



**T.C. İSTANBUL T CARET
ÜNİVERSİTESİ**

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET
ALGILARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI
ÜZERİNE ETKİSİ: GIDA PERAKENDE SEKTÖRÜ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Amine Asena  zer

**Danışman
Doç. Dr. Murat Yal ntaş**

**Eş Danışman
Dr. Merve Tarım**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İSTANBUL - 2021**



**T.C. İSTANBUL TİCARET
ÜNİVERSİTESİ**

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET
ALGILARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI
ÜZERİNE ETKİSİ: GIDA PERAKENDE SEKTÖRÜ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Amine Asena Özer

**Danışman
Doç. Dr. Murat Yalçıntaş**

**Eş Danışman
Dr. Merve Tarım**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İSTANBUL - 2021**



T.C. İSTANBUL TİCARET
ÜNİVERSİTESİ

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

İşletme Yüksek Lisans programı öğrencisi Amine Asena Özer'in Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Gıda Perakende Sektörü Üzerine Bir Araştırma başlıklı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulu **02.02.2021** tarih ve **2021-518/19** sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

UNVANI, ADI SOYADI

TEZ DANIŞMANI : Doç. Dr. Murat YALÇINTAŞ

EŞ DANIŞMANI :Dr. Merve TARIM

JÜRİ ÜYESİ : Prof. Dr. Ahu Tuğba KARABULUT

JÜRİ ÜYESİ : Dr. Öğr. Üy. Çiğdem ASARKAYA

JÜRİ ÜYESİ : Prof. Dr. Selim ZAIM

(*) Yüksek lisans tez savunma jürileri en az biri kurum dışından olmak üzere danışman dahil en az üç öğretim üyesinden oluşur. Jürinin üç kişiden oluşması durumunda eş danışman jüri üyesi olamaz. Eş tez danışmanının jüri üyesi olması durumunda asıl jüri beş üyeden oluşur.

TEŞEKKÜR

Çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıklarına olan etkilerini göstermek amacıyla gerçekleştirdiğim yüksek lisans tez çalışmamda her aşamada bana yol gösteren, yardımını ve desteğini esirgemeyen, içtenlikle bilgi ve tecrübelerini paylaşan, yapıcı eleştiri ve önerileriyle çalışmamı anlamlı kılan tez danışmanım Doç. Dr. Murat Yalçıntaş'a ve eş danışmanlık görevini üstlenen Dr. Merve Tarım 'a teşekkür ederim. Tez jürimde yer alan akademik çalışmaları ve eğitimci kimliklerini örnek aldığım Prof.Dr. Ahu Tuğba Karabulut, Prof. Dr. Selim Zaim, Dr. Öğr. Üy. Çiğdem Asarkaya, Dr. Öğr. Üy. Mehmet Sağlam, Prof. Dr. Mehves Tarım hocalarıma da ayrı ayrı teşekkür ederim. Ayrıca eğitim hayatımda emeği geçmiş olan tüm hocalarıma da teşekkür ederim.

Kendimi geliştirmemde ve yüksek lisans eğitimime başlamam konusunda beni teşvik eden İstanbul Ticaret Odası Yönetim Kurulu Başkanı Şekip Avdagiç'e ayrıca teşekkür ederim.

Bu süreçte maddi manevi desteklerini esirgemeyen babam Ahmet Özer, annem Gülhan Özer ve biricik kardeşim Ahmet Barın Özer'e teşekkür ederim. Son olarak yoğun ve stresli dönemlerimde yanımda olup beni motive eden yol arkadaşım Erdi Koç'a, sevgili arkadaşlarım Begüm Tongün ve Feyza Nur Erkan'a da teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

1. GİRİŞ	1
2.LİTERATÜR	2
2.1 ÖRGÜTSEL ADALET	2
2.1 Örgütsel Adalet Kavramı	2
2.1.1 Adalet Kavramı	2
2.1.2 Örgütsel Adalet Tanımı.....	3
2.1.3 Örgütsel Adalet Boyutları	6
2.1.3.1 Dağıtım Adaleti.....	6
2.1.3.2 Prosedür Adaleti.....	7
2.1.3.3 Etkileşim Adaleti.....	8
2.1.4 Örgütsel Adalet Teorileri	9
2.1.4.1 Reaktif İçerik Teorileri.....	9
2.1.4.2 Proaktif İçerik Teorileri.....	9
2.1.4.3 Reaktif (Tepkisel) Süreç Teorileri.....	10
2.1.4.4 Proaktif (Önlemsel) Süreç Teorileri.....	10
2.2 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	11
2.2 Örgütsel Bağlılık Kavramı	11
2.2.3 Örgütsel Bağlılığın Önemi	17
2.2.4 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	22
2.2.4.1 Bireysel Faktörler.....	23
2.2.4.1.1 Cinsiyet	23
2.2.4.1.2 Yaş	25
2.2.4.1.3 Medeni Durum	26
2.2.4.1.4 Çalışma Süresi (Kıdem)	26
2.2.4.1.5 Eğitim Durumu	27
2.2.4.2 Örgütsel Faktörler	28
2.2.4.3 Örgüt Dışı Faktörler	31
2.2.4.3.1 Profesyonellik	31
2.2.4.3.2 Alternatif İş Olanakları	32
2.2.5 Örgütsel Bağlılık Sınıflandırılması	33
2.2.5.1 Tutamsal Bağlılık Yaklaşımları	33
2.2.5.2 Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları	37
2.2.5.2.1 Salancık'ın Yaklaşımı	38
2.2.5.2.2 Becker'ın Yaklaşımı.....	38

2.2.6 Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri	40
2.2.6.1 Örgütün Amaç ve Değerlerini Kabul Görme ve İnanma	40
2.2.6.2 Örgüt İçin Fedakârlıkta Bulunabilme.....	41
2.2.6.3 Örgüt Üyeliğini Devam Ettirme ile İlgili Duyulan Güçlü İstek.....	41
2.2.6.4 Örgüt ile Özdeşleşme	41
2.2.6.5 İçselleştirme	42
2.2.7 Örgütsel Bağlılık Oluşum Süreci	42
2.2.7.1 İşe Alma ve Seçme Süreci.....	43
2.2.7.2 Sosyalleşme Süreci.....	43
2.2.8 Örgütsel Bağlılık Türleri	44
2.2.8.1 Duygusal Bağlılık	45
2.2.8.2 Devam Bağlılığı	47
2.2.8.3 Normatif Bağımlılık	48
2.2.9 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	51
3.ÇALIŞMANIN METODOLOJİSİ VE HİPOTEZLER	54
3.1 Araştırmanın Amacı	54
3.2 Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Yapılan Çalışmalar	54
3.3 Araştırmanın Modeli	57
3.4 Hipotezler	57
3.5 Araştırmada Kullanılan Ölçekler	58
4.UYGULAMA	59
4.1 Demografik Veriler	59
4.2 Ölçeklere İlişkin Normal Dağılım İncelemesi	61
4.3 Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	62
4.3.1 Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	62
4.3.2 Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	63
4.4 Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizleri (AFA ve DFA).....	64
4.4.1 Örgütsel Adalet Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi	65
4.4.3 Örgütsel Bağlılık Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi.....	69
4.5 Güvenilirlik Analizi	72
4.5.1 Güvenilirlik Testi	72
4.6 Korelasyon Analizi	73
4.7 Çoklu Regresyon Analizi	74
4.8 Örgütsel Adalet Değişkenlerinin Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarından Olan Duygusal Bağlılık Değişkeni Üzerindeki Etkileri	74

4.9 Örgütsel Adalet Değişkenlerinin Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarından Olan Devam Bağlılığı Değişkeni Üzerindeki Etkileri.....	75
4.10 Örgütsel Adalet Değişkenlerinin Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarından Olan Normatif Bağlılık Değişkeni Üzerindeki Etkileri.....	75
5. BULGULARIN TARTIŞILMASI VE SONUÇ	77
6. KAYNAKÇA.....	80
7. EKLER.....	95



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Örgütsel Bağlılık Kavramını Etkileyen Faktörler.....	23
Tablo 2. Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Etkileyen Faktörler	53
Tablo 3. Katılımcıların Demografik Verileri	59
Tablo 4. Normallik Testi Tablosu	61
Tablo 5. Tanımlayıcı İstatistikler	61
Tablo 6. Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	62
Tablo 7. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	63
Tablo 8. Örgütsel Adalet Ölçeği Faktör Analizi	66
Tablo 9. Örgütsel Adalet Ölçeği DFA Uyum İndeksleri	68
Tablo 10. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi.....	69
Tablo 11. Örgütsel Bağlılık Ölçeği DFA Uyum İndeksleri	71
Tablo 12. Güvenilirlik Testi Tablosu	72
Tablo 13. Korelasyon Analizi	73
Tablo 14. Örgütsel Adalet ile Duygusal Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi	74
Tablo 15. Örgütsel Adalet ile Devam Bağlılığı Arasındaki Regresyon Analizi...	75
Tablo 16. Örgütsel Adalet ile Normatif Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi..	76

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	33
Şekil 2. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli	50
Şekil 3. Araştırmanın Modeli	57
Şekil 4. Örgütsel Adalet Ölçeği DFA.....	68
Şekil 3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği DFA	71



ÖZET

Küresel rekabetin hızla arttığı son dönemde her sektör gibi gıda perakende sektörü de, küresel rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri adına insan kaynaklarına ayrıca önem vermeye başlamışlardır. Çalışanlarının sadakatleri ve bağlılıklarını kazanmak örgütler için önemli bir hale gelmiştir. Çalışanların adalet algıları bu nedenden dolayı örgütler için önem taşımaktadır. Fakat adalet algısı nesnel bir kavram değildir. Kişiden kişiye farklılık göstermektedir ve örgüt içerisinde çalışanlar farklı tepkiler gösterebilmektedir. Çalışanlar örgütte adaletsizlik olduğunu düşündüklerinde örgütsel anlamda örgüte olan sadakatlerini ve bağlılıklarını yitirmektedirler. Araştırmanın örneklemini, İstanbul ili Anadolu Yakası'nda faaliyet gösteren yerel zincir gıda perakende sektör çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın amacı, gıda perakende sektöründe çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıklarına olan etkisini tespit etmektir. SPSS 22 programı kullanılarak anket sonuçları analiz edilmiştir. Araştırma sonucuna göre, gıda perakende sektör çalışanlarının örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıklarının üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkisi vardır. Gıda perakende sektörü üzerinde daha önce bu konuya ilişkin bir çalışma yapılmamış olduğundan literatüre bu anlamda da katkıda bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Örgütse Bağlılık, Perakende

ABSTRACT

In the recent period, when global competition has increased rapidly, the food retail sector, like every sector, has also begun to give importance to human resources in order to survive in a global competitive environment. It has become important for organizations to gain the loyalty and loyalty of their employees. For this reason, employees ' perceptions of justice are important for organizations. But the perception of justice is not an objective concept. It differs from person to person, and employees within the organization can show different reactions. Employees lose their loyalty and loyalty to the organization in an organizational sense when they think that there is injustice in the organization. The sample of the research is composed of employees of the local food chain retail sector operating on the Anatolian side of Istanbul. The aim of the research is to determine the impact of the perceptions of organizational justice of employees in the food retail sector on their organizational commitment. Survey results were analyzed using the SPSS 22 program. According to the research results, food retail employees ' perceptions of organizational justice have a positive and meaningful relationship with their organizational commitment. Since no previous studies have been conducted on this topic in the food retail sector, it also contributes to the literature in this sense.

Keywords: Organizational Justice, Organizational Commitment, Retail

1. GİRİŞ

Küresel rekabetin artması, ülkeler arası ticaretin artık bir sınırının olmaması örgütler açısından sürekli yenilenmeyi ve aktif olma gerekliliğini doğurmaktadır. Bu da örgütleri farklı yönetim ve organizasyon yapılandırmalarına yöneltmektedir. Global rekabet ile başa çıkabilmek adına örgütler, uzun vadeli üstünlük sağlamanın çalışanlarını motive etmek ve bağlılıklarını kazanmak ile olduğunu bilincine varmışlardır. Bu da örgütlerin çalışanların bağlılıklarını arttırmaya yönelik organizasyon girişimlerini arttırmaktadır.

Bu çalışma, yerel gıda perakende sektör çalışanlarının örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacı ile yapılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümü olan giriş kısmında çalışmaya dair kısa bilgiler verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümü olan literatür bölümünde ilk olarak örgütsel adalet kavramı, örgütsel adaletin tanımı, örgütsel adaletin alt boyutları ve örgütsel adalet teorilerine yer verilmiştir. Devamında örgütsel bağlılık kavramı,

Çalışmanın üçüncü ve son bölümü olan araştırma bölümünde ise çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın modeli ve hipotezleri oluşturularak sonuçları açıklanmıştır. Araştırmanın sonuç ve önerilerine yer verilmiştir.

2.LİTERATÜR

Çalışmanın bu bölümünde kavramsal olarak örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramlarının literatür taramalarına yer verilmiştir.

2.1 ÖRGÜTSEL ADALET

2.1 Örgütsel Adalet Kavramı

Tez çalışmasının ikinci bölümünde; adalet kavramı, örgütsel adalet ve önemi, örgütsel adalet ile ilgili kuramlar, örgütsel adaleti açıklayıcı modeller ve adalet algısını etkileyen faktörlerin örgütsel adalet ile ilgisi açıklanmaya çalışılacaktır.

2.1.1 Adalet Kavramı

Adalet toplumun var oluşundan bugüne gelen, günlük hayatta sık bir şekilde karşımıza çıkan bir kavramdır. Adaletin mihenk taşı olarak kabul görmesinin nedeni, tüm sosyal sistemlerin devamlılığının ve refahının toplum üyelerinin beklentilerini karşılıyor olabilmesi ile alakalıdır. Adalet kavramı insanlık tarihi kadar eskidir. Çok eski dönemlerden bu yana adaletin gerçekleşmesini arzulamıştır ve bunun için mücadeleler vermişlerdir. İlk yazılı kaynak olan “Hammurabi Kanunları” ‘nda sosyal adalet üzerinde durulmuş ve toplumda kişilerin birbirlerine kaynak paylaşımının nasıl olması gerektiğine vurgu yapılmıştır. Ayrıca her kültürden masallara ve hikayeler incelendiğinde adalet ile ilgili derslerin verilmeye çalışıldığı görülmektedir. Adalet insanlara küçüklükten aşılana bir duygudur .Adalet kavramı çeşitli düşünürler tarafından farklı şekilde tanımlanmaya çalışılmıştır. Rawls (1971) ‘a göre, adaleti oluşturan iki temel unsur vardır. İlk unsur, herkesin toplumda eşit haklara sahip olma gerekliliği, ikinci unsur ise herkesin aynı fırsat eşitliğine sahip olması gerektiğidir (Rawls, 1971, s. 6). Kant adalet kavramı oluşturan üç temel unsuru ele almıştır. Bu üç

unsur; şerefle yaşa, kimseye zarar verme ve herkese payına düşeni ver. Üçüncü unsur adalet ile ilgili yapılan tanımlamaların tekrarıdır. Fakat, Kant’ a göre adaleti yönlendiren hürriyet kavramıdır. J.j Rousseau adaletin temel niteliğinin karşılıklı olduğuna vurgu yapmıştır (Güliz, 2001).

Başta felsefe alanında olmak üzere sosyal bilimlerde araştırmalara konu olan adalet kavramı uzun yıllardır tartışılmaktadır. Eski Yunan dünyasında adalet üzerine düşüncelerin, Sokrates, Platon ve Aristoteles tarafından ortaya atıldığı görülmektedir. Bu düşünürlere göre adaleti oluşturan temel unsur erdemliliklerdir. Yapılan literatür taramaları sonucunda adaletin çoğunlukla “herkese kendi payına düşeni vermek” olarak tanımlandığı görülmektedir. Ancak kişiye ait olan veyahut kişinin payına düşen tarafsız bir şekilde belirlenmesi oldukça zor bir eylemdir. Bu tespitin yapılabilmesi için bazı kriterlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kriterlere örnek olarak; sosyal statü, yetenek, başarı, ihtiyaç kavramları verilmektedir (Güriz, 2004, s. 25), (Taylor, 1997, s. :303).

Sosyal hayatın belirli bir ahenk içerisinde sürdürülebilmesi, adalet ilkelerine uygun bir sisteme uyum sağlanarak oluşmaktadır. Bu anlamda, sosyal adalet hayatın mihenk taşıdır, sosyal dengenin ve düzenin ölçüsüdür. Sosyal adalet, ahlak kuralları ile de ilgilidir. Sosyal adalet herkese aynı derecede uygulanmıyorsa o toplumda ahlak kurallarının varlığından söz edilemez. Son yıllarda üzerine çalışmalar yapılan örgütsel yaklaşımların ve teorilerin, kişilerarası etkileşimlerden kaynaklanan sorunlar üzerine olduğu görülmektedir. Bu anlamda sosyal adalet kavramının örgütler içerisine uyarlanarak ve örgüt içerisindeki iletişime bağlı olarak adil kazanımların “örgütsel adalet” kavramını ortaya çıkarmıştır. Bununla birlikte kurumlarda bir adalet anlayışının geliştiğini ve bu konuya ait bir çok araştırmanın yapıldığı gözlemlenmektedir (İşbaşı, 2000), (Eroğlu Ş. G., 2009).

2.1.2 Örgütsel Adalet Tanımı

İlk kez Greenberg tarafından (1987) 1980’li yılları sonlarına doğru kullanılmaya başlanan örgütsel adalet kavramı, örgütlerde adaletin rolünü tanımlamak ve açıklamak olarak nitelendirilen bir kavramdır (Greenberg J. , 1990).

Örgütsel adalet, kurum içerisinde verilen ücretlerin, ödüllerin, terfilerin, cezaların hangi yol izlenerek oluşturulacağı, bu kararların kiminle, nasıl, hangi yollarla alındığı ya da alınan kararların örgüt üyelerine nasıl aktarıldığının örgüt üyeleri tarafından algılanma şeklidir. Genel anlamda örgütsel adalet, kazanımların adil bir şekilde dağıtımı, dağıtım kararlarının verilmesi hususunda kullanılan prosedürlerin hazırlanması ile kişilerarası ilişkileri düzenleyen sosyal normlar ve kurallar ile ilgili bir kavramdır (Folger & Cropanzano, 1998).

Beugre (1988) ‘ e göre örgütsel adalet, kurum içerisinde barınan bireylerin kurum arkadaşları, yöneticileri ve sosyal bir sistem olan örgütleri ile aralarında gerçekleşen ekonomik ve sosyal ilişkilerinde algıladıkları adalettir. Örgütsel adalet, çalışanların kurumlarında kendilerine adil davranılıp davranılmadığını belirleyen yollardır (Moorman R. H., 1991).

John Rawls (1971) adalet kavramını, sosyal olan her örgütte olması gereken en önemli erdem olarak tanımlamıştır (Greenberg J. , 1990).

Örgütsel adalet ile ilgili yapılan çalışmalar, Adams’ın eşitlik teorisi ile başlamaktadır. Adams eşitlik teorisinde, bireylerin çalıştığı kurumlarda iş başarısı, tatmin olma ile ilgili genel algılar geliştirdiğini belirtmiştir Bu teoride kendi kurumları içerisindeki elde ettikleri kazanımlar ile başka bir kurumda elde edilen kazanımları karşılaştırmaktadır. Bunun sonucunda kurumu ile ilgili olumlu ya da olumsuz tutumlar geliştirmektedir. Bu tutumlar kişinin kendi algılarından oluşmaktadır. Bu algı kişinin kurumunda kendisine adil davranılıp davranılmadığı ile ilgilidir (Özdevecioğlu, 2004, s. 185).

Örgütsel adalet, kurum içi güvenin artmasında, iş performansının artması, çalışanların resmi iş görevlerinin dışında örgütsel vatandaşlık göstermesi, müşteri memnuniyetinin artması gibi birçok fayda sağlamaktadır. Bu anlamda sosyal bilimlere üzerine araştırma yapan bilim insanları, adaletin önemini vurgulayarak, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek ve kurum içerisinde barındırdığı bireylerin kendilerini gerçekleştirmeleri için adaleti temel bir gereksinim olarak kabul etmişlerdir. Bireylerin örgütlerde işe alınırken adil testlerin kullanılması, sorunların adil bir şekilde çözümlenmesi, kararların demokratik bir şekilde yürütülmesi kurum üyelerinin adalet algılarına olumlu yönde etki etmektedir. Folger, Konovsky, Greenberg gibi birçok araştırmacı bakımından adalet yakın dönemde araştırılmış ve adaletin örgüt içerisinde

pek çok olumlu sonuçlara yol açan bir örgütsel değişken olduğunu ifade etmişlerdir (Greenberg J. , 1990) (Moorman , Niehoff, & Organ, 1993, s. 531).

Adil davranış şeklinin örgüt içerisinde çalışanları pek çok olumlu açıdan etkilediği görülmektedir. Öncelikli olarak, bireyler otoriteye güven beslemekte ve örgütsel işlerin yasallık dereceleri arttırılırken herhangi bir istismara maruz kalma durumuna karşı korkuları minimuma indirmektedir. Örgüt içerisinde adil davranışın olması, ileriye dönük yaşanacak olayları ön görülebilir duruma getirmektedir. İş hayatındaki belirsizliği azaltmaktadır. Ayrıca, adaletli davranış şekli otoritenin ahlaki davranış sergilediğinin göstergesidir ve çalışanlar için iş alanını anlamlı hale getirmektedir. Örgütsel adalet ayrıca çalışanların kendilerine yönelik ne kadar adaletli davranıldığına yönelik algılarını ve bu algıların örgütler açısından başka hangi sonuçları beraberinde getirdiğidir. Adaletsizlik olan toplumlarda bağlılığın koptuğu görülmektedir. Adaletsizlik örgütler açısından da çok tehlikeli bir durumdur Örgüt içerisinde kurumlar adaletsizliği algıladıklarında, moralleri bozulmakta, işe devam etmekte güçlük çekmekte ve örgüte dair intikam duyguları beslemeye başlamaktadırlar (Colquitt, Scott, Judge, & Shaw, 2006) , (Cropanzano, Bowen, & Gilliland, 2007), (Folger & Cropanzano, 1998).

Birçok değişken örgüt üyelerinin adalet algılarını etkileyebilmektedir. Yöneticilerin davranışları en belirgin değişkenlerden biridir. Çünkü yöneticiler örgüt içerisinde karar mercii ve örgüt içi işleyişi yönlendiren kişilerdir. Yöneticilerin verdiği kararlar çalışanları olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. Bundan yola çıkılarak yöneticilerin aldıkları kararları çalışanlara şeffaf bir şekilde aktarması gerektiği söylenebilir. Ayrıca yöneticiler kurumdaki adaleti desteklemeli ve örgütü ilgilendiren kararlar alınırken çalışanların fikir ve önerilerini de dikkate almalıdır. Bu örgüt içi çalışma performansını arttırarak örgüte fayda sağlanmasını sağlayacaktır (Altinkurt & Yılmaz, 2010), (Moorman, Niehoff, & Organ, 1993).

Yöneticiler örgüt içerisinde adaleti sağlamak için örgütsel adaletin alt boyutlarından faydalanmaktadır. Bir sonraki bölümde örgütsel adaletin alt boyutları olan, dağıtım, prosedür ve etkileşimsel adalet ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

2.1.3 Örgütsel Adalet Boyutları

Yapılan literatür taramaları sonucunda örgütsel adaletin boyutlarının çeşitliliği hakkında birden fazla sonuca ulaşılmaktadır. Tyler ve Bies (1990) örgütsel adaleti, iki boyutta ele almaktadır. Bunlar dağıtım ve prosedür adaletidir. Örgütsel adaletin iki alt boyutu olduğunu savunanlar etkileşimsel adalet kavramını prosedür adaletine ait olan bir kavram olarak ele almaktadır. Başka bir görüşe göre, örgütsel adalet kavramı; dağıtım, prosedür ve etkileşimsel adalet alt boyutları tarafından oluşmaktadır. Araştırmacıların çoğu etkileşim ve prosedür adaletinin ayrımını desteklemektedir. 2001 yılında Cohen-Charash ve Spector yapmış oldukları çalışma sonucunda, örgütsel adaletin dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti olarak bağımsız boyutlarda incelenmesi gerektiği ve birbirinden farklı sonuçları olduğu sonucuna varmışlardır. Bu çalışmada örgütsel adaletin alt boyutları, dağıtım, prosedür ve etkileşimsel adalet olarak üç boyutta ele alınacaktır (Bies, 2001), (Cohen-Charash & Spector, 2001).

2.1.3.1 Dağıtım Adaleti

Dağıtım Adaletinin temeli Adams'ın eşitlik teorisine dayanmaktadır. Dağıtım adaleti her türlü kazanımın çalışanlar tarafından adil olarak algılanması olarak açıklanmaktadır. Dağıtım adaleti aynı zamanda yöneticilerin örgütsel kaynakların dağıtımının planmasında adil davranışları ve dürüst olmaları ile ilgili de bir kavramdır. Yönetici davranışlarının adil olmasına örnek olarak, taktir, ikramiye, statü, terfi gibi örgütsel kaynaklar verilebildiği gibi, yapılan başarısızlıklar sonucunda terfi ettirmeme, az prim verme ya da prim vermeme gibi cezalar da bu davranışlardandır. Kısaca dağıtım adaleti, çalışanın örgütten elde edeceği kazanımların üzerine olarak tanımlanmaktadır (Özdevecioğlu, 2003), (Nowakowski & Conlon, 2005).

Ortaya çıktığından bu yana araştırmacılar tarafından büyük bir ilgi ile karşılanan dağıtım adaleti zaman içerisinde örgüt içi davranışları açıklamada noktasında yetersiz kalmıştır ve araştırmacılar tarafından eleştirilere tabii tutulmuştur. Bu eleştirilere örnek olarak, çalışanların adalet ve adaletsizlik kavramlarına olan algılarının farklılık göstermesi, adalet sağlanması açısından kaynak/kazanım oranı ele alındığında kazanım

adil bir şekilde dağıtıldığında bile sürece ve örgüt içi ilişkilere dayalı olarak ortaya çıkan adaletsizlik algısını açıklamada yetersiz kalması verilebilir. Son olarak, örgüt içi tüm çıktıların çalışanlar tarafından objektif olarak algılanması mümkün değildir (Yanık, 2014) (Akca, 2012).

2.1.3.2 Prosedür Adaleti

1970’li yıllara kadar örgütsel adalet kavramı dağıtım adaleti alt boyutu ele alınarak incelenmiştir. Ancak araştırmacılar zamanla kazanımların dağıtımlarını etkileyen süreçler üzerine de çalışmaya başlamış ve kazanım süreçlerini adil bir şekilde ele alan prosedür adaleti üzerine çalışmalar yapmışlardır. Prosedür adaleti, örgütün planlama, karar verme süreçlerinin yürütülmesinde dürüst ve adil yürütülüp yürütülmediği ile ilgili bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca çalışanların performans değerlemesi, kariyer planlama ve yönetimi üzerine alınan kararların ne kadar adaletli alınıp alınmadığı ile ilgili olduğu için örgüt üyelerini de ilgilendiren bir alt boyuttur. (Eren, 2012).

Thibaut ve Walker prosedür adaleti kavramını 1975 yılında ortaya çıkarmışlardır. Thibaut ve Walker prosedür adaletini yasal düzenlemeler yapılırken üzerinde durulan resmi prosedür süreçleri olarak ele almıştır. Takip eden dönemde Leventhal (1980) , prosedür adaletinin sağlanma koşullarını, tarafsız olma, objektif olma ve ahlaki olma olarak ifade etmiştir. Lind ve Tyler 1988’de örgütlerde prosedür adaletinin çok gündemde olan bir kavram olduğuna değinerek, çalışanların prosedür süreçlerinden çok iş süreçlerinde prosedür adaletine başvuracaklarına dikkatleri çekmişlerdir. Böylece, prosedür adaletinin sosyolojik yönünü de ortaya çıkarmışlardır (Tyler & Blader, 2003) (Nowakowski & Conlon, 2005).

Prosedür adaleti örgütün karar verme sürecinde ne derece adaletli davrandığının algılanmasıdır ve yapılan literatür taraması sonucunda yapılan araştırmalar; bağlılık, güven, iş tatmini, geri çekilme davranışı gibi örgütsel çıktılar üzerinde etkisi olduğunu göstermektedir. Ayrıca süreçlerin adil bir şekilde yürüdüğünü algılayan çalışanlar örgüt ile özdeşleşerek örgütün kararlarına saygı duyar ve olumlu yönde performanslarını arttırır, bu da prosedür adaletinin örgütsel sonuçlar üzerinde etkisi olduğuna kanıt olarak

gösterilebilir. Ancak çalışanlar, örgüt içi alınan kararlarda adaletsizlik olduğu algısına kapıldıklarında, örgüte ve yöneticilerine daha az bağlılık gösterir bu da çalışma performanslarına olumsuz yönde etki eder (Estehuizen, 2008) (Blader & Tyler, 2003) (Konovsky, M. A. & Cropanzano, R. , 1991) (Yıldırım F. , 2007).

2.1.3.3 Etkileşim Adaleti

Etkileşim adaleti, örgüt içi bilgi paylaşımı sırasında kişilerarası saygılı bir ortamın oluşması ve örgütsel işleyiş karşısında kaliteli davranış sergileme olarak tanımlanmaktadır. Bir örgütte etkileşim adaletinin sağlanabilmesi için örgüt içerisinde açık ve dürüst iletişim kurulmalı ve beklentiler açık belirtilmelidir (Taner B. , Turhan, Helvacı, & Köprülü, 2015).

Etkileşim adaleti kavramının ortaya çıkışı Bies'in üniversitelerde kişilerarası davranışları incelemesine dayanmaktadır. Fakülte üyelerine projelerini sunan öğrencilerin onlara kaba davrandıkları ve yanlış yönlendirdikleri hakkında yaptıkları şikayetleri tecrübe ettikçe, öğrencilerin süreçleri takip etmesine rağmen tüm olanların resmi prosedürler ile alakalı olmadığını görüp konu üzerine araştırmalar yapmaya başlamıştır. Bies ve Moag (1986) araştırmalar sonucunda kişilerarası davranışın, prosedür kavramından farklı olduğunu öne sürerek, etkileşim adaleti fikrini öne sürmüştür (Colquitt, Greenberg , & Zapata-Phealan, 2005).

Etkileşim adaleti, örgüt içerisinde bilgi paylaşımı yapılırken kişilerarası iletişim süresince saygılı ve kibar bir ilişki oluşturulması ve örgütsel prosedürlerin belirli bir davranış kalitesinde olması olarak ifade edilmektedir. Açık ve dürüst iletişim kurulması etkileşim adaletinin oluşmasında önemli bir yere sahiptir. Yöneticiler ve çalışanlar arasında ki iletişimlerin açık, anlaşılabilir ve ciddi olması da etkileşim adaletini kuvvetlendiren unsurlardandır. Prosedür adaletine kıyasla etkileşim adaleti, kişilerarası etkileşimi resmileştirmiş ve kişilerarası etkileşimlerin saygı ve dürüstlük çerçevesinde ilerlemesini standartlaştırmıştır. Bu anlamda etkileşim adaletinin özellikle yöneticilerin çalışanlarına karşı açık ve şeffaf olması gerektiğini ifade eden bir kavram olduğu anlaşılmaktadır. (Taner B. , Turhan, Helvacı, & Köprülü, 2015), (Singer, 1993), (Demirkaya & Kandemir, 2014).

2.1.4 Örgütsel Adalet Teorileri

Yapılan literatür taramalarına göre örgütsel adalet kavramına yönelik teorilerin geliştirildiği, geliştirilen teoriler ışığında örgütsel adalet kavramına katkı sağlandığı görülmektedir. Bu teorilerin önde geleni Greenberg (1987) tarafından geliştirilmiş ve sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırma, reaktif-proaktif ve süreç-içerik boyutu olarak ele alınmıştır ve birbirinden farklı dört adalet teorisi geliştirilmiştir. Bu teoriler; reaktif-içerik teoriler, proaktif içerik teoriler, reaktif süreç teorileri ve proaktif süreç teorilerdir (Greenberg J. A., 1987).

2.1.4.1 Reaktif İçerik Teorileri

Reaktif içerik teorileri, örgüt içi kazanımların çalışanlar tarafından adil olarak algılanmadığında nasıl tepki gösterdiklerini ilgilendiren konulara odaklanmaktadır. Bu kategorinin içerisinde örgütlerde kullanılan güncel kavramlaştırmaların çoğu yer almaktadır. Bu teoriler Homans'ın (1961) "Dağıtım Adalet Teorisi", Adams (1965)'in "Eşitlik Teorisi" ile Walster ve çalışma arkadaşlarının (1973) "Eşitlik Teorisi Versiyonları" ve son olarak Crosby (1984; Martin 1981)'nin "Görelî Yoksunluk Teori" lerinden oluşmaktadır. Bu konulardan da anlaşıldığı üzere reaktif içerik teorileri, kişilerin adil olmayan ilişkilere ve durumlara karşı verdikleri konulara dayanmaktadır (Greenberg J. A., 1987) .

2.1.4.2 Proaktif İçerik Teorileri

Reaktif içerik teorilerinin aksine proaktif içerik teorileri çalışanların kazanımların dağıtım girişimlerinde adaleti sağlama çabaları olarak tanımlanmaktadır. Leventhal'ın

(1976,1980) Adalet Yargısı Teorisi ve Lerner ‘in “Adalet Güdüsü Teorisi” bu teorilerin içerisindedir. Levanthal’a göre, örgüt  yeleri ödüllerin adil olarak dağıtılması için özverili bir çalışma içerisine girmektedir. Bunun sonucunda da ilgili örgüt üyelerinin kazançlı çıkacağını belirtmiştir. Yapılmış olan çalışmalarda, yöneticilerin sosyal düzeni korumak veya örgüt ihtiyaçlarını karşılamak adına yaptıkları dağıtımlar haricinde, kazanımların eşit bir şekilde pay edildiği sonucuna varılmıştır (Greenberg J. A., 1987).

2.1.4.3 Reaktif (Tepkisel) Süreç Teorileri

Süreç teorileri, elde edilen kazanımların adil olup olmadığı ile ilgilenen içerik teorileri ile aynı kavramlar gibi gözüküyor olsa da süreç teorileri farklı özelliklere sahip olan hukuka bağlı konuları içermektedir. Teori  alışanların örgütler tarafından alınan kararlara nasıl tepki verdiği ile ilgilidir. Alınan yargı kararlarında kullanılan kuralların, toplum tarafından önem görülmesinde önemli bir yere sahip olduğu bu teoride ele alınmaktadır (Acar, 2011).

2.1.4.4 Proaktif ( nlemsel) Süreç Teorileri

Proaktif bir diğer ismi ile  nlemsel süreç teorileri, belirtilen adil uygulamaların hangi kurallar çerçevesinde kullanılması gerektiğine odaklanmaktadır. Çoğunlukla dağıtım tercihi teorisi ile birlikte kullanılmaktadır. Reaktif süreç teorilerinin aksine proaktif süreç teorileri dağıtım kurallarına odaklanmıştır (Greenberg J. A., 1987).

2.2 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.2 Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel iletişim kavramı örgütsel bağlılık kavramı arasında bir bağlantı olduğu anlatılabilmekte kısaca; çıkış noktasının örgütsel iletişim olduğu yorumlanabilmektedir. Örgüt dışında ve içerisinde oluşan iletişim süreçleri boyunca çalışanların örgüte olan bağlılığı ortaya çıkar. Örgütlerin hayatlarına devam ettirebilmeleri için bütün çalışanların bir uyum ve ahenk içerisinde çalışmaları sorumluluklarını yerine getirmelidirler. Bu uyumun sağlanabilmesi için uygun koşullar örgüt tarafından oluşturulmalıdır (Ü., Sıgri, 2007) .

Toplumun olduğu her yerde var olan bağlılık bir kavram, aynı zamanda da anlayış biçimidir. Kişilerde barınan içgüdünün duygusal bir anlatım şeklidir. Bağlılık kavramını, doktorun hastalarına, askerin yurduna göstermiş olduğu hassasiyet ve sadakat olarak kısaca tanımlayabiliriz. Genellikle bağlılık duygusunun yüksek hissedilen dürtü barındıran bir duygudur. Bir fikre, bir kişiye, bir kuruma, bir mesleğe kendimizden daha büyük gördüğümüz ve saygı duyduğumuz her şeye karşı yapmamız gereken yükümlülüğü ve bu yükümlülükleri yaparken içimizde barınan saygıyı ifade eder (Balay, R., 2000).

Dünya çapında rekabet ortamının artarak devam ettiği hızlı değişim çağında, işverenlerin dünya çapında rekabet ortamına ayak uydurabilmeleri, ayakta kalabilmeleri için çalışanları ile var olan ilişkilerini, çalışanları örgüte bağlayacak şekilde yeniden yapılandırması gerekmektedir. Bunun sonucunda örgüt ve iş gören arasında şekillenen örgütsel bağlılık kavramı oluşur. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarının gücünü temsil etmektedir. Örgütsel bağlılık duygusunun örgütsel performansla arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğuna inanılmaktadır. Dolayısıyla, çalışanların yaptıkları işten mutlu olmaları ve çalıştıkları örgüte duydukları memnuniyetlerini sağlamak işverenler tarafından ürün ve hizmet kadar önemli

görülmeye başlanmıştır. Bu bağlamda, örgütsel bağlılığın devamsızlık, işe geç gelme ve ayrılma gibi istenmeyen unsurları azalttığı, dahası ürün ve hizmet kalitesi açısından da verimliliği arttırdığı söylenmektedir. Bu da örgütlerdeki insan kaynaklarına verilen önemin artmasına neden olmuştur (Çöl,G, 2004).

Japonların gün geçtikçe artan verimli performansları, örgütlerine duydukları bağlılık derecesiyle açıklanmaktadır. Çalışanların yüksek bağlılıkları çoğunlukla daha fazla sadakatli, daha fazla sorumluluk sahibi olma ve daha performanslı çalışmalarıyla sonuçlanmaktadır (Çöl,G, 2004).

Çalışanların organizasyon yapısında aktif bir yere sahip olduğu görülmektedir. Çalışanlar kendi amaçlarına ulaşabildikleri sürece örgütün amacı için de çalışmaktadırlar. Bu sebeple çalışanın performansının artması için organizasyonun amaçlarını bilmesi, amaçlara inanarak benimsemesi gerekmektedir. Çalışanların bağlılıklarının işletmeler için önemli bir hale gelmesiyle birlikte, örgütsel bağlılık; yönetim ve davranış bilimleri tarafından üzerine çalışılan konular arasına girmiştir (İbicioğlu,H., 2000).

Ekonomik ve ticari anlamda sınırların kalktığı hızla globalleşen dünyada işletmelerin ayakta kalabilmeleri için insan kaynaklarını doğru bir şekilde yönetmesi gerekmektedir (Gül, Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi, 2002) . İşletmeler dünya çapında rekabet ortamında amaçlarına ulaşabilmek ve var olabilmek için görev tanımları belirlenmiş olan çalışanlarının, görev tanımlarının yanı sıra; örgüt içi girişimciliğinden ve yaratıcılıklarından da faydalanmak zorundadır. Bu kavramlar yalnız içgüdüsel olarak gerçekleşebilir. Bu bağlamda örgütsel bağlılık, örgütler için gün geçtikçe önemli bir kavram haline gelmektedir (Bolat, 2008)

Bir kavram ve anlayış şekli olan bağlılık; toplum duygusunun bulunduğu her yerde var olan toplumsal içgüdü'nün duygusal bir şekilde anlatılma şeklidir. Bağlılık bir yükümlülüğü ifade etmektedir. Bir kuruma, kişiye, düşünceye hissedilen sadakattir (Balay,2014).

1960'ların öncesine kadar bağlılıkla ilgili yapılmış çalışmalar olduğu görülmektedir. İlk olarak psikolojik ve sosyolojik çalışmalarda yer almıştır. 1950'li yıllarda Simon, Smithburg ve Thompson kişinin örgüte olan bağlılığının örgütün spesifik değer, politika ve hedeflerinden farklı olduğunu açıklamışlardır. Psikoloji alanında bağlılık kavramı

araştırmaların temelinde net bir şekilde gözlenmekte olsa da tanımlanmamıştır. Örgütsel bağlılık tarihte ilk olarak Whyte (1950) tarafından; örgütsel bağlılık kavramının yalnızca örgütte çalışmakla değil aynı zamanda örgüte duyduğu aidiyet olarak tanımlanmıştır.

1960'lı yıllardan itibaren bağlılık kavramı iş yerlerinde bahsi geçmeye başlayan bir konu haline gelmeye başlamıştır. 1960'lı ve 1970'li yılların başında yapılmış olan çalışmalar bağlılık kavramının kişilerin tutumlarına karşı olumlu bir yönelim olduğunu göstermiştir. Becker (1960) yılında yapmış olduğu bir çalışmada kişilerin örgütlerine karşı tutarlı davranışlarının nedenini örgüte kendisinden bir şeyler katarak çalışmış olmasını ve örgütten ayrılma konusunda bunları da kaybetmek istemediği için çekingen davrandığını ifade etmiştir. Başka bir yandan, Kiesler ve Sakamura (1966) bağlılık kavramını bireylerin davranışsal olarak gördüğü eylemlere bağlılığı olarak tanımlamıştır. Sonrasında Etzioni (1961) bağlılık sınıflandırmasını yapmıştır (Klein, T.E, & Meyer, 2009).

1970 yılı ve 1980 yılı ortalarına doğru bağlılık üzerine bir çok araştırma yapılmıştır. Steers 1970 yılında verimlilik ve bağlılık üzerine çalışmalar yapmış, 1976 yılında da örgüt çalışan devir hızı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Steers, Porter, Boulians ve Mowday (1974) bağlılık ve iş gücü devir oranı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar yapmışlardır. Buchanan (1974) bağlılık kavramının bileşenlerini oluşturan kimlik, dahil olma ve sadakat kavramlarının üzerinde durmuştur. Steers (1976), bu çalışmalardan yola çıkarak bağlılık kavramının sonuçları ve çıktıları üzerine çalışmalar yapmıştır. 1980 ve 2000 yıllar arasında araştırmacılar bağlılık kavramının bir çok yönü olduğunu keşfetmiş çalışmalarını o alana doğru kaydırmışlardır. Örnek olarak; Morrow'un (1983), Reichers'in (1985), ve T.E Becker'in (1992) yıllarında yapmış olduğu çalışmalar sayesinde çoklu bağlılık türlerinin temelleri atılmıştır. Bu çalışmalar, O Reilly ve Chatman (1986), Etzioni (1961) ve Kanter (1968) 'in yapmış olduğu çalışmalara atıflarda bulunarak yapılmıştır. Bu zamana kadar bir çok çalışma yapılmış olsa da Allen ve Meyer'in (1991) örgütsel bağlılık kavramını; normatif, duygusal ve devam bağlılığı olarak sınıflandırması ile örgütsel bağlılık kavramı üzerinde yapılan çalışmalar çoğalmıştır (Uçar, 2016).

Literatürde örgütsel bağlılık kavramı bir çok araştırmacı tarafından farklı şekilde ele alınmıştır. Buna örnek olarak Becker'in (1960) örgütsel bağlılık kavramını; çalışanın

işten ayrılmama nedeninin o kuruma harcamış olduğu emek ve zamanı kaybetme korkusu olarak tanımlamıştır (Cohen, 2007). Bir başka tanımda örgütsel bağlılık kavramının kişinin yatırımları, alternatiflerinin az olması durumunda ortaya çıkan bir davranış biçimi olarak ele alınmıştır (Scholl, 1981). Yapılan bu tanımlardan yola çıkılarak örgütsel bağlılık kavramının çalışanların beklentilerine bağlı olarak oluştuğu görülmektedir. Ancak örgütsel bağlılık kavramının bu tanımlamaların ötesinde, tüm örgüte duyulan bağlı da temsil ettiği öngörülmektedir (Martin & Bennet, 1996). Bütün bunlardan yola çıkarak örgütsel bağlılık kavramını örgüte olan yanlı ve duygusal bir bağlılık şekli olarak tanımlayabiliriz (Buchanan, 1974). Kişinin örgüte katılma, değer verme gibi psikolojik bağlılığı ile birlikte kendisini tamamıyla işe vererek çalışması, örgütsel bağlılık olarak tanımlanmaktadır (Güney, 2001). Örgütsel bağlılık kavramı için literatürde yapılmış olan birçok tanım bulunmaktadır. Bunlardan en çok kabul göreni Porter(1974) ve arkadaşlarının yapmış olduğu üç faktörle karakterize edilmiş olan tanımdır (Mowday, Steers, & Porter, 1979).

- Kurumun amaç ve değerlerine sahip çıkma
- Örgütü iyi bir noktaya getirme isteği ile çalışma
- Örgütte çalışmaya devam etmek için kuvvetli bir istek duyma

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılmış olan bu tanımlamada dikkat çeken unsurlar örgütte devam etme konusunda istekli olma ve örgüte duyulan bağlılıktır.

Örgütsel bağlılık kavramının örgütlerde çok fazla artışı bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığın yüksek olduğu örgütlerde bireyler kendilerini tamamıyla çalışmaya odaklanmaktadır ve örgüt içerisinde zamanlarını yararlı bir şekilde çalışarak değerlendirmekte, örgütü benimsemekte ve örgütleri için ayrıca bir çaba göstererek; başkalarıyla da işbirliği içerisine girerek hem kendilerini hem de örgütlerini büyük bir sadakat duygusu ile birlikte geliştirmektedir (Güney, 2001).

Tarihte ilk 1956 yılında bir İngiliz gelişim psikoloğu olan John Bowly bağlılık davranışı üzerine çalışmalar yapmış ve daha sonra bu davranış biçiminin iş alanında çalışanların verimlilikleri değerlendirilirken bu bağlamdan etkilendiğini fark etmiştir. Başarı güdüsü ve bağlılık birbiriyle yakından ilişkili ve doğru orantılıdır. Tüm bu sebepler bağlılığın örgütleşmeyi yakından etkilediğini göstermektedir. Ayrıca bağlılık kavramı örgüt tarafından değerlendirildiğinde, örgüt ve birey arasında bir anlaşma olduğu, bu anlaşma

ile çalışanların örgüte bağlılıkları arasında bir anlam olduğu gözlemlenmektedir (E., San, 2017).

1956 yılından beri yapılmış olan çalışmalar göstermektedir ki, örgütsel bağlılık kavramı çok fazla ve birbirinden farklı kavramlarda kullanıldığını göstermektedir. Bazıları; Hristiyan inancına dayalı Protestan iş ahlakı, mesleki bağlılık, çalışanın işine ve arkadaşlarına bağlı olması, örgütsel bağlılık, sadakattir. Fakat bu kavramlar birebir aynı olmayıp, dikkat çekici şekilde farklılıklar göstermektedir. Sosyal ve örgütsel psikoloji, örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerin örgütsel bağlılığa olan ilgisinin artması konuya kendi bakış açılarını getirmesi örgütsel bağlılık kavramının anlaşılmasını karmaşıktırmaktadır. Bu disiplinlerin ortak görüşü örgütsel bağlılığın; çalışan ile örgüt arasında bulunan doğrudan ilişkinin sonucu oluştuğudur (İnce,M.,Gül, H., 2005).

Örgütsel bağlılık, iş görenlerin örgütteki performans ve davranışlarına olan etkilerinden kaynaklı olarak, örgütsel davranış, örgüt psikolojisi yazınlarında kuramsal ve görgül birçok araştırmaya konu olmuştur. Örgütsel bağlılık kavramının tanımı incelenmeden önce bağlılık kavramını incelemek gerekmektedir. Türk Dil Kurumu (1988:130)'nda geçen anlamına göre bağlılık; birine veya bir şeye sevgi ve sadakat ile yakınlık duyma ve bunu gösterme biçimi olarak tanımlanmaktadır (Seymen, 2008).

Becker(1960) bağlılığı kavramsal olarak inceleyen öncü yazarlardandır. Becker, bir konum, faaliyet ya da kişiye bağlı olan bir bireyin mevcut durumu için uygun davranışlar sergilediğini ve daha fazla ilgi gösterdiğini belirterek bağlılık konusunda taraf tutma şeklinde yaklaşmıştır.

Kelman (1958) için bağlılık; tutumdan ve davranıştan ibarettir. Bu tutum ve davranışlar süreç altında meydana gelmektedir ve üç şekilde kategorize edilmektedir. Tutum ve davranışlar, hedeflere ve ödüllere ulaşmak ya da belirli yoksunluk ve cezalardan kaçınma amaçlı ise “zorunlu” bağlılık, bir doyuma dayalı ortaya çıkıyorsa “özdeşleşmeye dayalı” bağlılık, bireyin kendi değerlerine uyduğu için ortaya çıkıyorsa “içselleştirme” olarak bağlılıktan söz edilmektedir. Üç şekilde kategorize edilmiş olan bağlılık zamanla örgütsel bağlılık tanımına da girmiştir (Çakır,Ö., 2001).

Literatürde bağlılık kavramı yukarıda belirtildiği gibi bir çok şekilde tanımlanmaktadır. Örgütsel bağlılık; bir örgüt çalışanın, örgütünün amaç ve değerlerine olan kuvvetli

bağlılığıdır. Bağlılık duygusu kuvvetli olan bir örgüt çalışan, örgüte olan kuvvetli inancı sayesinde örgütün beklentilerini gönüllü bir şekilde karşılamaktadır (Balay, R., 2000).

Aşağıda farklı yazarlar tarafından yapılmış olan örgütsel bağlılık bir kısım tanımlarına yer verilmiştir.

1966 yılında Grusky tarafından örgütsel bağlılık konusundaki ilk tanımlamalardan biri yapılmıştır. Grusky, örgütsel bağlılık kavramını “iş görenin örgüte olan bağlılığının gücü” olarak tanımlamıştır (İnce,M.,Gül, H., 2005).

Mowday vd.’ne göre (1982:27) örgütsel bağlılığı oluşturan üç temel unsur bulunmaktadır.

- a) Örgüte inanç duyma amaç ve değerlerini kabul etme
- b) Örgütün amaçlarına uyabilmek adına çaba sarf etmek
- c) Örgütte uzun süreli çalışmak istemek

Bu üç aşamalı örgütsel bağlılık tanımı kabul görmüş ve yukarıda belirtildiği gibi farklı bağlılık açıklamalarına da yansımaktadır.

Örgütsel bağlılık genellikle, çalışanların örgütte barınma isteği, örgütün değerlerine ve amaçlarına inanmak olarak tanımlanmaktadır (Doğan, Kılıç, 2007).

Örgütsel bağlılık; bir örgütün üyeliğine devam etme konusunda şiddetli bir arzu, örgüt adına gönüllü bir şekilde çaba sarf etmek ve örgütün amaç ve değerlerine kesin bir inancı ifade eder (İbicioğlu,H., 2000).

Meyer ve Allen (1997:11) örgütsel bağlılığı psikolojik bir durum olarak tanımlamıştır. Meyer ve Allen’a göre örgütsel bağlılık, çalışanların bulundukları örgüt ile olan ilişkilerini biçimlendiren ve örgütün bir bireyi olarak çalışmak istemesini etkilemektedir.

Sheldon (1971:143)’a göre ise örgütsel bağlılık; bireyi örgüte bağlayan tutumdur.

Reichers (1985:465) örgütsel bağlılığı, organizasyonun üst yönetimini, müşterilerini, ve bulunduğu toplumu içine alan bir bütünleşme süreci olarak tanımlamıştır.

Blau ve Boal (1987) ise örgütsel bağlılığı, bireyin kendi kimliği ile organizasyonun kimliğini özdeşleştirerek, organizasyonun amaçlarını benimsemesi ve varlığını

organizasyonda sürdürmek yönünde güçlü istek duymasını anlatan psikolojik bir durum olarak tanımlamıştır (Wong, Y.T., 2002).

Buchanan (2000:533) örgütsel bağlılığı; kişinin, örgütün amaç ve değerlerine ulaşma yolunda çıkar ilişkisine dayalı olmayan gönüllü bir yaklaşım olarak ele almıştır.

Becker(1960)'a göre bağlılık konusu yapılmış olan diğer tanımlara göre farklıdır. Becker bağlılığı çıkarıcı bir davranış biçimi olarak ele almıştır ve çalışanın örgütte bulunduğu sürece sarfettiği çaba ve edindiği deneyim, pozisyon ve nihayetinde para gibi değerleri, örgütü bıraktığında kaybedeceğini bildiği için bunlardan vazgeçmek istemez ve bağlılık gösterir. (İnce,M.,Gül, H., 2005).

Kanter (1968:499) iş görenlerin, işgücü enerji ve sadakatini içgüdüsel olarak bağlı bulundukları örgüte aktarmak istemelerini örgütsel bağlılık olarak tanımlar.

Mathieu ve Zajac (1990) örgütsel bağlılığı, kişinin örgüte psikolojik olarak bağlanması olarak tanımlamıştır. Tıpkı diğer tüm tanımlarda olduğu gibi, kişinin örgütün amaç ve değerleriyle bir olmasının yanında, bütün bunlara duyduğu inanç ve örgüte bağlı olma isteği örgütsel bağlılık kavramının tanımında yer almış olup, iş verimliliğini arttırmış olduğuna da dikkatleri çekmektedir (Kim, 2005).

2.2.3 Örgütsel Bağlılığın Önemi

Değişkenliği oldukça yüksek olan global dünyada, örgütsel çevreler de günden günde değişmekte olup, rekabetin de artması ile entelektüel sermaye örgütler için önemli bir hale gelmeye başlamaktadır. Yalnızca bu değişime ayak uydurabilen örgütler varlıklarını sürdürebilmeye devam edebilmektedir (Chen, Chen, & Chen, 2010). Bundan yola çıkarak örgütler dünyadaki rekabetle başa çıkabilmek adına, insan kaynaklarına önem vermeye başlamış; çalışanlarını uzun bir süre yanlarında tutabilmek adına stratejiler geliştirerek örgütsel bağlılıklarını arttıracak çalışmalar yapmaya başlamışlardır (Özdevecioğlu, Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, 2003).

Bağlılık birçok uygulama; ekonomi, strateji, finansal yönetim; hakkındaki düşüncelerin temelini oluşturan bir kavramdır. Kısaca insan ilişkilerini içeren bir kavram olmadığı

söylenmektedir. Bağlılık kavramının amacı, çalışanın enerjisini ve motivasyonunu oluşturmak ve çalışanın zihnini harekete geçirmektir. Bundan yola çıkarak bağlılık kavramının olmadığı bir örgütte taze fikirlerin ortaya çıkması ve uygulanması oldukça zordur (Argyris, 1998).

Literatür incelendiğinde örgütsel bağlılık ile ilgili yapılmış olan çok fazla çalışma olduğu gözlemlenmektedir. Bunun nedenlerini şu şekilde açıklanmaktadır:

- Örgütsel bağlılık kavramı yüksek olan bir örgütte çalışanların moral ve motivasyonları yüksektir, bu da üretkenliğe yol açmaktadır (Salami, 2008).
- Örgütsel bağlılık kalifiye personeli örgüt içerisinde barındırmak için önemlidir (Nagar, 2012).
- Örgütsel bağlılık çalışanların uzun süreli örgütte kalma niyetlerini arttırmaktadır (Vecina, Chacon, Marzana, & Martha, 2013).
- İşten tükenmişlik sendromunu azaltmaktadır (Peng, et al., 2016).
- Örgüt etkinliğinin artması ve örgütün başarıya ulaşmasında çalışanların bağlılığı önemli bir etkidir (Dick & Metcalfe, 2001).
- Örgütsel bağlılıkları artan çalışanların yüksek performanslı çalıştığı görülmektedir (Khan, Ziauddin, Jam, & Ramay, 2010).
- Çalışanların iş memnuniyetini etkileyen en önemli faktörlerden biri örgütsel bağlılıktır (Imran, Arif, Cheema, & Azeem, 2014).
- Bağlılıkları yüksek olan örgüt üyeleri, örgüte gelme ve örgüte katkı sağlamak konusunda daha istekli olmakta bu sayede de devamsızlık oranları daha az görülmektedir (Chughtai & Zafar, 2006).
- Kişilerin örgütlerine bağlılık hissetmesi, iş gücü devri, tükenmişlik ve sinizmi gibi olumsuz durumları azaltmaktadır (Fattahlıoğlu & Tatlı, 2015).
- Çalışanlar örgütlerine bağlılık duygusu beslediklerinde görevini yerine getirme ve örgütsel hedeflere ulaşma konusunda etkili çaba sarf etmektedirler (Mowday, Porter, & Steers, 1982).

Örgütsel bağlılık kavramı; çalışanın örgütsel amaçlarına ulaşması için örgütün amaç ve değerlerine sahip çıkarak, kişiselleştirerek, örgütüne güçlü bir sadakat duygusu besleyerek, örgüte devam konusunda istekli olarak ifade edildiği ve örgütü bu sonuçlara

ulaştırdığı için her örgüt için önemli bir kavramdır ve gün geçtikçe önemi artmaya devam etmektedir (Gülova & Demirsoy, 2012).

Yalnızca tatmin olmuş çalışanlar örgüte olan üyeliklerini devam ettirmek isterler ve örgütlerine bağı olan çalışanlar örgütlerinin amaç ve değerlerini kendi amaç ve değerleri gibi görerek en iyi noktaya getirmek ister. Çalışanların örgütlerine karşı olan pozitif bakış açıları örgütlerine olan bağlılıklarını arttırmaktadır. Bağlılığı kuvvetli olan çalışanlar, motive olmuş bir şekilde çalışarak örgüte fayda sağlamaktadırlar (Nagar, 2012).

Günümüzde, dünya çapında rekabetin hızla artmasının da etkisiyle, çalışanların örgüt içerisindeki davranışları işverenler açısından önemli bir konu haline gelmiştir. Araştırmacılar çalışanların örgütsel çıktılarla ilgili olan davranışlarını incelemişlerdir. Örgütsel bağlılık bu davranışların en önemlilerindendir. Kar amacı olan, olmayan her örgüt için çalışanın örgüte olan bağlılığı; “örgütsel bağlılık”, önemli bir kıstastır. Çünkü bu kavram iş görenlerin örgüt ile ilgili davranışlarını tayin etmede önemli bir rol oynamaktadır (İnce,M.,Gül, H., 2005).

Araştırmalar çalışan davranışlarını analiz etmede iş tatminine kıyasla örgütsel bağlılığın daha önemli çıkarımlar verdiğini göstermektedir. Örgütsel bağlılık çalışanların davranışlarını analiz etme konusunda yardımcı olan bir kavramdır (Cohen, 1992).

Bu araştırmalar sonucundan yola çıkarak, son dönemde örgütsel bağlılık kavramının örgütsel davranış ve endüstriyel psikoloji alanında popüler olmaya başlamasının nedeni olarak; iş görenlerin, devamsızlık, işten ayrılma, performans verimi hakkında ipuçları vermesi olarak gösterilebilir. Örgütsel bağlılık kavramı yalnızca bireye değil aynı zamanda topluma da fayda sağlamaktadır. Örgüte bağlılığından kaynaklı artan performansı sayesinde örgüte fayda sağlamaktadır bu da milli gelirde artışın sonucu olur. Aynı zamanda bireyin kendisine iş tatmini sağladığı için bireyin kendisine de fayda sağlamaktadır (Mathieu ve Zajac, 1990).

Örgütsel bağlılık, örgütlerin sürdürülebilirliklerini arttırmak adına temel ve nihai hedeflerinden biri olarak kabul edilmektedir. Bunun nedeni; örgütsel bağlılığı kuvvetli olan çalışanların bu sürdürülebilirliği sağlamakla kalmayıp, iş doyumunu daha yüksek ve örgütte daha uyumlu, daha motive, daha üretken olmaları ve bununla birlikte sadakatli ve sorumluluk duygusu ile birlikte çalışarak daha verimli çalışmalarınıdır (Bayram,

2005). Çalışanlar örgüte ne kadar çok bağlı ise işten ayrılma fikri o kadar uzaktır. Bu da örgütün varlığını koruyabilmesi adına fayda sağlamaktadır (Ölçüm Çetin, 2004).

Örgütsel bağlılık örgütün iyi anlaşıldığı taktirde çalışanlar, kurumlar ve topluma olan gözlemlenen etkileri açısından önem taşımaktadır (Seymen, 2008).

Örgütler varlıklarını devam ettirmek ve rahat bir şekilde sürdürülebilmek istiyorlarsa çalışanlarının örgüte olan bağlılıklarını sağlamalıdır (Savery ve Syme, 1996:14). Yapılan araştırmalara göre örgütsel bağlılığı yüksek olan iş görenlerin, amaç ve hedefleri gerçekleştirmede daha başarılı olmakla kalmayıp, gerçekleştirme arzusu ile birlikte örgütün amaç ve hedeflerini, kendi amaç ve hedefleri olarak benimsediğini göstermektedir. En önemlisi ise örgütü kendi örgütü olarak görmeleridir. Örgütsel bağlılığı zayıf olan iş görenlerin, bağlılıkları yüksek olan iş görenlere oranla bu konuda daha başarısız olduğu, kendilerini işlerine vermedikleri, kendilerini örgütün misyonuna adayamadıkları görülmektedir (Gül, 2003).

Örgüt ve yönetim açısından insan kaynağının önemi 1930'lu yıllarda anlaşılmaya başlamış olup günümüzde de önemini gittikçe arttırmaya devam etmektedir. İnsan kaynağını örgüte bağlı tutan kavram örgütsel bağlılık kavramı olduğu için, örgütler çalışanlarının örgüte olan bağlılıklarını arttırmak istemektedirler. Hızla değişen çevre koşulları, rekabetin artması nedeni ile bir çalışanın kurumda gelişimini tamamladıktan sonra işten ayrılmak istemesi, kurum için çok büyük dezavantaj oluşturmakta ve maliyetlerini arttırmaktadır. Örgütün bu riski minimal düzeye getirebilmesi için çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırmaya yönelik çalışmalar yapılmalıdır. Çünkü örgütsel bağlılığı yüksek olan bir çalışanın performansı da örgüte bağlılığı kadar kuvvetlidir; bu da örgütün verimli olmasını sağlamaktadır (Durna & Eren, 2005).

Örgütsel bağlılığın örgüt için önemli olmasından yola çıkarak, örgütsel bağlılık kavramının karşılık barındıran bir kavram olduğu anlaşılmaktadır. Örgüt çalışanlarının kendilerinde örgüte bağlılık duygusunun oluşabilmesi için örgütün de çalışanlarına karşı fedakarlık yapması gerekmektedir. Aksi takdirde bağlılık duygusu oluşmaz. Fedakarlık örgüte bağlılık olmadan olmaz, çalışanlar da yaptıkları bu fedakarlıkların karşılığını almak isterler. Örgüt bu noktada çalışanların bağlılıklarını kazanabilmek için onları mutlu etmek, ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak durumundadır. Böylelikle çalışan ve örgüt arasında güçlü bir bağ oluşur. Örgütsel bağlılığı oluşan ya da var olan bağlılık

hissi artan çalışanlar örgütlerini en iyi noktalara getirebilmek için yüksek performansla çalışırlar bu da rekabet ortamında örgüte fayda sağlamaktadır. Örgütsel bağlılık pasif bir itaat olarak gözüke de aslında daha fazlasını ifade eder, çalışanlar koşulsuz itaat etmemekle birlikte bağlılıklarını örgüt için kendilerinden fedakârlık göstererek örgütün daha iyi koşullarda olmasını da istemektedirler (Cengiz, 2001).

İşletme literatüründe örgütsel bağlılık kavramının başka kavramlarla da ilişkilendirildiği yapılan literatür taramaları sonucunda anlaşılmaktadır. Bu kavramlar örgütsel bağlılık kavramı ile benzer özellikler taşıdığı için örgütsel bağlılık yerine kullanılabildiği aynı zamanda da örgütsel bağlılık kavramının daha iyi anlaşılmasını sağladığı saptanmıştır. Örgütsel bağlılık ile ilişkilendirilen kavramlar ise şunlardır:

- Mesleki Bağlılık
- İş Arkadaşlarına Bağlılık
- Sadakat
- İtaat
- İşe Bağlılık

Bu kavramların detaylı açıklamalarına aşağıda yer verilmekte ve kavramlar hakkında aydınlatıcı bilgiler paylaşılmaktadır.

Hayatları boyunca edinecekleri meslek için emek sarf eden bireyler mesleklerini icra etmeye başladıklarında verdikleri emeklerin de karşılığı olarak mesleklerine bağlılık göstermektedir.Çakır'a göre (2010, s.56) mesleki bağlılık kavramı kişilerin uzmanlık kazanmış olduğu alanlarda görevlerini layığı ile yerine getirebilmeleri için daha fazla çaba sarf etmeleri şeklinde tanımlanmaktadır. Mesleki bağlılık ile örgütsel bağlılık arasında bu nedenlerden ötürü kısmen bir ilişki olduğu söylenmektedir (Köşe , 2014, s. 51-52).

İş arkadaşlarına bağlılık, kişinin örgüt içerisindeki diğer örgüt üyeleri ile bütünleşmesi ve onlara olumlu anlamda bağlılık hissetmesidir. Kişi örgüye yeni başladığında, mevcut örgüt üyeleri kurum içerisinde ona yardımcı olur. Bu da karşılıklı duygusal bir etkileşim oluşturmaktadır (Tülek, 2008, s. 47-48).

Örgütsel bağlılık kavramı ile ilişkilendirilen bir diğer kavram ise sadakat kavramıdır. Sadakat kısaca, kişinin barındığı ortamı ya da kişiyi bırakmaması ve onun için fedakârlıkta bulunması olarak tanımlanmaktadır (Günüşen, 2016).

İtaat kavramının örgütsel bağlılığa hem negatif hem de pozitif yönlü etkisi olduğu yapılan literatür taraması sonucunda anlaşılmaktadır. Bir kurumun üyesi iş arkadaşlarına ya da yöneticilerine güveniyorsa alınan karaları sorgulamadan yapmakta, ancak güven duymuyorsa alınan kararları uygulamakta problem çıkarmaktadır (Camcı, 2013, s. 63) .

Randall ve Cote (1991) ve Balay’a (2000) göre işe bağlılık, işgörenin örgüt içerisinde çalışırken edinmesi durumudur. Bir çok değişken bu kavramı etkiliyor olmasına rağmen literatürde genellikle kişinin iş arkadaşlarına olan bağlılığı ile işine bağlılığı arasındaki ilişkinin incelendiğine rastlanılmıştır. Daha sonra Allport (1947), işe bağlılığı en dikkat çeken gerekçelerinden birinin “samimilik” olduğuna değinmiştir. Çalışma grubuna bağlılık, işe bağlılığı da beraberinde getirmektedir. Hean’ın 1962 yılında kadın fabrika işçileri üzerinde yapmış olduğu çalışmada ekip şeklinde çalışan kadınların kurumlarına işlerine daha çok bağlı olduğu ortaya çıkmıştır. Lodahi ve Kejner (1965) ise, görevler ile ilgili olumlu davranışların, gün içerisinde birbiriyle arkadaşlık kurmaları sonucunda ortaya çıktığını saptamışlardır (Yıldırım M. , 2013, s. 97) .

2.2.4 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Yapılmış olan literatür taramalarının sonucunda örgütsel bağlılık kavramını etkileyen bir çok faktörün bulunduğu, bu faktörlerin de kendi arasında sınıflandırıldığı görülmektedir. Örgütsel anlamda bağlılık kavramı literatürde üç başlık altında sınıflandırılmaktadır. Bu başlıklar;

- Bireysel faktörler
- Örgütsel faktörler
- Örgüt dışı faktörler

Olarak sınıflandırılmıştır.

Yukarıda yapılmış olan sınıflandırılmaların daha açık ve aydınlatıcı olması adına aşağıda örgütsel bağlılık kavramını etkileyen faktör sınıflandırmaları alt başlıkları ile birlikte detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Bu faktörlerin net bir şekilde anlaşılması,

örgütsel alanda bağlılık kavramının anlaşılması konusunda büyük bir önem taşımaktadır. Aşağıda bu sınıflandırmaların alt başlıkları tablo ile özetlenmiştir.

Tablo 1. Örgütsel Bağlılık Kavramını Etkileyen Faktörler

Bireysel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Örgüt Dışı Faktörler
-Kişisel Özellikler -İş Beklentileri -Psikolojik Sözleşme	-İşin niteliği -Yönetim -Ücret -Gözetim -Kültür -Örgütsel adalet -Örgütsel ödül -Takım çalışması -Örgüt sektörünün durumu	-Yeni iş fırsatları -Profesyonellik -İşsizlik oranı -Ülkenin sosyo-ekonomik durumu -Sektör durumu

Kaynak: (Gündoğan, 2009, s. 18)

2.2.4.1 Bireysel Faktörler

Literatürde bireysel faktörler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki birçok araştırmacı tarafından ele alınmış olduğu görülmektedir. Araştırmalar sonucu çoğunlukla bireysel faktörler ile örgütsel bağlılık arasında kuvvetli ilişkiler olduğuna varılmıştır. Bireysel faktörler bu çalışmada; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve kıdem olarak ele alınmıştır.

2.2.4.1.1 Cinsiyet

Cinsiyet faktörü, kadın çalışanların da çalışma hayatına atılması ile birlikte önemli faktörlerden biri haline gelmiştir (Atay, 2006, s.81).Ancak yapılan araştırmalar sonucunda cinsiyet faktörünün etkileri tam olarak açıklanamamakta ve araştırmalar

incelendiğinde kadınların mı yoksa erkeklerin mi örgütlerine karşı oluşan bağlılıklarının daha yüksek olduğu konusunda görüş ayrılıklarının olduğu görülmektedir. Buna ek olarak, cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını ispatlayan çalışmalar da mevcuttur (Durna & Eren, 2011:216, Boylu, Pelit, & Güçer, 2007: 65-66, Fattahlıoğlu & Tatlı, 2015, s. 128).

Bazı araştırmalara göre kadınların örgütsel bağlılık oranlarının erkeklere oranda daha yüksek olduğu görülmektedir (Hrebiniak & Alutto, 1972, Angle & Perry, 1981, Nagar, 2012). Kadınların örgütlerine bağlılıklarının yüksek çıkmasının nedenleri aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

- Kadınlar örgütlere girebilmek adına bir çok engellerin üstesinden gelmek zorunda kalmaktadır. Erkek egemen iş kaynağından kaynaklı olarak kadınlar örgüt üyeliği konusunda sorunlar yaşamaktadırlar. Erkeklerin kadınlara oranla iş bulma olasılığı daha yüksektir dolayısıyla kadınlar girdikleri örgüte bağlılık göstererek örgüte karşı bağlılık duymaktadırlar (Marsden, Kalleberg, & Cook, 1993, s. 372).
- Kadınların psikolojik özellikleri erkeklerinkine oranla daha yoğundur dolayısıyla erkeklere oranla örgütlerine bağlılıkları yüksek olabilmektedir (Marsden, 1993, s. 372).
- Kadın çalışanların örgüt üyeliklerini devam ettirme konusunda daha istikrarlı davrandıkları ve çalıştıkları örgütü çok sık değiştirmedikleri gözlemlenmektedir. Kadınların çalıştıkları örgütü değiştirme eğilimlerinin erkeklere oranla daha az olduğunu kanıtlayan çalışmalar da mevcuttur (Angle & Perry, 1981, s. 7).

Erkek çalışanların örgütlerine bağlılıklarının kadınlara oranla daha yüksek olduğu bir takım çalışmalar da mevcuttur (Loke J. C., 2001, s. 196). Bazı araştırmacılara göre erkeklerin kadınlara göre örgütlerine daha bağlı olmalarının nedeni kadınların kimliklerinin ana kaynağını aile olarak görmesidir. Bundan yola çıkılarak ailenin kadınlar için daha ön planda oluşunu, erkeklerinse işlerinin çok daha öncelikli geldiği açıklanmaktadır (Madenoglu, Uysal, Sarier, & Banoğlu, 2014).

1992 yılında Tsui ve arkadaşlarının yapmış olduğu çalışmada, farklı cinslerin bulunduğu bir örgütte erkek çalışanların bağlılıklarının düşük olduğu, devamsızlık yaptıkları ve örgütte kalmak için istekli olmadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Buna karşılık

olarak farklı cinsiyet grupları bulunan örgütlerde kadınların örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tsui, Egan, & O'Reilly, 1992).

Yapılan literatür taramalarının sonucunda cinsiyetin örgütsel bağlılık konusu üzerinde etkisi olduğu söylenebilir. Ancak araştırmaların bazıları erkeklerin, bazıları ise kadınların örgüte bağlılıklarının yüksek olduğunu savunmaktadır. Bu da istenilen netliği sağlayan bir sonuç değildir. Bazı araştırmaların sonucuna göre kadınların, bazı araştırmaların sonucuna göre erkeklerin örgütsel bağlılıklarının yüksek çıkması kesin bir görüş sunulması adına engeldir. Bu nedenden dolayı, bu alanda daha geniş çaplı çalışmalar yapılması konuya netlik kazandırması konusunda olanak sağlayacaktır.

2.2.4.1.2 Yaş

Çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen bireysel faktörlerden bir diğerinin de yaş olduğu yapılan literatür taramaları sonucunda anlaşılmaktadır. Bu noktada çalışanların örgütsel bağlılıkları ile yaşları arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok çalışmaya rastlanmıştır.

Çakır (2001, ss. 55-154) kişilerin yaş seviyeleri ile yaptıkları göreve karşı olan sorumlulukları, arzuları ve istekleri arasında ilişki bulunmaktadır. Çalışanların örgütlerine ve görevlerine bağlı olmaları için örgütü tanımalı, örgütte zaman geçirmeli, örgütlerine adapte olmaları gerekmektedir, bu pozitif algıların oluşması için de anlaşıldığı üzere zaman gerekmektedir (Bayrakdar , 2014).

Uygur 'un (2009, s.23) yapmış olduğu çalışmalar sonucunda yaş ile örgütsel bağlılık arasında farklı ilişki sonuçları olduğuna varılmıştır. Yaşları yüksek olan çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek olmasının nedeni, başka bir örgütte kendilerine yer edinemeyeceklerini bildiklerinden kaynaklanmaktadır. Çünkü yaşça büyük olan kişiler hem performans hem de psikolojik açıdan direnç gösterememektedir. İş hayatına yeni atılan yaşça genç örgüt çalışanları ise daha şevkli ve daha isteklidir. Gençlerin örgütlerine karşı olan bağlılıklarının nedeni de işlerine karşı besledikleri şevk olarak açıklanmaktadır (Akdoğan, 2014).

Önemli ve büyük anlaşmalar yapmayan genç çalışanlar, kariyerlerinde kendilerini yetiştirmiş olan çalışanlara oranla örgütlerine bağlı değildir (Hrebiniak & Alutto, 1972). Yaşın artması ile birlikte çalışanın örgüt değişikliğine karşı duyduğu istek

azalmaktadır. Çünkü bulunduğu örgüte yıllarını veren bir çalışanın başka bir örgüte adapte olmakta zorluk çekeceğini düşünmektedir (Balay, 2014, s. 64-66).Yapılan literatür taramalarının sonucunda bazı araştırmalarda yaş değişkeninin örgütsel bağlılıkla ilişkisinin doğrusal ve pozitif yönlü olduğuna varılmıştır. Bunun nedeni, yaşça büyük olan çalışanların örgütte uzun süre kalmaları sonucunda örgütte daha uzun süre zaman geçirmiş olmaları ve örgütle aralarında oluşan ilişkiyi değerlendirebilecek vakti bulmalarıdır (Salami, 2008, s. 36).

Bazı araştırmalar sonucunda ise genç çalışanların yaşça daha büyük çalışanlara oranla örgütlerine daha çok bağlılık gösterdiğine varılmıştır. Bu, genç çalışanların daha az tecrübeli olmasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca, az iş tecrübesine sahip olan gençler iş konusunda daha az olanaklara sahip olduklarının bilincindedir (Cohen & Lowenberg, 1990, s. 1028).

2.2.4.1.3 Medeni Durum

Örgütsel bağlılık kavramını etkileyen bir diğer bireysel faktör çalışanın medeni durumudur. Çalışanların evli ya da bekâr olma halleri, örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir. Yapılmış olan bir araştırma sonucunda, evli çalışanların, bekâr veya dul çalışanlara göre örgütsel bağlılıklarının daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır (Al-Aameri, 2000, s. 534). Bir başka araştırma sonucuna göre, evli olan çalışanların duygusal bağlılıklarının daha yüksek olduğu, bekâr çalışanların ise devam bağlılıklarının yüksek olduğu sonucuna varılmıştır (Boylu, Pelit, & Güçer, 2007). Evli ya da dul olan kişiler örgütten ayrılmanın kendilerine daha çok maliyetli olacağını düşündüklerinden örgütlerine bağlılıkları artmaktadır. Evli olanların bağlılıklarının yüksek olmasının bir diğer nedeni de evlerine karşı kendilerini sorumlu hissetmeleridir. Bütün bunlar örgüte daha fazla bağlı olmalarını sağlamaktadır (Salami, 2008).

2.2.4.1.4 Çalışma Süresi (Kıdem)

Yaş ile birlikte ele alınan çalışma süresi örgütsel bağlılık kavramını etkileyen faktörlerden biridir. Yapılan araştırmalar sonucunda çalışma süresi ile örgütsel bağlılık

arasında pozitif yönlü ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışma süresi kavramı çalışanın örgütte harcadığı zamana eşittir. Kişinin örgütte geçirdiği zaman arttıkça, çalışanlar işverenlerinden maaş artışı, pozisyonlarında yükselme ve sorumluluklarında artış beklemektedirler (Sıgır & Basım, 2006, s. 135).

Yapılmış olan bazı araştırmalar sonucunda; örgütte uzun yıllar çalışmış olan, örgütte daha fazla tecrübeye sahip olan çalışanların örgütlerine daha bağlı oldukları gözlemlenmektedir. (Loke, 2001, Salami, 2008, Hrebiniak & Alutto, 1972). Bu konu üzerine yapılmış olan başka bir araştırmada ise çalışanların meslek içerisinde geçirdikleri sürelerinin duygusal ve normatif bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü ilişki olduğuna varılmıştır (Durna & Eren, 2005, s. 216). Mottaz'a göre (1988) görev süresi ile örgüte bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olmasının nedeni çalışanların ödül almak istemesidir. Çalışanlar örgütte ne kadar zaman geçirirse, örgütten o kadar fayda sağlayacağını düşünmektedir. Dış çevrede bulunan belirsizlikler, kıdem tazminatı, kazanımlar özetle, mevcut yatırımların fazlalığı çalışanı örgüte bağlı olmaya iter. Çünkü çalışma süresi arttıkça kazanımlar artar dolayısıyla örgütten ayrılmak çalışanlar için maliyetli olduğundan dolayı çalışanlar örgüte bağlılık gösterirler (Mottaz, 1988, s. 467-482, Ağca & Ertan, 2008, s. 395).

2.2.4.1.5 Eğitim Durumu

Yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde örgütsel bağlılık kavramını etkileyen kişisel faktörlerden biri de örgüt üyelerinin eğitim düzeyi arasında negatif bir ilişki olduğuna varılmıştır.

Yapılan bir araştırmaya göre, eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ters yönde, negatif bir ilişki bulunmaktadır (Glisson & Durick, 1988, s. 75). Yapılmış olan bir diğer araştırmaya göre devam ve normatif bağlılık algısının eğitim düzeyi azaldıkça artmaktadır (Özkaya, Karakoç, & Karaa, 2006, s. 87). Yine yapılmış başka bir araştırmaya göre, yüksek eğitilmiş olan çalışanların devam ve normatif bağlılığının düştüğü ancak duygusal bağlılıklarında herhangi bir farklılık olmadığına varılmıştır (Eğilmez, Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma, 2011, s. 93). Bunun en büyük kaynaklarından biri

kişinin eğitimi arttıkça yeni iş fırsatlarından yararlanacağını düşünüyor olmasıdır.

Eğitim düzeyleri yüksek olan kişilerin örgütten beklentileri de yüksektir. Örgüt eğitim düzeyi yüksek çalışanların istek ve arzularına uygun hareket etmediğinde ya da edemediğinde kişi örgüte karşı herhangi bir bağ oluşturmamaktadır. Eğitim seviyesi yüksek olan bir çalışan dışarıdaki iş fırsatlarının farkında olduğu için örgütteki konumuna bağlılık gösterme konusunda özel bir çaba sarf etmez (Mathieu ve Zajac, 1990, s. 177). Eğitilmiş çalışanların önem verdiği ve örgütten beklediği bir diğer olanak ise, örgütler tarafından değerlendirilmeyen sosyal ihtiyaçların karşılanmasıdır. Bu talepleri karşılanmadığı için de eğitilmiş çalışanların örgütsel bağlılık oranları, eğitim düzeyleri düşük olanlara oranla daha az olabilir (Naktiyok & İşcan, 2014, s. 855).

2.2.4.2 Örgütsel Faktörler

Örgütsel anlamda bağlılığı etkileyen örgütsel faktörleri; rol çatışması, beceri düzeyi, liderlik, örgütsel ödüller, görev kimliği gibi değişkenler olarak tanımlayabiliriz (Glisson & Durick, 1988, s. 67). Örgütsel faktörler bu çalışmada; örgütsel ödüller, yönetim ve liderlik, örgüt kültürü ve örgütsel adalet olarak ele alınacaktır. Yapılan literatür taramaları sonucunda örgütsel ödüller konusu üzerinde çok fazla durulduğuna rastlanmıştır. Çünkü örgütsel bağlılık kavramını ilgilendiren bir konudur. Çalışan ve örgüt arasındaki önemli bileşenlerden biri ödüdür. Ödül, örgüt tarafından kontrol edilebilen ve çalışan performansına göre değişkenlik gösteren bir kavramdır. Örgütler içsel ve dışsal ödülleri örgüt üyelerine sağladıkları taktirde çalışanların bağlılıkları pozitif yönde etkilenecektir (Cohen & Gattiker, 1994, s. 138). Örgütsel bağlılık, hem içsel hem de dışsal ödüllerden etkilenmektedir. Bu iki ödül faktörü, yapılan araştırmalara göre duygusal bağlılığı etkilemektedir. Devam bağlılığına ise hiçbir etkisi bulunmamaktadır (O'Driscoll & Randall, 1999, s. 2000). Ödüller görevlerini yerine getiren çalışanlara örgütün çalışana minnet etme şeklini gösterme şeklidir (Barutçugil, 2004, s. 450). Bu tarz ödüllerin amacı örgütün çalışanına değer verdiğini göstermesi ve çalışanın yaptığı işi taktir ettiğinin göstergesidir (Kolancıoğlu & Karabulut, 2017).

Cohen'e göre (1992) ödül vermenin bir diğer önemli unsurunun ödülün çalışan tarafından kolay elde edilebilmesidir. Örgüt üyesi ödülü kolayca kazandığı durumlarda, bahsi geçen hediyelerin emek karşılığı olarak değil de örgütün normal bir şekilde çalışanlarına vermiş olduğu ödüller olarak idrak edeceğini savunmaktadır. Diğer taraftan kurum çalışanı örgütün alt kademesinde de çalışsa, kıymetli ödüller aldığı müddetçe örgüte bağlılığı artacaktır (Alaş, 2012, s. 38). Örgüt üyeleri örgütten ayrıldıklarında maaşlarını kaybedeceklerinin bilincindedir ve başka bir yerde tekrar aynı seviyede bir maaş ile çalışacağının farkındadır. Ödüller çalışanları örgüte bağlı tutmak konusunda bu noktada önemlidir. Çalışan kazanımlarının farkındadır ve bu kazanımları kaybetmek istemez bu noktada örgüte olan bağlılığı artar (O'Driscoll & Randall, 1999). Ödül alan çalışanlar, örgütlerin ödülleri adil bir şekilde dağıttığına şahit olursa örgüte olan bağlılıkları güven duygusu ile birleşerek artar (Wallace, 1995, s. 239).

Bütün bunlardan yola çıkarak, örgütsel ödüllerin örgütsel bağlılığı etkilediğini söylebilir. (Oliver, 1990, s. 522). Yüksek bağlılık için yüksek ödül gerekmektedir. Çalışanlar örgütsel ödüllerden, örgüte ilk girdikleri günden itibaren etkilenmektedir (Rusbult & Farrell, 1983, s. 436).

Örgütsel ödüller, İnce ve Gül'e göre (2005, s.79) çalışanların kurumlarına karşı bağlılıkları açısından önemli bir etkidir. Örgütün çalışanlarına sağladığı maddi veya manevi ödüller çalışanlar açısından kurumsal destek anlamına gelmektedir. Bu desteği aldıklarının farkında olan çalışanlar kurumlarına daha çok bağlanmaktadır. Ödüller görevlere çalışanların görevlerine özenli yaklaşmasına ve çalışanların hedefleri ile birlikte kendilerini gerçekleştirmesini sağlamaktadır. Bu durum çalışan ile örgüt arasındaki değişim olarak tanımlanmaktadır. Bahsedilen değişim devam ettiği sürece çalışanın örgütüne olan bağlılığı devam etmektedir. Bu da örgüte fayda sağlamakta, çalışanın uzun dönemli örgütte kalma arzusunu kamçılamaktadır (Koç, 2012, s. 57-58).

Bağlılık kavramını etkileyen bir diğer örgütsel faktörün ise liderlik olduğu yapılan literatür taramalarından anlaşılmaktadır. Liderlik davranışına sahip kişiler, bireylerin iş gelişiminde yeni fırsatları araştırmasında, vizyon paylaşımı konusunda ilham verici olmasıyla, çalışanları yüreklendirmesi, başarıların kutlanması konusunda destekçi ve ön gösterici şekilde davranmaktadırlar. Bu da çalışanların örgütlerine bağlı olmalarını tetikler. Bundan yola çıkarak liderlik davranışı ile örgütsel anlamda bağlılık arasında

pozitif ve anlamlı yönlü ilişki olduğu söylenmektedir. Ancak yöneticiler liderlik davranışlarını çalışanların etkin ve mutlu olacakları şekilde yönlendirmeleri gerektirdiği takdirde bu sonuç ortaya çıkar. Çalışanların örgüt içi mutluluğu, etkin olmaları etkili bir liderlik davranışı sayesinde oluşmaktadır, oldukça önemli bir davranış şeklidir (Loke J. , 2001, s. 197)

Örgütsel anlamda bağlılığı etkileyen bir diğer etken ise role ilişkin değişkenler olarak açıklanmaktadır. Bu değişkenler; rol çatışması ve rol belirsizliğidir. Çalışanın örgütte görevli olduğu iş ile kendisine verilen reel iş arasındaki çelişki rol çatışması olarak tanımlanmaktadır. Rol belirsizliği ise, çalışanın kendi görev tanımları hakkında bilgi sahibi olmamalarıdır (Eroğlu F. , 2013, s. 519). Bu değişkenler örgüt dışı alternatiflerin daha çekici gelmesine neden olmakta, örgüte devam etme konusunda çalışanın istekli olmamasına ve örgütsel bağlılığın azalmasına neden olmaktadır (Hrebiniak & Alutto, 1972, s. 570).

Yapılan literatür taramaları sonucunda örgütsel bağlılık kavramını etkileyen bir diğer örgütsel faktörün örgüt kültürü olduğuna varılmıştır. Kültür sosyal çevre ile var olan bir kavram olmak ile birlikte bağlılık sayesinde varlığını sürdürebilmeye devam eder. Kültür yönetildiğinde aynı zamanda bağlılık da yönetilmektedir. Kültür uzun dönemli hedefleri olan örgütler için önemli bir kavramdır (Singh, 2007, s. 37). Örgütsel kültür örgüt içerisinde çalışanların bağlılıklarını kazanmak adına etkili bir öneme sahiptir (Singh, 2007, s. 35). Bunlardan yola çıkarak, kuvvetli örgüt kültürü olmayan kurumlarda örgütsel bağlılık kavramına rastlanmamaktadır (Kolancıoğlu & Karabulut, 2017).

Handy'nin (1984) yapmış olduğu çalışmadan yola çıkarak Güner (2007- ss.48-49), örgüt içi kurumsal bağlılığın dört değişik kurum kültür alt boyutu ile alakalı olduğu saptamıştır. Kurumsal olmayan, güç kültürü ile varlığını devam ettiren kurumların patronları karakteristik olarak girişimci ve rekabetçi özelliklere sahiptir. Bu da işlerine daha çok bağlanmalarını sağlamaktadır. Bir diğer alt boyut rol kültürü taşıyan örgütlerin kendilerini ileriye taşımayı düşünmeyen çalışanları, standart düzeyde çalışmaktan keyif almaktadır. Bu da rutin yapılan işleri severek gerçekleştireceklerinden ötürü doğan bir bağlılık hissini ortaya çıkartmaktadır. Ekip çalışması ve örgüt ruhu taşıyan vazife kültürü taşıyan örgütlerde ise çalışanlar ekip olarak kendilerini ileriye taşımak istedikleri için görevlerine karşı bağlılık hissettiği tespit edilmiştir. Son olarak kişi kültürü barındıran kurumlarda sürekli kendisini ileriye taşımak isteyen çalışanların

kurumlarına bağılılık duyduğu sonucuna varılmaktadır (Kolancıoğu & Karabulut, 2017).

Örgüt kültürü ve örgütsel bağılılık kavramı arasındaki ilişkiyi kısaca tanımlayan maddelere aşağıda değinilmektedir (Dertlioğu, 2016).

- Örgüt kültürü örgütsel bağılılığa fayda sağlayan bir kavramdır. Çalışanlar örgüt kültürü sayesinde örgüt içerisindeki kimlik hissine doyararak aidiyetlerini kuvvetlendirir. Bu da örgüte bağılılığın ortaya çıkmasına neden olur.
- Güçlü bir örgüt kültürü kuvvetli kurumsal bağılılığı beraberinde getirir. Örgüt içi anlaşmazlıklar ve iş stresi asgari düzeye iner, bu da verimliliği arttırır.
- Güçlü bir kültür kuvvetli örgütsel bağılılık, kurumsal iletişimin gelişmesine fayda sağlamaktadır.
- Örgüt kültürü sayesinde çalışanlar örgütle özdeşleşmekte, bu özdeşim sayesinde çalışanlar kendi çıkarlarını gözetirken kurumun çıkarlarına da fayda sağlamaktadır.
- Güçlü örgüt kültürü ve örgütsel bağılılık, örgüt içi kurumsal değışikliklere katkı sağlamaktadır.

Yapılan literatür taramaları sonucunda örgüt kültürünün çalışanların örgütlerine bağılılıklarını arttırmada fayda sağladığı sonucuna varılmaktadır. Aynı zamanda örgüt kültürünün bir sonraki nesillere de aktarıldığına varılarak, güçlü örgüt kültürü olan işletmelerde örgüt üyerinin görevlerini hedefleri olarak belirlediği ve kendilerini gerçekleştirmek için örgüte bağılılık duyarak fazladan emek verdiği sonucuna varılmıştır.

2.2.4.3 Örgüt Dışı Faktörler

Kurumsal olarak örgüt dışı faktörlerin çalışanların örgütsel bağılılıkları üzerinde etkiye sahip olduğu yapılan literatür taramaları sonucunda ulaşılmıştır. Örgüt dışı faktörler alternatif iş olanakları ve profesyonellik olarak sınıflandırılmıştır.

2.2.4.3.1 Profesyonellik

Profesyonellik mesleki bağıllıkla ilişkilendirilen bir faktördür (Memiş,2002, s.99). Ancak profesyonel örgüt üyelerinde mesleğe bağıllık ve örgütsel bağıllık kavramının aynı dönemlerde ortaya çıkmadığına rastlanmaktadır. Bunlardan anlaşmazlıktan kaynaklı olarak, profesyonellik taşıyan uzmanlaşma olanakları sayesinde çalışanın iş tatmini ve örgütsel bağıllık algıları arzu edilir bir seviyeye ulaşacaktır (Vur, 2014, s. 64).

Morrow ve Goetz ‘un fikirlerine göre, profesyonellik, bireyin mesleği ile özdeşleşmesi ve meslek değerlerine sahip çıkarak kendi kişilik özelliklerine yansıtacak kadar benimsemesidir. Demirgil (2008, ss.61-62), profesyonel örgüt üyelerini kendi kurallarını belirleyen ve bu kuralların doğruluğuna gönülden inanan, insanlara bağlı kalmaktan hoşlanmayan özgür ruhlu bireylerdir (Kodra, 2018).

Yapılan literatür taramaları sonucunda profesyonellik bireyin mesleği ile bütünleşerek mesleki değerlerini benimsemesi olarak tanımlandığı anlaşılmaktadır. Profesyonel kişiler için meslekleri hayatlarında önemli bir yere sahip olduğundan dolayı, mesleğini her daim sürdürmek istemektedir. Bu da örgütsel bağıllıktan ziyade mesleki bağıllığı doğurmaktadır. Hukuk, mühendislik, tıp gibi fen bilimleri alanında uzmanlaşmış bireyler iş bulma konusunda problem yaşamayacaklarını düşündüklerinden daha cazip bir iş olanağı ile karşılaştıklarında dahi kurumlarından ayrılmayı düşünmedikleri ortaya çıkmıştır. (Kodra, 2018).

2.2.4.3.2 Alternatif İş Olanakları

Alternatif iş olanakları örgüt üyesinin örgütten ayrıldıktan sonra çalışabileceği başka bir örgüt bulabilmesi şeklinde tanımlandığı yapılan literatür taramaları sonucunda anlaşılmaktadır.

İnce ve Gül’ e göre (2005, s.85) alternatif iş olanaklarının bulunması, bir iş görenin örgütsel bağıllık duygusuna en çok yön veren örgüt dışı faktör unsurudur. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde işsizlik oranının fazla olması bunu daha da önemli bir hale getirmektedir. Yeni iş ilanları ve istihdam durumu yalnızca bireylerin kişisel özellik ve

nitelikler ile ilgili değil, aynı zamanda kurumların ve gelişmekte olan ülkenin faaliyet gösterdiği sektör ve faaliyet alanları ile ilgilidir (Düz, 2012, s. 44).

Yapılan literatür taraması sonuçlarına göre alternatif iş olanaklarının bolluğu kişinin örgütsel bağlılık seviyesinin düşürdüğü görülmektedir. Kişiler çalıştıkları kurumun şartlarından memnun kalmayan örgüt üyeleri alternatif iş olanaklarından faydalanacağını bilerek örgütten kolayca ayrılmaktadır. Bu da düşük örgütsel bağlılığı beraberinde getirmektedir.

2.2.5 Örgütsel Bağlılık Sınıflandırılması

Literatürde örgütsel bağlılık üzerine yapılmış olan birçok çalışma ve yaklaşım bulunmaktadır. Yapılmış olan bu çalışmalar kapsamında örgütsel bağlılık; tutumsal, davranışsal ve çoklu bağlılık yaklaşımı olarak üç grupta incelenmektedir.



Şekil 1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Kaynak : (Gül, 2002, s. 40)

2.2.5.1 Tutamsal Bağlılık Yaklaşımları

Kişinin örgütün değer ve amaçlarını kendi değer ve amaçları gibi benimsemesi ve de bu değer ve amaçları sürdürebilmesi için örgütte kalmaya devam etmeye çalışması tutumsal bağlılık yaklaşımıdır (Blau & Boal, “Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism”, 1987). Decotis ve Summer (1987) kişinin örgüte olan tutumsal bağlılığı kapsamında dört önemli faktöre değinmiştir.

1. Kişinin örgütün amaç ve değerlerini içselleştirmesi
2. Kişinin örgütte sahip olduğu role örgütün amaç ve değerlerini özdeşleştirmesi
3. Bu amaç ve değerler uğruna örgütte üyeliğe devam etme arzusu
4. Kişinin kendi amaçlarına ulaşmak için örgütsel amaç ve değerler uğruna daha fazla fedakârlık göstermesi

2.2.5.1.2 Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Allen ve Meyer (1984) başlangıçta bağlılık kavramını duygusal ve devam bağlılığı olarak ele almışlardır. 1990 yılında bağlılığın üçüncü boyutu olan normatif bağlılık kavramını da literatüre kazandırmışlardır. Bu kapsamda Allen ve Meyer örgütsel bağlılık kavramını; duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutta ele almışlardır.

2.2.5.1.2 Etzioni'nin Yaklaşımı

Bağlılıkla alakalı sınıflandırma adına yapılmış olan ilk girişimlerden biridir(Etzioni,1961). Etzioni'ye göre, örgütün çalışan üzerinde oluşan etkisi, çalışanın örgüte yakınlaşmasından ya da örgüte olan bağlılığından kaynaklıdır (Gül, 2002, s. 43). Etzioni (1961) bağlılığı üç grupta incelemektedir. Bunlar (Mowday, Porter, & Steers, 1982):

- **Ahlaki bağlılık:** Örgütün amaç ve hedeflerini kendi değerleri ile özdeşleştirerek örgüte karşı pozitif yönelmeyi temsil etmektedir. Böylece çalışanlar örgüt içerisindeki faaliyetlere bağlı olacaktır. Çünkü örgütün hedeflerini sürdüreceğini hissedeceklerdir.
- **Hesapçı bağlılık:** Çalışanların örgüte karşı bağlılığı yalnızca örgüt için fedakârlık gösterdiklerinde karşılığını alacaklarını bildiklerinde oluşur. Kendilerine fayda sağlayacağını bildikleri için örgüte bağlılık duyarlar, örgüt ile çalışan arasında kuvvetli bir ilişki bulunmamaktadır.

- **Yabancılaştırıcı bağlılık:** Bu bağlılık grubunda örgüte karşı tamamen olumsuz bir tutum vardır. Çalışan toplumsal nedenlerden dolayı örgütte kalmaya devam etmektedir. Dolayısıyla, çalışanın gönüllü davranışları sınırlıdır.

Etzioni'ye (1975) göre, negatiften pozitive göre gruplar; yabancılaştırıcı, hesapçı ve ahlaki olarak sıralanmaktadır. Yabancılaştırıcı bağlılık, çalışan örgütün kendisine fayda sağlamadığı, kendisine kötü geldiği zaman gerçekleşmektedir. Hesapçı bağlılıkta ise çalışanın bağlılık seviyesi kendi elindedir, kendi isteklerini karşılayacak şekilde ayarlamaktadır. Ahlaki bağlılık, değerler ve amaçlar içselleştirildiğinde ortaya çıkmaktadır (Newton & Shore, 1992, s. 277)

2.2.5.1.3 Kanter'in Yaklaşımı

Kanter'e (1968) göre, örgütsel bağlılık çalışanların sadakatlerini ve enerjilerini örgüt içi sosyalleşmeye harcamak adına gönüllü olmasıdır. Örgütsel şartlar ve kişisel deneyimler sonucunun kesiştiği noktada bağlılık ortaya çıkmaktadır. Kanter'e göre iç farklı bağlılık türü bulunmaktadır:

- **Devam bağlılığı:** Bu bağlılık türünde çalışanların örgüte devam ediyor olmasının nedeni, örgütte devam ettikleri takdirde karlı olmalarıdır. Çalışanlar örgütten ayrılmalılarının onlara maliyetli olacağını düşünmektedir. Bu noktada kişide bilişsel bir yönelim söz konusudur. Kişi amaçlarına ve hedeflerine ulaşmak adına örgütte kalmaya devam etmemektedir. Onun için karlı olanın örgütte kalmak olduğu için örgüte devam etmektedir. Ahlaki ve duygusal bağlılığa bir yönelim yoktur.
- **Uyum bağlılığı:** Bağlılık ahlaki bir zorunluluktan yana oluşmamaktadır. Çalışanların örgüt içerisindeki sosyal uyumundan kaynaklı ortaya çıkar. Uyum bağlılığında, duygusal bağlar örgüt üyelerini bir araya toplamakta ayrıca örgüt memnuniyeti gruptaki kişilerin bir arada olmasından kaynaklıdır. Birlik ve beraberlik hissi yüksektir. Üyeler birbirine bağlıdır, bunun sonucunda da çalışanlar örgütten ayrılmak istemez.

- **Kontrol bağıllığı:** Zoraki duyulan bir bağıllıktır. Örgüt tarafından verilmiş olan hedefler kişinin örgüt içi hedefi haline gelmektedir. Çalışan örgütün norm ve değerlerine uymak zorundadır. Bu da bir yaptırım haline gelmektedir bunun sonucunda da kontrol bağıllığı ortaya çıkar.

Kanter'in sınıflandırmış olduğu bu bağıllık türlerinde yapmış olduğu çalışmalar sonucunda, bu bağıllık türlerinden en az birine sahip olan örgüt üyelerinde, oluşan bağıllık derecelerinin pozitif yönde olduğunu, çalışanların örgütler için fedakârlık göstererek performans gösterdiklerini gözlemlemiştir.

2.2.5.1.4 O' Reill ve Chatman'in Yaklaşımı

O' Reill ve Chatman' a (1986) göre, örgütsel bağıllık psikolojik bir bağıllıktır. Bundan yola çıkarak çalışanların örgüt ile kendilerini özdeşleştirme çabasının örgütsel bağıllığı oluşturduğunu söyleyebiliriz. O' Reill ve Chatman (1986) bağıllığı üç grupta sınıflandırmışlardır:

- **Uyum bağıllığı:** Bu bağıllık türünde örgüte duyulan ahlaki bağıllıktan çok örgüte uyumlu davranış sonucu ödüller kazanmak ve cezalardan kaçınmak söz konusudur. Çalışan yapmak zorunda olduklarını bilmekte ve bunlara uymaktadır.
- **Özdeşleşme bağıllığı:** Çalışan örgütün amaç ve değerlerini benimser ve bunun sonucunda amaçları gerçekleştirmek adına sürdürülebilir bir çaba harcar. Çalışan örgütte olmaktan gurur duyar, kendisini tamamladığı için örgüt üyeliğini sürdürmek ister.
- **İçselleştirme bağıllığı:** Örgütün çalışandan en çok beklediği bağıllık türüdür. Çalışan örgütün değerlerini içselleştirerek kendisine fayda sağladığı konusunda kendisini ikna etmektedir. Bu da kendi içsel değerleri ile örgütün değerlerinin bağdaşması sonucu ortaya çıkmaktadır.

Çalışanların kendi rol tanımlarının ötesinde sergiledikleri davranışlar sadece özdeşleşme ve içselleştirme bağıllığında gözlemlenmektedir. Bu bağıllık türüne sahip çalışanların bulunduğu örgütlerde iş gücü devir oranı da düşük olmaktadır. Uyum bağıllığı ile çalışanların kendi rol tanımlarının ötesinde sergiledikleri davranışlar arasında yapılan araştırmalara göre, bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Bu da uyum bağıllığı olan çalışanların

yalnızca çıkar için örgütte kalmaya devam etmesinden kaynaklıdır. Kısaca, çalışanların örgütte kalma isteği gözlemlenmemektedir (O' Reill & Chatman, 1986, s. 493).

2.2.5.1.4 Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Bu bağlılık yaklaşımı Etzioni'nin (1961) örgüte katılım modelinden yola çıkılarak oluşmuştur. Bu yaklaşım Etzioni'nin yaklaşımına göre çok daha karmaşık olduğundan dolayı literatürde çok fazla ilgi çekmemiştir. Çünkü bu yaklaşımda yabancılaştırıcı bağlılık ile ahlaki bağlılık arasında nasıl bir ilişki olduğu tam olarak tanımlanamamıştır. Penley ve Gould'a (1988) göre, bu iki bağlılık birbirine zıt kavramlar ise yabancılaştırıcı bağlılık kavramına yer vermeye gerek yoktur. Bu konuya açıklık getirmek adına yabancılaştırıcı ve ahlaki bağlılığı birbirinden ayırarak ele almaktadırlar (Özcan , 2011, s. 65).

Penley ve Gould bağlılığı Etzioni'nin yaklaşımından yola çıkarak üç şekilde sınıflandırmışlardır:

- **Ahlaki bağlılık:** Çalışanlar örgütün amaçlarını benimsemektedir. Çalışanlar örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmek adına sarf etmekte ve kendilerini sorumlu hissetmektedirler.
- **Çıkarıcı bağlılık:** Çalışanların örgüte bağlı olmalarının nedeni, örgüte sağladıkları katkı sonucunda karşılığını alıyor olmalarıdır. Çalışanı örgüte bağlı tutan ödüllerdir.
- **Yabancılaştırıcı bağlılık:** Çalışanlar örgütün içerisinde adalet olduğuna inanmamakta, ödül ve cezaların tesadüfi bir şekilde verildiğini düşünmektedir.

2.2.5.2 Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Bu bağlılık yaklaşımları örgütten ziyade, kişinin kendi davranışlarına karşı oluşmaktadır. Örgüt üyeleri bir davranış haline büründüklerinde bu hali devam ettirmektedir. Yani çalışanlar davranışlarına bağlılık göstermeye başlarlar. Sonrasında kendi davranışlarına uygun tutum ve tavırlar sergilemektedirler (Meyer & Allen, 1991, s. 62).

2.2.5.2.1 Salancik'in Yaklaşımı

Bu yaklaşımda örgütsel bağlılığın kişilerin kendi davranışlarına bağlılıkları olarak tanımlanmaktadır. Tıpkı Becker'ın yaklaşımındaki gibi bu yaklaşımda da çalışanlar eski davranışlarına bağlılık göstererek, o davranışları ile örtüşecek şekilde bağlılık oluşturmaya devam etmektedirler. Salancik'e (1977) göre kişi her davranışına aynı şekilde bağlanmamaktadır. Tam tersi olarak, kişinin davranışlarının bu davranışa olan bağlılığını etkilediği gözlemlenmektedir. Bu etki kişinin iş seçiminde, seçtiği işin iş doyumunda ve davranışsal bağlılığında kendisini göstermektedir. Kişinin işini seçerken almış olduğu karar yapmış olduğu seçime olan bağlılığını etkilemektedir (O' Reilly & Caldwell, 1981, s. 599-600).

Bu yaklaşıma göre, davranış ne kadar açık ve anlaşılır olursa bu davranışa karşı oluşan bağlılık daha yüksek olacaktır. Kararların net olarak ifade edilmediği örgütlerde örgütsel bağlılığa az rastlanacaktır.

Salancik ve Becker, bağlılık kavramını çalışanın davranışlarını devam ettirme eğilimi olarak tanımlamaktadır. Bu iki yaklaşımı birbirinden ayıran, Becker'in kişilerin davranışlarına karşı bağlılık gösterebilmesi için o davranıştan vazgeçtiğinde neleri kaybedeceğini biliyor olmasıdır. Salancik'in yaklaşımında ise çalışan davranışını sürdürmek için istekli ve arzuludur (Gül, 2003, s. 80).

2.2.5.2.2 Becker'in Yaklaşımı

Bağlılığın davranışsal yönüne odaklanan bir yaklaşım türü olan Becker'ın yan bahis yaklaşımı örgütsel bağlılık kavramının ekonomik temeline dayandırılarak oluşturulmuş olan bir yaklaşımdır.

Becker bağlılık duygusu olan kişilerin, tutarlı davranışlarını sonlandırdığında kaybedeceklerini ve vazgeçmiş olduğu yatırımları göz önünde bulundurarak tutarlı davranışlarını devam ettirdiğine değinmektedir (Meyer & Allen, 1984, s. 372) . Yan bahisler, kişinin örgütten ayrıldığında kaybedeceği kaynaklar olarak tanımlanmaktadır.

Bireyin örgütüne yapmış olduğu yatırımlar örgütten ayrılmaya kalkıştıklarında kendilerine maliyet olarak gözükmekte ve kişi bu maliyetlerle yüzleşmektense örgütte kalmaya devam etmeyi tercih etmektedir (Meyer & Allen, 1984, s. 373), (Cohen & Lowenberg, 1990). Becker çalışanların bağlılıklarını kanıtlayan 4 adet yan bahis olduğunu öne sürmüştür (Becker H. S., 1960, s. 36-38). Bunlar :

- **Genelleştirilmiş Kültürel Beklentiler:** Toplumun sosyal ve manevi beklentileri kişileri sınırlandırmaktadır. Örnek verilecek olursa, insanların sık iş değiştirmeleri onların güvenilmez olduğunu düşündürmektedir. Bu da kişileri örgütte kalmaya zorlamaktadır.
- **Kişisel Olmayan Bürokratik Düzenlemeler:** Emekli olmayı hedeflemiş olan kişiler her ay maaşından belli miktarda kesinti yapılmasını göze almıştır ve bu kesintileri kaybetmek istemez. Bu onlar için finansal bir maliyettir.
- **Sosyal Pozisyonlar için Bireysel Ayarlamalar:** Çalışanlar çalıştıkları rolün getirdiği rolleri edindikleri için başka bir role bürünmek istememektedir. İlk günden itibaren alışmış olduğu düzeni ve işini kaybetmek istemez.
- **Yüz Yüze Etkileşim:** Kişi kendisiyle ilgili çevresine karşı bir kanaat oluşturmuştur. Bu kanaatin değişmemesi veya kötü bir kanaate dönüşmemesi için kişi ona göre hareket etmektedir. Kişi dürüst tanındıysa dürüst olarak kalması için elinden geleni yapmaktadır.

Becker’a göre yukarıda sözü geçen yan bahsiler çok önemlidir ve günden güne iş verenler tarafından önemi artmaktadır. Bu yüzden kişinin yaşı ve kıdemi yapmış olduğu yatırımların temelini oluşturmaktadır. Kısaca kişinin yaşı ve kıdemi arttıkça örgütten ayrılması zorlaşacaktır (Gül, 2002, s. 49).

2.2.5.2.3 Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Çoklu bağlılık duyan çalışanların, yapılan literatür sonucuna göre, örgütlerin amaç ve değerlerinin dışında aynı zamanda barındığı toplum ve müşterilerine karşı da bağlılık duygusu geliştirdiği sonucuna ulaşılmaktadır.

Reichers(1985), çoklu bağlılık yaklaşımını tutumsal bağlılığı geliştirerek ortaya çıkarmıştır. Genel anlamda örgütsel bağlılık ile ilgisi düşünceler bağlılık kavramının örgütün bütününe dayandığıdır. Ancak Reichers’e göre örgüt üyeleri, denetçilerine,

arkadaşlarına, mesleklerine, işlerine ve birçok kuruma farklı derecede bağlılık gösterebilmektedir (Becker, Billings, Eveleth, & Gilbert, 1996, s. 465). Çoklu bağlılık yaklaşımına göre, bağlılık kaynaklarının tespit edilebilmesi için örgüt ile ilgili ekiplerin belirlenmesi gerekmektedir. Buna örnek olarak, çalışanlar, müşteriler, yöneticiler ve sendikalar verilebilir (Reichers, 1985, s. 467)

Çoklu bağlılık yaklaşımına göre çalışanlar, örgütlerdeki amaç ve değerlere farklı düzeylerde bağlılık göstermektedir. Çoklu bağlılığın, kişilerin iş arkadaşlarına, yöneticilerine, müşterilerine, mesleklerine, kurumlarına ve genel anlamda kamuoyuna karşı olan bağlılıkları olarak açıklandığı tespit edilmektedir. Bu kaynakları anlayabilmek için örgüt ile birçok çalışma grubunun belirlenmesi gerektiği sonucuna varılmaktadır.

2.2.6 Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri

Örgütsel bağlılık kavramı olarak öznel bir yapıya sahiptir. Ancak farklılıklarının yanı sıra herkes tarafından ortak algılanan bir takım göstergeler mevcuttur. Bunlar şu şekilde gruplandırılabilir.

2.2.6.1 Örgütün Amaç ve Değerlerini Kabul Görme ve İnanma

Örgütsel bağlılığın ilk koşullarından biri kişinin örgütün amaç ve değerlerine inanmasıdır. Bu değerlere inandığı ve kabul ettiği sürece örgüte bağlılık duyacaktır. Fakat burada önemli bir nokta, örgütün amaç ve değerlerinin kişinin amaç ve değerleri ile örtüşüyor olmasıdır. Örgütsel bağlılık seviyesini belirleyecek olan en önemli kıstas; çalışanların örgütten beklentileri ile örgütün sundukları arasındaki farktır. (İbicioğlu, 2000).

Örgütsel bağlılık konusunda literatüre öncü olarak katkı sağlamış olan Mowday, Steers, ve Porter'ın bu kavramı tanımlarken özellikle üzerinde durmuş oldukları nokta çalışanın örgütün amaç ve değerlerini kabul ederek bu inanç ve değerlere kuvvetli bir bağlılık duymasıdır. Bu noktada örgütün amaç ve değerlerini kabul etmeyen bir örgüt üyesinin, örgüte bir bağlılık göstermesi beklenmemektedir. Bu durumda çalışanların bağlılıklarını

kazanmak isteyen örgütlerin, çalışanlarının örgütün amaç, değer ve hedeflerini kişiselleştirmelerini sağlaması gerekmektedir.

2.2.6.2 Örgüt İçin Fedakârlıkta Bulunabilme

Örgütsel bağlılığın bir diğer göstergesi de çalışanın örgüt için örgütün kendisinden beklenilenden fazlasını göstererek fedakârlıkta bulunabilmesidir. Eğer bir çalışan görev tanımından fazlasını örgüt için yapıyorsa bu çalışanın örgüte olan bağlılığını göstermektedir (Gündoğan, 2009).

2.2.6.3 Örgüt Üyeliğini Devam Ettirme ile İlgili Duyulan Güçlü İstek

Örgütsel bağlılığı gösteren bir başka davranış işe çalışanın örgüt üyeliğini devam ettirme arzusudur. Tıpkı diğer göstergelerde olduğu gibi bu gösterge de çalışanın örgüte karşı olumlu bir görüşe sahip olduğunun bir ispatıdır (Gündoğan, Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, 2009).

Çalışanların örgüte bağlanması örgütün çalışanların problemlerine ve kişilerin sorunlarıyla ilgilenmesi sonucu ortaya çıkan bir durumdur (İbicioğlu,H., 2000). Kendisiyle örgüt tarafından ilgilenildiğini hisseden çalışan, örgüte bağlılık göstermektedir. Bununla birlikte etkili insan kaynakları politikası izleyen örgütlerin, örgütsel adalet, sosyal aktiviteler, sağlıklı iletişim olanakları sayesinde çalışanlarının örgütle ortak paydada buluştuğunu hissederek örgütte devam etmek konusunda güçlü bir istek duymaktadırlar (Özcan, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, 2011).

2.2.6.4 Örgüt ile Özdeşleşme

Kişinin örgütün amaç ve değerlerini kendi amaç ve değerleri gibi benimsemiş olmasına özdeşleşme denir. Bir bireyin örgüt ile özdeşleşmiş olması o bireyin örgüte olan bağlı

olduğunu göstermektedir. Özdeşleşme kavramı, çalışanların örgütlerine daha yakın olma arzusuna dayandırılmaktadır (Buchanan, 1974).

Kişi ile örgüt arasındaki özdeşleşmenin sağlanabilmesi için o kişinin kendini ifade edebilmesi ve kendisini açıklama fırsatlarını yakalayarak kendisini fikirlerini ifade etme konusunda özgür hissetmesi gerekmektedir. Örgüt ile özdeşleşen kişi, örgütün hedefini gerçekleştirmiş olduğunda kendi hedefini de gerçekleştirmiş olur. Hedefini gerçekleştiremediğinde ise kendi başarısızlığı olarak görür ve gerçekleştirmek adına yüksek performans gösterir. Bu çalışanın hedefleri benimsediğinin bir kanıtıdır (Çakınberk, Derin, & Demirel, 2011).

2.2.6.5 İçselleştirme

Bireyin değerlerinin, örgütün değerleri ile oluşturmuş olduğu uyum içselleştirme değildir. İçselleştirme örgütlerin hedefledikleri bağlılık göstergesidir. Çünkü içselleştirme duygusu oluşan bir çalışan yeni bir fikri, projeyi, tutumu ya da davranışı kendisinin olarak benimsemektedir. Örgütün değerlerini, kendi değerleri olarak kabul eder (Çorbacı & Bostancı, 2013).

2.2.7 Örgütsel Bağlılık Oluşum Süreci

Örgütsel bağlılık örgüte girişten itibaren başlar, çeşitli süreçlerden geçerek oluşuma devam eder. Örgütsel bağlılığın oluşmasında esas olan zamandır. Çalışan örgüte girdiği ilk gün bu süreci başlatmış olur, örgüt içi sosyalleşme ile birlikte süreç devam eder ve süreç sonunda bağlılık oluşmuş olur.

Örgütsel alanda yapılmış olan deneysel çalışmalarda çoğunlukla örgütsel bağlılık oluşum sürecini araştırma-keşif, örgüte giriş-örgütte sosyalleşme-bağlılık ya da örgütten ayrılma olarak özetlemektedirler. Araştırma-keşif esnasında bireyler kariyerleri için örgüt arayışı içerisine girmektedirler ve sektör, çevre araştırması yapmaktadırlar. Kişilerin kariyer ile ilgili ön bilgileri örgüte giriş esnasında oluşacak olan örgütsel

bağlılığı etkilemektedir. Yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen bilgilerin örgütsel bağlılık konusunda fayda sağlamadığı görülmektedir, çünkü edinilen bilgilerin güncel bilgiler olmadığı görülmektedir (Stumph,1984: 308-310). Kişi iş fırsatları için çevreyi araştırır, bu seçeneklerden kendisine uygun olanı belirleyerek işe girer. Zamanla örgüt içerisinde sosyalleşerek hem örgütü etkiler hem de örgütten etkilenir. Bu süreçte çalışan başarıyı algılar, süreçten etkilenir ve bağlılık oluşmaya başlar. Ancak kişinin örgüte bağlılığı kuvvetli değilse ayrılma niyeti doğar ve kendisini adayacak başka iş kolu, yeni bir örgüt aramaya başlar. Kişiler kendilerine yeni iş alternatiflerini bulduklarında örgütten ayrılır, yeni bir örgüte geçer ve sosyalleşme sürecini yeniden başlatmış olurlar (Balay,2014: 114).

2.2.7.1 İşe Alma ve Seçme Süreci

Bağlılık merkezli işe alma süreci açık ve güçlü bir iletişim ile değerlere başvurularak başlar. Seçimi bağlılık merkezli olan süreçler, benzer bir şekilde inançların değerlendirilmesi ve örgütsel değerlerin kişiye uygunluğu üzerinde odaklanır. Bu süreç, seçilecek olan kişilerin değerlerinin kendi örgüt kültürlerine uygun olup olmadığına bakarak, bireyin örgütte sosyalleşip sosyalleşemeyeceğini de kontrol etmektedir (Wiener, 1982).

Geleneksel görüşlere göre işe alım süreçleri zeka, bilgi, yetenek gibi belirgin özellikler üzerinde durularak belirlenmektedir. Fakat bağlılık merkezli seçme sürecine sahip örgütler sadece karakteristik özelliklere bakmamakta, aynı zamanda kişinin amaç ve değerlerinin, örgütün amaç ve değerleri ile örtüşüp örtüşmediğine de bakarak örgüte bağlanmaya hazır kişileri işe almaktadır. Örgütle uyumlu olan özelliklere sahip kişileri örgüte dâhil edip, uyumsuz olanları da dışarıda bırakarak olası ayrılıkları en baştan engellemiş olmaktadır (Chatman, 1991).

2.2.7.2 Sosyalleşme Süreci

Sosyalleşme, kişinin toplumun normlarını genel olarak kabul etme sürecidir (Çalık, 2006). Örgütsel sosyalleşme ise örgüt değerlerinin, örgüte yeni katılmış olan kişiye

aktarılarak örgütte neler yapacağını öğretme sürecidir. Bu öğrenme süreci, kişinin örgütün değerlerine uymasını sağlayarak örgütün sosyal düzenini korumasını amaçlamaktadır. Etkili bir sosyalleşme geçiren yeni örgüt üyesi, seçmiş olduğu iş ile uyumunu fark edebilmekte, örgüte kolayca uyum sağlamakta, örgütün çıkarlarını ve değerlerini gözetebilmekte ve daha yenilikçi, üretken olmaktadır (Chatman, 1991), (Memduhoğlu, 2008). Bu sayede kişiler örgüte kolay adapte olarak örgütün değerlerini rahat kabul etmektedir.

Sosyalleşme, grupların inanç ve dünyayı algılama biçimlerinin kişi tarafından içselleştirilmesidir (Wiener, 1982). Wiener (1982) ‘ a göre, bağlılık kavramının iki temel belirleyicisi olan genelleştirilmiş sadakat ve görevler örgütsel engellerle değiştirilemezler. Fakat birey-değer arasındaki uyum sosyalleşme tarafından etkilenebilir (Balay, 2014.) Eğer sosyallık örgütsel bağlılık konusunda etkin olunmak istenilen bir konuya, örgüt üyeliğinin ilk aşamalarında bu uyuma bakılmalıdır. Örgüt, motivasyonu ve iş memnuniyetini arttıran etkinlikler yapmalıdır. Eğer kişinin örgüt ile ilgili hisleri negatif ise sosyalleşme süreci başarılı sonuçlanmayacaktır. Buna ek olarak örgütsel sosyalleşmenin başarılı bir sonuç vermesi için örgütün değerlerinin benimsenmesi sağlanmalıdır (Wiener, 1982).

Özetle, araştırma ve keşif aşaması ile başlayan bu oluşumun devamında işe alma, seçme ve sosyalleşme süreçleri vardır ve her bir süreç birbiri ile bağlantılıdır. Örgütsel bağlılığın oluşmasına yol açan bu süreç kişinin geçmişten bugüne var olan bilgi birikimi ile sosyalleşme adımını atar. Örgüt ise kendi amaç ve değerlerine uyum sağlayacak olan kişileri seçer. Kişi işe alındıktan sonra örgüt içi sosyalleşme sürecini başlatmış olur ve bu süreçte örgüt değerlerini kişiye benimsetir. Örgütsel sosyalleşme süreci ile birlikte eğitilmiş olan kişiler örgüt içi sadakati ve kimliği oluşmuş olur ve örgütüne bağlılık duyar.

2.2.8 Örgütsel Bağlılık Türleri

Örgütsel bağlılık ile ilgili literatürde geçen tanımlarda en çok dikkat çeken iki tanım; çalışanların örgüte üyeliklerini devam ettirmeleri ve örgüte bağlılık olmuştur. Çalışanların örgüte devam etme nedenleri kimi zaman kendisine yaratabilecek

maliyetler, kimi zaman da örgütle oluşturmuş olduğu duygusal bağ olarak gözlemlenmiştir. Fakat Becker 'ın (1960) yan bahisler kuramı bu konuya farklı bir boyut kazandırmıştır. Bu kurama göre kişi örgüte yapmış olduğu yatırımları kaybetmekten korkar ve örgütten ayrıldığında kaybedeceği fırsatları göz önünde bulundurarak örgütten ayrılmak istemez. Örgütsel bağlılığın öncüleri olan Allen ve Meyer (1984) Becker'ın (1960) yan bahis kuramına karşı çalışmalar yapmaya başlamıştır. Allen ve Meyer'a göre bu kuramın ölçeği yan bahisleri doğru bir şekilde ölçmemekte, fakat davranışsal bağlılığı tam olarak ölçmektedir. Daha sonra Allen ve Meyer duygusal ve devam bağlılığını ölçen iki ayrı ölçek geliştirmişlerdir. Meyer ve Allen (1990,1991) Becker'ın yan bahis ölçeğinin devam bağlılığını gösteren net bir ölçek olduğunu ortaya koymuştur. Zamanla normatif bağlılık da duygusal ve devam bağlılığının yanında yer almıştır. Sonuç olarak, örgütsel bağlılık; duygusal, normatif ve devam bağlılığı olarak üç gruba ayrılmıştır.

2.2.8.1 Duygusal Bağlılık

Literatürde en sık rastlanılan bağlılık türüdür. Davranışsal kaynaklı bir bağlılık türüdür. Duygusal bağlılık, örgüt üyelerinin örgütün amaçlarını, hedeflerini, stratejilerini, norm ve değerlerini kendi değerleriymiş gibi kabul etmesi onlarla özdeşleşmesi kısaca örgütle bir kimlik özdeşleşmesi oluşturmasıdır (Eren, 2012). Dahası duygusal bağlılık, örgüt faydasına kişinin kendisinden beklenilenden fazla çaba sarf etmesini, fedakârlıkta bulunmasını kendilerini örgütün ayrılmaz bir parçası olarak hissetmesini ifade etmektedir (Robbins, Ford, & Tetrick, 2012).

Duygusal bağlılık örgütler tarafından örgüt üyeleri için en fazla istenilen bağlılık türüdür. Çünkü duygusal bağlılığı yüksek olan örgüt üyeleri örgütün amaç ve değerlerini benimseyerek örgüt için kendilerinden fedakârlık göstererek üyeliklerini devam ettirirler. Tamamen kendi içlerinden gelerek bu görevleri yerine getiriyor olmaları örgüte yüksek fayda sağlamaktadır (Çöl & Gül, 2005). Duygusal bağlılık sayesinde çalışanlar örgüt hedeflerini kendi hedefleri gibi benimsedikleri için, örgüt hedeflerini gerçekleştirmede yüksek performans göstermektedir. Duygusal bağlılığın oluşması işe devam ve performansın artması üzerine olumlu yönde etkileri bulunmaktadır (Hutchison & Sowa, 1986). Dahası duygusal bağlılıkları güçlü olan

Çalışanların normatif bağlılıkları da güçlüdür. Çünkü alışanlar rgtte devam ederek doğru bir karar aldığını düşünmektedir ve bağ kurduğu örgüt için fedakarlık göstererek yüksek performans ile çalışmaktadır (Meyer, Stanley, & Parfyonova, 2012).

Duygusal bağlılık aniden oluşan bir duygu değildir. Allen ve Meyer' a (1990) göre bu bağlılık türünün etkilendiği bir takım faktörler vardır. Allen ve Meyer bu faktörleri aşağıdaki gibi sıralamıştır (Allen & Meyer, 1990).

- **İşin Güçlüğü:** Kişinin bağlı olduğu rgtte yaptığı işin mücadele gerektiren bir iş olması kişiye heyecanlandırması.
- **Rol Açıklığı:** rgtn çalışandan açık olarak ne beklediğini söylemesi.
- **Amacın Açıklığı:** alışanın rgtte yaptığı işi ne için yaptığını açık bir şekilde biliyor olması.
- **Amacın Zorluğu:** alışanın yaptığı iş gereklerinin özellikle takip edilen olmaması.
- **Yönetimin neriye Açıklığı:** st yönetimdeki kişilerin altlarında bulunan çalışanların fikirlerine değer vermesi.
- **Arkadaş Bağlılığı:** rgtteki çalışanlar arasındaki ilişkinin iyi olması.
- **Örgütsel Güven:** alışanların eşit bir şekilde hak ettiği değeri alması, çalışanda örgütün verdiği sözleri tutacağında dair güven olması.
- **Kişisel önem:** alışanların örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi için amaçları kendi amaçları gibi benimsemesi gerekir bu duyguyu açığa çıkarmak için gerekli desteğin verilmesi.
- **Geri Bildirim:** alışanların performansları ile alakalı sürekli bildirim vermek.
- **Kararlara Dahil Olma:** alışanlara söz hakkı verme ve kendi alanları ile ilgili kararlara katılım sağlamaları.

Duygusal bağlılığı olan çalışanlar örgütün amaç ve hedeflerini benimsediği, kendisini örgütle özdeşleştirdiği için beklenilenden yüksek performans gösterir ve fedakârlıkta bulunarak örgüt için çalışır. Bu nedenlerden dolayı örgütler için örgütsel bağlılık duygusu önemli bir kavramdır. Ayrıca duygusal bağlılığın oluşması için çalışanın örgüt içerisinde olumlu tecrübelerinin olması gerekir. Bu da iş verimliliği üzerindeki pozitif anlamdaki etkisini göstermektedir. Yöneticiler duygusal bağlılığı arttırabilirler (Wasti, 2000). Wasti'e (2000) göre yöneticiler duygusal bağlılığı arttırmak adına terfi ve maddi

kaynakları iyileştirmeye yönelmek yerine, yapılan işin tatminkar olmasına ve örgütteki ortamın samimiyetine yönelik uygulamalara öncelik vermelidir.

2.2.8.2 Devam Bağlılığı

Bu bağlılık Allen ve Meyer'in Becker'in kuramı olan “yan bahis” kuramından hareketle geliştirmiş olduğu ve zorunlu bağlılık olarak adlandırdıkları bir bağlılık türüdür. Bu bağlılık türünde çalışanların örgüte devam ediyor olmalarının nedeni, örgüte yaptıkları fedakârlıklar ve yatırımlar ile birlikte tüm faydalardan vazgeçme maliyetidir.

Bu yatırımlar ve maliyetler; kişinin örgüt içerisindeki arkadaşlarıyla olan yakın ilişkisi, aldığı kıdemler, emeklilik yatırımları, özel yetkiler ve kariyer gibi örgütte bulunduğu süre boyunca kendisi için elde ettiği faydalardır (Meyer & Allen, 1984, s. 373), (Çelik, 2008, s. 140).

Çalışanlar örgütten ayrıldıklarında karşılaştıkları maliyetlere örnek olarak, yeni bir örgüte üye olduklarında o örgütün şartlarına uyum sağlamak ve orada yeni bir düzen oturtmak, iş için başka bir şehre taşınma durumu ya da hak edilen tazminat konusunda uğrayacağı zarar olarak gösterilebilir. Kişi örgütten ayrıldığında karşılaştacağı en büyük problem iş bulamayacak olmasıdır (Çöl & Gül, 2005, s. 293).

Devam bağlılığını etkileyen bir takım faktörler bulunmaktadır (Allen & Meyer, 1990, s. 18).

- **Yetenekler:** Çalışanın var olan yeteneklerini transfer edebilme durumu ya da çalışanın bulunduğu örgütte sahip olduğu yetenekleri başka örgütlere aktarabilme durumu.
- **Eğitim:** Çalışanın örgütte almış olduğu eğitimi başka örgütlere aktarabilmesi.
- **Kendine Yatırım:** Çalışanın örgütte bulunduğu süre boyunca sahip olduğu zamanın çoğunu örgütüne vermiş olması.
- **Emeklilik Primi:** Kişinin örgütten ayrılması durumunda emeklilik primi olmak üzere hak ettiği ve edeceği tazminatları kaybetme korkusu.

- **Alternatif İş Olanakları:** Kişinin işten ayrılma durumunda daha iyi bir fırsat bulması durumu.
- **Yeniden Yerleşme:** Kişinin işten ayrılması durumunda başka bir şehirde konumlanması.
- **Topluluk:** Kişinin yaşadığı yerde ne zamandan beri ikamet ettiği.

Herscovitch ve Meyer (2001) güçlü devam bağlılığı oluştuğunda çalışanlarda oluşan duygusal bağlılığın etkilerinin azaldığını ifade etmektedir. Becker (1960) devam bağlılığının ekonomik maliyetleri tehdit ettiğini vurgulamakta ya da diğer yan bahislerin kaybına işaret etmektedir. Bu kayıplar duygusal bağlılığın azalmasına neden olur (Meyer, Stanley, & Parfyonova, 2012, s. 13). Ayrıca yapılan çalışmalarda güçlü devam bağlılığının iş performansı üzerinde negatif etkisinin olduğu, duygusal bağlılığınsa pozitif etkisi olduğu ispatlanmıştır (Shore ve Wayne, 1993:776).

Literatürde devam bağlılığının duygusal ve normatif bağlılığa oranla iş değişkenleri üzerinde olumsuz etkilerinin olduğunu ispatlayan çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Devam bağlılığının çalışanların sadakati ile ilgisi yoktur (Wasti,2000). Devam bağlılığı zorunluluktan kaynaklı oluşan bir bağlılık türüdür. Alternatif iş olanaklarının azalması sonucundan kaynaklı olarak çalışan başka iş bulamayacağını düşünerek devam bağlılığını oluşturmuş olur. Bundan yola çıkarak devam bağlılığının örgütler tarafından istenilen bir bağlılık türü olmadığını söyleyebiliriz. Örgütler yöneticilerden devam bağlılığını arttıracak insan kaynakları uygulamalarını tercih etmemelerini istemektedirler.

2.2.8.3 Normatif Bağlılık

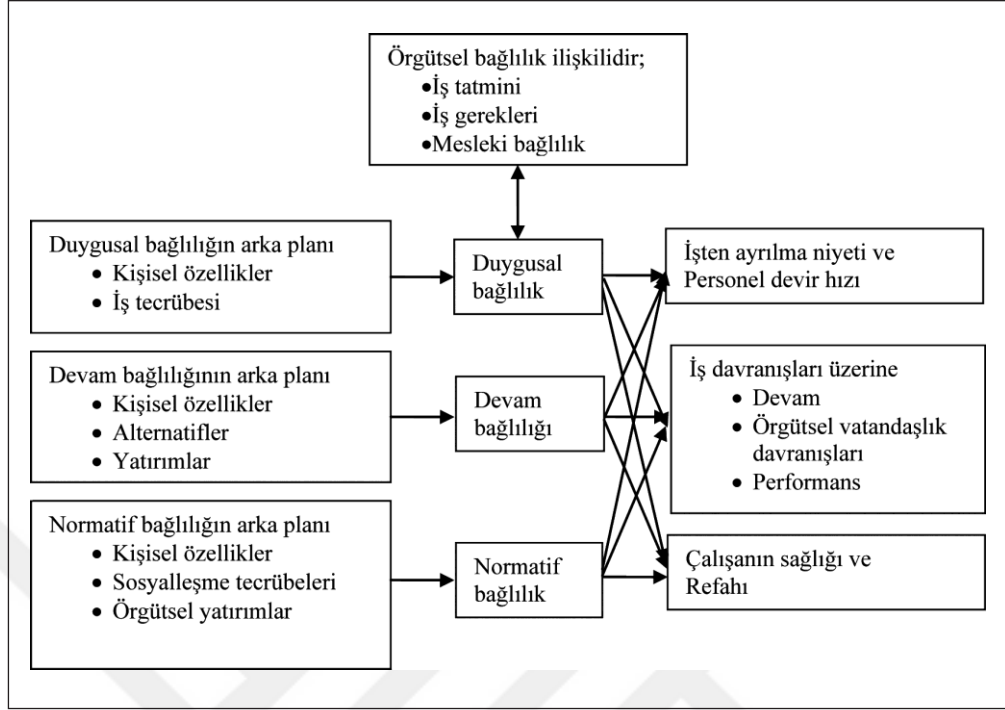
Normatif (ahlaki) bağlılık, kişinin çalıştığı örgüte karşı sorumluluklarının olduğunun bilincinde olması, bundan yola çıkarak örgüt içi görev ve sorumluluklarını benimsemesi böylece de örgüte olan üyeliğini devam ettirmek istemektir (Sevinç & Şahin, 2012, s. 267). Çalışanlar içlerindeki ahlaki zorunluluk hissinden kaynaklı örgütte kalmaya devam ederler (Wiener,1982), (Tett & Meyer, 1993).

Kişi örgüte girmeden önce geçirmiş olduğu kültürel ve sosyal deneyimlerden ve örgüte girdikten sonra örgütsel sosyalleşme normatif bağlılığı etkilemektedir (Allen ve Meyer,1990). Buradan her kişinin sahip olduğu bir örgütsel bağlılık normu olduğunu çıkartabiliriz. Örgütsel bağlılık normu ise, çalışanın örgütüne duyduğu bağlılıktır (Balay,2014: 87-88).

Normatif ve devam bağlılığı birbirine benzer bağlılık türleri gibi olarak gözüke de birbirlerinden tamamen farklı kavramlardır. Normatif bağlılıkta çalışanın örgüte üyeliğini sürdürmesinin nedeni örgütün sağlayacağı maddi faydalar değil, kişinin sahip olduğu ahlaki tutum ve davranışlarıdır. Çalışanın örgüte duyduğu bağlılık ahlaki bir yükümlülük, örgüte devam etmesi de kendisi için erdemli bir davranış haline gelmektedir (Sevinç & Şahin, 2012).

Bu bağlılık türü daha çok toplum algısı yüksek kültürlerde görülen bir bağlılık türüdür. Kişi ne kadar sadakatli ise normatif bağlılığı bir o kadar yüksektir. Wasti (2000) ülkemizde bu bağlılık türü ile ilgili birçok çalışma yapmıştır ve bunun sonucunda normatif bağlılığı en çok etkileyen faktörlerin aile etkisi, eş dost ricası gibi kavramlar olduğunu açıklamıştır. Ülkemizde de toplum kültürünün hâkim olduğu açık bir şekilde bellidir. Dolayısıyla normatif bağlılığın etkili olduğunu söyleyebiliriz.

Bağlılık kavramının üç türünün de ortak noktası çalışanın örgütün amaç ve hedeflerini kendi amaç ve hedefleri gibi benimsemesi, örgütten ayrılmak istememesi ve sadakatli bir şekilde örgüt üyeliğine devam etmesidir. Ancak bu bağı nitelik olarak sınıflandıracak olursak; duygusal bağlılığa sahip olanlar örgütte bulunmak istedikleri için, devam bağlılığı olanlar kendilerini mecbur hissettikleri için, normatif bağlılığı olanlar bu şekilde olmasının doğru olduğuna inandıkları için örgütte kalmaya devam etmektedirler. Dahası ana fikri aynı olan bu bağlılık türlerinin iş performansı üzerinde farklı şekillerde sonuçlar doğurmaktadır. Duygusal bağlılık kişinin iş performansı üzerinde pozitif sonuçlar gösterirken, devam ve normatif bağlılığın iş performansı üzerinde negatif ya da nötr etkisi gözlemlenmektedir (Çöl & Gül, 2005, s. 294), (Meyer, Stanley, & Parfyonova, 2012, s. 1).



Şekil 2. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli (Meyer vd. 2002, s.22)

Meyer ve arkadaşlarının üzerinde çalışmış olduğu üç bileşenli bağlılık modelinde her bağlılık çeşidinin personel devir hızı ile negatif ilişkide olduğu görülmektedir. İşe devam, verimlilik ve örgütsel vatandaşlık gibi kavramlarla da pozitif veya negatif ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Kısaca kişilerin örgütsel davranışlarında en yüksek pozitif ilişkinin duygusal bağlılıkla sağlandığı, sonrasında normatif bağlılığın geldiği, devam bağlılığının kişinin örgütsel davranışı ile ilişkisiz ya da negatif ilişkili olması beklenmektedir (Meyer J. P., Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002, s. 21).

Ayrıca araştırma sonuçlarına göre duygusal bağlılığın iş gücü devrini, iş-aile çatışmasını azalttığını, çalışanın iş tatminini, örgüte olan bağlılığını, iş ile özdeşleşmesini sağlamaktadır. Normatif bağlılık ise, iş gücü devrini ve işten kaçınmayı azaltmakta, yüksek performansı ve örgütsel vatandaşlık kavramlarını tetiklemektedir. Normatif bağlılıkla, iş-aile çatışmasını hesaplamaya yönelik literatürde çok fazla çalışma bulunmamaktadır. Bundan yola çıkarak birbirleri üzerine olan etkilerini yorumlamak doğru değildir. Devam bağlılığı, iş gücü devrini, geri çekilmeyi, yüksek performanslı çalışmayı azaltmakta; stresi ve iş aile çatışmasını arttırdığı gözlemlenmektedir.

2.2.9 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Her örgüt üyesi farklı bağlılık düzeyine sahiptir ve her bağlılık düzeyinin farklı sonuçları bulunmaktadır. Bu anlamda örgütsel bağlılık düşük, ılımlı ve yüksek seviyeleri bağlı olarak kişiye ve örgüte yönelik pozitif veya negatif sonuçlara yol açmaktadır. Bahsi geçen bağlılık seviyeleri örgütlere yönelik olumlu sonuçlar verdiği için aşağıda bu düzeylerle ilgili açıklamalara değinilecektir.

Öncelikle düşük düzeyde bağlılığın kişi ve örgüt bakımından olumlu yönleri olduğu söylenmektedir. Bunun kaynağı düşük düzeyde örgütsel bağlılık seviyesi gösteren bireylerin yaratıcılığın ve yeniliğin kaynağı olduğudur. Aynı zamanda insan kaynaklarının da etkili şekilde kullanıldığını göstermektedir. Çünkü düşük düzeyde bağlılık, devamsızlığı beraberinde getirmektedir. Örgüt resmi olmayan iç denetimden faydalanabilir böylelikle düşük bağlılık gösteren çalışanların yapmış olduğu dedikodu ve kötü yorumların ciddi bir hal almasını önleyerek halletmiş olur (Randall, 1987, s. 461).

Örgüte düşük düzeyde bağlılık hissi duyan iş görenler, kendilerini örgütle özdeşleştiremedikleri için görevlerini yerine getirme konusunda az çaba göstermektedirler. Bundan yola çıkarak bu çalışanların literatürde duygusuz çalışanlar olarak tanımlandığı görülmektedir. Bu çalışanların ödüllere karşı çok hassas davrandığı görülmektedir (Blau & Boal, 1987, s. 296-297).

Ilımlı örgütsel bağlılıkta iş görenlerin bağlılıkları yüksektir. Bu bağlılık güçlendikçe kişinin örgüte olan güveni de güçlenmektedir. Ayrıca örgüt için daha uzun hizmet etmek ister, örgüte ait olma hissini barındırmaktadırlar. Sosyal sorumluluk ile firmaya karşı besledikleri sadakat arasında çatışma yaşamakta bu da kurum için olumsuz sonuçlara yol açmaktadır (Randall, 1987, s. 463-464).

Örgüt içerisinde en çok aranan bağlılık türü yüksel bağlılık hissini barındıran çalışanlardır. Bu çalışanlar kurumsal yıldızlar olarak adlandırılmaktadır. Kurumsal yıldızların mesleklerine, iş arkadaşlarına, örgütlerine karşı memnuniyetleri ve bağlılıkları yüksektir. Bu kişilerin örgütlerini bırakmaları için örgüt içerisinde çok

olumsuz olmaları gerekmektedir. Dahası bir örgütte kurumsal yıldız varsa, onu kaybetmek örgüt için maliyetleri beraberinde getirmektedir (Blau & Boal, 1987, s. 294).

Yüksek seviyede bağlılık kişisel büyümeyi engellemektedir ve kişinin sosyal hayatını negatif yönde etkilemektedir. Kariyer yapmak isteyen yüksek bağlılık gösteren kişiler ailelerine az zaman ayırmaktadır bu da aile ilişkilerini olumsuz yönde etkilemektedir (Randall, 1987, s. 465).

Aşağıda örgütsel bağlılık düzeylerini kişi açısından olumlu ve olumsuz yönde inceleyen tabloya yer verilmiştir.



Tablo 2 . Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

	BİREYSEL		ÖRGÜTSEL			
	OLUMLU	OLUMSUZ	OLUMLU	OLUMSUZ		
DÜŞÜK ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	*Kişisel yaratıcılık, özgünlük. *Etkin bir insan kaynakları kullanımı	*Mesleki gelişimin yavaşlaması. *Dedikodu sonuçlu bireysel maliyetler. *Örgütsel hedefleri engellemek için çaba harcama sonucu olası kovulma.	*Performansı düşük olan çalışanların örgütten ayrılması sonucu yerlerine moral ve motivasyonu yüksek yeni çalışanlar getirilmesi.	*Çalışanlar üzerinde sınırlı örgütsel kontrol. *Çalışanların örgütte kalmak için isteklerinin azalması		
İLİMLİ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	*Aidiyet hissi, sadakat ve yaratıcılık hissi. *Örgütten bağımsız olarak kimliğin korunması.	*Sınırlı kariyer olanakları. *Bağlılık düzeyinin hangi seviyede olduğunun anlaşılamaması.	*Yüksek iş doyumu, sınırlı iş gücü devri.	*Örgüt üyelerinin sınırlı rol üstlenmesi. *Örgüt üyelerinin örgüt içi istekleri ile örgüt dışı isteklerinin dengelenmesi.		
YÜKSEK ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	*Mesleki gelişim. *Davranışların örgüt tarafından ödüllendirilmesi. *Örgüt üyelerinin görevlerini şevkle yerine getirmeleri.	*Sosyal ve aile ilişkilerinde stres. *Örgüt içerisinde çalışanlar arası dayanışmanın az olması. *Sosyal hayata ayrılan sınırlı zaman ve enerji.	*Dengeli iş gücü. *Örgüt üyelerinin örgütten yüksek üretim için örgütün isteklerini kabul etmesi. *Hedeflerin örgütsel anlamda karşılanabilmesi.	*Adaptasyon eksikliği. *Geçmiş politikalara güven duyulması yeni politikalara kapalı olunması.		

Randall 1987:462

3.ÇALIŞMANIN METODOLOJİSİ VE HİPOTEZLER

Çalışmanın bu bölümünde ikinci bölümde literatür taramalarına yer verilen örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenecektir.

3.1 Araştırmanın Amacı

Literatür kısmında verilmiş olan bilgiler doğrultusunda örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramlarının örgütler için ne denli önemli kavramlar olduğu anlaşılmaktadır. Bu anlamda rekabetin küresel boyutta olması nedeni ile örgütlerin insan kaynaklarına verdikleri önem günden güne artmaktadır. Örgütlerin personel devir hızını azaltmak ve kalifiye elemanları bünyesinde barındırma isteği artmaktadır. Bu çalışanların bağlılıklarını ve sadakatlerini kazanmakla sağlanır. Çalışanların sadakat ve bağlılıkları çalışanların algılanan adaleti ile doğru orantılı olduğu yapılan literatür taramaları sonucunda görülmektedir. Algının kişisel bir kavram olmasından kaynaklı olarak her çalışanın adalet algısı farklılık gösterebilir. Bu çalışmanın amacı, yerel zincir gıda perakende sektöründe görev alan çalışanların örgütsel adalet algıları ile bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Literatürde örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen pek çok araştırma vardır. Ancak yerel zincir gıda perakende sektöründe yapılmış olan herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu anlamda çalışmanın literatüre ve sektöre katkı sağlayacağı düşünülmekte ve bundan sonra yapılacak olan araştırmalar için fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

3.2 Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Yapılan Çalışmalar

Küresel rekabet ortamında varlıklarını sürdürmek isteyen örgütler piyasadaki zorlu rekabet ortamının üstesinden gelebilmek için örgütsel kaynaklarını iyileştirmeli ve geliştirmelidir. Geliştirilen ve önemsenen kaynaklardan biri de insan kaynağıdır. Çalışanların örgütün amaç ve değerlerini benimseyen bağlılık ve sadakat duygusu gelişmiş çalışan portföyü örgütün sağlam adımlarla ilerlemesine ve kendini

gerçekleştirmesine fayda sağlamaktadır. Dolayısıyla örgütler, örgütsel bağlılıkları yüksek çalışanları kurumlarında bulundurmak isterler. Örgütlerde çalışanların örgütsel bağlılıklarının kuvvetli olmasını gerektiren en önemli değişkenlerden biri ise çalışanların algıladığı örgütsel adalet kavramıdır. Kurum içerisinde çalışanların elde ettiği kazanımların dağıtım kararları adaletli bir şekilde alınması ve prosedür süreçleri adaletli şeffaf bir şekilde çalışanlarla paylaşılmasının çalışanların bağlılıklarını arttırdığı söylenmektedir. Yapılan araştırmalar da bunu göstermektedir.

Yılmaz ve Akgül'ün Balıkesir ili Gönen ilçesinde termal otel tesisinde yapmış olduğu araştırma sonucuna göre, çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları üzerine olumlu yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel adalet algısının özellikle duygusal bağlılıkla en yüksek ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Yılmaz & Akgül, 2014).

San ve Yalçıntaş'ın (2017) İstanbul'da özel sektörde faaliyet gösteren firma çalışanları üzerinde yapılmış oldukları araştırmanın sonucuna göre, çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında orta seviyede pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu araştırmanın demografik veri analizine göre eğitim durumu yönetsel düzey faktörleri incelendiğinde örgütsel adalet algılarının anlamlı farklılık göstermektedir. Örgütsel bağlılıklarında ise demografik faktörlerin anlamlı bir düzeyde etkilemediği görülmüştür (San & Yalçıntaş, 2017).

Soumendu (2015)'nin yaptığı Hindistan'da 295 yöneticinin katılmış olduğu bir araştırmanın sonucuna göre, örgütsel adaletin örgütsel bağlılığı etkilediği görülmektedir. Özellikle dağıtım adaleti ve prosedür adaletinin çalışanların duygusal bağlılıkları üzerine pozitif yönlü etkisi olduğu sonucu da görülmektedir (Soumendu, 2015).

Seong, Nam ve Doo'nun (2015) Güney Kore'de yarı zamanlı ve tam zamanlı çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık derecelerinin araştırdığı bir çalışmaya göre, yarı zamanlı çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki tam zamanlı çalışanlara oranla daha düşük çıkmıştır. Bunun nedeni yöneticilerin yarı zamanlı çalışan işçilere tam zamanlı çalışanlara davrandığı kadar anlayışlı davranmaması olarak açıklanmaktadır (Seong, Nam, & Doo, 2015).

Pillair ve arkadaşlarının Amerika, Almanya, Hindistan ve Çin’de kültürler arası farklılıklarında değişken olarak ele aldığı çalışmada, örgüt üyelerinin dağıtım adaleti ve prosedür adaleti algılarının örgütsel bağlılıkları üzerine pozitif ve anlamlı bir ilişkisi olduğu sonucuna varılmıştır (Pillair, Chester, & Eric, 1999).

Eğilmezkol’un (2011) Ankara’da bulunan bir kamu bankasının genel müdürlüğünde çalışan 338 kişiye uyguladığı anket sonuçlarına göre örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş, dağıtım ve etkileşim adaleti ile devam bağlılığı arasında bir ilişkiye rastlanılmamıştır (Eğilmezkol, 2011).

Sakarya’daki 5 hastanede çalışan 423 sağlık çalışanına Işık ve arkadaşları (2012) ‘nın yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algıları, duysal bağlılıklarını ve normatif bağlılıklarını etkilemiş olduğu sonucuna varılmıştır (Işık, Uğurluoğlu, & Akbolat, 2012).

Günce’nin, Şanlıurfa’da 440 ilköğretim öğretmeninin katılım sağlamış olduğu çalışmada öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Günce, 2013).

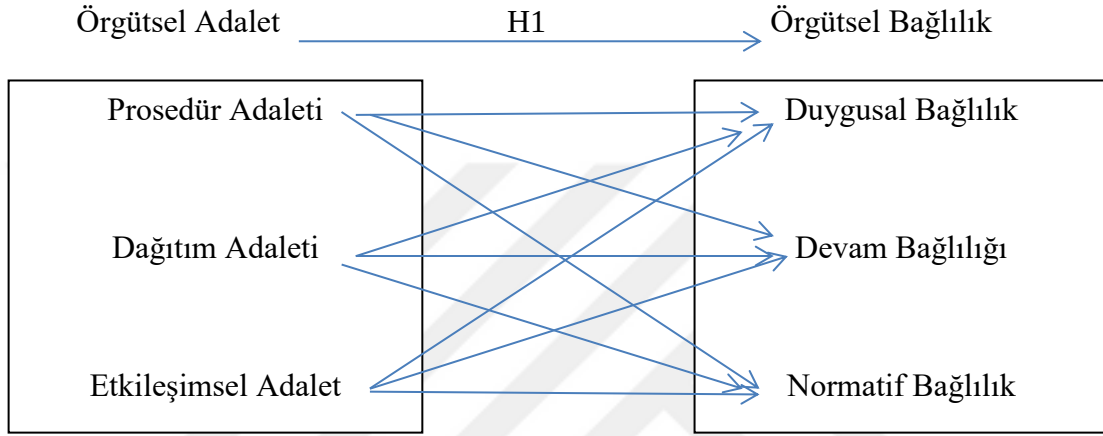
Şaklak’ın yapmış olduğu vakıf veya devlet üniversitelerinde görev yapmakta olan 426 öğretim çalışanın katılımı ile Ankara’da yapılan bir araştırmanın sonucuna göre, örgütsel adaletin alt boyutlarının örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Şaklak,2018).

İstanbul’da bulunan özel bir vakıf üniversitesinin yüksek lisans programında eğitim gören aynı zamanda da farklı iş gruplarında çalışan 222 kişinin katılım sağlamış olduğu araştırmaya göre, çalışanlar algıladıkları adaleti dağıtım adaleti ile ilişkilendirmektedir (Avcı,2019).

Tüzemen’in Erzurum ili merkezinde bulunan 242 banka personelinin katılımı ile gerçekleştirilmiş olan çalışmada, personellerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Personellerin etkileşim adaleti ile duygusal bağlılıkları arasında yüksek düzeyde ilişkiye rastlanılmıştır. Örgütsel adaletin tüm boyutları ile devam bağlılığı arasında düşük düzeyde ilişkiye rastlanılmıştır (Tüzemen, 2019).

3.3 Araştırmanın Modeli

Çalışmada, literatürdeki verilerden yola çıkılarak örgütsel adaletin alt boyutları olan, dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaletinin örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığı anlamlı bir şekilde etkileyeceği ön görülmektedir. Bu model daha önce yapılmış olan araştırmalar ışığında oluşturulmuştur.



Şekil 3. Araştırmanın modeli

3.4 Hipotezler

Aşağıda araştırmanın hipotezleri yer almaktadır. Bu hipotezler daha önce araştırma yapılmış olan araştırmalar ışığında oluşturulmuştur.

H: Örgütsel adalet örgütsel bağlılığı pozitif etkilemektedir.

H1a: Prosedür adaleti duygusal bağlılığı pozitif etkilemektedir.

H1b: Dağıtım adaleti duygusal bağlılığı pozitif etkilemektedir.

H1c: Etkileşimsel adalet duygusal bağlılığı pozitif etkilemektedir.

H2a: Prosedür adaleti devam bağlılığını pozitif etkilemektedir.

H2b: Dağıtım adaleti devam bağlılığını pozitif etkilemektedir.

H2c: Etkileşimsel adalet devam bağlılığını pozitif etkilemektedir.

H3a: Prosedür adaleti normatif bağlılığı pozitif etkilemektedir.

H3b: Dağıtım adaleti normatif bağlılığı pozitif etkilemektedir.

H3c: Etkileşimsel adalet normatif bağlılığı pozitif etkilemektedir.

3.5 Araştırmada Kullanılan lekler

Çalışmada veri toplamak için iki ayrı ölçek kullanılmıştır. Öncelikli olarak Colquitt (2001) tarafından geliştirilen ve zmen, Arbak ve zer (2007) tarafından güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş olan örgütsel adalet leği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekte toplam 15 soru bulunmaktadır. 1-5. sorular prosedür adaletini, 6-9. sorular dağıtım adaletini, 10- 15. sorular etkileşim adaletini temsil etmektedir. Çalışmada kullanılan diğer ölçek ise Allen ve Meyer(1991) tarafından geliştirilmiş ve güvenilirliği Wasti(2001) tarafından test edilmiş olan örgütsel bağlılık leği kullanılmıştır. Ankette toplam 13 soru bulunmaktadır. 1-4. sorular duygusal bağlılığı, 5-8. sorular devam bağlılığını, 9-13. sorular normatif bağlılığı temsil etmektedir. Araştırmada 5’li likert leği kullanılmıştır (Eğilmezko, 2011) (Uçar, 2016).

4.UYGULAMA

Araştırma amacına uygun analizler tablo ve yorumu olmak üzere aşağıda başlıklar halinde incelenmiştir.

4.1 Demografik Veriler

Katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin frekans ve yüzde değerleri aşağıdaki tabloda derlenmiştir.

Tablo 3. Katılımcıların Demografik Verileri

Değişkenler	Frekans	Yüzde
Cinsiyet		
Kadın	74	37,0
Erkek	126	63,0
Toplam	200	100,0
Yaş		
18-20	25	12,5
21-30	104	52,0
31-40	41	20,5
41-50	24	12,0
51 ve üzeri	6	3,0
Toplam	200	100,0
Medeni Durum		
Bekar	88	44,0
Evli	112	56,0
Toplam	200	100,0
Eğitim Durumu		
İlköğretim	52	26,0
Lise	119	59,5
Yüksekokul	13	6,5
Üniversite	16	8,0
Toplam	200	100,0

Ünvanınız

Satınalma yöneticisi	2	1,0
Satınalma personeli	4	2,0
Bilgi işlem personeli	16	8,0
Muhasebe finans personeli	1	,5
Mağaza müdürü	7	3,5
Mağaza müdürü yard.	21	10,5
Depo sorumlusu	8	4,0
Depo personeli	5	2,5
Hizmet reyon personeli	136	68,0
Toplam	200	100,0

Çalışma süresi

1 yıldan az	44	22,0
1-5 yıl	98	49,0
6-10 yıl	48	24,0
10 yıldan fazla	10	5,0
Toplam	200	100,0

Örneklem (n): 200

Tablodaki verilere bakıldığında katılımcıların %37'si kadın, %63'ü erkektir. Katılımcıların yaş dağılımında 21-30 yaş arası kişilerin çoğunlukta olduğu görülmektedir (%52). 18-20 yaş arası %12,5, 31-40 yaş arası %20,5, 41-50 yaş arası %12 ve 51 yaş üzeri %3 orana sahiptir. Katılımcıların %44'ü bekar, %56'sı evlidir. Kişilerin eğitim durumlarına bakıldığında lise mezunu olanların sayısı %59,5 oran ile 119 kişidir. %26'sı ilkokul mezunu ve kalan kısım yüksekokul ve üniversite mezunudur. Katılımcıların çalıştıkları firmadaki pozisyonlarına bakıldığında %68'inin hizmet reyon personeli olduğu görülmektedir. %3,5'i mağaza müdürü, %4'ü depo sorumlusu, %10'u mağaza müdürü yardımcısı ve %8'i bilgi işlem personelidir. Firmadaki çalışma süreleri yıl aralıkları bazında tabloda yer almaktadır. Kişilerin yaklaşık yarısı 1-5 yıllık iş deneyimine sahiptir. 1 yıldan az deneyime sahip kişiler %22'lik ve 6-10 yıl arası deneyimi olan kişiler ise %24'lük kısmı oluşturmaktadır.

4.2 Ölçeklere İlişkin Normal Dağılım İncelemesi

Her iki ölçek için de verilerin normal dağılımına ilişkin incelemeler yapılmıştır. Verilerin normal dağıldığı ve parametrik test uygulamalarına devam edildiği anlaşılmıştır. Ayrıca örgütsel adalet ölçek grubuna ait basıklık değeri -0,217 ve çarpıklık değeri -1,033 olarak bulunmuştur. Bu değerler örgütsel bağlılık grubu için -0,388 ve -1,104'dir.

Tablo 4. Normallik Testi Tablosu

Ölçek grupları	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	Statistic	Sig.	Statistic	Sig.
Örgütsel Adalet Ölçeği	0,179	0,014	0,411	0,01
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	0,203	0,011	0,588	0,01
Lilliefors Significance Correction, p: 0,01				

Tablo 5. Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçek grupları	Çarpıklık		Std. Hata	
	Basıklık	Std. Hata	Basıklık	Std. Hata
Örgütsel Adalet Ölçeği	-1,033	0,131	-0,217	0,218
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	-1,104	0,131	-0,388	0,218

Ki-kare testinin yapılamadığı durumlarda Kolmogorov-Smirnov testi incelenebilmektedir. Örnek hacminin küçük olduğu durumlar da yapılabilmektedir. Normallik incelemesine göre tabloda, örnek dağılımlarının normale uygun olduğu görülmüştür. Kolmogorov-Smirnov testinin 0.01 önem seviyesindeki sig. değerlerinin (0,014; 0,011) yüksek bulunması verilerin normal dağıldığını göstermektedir. Başka bir test tablodaki normallik "Shapiro-Wilk" dir. Ölçek. Burada Shapiro- Wilk sig. değerleri 0.01'den büyük olduğundan, verilerin normal dağıldığı kabul edilir.

4.3 Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Aşağıdaki tablolarda ölçek boyutları ve yargılara ilişkin ortalama, standart sapma ve varyans değerleri verilmiştir.

4.3.1 Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 6. Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Boyutlar ve yargılar	Ortalama	Standart Sapma	Varyans
Prosedür Adaleti			
Bu süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyor mu?	2,85	1,006	1,013
Bu süreçler ön yargıdan uzak uygulanıyor mu?	2,85	,914	,835
Bu süreçler doğru ve tutarlı bilgilere mi dayandırılmıştır?	2,92	,904	,818
Bu süreçler sonucu ulaşılan kazanımların(prim gibi) düzeltilmesini talep edebilir miyiz?	2,95	,971	,942
Bu süreçler etik ve ahlaki standartlara uygun mudur?	3,14	,825	,680
Dağıtım Adaleti			
Elde ettiğiniz ücret, prim, ikramiye, takdir gibi kazanımlar işteki çabanızla doğru orantılı mıdır?	2,71	1,035	1,071
Elde ettiğiniz kazanımlar bitirdiğiniz işe göre midir?	2,77	,986	,972
Elde ettiğiniz kazanımlar çalıştığınız yere yapmış olduğunuz katkıyı yansıtır mı?	2,95	1,001	1,003
Elde ettiğiniz kazanımlar çalışma performansınıza uygun mudur?	2,80	1,032	1,065
Etkileşimsel Adalet			
Amiriniz/Yöneticiniz size nazik davranır mı?	3,30	,912	,832
Amiriniz/Yöneticiniz size saygı duyar mı?	3,30	,992	,985
Size haksız yorum ve eleştiriler yöneltir mi?	2,07	1,136	1,290
Kazanım süreçlerini tamamı ile açıklar mı?	2,98	,907	,823
Süreçlere yönelik detayları zamanında size söyler mi?	3,03	,918	,843
Bu detayları ve bilgileri aktarırken herkesin anlayabileceği dilden konuşur mu?	3,27	,837	,701

Örneklem (n): 200

1.Çok az, 2.Az, 3.Kısmen, 4.Yeterince, 5.Büyük ölçüde

Tabloda ölçek yargılarına ilişkin katılımcılardan gelen yanıtların ortalamaları yer almaktadır. Prosedür adaletine ilişkin yargılar göz önüne alındığında ortalamaların 2,80 ile 2,95 arası olduğu görülmektedir. Buna göre kişiler bu yargılara kısmen katılıyor

durumdadır. İşletmedeki süreçlerin etik ve ahlaki standartlara uygun olduğu fikrine ise daha fazla katıldıklarını belirtmişlerdir. Dağıtım adaleti boyutundaki yargılara bakıldığında kişiler yine bu fikirlere kısmen katılmışlardır. Yani, elde edilen prim, ücret, ikramiye gibi kazanımların, gösterilen iş çabasını tam olarak yansıtmamakta, kazanımlar iş süreçlerini tam olarak açıklayamamakta ve kazanımların çalışma performansına tam olarak uyduğu fikrine kısmen katılmaktadırlar. Etkileşimsel adalet konusunda kişilere yöneltilen yargılar tabloda verilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde, kişiler amirlerinin yeterince nazik, saygılı ve iş ile ilgili detaylar konusunda dakik ve oldukça anlaşılır olduklarını belirtmişlerdir. Amirlerinin haksız eleştiri ve yoruma yer vermediklerini ifade etmişlerdir. Kazanım ve süreçler konusunda açıklamalarının yeterli olduğunu düşünmektedirler.

4.3.2 Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 7 Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Boyutlar ve yargılar	Ortalama	Std. Sapma	Varyans
Duygusal Bağlılık			
İş hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda tamamlamaktan gurur duyuyorum.	3,10	,962	,925
Bu kurumda karşılaştığım her problemi kendi problemim gibi hissedirim.	3,21	1,014	1,028
Bu kurumda çalışmanın benim için özel (kişisel) bir anlamı var.	2,91	1,104	1,218
Çalıştığım kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.	2,76	1,158	1,342
Devam Bağlılığı			
Şu an bu kurumda çalışıyor olmamın nedeni burada çalışmak istiyor olduğum kadar çalışmama gerek olduğu da içindir.	3,10	,977	,955
Çalıştığım kurumdan şu an için ayrılmak istesem bile benim için çok zor olurdu.	2,97	1,027	1,054
Şimdi işimden ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu.	2,66	1,072	1,150
Eğer bu kuruma kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı göz önünde bulundurabilirdim.	2,90	1,049	1,099

Normatif Bağlılık

Eğer şimdi bu kurumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	2,34	1,086	1,179
Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	3,13	1,004	1,008
Bu kurumdaki insanlara olan sorumluluklarım nedeniyle şu an işten ayrılmam.	2,90	1,063	1,130
Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	2,25	1,047	1,095
Şimdiki yöneticilerimle birlikte çalışma zorunluluğu hissetmiyorum.	3,47	1,106	1,223

Örneklem (n): 200

1.Kesinlikle katılmıyorum, 2.Katılmıyorum, 3.Kararsızım, 4.Katılıyorum, 5.Kesinlikle katılıyorum.

Örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin yargılar ve kişilerin değerlendirmeleri tabloda derlenmiştir. Duygusal bağlılık boyutundaki yargı ortalamalarına bakıldığında kararsızlık söz konusudur. Kişiler iş hayatının geri kalan kısmını çalışmış oldukları kurumda tamamlama, kurum problemlerini kendi problemi gibi görme, kurumda olmanın özel bir anlamı olduğunu hissetme ve kurumu bir aile gibi görerek kendilerini o ailenin bir parçası gibi hissetme konularında kararsız olduklarını belirtmişlerdir. Devam bağlılığı boyutuna ilişkin yargılara bakıldığında kişiler kurumdan ayrıldıklarında hayatlarında büyük bir değişme olacağı ve hayatlarında her şeyin alt üst olacağı fikrine katılmamaktadırlar. Diğer konularda ise kararsız olduklarını belirtmişlerdir. Normatif bağlılık boyutuna ilişkin yargılar incelendiğinde, kişiler; çalıştığı kuruma çok şey borçlu olduklarını ve yöneticilerle birlikte çalışma zorunluluğu hissetme konularına katılmamaktadırlar.

4.4 Açıklayıcı ve Doğrulamalı Faktör Analizleri (AFA ve DFA)

Açıklayıcı faktör analizi (AFA) genellikle bir ölçünün faktör yapısını keşfetmek ve çok sayıda madde üzerinden çalışmak yerine az sayıda alt boyut ile araştırma yapma olanağı tanıyan boyut indirgeme yöntemidir. Her bir ölçek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ve değişkenlerin tutarlılığının ölçülmesini sağlayan Bartlett küresellik testi de istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Testlerin neticesinde açıklayıcı faktör analizinde kullanılacak örneklem analiz açısından yeterli seviyede ve faktör analizinin uygun olduğu tespit edilmiştir. Verilerin uygunluğunun gerçekleştirilen

testler ile doğrulanması ile faktör yapısını tespit edebilmek için faktör tutma metodu olarak “Varimax döndürme metodu” ile temel bileşenler analizi metodu uygulanmıştır. Açıklayıcı faktör analizleri sonucunda ölçekler orijinal boyutlarına uygun bir biçimde faktörleşme göstermiştir.

Açıklayıcı faktör analizleri sonrası oluşan boyutların ve faktör yapısının geçerliliğini tespit etmek üzere doğrulayıcı faktör analizi parametreleri de incelenmiştir. Yapısal geçerliliğin tespitinde, açıklayıcı faktör analizi göz önünde bulundurularak AFA'ya ait bulguların, DFA ile sınanıp model daha detaylı bir biçimde incelenmiştir. DFA burada AFA'da tanımlanan yapının bu örnekte çalışıp çalışmadığını kontrol etmede ikinci adım olarak kullanılmıştır.

İkinci aşama olan uygun kestirim yöntemi seçildikten sonra modele ait sonuçların uyum indeksleri vasıtası ile incelenmesi gerekir. Araştırmacı t testi yaparken ya da χ^2 analizi yaparken p değerine bakarak karar verir. Önceden belirlenen önemlilik düzeyi eğer 0.05 ise, p değeri 0.05'in altında olduğunda aradaki fark anlamlıdır kararı verilir. DFA'da ise bu şekilde tek bir testin sonucuna göre değil, çeşitli uyum indeksi sonuçlarına göre modelin teori ile uyumlu olup olmadığı kararı verilir. Modelde maddelerin faktör yükleri çok iyi çıksa bile uyum indeksleri normal değerleri yakalayamayabilir. Bu uyum indeksleri χ^2 , χ^2 /sd , GFI, AGFI, RMSEA, RMR, SRMR gibi isimler alır. Uyum indeksleri çok çeşitlidir fakat bu uyum indekslerinden hangilerinin standart kabul edileceği hakkında tam bir uzlaşma olmadığı bildirilmektedir (Munro 2005; Şimşek 2007).

4.4.1 Örgütsel Adalet Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

Aşağıdaki tabloda Örgütsel adalet ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 8. Örgütsel Adalet Ölçeği Faktör Analizi

Boyutlar ve yargılar		Yük değerleri	Açıklanan Varyans %
Dağılım Adaleti	8.Elde ettiğiniz kazanımlar çalıştığınız yere yapmış olduğunuz katkıyı yansıtır mı?	0,811	31,832
	9.Elde ettiğiniz kazanımlar çalışma performansınıza uygun mudur?	0,807	
	6.Elde ettiğiniz ücret, prim, ikramiye, takdir gibi kazanımlar işteki çabanızla doğru orantılı mıdır?	0,779	
	7.Elde ettiğiniz kazanımlar bitirdiğiniz işe göre midir?	0,745	
Prosedür Adaleti	3.Bu süreçler doğru ve tutarlı bilgilere mi dayandırılmıştır?	0,739	26,305
	1.Bu süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyor mu?	0,723	
	5. Bu süreçler etik ve ahlaki standartlara uygun mudur?	0,763	
	2.Bu süreçler ön yargıdan uzak uygulanıyor mu?	0,515	
Etkileşimsel Adalet	10.Amiriniz/Yöneticiniz size nazik davranır mı?	0,886	7,235
	11.Amiriniz/Yöneticiniz size saygı duyar mı?	0,858	
	12.Bu detayları ve bilgileri aktarırken herkesin anlayabileceği dilden konuşur mu?	0,808	
	13.Kazanım süreçlerini tamamı ile açıklar mı?	0,807	
	14.Süreçlere yönelik detayları zamanında size söyler mi?	0,731	
Total Variance Explained: 65,372			
Extraction Method: Principal Component Analysis.			
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.			
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			0,902
		Approx.	
		Chi-Square	8322,675
Bartlett's Test of Sphericity		Df	712
		Sig.	0,000

Tabloda örgütsel adalet ölçeği üç alt boyutta faktörleşme göstermiştir. KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Büyüklüğü Ölçüsü) değeri 0,902 olup, seçilen örneklem hacminin faktör analizi için uygun olduğunu ifade etmektedir. Araştırma verisi üzerinde küresellik testi istatistik değerinin anlamlı olması gerekmektedir. Barlett küresellik testi istatistiğinin ise anlamlı ($p < 0,000$) olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin faktör yapısına bakıldığında üç yeni değişken örgütsel adalet ölçeğini %65,372 oranında açıklamaktadır. Dağılım adaleti boyutu %31,832 ile en yüksek açıklama yüzdesine

sahiptir. Prosedür adaleti %26,305 ve etkileşimsel adalet %7,235 oranında açıklamaktadır. Boyutlar belirlenirken yük değeri 0,45 ve 0,45'ten büyük olan maddeler esas alınmıştır. Faktör analizi sonucu 4. ve 12. yargılar düşük yüklere sahip olduklarından yukarıdaki faktör analizi tablosunda yer almamaktadırlar.

4.4.2 Örgütsel Adalet Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tabloda yer alan indislerin yorumlanması ile ilgili bilgiler verilerek, modelin DFA sonucu elde edilen uyum ve geçerlilik durumu açıklanmıştır.

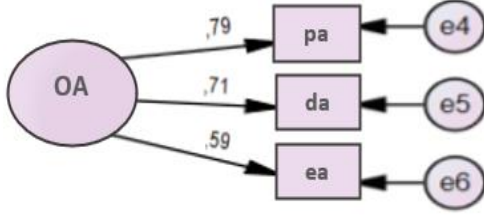
χ^2 /df Değeri: Ki-kare istatistiği örneklem büyüklüğünden çok çabuk etkilendiği için örneklemden daha az etkilenen χ^2 /df oranı bunun yerine daha çok kabul gören ve yarar sağlayan bir ölçüttür (Şimşek 2007). χ^2 değerinin serbestlik derecesine bölünmesiyle elde edilen bu değer iki veya altında olmalıdır. Beş ve daha az ise kabul edilebilir bir değer olduğu çalışmalarda savunulmuştur (Munro 2005; Şimşek 2007; Hooper and Mullen 2008).

CFI (Comparative Fit Index, Karşılaştırmalı Uyum İndeksi): Değişkenler arasında hiçbir ilişkinin olmadığını varsayarak kurulan modelin yokluk modelinden (null) farkını verir. Değişkenler ilişkilerin olmadığını görerek hesaplama yapan bir indistir. Değeri 0 - 1 arasında değişir (Hooper and Mullen 2008).

AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index, Ayarlanmış Uyum İyiliği İndeksi): GFI testinin yüksek örnek hacmindeki eksikliğini gidermek amacıyla kullanılan bir indekstir. Değeri 0-1 arasında değişir ve 0.90'ın üzerinde olması gerekir (Munro 2005)

RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation, Yaklaşım Hatasının Ortalama Karekökü): Ana kütledeki yaklaşık uyumun bir ölçüsüdür. Yaklaşık ortalamaların karekökü anlamına gelir. Sıfır ve bir arasında değer alır (Yeşiltaş, M. D., & Türk, M., 2017).

CRMR (Root Mean Square Residual) ve SRMR (Standardized Root Mean Square Residual): Bu değer sıfıra yaklaştıkça test edilen modelin daha iyi uyum iyiliği gösterdiği anlaşılır. Standardize edilmiş şekline SRMR uyum iyilik indeksi denir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk 2010)



Şekil 4: Örgütsel Adalet Ölçeği DFA

(pa: prosedür adaleti, da: dağıtım adaleti, ea: etkileşimsel adalet)

Tablo 9: Örgütsel Adalet Ölçeği DFA Uyum İndeksleri

Modelin İndeksleri	Uyum	Gerçek Değer	Eşik Değer	Uyum Durumu
χ^2		171.936	--	--
df		36	--	-
χ^2 / df		4.776	Between 1-5	Kabul Edilebilir
CFI		0.939	>0.90	İyi Uyum
SRMR		0.001	<0.08	İyi Uyum
RMSEA		0.138	<0.06	Kabul Edilebilir
PClose		0.000	>0.05	Kabul Edilebilir

Öngörülen modelin uyum indeksleri incelendiğinde, indislerin eşik değerlere uygun hesaplandığı görülmekte ve verilerin örgütsel adalet ölçeğinin ilk düzey ölçüm modeli ile uyumu mükemmeldir yorumu yapılabilir. Elde edilen bulgulara göre örgütsel adaletle ilişkin sorulardan oluşan ölçeğin güvenilir ve yapısal olarak geçerli olduğu görülmüştür.

4.4.3 Örgütsel Bağlılık Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

Aşağıdaki tabloda Örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 10. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi

Boyutlar ve yargılar	Yük değerleri	Açıklanan Varyans %
Duygusal Bağlılık	1.İş hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda tamamlamaktan gurur duyarım. 3.Bu kurumda çalışmanın benim için özel (kişisel) bir anlamı var. 2.Bu kurumda karşılaştığım her problemi kendi problemim gibi hissederim.	0,826 0,810 0,781 30,521
Normatif Bağlılık	10.Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor. 11.Bu kurumdaki insanlara olan sorumluluklarım nedeniyle şu an işten ayrılmam. 9.Eğer şimdi bu kurumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissederim. 12.Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum. 13.Şimdiki yöneticilerim ile birlikte çalışma zorunluluğu hissetmiyorum.	0,768 0,713 0,643 0,591 0,589 14,311
Devam Bağlılık	8.Eğer bu kuruma kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı göz önünde bulundurabilirdim. 6.Çalıştığım kurumdan şu an için ayrılmak istesem bile benim için çok zor olurdu. 7.Şimdi işimden ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu. 5.Şu an bu kurumda çalışıyor olmamın nedeni burada çalışmak istiyor olduğum kadar çalışmama gerek olduğu da içindir.	0,766 0,710 0,646 0,595 12,711
Total Variance Explained: 57,542		
Extraction Method: Principal Component Analysis.		
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,845
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	8176,214
	Df	712
	Sig.	0

Tabloda örgütsel bağlılık ölçeği dört üç boyutta faktörleşme göstermiştir. KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Büyüklüğü Ölçüsü) değeri 0,845 olup, seçilen örneklem hacminin faktör analizi için uygun olduğunu ifade etmektedir. Araştırma verisi üzerinde faktör analizi uygulayabilmek için KMO değerinin 0,60'dan yüksek olması ve Barlett küresellik testi istatistik değerinin anlamlı olması gerekmektedir (Büyüköztürk, 2009). Ayrıca Ki Kare değeri yüksek ve sig. değeri 0,000 olması verilerin normal dağıldığını göstermektedir. Ölçeğin faktör yapısına bakıldığında dört yeni değişken örgütsel bağlılık ölçeğini 57,542 oranında açıklamaktadır. Duygusal bağlılık boyutu %30,521 ile en yüksek açıklama yüzdesine sahiptir. Normatif bağlılık %14,511 ve devam bağlılığı boyutu %12,711 oranında açıklamaktadır. Boyutlar belirlenirken yük değeri 0,45 ve 0,45'ten büyük olan maddeler esas alınmıştır. Faktör analizi sonucu 4. yargının düşük yüke sahip olmasından dolayı yukarıdaki faktör analizi tablosunda yer almamaktadır.

4.4.4 Örgütsel Bağlılık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tabloda yer alan indislerin yorumlanması ile ilgili bilgiler verilerek, modelin DFA sonucu elde edilen uyum ve geçerlilik durumu açıklanmıştır.

χ^2 /df Değeri: Ki-kare istatistiği örneklem büyüklüğünden çok çabuk etkilendiği için örneklemde daha az etkilenen χ^2 /df oranı bunun yerine daha çok kabul gören ve yarar sağlayan bir ölçüttür (Şimşek 2007). Beş ve daha az olması kabul edilebilir bir değer olduğu çalışmalarda savunulmuştur (Munro 2005; Şimşek 2007; Hooper and Mullen 2008).

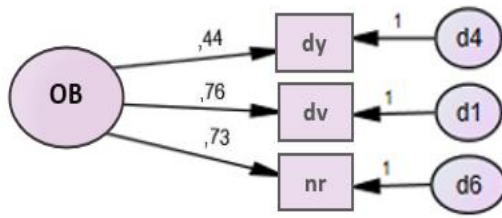
CFI (Comparative Fit Index, Karşılaştırmalı Uyum İndeksi): Değişkenler arasında hiçbir ilişkinin olmadığını varsayarak kurulan modelin yokluk modelinden (null) farkını verir. Değişkenler arasında ilişkinin olmadığını öngören modeldir. Değeri 0 - 1 arasında değişir

AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index, Ayarlanmış Uyum İyiliği İndeksi): GFI testinin yüksek örnek hacmindeki eksikliğini gidermek amacıyla kullanılan bir indekstir. Değeri 0-1 arasında değişir ve 0.90'ın üzerinde olması gerekir (Munro 2005).

RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation, Yaklaşım Hatasının Ortalama Karekökü): Ana kütledeki yaklaşık uyumun bir ölçüsüdür. Yaklaşık ortalamaların

karekökü anlamına gelir. Sıfır ve bir arasında değer alır (Yeşiltaş, M. D., & Türk, M., 2017).

CRMR (Root Mean Square Residual) ve SRMR (Standardized Root Mean Square Residual): Bu değer sıfıra yaklaştıkça test edilen modelin daha iyi uyum iyiliği gösterdiği anlaşılır. Standardize edilmiş şekline SRMR uyum iyilik indeksi denir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk 2010)



Şekil 5: Örgütsel Bağlılık Ölçeği DFA

(dy: duygusal bağlılık, dv: devam bağlılığı, nr: normatif bağlılık)

Tablo 11: Örgütsel Bağlılık Ölçeği DFA Uyum İndeksleri

Modelin İndeksleri	Uyum	Gerçek Değer	Eşik Değer	Uyum Durumu
χ^2		0.466	--	--
df		2	--	-
χ^2 / df		0.233	Between 1-5	Kabul Edilebilir
CFI		0.922	>0.90	İyi Uyum
SRMR		0.000	<0.08	İyi Uyum
RMSEA		0.000	<0.06	İyi Uyum
PClose		0.614	>0.05	İyi Uyum

Uyum indeksleri incelendiğinde, verilerin örgütsel bağlılık ölçeğinin ilgisiz düzey ölçüm modeli ile uyumunun kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür. Elde edilen

bulgulara göre örgütsel bağlılıkla ilgili sorulardan oluşan ölçeğin güvenilir ve yapısal olarak geçerli olduğu görülmüştür.

4.5 Güvenilirlik Analizi

Bu araştırmada ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek amacı ile güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

4.5.1 Güvenilirlik Testi

Tablo 12. Güvenilirlik Testi Tablosu

Ölçekler ve Boyutları	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Örgütsel Adalet	0,889	15
Prosedür Adaleti	0,876	5
Dağıtım Adaleti	0,798	4
Etkileşimsel Adalet	0,815	6
Örgütsel Bağlılık	0,881	13
Duygusal Bağlılık	0,803	4
Devam Bağlılığı	0,816	4
Normatif Bağlılık	0,829	5

Araştırmada kullanılan Örgütsel Adalet Ölçeğinde 15 yargı, Örgütsel Bağlılık Ölçeğinde 13 yargı vardır. Bu yargılar göz önünde bulundurularak ölçekler bazında ve ölçek boyutları bazında güvenilirlikler hesaplanmıştır. Güvenilirlik Cronbach Alpha katsayısı ile ölçülmüştür.

Bahsedilen alfa katsayısının değerlendirilmesi aşağıdaki gibidir: (Vural, 2016, s.73)

- ☐ 0-0,4 arası güvenilir değil.
- ☐ 0,4-0,6 düşük güvenilirlik.
- ☐ 0,6-0,8 oldukça güvenilir.

□ 0,8-1.0 yüksek güvenilirlik.

Tabloda görüldüğü üzere, test sonucunda elde edilen güvenilirlik değerleri 0,80 etrafında olup araştırmamız için oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

4.6 Korelasyon Analizi

Aşağıda ölçek boyutları arasındaki ilişkiler korelasyon değerleri ile incelenmiştir.

Tablo 9. Korelasyon Analizi Tablosu

	Prosedür Adaleti	Dağıtım Adaleti	Etkileşimsel Adalet	Adalet (toplam)	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Bağlılık (toplam)
Prosedür Adaleti	1							
Dağıtım Adaleti	,000	1						
Etkileşimsel Adalet	,000	,000	1					
Adalet (toplam)	,577**	,577**	,577**	1				
Duygusal Bağlılık	,448**	,457**	-,006	,519**	1			
Devam Bağlılığı	,016*	,026*	-,019	,035	,000	1		
Normatif Bağlılık	,053	,112	,086	,202	,000	,000	1	
Bağlılık (toplam)	,250**	,370**	,035	,378**	,577**	,577**	,577**	1

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablodaki korelasyon değerleri incelendiğinde örgütsel bağlılık ile örgütsel adaletin alt boyutu olan prosedür adaleti arasında 0,250 değerinde pozitif yönlü korelasyonun olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılık ile dağıtım adaleti arasında 0,370 oranında pozitif yönlü korelasyon vardır. Etkileşimsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında ise bulunan korelasyon değeri istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Örgütsel bağlılık, prosedür ve dağıtım adaleti ile pozitif ve anlamlı ilişki kurmaktadır. Bu değişkenlerin arasındaki ilişki ve etkiler çoklu regresyon analizi ile incelenecektir.

4.7 Çoklu Regresyon Analizi

Aşağıdaki tablolarda regresyon analizine ilişkin istatistikler yer almaktadır. Bağımsız değişkenlerin modeli açıklama oranı, model parametreleri ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken olan örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri açıklanmıştır.

4.8 Örgütsel Adalet Değişkenlerinin Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarından Olan Duygusal Bağlılık Değişkeni Üzerindeki Etkileri

Örgütsel adalet değişkenlerinin birlikte duygusal bağlılığı açıklama oranının %40 olduğunu görmekteyiz. F değerinin yüksek olması model parametrelerinin anlamlı olduğunu ifade etmektedir.

Tablo 14. Örgütsel Adalet ile Duygusal Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	
1 (Constant)	1,563E-17	,055		,000	1,000
Prosedür Adaleti	,448	,055	,448	8,167	,000
Dağıtım Adaleti	,457	,055	,457	8,318	,000
Etkileşimsel Adalet	-,006	,055	-,006	-,105	,917

Bağımlı Değişken: Duygusal bağlılık, R2: 0,40

Tabloda bağımsız değişkenlere ait sig. değerlerine bakıldığında prosedür adaleti ve dağıtım adaleti değişkenlerinin duygusal bağlılık üzerindeki etkileri anlamlıdır. Etkileşimsel adalet değişkenine ait sig. değeri 0,917 olup 0,05'ten büyük bulunmuştur. Bu durumda H1a ve H1b hipotezleri kabul edilir. H1c reddedilir.

4.9 Örgütsel Adalet Değişkenlerinin Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarından Olan Devam Bağlılığı Değişkeni Üzerindeki Etkileri

Örgütsel adalet değişkenlerinin birlikte devam bağlılığını açıklama oranının %10 olduğunu görülmektedir.

Tablo 15. Örgütsel Adalet ile Devam Bağlılığı Arasındaki Regresyon Analizi

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	
1 (Constant)	-1,519E-21	,051		,000	1,000
Prosedür Adaleti	,015	,051	,015	,285	,018
Dağıtım Adaleti	,063	,051	,025	,895	,001
Etkileşimsel Adalet	-,019	,051	-,019	-,252	,286

Bağımlı Değişken: Devam bağlılığı, R2: 0,10

Bağımsız değişkenlerden etkileşimsel adaletle ilişkin sig. değerleri 0,05' ten büyüktür. Etkileşimsel adaletin devam bağlılığı üzerindeki etkileri anlamsız bulunmuştur. Prosedür ve dağıtım adaleti değişkenlerinin denklemdaki katsayıları sırası ile 0,015 ve 0,025 'tir. Bu değerlere ait sig. değerleri 0,018 ve 0,001 olup 0,05 önem düzeyinden küçüktür. Bu durumda H2a ve H2b hipotezleri kabul edilir, yani prosedür adaleti ve dağıtım adaletinin devam bağlılığı üzerinde pozitif etkisi olduğu bulunmuştur. H2c hipotezi ise reddedilir.

4.10 Örgütsel Adalet Değişkenlerinin Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarından Olan Normatif Bağlılık Değişkeni Üzerindeki Etkileri

Örgütsel adalet değişkenlerinin birlikte normatif bağlılığı açıklama oranının %16 olduğunu görülmektedir.

Tablo 16. Örgütsel Adalet ile Normatif Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	
1 (Constant)	1,014E-08	,060		,000	1,000
Prosedür Adaleti	,033	,066	,053	,462	,010
Dağıtım Adaleti	,121	,066	,112	1,716	,003
Etkileşimsel Adalet	,086	,071	,086	1,216	,226

Bağımlı Değişken: Normatif bağlılık, R2: 0,16

Bağımsız değişkenlerden etkileşimsel adalete ilişkin sig. değerleri 0,05' ten büyüktür. Etkileşimsel adaletin normatif bağlılık üzerindeki etkileri anlamsız bulunmuştur. Prosedür ve dağıtım adaleti değişkenleri için hesaplanan sig. değerleri 0,010 ve 0,003 ve 0,05 önem düzeyinden küçüktür. Bu değişkenlerin normatif bağlılık üzerindeki pozitif etkileri istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu durumda H3a ve H3b hipotezleri kabul edilir, yani prosedür adaleti ve dağıtım adaletinin normatif bağlılık üzerinde pozitif etkisi olduğu bulunmuştur. H3c hipotezi ise reddedilir.

HİPOTEZLER

H: Örgütsel adalet örgütsel bağlılığı pozitif etkilemektedir.

H1a: Prosedür adaleti duygusal bağlılığı pozitif etkilemektedir.

H1b: Dağıtım adaleti duygusal bağlılığı pozitif etkilemektedir.

H1c: Etkileşimsel adalet duygusal bağlılığı pozitif etkilemektedir.

H2a: Prosedür adaleti devam bağlılığını pozitif etkilemektedir.

H2b: Dağıtım adaleti devam bağlılığını pozitif etkilemektedir.

H2c: Etkileşimsel adalet devam bağlılığını pozitif etkilemektedir.

H3a: Prosedür adaleti normatif bağlılığı pozitif etkilemektedir.

H3b: Dağıtım adaleti normatif bağlılığı pozitif etkilemektedir.

H3c: Etkileşimsel adalet normatif bağlılığı pozitif etkilemektedir.

SONUÇ

KABUL

KABUL

KABUL

RED

KABUL

KABUL

RED

KABUL

KABUL

RED

5. BULGULARIN TARTIŞILMASI VE SONUÇ

Günümüzde küresel rekabet ortamının hızla artması ile örgütler varlıklarını sürdürebilmek, hedeflerini gerçekleştirebilmek, verimli olmak zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır. Bundan yola çıkılarak örgütlerin hedeflerini ve küresel rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri için insan kaynağına önem vermesi ve çalışanlarının bağlılıklarını kazanması gerekmektedir. Çünkü sadakatleri ve bağlılıkları kazanılmış çalışanlar örgüt ile kendilerini özdeşleştirerek örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirme noktasında gönüllü çaba sarf etmektedir. Ayrıca örgütte devam etmek için güçlü bir istek duymaktadır. Bu noktada örgütsel bağlılığı arttırmak için örgüte görev düşmektedir bu da örgüt içi adaleti, örgütsel adaleti sağlamaktır. Küresel rekabet koşullarından her sektör gibi gıda perakende sektörü de etkilenmektedir. Son yıllarda dünya genelinde gözlemlenen en önemli gelişmelerden biri de gelişen küresel perakendecilikte Türkiye'nin de yer almasıdır. Türkiye'de son yıllarda hipermarket, süpermarket, zincir market ve indirim marketleri arasında rekabet artmıştır ve artmaya devam etmektedir.

Araştırmanın demografik verilerine göre katılımcıların %37'si kadın, %63'ü erkektir. Çalışanların %52 lik kısmını 21-30 yaş aralığında bulunan kişiler oluşturmaktadır. 18-20 yaş arası %12,5, 31-40 yaş arası %20,5, 41-50 yaş arası %12 ve 51 yaş üzeri %3 orana sahiptir. Lise mezunu çalışanların sayısı %59,5 oran ile 119 kişidir. Katılımcıların çalıştıkları firmadaki pozisyonlarına bakıldığında %68'inin hizmet reyon personeli olduğu görülmektedir ve çalışanların yaklaşık yarısı 1-5 yıllık iş deneyimine sahiptir.

Çalışanlar kurum içerisindeki süreçlerin etik ve ahlaki standartlara uygun bir şekilde

ilerlediğini düşünmektedir. Elde ettikleri kazanımların göstermiş oldukları performans ile doğru orantılı olmadığına kısmen katılmaktadır. Kişiler yöneticilerinin kendilerine yeterince nazik, saygılı ve anlaşılır olduğunu belirtmektedir. Ayrıca kazanım ve süreçler konusunda açıklamaların yeterli olduğunu söylemektedir. Buradan çalışanların kendi amirlerinden çekindikleri için sorulara taraflı cevap verdikleri yorumlanabilir.

Çalışanların örgütsel bağlılık kavramına olan bakış açıları incelendiğinde, kurumun problemlerini kendi problemi gibi görmemekte ve iş hayatlarının geri kalan kısımlarını aynı kurumda geçirmek istemede kararsız kalmışlardır. Fakat kurumdan ayrıldıklarında her şeyin alt üst olacağını iş hayatlarında değişime uğrayacaklarını ve iş bulamayacaklarını düşündükleri çıkarılmaktadır. Aynı zamanda, yöneticilerine borçlu hissettikleri fikri araştırma sonuçlarından çıkarılmaktadır. Buradan da dışarıda iş bulamayacağını bilen çalışanların yöneticilerinden çekindikleri için işlerini kaybetmeme korkusu ile sorulara taraflı cevap verildiği sonucuna ulaşılabilir.

Çalışanların demografik verileri de ele alındığında çalışanların eğitim seviyesinin ağırlıklı olarak lise mezunu olması sonucu elde ettikleri kazanımların performanslarına oranla az olduğunu düşünseler bile dışarıda iş bulma konusunda sıkıntı çekeceklerini ön gördükleri için örgütte devam etme konusunda ılımlı davranmaktadırlar. Ayrıca yöneticilerinin kendilerine kazanımlar konusunda yeterince açıklama yaptığını da belirtmektedirler. Araştırma süresi boyunca çalışanlar anket soru ve cevaplarının yöneticileri tarafından görülüp görülmeyeceğine dair kendilerini garanti altına almak istedikleri ele alınarak, yöneticilerinden çekindikleri için anket sorularına taraflı cevap verdikleri söylenebilir. Buradan da yine, çalışanların dışarıda iş bulma konusunda sıkıntı çekecekleri için sorulara çekinerek cevap verdikleri söylenebilir.

Araştırma İstanbul ili Anadolu Yakası'nda faaliyet gösteren yerel zincir perakende çalışanlarının örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemek amacı ile yapılmıştır. Literatürde çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları üzerine olan etkilerini inceleyen çalışmalar mevcuttur ancak gıda perakende sektörü üzerinde yapılmış olan herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır.

Buradan yola çıkılarak deney grubunun özellikli olduğu söylenilebilir. Yerel gıda perakende sektör çalışanlarının örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmaktadır. Örgütsel adaletin alt boyutları olan, dağıtım ve prosedür adaleti ile örgütsel adaletin alt boyutları olan; etkileşim, devam ve normatif bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkiye rastlanılmıştır. Araştırmanın etkili gözlemlenen sonuçlarından biri çalışanların örgütsel adalet algılarının alt boyutları olan etkileşim adaletinin örgütsel bağlılık ile arasında bir ilişki bulunamamış olmasıdır. Bunun nedeni katılımcıların demografik özellikleri olarak açıklanabilir. Çalışmanın demografik özellikleri incelendiğinde katılımcıların %52'si 21-30 yaş arasındadır. Katılımcıların %59,5 'i lise mezunu ve katılımcıların firmadaki pozisyonu incelendiğinde %68'inin hizmet reyon personeli olduğu görülmektedir. Ayrıca çalışanların soyut kazanımlardan çok somut kazanımlara önem vermesi olarak da yorumlanabilmektedir. Çalışanlar gün sonunda yalnızca elde ettiği prim, ikramiye, maaş ve erzak gibi maddi kazanımlar elde etmediği müddetçe örgütün adaletli olduğunu düşünmemektedir. Katılımcıların çoğunluğunu hizmet reyon personellerinin oluşturduğu ele alındığında, örgüt çalışanlarının adalet algılarını kazanıp bağlılıklarını arttırmak için erzak, prim, ikramiye gibi maddi kaynakları arttırabilir. Ayrıca, örgüt içerisinde yöneticilerinin onlara kaba davranması çalışanları olumlu ya da olumsuz yönde etkilememektedir. Katılımcıların ankette bulunan etkileşim adaleti sorularını yöneticilerinden çekinerek yanıtladıkları da bir varsayım olarak belirtilebilir. Katılımcıların eğitim seviyesine bakılarak, örgütten ayrıldıktan sonra başka bir yerde iş bulamayacak olduğunu düşünmesi de etkileşim adaletine önem vermemelerini açıklayabilir. Tüm bu yorumlar araştırmanın özellikli bir içeriğe sahip olduğunu gösterdiği gibi, araştırmanın sınırlılıkları olarak da görülmektedir. Araştırmanın kısıtlılıkları olarak, çalışanların demografik ve kültürel özelliklerinin değişkenlikleri söylenebilir. Çalışmanın evrenini İstanbul ili Anadolu Yakası'nda faaliyet gösteren yerel zincir market çalışanları oluşturmaktadır, bu da ayrıca sonuçların genellemesinde kısıtlılık oluşturmaktadır. Araştırmanın sonuçlarının genelleşebilmesi için, İstanbul ili Anadolu ve Avrupa Yakası ayrımı yapılarak ya da tüm İstanbul'u kapsayacak şekilde çalışma yapılabilir. Araştırma başka şehirlerde de yapılarak gıda perakende sektör çalışanlarının örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkileri incelenerek kıyaslanması Türk gıda perakende sektöründe katkı sağlayacaktır.

6. KAYNAKÇA

- Acar, G. (2011). Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet ve Motivasyon Düzeyleriyle İlişkisi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. *Doktora Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi.*
- Ağca, V., & Ertan, H. (2008). Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Demografik Özelliklerine Bağlı Olarak Değişmesi: Antalya'da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22, s.389-408.
- Akca, B. (2012). Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerde Örgütsel Adalet Rolü: İso İşletmelerinde Bir Araştırma. *Basılmamış Doktora Tezi.* Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Anabilim Dalı.
- Akdoğan, H. (2014). Kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: karşılaştırmalı bir analiz. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çalışma İlişkileri Bilim Dalı.*
- Al-Aameri, A. S. (2000). "Job Satisfaction and Organizational Commitment for Nurses". *Saudi Medical Journal*, 21/6, s.531-535.
- Alaş, B. (2012). Rotasyon uğrayan okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi (İstanbul ili Fatih ilçesi örneği). *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.* Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı.
- Albayrak, E. (2007). Kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.* Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Alici, İ. (2011). Duygusal zekanın örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi ve bir uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.* Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.
- 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, s.1-18.
- Altınkurt, Y., & Yılmaz, K. (2010). Değerlere Göre Yönetim ve Örgütsel Adalet İlişkisinin Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre İncelenmesi.
- Alutto, J. A., & Hrebiniak, L. G. (1972). "Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment". *Administrative Science Quarterly*, 17/4, s.555-573.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness". *Administrative Science Quarterly*, 26/2, s.1-14.

- Argyris, C. (1998). "Empowerment: The Emperor's New Clothes". *Harward Business Review*, 76/3, s.98-105.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bayrakdar, M. (2014). Çalışanların liderlik özellikleri ile örgüte bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi: Aksaray ilindeki özel eğitim merkezlerinde bir uygulama. *Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Programı*.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59: 125-139.
- Becker, H. S. (1960). "Notes on the Concept of Commitment". *American Journal of Sociology*, 66/1, s.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, s.464-482.
- Bies, R. J. (2001). Interactional İnjustice: the Sacred and the Profane, Advance in Organizational Justice, Greenberg J. and Cropanzano R. (ed.). *Stanford University Press*.
- Blader, S. L., & Tyler, R. T. (tarih yok). "What Constitutes Fairness in Work Settings? A Four Component Model of Procedural Justice",. *Human Resource Management Review*, s. 13, s.107-126.
- Blader, S. L., & Tyler, R. T. (2003). "What Constitutes Fairness in Work Settings? A Four Component Model of Procedural Justice",. *Human Resource Management Review*, s. 13, s.107-126.
- Blau, G. J., & Boal, K. B. (1987). "Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism". *Academy of Management Review*, 288-300.
- Blau, G. J., & Boal, K. B. (1987). "Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism". *Academy of Management Review*, 12/2, s.288-300.
- Bolat, O. B. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(9):75-94.
- Boylu, Y., Pelit, E., & Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, 44/511, s.55-74.
- Boylu, Y., Pelit, E., & Güçer, E. (2007). Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar. *Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma*, 44/511, s.55-74.
- Buchanan, B. (1974). "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations". *Administrative Science Quaterly*, 19/4, s.533-546.

- Buchanan, B. (1974). "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations". *Administrative Science Quarterly*, 19/4, s.533-546.
- Camcı, V. (2013). Çalışanların örgüte bağlılıkları ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi: bankacılık sektöründe bir uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı.
- Cengiz, A. (2001). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Chatman, J. A. (1991). "Matching People and Socialization in Public Accounting Firms". *Administrative Science Quarterly*, 36, s.459,484.
- Chen, L. T., Chen, C. W., & Chen, C. Y. (2010). "Are Educational Background and Gender Moderator Variables for Leadership, Satisfaction and Organizational Commitment?". *African Journal of Business Management*, 4/2, s.248-261.
- Chughtai, A., & Zafar, S. (2006). "Antecedents and Consequences of Organizational Commitment Among Pakistani University Teachers". *Applied HRM Research*, 11/1, s.39-64.
- Cohen, A. (1992). Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 13:539-558.
- Cohen, A. (2007). "Commitment Before and After: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment". *Human Resource Management* (s. 17/3,s.336-35). içinde
- Cohen, A. (2007). "Commitment Before and After: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment". *Human Resource Management* (s. 17/3 s.336-35). içinde
- Cohen, A., & Gattiker, U. E. (1994). "Rewards and Organizational Commitment Across Structural Characteristics: A Meta-Analysis". *Journal of Bussiness and Psychology*, 9/2, s.137-157.
- Cohen, A., & Lowenberg, G. (1990). "A Re-Examination of the Side-Bet Theory as Applied to Organizational Commitment: A Meta Analysis". *A Meta Analysis*, 43/10, s.1015-1050.
- Cohen, A., & Lowenberg, G. (1990). "A Re-Examination of the Side-Bet Theory as Applied to Organizational Commitment: A Meta Analysis". *Human Relations*, 43/10, s.1015-1050.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. (2001).). "A Role of Justice in Organizations: A Meta Analysis". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86/2, s.278-321.
- Colquitt, J. A., Greenberg , J., & Zapata-Phealan, C. P. (2005). What is Organizational Justice? A Historical Overview. s. in *Handbook of Organizational Justice*, Greenberg, G. and Colquitt J. A. (Ed.), Lawrence Erlbaum Associates, the United States of America.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Judge, T. A., & Shaw, J. C. (2006). "Justice and Personality: Using Integrative Theories to Derive Moderators of Justice Effects". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100/1, s.110-127.

- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). "The Management of Organizational Justice". *Academy of Management Perspectives*, 21/4, s.34-48.
- Çakınberk, A., Derin, N., & Demirel, E. T. (2011). Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Bağlılıkla Biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli Özel Eğitim Kurumları Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3/1, s.89-121.
- Çakır,Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çalık, C. (2006). Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Eğitimin Değişen Rolü ve Önemi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 14/1, s.1-10.
- Çelik, C. (2008). Relationship of Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Field Study of Tax Office Employees. *International Conference on Management and Economics*, s.138-155.
- Çetinel, E. (2008).). Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine bir örnek olay. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilimdalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Çınar, C. (2015). Kadınların kariyer engelleri ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişkinin incelenmesi: Bankacılık sektörü üzerine bir araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm Anabilim Dalı.
- Çorbacı, S., & Bostancı, A. (2013). Okullarda Öğretmenlere Yönelik Performans Yönetimi Uygulamaları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Özel Sayı, s.231-247.
- Çokluk Ö, Şekercioğlu G, Büyüköztürk Ş. Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları. Ankara: Pegem.Net; 2010. p.275-85.
- Çöl, G., & Gül, H. (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19/1, s.291-306.
- Çöl, G., & Gül, H. (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitesinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19/1, s.291-306.
- Çöl,G. (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*.
- Demiral, Ö. (2018). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirme ve psikolojik. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Demirkaya, H., & Kandemir, A. (2014). Örgütsel Adaletin Boyutları ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir İşletme İncelemesi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, s. 18/2, s.263-279.

- Dertlioğlu, S. (2016). Eğitim sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ve iş tatmini arasındaki ilişkini incelenmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Dick, G., & Metcalfe, B. (2001). "Managerial Factors and Organizational Commitment: A Comparative Study of Police Officers and Civilian Staff". *The International Journal of Public Sector Management*, 14/2, s.111-128.
- Doğan, Kılıç. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 29: 37-61.
- Durna, U., & Eren, V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2): 210-219.
- Durna, U., & Eren, V. (2011). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, s.210-219.
- Düz, S. (2012). Konaklama işletmelerinde nepotizm ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı.
- E., S. (2017). Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı*. İstanbul.
- E., San. (2017). Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma. İstanbul, Türkiye.
- Eğilmezkoğlu, G. (2011). "Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma". *Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara*.
- Eğilmezkoğlu, G. (2011). Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara*.
- Eren, E. (2012). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayınevi.**
- Eroğlu, F. (2013). **Davranış Bilimleri. İstanbul: 13. Basım, Beta Yayınevi.**
- Eroğlu, Ş. G. (2009). Örgütsel Adalet Algılaması ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Etzioni, A. (1961) A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement, and Their Correlates. Free Press of Glencoe, New York.

- Estehuizen, W. (2008). Organizational Justice and Employee Responses to Employment Equity. *Master Thesis*, s. Administration, Industrial Psychology.
- Fattahloğlu, Ö. O., & Tatlı, H. S. (2015). Örgütsel Bağlılık ve Farklılıkların Yönetimi Algılamaları Arası İlişkilerin Saptanmasında Demografik Farklılıklara Yönelik İnceleme. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12/2, s.119-140.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). Organizational Justice and Human Resource Management. *Sage Publications Inc. USA*.
- Gellatly, I. R., Meyer, J. P., & Luchak, A. A. (2006). "Combined Effects of the Three Commitment Components on Focal and Discretionary Behaviors: A Test of Meyer and Herscovitch's Propositions". *Journal of Vocational Behavior*, 69/2, s.331-345.
- Gellatly, I. R., Meyer, J. P., & Luchak, A. A. (2006). "Combined Effects of the Three Commitment Components on Focal and Discretionary Behaviors: A Test of Meyer and Herscovitch's Propositions". *Journal of Vocational Behavior*, 69/2, s.331-345.
- Glisson, C., & Durick, M. (1988). "Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations". *Administrative Science Quarterly*, 33/1, s.61-81.
- Glisson, C., & Durick, M. (1988). "Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations". *Administrative Science Quarterly*, 33/1, s.61-81.
- Greenberg, J. (1990). "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow". *Journal of Management*, 16/2, s.399-432.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal Of management*, 16(2): 399-430.
- Greenberg, J. A. (1987). Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, s. 16(2):9- 22.
- Greenberg, J. A. (1987). Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, s. 16(2):9- 22.
- Greenberg, J. A. (1987). Taxonomy of Organizational Justice Theories,. *Academy of Management Review*, s. 16(2):9- 22.
- 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*, 10(1):73-83.
- Güliz, A. (2001). *Adalet Kavramı*. Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu, Cilt: 2.

- Gülova, A. A., & Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Business and Economics Research*, 3/3, s.49-76.
- Günce, S. (2013). “İlköğretim Okullarında Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi”. *Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa*.
- Gündoğan, T. (2009). Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması. *Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi*. Ankara.
- Gündoğan, T. (2009). Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü. *Uzmanlık Yeterlilik Tezi*. Ankara.
- Güney, S. (. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Günüşen, Z. (2016, Haziran). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yüksek Lisans Programı.
- Güriz, A. (2004). Adalet Kavramı Üzerine. . *Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi 9*. İstanbul: İstanbul: İstanbul Barosu.
- Hooper D, Coughlan J, Mullen MR. Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit. *Electronic Journal of Business Research Methods* 2008; 6(1): 53-60.
- Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). “Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment”. *Administrative Science Quaterly*, 17/4, s.555-573.
- Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). “Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment”. *Administrative Science Quaterly*, 17/4, s.555-573.
- Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). “Perceived Organizational Support”. *Journal of Applied Psychology*, 71/3, s.500-507.
- İbicioğlu, H. (2000). Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 15/1, s.13-22.
- İbicioğlu, H. (2000). Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri. *DEÜ. İİBF Dergisi*. , 15(1):13-22.
- Imran, H., Arif, I., Cheema, S., & Azeem, M. (2014). “Relationship Between Job Satisfaction, Job Performance, Attitude Towards Work, and Organizational Commitment”. *Entrepreneurship and Innovation Management Journal*, 2/2, s.135-144.
- İnce, M., Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Çizgi Kitabevi.

- İşbaşı, J. Ö. (2000). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Işık, O., Uğurluoğlu, Ö., & Akbolat, M. (2012). Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, s. 13, ss. 254-265.
- Kanter R. M. (1968). "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities", *American Sociological Review*, 33/4, s.499-517.
- Khan, M. R., Ziauddin, J. F., Jam, F. A., & Ramay, M. I. (2010). "The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance". *European Journal of Social Sciences*, 15/3, s.292-298.
- Kim, W. L. (2005). Effect of Service Orientation on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Intention of Leaving in a Casual Dining Chain Restaurant. *Hospitality Management*, 24:171-193.
- Klein, H., T.E, B., & Meyer. (2009). *Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions*, Routledge. Newyork, London.
- Koç, M. (2012). İş tatmini, duygusal, tükenmişlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi (Şırnak geçici köy kuruculuğu örneği). *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim ve Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı.
- Kodra, A. (2018, Temmuz). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans Programı.
- Kodra, A., & Karabulut, A. (2019). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*.
- Kolancıoğlu, B., & Karabulut, A. T. (2017). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi : Hastaneler Üzerinde Bir Araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, s.115-131.
- Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. . (1991). Perceived Fairness of Employee Drug Testing as a Predictor of Employee Attitudes and Job Performance". *Journal of Applied Psychology*, s. 76/5, s.698-707.
- Köşe , O. (2014). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasında ilişkinin incelenmesi: Bir kamu kurumunda alan araştırması. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri Ekonomisi Anabilim Da.
- Loke, J. (2001).). "Leadership Behaviors: Effects on Job Satisfaction Productivity and Organizational Commitment". *Journal of Nursing Management*, 9/4, s.191-204.

- Loke, J. C. (2001). "Leadership Behaviors: Effects on Job Satisfaction Productivity and Organizational Commitment". *Journal of Nursing Management* , 9/4, s.191-204.
- Madenoglu, C., Uysal, Ş., Sarier, Y., & Banoğlu, K. (2014). 2014. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 20/1, s.47-69.
- Marsden, P. V., Kalleberg, A. L., & Cook, C. R. (1993). "Gender Differences in Organizational Commitment Influences of Work Positions and Family Roles". *Work and Occupations*, 20/3, s.368-390.
- Martin, C. L., & Bennet, L. (1996). "The Role of Justice Judgements in Explaining the Relationships Between Job Satisfaction and Organizational Commitment". *Group and Organizational Management*, 21/1 s.84-104.
- Mathieu ve Zajac. (1990).). A Review Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin* , 108(2): 171-94.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). "A Review and Meta Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment". *Psychological Bulletin*, 108/2, s.171-194.
- Memduhoğlu, H. B. (2008). Örgütsel Sosyalleşme ve Türk Eğitim Sisteminde Örgütsel Sosyalleşme Süreci. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5/2, s.137-153.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). "Testing the Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations". *Journal of Applied Psychology*, 63/3, s.372-378.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, 63/3,s.372-378.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991).). "A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment". *Human Resource Management Review*, 1/1,s.61-89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). ffective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, s.20-52.
- Meyer, J. P., Stanley, L. J., & Parfyonova, N. M. (2012). "Employee Commitment in Context: The Nature and Implication of Commitment Profiles. *Journal of Vocational Behavior*, 80/1, s.1-1.
- Meyer, J. P., Stanley, L. J., & Parfyonova, N. M. (2012). Employee Commitment in Context: The Nature and Implication of Commitment Profiles. *Journal of Vocational Behavior*, 80/1, s.1-16.
- Moorman , R. H., Niehoff, B. P., & Organ, D. W. (1993). "Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting the Effects of Job Satisfacton, Organizational Commitment, and Procedural Justice". *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6/3, s.209-225.

- Moorman, R. H. (1991).). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6): 845-855.
- Moorman, R. H., Niehoff, B. P., & Organ, D. W. (1993). "Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting the Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Procedural Justice". *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6/3, s.209-225.
- Morrow, P. C. (1983). 'Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment', *Academy of Management Review*, 8, 486±500.
- Mottaz, C. J. (1988). "Determinants of Organizational Commitment". *Human Relations*, 41/6, s.467-482.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. W. (1982). *Employee- Organization Linkages the Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York, London: Academic Press.
- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). "The Measurement of Organizational Commitment". *Journal of Vocational Behavior*, 14/2, s.224-247.
- Munro BH. Statistical Methods For Health Care Research. Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins; 2005. p.351-76.
- Nagar, K. (2012). "Organizational Commitment and Job Satisfaction Among Teachers During Times of Burnout". *Vikalpa*, 37/2, s.43-60.
- Nagar, K. (2012). "Organizational Commitment and Job Satisfaction Among Teachers During Times of Burnout". *Vikalpa*, 37/2, s.43-60.
- Nagar, K. (2012). "Organizational Commitment and Job Satisfaction Among Teachers During Times of Burnout",. *Vikalpa*, 37/2, s.43-60.
- Naktiyok, S., & İşcan, Ö. F. (2014). Açık Görüşlülük ve Vizyon Paylaşımını Destekleyen Örgüt Kültürünün Çalışanların Örgüte Olan Duygusal ve Normatif Bağlılıklarındaki Rolü. *International Journal of Human Sciences*, 11/1, s.846-860.
- Nalbantoğlu, C. (2005). Yükseköğretim kurumlarında akademisyenlerin örgütsel bağlılığının iş tatminine etkisi: Plato meslek yüksekokulu, Beykoz Lojistik Meslek Yüksekokulu Beykent Üniversitesi Saha Araştırması. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı.
- Newton, L. A., & Shore, L. M. (1992). "A Model of Union Membership: Instrumentality, Commitment, and Opposition". *Academy of Management Review*, s.275-298.
- Nowakowski, J. N., & Conlon, D. E. (2005).). "Organizational Justice: Looking Back, Looking Forward". *the International Journal of Conflict Management*,, s. 16/1, s.4- 29.

- Nowakowski, J. N., & Conlon, D. E. (2005). "Organizational Justice: Looking Back, Looking Forward". *The International Journal of Conflict Management*, 16/1, s.4- 29.
- O' Reill, C., & Chatman, J. (1986). O'Reilly, C. and Chatman, J. (1986). "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior". *Journal of Applied Psychology*, 492-499.
- O' Reilly, C. A., & Caldwell, D. E. (1981). "The commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Past Decisional Justification". *Administrative Science*, 26/4,s.597-616.
- O 'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior". *Journal of Applied Psychology*, 71/3, s.492-499.
- O'Driscoll, M. P., & Randall, D. M. (1999). "Perceived Organisational Support, Satisfaction with Rewards, and Employee Job Involvement and Organisational Commitment". *Applied Psychology*, 48/2, s.197-209.
- Oliver, N. (1990). "Work Rewards, Work Values, and Organizational Commitment in an Employee-Owned Firm: Evidence from the UK". *Human Relations*, 43/6, s.513-526.
- Ölçüm Çetin, M. (2004). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık. *Ankara: Nobel Yayın Dağıtım*, 90.
- Özcan , B. (2011). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özcan, B. (2011). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Sayı:21, s. 77-96.
- Özdevecioğlu, M. (2004).). Duygusal Olaylar Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 59 (3): 182-202.
- Özkaya, M. O., Karakoç, İ. D., & Karaa, E. (2006). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13/2, s.77-96.
- Peng, J., Li, D., Zhang, Z., Tian, Y., Miao, D., Xiao, W., et al. (2016). "How Can Core Self-Evaluations Influence Job Burnout? The Key Roles of Organizational Commitment and Job Satisfaction". *Journal of Health Psychology*, 21/1, s.50-59.

- Pillair, Chester, A. S., & Eric, W. (1999). Fairness Perceptions And Trust As Mediators For Transformational And Transactional Leadership: A TwoSample Study". *Journal Of Management*, s. 25(6), Ss.897-933.
- Randall, D. M. (1987). "Commitment and the Organization: the Organization Revisited". *The Academy of Management Review*, 12/3, s.460-471.
- Rawls, J. (1971). A Theory of Justice: Revised Edition. *Harward University Press, Cambridge, Massachuse*.
- Reichers, A. E. (1985). "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment". *Academy of Management Review*, 10/3, s.465-476.
- Robbins, J. M., Ford, M. T., & Tetrick, L. E. (2012). "Perceived Unfairness and Employee Health: A Meta Analytic Integration". *Journal of Applied Psychology*, 97/2, s.235-272.
- Rusbult, C. E., & Farrell, D. (1983). "A Longitudinal Test of the Investment Model: The Impact on Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives, and Investments". *Journal of Applied Psychology*, 68/3, s.429-438.
- Rusbult, C. E., & Farrell, D. (1983). "A Longitudinal Test of the Investment Model: The Impact on Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives, and Investments". *Journal of Applied Psychology*, 68/3, s.429-438.
- Salami, S. O. (2008). "Demographic and Psychological Factors Predicting Organizational Commitment Among Industrial Workers". *Anthropologist*, 10/1, s.31-38.
- Salami, S. O. (2008). Demographic and Psychological Factors Predicting Organizational Commitment Among Industrial Workers". *Anthropologist*, 10/1, s.31-38.
- San, İ., & Yalçıntaş, M. (2017). Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, s. 505-513.
- Scholl, R. W. (1981). "Differentiating Organizational Commitment From Expectancy as a Motivating Force". *Academy of Management Review*, 6/4 s.589-599.
- Seong, J. Y., Nam, E. Y., & Doo, S. H. (2015). Work-related Attitudes of Non-regular and Regular Workers in Korea: Exploring Distributive Justice as a Mediator. *DEVELOPMENT AND SOCIETY*.
- Sevinç, İ., & Şahin, A. (2012). Kamu Çalışanlarının Örgütsel Bağlılığı Karşılaştırmalı Bir Çalışma. *Maliye Dergisi*, 162, s.266-281.
- Seymen, O. (2008). *Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine Bir Araştırma*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Shagholi, R., Zabihi, M. R., Atefi, M., & Moayedi, F. (2011). "The Consequences of Organizational Commitment in Education". *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15, s.246-250.

- Sıgı, Ü., & Basım, N. (2006). İş Görenlerin İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12/6, s.131-154.
- Singer, M. (1993). "The Application of Organizational Justice Theories to Selection Fairness Research". *New Zealand Journal of Psychology*, s. 22, s.32-45.
- Singh, K. (2007). Predicting Organizational Commitment Through Organization Culture: A Study of Automobile Industry in India. *Journal of Business Economics and Management*, 8/1, s.29-37.
- Soumendu, B. (2015, April). Justice Perceptions, Organizational Citizenship Behavior, Intention to Quit & Affective Commitment. *Indian Journal of Industrial Relations, Shri Ram Centre for Industrial Relations and Human Resources*, s. Vol. 50, No. 4 (April 2015), pp. 625-637: S.
- Şentürk, N. (2014). Ortaöğretim kurumlarında örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerine etkisi (Ankara ili Mamak ilçesinde bir uygulama). *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Çankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Şimşek ÖF. Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş, Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları. Ankara: Ekinoks; 2007. p.4-22.
- Taner, B., Turhan, M., Helvacı, İ., & Köprülü, O. (2015). "The Effect of the Leadership Perception and Organizational Justice on Organizational Commitment: A Research in a State University". *International Review of Management and Marketing*, s. 5/3, s.180-194.
- Taner, B., Turhan, M., Helvacı, İ., & Köprülü, O. (2015). "The Effect of the Leadership Perception and Organizational Justice on Organizational Commitment: A Research in a State University". *International Review of Management and Marketing*, s. 5/3, s.180-194.
- Taylor, C. C. (1997). *From the Beginning to Plato*. London, Newyork: Routledge.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analysis Based on Meta Analytic Findings. *Personal Psychology*, 46/2, s.259-293.
- Tsui, A. S., Egan, T. D., & O'Reilly, C. A. (1992). "Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment". *Administrative Science*, 37/4, s.549-579.
- Tülek, M. (2008). Vakıf üniversitelerinde görev yapan ingilizce okutmanlarının iş doyumörgütsel bağlılık ilişkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı.
- Tüzemen, V. C. (2019). Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Erzurum İli Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Çalışma". *Yüksek Lisans Tezi, Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kastamonu*.

- Tyler, T. R., & Blader, L. S. (2003). "The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity and Cooperative Behavior". *Personality and Social Psychology Review*, 7/4, s.349-361.
- Uçar, P. (2016, Haziran). Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Bilim Dalı.
- Uçar, P. (2016, Haziran). Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilimdalı Yönetim ve Organizasyon Programı.
- Ü., Sığrı. (2007). İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarının meyer ve allen tipolojisiyle analizi: kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.
- Vecina, M. L., Chacon, F., Marzana, D., & Martha, E. (2013). "Volunteer Engagement and Organizational Commitment in Non Profit Organizations: What Makes Volunteers Remain Within Organizational Feel Happy?". *Journal of Community Psychology*, 41/3, s.291-302.
- Vur, E. (2014). Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık (Antalya eğitim ve araştırma hastanesi hemşireleri örneği). *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Beykent Üniversitesi İşletme Yönetimi Anabilim Dalı .
- Wallace, J. E. (1995). "Organizational and Professional Commitment in Professional Commitment in Professional and Non Professional Organizations". *Administrative Science Quarterly*, 40/2, s.228-255.
- Wasti, S. A. (2000, 25-27 Mayıs). Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi. 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirisi*. Nevşehir.
- Wasti, S. A. (2005). Commitment Profiles: Combinations of Organizational Commitment Forms and Job Outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 67/2, s.290-308.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View". *The Academy of Management Review*, 7/3, s.418-428.
- Wong, Y.T;. (2002). Affective Organizational Commitment of Workers in Chinese Joint Ventures. *Journal of Managerial Psychology*, 17(7): 580-598.
- Yanık, O. (2014). Ahlaki Liderliğin Çalışanların İş Tatminine, Örgütsel Bağlılığın ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet Algısının Aracı Rolü. *Doktora Tezi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Yeşiltaş, M. D., & Türk, M. (2017). İş Stresinin Çalışanların İş Akış Deneyimleri Üzerindeki Etkisi. *Journal of International Social Research*, 10(54).

Yıldırım, F. (2007). İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi* , s. 62/1, s.253-278.

Yıldırım, F. (2007). İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi . *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi* , s. 62/1, s.253-278.

Yıldırım, M. (2013). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, müdürlerinin denetim görevlerini gerçekleştirmelerine ilişkin algılarının örgütsel bağlılıklarına etkisi (Elazığ ili örneği). *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı.

Yılmaz, Ö., & Akgül, V. (2014). "Turizm Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algısının, Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Gönen Örneği". *Akademik Turizm ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, s. 1/2, s.20-31.

Erkorkmaz, Ü., Etikan, İ., Demir, O., Özdamar, K., & Sanisoğlu, S. Y. (2013). Doğrulayıcı faktör analizi ve uyum indeksleri. *Türkiye Klinikleri Journal of Medical Sciences*, 33(1), 210-223.

7. EKLER

ANKET FORMU

Bu anket formu İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde yürütülmekte olan “Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi “Gıda Perakende Sektörü Üzerine Bir Araştırma” başlıklı yüksek lisans tez çalışması için yapılmaktadır. **Sizlerden edinilecek bilgiler tamamen bilimsel amaçlı kullanılacaktır.** Katkılarınız bizim için önemlidir. Şimdiden değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

İstanbul Ticaret Üniversitesi
Enstitüsü

A.Asena Özer

Sosyal Bilimler

İşletme Bölümü

1. BÖLÜM

Lütfen size uygun cevabı işaretleyiniz.

KİŞİSEL BİLGİLER

Cinsiyetiniz:	Kadın ()	Erkek ()			
Yaşınız:	18-24 ()	20-30 ()	31-40 ()	41-50 ()	51 ve üzeri ()
Medeni Durumunuz:	Bekar ()	Evli ()			
Eğitim Durumunuz:	İlköğretim ()	Lise ()	Yüksekokul ()	Üniversite ()	Master ()
Ünvanınız:					
Çalışma Süreniz:	1 yıldan az ()	1-5 yıl ()	6-10 yıl ()	10 yıldan fazla ()	

2. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET ANKETİ

Aşağıdaki ifadeler kazanımlara yol açan ve kazanımlarınızla ilgili karar vermede kullanılan süreçler ile ilgilidir. (kazanımlarınız: ücret, ödül, takdir, ilerleme vb.)		ÇOK AZ	AZ	KISMEN	YETERİNCE	BÜYÜK ÖLÇÜDE
1	Bu süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyor mu?					
2	Bu süreçler ön yargıdan uzak uygulanıyor mu?					
3	Bu süreçler doğru ve tutarlı bilgilere mi dayandırılmıştır?					
4	Bu süreçler sonucu ulaşılan kazanımların(prim gibi) düzeltilmesini talep edebilir miyiz?					
5	Bu süreçler etik ve ahlaki standartlara uygun mudur?					
Aşağıdaki ifadeler elde ettiğiniz kazanımlar (ücret, ödül, takdir, ilerleme vb.) ile ilgilidir.						
6	Elde ettiğiniz ücret, prim, ikramiye, takdir gibi kazanımlar işteki çabanızla doğru orantılı mıdır?					
7	Elde ettiğiniz kazanımlar bitirdiğiniz işe göre midir?					
8	Elde ettiğiniz kazanımlar çalıştığınız yere yapmış olduğunuz katkıyı yansıtır mı?					
9	Elde ettiğiniz kazanımlar çalışma performansınıza uygun mudur ?					
Aşağıdaki ifadeler kazanımlarınızla (ücret, ödül, takdir, ilerleme vb.) ilgili karar vermede kullanılan işlemleri yönlendiren yetkili kişi (amir/amirleriniz, yönetici/yöneticileriniz) ile ilgilidir.						
10	Amiriniz/Yöneticiniz size nazik davranır mı?					

11	Amiriniz/Yöneticiniz size saygı duyar mı?					
12	Size haksız yorum ve eleştiriler yöneltir mi?					
13	Kazanım süreçlerini tamamı ile açıklar mı?					
14	Süreçlere yönelik detayları zamanında size söyler mi?					
15	Bu detayları ve bilgileri aktarırken herkesin anlayabileceği dilden konuşur mu?					

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKETİ		KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
1	İş hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda tamamlamaktan gurur duyarım.					
2	Bu kurumda karşılaştığım her problemi kendi problemim gibi hissedirim.					
3	Bu kurumda çalışmanın benim için özel (kişisel) bir anlamı var.					
4	Çalıştığım kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.					
5	Şu an bu kurumda çalışıyor olmamın nedeni burada çalışmak istiyor olduğum kadar çalışmama gerek olduğu da içindir.					
6	Çalıştığım kurumdan şu an için ayrılmak istesem bile benim için çok zor olurdu.					
7	Şimdi işimden ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu.					

8	Eğer bu kuruma kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı göz önünde bulundurabilirdim.					
9	Eğer şimdi bu kurumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissedirim.					
10	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
11	Bu kurumdaki insanlara olan sorumluluklarım nedeniyle şu an işten ayrılmam.					
12	Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.					
13	Şimdiki yöneticilerim ile birlikte çalışma zorunluluğu hissetmiyorum.					