*, 53(8), 1843-1857

- Dedeoğlu, T., Kaya, Y., & Özdevecioğlu M. (2016). Örgütsel Davranış Disiplini: Gelişimi ve Mevcut Durumuna İlişkin Değerlendirmeler. *Turkish Journal of Management*, 1(1), 33-40
- Delgoshaei, B., Tofighi, S., & Kermani, B. (2009). The Relationship Between Organizational Climate and Organizational Commitment in Teaching Hospitals of Hamedan University of Medical Sciences. *The Horizon of Medical Sciences*, 14(4), 60-68.
- Demirel Y. (2009a). Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (15), 115-132.
- Demirel, Y. (2009b). Örgütsel Adaletin Yönetici-Çalışan İlişkileri Üzerine Etkisi: Farklı Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (17), 137-154
- Demirkaya, H., & Kandemir, A. Ş. (2014). Örgütsel Adaletin Boyutları ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir İşletme İncelemesi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(2), 263-279
- Demirtaş, H. (2010). Dershane Öğretmenlerinde Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 177-206
- Deniz, S., Çimen, M., & Özsarı, H. (2016). Sağlık Kuruluşu Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algısını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *The Journal of Academic Social Science Studies*, (42), 329-343
- Diener, E. (1984). Subjective Well-Being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542-575
- Diener, E., & Diener, C. (1996). Most People are Happy. *Psychological Science*, 7(3), 181-185
- Diener, E., & Suh, E. (1997). Measuring quality of life: Economic, social, and subjective indicators. *Social indicators research*, 40(1-2), 189-216.
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The Satisfaction With Life Scale, *Journal Of Personality Assessment*, 49, 71-75
- Diener, E., Lucas, R. E., & Scollon, C. N. (2006). Beyond the hedonic treadmill: revising the adaptation theory of well-being. *American psychologist*, 61(4), 305-314

- Diener, E., Oishi, S., & Lucas, R. E. (2003). Personality, Culture, and Subjective Well-Being: Emotional and Cognitive Evaluations of Life. *Annual Review of Psychology*, 54(1), 403-425.
- Diener, E., Suh, E.M., Lucas, R.E., & Smith, H.L. (1999). Subjective Well-Being: Three Decades of Progress. *Psychological Bulletin*. 125(2), 276-302
- Dikmen, A. A. (1995). İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 50(03), 115-140.
- Dinçer, Ö., & Fidan, Y. (2013). İşletme Yönetimi. (12. Baskı), İstanbul: Alfa Yayınları
- Doğan, H. (2005). İşgörenlerde İş Tatminiyle İlişkilendirilmiş Stres ve Prosedürel Adalet Algılamaları Analizi: Gazi Hastanesi'nde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1), 301-312
- Doğan, S., & Demiral, Ö. (2009). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32, 47- 80.
- Doğan, S., & Şahin, F. (2015). Kendi Kendine Liderlik Stratejilerinin Yaşam Doyumu Üzerine Etkileri, (Ed. Selen Doğan), *Yaşam Doyumu*. Ankara: Nobel Yayıncılık, 131-145
- Doğan, S., & Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37-61.
- Doğan, T. (2013). Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Öznel İyi Oluş. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 14(1), 56-64.
- Dost, M. T. (2005). Öznel İyi Oluş Ölçeği'nin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3(23), 103-111
- Durna, U., & Eren, V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), 210-219
- Efeoğlu, İ. E., & İplik, E. (2011). Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik İlaç Sektöründe Bir Uygulama. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(3), 343-360
- Erdem, N., Karabulutlu, E., Okanlı, A. & Tan, M. (2004). Hemodiyaliz Hastalarında Umutsuzluk ve Yaşam Doyumu. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1-14

- Erdheim, J., Wang, M., & Zickar, M. J. (2006). Linking the Big Five Personality Constructs to Organizational Commitment. *Personality and Individual Differences*, 41(5), 959-970
- Eren, E. (2015). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. (15. Baskı), İstanbul: Beta Yayınları
- Ergun, T. (1975). Uluslararası Örgütlerde Bağlılık Kavramı. *TODAİE Amme İdaresi Dergisi*, 8(4), 97-106.
- Erkuş, A., Turunç, Ö. & Yücel, R. (2011). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerde İçsel ve Dışsal İş Tatmininin Aracılık Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(1), 245-270
- Ertürk, R., & Aydın, B. (2015). İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet ve İçsel Motivasyona Yönelik Algılarının İncelenmesi. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*, Yıl: 2, Sayı: 4, 233-246
- Eryılmaz, A. (2010). Ergenler İçin Öznel İyi Oluşu Araştırma Stratejileri Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 4(33), 81-88
- Eryılmaz, A. (2011). Ergen Öznel İyi Oluşunun, Öznel İyi Oluşu Arttırma Stratejilerini Kullanma ile Yaşam Amaçlarını Belirleme Açısından İncelenmesi. *Düşünen Adam Psikiyatri ve Nörolojik Bilimler Dergisi*, 24(1), 44-51
- Folger, R., & Cropanzano R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. London: Sage Publications
- Frijns, M. (2010), Determinants of Life Satisfaction. Maastricht University School of Business and Economics Academic Year 2009/2010 Master of Science in International Business Concentration: Organisation Final Thesis
- Fromm, E. (2016). Sahip Olmak ya da Olmak. (5.Baskı), İstanbul: Say Yayınları
- Giddens, A. (2008). Sosyoloji. İstanbul: Kırmızı Yayınları
- Glazer, S., & Kruse, B. (2008). The Role of Organizational Commitment in Occupational Stress Models. *International Journal of Stress Management*, 15(4), 329-344
- Gök, G. A., Erdem, R. & Yıldız, F. K. (2016). Dış Kaynaktan Yararlanma Yoluyla Çalıştırılan Personelin İş ve Yaşam Doyumunu Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (23), 43-55

- Göksu, T. (2007). Örgütsel Davranış. (Ed. Salih Güney). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayıncılık, 181-232
- Greenberg, J., & Bies, R. J. (1992). Establishing the Role of Empirical Studies of Organizational Justice in Philosophical Inquiries into Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, 11 (5-6), 433-444
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. Kırgızistan Manas Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 147-159
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış*, 2(1), 37-56
- Gül, H. (2003). Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi, Yönetim ve Ekonomi. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. Cilt:10, Sayı:1
- Güler, M., & Dönmez, A. (2011). İyi Olma Hali Bağlamında Uyum Düzeyi Kuramı ve Hedonik Döngü. *Türk Psikoloji Yazıları*, 14(27), 38-45
- Gülova, A. A., & Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal*, Vol: 3, No:3, 49- 76
- Gündoğan, A. O. (2003). Hak ve Adalet. Muğla Üniversitesi Adalet Sempozyumu Bildirileri, **Online Erişim:**
<http://www.aliosmangundogan.com/PDF/Bildiri/Ali-Osman-Gundogan-Hak-ve-Adalet.pdf?i=1>
- Gündoğan, T. (2009). Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulaması. Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara
- Güney, S. (2007). Örgütsel Bağlılık. (Ed. Salih Güney), Yönetim ve Organizasyon, (2. Baskı), Ankara: Nobel Yayıncılık
- Güney, S. (2013). Davranış Bilimleri. (7. Baskı), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Güney, S. (2015). Örgütsel Davranış. (3. Baskı), İstanbul: Nobel Yayıncılık
- Gürbüz, S., & Mert, İ. S. (2009). Örgütsel Adalet Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Uygulaması: Kamuda Görgül Bir Çalışma. *Amme İdaresi Dergisi*, 42(3), 117-139

- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 48-75
- Halvorsen, I., & Heyerdahl, S. (2006). Girls with Anorexia Nervosa as Young Adults: Personality, Self-esteem, and Life Satisfaction. *International Journal of Eating Disorders*, 39(4), 285-293
- Irak, D., U. (2004). Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu. *Türk Psikoloji Yazıları*, 17(3), 25-43
- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- İnceoğlu, M. (2010). Tutum Algı İletişim. (5. Baskı), İstanbul: Beykent Üniversitesi Yayınları, No:69
- İraz, R., & Akgün, Ö. (2011). Örgütsel Bağlılığın Çalışan Performansı Üzerine Etkilerini Ölçmeye Yönelik Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, Cilt 14, Sayı 1-2, 225-250
- İşbaşı, J. Ö. (2001). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 51-73
- İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl: 11, Sayı: 21, 49-64
- Joo, B. K., Yoon, H. J. & Jeung, C. W. (2012). The Effects of Core Self-Evaluations and Transformational Leadership on Organizational Commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(6), 564-582
- Joshi, U. (2010). Subjective Well-Being by Gender. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 1(1), 20- 26.
- Judge, T. A., & Colquitt, J. A. (2004). Organizational Justice and Stres: Mediating Role of Work- Family Conflict, *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 395-404
- Kaneshiro, P. (2008). Analyzing the Organizational Justice Trust and Commitment Relationship in A Public Organization. PhD Thesis, Northcentral University

- Karacaoğlu, K., & Yörük, D. (2012). Çalışanların Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algılamaları: Orta Anadolu Bölgesinde Bir Aile İşletmesi Uygulaması. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(3), 45-64
- Karadağ, A., Karadağ, T. F., Atalay, A. & Yücel, A. S. (2013). Bazı Demografik Özelliklerin Öğretim Elemanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyine Etkisi. *Uluslararası Hakemli Beşeri ve Akademik Bilimler Dergisi*, 2(4), 88-103
- Karaeminoğulları, A. (2006), Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Karavardar, G. (2015). Örgütsel Adaletin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. *Uluslararası Yönetim, İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(26), 139-150
- Kaya A., & Saçkes, M. (2004) Benlik Saygısı Geliştirme Programının İlköğretim 8. Sınıf Öğrencilerinin Benlik Saygısı Düzeylerine Etkisi. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3 (21), 49-56.
- Kaya, H. (2008). Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Maliye Dergisi*, 155, 119-143
- Kayış, A. (2016). Güvenilirlik Analizi (Reliability Analysis), (Ed. Şeref Kalaycı), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. (7. Baskı), Ankara: Asil Yayıncılık, 402-419
- Keser, A. (2005). İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 4, 77-96
- Khalili, A. (2011). Examining The Relevance of Emotional Intelligence and Organizational Commitment Among Employees of Small and Medium Enterprise in Private Sector. *International Journal of Business and Management*, 6(12), 180-194
- Khanam, A. (2015). Personality Traits and Life Satisfaction among Working Men and Women. *Research on Humanities and Social Sciences*, 5(15), 67-70
- Kılıç, G., & Öztürk, Y. (2010). Kariyer Yönetim Sistemi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 10 (3), 981-1011

- Kılıç, G. (2008). Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Kılıç, Y., & Demirtaş, Z. (2015). Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 46-58
- Koç, H. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 200-211
- Koç, M. (2010). Demografik Özellikler İle Benlik Saygısı Arasındaki İlişki: Yetişkinler Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Akademik Araştırmalar Dergisi*, 46, 35-58
- Koper, G., Van Knippenberg, D., Bouhuijs, F., Vermunt, R., & Wilke, H. (1993). Procedural Fairness and Self-Esteem. *European Journal Of Social Psychology*, 23(3), 313-325
- Köker, S. (1991). Normal ve Sorunlu Ergenlerin Yaşam Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Köksal, O. (2015). Yaşam Kalitesi ve Yaşam Doyumu: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma, (Ed. Selen Doğan), *Yaşam Doyumu*. Ankara: Nobel Yayıncılık, 23-37
- Köse, S., Tetik, S. & Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7(1), 219-242
- Kula, S., & Çakar, B. (2015). Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Bağlamında Toplumda Bireylerin Güvenlik Algısı ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 6(12), 191-210
- Kumari, N., & Afroz, N. (2013). The Impact of Affective Commitment in Employees Life Satisfaction. *Global Journal of Management and Business Research Interdisciplinary*, 13(7), 24-30
- Kurşunoğlu, A., Bakay, E. & Tanrıoğen A. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (28), 101-105
- Kurtulmuş, M. & Karabıyık, H. (2016). Algılanan Örgütsel Adaletin Öğretmenlerin İşe Yabancılaşma Düzeylerine Etkisi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(2), 459-477

- Lambert, E. G., Hogan, N. L., Jiang, S., Elechi, O. O., Benjamin, B., Morris, A., Laux, J. M. & Dupuy, P. (2010). The Relationship among Distributive and Procedural Justice and Correctional Life Satisfaction, Burnout, and Turnover Intent: An Exploratory Study. *Journal of Criminal Justice*, 38(1), 7-16
- Lambert, E., Kim, B., Kelley, T. & Hogan, N. L. (2013). The Association of Affective and Continuance Commitment with Correctional Staff Life Satisfaction. *The Social Science Journal*, 50(2), 195-203
- Leung, J., Rioseco, P., & Munro, P. (2015). Stress, Satisfaction and Burnout amongst Australian and New Zealand Radiation Oncologists. *Journal Of Medical Imaging And Radiation Oncology*, 59(1), 115-124
- Lucas, T., Zhdanova, L., Wendorf, C. A., & Alexander, S. (2013). Procedural and Distributive Justice Beliefs for Self and Others: Multilevel Associations with Life Satisfaction and Self-Rated Health. *Journal of Happiness Studies*, 14(4), 1325-1341.
- Lyubomirsky, S., King, L. & Diener, E. (2005). The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 803–855.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row Publishers
- Matzler, K., & Renzl, B. (2007). Personality Traits, Employee satisfaction and Affective Commitment. *Total Quality Management*, 18(5), 589-598.
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Research notes. Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of management Journal*, 35(3), 626-637
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89

- Meyer, J. P., & Allen, N., J. (1984). Testing the " Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace: Towards a General Model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855
- Mowday, R. T., Porter L., W. & Steers, R., M. (1982). Employee-Organization Linkages The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. New York: Academic Press
- Myers, D. G., & Diener, E. (1995). Who is happy?. *Psychological Science*. 6(1), 10-19.
- Nafei, W., A. & Kaifi, B., A. (2013). The Impact of Organizational Cynicism on Organizational Commitment: An Applied Study on Teaching Hospitals on Egypt. *European Journal of Business and Management*, 5(12), 131-147
- Naktiyok, A., & Polat, F. (2016). Çalışanların Psikolojik Taciz Algısının Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 30(1), 1-17
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as A Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Obeidat, B. Y., Masa'deh, R. & Abdallah, A., B. (2014). The Relationships among Human Resource Management Practices, Organizational Commitment, and Knowledge Management Processes: A Structural Equation Modeling Approach. *International Journal of Business and Management*, 9(3), 9-26
- Önder, F. C. (2015). Öznel İyi Olma, (Ed. Selen Doğan), *Yaşam Doyumu*. Ankara: Nobel Yayıncılık, 1-22
- Örücü, E., & Özafşarhoğlu, S. (2013). Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama.

Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10(23), 335-358

Özdemir, H., & Yaylı, A. (2014). Çalışanın Örgütsel Bağlılığı, Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Recreation and Tourism Research*, 1(1), 48-58

Özdevecioğlu, M., & Aktaş, A. (2007). Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28, Ocak-Haziran, 1-20

Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (21), 77-96

Özdipçiner, N. S. (2016). Turizm Sektöründe Müşteri Şikayet Eğilimlerinin Farklılıkları: Pamukkale Yöresine Yönelik Bir Uygulama. *Çatalhöyük-International Journal of Tourism and Social Research*, (1), 235-249

Öztürk, M. (2013). Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri (Kırklareli Örneği). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Pala, A., & Kolayış, H. (2016). Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Boş Zaman Değerlendirme Alışkanlıklarının ve Mesleki Doyumlarının İncelenmesi. *International Journal of Human Sciences*, 13(1), 1887-1896

Pelit, E., & Bozdoğan, İ. (2014). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamalarının Tükenmişlik Düzeyleri Üzerindeki Etkisi: Kemer'deki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 37-66

Penley, L. E., & Gould, S. (1988). Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 9, 43-59.

Polatçı, S. & Özçalık, F. (2015). Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları ile Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Etkileşiminde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Aracılık Etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2), 215-234

- Poussard, J. M. (2015). Örgütsel Adalet İş Yaşamında Vazgeçilmez Bir Kavram, (Ed. Banu Karsak), *Kurumsallık Parantezinde Yönetim ve İletişim*. ss. 11-27, İstanbul: Beta Yayıncılık
- Procedural Justice and Correctional Life Satisfaction, Burnout, and Turnover Intent: An Exploratory Study. *Journal of Criminal justice*, 38(1), 7-16.
- Rani, R., Garg, P. & Rastogi, R. (2012). Organizational Justice and Psychological Wellbeing of Police Employees: A Relationship Study. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 1(5), 183-194
- Recepoğlu, E. & Tümlü, G. Ü. (2015). Üniversite Akademik Personelinin Mesleki ve Yaşam Doyumları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, *K. Ü. Kastamonu Eğitim Dergisi*, 23 (4), 1851-1868
- Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Rode, J. C. (2004). Job Satisfaction and Life Satisfaction Revisited: A Longitudinal Test of An Integrated Model. *Human Relations*, 57(9), 1205-1230.
- Ryff, C. (1989). Happiness Is Everything, or Is It? Explorations on the Meaning of Psychological Well-Being. *Journal of Personality and Social Psychology*. 57(6), 1069–1081.
- Sakallı, S. Ö. (2015). Örgütsel Adalet ile Örgütsel Güven İlişkisinde Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü ve Bir Alan Araştırması. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir
- Scandura, T. A. (1997). Mentoring and Organizational Justice: An Empirical Investigation. *Journal of vocational behavior*, 51(1), 58-69
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Sevin, H. D., & Küçük, S. (2016). İşgörenlerin Rekreatyonel Etkinliklere Katılım Düzeyleri İle Çalışma Performansları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Recreation and Tourism Research*, 3(1), 24-31
- Sharma, N., Young, L. & Wilkinson, I. (2006) The Commitment Mix: Dimensions of Commitment in International Trading Relationships in India. *Journal of International Marketing*, 14(3), 64–91

- Sharma, R., & Sharma, S. (2015). Life Satisfaction: -A Study of Public Sektor Employees by Affective Commitment. *American International Journal of Contemporary Scientific Research*, 2(3), 32-39
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization. *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 143-150.
- Sıgır, Ü. (2007). İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 261-278
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434-443.
- Softa, H. K., Karaahmetoğlu, G. U., Erdoğan, O., & Yavuz, S. (2015). Yaşlılarda Yaşam Doyumunu Etkileyen Bazı Faktörlerin İncelenmesi. *Yaşlı Sorunları Araştırma Dergisi*, 8(1), 12-21
- Sökmen, A., Bilsel, M. A., & Erbil, C. (2013). Örgütsel Adaletin Çalışan Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 41-60
- Sunal, O. (2011). Sosyal Politika: Sosyal Adalet Açısından Kurumsal Bir Değerlendirme. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 66 (3), 283-305.
- Sunk, K. (2003). Influencing Variables on Life Satisfaction of Korean Elders in Institutions, *Journal of Korean Academy of Nursing*, 33(8), 1093-1100
- Şahin, N. (2007). Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
- Şeker, M. (2009). Mutluluk ekonomisi. *Sosyoloji Konferansları*, 39, 115-134.
- Şener, A. (2009). Yaşlılık, Yaşam Doyumu ve Boş Zaman Faaliyetleri, *Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar E- Dergisi* <http://www.sdergi.hacettepe.edu.tr/makaleler/yasamdoyumu.pdf>
- Şimşek, E., & Aktaş, H. (2014). Örgütsel Sessizlik ile Kişilik ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 121-136.

- Şimşek, E., & Aktaş, H. (2015). İletişim Becerileri Bağlamında Yalnızlık ve Yaşam Doyumu İlişkisi, (Ed. Selen Doğan), *Yaşam Doyumu*. Ankara: Nobel Yayıncılık, 147-178
- Şimşek, M. Ş., & Çelik, A. (2014). Yönetim ve Organizasyon. (16. Baskı), Konya: Eğitim Yayınevi
- Taşcıoğlu, H. (2011). Örgütsel Adalet Algısının Ölçülmesine Yönelik Kamu Kurumunda Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, (11), 136-150
- TDK, (2016a). Türk Dil Kurumu, Büyük Türkçe Sözlük http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5803db421a4b65.36239156 **Erişim Tarihi:** 07/09/2016
- TDK, (2016b). Türk Dil Kurumu, Büyük Türkçe Sözlük http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5803dc4a46fee2.98175736 **Erişim Tarihi:** 07/09/2016
- Tekgöz, Ü. (2011). Futbol Hakemlerinin İş Stresi, İş tatmini ve Yaşam Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: 3. Bölge Hakemleri Üzerinde Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Tetik, S. (2012). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4(1), 275-286
- Titrek, O. (2009). Okul Türüne Göre Okullardaki Örgütsel Adalet Düzeyi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 551-573
- Topakkaya, A. (2008). Adalet Kavramı Bağlamında Aristoteles-Platon Karşılaştırması. *SDÜ Felsefe Dergisi*, 6, 27-76
- Töremen, F., & Tan, Ç. (2010). Eğitim Örgütlerinde Adalet: Kavramsal Bir Çözümleme. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, 58-70
- TUİK, (2017). Türkiye İstatistik Kurumu Yaşam Memnuniyeti Araştırması (2016), <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=24641> **Erişim Tarihi:** 20/03/2017
- Tuna, M. (2013). Örgütsel Adalet: Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarında Bir Araştırma. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 6(8), 997-1023

- Tutar, H. (2007). Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(3), 97-120
- Ural, A. & Kılıç, İ. (2006). Bilimsel Araştırma Süreci ve Spss İle Veri Analizi, Ankara: Detay Yayıncılık
- Uslan, Y. U. (2016). Kamu Çalışanlarının İş Doyumu, Yaşam Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Sosyo-Demografik Unsurlara Göre Değerlendirilmesi. *Journal of Human Sciences*, 13(2), 3354-3372
- Usta, M. E. (2013). Okul Yöneticilerinin Pozitivist ve Kaos Yönetim Anlayışlarını Benimsemelerinin Kendilerinin ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkileri. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ
- Ülgen, H., & Mizre, S. K. (2014). İşletmelerde Stratejik Yönetim. (7. Baskı), İstanbul: Beta Yayıncılık
- Ünal, S., Karlıdağ, R., & Yoloğlu, S. (2001). Hekimlerde Tükenmişlik ve İş Doyumu Düzeylerinin Yaşam Doyumu Düzeyleri İle İlişkisi. *Klinik Psikiyatri*, 4(2), 113-118
- Varlı, H. (2014). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiler. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray
- Varoğlu, D. (1993). Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Veenhoven, R. (1996). The Study of Life-Satisfaction. *Eötvös University Press*. <http://hdl.handle.net/1765/16311> **Erişim tarihi:** 11/09/2016
- Watson, D., Clark, L. A., Tellegen, A. (1988). Development and Validation of Brief Measures of Positive and Negative Affect: The PANAS Scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063-1070.
- Weng, Q., McElroy, J. C., Morrow, P. C., & Liu, R. (2010). The Relationship between Career Growth and Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), 391-400.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7(3), 418 - 428.

- Yağcı, K. (2007). Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(3), 114-129
- Yalçın, A., & İplik, F. N. (2007). A Grubu Seyahat Acentalarında çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, 483-500.
- Yaşın, T. (2016). Kişilik Özellikleri ve Psikolojik Sermayenin Psikolojik İyi Oluş, Akış Deneyimi, İş Tatmini ve Çalışan Performansına Etkileri. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Yavuz, E. (2010). Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(2), 302-312
- Yazıcıoğlu, İ., & Topaloğlu, I., G. (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 3-16
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y., & Seçkin, Z. (2009). Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *KMU İİBF Dergisi*, Yıl: 11, Sayı: 16, 83-99
- Yenihan, B., Öner, M., & Balcı, B. (2016). İş Doyumu ve Yaşam Doyumunun Demografik Özelliklerle İlişkisi: Sakarya'daki AVM'lerin Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 33-49
- Yetim, Ü. (1991). Kişisel Projelerin Organizasyonu ve Örüntüsü Açısından Yaşam Doyumu. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
- Yılmaz, E., & Altınok, V. (2009). Okul Yöneticilerinin Yalnızlık ve Yaşam Doyum Düzeylerinin İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(59), 451-469
- Yılmaz, E., & Aslan, H. (2013). Öğretmenlerin İş Yerinde Yalnızlıkları ve Yaşam Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 3(3), 59-69.

- Yılmaz, E., & Sünbül, A. M. (2009). Öğretmenlerin Yaşam Doyumları ve Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyi. *Journal of Qafqaz University*, 26, 172-179.
- Yılmaz, G. (2004). İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi. Yayınlanmış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Yılmaz, G., Keser, A., & Yorgun, S. (2010). Konaklama İşletmelerinde Çalışan Sendika Üyelerinin İş ve Yaşam Doyumunu Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 6(1), 87-107
- Yılmaz, K. (2009). Özel Dershane Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(59), 471-490
- Yürür, S. (2008). Örgütsel Adalet İle İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 295-31
- <http://giresun.bel.tr/category/mudurlerimiz/>

EKLER

Ek-1: Kişisel Bilgi Formu

Kişisel Bilgi Formu

Aşağıda yer alan ifadelerden sizi tanımlayan seçeneğin yanında bulunan kutucuğa “X” işareti koyunuz.

- 1. Cinsiyetiniz:** Kadın Erkek
- 2. Medeni Durumunuz:** Evli Bekar
- 3. Yaşınız:** 18-25 26-35 36-45 46 yaş ve üzeri
- 4. Bu Kurumdaki Çalışma Süreniz:** 1 yıldan az 1-5 yıl
 6-10 yıl 11 yıl ve üzeri

Ek-2: Örgütsel Bağlılık Ölçeği

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

Ek-3: Örgütsel Adalet ölçeği

Bölüm 3: Örgütsel Adalet		1	2	3	4	5
	1- Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- Kararsızım 4- Katılıyorum 5- Kesinlikle Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalışma programım adildir.	1	2	3	4	5
2	Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
3	İş yükümün adil olduğu kanısındayım.	1	2	3	4	5
4	Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
5	İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	1	2	3	4	5
6	İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	1	2	3	4	5
7	Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce, bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	1	2	3	4	5
8	Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	1	2	3	4	5
9	Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler.	1	2	3	4	5
10	İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	1	2	3	4	5
11	Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler yada bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	1	2	3	4	5
12	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.	1	2	3	4	5
13	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler.	1	2	3	4	5
14	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	1	2	3	4	5
15	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimidirler.	1	2	3	4	5
16	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	1	2	3	4	5
17	Yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.	1	2	3	4	5
18	Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	1	2	3	4	5
19	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	1	2	3	4	5
20	Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.	1	2	3	4	5

Ek-4: Yaşam Doyumu Ölçeği

Bölüm 4: Yaşam Doyumu		1	2	3	4	5	6	7
	Aşağıdaki maddelerde yer alan ve yaşamınızdan memnuniyetinizi belirten ifadelere ne ölçüde katıldığınızı sizin için uygun seçeneğe "X" işareti koyarak belirtiniz	Hiç uygun değil	Uygun değil	Biraz uygun değil	Ne uygun, ne uygun değil	Biraz uygun	Uygun	Çok uygun
1	Yaşamım birçok yönüyle ideallerime yakın.	1	2	3	4	5	6	7
2	Yaşam koşullarım çok iyi.	1	2	3	4	5	6	7
3	Yaşamımdan hoşnudum.	1	2	3	4	5	6	7
4	Şu ana kadar istediğim şeyleri elde edebildim.	1	2	3	4	5	6	7
5	Yeniden dünyaya gelseydim yaşamımda hemen hemen hiçbir şeyi değiştirmedim.	1	2	3	4	5	6	7

Ek-5: Özgeçmiş

Özgeçmiş

Araştırmacı 10 Aralık 1993 yılında Giresun'da doğdu. İlkokul ve ortaokul eğitimini Giresun'un Espiye ilçesinde, lise eğitimini Giresun'un Yağlıdere ilçesinde tamamladı. 2011 yılında kazandığı Giresun Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat bölümünden 2015 yılında mezun oldu. Aynı yıl Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda tezli yüksek lisans programına başladı. Halen başladığı yüksek lisans programına devam etmektedir.

