

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

ÇALIŞANLARDA ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ÜZERİNE ETKİSİ: SASA POLYESTER SANAYİ A.Ş. UYGULAMASI

Atakan ANT

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ADANA/2019

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

ÇALIŞANLARDA ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ÜZERİNE ETKİSİ: SASA POLYESTER SANAYİ A.Ş. UYGULAMASI

Atakan ANT

Danışman: Prof. Dr. Kemal Can KILIÇ

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Azmi YALÇIN

Jüri Üyesi: Dr. Öğrt. Üyesi Meryem Derya YEŞİLTAS

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ADANA/2019

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne;

Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Prof. Dr. Kemal Can KILIÇ
(Danışman)

Üye: Prof. Dr. Azmi YALÇIN

Üye: Dr. Öğrt. Üyesi Meryem Derya YEŞİLTAS

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.

.../.../2019

Prof. Dr. Serap ÇABUK
Enstitü Müdürü

NOT: Bu tezde kullanılan ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

ETİK BEYANI

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim. / / 2019

Atakan ANT

ÖZET

ÇALIŞANLARDA ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ: SASA POLYESTER SANAYİ A.Ş. UYGULAMASI

Atakan ANT

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Kemal Can KILIÇ

Temmuz, 2019, 101 sayfa

Günümüz rekabetçi iş dünyasında rekabetçi olabilmek için en uygun çalışanı bulmak, en yüksek verimi sağlamak ve bu iş gücünü sürdürebilir olarak korumak oldukça önemli hale gelmiştir. Gününün ciddi bir zaman dilimini çalışma alanlarında geçirmek, kişilerde bireyselden çok örgütsel yönelen tutumun gelişmesini sağlamaktadır. Ortak kullanım alanlarında beraber bulunmak, adil şartlar altında çalışmak, karşılıklı kurulan iyi ilişkiler ve çalışanlarda kendini bütünün bir parçası şeklinde görme hissiyle örgütsel bağlılık bilinci oluşmaktadır.

Bu çalışmada örgütsel adalet değişkenlerinin alt boyutları; dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, kişilerarası adalet ve bilgisel adaletin; örgütsel bağlılık değişkenlerinin alt boyutları; duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı üzerine olan etkisi incelenmektedir. Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin demografik değişkenler ile ilişkisini incelemek için Adana ilinde faaliyet gösteren Sasa Polyester San. AŞ. Çalışanları üzerinde anket çalışması yapılmıştır.

Örgütsel adalet değişkeninin örgütsel bağlılık değişkeni üzerindeki etkisini test etmek üzere veriler analiz edilmiştir. Analizlerin sonuçları örgütsel adaletin örgütsel bağlılığı pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği görülmüştür. Ayrıca araştırma değişkenleri ile demografik faktörler arasında bazı anlamlı farklılaşmalar belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, örgütsel bağlılık, üretim işletmesi

ABSTRACT**THE EFFECT OF JUSTICE PERCEPTIONS OF EMPLOYEES ON
ORGANIZATIONAL COMMITMENTS: AN APPLICATION IN SASA
POLYESTER SANAYI A.S.****Atakan ANT****Master Thesis, Business Department****Supervisor: Prof. Dr. Kemal CAN KILIÇ****July, 2019, 101Pages**

In today's competitive business world, it has become very important to find the most suitable employee, to provide the highest efficiency and to maintain this workforce in a sustainable manner. People who spend a significant period of the day in the study areas, start to have organizational attitude rather than individual attitude. Consciousness of organizational commitment is formed by being together in common areas, working under fair conditions, establishing good relations with each other and feeling of seeing themselves as a part of the whole.

In this study, the effects of organizational justice terms such as distributive justice, procedural justice, interpersonal justice, informational justice on organizational commitment terms such as emotional commitment, normative commitment and continuity commitment were investigated; and also the relationship between organizational justice variables, organizational commitment variables and demographic variables were examined by Survey study in Sasa Polyester Industry Inc. working in Adana

The data were analyzed to test the effect of organizational justice variable on organizational commitment variable. The results of the analyzes support the hypotheses that there is a positive relationship between organizational justice variables and organizational commitment variables. In addition, some significant differences were determined between the research variables and demographic factors.

Keywords: Organizational justice, organizational commitment, manufacturing industry

ÖN SÖZ

Tezimin oluşum ve çalışma aşamasında bilgi ve deneyimleri ile desteklerini esirgemeyen; her tökezlediğimde elini uzatıp kalkmama yardımcı olan değerli tez danışmanım Prof. Dr. Kemal Can Kılıç'a çok teşekkür ediyorum.

Eğitim ve tez dönemim içerisinde gösterdikleri ilgi ve destekleri için Sasa Polyester San. A.Ş. çalışanları ve yönetimine,

Çalışmalarım sırasında bana karşı sınırsız yardım ve teşviklerini esirgemeyen babam Nebil Ant, annem Derya Ant, kardeşim Pırıl Ant ve eşim Sezen ANT'A sonsuz teşekkür ediyorum.

Tez çalışmamı böyle değerli hocalarımla ve güzel bir ortamda yazmak benim için büyük bir mutluluk ve onurdu. İlerleyen dönemlerde sizlerden edindiğim bilgi ve tecrübeleri gerek çalışmalarım da gerek hayatımda uygulayacak olmak benim için büyük bir şans ve mutluluktur.

Atakan ANT

Adana / 2019

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET	iv
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ	vi
KISALTMALAR	x
TABLolar	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
EKLER LİSTESİ	xiv

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1.Problemin Tespiti.....	2
1.2.Çalışmanın Amacı.....	3
1.3. Araştırmanın Önemi	4

BÖLÜM II

ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMLARININ KURAMSAL OLARAK İNCELENMESİ

2.1. Örgütsel Adalet Kavramı, Tanımı ve Önemi.....	5
2.1.1. Örgütsel Adalet Kavramı	5
2.1.2. Örgütsel Adaletin Tanımı	6
2.1.3. Örgütsel Adaletin Önemi	7
2.2. Örgütsel Adaletin Boyutları.....	8
2.2.1. Dağıtımsal Adalet	8
2.2.2. İşlemsel Adalet	9
2.2.3. Kişilerarası Adalet	11
2.2.4. Bilgisel Adalet	11
2.3. Örgütsel Adalet Üzerinde Etkisi Olan Faktörler.....	12
2.3.1. Ahlâki Değer.....	12
2.3.2. Stres	13
2.3.3. Motivasyon/Performans.....	13

2.3.4. İş Tatmini.....	13
2.3.5. Kültür.....	14
2.4. Örgütsel Bağlılık Kavramı, Tanımı ve Önemi.....	14
2.4.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	15
2.4.2. Örgütsel Bağlılığın Tanımı	15
2.4.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	16
2.5. Örgütsel Bağlılığa Yaklaşımlar	17
2.5.1. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı	17
2.5.1.1. Duygusal Bağlılık.....	17
2.5.1.2. Devam Bağlılığı	18
2.5.1.3. Normatif Bağlılık	19
2.5.2. Wiener'in Yaklaşımı.....	19
2.5.3. Katz ve Kahn'ın Yaklaşımı	19
2.5.4. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı	20
2.5.5. Mowday'ın Yaklaşımı	20
2.5.6. Etzioni'nin Yaklaşımı.....	21
2.6. Örgütsel Bağlılık Üzerinde Etkisi Olan Faktörler	22
2.6.1. Kişisel Faktörler.....	22
2.6.1.1. Yaş.....	22
2.6.1.2. Cinsiyet.....	23
2.6.1.3. Medeni Hal	24
2.6.1.4. Eğitim Düzeyi	24
2.6.1.5. Pozisyonundaki Kıdem	25
2.6.2. Örgütsel Faktörler.....	25
2.6.2.1. İşin Niteliği.....	26
2.6.2.2. Yönetici Profili.....	26
2.6.2.3. Ücret	26
2.6.2.4. Ödül.....	27
2.6.2.5. Örgüt Kültürü	27
2.6.2.6. Takım Çalışması.....	27
2.6.2.7. Denetim	28
2.6.3. Örgüt Dışı Faktörler.....	28
2.6.3.1. Alternatif İş Olanakları.....	28
2.6.3.2. Sektörün Durumu	29

2.6.3.3. İşsizlik Oranı	29
2.7. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	30
2.8. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Değişkenlerinin Demografik Faktörlerle İlişkisi	31

BÖLÜM III

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULARI

3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler	35
3.1.1. Araştırma Soruları	36
3.1.2. Araştırma Hipotezleri	36
3.2. Araştırmanın Evreni, Örneklemi ve Veri Toplama Yöntemi	37
3.3. Sasa Polyester Sanayi Anonim Şirketi Hakkında Bilgi	38
3.4. Araştırmanın Ölçekleri	39
3.5. Demografik Özellikler	39
3.6. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri	43
3.7. Faktör Analizi	44
3.8. Hipotez Testleri.....	48
3.9. Demografik Değişkenler ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Araştırma Soruları	61

BÖLÜM IV

SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1. Sonuç ve Öneriler	85
4.1.1. Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Sonuçlar	85
4.1.2. Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık ve Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Sonuçlar	86
4.1.3. Araştırmanın Literatüre Katkısı	86
4.1.4. Öneriler	87
KAYNAKÇA	89
EKLER	97
ÖZGEÇMİŞ	101

KISALTMALAR

A.Ş. :Anonim Şirketi

Vb. :ve bunun gibi

İA :İşlemsel Adalet

DA :Dağıtımsal Adalet

KAA :Kişilerarası Adalet

BA :Bilgisel Adalet

DB :Duygusal Bağlılık

DB :Devam Bağlılığı

NB :Normatif Bağlılık

TÜİK: Türkiye İstatistik Kurumu

TABLOLAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1. Kullanıcılara Ait Demografik Özellikler	42
Tablo 2. Ölçek Güvenilirlik Değerleri	43
Tablo 3. Bütün Değişkenler İçin Tanımlayıcı Değerler	44
Tablo 4. Örgütsel Adalet KMO and Bartlett Testi	45
Tablo 6. Örgütsel Bağlılık KMO and Bartlett.....	47
Tablo 7. Örgütsel Bağlılık Değişkenine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi	48
Tablo 8. Örgütsel adaletin, Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi	49
Tablo 9. Dağıtım Adaletinin, Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi	50
Tablo 10. Dağıtım Adaletinin, Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi	51
Tablo 11. Dağıtım Adaletinin, Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi	52
Tablo 12. İşlemsel Adaletin, Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi	53
Tablo 13. İşlemsel Adaletin, Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi	54
Tablo 14. İşlemsel Adaletinin, Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi	54
Tablo 15. Kişilerarası Adaletin, Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi	55
Tablo 16. Kişilerarası Adaletinin, Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi	56
Tablo 17. Kişilerarası Adaletinin, Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi	57
Tablo 18. Bilgisel Adaletin, Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi	57
Tablo 19. Bilgisel Adaletin, Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi	58

Tablo 20. Bilgisel Adaletin, Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi	59
Tablo 22. Yeni Yaş Grupları	61
Tablo 23. Örgütsel Adalet ve Yaş Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek Yönlü Anova Analizi	62
Tablo 24. Yeni Eğitim Grupları	62
Tablo 25. Örgütsel Adalet ve Eğitim Varyanslarının Homojenlik Testi	63
Tablo 26. Örgütsel Adalet ve Eğitim Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Bağımsız Örneklem T-testi	63
Tablo 27. Yeni Müdürlük Grupları	64
Tablo 28. Örgütsel Adalet ve Müdürlük Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek Yönlü Anova Analizi	64
Tablo 29. Yeni Görev Grupları	65
Tablo 30. Örgütsel Adalet ve Görev Varyanslarının Homojenlik Testi	65
Tablo 31. Örgütsel Adalet ve Görev Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Bağımsız Örneklem T-testi	66
Tablo 32. Yeni Gelir Grupları	66
Tablo 33. Örgütsel Adalet ve Gelir Varyanslarının Homojenlik Testi	67
Tablo 34. Örgütsel Adalet ve Gelir Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Bağımsız Örneklem T-testi	67
Tablo 35. Medeni Durum	68
Tablo 36. Örgütsel Adalet ve Medeni Durum Varyanslarının Homojenlik Testi	68
Tablo 37. Örgütsel Adalet ve Medeni Durum Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Bağımsız Örneklem T-testi	69
Tablo 38. İş Grupları	69
Tablo 39. Örgütsel Adalet ve İş Grupları Varyanslarının Homojenlik Testi	70
Tablo 40. Örgütsel Adalet ve İş Grupları Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek Yönlü Anova Analizi	70
Tablo 41. Örgütsel Adalet ve İş Grubu Arasındaki Farklılaşmayı Açıklayıcı Post Hoc Analizi	71
Tablo 42. Çalışma Süreleri	72
Tablo 43. Örgütsel Adalet ve Çalışma Süresi Varyanslarının Homojenlik Testi	73
Tablo 44. Örgütsel Adalet ve Çalışma Süreleri Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek Yönlü Anova Analizi	73

Tablo 45. Örgütsel Adalet ve Çalışma Süresi Arasındaki Farklılaşmayı Açıklayıcı Post Hoc Analizi	74
Tablo 46. Örgütsel Bağlılık ve Yaş Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek Yönlü Anova Analizi	76
Tablo 47. Örgütsel Bağlılık ve Eğitim Varyanslarının Homojenlik Testi	76
Tablo 48. Örgütsel Bağlılık ve Eğitim Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Bağımsız Örneklem T-testi	77
Tablo 49. Örgütsel Bağlılık ve Müdürlük Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek Yönlü Anova Analizi	77
Tablo 50. Örgütsel Bağlılık ve Görev Varyanslarının Homojenlik Testi	78
Tablo 51. Örgütsel Bağlılık ve Görev Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Bağımsız Örneklem T-testi	78
Tablo 52. Örgütsel Bağlılık ve Gelir Varyanslarının Homojenlik Testi	78
Tablo 53. Örgütsel Bağlılık ve Gelir Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Bağımsız Örneklem T-testi	79
Tablo 54. Örgütsel Bağlılık ve Medeni Durum Varyanslarının Homojenlik Testi	79
Tablo 55. Örgütsel Bağlılık ve Medeni Durum Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek Yönlü Anova Analizi	80
Tablo 56. Örgütsel Bağlılık ve İş Grupları Varyanslarının Homojenlik Testi	80
Tablo 57. Örgütsel Bağlılık ve İş Grupları Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek Yönlü Anova Analizi	81
Tablo 58. Örgütsel Bağlılık ve İş Grupları Arasındaki Farklılaşmayı Açıklayıcı Post Hoc Analizi	81
Tablo 59. Örgütsel Bağlılık ve Çalışma Süresi Varyanslarının Homojenlik Testi	82
Tablo 60. Örgütsel Bağlılık ve Çalışma süreleri Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek Yönlü Anova Analizi	83
Tablo 61. Araştırma Sorularının Anlamlı Bir Farklılaşma Kabul/Ret Durumu	84

ŞEKİLLER LİSTESİ**Sayfa**

Şekil 1. Araştırmanın Görsel Modeli.....	35
---	----



EKLER LİSTESİ

	Sayfa
Ek 1. Anket Soruları.....	97
Ek 2. Onay Formu	100



BÖLÜM I

GİRİŞ

Bir arada yaşam tarzı, insanoğlunun varlığının ilk günlerinden bu yana yani ilkel toplumlardan günümüze kadar uzanmış bir davranış biçimidir. Dış tehlikelerden korunma gereksinimi, yeme-içme ihtiyacını daha kolay karşılayabilme duygusu, olası rekabet şartları, bireysel yaşam koşullarının zorluğu, sahiplenme gibi ön plandaki ihtiyaçlarının yanı sıra duygusal ve fiziksel olarak güçlü hissetme gibi çeşitli zorunlulukların ve içgüdülerin tetiklemesi, bireyleri bir arada bulunmaya yönlendirmektedir. Tek başına ancak sınırlı imkanlarla donatılmış olan birey, öncelikle kendi taleplerini karşılayabilmek için uğraş verir. Devamlı artan gereksinimlere karşın verilen uğraşın yetersiz kalması birey için rahatsızlık vericidir. Bu sorunun aşılması için kişi öncelikli çözümünü, kendine benzer kişilerle beraber olmakta yani bir arada bulunmakta görür. Paylaşımın artması, bireysel iş gücünün makul kullanımı, doğru organize olmanın sonucu kurulan düzen, bireysel ve toplumsal olarak pozitif izler taşır. “Bir elin nesi var, iki elin sesi var”, “birlikten kuvvet doğar”, “nerede birlik, orada dirlik” gibi sözel üretimlerle bulundukları zor koşulların nasıl aşılabacağına dair kendini motive eden gruplar bunu daha sonraki nesillere de başarılı şekilde yansıtır.

Hızla gelişen teknolojinin ve değişen çevrenin bir getirisi olarak globalleşme kaçınılmazdır. Küresel iletişimin giderek artması ve her alanda baskın pozisyona gelmesi kitlesel başarıları ön plana taşımıştır. Değişen dünyanın en baskın özelliklerinden birisi şüphesiz ki rekabet olmuştur. Eğitimden teknolojiye, sağlık sektöründen tarıma kadar her alanda önüne geçilemez bir rekabet söz konusudur. Rekabet, bireysel çalışmadan çok, ekip çalışmasını gerektirmektedir. Bireysel iş gücü yerine multidisipliner adımların yükseldiği günümüzde, örgüt olmanın önemi çok daha iyi kavranmaktadır. Bir çarkın dişlileri gibi hareket edebilen örgütler, alanlarında sürdürülebilir üstünlük sağlarlar. Bu üstünlüğün devam etmesi, çarkı oluşturan dişlilerin birbirleri ile uyum içerisinde olması temeline dayanmaktadır.

Çalışanlar gündelik hayatlarında ciddi bir zaman dilimini iş yerlerinde geçirmektedirler. Bir bakıma gün içerisinde ailesinden daha fazla beraber olduğu ortamda bulunan birey için huzur ve güven duygusu devamlı ön planda hissedilmektedir. Bulunduğu iş ortamında huzursuzluk yaşayan ya da işyerine ve/veya iş arkadaşlarına karşı güven sorunu olan iş gören aktif ve verimli çalışamaz. Yaşadığı problemler nedeniyle

kendini bütünü parçası olarak görememeye başlayan birey giderek örgütünden uzaklaşır. Küçük bir huzursuzluk bile ilerleyen dönemlerde öngörülemeyen boyutlardaki yıkıma neden olabilir. Örgütlerin bir arada ve güçlü bir bütünlük içinde bulunmaları her zaman çok önemlidir. Tek bir çalışan bütün örgütünü temsil eder. Örgütün vizyonu, misyonu, kültürü ve daha birçok göz önünde bulunan değeri onu oluşturan bireyler sayesinde belirlenmekte ve sürdürülmektedir. Bu yüzden örgütteki olası çatlakların öngörü ile önüne geçilmesi gereklidir. Sağlıklı bir iş ortamında bulunan çalışan yaptığı işi benimser. Kendini bütünü parçası olarak görür. Kendi amaç ve hedeflerini dahil olduğu örgütünün amaç ve hedeflerini doğrultusunda oluşturur. Yüksek iş tatminin olduğu böyle bir ortamda hem örgüt başarısı hem de bireysel başarı artar. Özveri gösterme, ek çaba sarf etme ve minimize edilmiş devamsızlık gibi içgüdüsel pozitif davranışlar, bünyesinde uyumu yakalamış örgütlerin kazanımlarıdır. Bu açıdan ele alındığı zaman bireyin örgüte bağlılık hissetmesi, bireyselden çok örgütsel öncelik taşımaktadır. Örgüt, çalışanına güven teşkil etmekle yükümlü bir oluşumdur. Güven ögesi üzerine kurulu dengeli iç düzenini oluşturmuş örgütlerin düzenli ve sistematik çalışmaları yadsınamaz. İçinde bulunduğu ekibe karşı bağlılık hissetmesi çalışan için çok önemlidir. Güven ortamı çalışan bağlılığını tetikleyici unsur olarak elzemdir.

1.1. Problemin Tespiti

Bireyin varlığı ile şekillenen toplumdan, belirli bir düzen çerçevesinde bir arada kalması ve nesillerce sürdürülebilir olması temel beklentilerdendir. İhtiyaçlara cevap verebilen toplumların kilit noktası, edindikleri adalet ögesinin stabilitesidir. Adil düzenin kurulduğu toplumlarda yaşanabilecek aksaklıklar minimize edilmiştir. Bireyler huzurlu ve mutludur. İş akışı sorunsuz ilerler ve yaşam standartları yüksektir. Aynı şekilde toplumun küçük bir alt kümesi diyebileceğimiz örgütlerde de adalet ögesi temel taşı oluşturmaktadır. Bulunduğu ortamda hakkının gözetildiğini, herkese eşit davranıldığını, kimseye öncelik tanınmadığını düşünen birey örgütüne uyumludur. Adalet anlayışı, örgütteki bireyleri bir arada tutan kuvvetli bir bağ gibidir. Kişiler için oluşturulan adil koşulların değişmesi bağın gevşemesine, daha ileri planda ise kopmasına sebebiyet verir. Birlik ve beraberliğin sürdürülebilmesi için adaletin olması ve doğru algılanması şarttır.

Son dönemlerde daha fazla üstüne düşülmesinin yanı sıra, literatür incelendiğinde örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet kavramlarının ciddi zamanlardan bu yana devamlı aktif tartışıldığı görülmektedir. Artan bilincin kişiler için getirisi, bulunan, yaşanan, zaman

geçirilen ortam standartlarını daha insancıl, daha yaşanılır ve daha huzurlu şekle sokma üzerine şekillenmektedir. Öncelikle bir örgütün parçası olan iş görenin, daha sonra iş görenin ait olduğu örgüt için refah düzeyini yükseltmek adına yapılan çalışmalar sıklıkla kazanmıştır. Bu tez çalışması, bireyin kendi, parçası olduğu örgütü ve içinde yaşadığı toplum adına bağlayıcı sonuçları olduğu düşünülen örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık üzerine etkisini SASA Polyester Sanayi A.Ş. çalışanlarının bir kısmı ile sınırlandırılarak uygulamasını içermektedir.

1.2. Çalışmanın Amacı

Yapılan tez çalışmasında, uygulama alanı dahilindeki işletme çalışanlarının örgütsel adalet algısının belirlenmesi ve bu algının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu anlamda örgütsel adaletin üç temel boyutu olan dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet ile örgütsel bağlılık kavramları detaylı şekilde incelenmiştir.

Tez çalışmasını yürütmek için Adana ilinde bulunan SASA Polyester Sanayi A.Ş. çalışanları seçilmiştir. SASA Polyester Sanayi A.Ş., bünyesinde dört farklı grup çalışan bulundurduğundan dolayı tez araştırması için tercih edilmiştir. Grupları oluşturan bireyler arasındaki kişisel faktörlerin birbirinden farklı olmasının, örgütsel adalet algısının hangi düzeyde ve nasıl algılandığının belirlenebilmesi açısından etkili olacağı düşünülmüştür. Ayrıca yapılan tez çalışmasında, örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığın birbiri ile olan ilişkinin ve bunula birlikte adaletin bağlılık üzerindeki etkisinin belirlenmesi hedeflenmiştir.

Anket çalışmasına katılan iş görenlerin sosyo-demografik özellikleri sorgulanmış, farklılıklar detaylı şekilde incelenmiştir. Yapılan değerlendirmelerle dört farklı çalışma grubunda yer alan çalışanların örgütsel adalet algıları, dağıtımsal, işlemsel, kişilerarası ve bilgisel adalet için ayrı ayrı ele alınmış ve her birinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

Örgütsel adalet algısının belirlenmesi sonucu bu algının örgütsel bağlılık üzerindeki yansıması incelenmiştir. İncelemede Allen ve Meyer (1991), örgütsel bağlılık yaklaşımı devam, normatif ve duygusal bağlılık başlıkları detaylı şekilde irdelenmiştir.

Belirlenen amaçlar doğrultusunda yapılan tez çalışması ile uygulama evrenini oluşturan şirkete yararlı bilgiler sunacağı düşünülmüştür. Ayrıca literatürdeki yönetim ve organizasyon alan yazınında katkı yapmak planlanmıştır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Yakınlık duyma ve sadakat hissinin oluşması şeklinde tanımlanabilecek bağlılık duygusu, günlük hayatta olduğu kadar iş hayatında da özel bir yere sahiptir. Örgütsel bağlılık; iş görenlerin örgüt faaliyetlerine katılmalarında, örgüt içinde yeniliğe açık, yaratıcı ve örgütün gelişmesine olanak oluşturacak şekilde davranmalarında, örgütün amacını benimseyip kurumda kalmaya istekli olmalarında etkisi yüksek, ciddi bir kavramdır (Durna ve Eren, 2005).

Çalışanlarda bağlılık algısının oluşturulması çok önemlidir. İş görenlerin verimliliğinin artması ve iş akış devamlılığının sağlanması için bağlılığın güçlendirilmesi gerekmektedir (Başyigit, 2006). Kendini bütünün bir parçası olarak hisseden çalışan, sahiplenme duygusunu ön planda tutarak örgütüne her zaman pozitif katkıda bulunur. Buna paralel olarak, çalışanın probleminin örgütün problemi olarak görülmesi, örgütsel bağlılığın en önemli kıstaslarından biridir. Çünkü ait olma ve bütünlük hissi beraberinde motivasyonu da getirir ki bu durum da çalışma performansını direkt olarak etkilemektedir (Mercanoğlu, 2012). Çalışanlarda örgütsel adalet kavramının oluşturulması doğru yöndeki stratejik insan kaynakları yönetimi ile de gerçekleşebilmektedir. Adil şartlar altında çalıştığını düşünen birey, bulunduğu örgütü benimser ve aitlik duygusu ile hareket eder. Aitlik duygusu, katılım ve iş birliğini tetikleyerek, örgütün amaçlarını geliştirmek adına önemli bir adımı oluşturur (Kuzu, 2015).

BÖLÜM II

ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMLARININ KURAMSAL OLARAK İNCELENMESİ

2.1. Örgütsel Adalet Kavramı, Tanımı ve Önemi

Kurumsallaşma sürecine giren şirketlerin artmasıyla beraber örgütsel adalet kavramı da günden güne daha önemsenir hale gelmiştir. Hem çalışanlar hem de yöneticiler için birliğin ve beraberliğin sağlanması adil şartlarda bulunmanın bir getirisi olarak mümkündür. Örgüt kültürünün yerleşmesi ve sağlıklı şekilde devam etmesi değişen süreçlere uyum sağlamayı zorunlu kılmaktadır.

Bu bölümde örgütsel adalet kavramı, önemi ve bu kavramı etkileyen faktörler ve kavramlar arası ilişkiler incelenerek konu irdelenecektir. Kavramsal çerçevenin ikinci bölümü olan örgütsel adalet, kavramsal, tanıma dayalı ve önemi açısından aşağıda incelenecektir.

2.1.1. Örgütsel Adalet Kavramı

Adalet kelimesi, İngilizcede “justice”, Latince’de ise “justitia” sözcüklerinin karşılığıdır. İngilizcede “justice” sözcüğü adil davranış, akla uygun ve adil olma niteliği, kanunların uygulanması anlamındadır. Latince’deki “justitia” sözcüğü ise kanun, doğruluk, dürüstlük, eşitlik gibi kavramlara karşılık gelmektedir. Bu justice ve justitia sözcüklerinde köken olan “jus” ise bağlayıcı karar, hak, kanun anlamındadır. Adalet, Arapça bir sözcüktür ve Türkçeye “adl” kökünden gelmektedir. Kısaca haklılık ve doğruluk kelimelerinin karşılığıdır.

Adalet kavramı geçmişten günümüze uzun süreçleri kapsayan tartışma konularından biridir. Kökenleri eski Yunan’a dayanan bu kavram Sokrates, Platon ve Aristoteles tarafından farklı açılardan düşünülmesinde rağmen her üçünün de ortak görüşü adaletin bireysel bir erdem olduğudur (Uçar, 2016). Sokrates’e göre adalet her insanın barındırdığı iyiyi kötünden ayırmaya yarayan, neyin ne olduğunun anlaşılmasını ve yanlışın seçilmesini sağlayan bir duygudur. Platon’a göre ise adalet belli bir zümrenin sahip olduğu kavram olarak değil, bütün topluma ait bir duygudur. İnsanların birbirine göre çok farklı yeteneklere sahip olması sonucu her kişinin kendi yeteneği doğrultusunda davranması ve buna göre kazanımlarına ulaşabilmesi sonucu adaletin

sağlanabileceği görüşünü Platon savunmaktaydı. Çünkü farklı statülere aynı davranmak, hak edene hak ettiğini vermekten uzaklaşmayı getireceğinden adaletsizliğe neden olacaktı. Aristoteles için adalet eşitlik temeline dayanarak, yasalara uygun ve kendi çıkarını ön planda tutmadan davranabilmektir. Ahlaki bir yönelme olarak düşündüğü adaleti, kişilerin adil işler yapmasının bir sonucu olarak görür (Uçar, 2016).

Örgütsel adalet konulu çalışmalar, Adams'ın (1965) "Adalet Teorisi'nden köken almaktadır. Adams, iş görenlerin çabaları ve örgüt için yaptıklarını düşündükleri katkılara karşılık olarak elde ettikleri getirileri, başka bir örgüt çalışanlarının kazandığı getirilerle kıyaslayacağı öngörüsü üzerine teorisini kurmuştur. Bu öngörüğü baz alan birçok sayıda araştırma, teori sonrasında yapılmıştır. Fischer (2004) çalışanların sadakatlerinin ödüllendirilmesinde örgütsel adaleti ele almıştır. Wong ve arkadaşları (2004) güven, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet arasındaki ilişki üzerinde durmuşlardır. Tekleab ve arkadaşları (2005) örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisinin yanı sıra örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş memnuniyeti, bu süreçlerdeki adalet algıları alanında çalışmışlardır. Wright ve arkadaşları (2008), Wong ve ark. gibi örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık üzerinde araştırma yapmışlardır. Chiaburu ve Lim (2008) örgütsel adalet çalışmasında yöneticilere güven duyma üzerinde durmuşlardır (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009).

2.1.2. Örgütsel Adaletin Tanımı

Geçmişten günümüze önemini hiçbir zaman kaybetmemiş bir kavram olan örgütsel adalet, birçok araştırmacı için çalışma konusu olmuştur. Benzer araştırmalardan köken alınsa da her çalışma için farklı bir örgütsel adalet tanımı ortaya çıkmıştır. 1980'lerden sonra ortaya çıkan ve ilk olarak Greenberg (1987) tarafından kullanılan bu olgu için yapılan tanımlardan bazıları aşağıda verilmektedir.

İçerli (2009) örgütsel adaleti; yöneticilerin örgüt ve çalışanlarla ilgili karar ve uygulamalarının, çalışanlar tarafından olumlu şekilde algılamasıdır. Diğer bir deyişle örgüt içerisinde ödüllerin, ücretlerin, terfilerin ve cezaların nasıl yapılacağı, bu gibi kararların nasıl alındığı ya da alınan kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin, çalışanlarca algılanma biçimidir şeklinde tanımlamıştır (Kuşseven, 2016). Folger ve Cropanzano'ya göre (1998) ödül, ceza, terfi vs. gibi kazanımların adil şekilde dağıtılması, bu süreçte kullanılan prosedürlerle kişiler arasındaki iletişimin düzenlenmesini sağlayan kurallar ile alakalı bir kavramdır. Beugre (1998) için örgütsel

adalet, örgüt içerisindeki iş görenin çalışma arkadaşları, yöneticileri ve sosyal olarak içinde bulunduğu örgüt ile kendi arasında gerçekleşen ekonomik ve sosyal ilişkide algılanan adalettir. İşcan ve Sayın (2010) iş görenlerin örgüt içerisinde kendilerine olan adil davranış algılarını ve bu algıların diğer sonuçları nasıl etkilediğini içeren bir kavram olarak örgütsel adaleti tanımlamışlardır. (Uçar, 2016).

2.1.3. Örgütsel Adaletin Önemi

İş görenler için örgütsel adaletin önemli olmasının üç ana nedeni vardır diyebiliriz. Bunlardan ilki, iş görenin ilerleyen zamanlarda kendisine nasıl davranılacağını, ne gibi davranışlara maruz kalacağını öğrenmek istemesidir. Adaletli bir örgütün parçası olan iş görenler, geleceğe dair öngörülerini kolayca yapabilmektedirler. İkinci neden; her bireyin sosyal bir varlık oluşuna dayanmaktadır. Sosyalliği temel alarak kişiler bulundukları yerde kabul görmek isterler. Çevreleri tarafından kendilerine değer verildiğini hissetmek birey için örgütsel adaleti önemli kılmaktadır. Üçüncü neden ise kişilerin ahlaki açıdan en uygun değer olarak adaleti görmesidir (Kuşseven, 2016).

Örgütsel adalet gerek direkt gerek dolaylı olsun kökeninde birçok konuyla bağlantılıdır ve örgüt çalışanlarının birbirine tutunup örgütün bir arada kalması için elzemdir. Bu nedenle hem iş gören hem de örgüt için büyük önem taşımaktadır. Adaletin sağlandığı ve çalışanlarının bunu hissedebildiği örgütlerde iş tatmini artar. Bunun getirisi olarak performans ve motivasyonun yükseldiği literatürde çok kez gösterilmiştir. Aynı zamanda bunun zıttı olarak adil olmayan örgüt atmosferinde gerginliğin ve stresin artması, iş görenlerin saldırgan ve düşmanca davranmasına sebebiyet verebilmektedir. Bu davranışlar ise örgüte ve çalışanlara zarar verici niteliktedir (İbrahimzade, 2016).

İnsan unsurunun örgütsel boyutta da giderek önem kazanmasıyla, örgütsel adaletin etkili şekilde uygulanması için eğitim programları ve araştırmalar ön plana taşınır olmuştur. Gerek örgütsel bağlılığın gerek örgütsel vatandaşlığın sağlam temelinde olan örgütsel adalet, aynı zamanda ahlaki değer, stres, motivasyon/performans, iş tatmini ve kültür gibi örgüt bileşenlerinde de ciddi ve belirleyici bir rol oynamaktadır (Toğa, 2016).

2.2. Örgütsel Adaletin Boyutları

Literatürde, örgütsel adalet boyutlarının kaç alt başlıkta inceleneceği halen tartışmalı bir konudur. Bununla beraber yakın zamanda yayınlanan çalışmaların dört boyut üzerinden yapılması ışığında bu tez çalışmasında da örgütsel adalet; dağıtımsal, işlemsel, kişilerarası ve bilgisel adalet alt başlıklarında detaylandırılmıştır.

2.2.1. Dağıtımsal Adalet

Birey-örgüt ilişkisi, bireyin örgütüne katkı sağlayıp, sonucunda da karşılığını almasına dayanmaktadır. Bu sistemin doğru işleyebilmesi için paylaşım (dağıtım), örgüt içinde her zaman ön planda tutulmaktadır. Örgütü oluşturan bireyler, örgütlerine çok çeşitli kollardan katkıda bulunurlar. Gerek performansı gerek zekâsı gerekse tecrübesi ile olsun, iş gören, örgütüne yaptığı her katkının karşılığı olduğunu düşünmektedir. Elde edilen gelir, terfi, kazanılan sosyal haklar, prim gibi beklentiler örgüte yapılan katkılar doğrultusunda şekillenmektedir. Aynı şekilde ceza veya ücret düşürülmesi gibi negatif yönlü kazanımların da katkılar doğrultusunda olduğu düşünülmektedir. Bu gibi durumlarda, çalışanların pozitif veya negatif her türlü kazanımların adil olarak algılanması dağıtımsal adaleti ifade etmektedir (Kuşseven, 2016; İyigün, 2012).

Örgütler temelinde her çalışanın eşit derecede önemli olduğunu vurgulasa da gündelik iş yaşamı göz önüne alındığında her çalışan için eşitlik söz konusu olmamaktadır. Dağıtımsal adaletin gelişmesini sağlayan bu durum sonrası örgüt içerisinde, neyin kime ne derecede dağıtılması üzerinde durulmuştur. İş görenler örgüt içerisindeki kazanımlarının adil dağıtılıp dağılmadığını, diğer bireylerin kazanımları ile karşılaştırma yaparak ölçmektedirler. Yatırımları doğrultusunda kazanım elde edemeyen birey, kendini başkası ile kıyasladığı zaman yoksunluk yaşar. Eğer bireyler terfi, prim ya da ceza gibi pozitif veya negatif bir kazanımda adaletsiz dağıtım olduğunu düşünürlerse, kendilerine haksızlık yapıldığını hissederler. Haksızlık hissi beraberinde iş görenin örgütüne karşı olan tutum ve davranışında gerilemeler getirmektedir (Kuşseven, 2016; İyigün, 2012).

İşverenlerin örgütte dağıtımsal adaletin oluşmasında ve doğru algılanmasında rolü büyüktür. Eğer üstler, astların performansları hakkında yeterli gözlem ve bilgiye sahipse astlar kazanımların dağıtımını adil olarak algılamaktadır. Tam tersi olarak eğer astlar, üstlerin kendileri hakkında yeterli bilgi ve donanımına sahip olduğunu düşünmüyorsa astların dağıtımsal adaletinin de yeterli olmadığını düşünür ve liderlerine

daha az güven duyarlar. Bu durumda iyi bir yönetim politikası sonucu çalışanları ile etkili iletişim kurabilen örgütlerde dağıtımsal adalet daha başarılı olmaktadır (Uçar, 2016).

2.2.2. İşlemsel Adalet

Örgüt içinde bireylerin karar alma süreçlerine katılımı ile bu süreç sırasındaki tarafsız ve objektif tutumlarını yansıtan algıları, işlemsel adaletin içeriğini oluşturmaktadır (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009). Karar alma sürecinde kullanılan yöntemlerin şeffaf ve paylaşımına açık algılanması iş görenler için önemlidir. İşlemsel adalet, örgütsel adaletin dağıtımsal boyutundan farklı olarak, maddi beklentilere nazaran daha çok fikrî düzeyde katılımlarla ilişkilidir ve dağıtımsal adaletin açıklamada yetersiz kaldığı durumları açıklayabilmektedir (Akduman, Hatipoğlu ve Yüksekbiçgili, 2015). İşlemsel adalet varlığının örgüt içinde hissedilebilmesi için üstlerin karar sürecinde astlarını önemseyerek hareket etmesi, onların olumsuz etkilenmediğinden ve tarafsız seçimler yaptığının emin olması gerekmektedir. Astların karar sürecinde söz hakkına sahip olması, örgüt içi özgürlüğün en önemli belirteçlerinden biridir (Abbasoğlu, 2015).

Leventhal (1980) çalışanların karar alma sürecini adil değerlendirmesinde ve işlemsel adaletin sağlanmasında birtakım kuralların gerektiğini vurgulamıştır. Aşağıda incelenecek olan altı kuralın düzgün uygulanması durumunda örgüt içinde işlemsel olarak adil bir ortamın oluşacağı öngörülmektedir (Uçar, 2016).

Tutarlılık kuralı; örgüt içinde uygulanan prosedürler zamansal süreçte ve kişiler arasında tutarlı olmalıdır. Prosedür gereğince tüm bireyler eşit şartlarda değerlendirilmeli, kişiye özel bir ayrıcalık ya da kayırma durum söz konusu olmamalıdır. Değişmez ve istikrarlı bir şekilde protokolü takip eden düzende tutarlılık kuralı bozulmaz. Devamlı dış müdahaleye açık olan prosedürler, kişilerin adalet algılarında soru işareti oluşmasına neden olur (Uçar, 2016).

Önyargıdan arınmışlık kuralı; kişisel özelliğin ön planda tutulduğu bu kural, kişilerin karar alma sürecinde adil olmaları gerektiği temeline dayanmaktadır. Prosedürlere önyargılı yaklaşmak, kişisel inançlar doğrultusunda ilerlemek, diğer etmenleri göz ardı ederek kör sadakatle belli bir fikre bağlanmak her zaman alınacak kararı etkiler. Bu şartlar altında alınan karar bir örgütü değil, kararı alan bireyi temsil

etmektedir. Oysaki prosedürlerin adil olarak algılanabilmesi için kişisel çıkarlardan arınmış olması gerekmektedir (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009).

Doğruluk kuralı; doğruluk kuralı bilgi aktarımının temelinde bulunmaktadır. Bilginin değişmeden, gerçekliğini koruyarak iletilmesi adaletin korunmasında önem arz eder. Dürüstlük ilkelerine bağlı ve doğru şekildeki bilgi ile alınan kararlar örgüt için önemlidir. Prosedürler minimal hata ile kabul gören derecede bilgi içerme temeline dayanmalıdır.

Düzeltilbilirlik kuralı; örgütün birlik ve beraberliğinin sağlanması, değişen koşulların da bir getirisi olarak alınan ve yenilenen kararlar sayesinde olmaktadır. Yetkili ve tecrübeli kişilerce alınmış olsa da kabul edilen kararlarda her zaman hata payı olabilmektedir. Bu sebeple alınan kararların esnek şartlara uygun olması, gerektiğinde düzeltilmesi gerekmektedir. Geri dönüşü olmayan kararların kabul edilmesi ve bunların telafisinin zorluğu örgütte huzursuzluklara neden olur. Değişikliğe izin veren, esnek, yeniden gözden geçirmeye açık prosedürlerin kullanılması adalet algısını pozitif yönde etkileyecektir ((Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009) ; (Uçar, 2016)).

Temsil edilebilirlik kuralı; prosedürlerin, etkilediği tüm bireylerin endişelerini, fikir ve görüşlerini yansıtmaları beklenmektedir. Fikirlerinin temsil edildiğini düşünen çalışan, kendini ifade edebilme özgürlüğünü hissedecektir. Değerlerinin dikkate alınması bireyde örgüte yönelimi pozitif alanda etkilemektedir (Uçar, 2016). Sansür ya da bloklama gibi bilgi akışını azaltan veya tamamen engelleyen uygulamalar temsil edilebilirlik kuralının önemli yanlarıdır. Kendisine iletilen bilginin, var olanın tamamını kapsamadığını düşünen çalışanda adalet algısı azalacaktır (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009).

Etik olma kuralı; çeşitli meslek grupları arasında uyulması veya kaçınılması gereken davranışlar bütünü olarak tanımlanabilen etik, hayatın her alanında olduğu gibi iş yaşamında da önemli bir yere sahiptir. Uygulanacak olan prosedürler iş görenler tarafından kabul görmüş olan etik kurallar çerçevesi içinde bulunmalıdır (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009). Uygun ahlaki değerlere sahip prosedürü kullanmak, kişisel sınırların ihlal edilmesini engeller. Bu sebepten dolayı prosedürlerin ahlaki koşullarının göz önünde tutularak uygulanması gerekmektedir (Uçar, 2016).

2.2.3. Kişilerarası Adalet

Süreçlerin uygulanması ve kazançların belirlenmesini sağlayan yetkililerin, çalışanlarına karşı gösterdiği nezaket, kıymet ve saygının algılanışı kişilerarası adalet kavramını oluşturmaktadır (Heather and Spence, 2004). Tyler'ın (1988) kişilerin yargı ve polisle olan ilişkileri üzerinden yaptığı araştırma sonuçlarına göre, etiğe uygunluk ve dürüstlük davranışlardaki adalet algısının ön plandaki belirleyicileri olarak görülmüştür. Bu şekilde kişiler arasındaki iletişimin değerlendirme ölçütü adalet ve nezakettir (Başar, 2011). Yani kişiler adaletin bir ögesi olarak, başkalarının kendilerine davranış şeklini değerlendirmektedirler. Bies'in bu alanda yaptığı çalışmalara göre; asılsız suçlamaları içeren onur kırıcı davranışlar, verilen sözlerin tutulmadığı ve güvenin sarsıldığı aldatılma, kişisel sınırların ihşâ edilmesi sonucu özel hayata yapılan saldırılar ile zorlama, önyargılı ifadeler kullanma, kaba hareketler ve açıklama yapmamayı içeren saygısızlık kavramı kişilerin kendi benliklerine saldırı olarak gördüğü davranışlar sınıfındadır. Olumsuz davranışlara maruz kalmak kişilerarası adaletin kurulmasında ve sürdürülmesinde zorluk yaşanmasına neden olmaktadır (Kuşseven, 2016).

2.2.4. Bilgisel Adalet

Bilgisel adalette, prosedürlerin uygulanışı veya kazanımların dağıtımı gibi aşamalarda bireylere açıklama yapılması beklenmektedir. Elde edilen kazanımlar kadar, bunlara ulaşılan yol hakkında bilgi sahibi olmak, çalışan için örgüte karşı gösterdiği davranışlarda büyük etki teşkil eder. Bilgisel adalet aynı zamanda bilginin yeterince paylaşılması, olumsuz bir durum halinde mantık temelli gerekçesi ile yeterli açıklamanın yapılmasını da kapsamaktadır (Kuşseven, 2016). Bies ve arkadaşlarının (1987) yaptığı çalışmalara göre eğer kişiye yapılan açıklamalar yeterince etkili ve samimi bir şekilde ifade edilirse, adalet algısı güçlenmektedir. Bies'in görüşünü destekler şekilde; reddedilen bir talep sahibinin, verilen kararın yeterince mantıklı bir açıklamaya dayandığını düşünmesi, durumun adil olarak algılanmasını sağlamaktadır. Oysa hiçbir neden göstermeksizin herhangi bir talep üzerine alınan ret cevabı, kişide soru işaretleri oluşturacak ve adalet algısının sorgulanmasına neden olacaktır (Kuşseven, 2016).

Kişilerarası ve bilgisel adalet kimi araştırmacılara göre etkileşimsel adalet ana başlığının iki alt ögesi olarak incelenmiştir. Colquitt (2001) ve Greenberg (1993) gibi bazı araştırmacılar, etkileşimsel adaletin iki ayrı kola ayrıldığını ve bu şekilde inceleme

ile daha sağlıklı sonuçlar elde edileceğini öne sürmüştür (Kuşseven, 2016). İlk kez Bies ve Moag (1986) tarafından kullanılan etkileşimsel adalet kavramı kabaca çalışma ortamındaki ilişkileri kapsamaktadır. Etkileşimsel adaletin sağlanması için temel olarak dört şartın uygulanması gerekmektedir. Bunlar sırasıyla aşağıdaki gibidir (Abbasoğlu, 2015).

Doğruluk kuralı; çalışanlara dürüst davranılması, alınan kararlarda şeffaf ve net olunması doğruluk şartının gereklerini oluşturmaktadır. Hile, aldatma ve yalandan kaçınmak gerekmektedir. Saygı; üstler astlarına karşı şiddet ve saygısızlık içeren davranışlarda bulunmaktan kaçınmalı, her zaman saygı çerçevesi içerisinde, kişisel haklarını gözeterek davranmalıdırlar. Uygunluk; yaş, ırk, din gibi kişiler arasında hassas kabul edilen ve görece uygun olmayan sorular sormaktan kaçınmalı, önyargılı ifadelerden uzak durulmalıdır. Gerekçelendirme; alınan kararlar konusunda bilgilendirme yapılmalı, yeterli açıklama ile bireyler karardan haberdar edilmeli ile kazanımlar hakkında bilgilendirilmelidir.

2.3. Örgütsel Adalet Üzerinde Etkisi Olan Faktörler

Örgütsel adaleti, direkt veya dolaylı olduğu gibi pozitif veya negatif olarak da etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu tez çalışmasında ahlâki değer, stres, motivasyon/performans, iş tatmini ve kültür faktörleri incelenecektir.

2.3.1. Ahlâki Değer

Ahlâki değer kişiden kişiye tanımı değişen bir kavram olmakla beraber en yalın haliyle bireyin kendine çizdiği sınırları ve çevresine belirlediği tutumu kapsar. Aile içi eğitimden sosyal çevreye kadar çok geniş bir yelpazede şekillenebilen bu anlayış bireyin örgütlenebilme davranışında önemli rol oynar. Aynı veya birbirine yakın ahlaki değer anlayışına sahip bireylerin bir arada bulunduğu bir örgüt her zaman daha uyumlu ve ilerlemeye açıktır (Dağlı, 2016).

Bireyin sahip olduğu ahlaki değer anlayışı toplumca kabul görmez ve benimsenmez ise hem kişisel hem de toplumsal kimlik statüsünde problem teşkil eder. Ahlaki değer yargıları, hak ve/veya hukuka uygun olmayı temsil eden “adil” ve buna aykırı düşen “adaletsiz” terimlerinin algılanmasında doğrudan etkilidir. Bu sebeple iş görenin, bulunduğu örgütün ahlaki değerlerine sahip olması çevresinde örgütsel adalet algısının oluşması ve korunmasında önem teşkil eder (Görgülüer, 2013).

2.3.2. Stres

Stres, hayatın her alanında karşılaşılabilecek bir duygudur. Temel olarak olumsuz bir durum olarak ifade edilmektedir. İş hayatında yaşanan stres hem iş görenler hem de yöneticiler açısından büyük önem taşır. Uzun süreli stres altında kalan birey işe olan adaptasyonunu yitirebilir. Bu durum stresli bireyin yanlış kararlar verebilmesine, direkt ya da dolaylı olarak etkilendiği koşulları objektif değerlendirememesine yol açabilir. Objektif değerlendirme kişinin adalet algısıyla yakından ilişkilidir. Yaşadığı stres dolayısıyla içinde bulunduğu olaylara, süreçlere, kazanımlara adil bakış açısıyla bakamayan, önyargılı davranan bireyin örgütsel adalet algısı sekteye uğrar ve zayıflar. Stres dolayısıyla örgütte verimliliği azalan iş gören bulunduğu ortamı negatif olarak etkiler (Görgülüer, 2013).

2.3.3. Motivasyon/Performans

Konovsky ve Cropanzano (1991) yaptıkları çalışmalarda performans ve işlemsel adalet arasında pozitif bir ilişki olduğunu görmüşlerdir (Dağlı, 2016). Adil uygulanan işlemlerin örgüt için kazanımı, yüksek performans olarak kendini gösterir. Adaletli çalışma kazanımı elde eden iş görenler, bulundukları örgüte karşı adaletli davranırlar. Bunun en belirgin yansıması iş performansındaki artıştır. Tan'a (2006) göre bireyin motivasyonu için örgüt tarafından belirlenen yöntemler farklılıklar gösterebilir. Kimi zaman soyut olarak da değerlendirilebilecek olan ödül kavramı motivasyon için pozitif etkilidir. İş görenin çalışma ortamında bulduğu samimiyet de kendisi için işine karşı motive edici bir unsurdur. Kişisel bir soruna çözüm bulunması, doğum günü gibi bireyin önemsendiği anların örgüt olarak da önemli olduğunun hissettirilmesi, kişi için ödüllendirici bir yaklaşımı temsil eder (Akdeniz, 2016).

2.3.4. İş Tatmini

Her ne kadar maaş ve prim gibi parasal temelli görünse de iş tatmini iş görenlere çok farklı durumların getirisi olarak yansıyabilmektedir. Birey sadece işsiz kalmadığı ya da geçinebilecek kadar paraya sahip olmasıyla değil aynı zamanda kendisini doğrudan veya dolaylı etkileyen karar süreçlerinde adaletli davranılması ile de iş tatmini yaşamaktadır (Dağlı, 2016).

2.3.5. Kültür

Markovsky ve Younts (2001) yaptıkları çalışmalarda Asya kıtasında yaşayan toplulukları ve batı toplumlarını karşılaştırmışlar ve iki grup arasındaki adalet algıları birbirinden farklı olduğunu görmüşlerdir. Asya ülkelerindeki iş görenlerin, batı ülkelerindeki iş görenlerin adalet algılarına kıyasla daha zayıf olduğunu tespit etmişlerdir. Aynı şekilde Güney Kore, Kenya ve Kanada bölgesinde yaptıkları çalışmalarda; Güney Kore'nin toplulukçu, Kanada'nın bireyci, Kenya'nın ise bu ikisi arasında kalan ve yeni gelişmekte olan bir millet olduğunu belirtmişlerdir. Bireycilik ve toplulukçuluk, sahip olunan veya gözlemlenen otoriteye veya hiyerarşiye saygı/saygısızlık gibi fikirlerin adalet algılarını etkilediğini tespit etmişlerdir. Toplulukçuluk kökenli Güney Kore'de bireysel adaletten daha önemli olan durum grup içi adalettir. Amaç grup hedeflerini gerçekleştirmek olduğu için birey ikinci planda ve grup otoritesi altındadır. Farklı toplumların yetişme ortamları, inanç değerleri, sosyal pozisyonları, coğrafi şartları sebebiyle maruz kaldıkları dış etmenlerin getirisi gibi kısaca kültürlerini şekillendiren her durum adalet algıları üzerinde dolaylı da olsa etki yaratabilecektir (Dağlı, 2016).

2.4. Örgütsel Bağlılık Kavramı, Tanımı ve Önemi

Literatürde bağlılık kavramı ile ilgili olarak çok çeşitli tanımların yapıldığı görülmektedir. Buna göre; örgütsel bağlılık, bir iş görenin, örgütünün amaç ve değerlerine taraflı ve etkili bağlılığı olarak tanımlanmaktadır. Bağlılık duyan bir iş gören, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanmakta, emir ve beklentilere gönülden uymaktadır (Balay, 2000).

Örgütsel bağlılık, iş görenlerin örgüte karşı hissettikleri psikolojik bağlılıktır. Bağlılık, işe duyulan ilgi, sadakat ve örgütsel değerlere karşı duyulan güçlü inançtan kaynaklanmaktadır (Çekmecelioğlu, 2006).

Son dönemlerin oldukça popüler kavramlarından biri örgütsel bağlılıktır. Üzerinde yapılan yoğun araştırmalar sonucu birçok tanımlama ortaya çıkmış, bunlar kişiden kişiye değişmiş ve zamanla netleştirilmeye çalışılmıştır. Kabaca, bireyin bulunduğu ortamı benimsemesi ve bağlılık duymasını anlatsa da farklı açılardan yaklaşımla daha anlaşılabilir sonuçlara ulaşılmıştır. Sanayi devriminin gerçekleştirilmesinden sonra ve günümüzde Endüstri 4.0 gibi kavramların ortaya atılması ile çalışanların bağlı bulunduğu örgütlere bağlılığı daha fazla önem arz etmeye

başlamıştır. Örgütlerde ‘know-how’ olarak adlandırılan çalışanın bilgi gücü o çalışanın örgütsel bağlılığı ile doğru orantılı olarak işletmeye aktarılabilir (Balay, 2000).

Kavramsal Çerçevenin ilk bölümü olan örgütsel bağlılık, bu kısımda kavramsal olarak, farklı araştırmacıların görüşleri üzerine tanımsal olarak ve önem açısından detaylı şekilde aşağıda incelenmiştir.

2.4.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Sadakat besleme, sadık olma durumunu belirten bağlılık kavramı, ilişkilerin temelinde yer alır. Ast-üst, anne-çocuk, iş gören-işveren gibi farklı konumdaki bireyler arasında oluşabilen bağlılık, sahip olmak istenilen ya da olunan nesneler, vatan, meslek veya bir fikir gibi yükümlülük duygusunu ön plana çıkaran soyut kavramlar için de geçerlidir (Çöl, 2004).

Örgütsel bağlılık, çalışanların işlerine karşı geliştirdikleri benimsemenin sonucunda oluşan bir olgudur (Seyhan, 2014). Uyum ve sadakat kökenli olması, örgütsel bağlılık kavramının derin psikolojik temeller üzerinde kurulu olduğuna işaret eder. Tabak ve arkadaşları (2004) kişinin örgüte katılım gücünü ve örgütle özdeşleşmesini örgütsel bağlılık kavramı olarak bildirmiş ve bu kavramın üç ögesini; Örgüt yararına daha fazla özverili olma isteği; örgütün hedeflerine, benimsediği değerlere inanıp onları kabul etme ve örgüt üyeliğini sürdürmek için güçlü bir istek duyma şeklinde belirtmiştir (Kaya, 2016).

2.4.2. Örgütsel Bağlılığın Tanımı

Özellikle sosyoloji ve psikoloji gibi insan kavramıyla iç içe bulunan farklı disiplinlerin kendi alanlarını temel alarak incelemesi sonucu, örgütsel bağlılık geçmişten günümüze literatürde birçok tanıma sahip olmuştur. Halen fikir birliği olmaması, konunun ne derece kapsamlı olduğuna işaret etmektedir. Genel anlamıyla örgütsel bağlılık tanımları en kısa halleriyle aşağıda açıklanmaktadır.

Allen ve Meyer (1991), örgütsel bağlılığa psikolojik temelli bakmış ve iş görenlerin örgütün sürekli üyesi olma kararını sağlayan davranış olarak değerlendirmiştir. Salancik (1977), yaptırımlar ve bunların aracılığıyla kişinin inançlarından sorumlu olması şeklinde açıklamıştır. Kundi ve Saleh (1993), kavramı bireyselden çok örgüt bazında işlemiş ve örgüte önem verme sonucu örgüt çıkarlarını koruyacak yönde davranma eğilimi olarak tanımlamıştır. Kanter (1968), bireyin bir

gruba duygusal bağlılığını örgütsel bağlılık tanımı olarak ifade etmiştir. Herscovitch ve Meyer (2002), örgütün amacına ulaşmasında bireyin yüksek çaba göstermesini vurgulayarak örgütün değerlerini kabul eden bireyler üzerinde durmuştur. Dubin (1975) için örgütsel bağlılık, örgütün amaç ve değerlerine inanma temeline dayanan örgüt için ciddi derecede çaba harcama isteğini ve örgütün bir parçası olarak kalma arzusunu kapsayan bir bütündür. Morris (1993) için sadakat ve bireysel bağlılık fikrini kişinin kendinde bulundurması örgütsel bağlılığın bir ifadesidir. Wiener'e (1982) göre örgütsel çıkar ve amaçlara ulaşma doğrultusunda kabullenilen baskıların toplamıdır. Mowday (1982), konuyu daha bireysel ele alarak bireyin bir örgüte karşı katılım gücünü ve içeride kendini tanımlayabilmesi olarak görmüştür. Biggart ve Hamilton (1984), sosyal olarak örgüte ve örgütte edindiği role bireyin gösterdiği bağlılığı ön planda tutmuştur. Leong (1996) örgüte giren kişinin kimliksel birliğinin ve içinde bulunduğu örgüte karşı gösterdiği bağlılığın bir arada bulunması üzerinde durmuştur. Çöl (2004) ise örgütsel bağlılığı kişinin kendinden daha büyük gördüğü bir olguya karşı gösterdiği sorumluk ve yerine getirmek zorunda olduğu yükümlülükleri olarak değerlendirmiştir (Taş, 2012). Celep (2000) örgütsel bağlılığı kişiden beklenen yazılı kurallar ve beklentilerden çok örgütün amaç ve değerlerine yönelik davranışlar olarak tanımlamıştır (Kaya, 2016).

2.4.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılık sadece iş yaşamında değil, bireylerin kişisel olarak da kendini iyi hissetmesini sağlayan bir kavram olması adına önem taşımaktadır. Çalışanın işyerinde içinde bulunduğu örgüt ile yakaladığı uyum, kendini bütünün parçası hissetmesi dolayısıyla örgütüne bağlılık duymasını sağlar. Duyulan bağlılığın getirisi karşılıklı sorumluluk boyutunu ön plana çıkarır. Örgütüne bağlılık duyan iş gören, “ben” yerine “biz” kavramını benimser. Böylece kişi kendini evinde, aile sıcaklığında hisseder (Kaya, 2016).

Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip bir örgüt, güçlü bir örgüt kültürüne sahip demektir. Bu da yeni işe başlayan çalışanlar için bu kültürün bir parçası olma isteğini artırmak ve örgütsel beklentilerin yerine getirilmesi sorumluluğunu doğurur. Bu başarıldığında çalışanlar örgütsel kültürü kabul eder, benimser ve onu değerlerinin bir parçası haline getirirler. Örgüt kültürü çalışanlar için öncelikleri ile örgütün hedefleri arasında bir köprü işlevi görerek örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çalışanlar arasında bir kimlik duygusunun gelişmesini sağlayarak ve örgütsel amaçlara katılımı teşvik

ederek örgütsel bağlılığın oluşmasına veya kuvvetlenmesine destek olmaktadır (Gül, 2003).

2.5. Örgütsel Bağlılığa Yaklaşımlar

Örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasıyla beraber kavrama ait yaklaşımlar da ortaya çıkmıştır. Kapsamlı ve hayatın her alanına uzanabilecek bir kavram olduğu için literatürde sıkça çalışmalara konu olmuştur. Farklı araştırmacılar tarafından konunun irdelenmesi sonucu ortaya farklı yaklaşımlar üzerinde durulmuştur. Kimi araştırmacılar konuya psikolojik yönünden, kimi davranışsal yönünden kimi ise sosyolojik yönünden bakmıştır. Yapılan tez çalışmasında en baz olarak görülen altı yaklaşım detaylı şekilde aşağıda incelenmiştir.

2.5.1. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık konusunda en çok kabul gören ve literatürde sıkça kullanılan sınıflandırma Allen-Meyer yaklaşımıdır. İlk olarak duygusal ve devam bağlılığını içeren iki boyutlu örgütsel bağlılık ölçekleri, sonrasında normatif bağlılığın da eklenmesiyle son halini almıştır (Yağcı, 2007). Allen ve Meyer'in yaptığı tanımlamaya göre örgütsel bağlılık; iş görenin bulunduğu işletmenin amaçlarını benimsemesi, devamsızlık yapmadan düzenli olarak işletmeye gelmesi, işini sürdürme isteğinde olması, parçası olarak yer aldığı organizasyonun varlık ve değerlerine sahip çıkmasıdır (İbrahimzade, 2016).

İstek temelli duygusal bağlılık, ihtiyaç temelli devam bağlılığı ve zorunluluk temelli normatif bağlılık olmak üzere üç alt başlıkta örgütsel bağlılığı incelemişlerdir. Her üç bağlılık türü de bireyin örgütte kalması ile sonuçlanmaktadır (Seyhan, 2014).

2.5.1.1. Duygusal Bağlılık

Etkili veya tutumsal bağlılık şeklinde de tanımlanabilen duygusal bağlılık; sadakat temelli olup, gönüllülük esasına dayanmaktadır. Çalışanın kendini bütünün bir parçası şeklinde görmesi ve örgütle özdeşleşmesi sonucu gelişen duygusal bağlılık, iş görenin örgüte en etkili bağlılığını temsil eder (Allen ve Meyer, 1991) (Boylu, Pelit ve Güçer, 2007). Bireyin örgütü ile bütünlük hissetmesi aidiyet duygusu kökenli olup, örgütteki pozitif veya negatif tüm durumlardan kendisini sorumlu tutmasını sağlar.

Böylece bireysel çıkarlar arka planda kalırken örgütün çıkarları ön planda tutulur (Seyhan, 2014).

Kendi hedef ve değerleri, içinde bulunduğu örgütün hedef ve değerleri ile örtüşen çalışanlar, kurdukları duygusal bağlılık sonucu olumlu tutum sergilerler ve gerektiğinde standarttan fazla çaba göstermeye hazırdırlar (Özsoy, 2004) (Bayram, 2005). Bu çerçevedeki bağlılık, iş performansında artış, işten ayrılma ve işe devamsızlık durumlarının ise azalması ile neticelenmektedir (Clifford, 1989: 144) (Boylu, Pelit ve Güçer, 2007).

Yapılan işin çekiciliği, örgütün çalışanlarından beklentisindeki netliği, çalışanın işini ne amaçla yaptığının bilincinde olması, iş gereklerinin yerine getirilmesindeki talep, işverenin iş gören taleplerini dikkate alması, örgütteki bireyler arasındaki iletişim ve uyum, örgüt içi güven, örgüt içi eşitlik, bireye önem verildiğinin belirtisi olarak teşvik edilmesi, performans konusunda yapılan bilgilendirmeler ve örgüt içi kararlarda bireysel katılımın sağlanması duygusal bağlılık faktörlerinin temelinde yatmaktadır (Taş, 2012).

2.5.1.2. Devam Bağlılığı

İhtiyaç temeli üzerine şekillenen bu bağlılık türünde, çalışan birey örgütten ayrılmasının maliyetini her zaman göz önünde bulundurmaktadır. Örgütten ayrılmayı düşünen bireyin, örgütten çıkması durumunda daha kısıtlı opsiyonlarla karşılaşacağı fikrine sahip olması onu devam bağlılığına yönlendirir (Bayram, 2005). Kısaca bireyin örgütte kalmasının nedeni orada bulunmaya ihtiyaç duymasından, bugüne kadar örgüte yaptığı yatırımları kaybedeceği hissini yaşamasından ileri gelmektedir (Çetin ve Kayır, 2010). Duygusal bağlılığa ters düşen bu durum genel olarak mantık ile hareket edip zarar hesabı yapmanın bir getirisiidir.

Bireyin bulunduğu örgütten edindiği deneyimlerin farklı bir örgütte işe yararlılığı endişesi, sahip olunan eğitimin içinde bulunduğu örgüt ve benzerleri haricinde fayda sağlanamayacağı fikri, farklı örgüte geçiş sonucu olası lokasyon değişimi mecburiyeti, iş görenin süregelen zamanda kendi örgütünde kendine yaptığı kazanımlar, örgütten ayrılma durumunda yaşanacak olan emeklilik priminin kaybı endişesi, yaş ve uzun süreli aynı ortamda bulunmanın yeniden başlama konusunda yarattığı endişe ve yeni iş imkanlarındaki seçenek darlığı devam bağlılığı faktörlerinin genelini oluşturmaktadır (Taş, 2012).

2.5.1.3. Normatif Bağlılık

En başta iki boyutlu olarak düşünülen Allen-Meyer örgütsel bağlılık modeline son eklenen ölçek normatif bağlılıktır. Zorunluluk kökenli olarak bireyin örgütte kalmasını sağlayan bağlılık türüdür. İş görenin örgüte katılımı öncesinde geçirdiği kültürel ve ailevi temelli sosyalleşme zamanları ile örgüte katılımı sonrası örgüt içinde yaşadığı örgütsel sosyalleşmenin sonucu, kişinin üzerinde normatif bir baskı hissetmesini doğurur (Taş, 2012).

Örgütün çalışanı için staj, eğitim, burs, karşılıksız ödeme gibi yaptığı yatırımlar, çalışan üzerinde psikolojik olarak örgüte karşı borçluluk fikrini uyandırmaktadır. Bu durumda çalışan kendini örgütte kalmaya mecbur hisseder ve ancak borcunu ödemesi halinde örgütten ayrılabilceğini düşünür (Taş, 2012).

2.5.2. Wiener'in Yaklaşımı

Wiener (1980), örgütsel bağlılığa olan yaklaşımını araçsal bağlılık ve normatif-moral bağlılık olmak üzere iki başlık altında incelemiştir.

Araçsal bağlılık; bireysel çıkar temelli bağlılık türüdür. Kişi, kendi çıkar ve alakaları doğrultusunda güdülenip hareket eder. Bu bağlılık türünde kendine yönelim mevcuttur (Balay, 2000). Kişisel özelliklerin ön planda olduğu araçsal bağlılıkta, örgüt iş göreninin kimi konularda tatmin olmasını sağlarken karşılığını da beklemektedir (Bağcıoğlu, 2017).

Normatif-moral bağlılık olarak da adlandırılan örgütsel bağlılıkta, araçsal bağlılığın aksine örgütsel hedef ve çıkarlar ön plandadır. Bireyde içselleşen baskılar yaratılması sonucu kişinin örgütün amaçlarına öncelikli davranması sağlanmaktadır. İş görende örgüte yönelim mevcuttur (Çoban, 2010). Kişide psikolojik baskılardan dolayı oluşan bağlılıktır (Bağcıoğlu, 2017).

2.5.3. Katz ve Kahn'ın Yaklaşımı

Katz ve Kahn (1977) bireyi, örgüte bağlılık duymaya yönlendiren farklı ödüllere bağlı devreler bulunduğu yaklaşımından söz etmişlerdir. Örgütün parçası olan bireylerin örgüt içindeki davranışları bir takım iç ve dış ödüllerin yansımalarının sonucudur (Katz ve Kahn, 1977). Anlatımsal devreler iç ödülleri kapsarken, araçsal devreler dış ödüller ile ilgilidir. Devreler arasındaki ayrımı bireyin kendini sisteme ne şekilde adadığının ölçüsünü belirlemektedir (Bayram, 2005).

2.5.4. O'Reilly ve Chatman'in Yaklaşımı

Psikolojik olarak kişinin örgüte bağlanmasını temel alan O'Reilly ve Chatman (1986), örgütsel bağlılığı üç boyutlu olarak incelemiştir. 1986 yılında geliştirdikleri bu sınıflandırmada örgütsel bağlılığı; uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç alt başlıkta incelemişlerdir.

Uyum bağlılığı; temelinde örgütsel değerlerin paylaşımından önce ödül-ceza kavramları yatan bağlılık türüdür. Çalışanların, çekiciliği nedeniyle bir ödülü kazanma ya da tersi şekilde iticiliği nedeniyle bir cezadan kaçınma davranışı söz konusudur (Çetin, 2011; Bayram, 2005). İş görenin örgütün hedeflerini ve iş yapma tarzını benimsemesi gereklidir çünkü bu bağlılık türü örgütün koşul ve şartlarına razı olup belli ödülleri kazanım olarak elde etme üzerine kurulmuştur (İbrahimzade, 2016).

Özdeşleşme bağlılığı; bireylerin birbirleri ve örgütleri ile yakın ilişkiler içerisine girmesi sonucu örgüte karşı bir özdeşleşme süreci meydana gelmektedir. Örgütün durumlara bakış açısı, bireyin bunu kabullenmesi ve kendinde uygulama derecesi özdeşleşme bağlılığını yansıtan bir göstergedir (Gül, 2002). Uyum bağlılığının aksine, özdeşleşme bağlılığında birey grubun üyesi olmayı ön planda tutmakta, bundan mutluluk ve gurur duymaktadır. İş görenler bu durumda örgütle üst düzeyde özdeşleşmektedir, çünkü örgütleri kendilerinin değer verdiği öğeleri desteklemektedir (Dertlioğlu, 2016).

İçselleştirme bağlılığı; tamimiyle örgütsel ve bireysel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bireyin kendi davranış ve tutumlarını diğer örgüt üyelerininki ile bağdaştırması sonucu ortaya çıkar (Çetin, 2011; Gül, 2002). Özdeşleşme bağlılığı ile benzer şekilde birey, örgütün içinde olmaktan gurur duymaktadır. Benimseme bağlılığı olarak da adlandırılabilen içselleştirme bağlılığı, iş görenlerin kendi iç dünyaların örgütteki diğer bireylerin değer yargıları ile örtüşmesiyle oluşur. Örgütler tarafından en çok istenen bağlılık boyutu olmasına rağmen kazanılması en zor olan bağlılık türüdür. Çünkü iş görenler arasında bir kez benimseme oluşması durumunda örgütün iş görenini motive etme ve etkileme amaçlı başka bir yaptırıma ihtiyacı kalmaz (Dertlioğlu, 2016).

2.5.5. Mowday'in Yaklaşımı

Mowday (1979), örgütsel bağlılık kavramını tutum olarak ve davranış olarak bağlılık şeklinde iki genel başlık altında sınıflandırmıştır. Araştırmalar, iki bağlılık türünün de birbiriyle süregelen bir ilişki içinde olduğunu öne sürmektedir (Çöl, 2004).

Örgütün hedef ve değerlerine inanıp onları kabul etme, örgüt için ciddi şekilde gayret göstermeye istekli olma ve örgütte bulunma isteğinin yoğun olarak devam ettirme arzusu şeklinde üç faktör olarak örgüte bağlılık yaklaşımının temellerini ifade etmiştir (Eren ve Bal, 2015).

Tutum olarak bağlılık; tutumsal bağlılık çalışma istekliliği sonucuna dayanıp, kişinin örgütsel hedefleri içselleştirip, özdeşleşmesi ile ortaya çıkar. Davranış Olarak Bağlılık ise; Bireyin davranışsal olarak faaliyetlere bağlılığını içeren Mowday'in örgütsel bağlılığa yaklaşımıdır.

2.5.6. Etzioni'nin Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık konusunda yapılan ilk sınıflandırmalardan biri Etzioni'ye aittir. Etzioni yaklaşımında örgütün çalışanları üzerinde sahip olduğu otoritesi ve gücü bu bağlılığın temeli olarak değerlendirmiştir. Bu otorite ve gücün kaynağının bireylerin örgüte yaklaşması olarak öne sürmüştür. Yakınlaşma davranışı temelli örgütsel bağlılığı negatif, nötr ve pozitif olmak üzere üç ana başlık altında incelemiştir (Gül, 2002; Taş, 2012). Ayrıca araştırmalarında örgütsel bağlılık ifadesine karşılık gelecek şekilde “örgütsel katılımı tercih etmiştir. Katılım temelli olarak örgütsel bağlılığı gruplandırırdığında; yabancılaştırıcı, hesapçı ve moral katılımı şeklinde üçe gruplamıştır (Kaya, 2016).

Negatif (yabancılaştırıcı) bağlılık; bireyde örgüte karşı olumsuzluğun bulunduğu bağlılık türüdür. Birey örgüte bağlılık duymamasına rağmen dış faktörler sebebiyle psikolojik olarak beraber kalmaktadır. Örgüt içerisinde sınırlanan bireysel davranışların bir sonucu olarak bu bağlılık ön plana çıkmaktadır (Balay, 2000; Gül, 2002 ;Taş, 2012). İş görenin davranışlarının kısıtlanması sonucu kişinin örgütle beraber kalmaya kendini hazır hissetmemesine rağmen üye olarak kalmasına zorlanması sonucunda gelişen bağlılıktır. Yabancılaştırıcı bağlılık örgüte karşı duyulan negatif bağlılıktır (İbrahimzade, 2016).

Nötr (hesapçı) bağlılık; çıkarlara dayalı yakınlaşma şeklinde de adlandırılabilen nötr bağlılıkta bireylerin artı-eksi değerlendirmeleri ön plandadır. Bir çeşit alış-veriş ilişkisine dayanması ile bireyin kendisi için yeterli koşulları bulması sonucu örgütle kalmayı, dengelerin değişip örgütü terk etmesinin cazip duruma gelmesi halinde ise örgütten ayrılmayı düşünmektedir (Gül, 2002; Taş, 2012). İş görenler, örgüte olan katkılarına bir karşılık olarak ödül kazanırlar ve bu sebepten örgütlerine karşı bağlılık

duyarlar. Hesapçı bağıllık örgüte karşı nötr bir bağıllık oluşturmaktadır (İbrahimzade, 2016).

Pozitif (moral) bağıllık; ahlaki açıdan yakınlaşma olarak da değerlendirilen bu bağıllık örgüte yönelişi temel alır. Bireyin örgütteki işini değerli görüp önemsemesi, örgütün amaçlarını içselleştirmesini sağlar ve işi her şeyden önemli olduğunu düşündüğü için yapar. Bireyde örgüte yoğun bir yönelim, kendini adamaya yönelik davranış mevcuttur. (Balay, 2000) (Gül, 2002). Bireyler toplum için faydalı olan hedefler doğrultusunda hizmet ettikleri için, örgütlerine karşı olan bağıllıkları artmaktadır. Moral bağıllığı örgüte karşı duyulan pozitif bir bağıllıktır (İbrahimzade, 2016).

2.6. Örgütsel Bağıllık Üzerinde Etkisi Olan Faktörler

Örgütsel bağıllık birtakım değişkenlere göre şekillenebilmektedir. Bağıllıktaki artış ya da azalmayı şekillendiren değişkenlerin belirlenmesi, örgütün geleceği açısından önem arz eder. Örgütü oluşturan bireylerin özelliklerini temel alan kişisel faktörler, örgütün kendi düzenini temel alan örgütsel faktörler ve her iki kavram haricindeki dış etkenler olarak üç ana kolda örgütsel bağıllık üzerinde etkisi olan faktörler incelenmektedir.

2.6.1. Kişisel Faktörler

Örgüt, sadece kendisini oluşturan bireyler olarak değil, çok farklı kişisel özelliklerin de bir arada bulunmasıyla bir bütündür. Yaş, cinsiyet, medeni hal, eğitim düzeyi, pozisyondaki kıdem ve algılanan yeterlilik örgütsel bağıllık üzerinde etkisi olan kişisel faktörler olarak değerlendirilmiştir (Gürkan, 2006).

2.6.1.1. Yaş

Kişisel faktörler arasında en önemli yeri tutan yaş faktörü ile ilgili bugüne kadar pek çok çalışma yapılmıştır. Genel kanı yaş faktörünün örgütsel bağıllık ile doğru oranla arttığı yönünde olsa da literatürde aksi yönde sonuçlanmış araştırmalar da mevcuttur (Taş, 2012).

Yaş faktörü arttıkça örgütsel bağıllığa da artışın olmasında farklı dayanaklar vardır. Angle ve Perry'ye (1981) göre iş görenin, yaş artışının bir getirisi olarak sahip olduğuna ek ya da farklı bir eğitim alma olasılığının azalması sebebiyle bulunduğu

örgüte bağlılığının arttığı çıkarımını yapmışlardır (Taş, 2012). Rowden'e (2000) göre genç jenerasyonun aktif çalışması, ilerleyen yaş grubundaki bireyler için iş bulma olasılığını azaltacağından, çalıştığı işi bırakmak yüksek maliyetli duruma gelecektir. Bu koşullarda da örgütsel bağlılık artışında doğru orantı korunacaktır. Bu gibi durumlar, ilerleyen yaşın örgütsel bağlılıkla doğru orantı göstermesindeki negatif etmenler olarak değerlendirilebilir (Seyhan, 2014).

Bir diğer yönden bakıldığında ise uzun süreli aynı örgütte bulunan birey, yaşının artmasıyla örgüte yaptığı yatırımın bir getirisi olarak tazminat, maaş artışı, terfi gibi kazanımları elde etmiştir. Sahip olduğu getiriler sayesinde diğer işlerin çekiciliği azalmakta ve kendi örgütüne karşı bağlılığı artmaktadır. Bu tarz bir durum, ilerleyen yaşın örgütsel bağlılıkla doğru orantı göstermesindeki pozitif etmen olarak değerlendirilebilir (Taş, 2012).

Kirel'in (1999) yaptığı bir araştırmaya göre ise genç çalışanların daha istekli çalıştıklarını ve örgütlerine yaşlı çalışanlara oranla daha bağlı olduğunu göstermiştir (Seyhan, 2014). Allen ve Meyer, yaş faktörü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi örgütsel bağlılığın üç farklı boyutu için ayrı ayrı incelemiştir. Araştırmalarının sonucuna göre; sadakat temelli duygusal bağlılık gösteren bireylerde yaş ile örgüte bağlılığın da arttığı gözlemlenirken, ihtiyaç temelli devam bağlılığında ise yaş, örgütsel bağlılık için etkisiz bir faktör olarak belirlenmiştir (Taş, 2012; Keleş, 2006).

2.6.1.2. Cinsiyet

Geçmişten günümüze aktarılan kültür, yaşadığımız çevre, dini inanışlar gibi bir takım dogma ve sosyal getirilerin sonucu olarak ataerkil düzende kadın, iş yaşamında aktif rol oynayamamıştır. Evin geçim yükünün tamamen erkeğin üzerinde olması, kadının çoğunlukla aile düzeni temelli ev işleri ve çocuk bakımına zaman ayırması, ev dışında çalışmasına pek olanak sağlayamamıştır. Ancak gelişen teknoloji, alınan eğitim ve buna bağlı olarak artan bilinç düzeyi ile geleneksel düşünceler değişmiştir. Bu sayede kadının toplumsal rolünde değişimler yaşanmış ve uzun süreden beri kadınlar iş yaşamında da aktif çalışmaya başlamışlardır. Yapılan çalışmalarda cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasında tutarlı bir ilişki bulunamamıştır. Kimi araştırmalara göre kadın bireyin örgütüne bağlılığı daha fazlayken, kimi araştırmalarsa erkek bireyin örgütsel bağlılığının daha yüksek olduğunu vurgulamaktadır (Seyhan, 2014).

Kadınların ev içi rollerinden dolayı ailedeki pozisyonlarına verdikleri önem, iş yaşamında dinsel, kültürel, ahlaki ve/veya hukuksal açıdan yaşadıkları pozitif ayrımcılık nedeniyle iş gücüne katılmalarındaki engeller, fiziksel olarak yıpranmaya daha açık olmaları örgütsel bağlılıklarının erkeklere oranla daha az olmasına sebep gösterilmiştir (Kılıç, 2008).

Diğer yandan bakacak olursak, ekonomik özgürlüğünü kazanmanın verdiği motivasyon, yüksek hırs faktörü, erkeklere oranla iş sahibi olmak ve bu işte belirli pozisyonlara gelebilmek adına daha fazla engelle karşılaşp aşmaları, yüksek örgütsel bağlılık göstermelerini desteklemektedir (Seyhan, 2014; Yalçın ve İplik, 2005).

2.6.1.3. Medeni Hal

Örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olan bir diğer faktör ise kişinin medeni durumu olmasına rağmen bu konuda çok fazla araştırma bulunmamaktadır. Evli bireyler bekarlara oranla daha fazla sorumluluk aldıklarını düşünmektedirler. Maddi yükümlülüklerinin sadece kendilerini değil ailelerini de kapsadığı düşüncesi, yaptıkları yatırımları ve işlerini kaybetme korkusunu da beraberinde getirir. Bu durum örgütsel bağlılıklarında artış görülmesiyle sonuçlanmaktadır. Bekar iş görenler ise evlilere göre farklı iş seçeneklerini değerlendirmede daha rahat davranabilirler. Ailevi sorumluluklarını sadece kendileri için düşünmeleri riske girme konusunda atılgan davranmalarını sağlar. Bu durumda bekar bireylerin örgütsel bağlılığının daha zayıf olduğu düşünülebilir (Gürkan, 2006; Gündoğan, 2009).

2.6.1.4. Eğitim Düzeyi

Örgütsel bağlılık ve eğitim düzeyi arasında stabil olmayan bir bağ olduğu söylenebilir. Bu alanda yapılan araştırmalardan eğitim düzeyinin, örgütsel bağlılığı hem pozitif hem negatif yönde etkilediğine dair veriler elde edilmiştir. Bazı araştırmalara göre bireyin eğitim düzeyi yükseldikçe içinde bulunduğu örgüte olan bağlılığı azalmaktadır. Yükselen eğitim düzeyi artan beklentileri de beraberinde getirmektedir. Sorumluluk almaya yönelim, eğitimsel donanımına olan güven sayesinde alternatif iş olanaklarının daha fazla olduğu düşüncesi, rutinden bıkkınlık hissetme, artan eğitim düzeyinin getirileri arasında kişinin örgütsel bağlılığını zayıflatabilir (Taş, 2012). Ayrıca bireysel çalışmayı daha kazançlı ve daha tatminkâr görme, bağımsız karar verme isteği, eğitim desteği altında statü sahibi olma güdüsü kişiyi yine örgütten uzaklaşmaya

yönlendiren sebepler arasındadır (Seyhan, 2014; Gündoğan, 2009). Kısacası eğitim düzeyi yükseldikçe bireyin iş hayatından beklentisi artmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005).

Düşük eğitim seviyesine sahip bireyler bulunduğu örgüt dışında iş bulamama kaygısını taşırlar. İşsizlik korkusu kişiyi örgüt bağlılığına yönlendirmektedir (Çelebi, 2009; Seyhan, 2014). Diğer yandan kimi çalışmalar artan eğitim düzeyinin duygusal bağlılığı da arttıracak ve bu durumun örgütsel bağlılığa pozitif yönde katkıda bulunacağını göstermiştir (Yang, 2005).

2.6.1.5. Pozisyonadaki Kıdem

Örgütte çalışma süresini de temsil edebilen pozisyonadaki kıdem faktörünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde genel kanı, aralarında doğru orantı olduğu şeklindedir. Diğer bir deyişle örgütte çalışma süresi artıp pozisyonadaki kıdemde yükselme yaşadıkça iş görenin örgüte bağlılığı artmaktadır (Taş, 2012).

Bireyin örgütte geçirdiği zaman, örgüt için verdiği emeği ve yaptığı yatırımı da beraberinde getirir. Aynı şekilde süregelen zaman boyunca örgüt de kendi iş görenine gerek maddi gerekse manevi yatırımda bulunur. Örgüte başvurusundan itibaren iş görenin gösterdiği özveri, iş performansı ve kazandığı deneyimler, iş doyumuna karşın, örgütün de iş görenine verdiği eğitim, kurs, ikramiye, pozisyonda yükselme (kıdem atlama), tatil gibi imkanlar kıdem ve örgütsel bağlılık arasında doğru orantıyı koruyan karşılıklı memnuniyetin bir sonucudur (Çırpan, 1999).

Uzun yıllar örgütte bulunmasına karşılık pozisyon olarak yükselemeyen bireylerin örgüte karşı tutumunda değişiklik gözlemlenebilir. Bireyin örgütten kıdemsal olarak istediğini alamaması, örgüte bağlılığında negatif yönlü gelişmeye sebebiyet verir (Yalçın ve İplik, 2007).

2.6.2. Örgütsel Faktörler

Kişisel faktörlerden sonra örgütsel bağlılığı etkileyen ikinci grup, örgütün kendine bağlı olan değişkenlerdir. Alt pozisyonlarda çalışanlar için kişisel faktörler örgütsel bağlılığı daha çok etkilemeye yönelikken, kıdemli pozisyonlarda çalışanlar için örgütsel faktörler örgütsel bağlılığı daha çok etkilemektedir (Seyhan, 2014).

Bu çalışmada örgütsel faktörlerden işin niteliği, yönetici profili, ücret, ödül, örgüt kültürü, takım çalışması ve denetim faktörlere aşağıda incelenmektedir.

2.6.2.1. İşin Niteliği

İşin niteliği, bireyin örgütsel bağlılığını etkileyen en önemli faktördür. Bireyin yaptığı için önemi, onu hem örgüt içinde hem de sosyal hayatında direkt olarak etkiler. İş görenin kendi işi hakkında bilgi sahibi olması, işe olan yetkinliğini artırır. Bu durum, çalışanın sorumluluklarının farkına varmasını ve görev bilincinin artmasını sağlar. Yaptığı işin önemini kavrayan bireyde bağlılık düzeyi artmaktadır. İşinin önemiyle ilgili dış çevreden aldığı tepkiler, bireyin işine karşı farkındalığının artmasında önemli rol oynar (İnce ve Gül, 2005; Alan, 2010; Taş, 2012).

2.6.2.2. Yönetici Profili

Çalışanlarına karşı duyarlı, onların değer yargılarını önemseyen, ihtiyaçlarına cevap verebilen, en kaba anlamıyla çalışanlarını dinleyen ve onlarla aynı dili konuşabilen bir yönetici, kendi ekibinde örgütsel bağlılığın korunması için kilit rolü oynamaktadır. Baskıcı ve aşırı kontrollü tutum sergileyen işveren, örgüt içerisinde çeşitli sıkıntılara sebep olmaktadır. Kendini ifade edemeyen ve sürekli gerginlik yaşayan birey, fikir üretmekten uzaklaşır. Çalışanın zihinsel olarak üretime ve yeniliğe kapanması, örgütün de kapanması demektir. Kendine yetki ve hareket özgürlüğü tanınan çalışanlar, üzerlerinde daha az baskı hissedeceği için daha rahat karar alabilirler. Bu durum örgüte bağlılıkta artışa yol açabilir (Gündoğan, 2009).

2.6.2.3. Ücret

Çalışanların aldığı ücret düzeyi örgütsel bağlılıkta motivasyon temelli etki göstermektedir. Kazanılan ücretin kişinin sosyal yaşamdaki konumunu etkilemesi, ücret faktörünün bağlılıktaki önemini arttırmıştır. Kazanılan ücret düzeyleri, iş bırakma/değiştirmede en önde gelen sebeptir. Düşük ücret kazanımı, iş göreni yeni seçenekler aramaya zorlamaktadır (Gündoğan, 2009). Maaşını tatminkâr ya da geçinebileceği düzeyde bulmayan bireyin örgütsel bağlılığı alt düzeydedir. Hak ettiğini maaşı kazandığını düşünen, geçimini rahatlıkla idame ettirebilen çalışanlarda örgütüne bağlılık yüksek olacaktır. Bu durum iş performansını pozitif yönde etkileyerek çalışanların yaptıkları işe daha sıkı sarılmasını, onu benimsemesini sağlayacaktır. Direkt ücretle ilgili olmasa da dolaylı olarak ücret kazanımı getirisi olan terfi imkanları, emeklilik primi, sağlık desteği gibi yan unsurlar da örgütten ayrılma durumunda kaybedileceğinden arttırıcı niteliktedir (Allen ve Meyer, 1990).

2.6.2.4. Ödül

Kişisel olsun veya olmasın ödüller, çalışan motivasyonu için önem arz eder. Başarısına istinaden bir “teşekkür” anlamı taşıyan ödül, aynı zamanda çalışana kendini kıymetli hissettirir. Yaptığı iş, kendinden üst kademlerce takip ve takdir edilen birey, kendini bulunduğu noktadan bir adım daha ileri taşımaya açıktır. İyi bir çalışma performansı ile ödüle ulaşacağını bilinci iş göreni, örgütüne karşı pozitif bağlılığa yönlendirir. Çünkü ödül, yapılan işin cazibesini arttıran bir unsurdur (Taş, 2012).

Ödül dağıtımındaki yeterlilik ve adalet iş görenler için çok önemlidir. Kolay ulaşılan ödüller çalışanlar için cazibesini kaybetmiştir. Standart bir çalışma sonrasında da ödül alacağını bilinci, yapılan iş üzerindeki heyecanı ve önemi öldürebilir. Bu da performans düşüşüne sebebiyet verir. Aynı şekilde ödüldeki adaletsiz dağıtım da çalışanda örgütüne karşı isteksizlik oluşturacaktır. Hak ettiği takdiri alamadığını düşünen çalışan, yaptığı iş üzerindeki ilgisini kaybetmeye ve örgütten kopmaya meyillidir (Gündoğan, 2009).

2.6.2.5. Örgüt Kültürü

Kültür, manevi değerler bütünüdür. Örgüt kültürü ise bir örgütü oluşturan bireylerin fikirlerini ve davranışlarını şekillendiren değerler bütünüdür. Örgüt kültürü, diğer faktörler kadar göz önünde bulunmada da yaptırımını güçlü bir değişkendir. Çalışanlar üzerinde bireysel veya örgütsel etki yapabilme potansiyeline sahiptir (Gündoğan, 2009). Örgütsel bağlılığın güçlü olması, örgüt kültürünün de güçlü olduğu anlamına gelmektedir. Bu durum dış gözlerce örgütün çekiciliğini artırır. Bireyler, güçlü örgüt kültürüne sahip olan örgütlerde bulunmayı tercih ederler. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin birbirine bütünleşmesinde kilit rol oynar (Seyhan, 2014; Gündoğan, 2009).

Devletin sahip olduğu ve kamu yararını amaç güden kamu kuruluşları ile bireylerin sahip olduğu ve kâr amacı güden özel sektör kuruluşlarının örgüt kültürü birbirine göre farklılık gösterebilmektedir. Farklı disiplinlere öncelik verilmesi, farklı örgüt kültürlerinin oluşmasına sebep olur (Seyhan, 2014; Gündoğan, 2009).

2.6.2.6. Takım Çalışması

Takım çalışması, yapılacak olan işin yüksek motivasyonla, verimli, etkin planlar eşliğinde birlik içinde gerçekleştirilmesine olanak sağlar. Sıkı hiyerarşik örgüt yapısından

uzakta, ortak bir hedef için bir arada bulunan bireyler kendilerini rahat hissederler. Baskı altında kalmadan çalışmak üretilen işin kalitesinde artış sağlar. İş paylaşımı temeline dayanan takım çalışması, hissedilen iş yükünü hafifletir. Ortaklaşa alınan kararlar, bireye örgüt içinde kendini değerli ve önemli hissettirir. Bunlar bireyin örgütle beraber iş yapma güdüsünü tetikleyip, örgütüne bağlılık hissini arttıracaktır (Gündoğan, 2009).

2.6.2.7. Denetim

İşin, gereken kurallara uygun yapılıp yapılmadığının denetlenmesi, hedefleri olan her iş yerinde süregelen rutin bir uygulamadır. Denetim, doğru kullanıldığı zaman düzen sağlama ve amaca ulaşmada örgüt için etkin bir yoldur. İş görenine karşı baskı uygulayan, denetimde çok sıkı bir politika izleyen ve onları teşvik etmekten yoksun yöneticilere sahip örgütlerde çalışma istediği azalmaktadır. Baskı altındaki birey işine bağlanmaktansa ondan kaçınmayı tercih edecektir. Çünkü yoğun denetim bireyde, fikirlerinin önemsiz olduğu, işe katkıda kendisine ihtiyaç olmadığı, sadece istenileni yapması gereken makineleşmiş çalışan imajını uyandırır (Gündoğan, 2009).

Diğer yandan daha alternatif aralıklarla ya da gerektiğinde, arkadaşça ve dozunda yapılan denetim iş performansı açısından pozitif etki gösterir. Çalışanlarının yaptığı iş üzerinde inisiyatif kullanmasına olanak sağlayan örgütlerde bağlılık daha etkindir (Gündoğan, 2009).

2.6.3. Örgüt Dışı Faktörler

İş görenin içinde bulunduğu örgüte karşı bağlılığını etkileyen kişisel ve örgütsel faktörlerin yanında, örgüt dışı faktörler de bulunmaktadır. Bulunduğu örgütün cazibesini arttıran ya da azaltan örgüt dışı faktörler; farklı iş olanakları, sektörün piyasadaki durumu ve işsizlik ana başlıkları altında incelenecektir.

2.6.3.1. Alternatif İş Olanakları

Çalışan kişi için yeni iş imkanları, örgütsel bağlılığı hem pozitif hem de negatif yönlü etkileyebilecek en önemli dış faktördür. Ülkenin sosyo-ekonomik durumu, işsizlik durumu, alternatif işin kalitesi gibi sadece kişisel özelliklere göre değil, içinde bulunulan zamana ve ortama göre de yeni bir iş bulma imkânı değişebilmektedir (Taş, 2012).

Alternatif iş olanakları tahmin edilenden azsa veya beklentiyi karşılayacak düzeyde değilse, iş gören için farklı bir işe yönelmek tatmin edici olmayacaktır. Bu nedenle ekonomik kriz gibi kısıtlı iş olanaklarının bulunduğu zamanlarda örgütsel bağlılıkta artış gözlenmektedir (Gündoğan, 2009). Bulunduğu pozisyondan daha zorlu koşullara yöneleceğini anlamak, iş gören için alternatif işin cazibesini kaybetmesine neden olur. Farklı bir işe girme ihtimali düşük olan bireylerin örgütsel bağlılığı yüksek olacaktır (İnce ve Gül, 2005).

Birey için maddi kayıp yaşama ya da işini kaybetme gibi durumlar söz konusu değilse, o kişinin örgüte bağlılığı zayıflar. Yeni iş olanaklarındaki seçenek artışı ve imkanların cazibesi kişiyi, sahip olduğundan daha iyisini aramaya yöneltir (İnce ve Gül, 2005; Taş, 2012).

2.6.3.2. Sektörün Durumu

Bireyin çalışma alanı, üzerinde uzmanlaştığı konu, bulunduğu bölgenin ve dış dünyanın bu alana eğilimi iş dünyasında her zaman takip gerektirir. Sektörel olarak ilerleyen alanda uzmanlığa sahip birey, gelişmelere açıktır. Popüler ve geçerliliği olan bir alanda çalışmak bireyde güven duygusunu oluşturur, işine odaklanmasını sağlar. Ancak çalışılan alanda sektör iyi bir durumdaysa sektöre yönelim olacaktır. Bu durum sektörün gelişmesini ve yeni iş imkanlarının doğmasını sağlar. Eğer birey gelişen bir sektörde çalışmasına rağmen bulunduğu örgüt şartlarından rahatsızsa, bu durum örgütüne bağlılığının zayıflamasıyla sonuçlanır (Balay, 2000).

2.6.3.3. İşsizlik Oranı

İşsizliğin çok farklı sebepleri olabilir. İş gücüne göçmenlerin eklenmesiyle iş oranlarının azalması, hükümetin işsizlik sigortası desteğiyle iş arama süreçlerinin daha uzun sürmesi, yaşanan toplumdaki ekonomik krizin üstüne dünyada işgücü akım değişikliğinin eklenmesi, çalışanların yetersiz nitelikleri, ücret-işgücü uyumsuzluğu ana başlıkları temsil edebilecek noktalardan birkaçıdır. İşsizlik gerek çalışan gerekse işsiz birey için her zaman korkutucu bir öge olmuştur. İş görenin, yaşanabilecek olası değişiklikler sonucu işini kaybetmekten çekinmesi örgütsel bağlılığına pozitif yönde katkı sağlayabilir. Kazanılan ekonomik özgürlükten uzaklaşmanın getirdiği zorluklar ve artan işsizlik oranları bireyin alternatif iş arama atılımında soru işaretleri yaratmaktadır. İşsizliğin Türkiye istatistik kurumu verilerine bakıldığı zaman ülkemizde giderek

arttığını görmekteyiz. Bu artış mevcut çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramlarını algılamaları yönünde bir etkisi olup olmadığı ilgili araştırmanın konusu olmamak ile, işsizliğin yoğun olarak artış gösterdiği gelişmekte olan ülkeler de çalışan bağlılığının bu artış ile paralel olarak arttığını gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Güzel, 2009).

2.7. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Örgütler, bireylerin katılımı ve bir arada bulunması yani bir bağlılık göstermesi sonucu oluşan birliklerdir. Örgütü oluşturan bireylerin bağlılıklarını sağlayacak ve güçlendirecek en önemli etken, adalet algısıdır. Yapılan araştırmaların ortaya koyduğu en net sonuçlardan birisi; örgüt çalışanlarının performansları gözetilerek, harcadıkları çaba ve özveri doğrultusunda edinecekleri kazanımlar adil şekilde dağıtılıyorsa, kazanıma ulaşma sürecindeki prosedürler adaletli ise, ast-üst ilişkileri samimi ve adilse, çalışanların örgüte bağlılıklarının arttığı yönündedir. Kısacası örgütler için bağlılık, adaletin direkt bir getirisi (Uçar, 2016).

Literatüre bakıldığında örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştıran birçok çalışmaya rastlanmaktadır. Özgan'ın (2011) yaptığı çalışmada öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu ve yapılan uygulamaların adil olması durumunda bireylerin örgütlerine karşı bağlılıklarının arttığını göstermişlerdir. Bu araştırma kamu görevlilerinde bile olsa adalet anlayışının bağlılık üzerine etkisi olabileceğine vurgulamaklar ile kamu çalışanlarının adalet anlayışının salt ücret ile açıklanamayacağını göstermede önemli sonuçlar ortaya koymuştur. Mete ve Aksoy (2015) yaptıkları çalışmada ise yine örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki pozitif ilişkiyi göstermişlerdir. Bu pozitif ilişkinin temelinde ise adalet kavramının algısal olarak yönetildiği zaman örgütsel bağlılık düzeylerinde pozitif yönlü bir gelişme olacağını göstermektedir.

17 devlet kuruluşu ve 361 çalışanı kapsayan Çin'de yapılan bir araştırmada yöneticilerin adaletsiz davranışlarının, iş görenlerin bağlılığının azalmasına neden olduğu gösterilmiştir. Bunun sonucu olarak işi aksatma, devamsızlık yapma, zarar verme gibi davranışların gelişmesi ve örgütsel bağlılığın negatif yönde etkilenmesi gözlenmiştir. İlgili araştırma gösteriyor ki kültürler arası farklılıklar dahi olsa örgütsel

adalet algısının örgütsel bağlılık üzerinde bir etkisi olabileceğini göstermektedir (İbrahimzade, 2016).

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

Yöneticilerin adil prosedürlere dayanan uygulamaları çalışanların sisteme bağlılık duymaları ve yöneticilerine güvenmeleri sonucunu doğuracaktır. Çalışanlara yönelik adil davranışlar, onların güvenini, hedeflere bağlılıklarını artıracak ve sıra dışı bir performans düzeyi yaratacaktır (Pillai vd. 1999).

2.8. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Değişkenlerinin Demografik Faktörlerle İlişkisi

Birçok çalışma, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ile demografik ve kişisel özellikler arasındaki ilişkiyi incelemesine rağmen, her çalışmadan farklı sonuçlar elde edilmiştir. Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık değişkenleri birbirleriyle ve demografik faktörlerle ilişkilidirler. Çalışmanın araştırma soruları, anket sorularında ortaya çıkan demografik faktörler ile örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi bulmaya yöneliktir. Anket çalışmasına katılan katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, çalışma süreleri; işletme içerisinde yer aldıkları iş grupları, tecrübe, gelir oranları ve bağlı bulundukları görevler veya müdürlükler gibi özellikleri yer almaktadır.

Yaş Faktörü: Çalışanın hangi kuşağı temsil ettiğini belirlemede önem arz etmektedir. Örgütsel adalet değişkenlerinin yaş üzerine etkisi incelendiğinde, farklı yaşlardaki çalışanların iş tatmini, iş yerine ilişkin güven duyguları ve iş yerine ilişkin adalet algılamaları arasında fark olmadığını göstermektedir. Örgütsel bağlılığın ise, yaş üzerine etkisini ortaya koyan geleneksek teori yaşı ilerlemiş çalışanların, gençlere nazaran, örgütlerine daha bağlı olma eğiliminde oldukları tezini savunmaktadır çünkü, yaşı ilerlemiş olan çalışanlar mesleklerinden ve örgütteki pozisyonlarından daha memnun olma eğilimindedirler (Ketchand ve Strawser, 1998). Kişi yaşlandıkça sorumluluk duygusu artmaya başlar aynı zamanda iş değiştirme daha zor hale

gelmektedir. Şirketlerde çalışanları seneler içerisinde artış gösteren maaş, yan haklar ve kıdem hakları gibi haklar ile destelemektedir. Sonuç olarak yaş arttıkça çalışanın örgüte bağlılığında artış olması beklenen bir durumdur (Nawaz ve Kundi, 2010).

Eğitim: Çocukların ve gençlerin toplum yaşayışında yerlerini almaları için gerekli bilgi, beceri ve anlayışları elde etmelerine, okul içinde veya dışında kişiliklerini geliştirmeleri olarak ifade edilir. Eğitim faktörü çalışanın eğitim seviyesini dolayısıyla sosya kültürel seviyesini belirlemede önem arz etmektedir. Çalışanların örgütsel adalet algısının eğitim düzeylerine bağlı olarak değişmektedir. Lisans ve lisansüstü eğitim seviyesine sahip çalışanların örgütsel adalet algılarının önemli bir oranda ilköğretim, lise ve ön lisans mezun çalışanlardan daha fazla olduğu görülmektedir. Ancak lise ve ön lisans eğitim seviyesine sahip çalışanların örgütsel adalet algılarının ilköğretim mezunu çalışanlardan daha düşük olduğu görülmektedir. Günümüzde yüksek vasıflı işgücünün işletmede tutundurmanın önemi sayesinde eğitimin örgütsel bağlılık üzerine de etkisi olduğunu gösteren araştırmalar yapılmıştır. Örgütsel bağlılık bireyin beklentilerinin karşılandığı örgütlerde kişinin bağlı bulunduğu ortama ait olma hissi olarak yorumlanabilir. Eğitim seviyesine bağlı olarak kişilerin beklentilerinin artması ve bu beklentilerin karşılanması ile örgütsel bağlılık üzerinde de bir etki yaratabilmektedir (Modway, Steers ve Porter,1979; Abdullah ve Shaw,1999).

Medeni Durum: Evli veya bekar olmanın durumuna denir. Evli insanlar daha fazla aile yükümlülüğüne sahiptir ve daha fazlasını gerektirirler. Örgütsel adalet değişkenlerinin medeni durum üzerine etkisi incelendiğinde, bekârların örgütsel adalet algısının evlilere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Örgütsel adaletin üç temel boyutunu ele aldığımızda ise sonuçlar yine değişmemektedir. Bekârların dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşim adaleti boyutlarındaki algılarının evlilerden daha fazla olduğu ifade edilebilir. Bu sonuca göre; evlilerin sosyal hayatlarında sorumluluk alanlarının bekârlardan daha geniş olmasının örgütlerinden beklentilerini yükselttiğini, bu beklentilerin karşılanması sürecinde her bir adalet boyutunu inceleyerek kendilerini aynı düzeydeki diğer çalışanlarla dikkatli şekilde mukayese ettiklerini belirtmek mümkündür. Evli insanların işlerinde istikrar aradığı ve çalışma ortamının sürdürülebilirliğine daha çok önem verdikleri ortaya çıkmıştır. Örgütsel bağlılık açısından da medeni durum örgütsel bağlılığı önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Çoğu çalışmada evli olan bireylerin, bekar olan bireylerden daha fazla örgütlerine bağlı oldukları ileri sürülmektedir (Ishfaq ve diğerleri,2010).

Cinsiyet: Kadın veya erkek olma durumu olarak nitelendirilebilir. Özellikle biyolojik özelliklerinden ziyade kültürel özellikler sosyal alanda farklılık yaratabilir. Ülkelerin ekonomik, sosyal ve kültürel yapılarının gelişimiyle doğrudan ilişkili olan cinsiyete dayalı mesleki ayrımcılık konusu, ülkenin yetersiz ekonomik ve sosyo-kültürel yapısından kaynaklanan sorunların bir yansımasıdır. Dolayısıyla cinsiyete dayalı mesleki ayrımcılık konusu ile ilgili sorunlara getirilecek çözüm önerileri sadece kadına yönelik istihdam politikalarının geliştirilmesi ile değil dolaylı olarak etkileyen diğer politikaların geliştirilmesine de bağlıdır. Türkiye’de toplumun geleneksel değerleri ve bu değerlerin biçimlendirdiği toplumsal cinsiyet temelli iş bölümü kadına verilen roller, kadının hangi işleri yapabilecekleri, hangi işlerde çalışabilecekleri hangi meslekleri seçebilecekleri konularında önemli rol oynadığı görülmektedir. Kadınların işgücü piyasasına katılımlarını sağlamaya ve kadınların emeğini erkeklere eşit koşullarda arz edebileceği piyasa koşulları ile ilgili çeşitli çalışmalar yapılmalıdır. Cinsiyete göre iş tatmini, performans, devamsızlık vb. birçok çalışma yapılmaktadır (Balay, 2010). Geleneksel örgüt kültürünü barındıran şirketlerde maskülen bir kültürün daha yaygın olduğu için erkek çalışanların daha verimli çalışmış olarak gözüktüğü söylenebilir. Örgütler modernleştikçe kadın ve erkeğin beraber çalıştığı organizasyonlarda ise verimlilik düzeyinin arttığı dolayısıyla örgütsel bağlılığında arttığı gözlemlenmiştir (Kargar, 2012).

Çalışma Süresi: İş görenin işletme içerisinde aktif olarak çalışarak geçirdiği zamanı ifade etmektedir. Örgütsel adalet kavramlarının çalışma süresine bağlı olarak değiştiğini gösteren çalışmalar mevcuttur. Çalışanların örgütsel adalet algıları aynı işletmede çalışma sürelerine bağlı olarak değişmektedir. Çalışma süresinin uzunluğu ve örgütsel bağlılık arasında ki ilişkiye getirilen yorumlardan biri uzun yıllar sonunda kıdeme sahip çalışanların, örgütlerine daha bağlı olacağını düşünülmektedir çünkü, emekli aylıkları, tatil imkanları ve diğer pek çok faktör, çalışanların örgüt içinde kalmalarını sağlayabilmektedir (Mathieu ve Zajac,1990; Hamarneh, 1998; AlQarioti, 2001).

Görev Faktörü: Çalışanın işletme içerisinde bulunduğu pozisyonu ifade eder. İş görenin işletme içinde daha yüksek bir konumdaki göreve getirilmesi hem tatmin olma duygusu yaratacak hem de motivasyon artışı sağlayacaktır. Burada önemli olan, iş görenler için adil bir terfi politikası oluşturmaktır. Terfiler, bireyler için hem gelişme ve sorumluluk kazanma fırsatları sağlamakta; hem de bireyin sosyal statüsünü artırmaktadır. Bireyler, büyük olasılıkla işyerlerindeki terfi kararlarının adil olduğunu

algıladıkları derecede işlerinden tatmin olacaklardır. Terfiler, aynı zamanda geçmişteki davranışların bir ödülü ya da karşılığı olarak da işlev görebilir (Robbins, 2001). Görev bir başka deyişle terfi imkânı veya tayin anlamında görüldüğü zaman örgütsel bağlılık ile ilişkilendirilebilmektedir. Yüksek rütbeli çalışanların düşük rütbeli çalışanlardan daha fazla örgüte bağlı oldukları söylenebilir. Dolayısıyla örgütler düşük rütbeli çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırabilmek için politikalar uygulayabilirler (Nawaz ve Kundi, 2010).

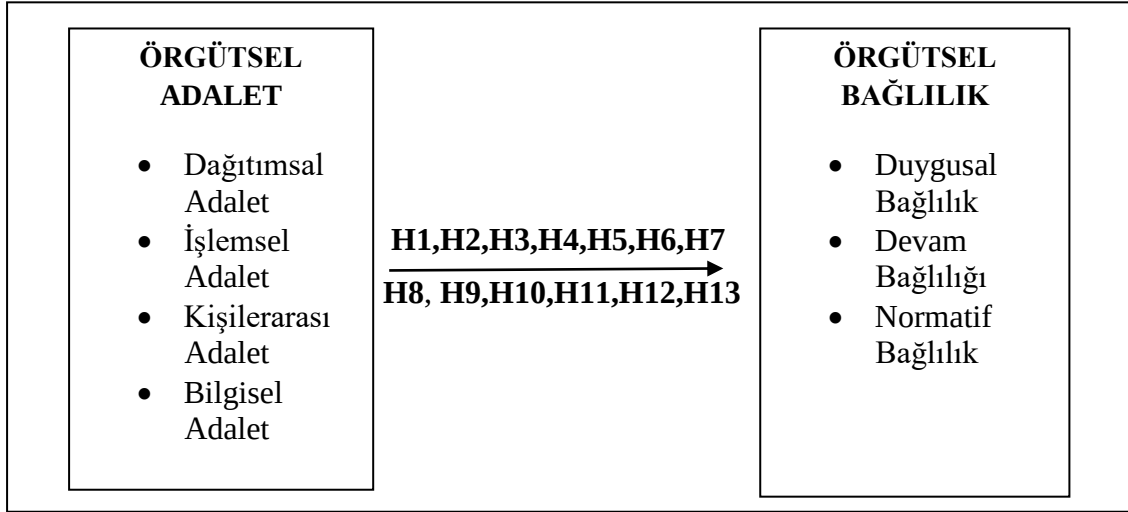
Gelir: Günümüz işletmelerinin ekonomik ve sosyal politikalarının belirlenmesinde etkili olduğu kadar personel bakımından da önemli konuların başında gelir. Gelir; ekonomik, politik ve sosyal yaşamı etkileyen faktörler arasında başta yer almaktadır. İş görenin; çalışması karşılığında elde edeceği ücret ve benzeri ödemeler düzeyinde tatmin olacağı vurgulanmasına karşın, literatürde; kişinin iş tatmini ile ücreti arasında kesin bir ilişki kurulamamıştır. (Andrews, 2003). Bununla birlikte ücretin adil olup olmaması da önem taşır. İş gören aldığı ücreti hem kendi çalıştığı işyerindeki hem de diğer işletmelerde benzer işlerde çalışan iş görenlerin ücreti ile mukayese edecektir. Bu bakımdan, ücretin yeterliliği yanında adil olması da gerekir. Aksi takdirde, çalıştığı işyerinde ücret adaletsizliği olduğuna inanan iş gören, tatminsizlik eğilimi gösterebilmektedir. Gelirin örgütsel bağlılık üzerinde de etkisi de örgütsel adalet üzerine etkisi ile paralellik göstermektedir (Andrews, 2003).

BÖLÜM III

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULAR

3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Bu araştırma, tanımlayıcı araştırma modelindedir. Tanımlayıcı araştırma modelinde amaç; eldeki problemi, bu problemle ilgili durumları, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamaktır (Tekin, 200; Kurtuluş, 2004). Farklı bir deyişle, problemi veya mevcut durumu anlamaya, tanımaya ve tahmine yöneliktir (Nakip, 2003,). Elde edilen araştırma verileri ve sonrasında yapılan istatistiksel analizlerde; araştırmaya katılan SASA Polyester A.Ş. çalışanlarının demografik özelliklerinin ortaya koyulması, kullanılan ölçekler için güvenilirlik testinin yapılması, araştırma değişkenlerindeki ortalama ve standart sapma değerlerinin hesaplanması, araştırma hipotezlerinin test edilmesinde kullanılan bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini inceleme amaçlı yapılan regresyon analizlerini kapsamaktadır. Araştırmanın görsel modeli Şekil 1’de gösterilmektedir.



Şekil 1. Araştırmanın görsel modeli

Şekil 1.’deki görsel modele göre örgütsel adalet bağımsız değişken örgütsel bağlılık ise bağımlı değişkendir.

3.1.1. Araştırma Soruları

Teori çerçevesinde öncelikle örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine yönelik araştırma sorusu, daha sonrasında ise örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ile demografik faktörler arasındaki ilişkilere yönelik olarak araştırma soruları oluşturulmuştur.

- 1) Örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?
- 2) Örgütsel adaletin alt değişkenlerinin örgütsel bağlılığın alt değişkenleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi var mıdır?
- 3) Örgütsel adalet ile yaş, eğitim, müdürlük durumu, çalışan görev durumu, gelir durumu, medeni durum, iş grubu ve çalışma süresi değişkenleri arasında anlamlı bir farklılaşma var mıdır?
- 4) Örgütsel bağlılık yaş, eğitim, müdürlük durumu, çalışan görev durumu, gelir durumu, medeni durum, iş grubu ve çalışma süresi değişkenleri arasında anlamlı bir farklılaşma var mıdır?

3.1.2. Araştırma Hipotezleri

Aşağıda örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramları arasında ki ilişkiye yönelik ve her iki kavramın alt boyutlarının da incelendiği 13 adet araştırma hipotezi oluşturulmuştur.

- H1: Çalışanların sahip olduğu örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık algı düzeyleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H2: Çalışanların sahip olduğu dağıtım adaleti algısının duygusal bağlılık algı düzeyleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H3: Çalışanların sahip olduğu dağıtım adaleti algısının devam bağlılığı algı düzeyleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H4: Çalışanların sahip olduğu dağıtım adaleti algısının normatif bağlılık algı düzeyleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H5: Çalışanların sahip olduğu işlemsel adalet algısının duygusal bağlılık algı düzeyleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H6: Çalışanların sahip olduğu işlemsel adalet algısının devam bağlılığı algı düzeyleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

- H7: Çalışanların sahip olduğu işlemsel adalet algısının normatif bağlılık algı düzeyleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H8: Çalışanların sahip olduğu kişilerarası adalet algısının duygusal bağlılık algı düzeyleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H9: Çalışanların sahip olduğu kişilerarası adalet algısının devam bağlılığı algı düzeyleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H10: Çalışanların sahip olduğu kişilerarası adalet algısının normatif bağlılık algı düzeyleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H11: Çalışanların sahip olduğu bilgisel adalet algısının duygusal bağlılık algı düzeyleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H12: Çalışanların sahip olduğu bilgisel adalet algısının devam bağlılığı algı düzeyleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H13: Çalışanların sahip olduğu bilgisel adalet algısının normatif bağlılık algı düzeyleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

3.2. Araştırmanın Evreni, Örneklemi ve Veri Toplama Yöntemi

Veri ulaşılabilirliğinin kolaylığı için Adana ilinde faaliyet gösteren SASA Polyester Sanayi A.Ş. saha araştırma alanı olarak seçilmiştir. Veri toplama tekniği olarak “anket tekniği” uygulanmıştır. Zaman-maliyet kısıtları ve araştırma sonucu elde edilen verilerin Adana ilinde yer alan diğer işletmelere genellenemez oluşu araştırmanın sınırlılığı olarak belirlenmiştir. Anketlerden elde edilen verilerin istatistik programlarında işlenmesinin ve analiz edilmesinin görece daha kolay olması ve aynı soru setine cevap verecek çok sayıda kişiye uygulanması gereken çalışmalar için ideal veri toplama aracı olmasından dolayı anketle veri toplama yöntemi tercih edilmiştir.

Yapılan tez çalışmasında çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları üzerine etkisi değerlendirilmiştir. Bunun için Adana’da faaliyet gösteren SASA Polyester Sanayi A.Ş. beyaz ve mavi yaka çalışanlarına anket tekniği ile araştırma konusu ile ilgili anket formu (Ek-1) hazırlanmıştır. Hazırlanan anket formlarının uygulandığı SASA Polyester Sanayi A.Ş. çalışanlarının vermiş oldukları cevaplar araştırmanın veri tabanını oluşturmuştur. Anket soruları çoğaltılarak, 935 kişiden 546 kişiye uygulanmış fakat kullanılabilir anket sayısı 501’dir.

3.3. Sasa Polyester Sanayi Anonim Şirketi Hakkında Bilgi

1966 yılında Özdemir Sabancı'nın önderliği ile Adana'da kurulan SASA; polyester, elyaf, filament, polyester bazlı polimerler, ara ürünler ve özellikli ürünler konusunda dünyanın önde gelen üreticilerinden biridir. Sektöründe liderlik konumunda olan, güçlü teknik mirasını ve yüksek üretim kapasitesini harmanlayan SASA, tasarımdan, üretim ve dağıtım aşamalarına kadar tüm süreci beraberinde yürütmektedir.

30 Nisan 2015 itibariyle, Sabancı Holding hisseleri Erdemoğlu Holding tarafından satın alınarak, ortaklık yapısı %51 Erdemoğlu Holding, %49 halka arz edilmiş hale gelmiş oldu. 2015 yılı Ağustos ayında tamamlanan zorunlu pay alım süreci sonunda, Erdemoğlu Holding A.Ş.'nin SASA Polyester Sanayi AŞ'de sahip olduğu hisse oranı %84,80'e ulaşmıştır. Bugün faaliyetine aynı ortaklık yapısını sürdürerek devam etmektedir.

Sasa Adana üretim kompleksi, 1 milyon metre kare alan üzerinde 350 bin metrekare kapalı alanda üretim yapmaktadır. Tesiste şu anda 1.200 kişilik istihdam bulunmakta ve yeni yatırımlardan sonra da bu istihdam korunacağı ve arttırılacağı planlanmaktadır. 2015 yılı cirosu 1,2 milyar lira olan Sasa, bu cironun 180 milyon dolarlık kısmını çoğu Avrupa Birliği ülkelerine olmak üzere ihracattan sağlamaktadır. ISO Türkiye'nin En Büyük Sanayi Kuruluşları Araştırmasına göre 2017'de Adana 1'incisi, Türkiye 78'ncisi ve 2018'de Adana 1'incisi, Türkiye 77'ncisi olarak listelenmektedir. 2018 yılı cirosu ise 2,2 milyar lira olarak İstanbul sanayi odası verilerinde açıklanmaktadır.

Sasa çalışan yapısına bakıldığında; ortalama 1.000 çalışanı olan bir şirkettir. Çalışanların bir kısmı Petrol-İş sendikasına üye iken bir kısmı Tekstil-İş sendikasına üye olarak faaliyetlerine devam etmektedir. Sendikalı personelin haricinde beyaz yakalı personel ve alt taşeronlar da bulunmaktadır. Petrol-iş sendikası ile toplu iş sözleşmesi kapsamında faaliyetine devam ederken; 2016 yılı itibari ile çalışanların sendikadan ayrılması dolayısıyla Tekstil-İş sendikası toplu iş sözleşmesi için yeterli çoğunluğu sağlayamamıştır. Günümüz itibari ile yeni yatırımları ile 1.200 çalışanı aşan SASA, Adana Yumurtalık bölgesinde yeni bir petro-kimya tesisi kurma hazırlığındadır.

Araştırma için Ek-1'de bulunan anket verileri 2014 yılında mevcut bulunan 935 kişiye uygulanmıştır. 2014 yılında mevcutta bulunan petrol-iş sendikası üyelerine, tekstil-iş sendikası üyelerine, alt taşeron çalışanlarına ve şirketin farklı müdürlüklerde ve farklı pozisyonlarda çalışan beyaz yakalı çalışanlarının oluşturduğu örneklem

incelenmiştir. 2014 yılındaki çalışan yapısı, müdürlükler vb. gibi veriler bugün ile farklılık gösterebilmektedir.

3.4. Araştırmanın Ölçekleri

Araştırmada kullanılan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcılardan demografik özelliklerine ilişkin sorulara, ikinci bölümde ise araştırma sorularına yer verilmiştir. Toplamda 47 sorudan oluşan anketin ikinci bölümünde 20 soru örgütsel adalet algısını, 17 soruda örgütsel bağlılık algısını belirlemeye yöneliktir.

Anket çalışmasına başlamadan önce, literatür taraması yapılmış, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ile ilgili konularda daha önce literatürde kullanılmış olan ölçeklerden faydalanılmıştır. Tez çalışmasında kullanılan anket soru formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümünde katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sorular bulunmaktadır. Buna yönelik olarak; cinsiyet, yaş grubu vb. alt gruplar belirlenmiştir. Anket formunun ikinci bölümünde örgütsel adalet algılarının ölçülmesi için Colquitt'in (2001) geliştirdiği, dört boyutlu; Karabay (2004) ve Özmen, Arbak ve Özer Süral (2007) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış örgütsel adalet algısı ölçeği kullanılmıştır. Buna göre işlemsel adalet boyutunda yedi, dağıtım adaleti boyutunda dört, kişiler arası adalet boyutunda dört ve son olarak bilgisel adalet boyutunda beş olmak üzere toplam yirmi ifade bulunmaktadır. Anket çalışmasının son bölümünde ise örgütsel bağlılığın ölçülmesi için Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen, Wasti (2000) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış örgütsel bağlılık ölçeği (Organizational Commitment Scales) kullanılmıştır. Buna göre duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutlarında toplam on yedi ifade yer almaktadır. İfadelerin her biri (1) Kesinlikle katılmıyorum'dan (5) Tamamen katılıyorum'a doğru derecelendirilen 5'li Likert ölçeği kullanılarak değerlendirilmiştir.

3.5. Demografik Özellikler

Araştırmanın bu bölümünde; anket çalışmasına katılan katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, çalışma süreleri; işletme içerisinde yer aldıkları iş grupları, tecrübe, gelir oranları ve bağlı bulundukları görevler veya müdürlükler gibi özellikleri yer almaktadır.

Anket sonuçlarında da görüleceği gibi araştırmaya katılan çalışanların önemli kısmı işletme içerisinde orta ve uzun vadede çalışıyor olmalarıdır. Örgütsel adalet ve

bağlılık algılarının ilgili çalışanlar nezdinde daha iyi bir sonuç vereceği ön görülmektedir. Nitekim çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel adalet ve bağlılık algılarının da farklılaşma gösterip göstermediği ilerleyen bölümlerde incelenecektir.

Araştırmaya katılan SASA Polyester Sanayi A.Ş. çalışanlarının cinsiyetlerine göre %3,6'sı kadınlardan, %96,4'ü erkeklerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan kadın ve erkek çalışan sayısı arasında ciddi bir fark bulunmaktadır. Bu farkın ana nedeni emek yoğun bir işletme de çalışan mavi yaka erkek sayısının kadın sayısından fazla olmasıdır.

Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumlarına göre katılımcıların %82,8'i evli iken %17,2'si bekardır. Bu sonuç araştırmaya katılan çalışanların Tablo 1.'de görüleceği gibi yaş ortalamalarından kaynaklandığı gözlemlenmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların yaşlarına göre ankete katılan çalışanların 1'i 20 yaş ve/veya altında, 110'u 21-30 yaş aralığında, 150'si 31-40 yaş aralığında, 223'ü 41-50 yaş aralığında ve 17'si ise 51 ve üzeri yaş aralığında bulunmaktadır. Yüzde 74,4'lük kısmı oluşturan 31-50 yaş arası kitlenin yoğunlukta olması ile Tablo 5'de gösterilen çalışma süreleri yüksek olan çalışanların oranı ile tutarlılık gösterdiği gözlemlenmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumlarına göre çalışanların %9,2'si ilköğretim mezunu, %60,7'si lise, %22,6'sı ön lisans, %7,2'si lisans mezunu iken %0,4'ü yüksek lisans ve/veya üstü eğitim almıştır. Örneklem kümesini oluşturan çalışanların eğitim durumunun ağırlıklı olarak Lise olması, Tablo 6'da belirtilen Saat ücretli çalışan oranı ile tutarlılık göstermiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların SASA Polyester A.Ş. çatısı altında geçirdikleri süre (çalışma süreleri) 2 yıl ve/veya daha az olan kişiler toplam oranın %15,6'sını oluşturuyorken, iş tecrübesi 3-5 yıl aralığında bulunanlar %15,2, 6-10 yıl aralığındaki çalışanlar %19,4'ü, 11-15 yıl aralığında iş tecrübesine sahip çalışanlar %9,6'yı, 16 yıl ve üzeri iş yaşamı olan çalışanlar ise %40,4'lük bir oranı oluşturmaktadır. Örneklem kümesini oluşturan çalışanların %85'i kadar 3 yıl ve üzeri kıdeme sahip olduğu gözlemlenmiştir. Örgütsel adalet algısının ve bağlılığın değerlendirilmesinde aynı örgütte çalışma yılının etkili olduğu bilinmekle beraber, çalışma sürelerinin yüksek olduğu bir örneklem kütesinde araştırma gerçekleştirmek anket sonuçlarının güvenilirliğini arttırmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların SASA Polyester A.Ş. çatısı altında iş gruplarına göre aylık ücretli çalışanlar toplam katılımcıların %27,1'ini, saat ücretli (kimya) çalışanları %40,1'ini, saat ücretli (tekstil) çalışanları %23,0'ını ve saat ücretli (diğer) çalışanlar ise %9,8'ini oluşturmaktadır. %40,1'i oluşturan ve iş grubu Saat Ücretli (Kimya) olarak belirtilen Petrol-İş sendikasına üye çalışanlardan, %23'ünü oluşturan ve iş grubu Saat

Ücretli (Tekstil) olarak belirtilen Tekstil-İş sendikasına üye çalışanlardan oluşturması örnekleme sendikalı ve sendikasız çalışanların örgütsel adalet ve bağlılık kavramlarına bakış açılarını ölçmek bakımından önem arz etmektedir.

Tez araştırmasına katılan çalışanların SASA Polyester Sanayi A.Ş çatısı altında bağlı oldukları müdürlüklerine göre Elyaf ve İplik İşletmeleri Grup Başkanlığına bağlı çalışanlar toplam katılımcıların %51.5'ini, Enerji Grup Başkanlığına bağlı çalışanlar %15.4'ünü, Polimer İşletmeleri Grup Başkanlığına bağlı çalışanlar %11.2'sini, Strateji ve Yenileme Grup Başkanlığına bağlı çalışanlar %6.2'sini, Dmt İşletmeleri Grup Başkanlığına bağlı çalışanlar %5.4'ünü, Mali İşler Grup Başkanlığına bağlı çalışanlar %3.0'ını, Satış Pazarlama Grup Başkanlığına bağlı çalışanlar %1.6'sını ve diğer grup başkanlıklarına bağlı çalışanlar ise %5.8'ini oluşturmuştur. Fabrika içerisinde genel müdürlüğü bağlı bulunan tüm başkanlıklardan örneklem oluşması bakımından veri toplanmıştır. Başkanlıkların işletme cirosu içerisinde ki payı örnekleme katılan kütle oranları ile doğru orantılıdır. (İşletme ciro rakamları gizli bilgi kapsamında değerlendirildiğinden veriler kısmına eklenememiştir.)

Araştırmaya katılan çalışanların görev türlerine göre işçi (operatör) görev türünün %80,4'ünü, büro hizmetleri uzmanı/görevlisi %9,4'ünü, uzman %8,0'ını, yönetici %1,2'sini, süreç yöneticisi %0,8'ini, müdür ise %0,2'sini oluşturmaktadır. %80'lik dilimi oluşturan 403 kişilik katılım araştırma sonuçlarının güvenilirliği açısından önemli bir rakamı oluşturmaktadır. Fabrika mavi yaka/beyaz yaka çalışan oranını birebir nitelendirmektedir. Katılım gösteren yönetici sayısının 6 olması yüzde olarak 1.2 gibi düşük bir oranı gösterse de yönetim kadrosunda sayılan 15 kişinin %40'ının katılmış olması SASA adalet-bağlılık ilişkisini göstermesi bakımından önemlidir.

Araştırmaya katılan çalışanların toplam iş tecrübe seviyelerine (SASA Polyester Sanayi öncesi ve SASA Polyester Sanayi'de geçirdiği süre toplamı) göre iş tecrübesi 0-5 yıl arasında olan grup toplam katılımcıların %19,0'ını, 6-10 yıl iş tecrübesi olan çalışanlar %21,0'ını, 11-15 yıl tecrübeli çalışanlar %13,4'ünü, 16 yıl ve üzerinde toplam iş tecrübesi olan çalışanlar ise total katılımcıların %46,7'sini oluşturmuştur. Tecrübe seviyesinin katılımcılar arasında yüksek olması örgütsel adalet algısının ve bağlılık kavramlarının ölçümünde verimli bir sonuç alabilmek bakımından önem arz etmektedir. Farklı çalışma sürelerinde ki bireylerin katılımının olması ise çalışma süreleri ile örgütsel adalet algısının ve bağlılık kavramlarının ilişki içerisinde olup olmadığını ölçümleyebilmek için önem arz etmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların gelir seviyelerine göre katılımcıların %25,1'i 1.750 TL'den az gelir seviyesindedir. Katılımcıların %60,9'u 1.751-2.750 TL aralığında iken, %10,2'si 2.751-3.750 TL aralığında, %2,6'sı 3.751-4.750 TL kazanç aralığında, %1,2'si ise 4.751 TL ve/veya daha fazla gelir seviyesindedir. Gelir seviyeleri çalışanların iş grubu ve çalışma süreleri gibi kavramlar göz önüne alındığında anlamlı çıkmıştır.

Tablo 1.
Kullanıcılara Ait Demografik Özellikler

Değişken	Frekans	Yüzdelik Dağılım	Değişken	Frekans	Yüzdelik Dağılım
Cinsiyet			Müdürlük		
Kadın	18	3,6	Elyaf ve İplik İşletmeleri Grup Başkanlığı	258	51,5
Erkek	483	96,4	Enerji Grup Başkanlığı	77	15,4
			Polimer İşletmeleri Grup Başkanlığı	56	11,2
Medeni Durum			Strateji ve Yenileme Grup Başkanlığı	31	6,2
Evli	41,5	82,88	Dmt İşletmeleri Grup Başkanlığı	27	5,4
Bekar	86	17,2	Mali İşler Grup Başkanlığı	15	3,0
			Satış Pazarlama Grup Başkanlığı	8	1,6
Yaş			Diğer	29	5,8
20 ve altı	1	0,2			
21-30	110	22,0	Görev		
31-40	150	29,9	İşçi (Operatör)	403	80,4
41-50	223	44,5	Büro Hizmetleri Uzmanı/Görevli	47	9,4
50+	17	3,4	Uzman	40	8,0
			Yönetici	6	1,2
Eğitim			Süreç Yöneticisi	4	0,8
İlköğretim	46	9,2	Müdür	1	0,2
Lise	304	60,7			
Ön lisans	113	22,5	Tecrübe		
Lisans	36	7,2	0-5 Yıl	95	19,0
Yüksek Lisans-Doktora	2	0,4	6-10 Yıl	105	21,0
			11-15 Yıl	67	13,4
Çalışma Süresi			16 yıl ve Üzeri	234	46,7
2 Yıldan Az	78	15,6			
3-5 Yıl	76	15,2	Gelir Durumu		
6-10 Yıl	97	19,4	0-1750	126	25,1
11-15 Yıl	48	9,6	1750-2750	305	60,9
16 Yıl ve Üzeri	202	40,3	2751-3750	51	10,2
			3751-4750	13	2,6
İş Grubu			4751+	6	1,2
Saat Ücretli (Kimya)	201	40,1			
Saat Ücretli (Tekstil)	115	23,0			
Saat Ücretli (Diğer)	49	9,8			
Aylık Ücretli	136	27,1			

3.6. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Literatürde bulunan ya da yapılması planlanan çalışmalardaki her ölçüm için güvenilirlik, gerekli olmasının yanı sıra ankette bulunan soruların kendi aralarında tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin araştırılan konuyu hangi derecede yansıttığını açıklamaktadır. Yapılan analizler sonucunda elde edilen veriler üzerinde yorum yapabilme açısından güvenilirlik, oldukça önemli olarak görülmektedir (Keleş, 2007). Bu doğrultuda çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik değerinin hesaplanabilmesi için, Cronbach Alpha değeri temel alınmıştır. Geçerlilik için faktör analizi, KMO ve Barlett testleri uygulanmıştır. KMO değeri için, 1,00-0,90 arası mükemmel, 0,90 -0,80 arası çok iyi, 0,80-0,70 arası iyi derecede uyumu açıklamaktadır (Keleş, 2007). Çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik testi sonuçları ve elde edilen Cronbach Alpha katsayıları tablo 2.'de verilmektedir.

Tablo 2.
Ölçek Güvenilirlik Değerleri

Değişkenler	Cronbach Alfa
Örgütsel Adalet	
Dağıtımsal Adalet	0,91
İşlemsel Adalet	0,92
Kişilerarası Adalet	0,79
Bilgisel Adalet	0,85
Örgütsel Bağlılık	
Devam Bağlılığı	0,83
Normatif Bağlılık	0,78
Duygusal Bağlılık	0,91

Kullanılan ölçeğin güvenilir kabul edilmesi için farklı aralıklar mevcuttur. Bu çalışmada kullanılan ölçeklerin hepsi 0.80 ile 1 arasında bulunmaktadır. Literatüre bakıldığında bu aralıkta bulunan alfa katsayısına bağlı olarak ölçek güvenilirliği $0.80 \leq \alpha < 1.00$ aralığında bulunduğu ölçek yüksek derecede güvenilir olarak kabul edilmektedir. (Keleş, 2007). Bu bilgilere göre çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilir olarak kabul edildiği söylenebilmektedir.

Geçerlilik, herhangi bir konu üzerinde bir ölçüm yapılması ile ölçülmesi hedeflenen konuyu mantık ya da anlam çerçevesinde onaylanabilir olması ve bu

ölçülmesi planlanan durumu ölçme derecesi şeklinde açıklanmaktadır (Yılmazel, 2014; Uzunburun, 2017) Geçerlilik analizinde kullanılan metotlar 3 ana başlık altında gruplandırılmaktadır. Bunlar; içerik geçerliliği, kriter geçerliliği ve yapı geçerliliği şeklinde açıklanmaktadır (Kavak, 2008). Yapılan ölçümlerde, araştırma ölçeğinde bulunan değişkenlerin istenilen durumu ölçme yetkinliklerini anlamak için, varyans değerine bakılmaktadır (Yılmazel, 2014). Tablo 3.'te tanımlayıcı değişkenler gösterilmektedir.

Tablo 3.
Bütün Değişkenler İçin Tanımlayıcı Değerler

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	Varyans	Minimum	Maximum	Çarpıklık	Basıklık
Dağıtım sal Adalet	3,3378	1,05784	0,189	2	5	-0,377	-0,234
İşlemsel Adalet	3,436	0,9974	0,214	1	5	-0,426	-0,641
Kişilerarası Adalet	3,6771	0,92961	0,246	2	5	-0,312	-0,179
Bilgisel Adalet	3,697	1,01891	0,358	1	5	-0,172	-0,76
Devam Bağlılığı	3,657	0,86895	0,346	2	5	-0,432	-0,871
Normatif Bağlılığı	3,7625	1,06892	0,435	1	5	-0,293	-0,092
Duygusal Bağlılık	3,0732	0,90497	0,254	1	5	-0,543	-0,681

Bu çalışmada örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık değerleri beşli Likert dereceleme ile ölçülmüştür. Her bir değişkenin ortalaması 3'ün üzerinde olarak görülmektedir. Bununla birlikte standart sapmalarına ait değerler ve varyans değerleri de yukarıdaki tablo 3'de gösterilmektedir. Değişkenlere ait çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde verilerin normal dağılım gösterdiği görülmektedir.

3.7. Faktör Analizi

Faktör analizi, ölçekteki değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerini ölçümleme ve gözlemleme yapmaya olanak sağlayan bir analiz çeşididir. Kavramsal açıdan bakıldığında; farklı değişkenler bulmayı, keşfetmeyi veya daha önceden çalışılmış olan modelleri test etmeyi hedefleyen, keşfedici ve doğrulayıcı olmak üzere iki şekilde yapılabilen, birden fazla değişkenli bir istatistiktir. Bu çalışmada, doğrulayıcı faktör

analizi yapılmıştır. Tablo 4.'te örgütsel adalet değişkenine ilişkin KMO ve Barlett testi sonuçları görülmektedir.

Tablo 4.
Örgütsel Adalet KMO and Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü		0,942
Yaklaşık ki kare		8266,602
Bartlett Testi	Serbestlik derecesi	190
Önem düzeyi		0

Yapılan analiz sonucunda tablo 4.'de gösterilen verilere bakıldığında, örgütsel adalet için KMO değeri (0,94) çok iyi olup, ölçek sorularının faktör analizi için uygun olduğu belirlenmiştir. Bunun yanı sıra Barlett testiden elde edilen verilerin de (0,000) anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 5.'te örgütsel adalet bağımsız değişkenine ait işlemsel adalet, dağıtımsal adalet ve kişiler arası adalet ve bilgisel boyutlarına uygulanan faktör analizinden elde edilen bulgulara yer verilmektedir. Bu değişkene ait toplam 20 soru bulunmaktadır. Örgütsel adalet ölçeğindeki sorular, 4 boyut altında toplanmaktadır. Faktör değerlerine bakıldığında, 18 soruya ait değerlerin 16'sının faktör yükünün 0,60 ve üzerinde olduğu görülmektedir. Yapılan faktör analizi sonucuna göre; kişiler arası adalet soruları içerisinde yer alan 15 numaralı soru ve bilgisel adalet boyutu soruları içerisinde yer alan 19 numaralı soru faktör yükünün 0,60'ın altında bulunduğu için soru setinden çıkarılmıştır.

Tablo 5.

Örgütsel Adalet Değişkenine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi

Değişkenler	Faktör Değerleri f₁
İşlemsel Adalet	
S1-Fikirlerinizi ve duygularınızı bu süreçler esnasında ifade edebiliyor musunuz?	0,718
S2-Bu süreçler esnasında elde edilen kazanımlar üzerinde etkiniz var mıdır?	0,694
S3-Bu süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyor mu?	0,82
S4-Bu süreçler önyargılardan uzak uygulanıyor mu?	0,81
S5-Bu süreçler doğru ve tutarlı bilgilere mi dayandırılmıştır?	0,836
S6- Süreçler sonucu ulaşılan kazanımların düzeltilmesini talep edebilir misiniz?	0,593
S7-Bu süreçler etik ve ahlaki standartlara uygun mudur?	0,81
Dağıtımsal Adalet	
S8-Fikirlerinizi ve duygularınızı bu süreçler esnasında ifade edebiliyor musunuz?	0,754
S9-Bu süreçler esnasında elde edilen kazanımlar üzerinde etkiniz var mıdır?	0,717
S10-Bu süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyor mu?	0,812
S11-Bu süreçler önyargılardan uzak uygulanıyor mu?	0,817
Kişilerarası Adalet	
S12-Size nazik davranır mı?	0,722
S13-Size değer verir mi?	0,791
S14-Size saygılı davranır mı?	0,741
S15-Size haksız yorum ve eleştiriler yöneltir mi?	(-)
Bilgisel Adalet	
S16-Sizinle olan diyaloglarında samimi midir?	0,732
S17-Süreçleri bütünüyle açıklar mı?	0,763
S18-Süreçlere yönelik açıklamaları mantıklı mıdır?	0,769
S19-Süreçlere yönelik ayrıntıları zamanında aktar mı?	(-)
S20-Bilgi aktarırken herkesin anlayabileceği dilden konuşur mu?	0,684

Tablo 6.'te örgütsel bağlılık değişkenine ilişkin KMO ve Barlett testi sonuçları görülmektedir.

Tablo 6.
Örgütsel Bağlılık KMO and Bartlett

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü		0,921
Bartlett Testi	Yaklaşık ki kare	4636,442
	Serbestlik derecesi	136
	Önem düzeyi	0

Yapılan analiz sonucunda tablo 6.' da gösterilen verilere bakıldığında, örgütsel bağlılık için KMO değerinin (0,921) mükemmel düzeyde olup ölçek sorularının faktör analizi için uygun olduğu belirlenmiştir. Bunun yanı sıra Barlett testinden elde edilen verilerin de (0,000) anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 7.'de örgütsel bağlılık bağımsız değişkenine ait duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutlarına uygulanan faktör analizinden elde edilen bulgulara yer verilmektedir. Bu değişkene ait toplam 17 soru bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeğindeki sorular, 3 boyut altında toplanmaktadır. Faktör değerlerine bakıldığında, 17 soruya ait faktör değerlerinin hepsinin 0,60 ve üzerinde olduğu belirlenmiştir. Buna göre ölçekteki tüm sorular analizlerde kullanılacaktır.

Tablo 7.
Örgütsel Bağlılık Değişkenine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi

Değişkenler	Faktör Değerleri f ₁
Duygusal Bağlılık	
S21-Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	0,611
S22-Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.	0,702
S23-Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum.	0,791
S24-Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.	0,772
S25-Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	0,789
S26-Çalıştığım kurumdan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum.	0,755
Devam Bağlılığı	
S27-Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.	0,611
S28-Şu an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir.	0,702
S29-Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.	0,791
S30- Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.	0,772
S31-Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.	0,789
S32- Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de ayrılmamın kişisel fedakârlık gerektirmesidir.	0,755
Normatif Bağlılık	
S33-Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	0,611
S34-Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	0,702
S35-Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.	0,791
S36-Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	0,772
S37-Bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.	0,789

3.8. Hipotez Testleri

Çalışmada ilk olarak örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi test edilmiştir. Bu bağlamda aşağıda verilen H1 hipotezi oluşturulmuştur. Testler %95 güven aralığı düzeyi temel alınarak yapılmıştır.

H1: Çalışanların sahip olduğu örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık algı düzeyleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Bu hipotezi test edebilmek için Tablo 8.'de gösterilen basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 8.
Örgütsel adaletin, Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Analizi					
Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Sig. (P)
	B	Std. Hata	Beta		
1 Sabit	2,195	0,124		17,634	,000
Örgütsel Adalet	0,463	0,034	,520	13,612	,000
Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık, Bağımsız Değişken: Örgütsel Adalet					
R: ,520; R ² : ,271; Düzeltilmiş R ² : ,269; Model için F: 185,275					

Tablo 8 incelendiğinde, P ve F değerlerinin (P ,000 <0,05 ve F: 185,275) şeklinde olduğu görülmektedir. Buna göre örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık değişkenlerinin arasındaki ilişkinin anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir. Düzeltilmiş R² değerinin ,269 olduğu ve standardize edilmiş Beta değerinin ise ,520 olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre, örgütsel adaletin örgütsel bağlılığı yordama gücünün %52 olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre H1 hipotezi kabul edilir.

Çalışmada dağıtım adaletinin duygusal bağlılık üzerindeki etkisi test edilecektir. Bu bağlamda aşağıda verilen H2 hipotezi oluşturulmuştur.

H2: Çalışanların sahip olduğu dağıtım adaleti algısının duygusal bağlılık algı düzeyleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Bu hipotezi test edebilmek için Tablo 9.'da gösterilen basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 9.

Dağıtım Adaletinin, Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Dağıtım Adaleti ile Duygusal Bağlılık Analizi					
Model	Standardize Edilmemiş		Standardize	t	Sig. (P)
	Katsayılar		Katsayılar		
	B	Std. Hata	Beta		
1 Sabit	2,771	,119		23,223	,000
Dağıtım Adaleti	,390	,034	,456	11,444	,000

Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık, **Bağımsız Değişken:** Dağıtım Adaleti
R: ,456; R² : ,208; Düzeltilmiş R² : ,206; Model için F: 130,957

Tablo 9 incelendiğinde, P ve F değerlerinin (P ,000 <0,05 ve F: 130,957) şeklinde olduğu görülmektedir. Buna göre dağıtım adaleti ile duygusal bağlılık değişkenlerinin arasındaki ilişkinin anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir. Düzeltilmiş R² değerinin ,206 olduğu ve standardize edilmiş Beta değerinin ise ,456 olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre, dağıtım adaletinin duygusal bağlılığı yordama gücünün %45,6 olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre H2 hipotezi kabul edilir.

Çalışmada dağıtım adaletinin devam bağlılığı üzerindeki etkisi test edilecektir. Bu bağlamda aşağıda verilen H3 hipotezi oluşturulmuştur.

H3: Çalışanların sahip olduğu dağıtım adaleti algısının devam bağlılığı algı düzeyleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Bu hipotezi test edebilmek için Tablo 10.'da gösterilen basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 10.

Dağıtım Adaletinin, Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Dağıtım Adaleti ile Devam Bağlılığı Analizi					
Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Sig. (P)
	B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit	2,922	,124	23,561	,000
	Dağıtım Adaleti	,220	,035	,268	6,212 ,000

Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı, **Bağımsız Değişken:** Dağıtım Adaleti

R: ,268; R²: ,072; Düzeltilmiş R²: ,070; Model için F: 38,586

Tablo 10 incelendiğinde, P ve F değerlerinin (P ,000 <0,05 ve F: 38,586) şeklinde olduğu görülmektedir. Buna göre dağıtım adaleti ile devam bağlılığının değişkenlerinin arasındaki ilişkinin anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir. Düzeltilmiş R² değerinin ,070 olduğu ve standardize edilmiş Beta değerinin ise ,268 olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre, dağıtım adaletinin devam bağlılığını yordama gücünün %26,8 olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre H3 hipotezi kabul edilir.

Çalışmada dağıtım adaletinin normatif bağlılık üzerindeki etkisi test edilecektir. Bu bağlamda aşağıda verilen H4 hipotezi oluşturulmuştur.

H4: Çalışanların sahip olduğu dağıtım adaleti algısının normatif bağlılık algı düzeyleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Bu hipotezi test edebilmek için Tablo 11.'de gösterilen basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 11.

Dağıtım Adaletinin, Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Dağıtım Adaleti ile Normatif Bağlılık Analizi					
Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Sig. (P)
	B	Std. Hata	Beta		
1					
Sabit	2,404	,145		16,583	,000
Dağıtım Adaleti	,407	,041	,403	9,832	,000

Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık, **Bağımsız Değişken:** Dağıtım Adaleti
R: ,403; R²: ,162; Düzeltilmiş R²: ,161; Model için F: 96,661

Tablo 11 incelendiğinde, P ve F değerlerinin (P ,000 <0,05 ve F: 96,661) şeklinde olduğu görülmektedir. Buna göre dağıtım adaleti ile normatif bağlılığının değişkenlerinin arasındaki ilişkinin anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir. Düzeltilmiş R² değerinin ,161 olduğu ve standardize edilmiş Beta değerinin ise ,403 olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre, dağıtım adaletinin normatif bağlılığı yordama gücünün %40,3 olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre H4 hipotezi kabul edilir.

Çalışmada işlemsel adaletinin duygusal bağlılık üzerindeki etkisi test edilecektir. Bu bağlamda aşağıda verilen H5 hipotezi oluşturulmuştur.

H5: Çalışanların sahip olduğu işlemsel adalet algısının duygusal bağlılık algı düzeyleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Bu hipotezi test edebilmek için Tablo 12.'de gösterilen basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 12.

İşlemsel Adaletin, Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi

İşlemsel Adalet ile Duygusal Bağlılık Analizi

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Sig. (P)
		B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit	2,594	,128		20,279	,000
	İşlemsel Adalet	,431	,036	,474	12,041	,000

Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık, **Bağımsız Değişken:** İşlemsel Adalet
R: ,474; R² : ,225; Düzeltilmiş R² : ,224; Model için F: 144,975

Tablo 12 incelendiğinde, P ve F değerlerinin (P ,000 <0,05 ve F: 144,975) şeklinde olduğu görülmektedir. Buna göre işlemsel adalet ile duygusal bağlılığın değişkenlerinin arasındaki ilişkinin anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir. Düzeltilmiş R² değerinin ,224 olduğu ve standardize edilmiş Beta değerinin ise ,474 olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre, işlemsel adaletin duygusal bağlılığı yordama gücünün %47,4 olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre H5 hipotezi kabul edilir.

Çalışmada işlemsel adaletin devam bağlılığı üzerindeki etkisi test edilecektir. Bu bağlamda aşağıda verilen H6 hipotezi oluşturulmuştur.

H6: Çalışanların sahip olduğu işlemsel adalet algısının devam bağlılığı algı düzeyleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Bu hipotezi test edebilmek için Tablo 13.'de gösterilen basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 13.

İşlemsel Adaletin, Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi

İşlemsel Adalet ile Devam Bağlılığı Analizi					
Model	Standardize Edilmemiş		Standardize	t	Sig. (P)
	Katsayılar		Katsayılar		
	B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit	2,730	,133	20,578	,000
	İşlemsel Adalet	,270	,037	,310	7,274
Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı, Bağımsız Değişken: İşlemsel Adalet					
R: ,310 ; R ² : ,96; Düzeltilmiş R ² : ,094; Model için F: 52,914					

Tablo 13 incelendiğinde, P ve F değerlerinin (P ,000 <0,05 ve F: 52,914) şeklinde olduğu görülmektedir. Buna göre işlemsel adalet ile devam bağlılığın değişkenlerinin arasındaki ilişkinin anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir. Düzeltilmiş R² değerinin ,094 olduğu ve standardize edilmiş Beta değerinin ise ,310 olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre, işlemsel adaletin devam bağlılığı yordama gücünün %31,0 olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre H6 hipotezi kabul edilir.

Çalışmada işlemsel adaletin normatif bağlılığı üzerindeki etkisi test edilecektir. Bu bağlamda aşağıda verilen H7 hipotezi oluşturulmuştur.

H7: Çalışanların sahip olduğu işlemsel adalet algısının normatif bağlılık algı düzeyleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Bu hipotezi test edebilmek için Tablo 14.'te gösterilen basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 14.

İşlemsel Adaletin, Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi

İşlemsel Adalet ile Normatif Bağlılık Analizi						
Model		Standardize Edilmemiş		Standardize	t	Sig. (P)
		Katsayılar		Katsayılar		
		B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit	2,178	,155		14,059	,000
	İşlemsel Adalet	,461	,043	,430	10,644	,000
Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık, Bağımsız Değişken: İşlemsel Adalet						
R: ,430 ; R ² : ,185; Düzeltilmiş R ² : ,183; Model için F: 113,305						

Tablo 14 incelendiğinde, P ve F değerlerinin (P ,000 <0,05 ve F: 113,305) şeklinde olduğu görülmektedir. Buna göre işlemsel adalet ile normatif bağlılığın değişkenlerinin arasındaki ilişkinin anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir. Düzeltilmiş R^2 değerinin ,183 olduğu ve standardize edilmiş Beta değerinin ise ,430 olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre, işlemsel adaletin normatif bağlılığı yordama gücünün %43,0 olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre H7 hipotezi kabul edilir.

Çalışmada kişilerarası adaletin duygusal bağlılık üzerindeki etkisi test edilecektir. Bu bağlamda aşağıda verilen H8 hipotezi oluşturulmuştur.

H8: Çalışanların sahip olduğu kişilerarası adalet algısının duygusal bağlılık algı düzeyleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Bu hipotezi test edebilmek için Tablo 15.'te gösterilen basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 15.
Kişilerarası Adaletin, Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Kişilerarası Adalet ile Duygusal Bağlılık Analizi						
Model		Standardize Edilmemiş		Standardize	t	Sig. (P)
		Katsayılar				
		B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit	2,692	,152		17,656	,000
	Kişilerarası Adalet	,376	,040	,386	9,340	,000

Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık, **Bağımsız Değişken:** Kişilerarası Adalet
R: ,386; R² : ,149; Düzeltilmiş R² : ,147; Model için F: 87,227

Tablo 15 incelendiğinde, P ve F değerlerinin (P ,000 <0,05 ve F: 87,227) şeklinde olduğu görülmektedir. Buna göre kişilerarası adalet ile duygusal bağlılık değişkenlerinin arasındaki ilişkinin anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir. Düzeltilmiş R^2 değerinin ,147 olduğu ve standardize edilmiş Beta değerinin ise ,386 olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre, kişilerarası adaletin duygusal bağlılığı yordama gücünün %38,6 olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre H8 hipotezi kabul edilir.

Çalışmada kişilerarası adaletin duygusal bağlılık üzerindeki etkisi test edilecektir. Bu bağlamda aşağıda verilen H9 hipotezi oluşturulmuştur.

H9: Çalışanların sahip olduğu kişilerarası adalet algısının devam bağlılığı algı düzeyleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Bu hipotezi test edebilmek için Tablo 16.'da gösterilen basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 16.

Kişilerarası Adaletin, Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Kişilerarası Adalet ile Devam Bağlılığı Analizi					
Model	Standardize Edilmemiş		Standardize	t	Sig. (P)
	Katsayılar		Katsayılar		
	B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit	2,819	,154	18,314	,000
	Kişilerarası Adalet	,228	,041	,244	,000
Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı, Bağımsız Değişken: Kişilerarası Adalet					
R: ,244; R ² : ,060; Düzeltilmiş R ² : ,058; Model için F: 31,571					

Tablo 16 incelendiğinde, P ve F değerlerinin (P ,000 <0,05 ve F: 31,571) şeklinde olduğu görülmektedir. Buna göre kişilerarası adalet ile devam bağlılık değişkenlerinin arasındaki ilişkinin anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir. Düzeltilmiş R² değerinin ,058 olduğu ve standardize edilmiş Beta değerinin ise ,244 olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre, kişilerarası adaletin devam bağlılığını yordama gücünün %24,4 olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre H9 hipotezi kabul edilir.

Çalışmada kişilerarası adaletin normatif bağlılık üzerindeki etkisi test edilecektir. Bu bağlamda aşağıda verilen H10 hipotezi oluşturulmuştur.

H10: Çalışanların sahip olduğu kişilerarası adalet algısının normatif bağlılık algı düzeyleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Bu hipotezi test edebilmek için Tablo 17.'de gösterilen basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 17.

Kişilerarası Adaletin, Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Kişilerarası Adalet ile Normatif Bağlılık Analizi					
Model	Standardize Edilmemiş		Standardize	t	Sig. (P)
	Katsayılar		Katsayılar		
	B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit	2,283	,183	12,484	,000
	Kişilerarası Adalet	,402	,048	,350	,000

Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık, **Bağımsız Değişken:** Kişilerarası Adalet
R: ,350; R²: ,122; Düzeltilmiş R²: ,121; Model için F: 69,602

Tablo 17 incelendiğinde, P ve F değerlerinin (P ,000 <0,05 ve F: 69,902) şeklinde olduğu görülmektedir. Buna göre kişilerarası adalet ile normatif bağlılık değişkenlerinin arasındaki ilişkinin anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir. Düzeltilmiş R² değerinin ,121 olduğu ve standardize edilmiş Beta değerinin ise ,350 olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre, kişilerarası adaletin normatif bağlılığını yordama gücünün %35,0 olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre H10 hipotezi kabul edilir.

Çalışmada bilgisel adaletin, duygusal bağlılık üzerindeki etkisi test edilecektir. Bu bağlamda aşağıda verilen H11 hipotezi oluşturulmuştur.

H11: Çalışanların sahip olduğu bilgisel adalet algısının duygusal bağlılık algı düzeyleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Bu hipotezi test edebilmek için Tablo 18.'de gösterilen basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 18.

Bilgisel Adaletin, Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Bilgisel Adalet ile Duygusal Bağlılık Analizi					
Model	Standardize Edilmemiş		Standardize	t	Sig. (P)
	Katsayılar		Katsayılar		
	B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit	2,713	,139	19,549	,000
	Bilgisel Adalet	,368	,036	,414	,000

Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık, **Bağımsız Değişken:** Bilgisel Adalet
R: ,414; R²: ,172; Düzeltilmiş R²: ,170; Model için F: 103,444

Tablo 18 incelendiğinde, P ve F değerlerinin (P ,000 <0,05 ve F: 103,444) şeklinde olduğu görülmektedir. Buna göre bilgisayar adalet ile duygusal bağlılık değişkenlerinin arasındaki ilişkinin anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir. Düzeltilmiş R^2 değerinin ,170 olduğu ve standardize edilmiş Beta değerinin ise ,414 olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre, bilgisayar adaletinin duygusal bağlılığını yordama gücünün %41,4 olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre H11 hipotezi kabul edilir.

Çalışmada bilgisayar adaletinin, devam bağlılığı üzerindeki etkisi test edilecektir. Bu bağlamda aşağıda verilen H12 hipotezi oluşturulmuştur.

H12: Çalışanların sahip olduğu bilgisayar adalet algısının devam bağlılığı algı düzeyleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Bu hipotezi test edebilmek için Tablo 19.'da gösterilen basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 19.

Bilgisayar Adaletinin, Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Bilgisayar Adalet ile Devam Bağlılığı Analizi					
Model		Standardize Edilmemiş		Standardize	t
		Katsayılar		Katsayılar	
		B	Std. Hata	Beta	
1	Sabit	2,876	,142		20,280
	Bilgisayar Adalet	,211	,037	,248	5,708

Bağımlı Değişken: Devamlı Bağlılığı, **Bağımsız Değişken:** Bilgisayar Adalet
R:248; R^2 : ,061; Düzeltilmiş R^2 : ,059; Model için F: 32,585

Tablo 19 incelendiğinde, P ve F değerlerinin (P ,000 <0,05 ve F: 32,585) şeklinde olduğu görülmektedir. Buna göre bilgisayar adalet ile devam bağlılığı değişkenlerinin arasındaki ilişkinin anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir. Düzeltilmiş R^2 değerinin ,059 olduğu ve standardize edilmiş Beta değerinin ise ,248 olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre, bilgisayar adaletinin devam bağlılığını yordama gücünün %24,8 olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre H12 hipotezi kabul edilir.

Çalışmanın son hipotezi olarak; bilgisel adaletin, normatif bağlılık üzerindeki etkisi test edilecektir. Bu bağlamda aşağıda verilen H13 hipotezi oluşturulmuştur.

H13: Çalışanların sahip olduğu bilgisel adalet algısının normatif bağlılık algı düzeyleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Bu hipotezi test edebilmek için Tablo 20.'de gösterilen basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 20.

Bilgisel Adaletin, Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Bilgisel Adalet ile Normatif Bağlılık Analizi					
Model	Standardize Edilmemiş		Standardize	t	P
	Katsayılar		Katsayılar		
	B	Std. Hata	Beta		
1 Sabit	2,439	,169		14,410	,000
Bilgisel Adalet	,358	,044	,341	8,107	,000
Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık, Bağımsız Değişken: Bilgisel Adalet					
R: ,341; R ² : ,116; Düzeltilmiş R ² : ,115; Model için F: 72,933					

Tablo 20 incelendiğinde, P ve F değerlerinin (P ,000 <0,05 ve F: 72,933) şeklinde olduğu görülmektedir. Buna göre bilgisel adalet ile normatif bağlılığı değişkenlerinin arasındaki ilişkinin anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir. Düzeltilmiş R² değerinin ,115 olduğu ve standardize edilmiş Beta değerinin ise ,341 olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre, bilgisel adaletin normatif bağlılığını yordama gücünün %34,1 olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre H13 hipotezi kabul edilir.

Tablo 21.'de araştırma hipotezlerinin ret ve kabul durumu gösterilmektedir. Tablo 21. İncelendiğinde örgütsel adalet alt boyutlarının örgütsel bağlılık alt boyutlarını anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilediği görülmektedir.

Tablo 21.

Araştırma Hipotezleri Ret/Kabul Durumu

Hipotezler	Ret/Kabul
H1: Çalışanların sahip olduğu örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık algı düzeyleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H2: Çalışanların sahip olduğu dağıtım adaleti algısının duygusal bağlılık algı düzeyleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H3: Çalışanların sahip olduğu dağıtım adaleti algısının devam bağlılığı algı düzeyleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H4: Çalışanların sahip olduğu dağıtım adaleti algısının normatif bağlılık algı düzeyleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H5: Çalışanların sahip olduğu işlemsel adalet algısının duygusal bağlılık algı düzeyleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H6: Çalışanların sahip olduğu işlemsel adalet algısının devam bağlılığı algı düzeyleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H7: Çalışanların sahip olduğu işlemsel adalet algısının normatif bağlılık algı düzeyleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H8: Çalışanların sahip olduğu kişilerarası adalet algısının duygusal bağlılık algı düzeyleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H9: Çalışanların sahip olduğu kişilerarası adalet algısının devam bağlılığı algı düzeyleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H10: Çalışanların sahip olduğu kişilerarası adalet algısının normatif bağlılık algı düzeyleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H11: Çalışanların sahip olduğu bilgisel adalet algısının duygusal bağlılık algı düzeyleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H12: Çalışanların sahip olduğu bilgisel adalet algısının devam bağlılığı algı düzeyleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H13: Çalışanların sahip olduğu bilgisel adalet algısının normatif bağlılık algı düzeyleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul

3.9. Demografik Değişkenler ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Araştırma Soruları

Araştırmanın bu kısmında, demografik değişkenler (yaş, eğitim, çalışılan müdürlük, görev, gelir, medeni durum, iş grubu ve süre) ile örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki farklılaşmaya yönelik araştırma sorularının cevaplarına ulaşabilmek amacıyla t-testi ve Anova analizleri yapılmıştır.

Araştırma 1 ve 2 sorularına hipotez testlerinde cevap verilmiştir. Örgütsel adalet ile demografik değişkenler arasında oluşturulan aşağıdaki araştırma sorusuna cevap aranacaktır.

Araştırma Sorusu 3: Örgütsel adalet ile yaş, eğitim, müdürlük durumu, çalışan görev durumu, gelir durumu, medeni durum, iş grubu ve çalışma süresi değişkenleri arasında anlamlı bir farklılaşma var mıdır?

Tablo 22.'de güncellenen yeni yaş gruplarının dağılımı gösterilmektedir.

Tablo 22.
Yeni Yaş Grupları

Yaş	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
20-30	111	22,2	22,2	22,2
31-40	150	29,9	29,9	52,1
41+	240	47,9	47,9	100
Toplam	501	100	100	

Anket sorularına göre yaş dağılımı 20 yaş ve altı, 21-30 yaş arası, 31-40 yaş arası, 41-50 yaş arası ve 51 yaş ve üzeri olarak beş farklı şekilde oluşmaktadır. Verilen cevaplara göre yaş gruplarının bağımlı ve bağımsız değişken ile ilişkisini incelemek için gruplar 20-30 yaş arası, 31-40 yaş arası ve 41 yaş ve üzeri olarak üç ana grupta birleştirilmiştir. Yeni yaş grupları ile araştırma değişkenleri arasında farklılaşma olup olmadığı Anova analizi yapılarak belirlenecektir.

Tablo 23.'te örgütsel adalet ile yaş arasında farklılaşmaya yönelik Anova analizi görülmektedir.

Tablo 23.

Örgütsel Adalet ve Yaş Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek Yönlü Anova Analizi

Yaş	Kareler Toplamı	DF	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar Arasında	4,691	2	2,346	2,946	0,053
Gruplar ile birlikte	396,556	498	0,796		

Katılımcıların yaş grupları ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir farklılaşma olup olmadığını görmek amacıyla tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Yaş grupları ve örgütsel adalet arasındaki farklılaşmaya yönelik anova analizi sonucunda P değerinin ($P: 0,053 > 0,05$) şeklinde bulunmasından dolayı, örgütsel adalet ve yaş grupları arasında da anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir.

Tablo 24.'de güncellenen yeni eğitim gruplarının dağılımı gösterilmektedir.

Tablo 24.

Yeni Eğitim Grupları

Eğitim	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Lise ve altı	350	69,9	69,9	69,9
Ön lisans ve Üstü	151	30,1	30,1	100
Toplam	501	100	100	

Anket sorularına göre eğitim seviyesi dağılımı ilköğretim, lise, ön lisans, lisans ve yüksek lisans mezunları olmak üzere beş farklı şekilde oluşmaktadır. Verilen cevaplara göre eğitim seviyesinin bağımlı ve bağımsız değişken ile ilişkisini incelemek için gruplar lise ve altı ve ön lisans ve üstü olarak iki ana grupta birleştirilerek Tablo 24'de yeni eğitim gruplarının dağılımları gösterilmektedir. Yeni eğitim gruplarına göre bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında ki farklılaşmanın incelenmesi için yapılan analizler aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 25.'te örgütsel adalet ile eğitim değişkenlerine yönelik homojenlik testi gösterilmektedir.

Tablo 25.

Örgütsel Adalet ve Eğitim Varyanslarının Homojenlik Testi

Levene Katsayısı	df1	df2	Sig.
0,729	499	272,4	0,394

İki değişken arasında bir varyans homojenliğinden bahsedilmesi için $P > 0.05$ şeklinde olması gerekmektedir. Örgütsel adalet ve eğitim varyanslarının homojenlik testinde Sig. değeri 0,394 şeklinde bulunduğu için değişkenler hakkında homojen bir dağılımdan söz edilebilir.

Tablo 26.'da örgütsel adalet ile eğitim arasında farklılaşmaya yönelik bağımsız örneklem t-testi görülmektedir.

Tablo 26.

Örgütsel Adalet ve Eğitim Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Bağımsız Örneklem T-testi

Eğitim	N	Ortalama	Standart Sapma	t	sd	P
Lise ve altı	350	3,7927	0,871	1,264	402,485	0,16
Ön lisans ve Üstü	151	3,8405	0,888			

Katılımcıların eğitim grupları ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir farklılaşma olup olmadığını görmek amacıyla t-testi analizi uygulanmıştır. Eğitim grupları ve örgütsel adalet arasındaki farklılaşmaya yönelik t-testi analizi sonucunda P değerinin ($P: 0,16 > 0,05$) şeklinde bulunmasından dolayı, örgütsel adalet ve eğitim grupları arasında da anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir.

Tablo 27.'de güncellenen yeni müdürlük gruplarının dağılımı gösterilmektedir.

Tablo 27.

Yeni Müdürlük Grupları

Yeni Müdürlük	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kimya Grubu	160	31,9	31,9	31,9
Tekstil Grubu	258	51,5	51,5	83,4
Diğer Grup	83	16,6	16,6	100
Toplam	501	100	100	

Anket sorularına göre müdürlük grubu dağılımı enerji grup başkanlığı, dmt işletmeleri grup başkanlığı, elyaf ve iplik işletmeleri grup başkanlığı, polimer işletmeleri grup başkanlığı, mali işler grup başkanlığı, strateji ve yenileme grup başkanlığı, satış pazarlama grup başkanlığı ve diğer olmak üzere sekiz farklı şekilde oluşmuştur. Verilen cevaplara göre müdürlük gruplarının bağımlı ve bağımsız değişken ile ilişkisini incelemek için gruplar kimya grubu (enerji, dmt, polimer grup başkanlıkları), tekstil grubu (elyaf ve iplik işletmeleri grup başkanlıkları) ve diğer (mali işler, strateji ve yenileme, satış pazarlama grup başkanlıkları) olmak üzere üç ana grupta birleştirilerek tablo 27.'de yeni müdürlük gruplarının dağılımları gösterilmektedir. Üç ana grupta birleştirilen grupların aynı şartlar altında çalışan iş görenler olduğu bilinmektedir. Üç ana grup iş görenin müdürlük grubunu dolayısıyla bağlı bulunduğu sektörde ortaya çıkarmaktadır. Yeni müdürlük gruplarına göre bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında ki ilişkiler incelenmesi için yapılan analizler aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 28.'de örgütsel adalet ile müdürlük arasında farklılaşmaya yönelik anova analizi görülmektedir.

Tablo 28.

Örgütsel Adalet ve Müdürlük Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek Yönlü Anova Analizi

Müdürlük	Kareler Toplamı	DF	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar Arasında	4,721	2	2,36	2,964	0,053
Gruplar ile birlikte	396,526	498	0,796		

Katılımcıların müdürlük grupları ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir farklılaşma olup olmadığını görmek amacıyla tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Müdürlük grupları ve örgütsel adalet arasındaki farklılaşmaya yönelik anova analizi sonucunda P değerinin ($P: 0,053 > 0,05$) şeklinde bulunmasından dolayı, örgütsel adalet ve müdürlük grupları arasında da anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir.

Tablo 29.'da güncellenen yeni görev gruplarının dağılımı gösterilmektedir.

Tablo 29.
Yeni Görev Grupları

Yeni Görev	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Mavi Yaka	450	89,8	89,8	89,8
Beyaz Yaka	51	10,2	10,2	100
Toplam	501	100	100	

Anket sorularına göre çalışanın görevi işçi, büro hizmetleri uzmanı/görevli, uzman, süreç yöneticisi, yönetici ve müdür olmak üzere 6 farklı şekilde oluşmuştur. Verilen cevaplara göre çalışanın gruplarının bağımlı ve bağımsız değişken ile ilişkisini incelemek için işçi ve büro hizmetleri uzmanı/görevli olarak belirtilen grup mavi yaka olarak; uzman, süreç yöneticisi, yönetici ve müdür olarak belirtilen grup ise beyaz yaka olmak üzere iki ana grupta birleştirilerek yeni görev gruplarının dağılımları gösterilmektedir. Yeni görev gruplarına göre bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmesi için yapılan analizler aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 30.'da örgütsel adalet ile görev varyanslarına yönelik homojenlik testi gösterilmektedir.

Tablo 30.
Örgütsel Adalet ve Görev Varyanslarının Homojenlik Testi

Levene Katsayısı	df1	df2	Sig.
7,35	416	302,1	0,587

İki değişken arasında bir varyans homojenliğinden bahsedilmesi için $P > 0.05$ şeklinde olması gerekmektedir. Örgütsel adalet ve görev için $P; 0,587 > 0.05$ şeklinde bulunduğu için değişkenler hakkında homojen bir dağılımdan söz edilebilir.

Tablo 31.'de örgütsel adalet ile görev arasında farklılaşmaya yönelik bağımsız örneklem t-testi görülmektedir.

Tablo 31.

Örgütsel Adalet ve Görev Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Bağımsız Örneklem T-testi

Görev	N	Ortalama	Standart Sapma	t	sd	P
Mavi Yaka	160	3,4729	0,999	-0,551	302,109	0,582
Beyaz Yaka	258	3,5256	0,869			

Katılımcıların görev grupları ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir farklılaşma olup olmadığını görmek amacıyla tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Görev grupları ve örgütsel adalet arasındaki farklılaşmaya yönelik anova analizi sonucunda P değerinin ($P: 0,582 > 0,05$) şeklinde bulunmasından dolayı algılanan örgütsel adaletin görev grupları arasında da anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir.

Tablo 32.'de güncellenen yeni gelir gruplarının dağılımı gösterilmektedir.

Tablo 32.

Yeni Gelir Grupları

Yeni Gelir	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
2.750 ve altı	431	86	86	86
2.751 ve üstü	70	14	14	100
Toplam	501	100	100	

Anket sorularına göre çalışanın geliri 1.750TL'den az, 1.751TL – 2.750TL arası, 2.751TL – 3.750TL arası, 3.751TL – 4.750TL arası ve 4.751Tlden fazla olmak üzere 5 farklı şekilde oluşmuştur. Verilen cevaplara göre çalışanın gruplarının bağımlı ve bağımsız değişken ile ilişkisini incelemek için 2.750TL ve altı ve 2.751TL ve üstü olmak üzere iki ana grupta birleştirilerek Tablo 32.'de yeni gelir gruplarının dağılımları gösterilmektedir. Birleştirme sonucunda 2.750 ve altı gelir gruba ait 431 kişinin bulunduğu ve örneklemin %86'sını oluşturdukları; 2.751 ve üstü gelir grubuna ait 70 kişinin olduğu ve örneklemin %14'ünü oluşturdukları gözlemlenmektedir. Yeni gelir

gruplarına göre bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında ki ilişkiler incelenmesi için yapılan analizler aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 33.'te örgütsel adalet ile gelir değişkenlerine yönelik homojenlik testi gösterilmektedir.

Tablo 33.

Örgütsel Adalet ve Gelir Varyanslarının Homojenlik Testi

Levene Katsayısı	df1	df2	Sig.
11,52	499	110,93	0,001

İki değişken arasında bir varyans homojenliğinden bahsedilmesi için $P > 0.05$ şeklinde olması gerekmektedir. Örgütsel adalet ve gelir değişkenlerini P değeri $0,001 < 0.05$ şeklinde bulunduğu için değişkenler hakkında homojen bir dağılımdan söz edilemez.

Tablo 34.'te örgütsel adalet ile gelir arasında farklılaşmaya yönelik bağımsız örneklem t-testi görülmektedir.

Tablo 34.

Örgütsel Adalet ve Gelir Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Bağımsız Örneklem T-testi

Gelir	N	Ortalama	Standart Sapma	t	sd	P
2.750 ve altı	431	3,5043	0,916	-3,253	110,931	0,022
2.751 ve üstü	70	3,8133	0,703			

Katılımcıların gelir grupları ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir farklılaşma olup olmadığını görmek amacıyla bağımsız örneklem t-testi analizi uygulanmıştır. Gelir grupları ile örgütsel adalet arasındaki farklılaşmaya yönelik t testi sonucunda P değerinin ($P: 0,02 < 0,05$) şeklinde bulunmasından dolayı, örgütsel adalet ve gelir grupları arasında da anlamlı bir farklılaşma olduğu görülmektedir.

Tablo 35.'de medeni durum gruplarının dağılımı gösterilmektedir.

Tablo 35.
Medeni Durum

Medeni Durum	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evli	414	82,6	82,6	82,6
Bekar	87	17,4	17,4	100
Toplam	501	100	100	

Medeni duruma göre bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında ki ilişkiler incelenmek için ilk olarak Levene testi ve daha sonra bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Oluşan medeni durum gruplar ile örgütsel adalet arasında anlamlı bir farklılaşma olup olmadığı incelenmesi için yapılan analizler aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 36.'da örgütsel adalet ile medeni durum değişkenlerine yönelik homojenlik testi gösterilmektedir.

Tablo 36.
Örgütsel Adalet ve Medeni Durum Varyanslarının Homojenlik Testi

Levene Katsayısı	df1	df2	Sig.
4,09	499	139,07	0,224

İki değişken arasında bir varyans homojenliğinden bahsedilmesi için $P < 0.05$ şeklinde olması gerekmektedir. Örgütsel adalet ve medeni durum varyansları $0,224 > 0.05$ şeklinde bulunduğu için değişkenler hakkında homojen bir dağılımdan söz edilebilir.

Tablo 37.'de örgütsel adalet ile medeni durum arasında farklılaşmaya yönelik bağımsız örneklem t-testi görülmektedir.

Tablo 37.

Örgütsel Adalet ve Medeni Durum Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Bağımsız Örneklem T-testi

Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	t	sd	P
Evli	414	3,5271	0,915	-1,222	139,076	0,224
Bekar	87	3,6443	0,79			

Katılımcıların medeni durumları ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir farklılaşma olup olmadığını görmek amacıyla bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Medeni durumları ve örgütsel adalet arasındaki farklılaşmaya yönelik t-testi sonucunda P değerinin ($P: 0,224 > 0,05$) şeklinde bulunmasından dolayı, örgütsel adalet ve medeni durum arasında da anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir.

Tablo 38.'de iş gruplarının dağılımı gösterilmektedir.

Tablo 38.

İş Grupları

İş Grupları	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Aylık ücretli	136	27,1	27,1	27,1
Saat ücretli (kimya)	201	40,1	40,1	67,3
Saat ücretli (tekstil)	115	23	23	90,2
Saat ücretli (diğer)	49	9,8	9,8	100
Toplam	501	100	100	

Anket sorularına göre çalışanın iş grubu aylık ücretli, saat ücretli (kimya), saat ücretli (tekstil) ve saat ücretli diğer olmak üzere 4 farklı şekilde oluşmuştur. Tablo 38.'de iş grubu dağılımları gösterilmektedir. İş gruplarına göre bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında ki ilişkiler incelenmesi için yapılan analizler aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 39.'da örgütsel adalet ile iş grupları değişkenlerine yönelik homojenlik testi gösterilmektedir.

Tablo 39.
Örgütsel Adalet ve İş Grupları Varyanslarının Homojenlik Testi

Levene Katsayısı	df1	df2	Sig.
4,032	3	497	0,008

İki değişken arasında bir varyans homojenliğinden bahsedilmesi için $P > 0.05$ şeklinde olması gerekmektedir. Örgütsel adalet ve iş grupları değişkenlerinin P değeri; $0,008 < 0.05$ şeklinde bulunduğu için değişkenler hakkında homojen bir dağılımdan söz edilemez.

Tablo 40.'da örgütsel adalet ile iş grupları arasında farklılaşmaya yönelik anova analizi görülmektedir.

Tablo 40.
Örgütsel Adalet ve İş Grupları Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek Yönlü Anova Analizi

İş Grupları	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Aylık Ücretli	134	3,7707	14,417	7,474	0,001
Saat Ücretli (Kimya)	188	3,304	16,790 1-2		
Saat Ücretli (Tekstil)	113	3,5483	17,413 2-4		
Saat Ücretli (Diğer)	49	3,924	15,061		

Katılımcıların iş grupları ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir farklılaşma olup olmadığını görmek amacıyla tek yönlü varyans analizi anova uygulanmıştır. İş grupları ve örgütsel adalet arasındaki farklılaşmaya yönelik Anova analizi sonucunda P değerinin ($P: 0,001 < 0,05$) şeklinde bulunmasından dolayı, örgütsel adalet ve iş grupları arasında da anlamlı bir farklılaşma olduğu görülmektedir.

Farklılığın hangi iş gruplarına göre anlamlı olup olmadığı Tablo 41.'de yapılan Post Hoc analizinde gösterilmiştir.

Tablo 41.

Örgütsel Adalet ve İş Grubu Arasındaki Farklılaşmayı Açıklayıcı Post Hoc Analizi
TUKEY

İş Grubu (I)	İş Grubu (J)	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	Sig.
Aylık Ücretli	Saat Ücretli (Kimya)	0,4666	0,09118	0
	Saat Ücretli (Tekstil)	0,2224	0,10938	0,18
	Saat Ücretli (Diğer)	-0,1533	0,12969	0,64
Saat Ücretli (Kimya)	Aylık Ücretli	-0,4666	0,09118	0
	Saat Ücretli (Tekstil)	-0,2442	0,10939	0,12
	Saat Ücretli (Diğer)	-0,62	0,12969	0
Saat Ücretli (Tekstil)	Aylık Ücretli	-0,2224	0,10938	0,18
	Saat Ücretli (Kimya)	0,2442	0,10939	0,12
	Saat Ücretli (Diğer)	-0,3757	0,14308	0,05
Saat Ücretli (Diğer)	Aylık Ücretli	0,1533	0,12969	0,64
	Saat Ücretli (Kimya)	0,62	0,12969	0
	Saat Ücretli (Tekstil)	0,3757	0,14308	0,05

Aylık ücretli çalışanlar ile Saat Ücretli (Kimya) çalışanlar arasında ortalama fark 0,4666; aylık ücretli çalışanlar ile Saat Ücretli (Tekstil) çalışanlar arasında ortalama fark 0,2224 ve aylık ücretli çalışanlar ile Saat Ücretli (Diğer) çalışanlar arasında ortalama fark -0,1533 olarak gözlemlenmektedir. Aylık ücretli çalışanlar ile Saat Ücretli (Kimya) ve Saat Ücretli (Tekstil) çalışanları arasında anlamlı ve pozitif bir farklılaşmadan söz edilebilmektedir fakat Saat Ücretli (Diğer) çalışanları arasında pozitif ve anlamlı bir farklılaşmadan söz edilemez.

Saat Ücretli (Kimya) çalışanlar ile Aylık ücretli çalışanlar arasında ortalama fark -0,4666; Saat Ücretli (Kimya) çalışanlar ile Saat Ücretli (Tekstil) çalışanlar arasında ortalama fark -0,2442 ve Saat Ücretli (Kimya) çalışanlar ile Saat Ücretli (Diğer) çalışanlar arasında ortalama fark -0,6200 olarak gözlemlenmektedir. Saat ücretli (Kimya) çalışanlar ile diğer grup çalışanları arasında anlamlı ve pozitif bir farklılaşmadan söz edilemez.

Saat Ücretli (Tekstil) çalışanlar ile Aylık ücretli çalışanlar arasında ortalama fark -0,2224; Saat Ücretli (Tekstil) çalışanlar ile Saat Ücretli (Kimya) çalışanlar arasında ortalama fark 0,2442 ve Saat Ücretli (Tekstil) çalışanlar ile Saat Ücretli (Diğer) çalışanlar arasında ortalama fark -0,3757 olarak gözlemlenmektedir. Saat Ücretli (Tekstil) çalışanlar ile Saat Ücretli (Kimya) çalışanları arasında pozitif ve anlamlı bir

farklılaşmadan söz edilebilmektedir fakat diğer grup çalışanları arasında anlamlı ve pozitif bir farklılaşmadan söz edilemez.

Saat Ücretli (Diğer) çalışanlar ile Aylık ücretli çalışanlar arasında ortalama fark 0,1533; Saat Ücretli (Diğer) çalışanlar ile Saat Ücretli (Kimya) çalışanlar arasında ortalama fark 0,6200 ve Saat Ücretli (Diğer) çalışanlar ile Saat Ücretli (Tekstil) çalışanlar arasında ortalama fark 0,3757 olarak gözlemlenmektedir. Saat Ücretli (Diğer) çalışanları ile diğer grup çalışanları arasında anlamlı ve pozitif bir farklılaşmadan söz edilebilmektedir.

Tablo 42.'de çalışma süreleri dağılımı gösterilmektedir.

Tablo 42.
Çalışma Süreleri

Çalışma Süreleri	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
2 yıldan az	78	15,6	15,6	15,6
3-5 yıl	76	15,2	15,2	30,7
6-10 yıl	97	19,4	19,4	50,1
11-15 yıl	48	9,6	9,6	59,7
16 yıl ve üzeri	202	40,3	40,3	100
Toplam	501	100	100	

Anket sorularına göre çalışanın çalışma süresi 2 yıldan az, 3-5 yıl arası, 6-10 yıl arası, 11-15 yıl arası ve 16 yıl ve üzeri olmak üzere 5 farklı şekilde oluşmuştur. Tablo 55.'de çalışma süresi dağılımları gösterilmektedir. Çalışma süresi 2 yıldan az olan kişi sayısı 78 iken anket sorularını cevaplayanlar arasında %15,6'lık, çalışma süresi 3-5 yıl olan kişi sayısı 76 iken anket sorularını cevaplayanlar arasında %15,2'lık, çalışma süresi 6-10 yıl olan kişi sayısı 97 iken anket sorularını cevaplayanlar arasında %19,4'lük, çalışma süresi 11-15 yıl olan kişi sayısı 48 iken anket sorularını cevaplayanlar arasında %9,6'lık ve çalışma süresi 16 yıl ve üzeri olan kişi sayısı 202 iken anket sorularını cevaplayanlar arasında %40,3'lük kısmında oldukları gözlemlenmektedir. Çalışma süreleri gruplarına göre bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında ki ilişkiler incelenmesi için analizler yapılarak aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 43.'te örgütsel adalet ile çalışma süreleri değişkenlerine yönelik homojenlik testi gösterilmektedir.

Tablo 43.

Örgütsel Adalet ve Çalışma Süresi Varyanslarının Homojenlik Testi

Levene Katsayısı	df1	df2	Sig.
3,318	4	496	0,011

İki değişken arasında bir varyans homojenliğinden bahsedilmesi için $P > 0.05$ şeklinde olması gerekmektedir. Örgütsel adalet ve iş grupları varyansları $0,011 > 0.05$ şeklinde bulunduğu için değişkenler hakkında homojen bir dağılımdan söz edilebilmektedir.

Tablo 44.'te örgütsel adalet ile çalışma süreleri arasında farklılaşmaya yönelik anova analizi görülmektedir.

Tablo 44.

Örgütsel Adalet ve Çalışma Süreleri Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek Yönlü Anova Analizi

Çalışma Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
2 yıldan az	77	3,8511	13,541		
3-5 yıl	73	3,6148	15,305		
6-10 yıl	91	3,4026	16,319	3,7	0,006
11-15 yıl	46	3,5382	17,204		
16 yıl ve üzeri	197	3,4765	17,449		

Katılımcıların çalışma süreleri ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir farklılaşma olup olmadığını görmek amacıyla tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. İş grupları ve örgütsel adalet arasındaki farklılaşmaya yönelik Anova analizi sonucunda P değerinin ($P: 0,006 < 0,05$) şeklinde bulunmasından dolayı, örgütsel adalet ve çalışma süreleri arasında da anlamlı bir farklılaşma olduğu görülmektedir.

Farklılığın hangi çalışma süresine göre anlamlı olup olmadığı Tablo 45.'de yapılan Post Hoc analizinde gösterilmiştir.

Tablo 45.
Örgütsel Adalet ve Çalışma Süresi Arasındaki Farklılaşmayı Açıklayıcı Post Hoc
Analizi
TUKEY

Çalışılan Süre (I)	Çalışılan Süre (J)	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	Sig.
2 yıldan az	3-5 yıl	0,23637	0,1269	0,342
	6-10 yıl	0,44851	0,12285	0,003
	11-15 yıl	0,31295	0,16463	0,326
	16 yıl ve üzeri	0,37460	0,10296	0,000
3-5 yıl	2 yıldan az	-0,23637	0,1269	0,342
	6-10 yıl	0,21213	0,13545	0,521
	11-15 yıl	0,07657	0,17423	0,992
	16 yıl ve üzeri	0,13822	0,1177	0,766
6-10 yıl	2 yıldan az	-0,44851	0,12285	0,003
	3-5 yıl	-0,21213	0,13545	0,521
	11-15 yıl	-0,13556	0,1713	0,932
	16 yıl ve üzeri	-0,07391	0,11333	0,966
11-15 yıl	2 yıldan az	-0,31295	0,16463	0,326
	3-5 yıl	-0,07657	0,17423	0,992
	6-10 yıl	0,13556	0,1713	0,932
	16 yıl ve üzeri	0,06165	0,15765	0,995
16 yıl ve üzeri	2 yıldan az	-0,37460	0,10296	0,000
	3-5 yıl	-0,13822	0,1177	0,766
	6-10 yıl	0,07391	0,11333	0,966
	11-15 yıl	-0,06165	0,15765	0,995

İki yıldan az süreli çalışanlar ile 3-5 yıl arası çalışanlar arasındaki ortalama fark 0,23637; iki yıldan az süreli çalışanlar ile 6-10 yıl arası çalışanlar arasındaki ortalama fark 0,44851; iki yıldan az süreli çalışanlar ile 11-15 yıl arası çalışanlar arasındaki ortalama fark 0,31295; iki yıldan az süreli çalışanlar ile 16 yıldan ve üzeri çalışanlar

arasındaki ortalama fark 0,37460 olarak gözlemlenmektedir. İki yıldan az süreli çalışanlar ile diğer grup çalışanları arasında anlamlı ve pozitif bir farklılaşmadan söz edilebilmektedir.

3-5 yıl arası çalışanlar ile 2 yıldan az çalışanlar arasındaki ortalama fark -0,23637; 3-5 yıl arası çalışanlar ile 6-10 yıl arası çalışanlar arasındaki ortalama fark 0,21213; 3-5 yıl arası çalışanlar ile 11-15 yıl arası çalışanlar arasındaki ortalama fark -0,13556; 3-5 yıl arası çalışanlar ile 16 yıl ve üzeri çalışanlar arasındaki ortalama fark 0,13822 olarak gözlemlenmektedir. 3-5 yıl arası çalışanlar ile 2 yıldan az çalışan hariç diğer grup çalışanları arasında anlamlı ve pozitif bir farklılaşmadan söz edilebilmektedir.

6-10 yıl arası çalışanlar ile 2 yıldan az çalışanlar arasındaki ortalama fark -0,44851; 6-10 yıl arası çalışanlar ile 3-5 yıl arası çalışanlar arasındaki ortalama fark -0,21213; 6-10 yıl arası çalışanlar ile 11-15 yıl arası çalışanlar arasındaki ortalama fark -0,13556; 6-10 yıl arası çalışanlar ile 16 yıl ve üzeri çalışanlar arasındaki ortalama fark -0,07391 olarak gözlemlenmektedir. 6-10 yıl arası çalışanlar ile diğer grup çalışanları arasında anlamlı ve pozitif bir farklılaşmadan söz edilemez.

11-15 yıl arası çalışanlar ile 2 yıldan az çalışanlar arasındaki ortalama fark -0,31295; 11-15 yıl arası çalışanlar ile 3-5 yıl arası çalışanlar arasındaki ortalama fark -0,07657; 11-15 yıl arası çalışanlar ile 6-10 yıl arası çalışanlar arasındaki ortalama fark 0,13556; 11-15 yıl arası çalışanlar ile 16 yıl ve üzeri çalışanlar arasındaki ortalama fark -0,06165 olarak gözlemlenmektedir. 11-15 yıl arası çalışanlar ile 2 yıldan az ve 3-5 yıl arası çalışanları arasında anlamlı ve pozitif bir farklılaşmadan söz edilemez. 11-15 yıl arası çalışanlar ile 6-10 yıl arası ve 16 yıl ve üzeri çalışanları arasında anlamlı ve pozitif bir farklılaşmadan söz edilebilmektedir.

16 yıl ve üzeri çalışanlar ile 2 yıldan az çalışanlar arasındaki ortalama fark -0,37460; 16 yıl ve üzeri çalışanlar ile 3-5 yıl arası çalışanlar arasındaki ortalama fark -0,13822; 16 yıl ve üzeri çalışanlar ile 6-10 yıl arası çalışanlar arasındaki ortalama fark 0,07391; 16 yıl ve üzeri çalışanlar ile 11-15 yıl arası çalışanlar arasındaki ortalama fark -0,06165 olarak gözlemlenmektedir. 16 yıl ve üzeri çalışanlar ile 2 yıldan az, 3-5 yıl arası çalışanları ve 11-15 yıl çalışanları arasında anlamlı ve pozitif bir farklılaşmadan söz edilemez. 16 yıl ve üzeri çalışanlar ile 6-10 yıl arası anlamlı ve pozitif bir farklılaşmadan söz edilebilmektedir.

Örgütsel bağlılık ile demografik değişkenler arasında oluşturulan aşağıdaki araştırma sorusuna cevap aranacaktır.

Araştırma Sorusu 4: Örgütsel bağlılık yaşı, eğitim, müdürlük durumu, çalışan görev durumu, gelir durumu, medeni durum, iş grubu ve çalışma süresi değişkenleri arasında anlamlı bir farklılaşma var mıdır?

Tablo 46.'da örgütsel bağlılık ile yaş arasında farklılaşmaya yönelik anova analizi görülmektedir.

Tablo 46.

Örgütsel Bağlılık ve Yaş Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek Yönlü Anova Analizi

Yaş	Kareler Toplamı	DF	Kareler Ortalaması	F	SIG.
Gruplar Arasında	1,729	2	,865	1,362	0,257
Gruplar ile birlikte	316,019	498	,635		

Katılımcıların yaş grupları ile örgütsel bağlılık algıları arasında anlamlı bir farklılaşma olup olmadığını görmek amacıyla tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Yaş grupları ve örgütsel bağlılık arasındaki farklılaşmaya yönelik anova analizi sonucunda P değerinin ($P: 0,257 > 0,05$) şeklinde bulunmasından dolayı, örgütsel bağlılık ve yaş grupları arasında da anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir dolayısıyla araştırma sorusu kabul edilmez.

Tablo 47.'te örgütsel bağlılık ile eğitim süreleri değişkenlerine yönelik homojenlik testi gösterilmektedir.

Tablo 47.

Örgütsel Bağlılık ve Eğitim Varyanslarının Homojenlik Testi

Levene Katsayısı	df1	df2	Sig.
0,188	499	274,9	0

İki değişken arasında bir varyans homojenliğinden bahsedilmesi için $P > 0.05$ şeklinde olması gerekmektedir. Örgütsel adalet ve eğitim varyansları $0,00 < 0.05$ şeklinde bulunduğu için değişkenler hakkında homojen bir dağılımdan söz edilemez.

Tablo 48.'de örgütsel bağlılık ile eğitim arasında farklılaşmaya yönelik bağımsız örneklem t-testi görülmektedir.

Tablo 48.

Örgütsel Bağlılık ve Eğitim Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Bağımsız Örneklem T-testi

Eğitim	N	Ortalama	Standart Sapma	t	sd	P
Lise ve altı	350	3,9257	0,777	3,827	274,981	,000
Ön lisans ve Üstü	151	3,6327	0,807			

Katılımcıların eğitim grupları ile örgütsel bağlılık algıları arasında anlamlı bir farklılaşma olup olmadığını görmek amacıyla tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Eğitim grupları ve örgütsel bağlılık arasındaki farklılaşmaya yönelik anova analizi sonucunda P değerinin ($P: 0,00 < 0,05$) şeklinde bulunmasından dolayı, örgütsel bağlılık ve eğitim grupları arasında da anlamlı bir farklılaşma olduğu görülmektedir dolayısıyla araştırma sorusu kabul edilir.

Tablo 49.'da örgütsel bağlılık ile müdürlük arasında farklılaşmaya yönelik anova analizi görülmektedir.

Tablo 49.

Örgütsel Bağlılık ve Müdürlük Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek Yönlü Anova Analizi

Yaş	Kareler Toplamı	DF	Kareler Ortalaması	F	SIG.
Gruplar Arasında	,614	2	,307	,482	0,618
Gruplar ile birlikte	317,134	498	,637		

Katılımcıların müdürlük grupları ile örgütsel bağlılık algıları arasında anlamlı bir farklılaşma olup olmadığını görmek amacıyla tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Müdürlük grupları ve örgütsel bağlılık arasındaki farklılaşmaya yönelik anova analizi sonucunda P değerinin ($P: 0,618 > 0,05$) şeklinde bulunmasından dolayı, örgütsel bağlılık ve müdürlük grupları arasında da anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir dolayısıyla araştırma sorusu kabul edilmez.

Tablo 50.'de örgütsel bağlılık ile görev değişkenlerine yönelik homojenlik testi gösterilmektedir.

Tablo 50.
Örgütsel Bağlılık ve Görev Varyanslarının Homojenlik Testi

Levene Katsayısı	df1	df2	Sig.
15,00	416	288,26	,666

İki değişken arasında bir varyans homojenliğinden bahsedilmesi için $P > 0.05$ şeklinde olması gerekmektedir. Örgütsel bağlılık ve görev varyansları $0,666 > 0.05$ şeklinde bulunduğu için değişkenler hakkında homojen bir dağılımdan söz edilebilir.

Tablo 51.'de örgütsel bağlılık ile görev arasında farklılaşmaya yönelik bağımsız örneklem t-testi görülmektedir.

Tablo 51.
Örgütsel Bağlılık ve Görev Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Bağımsız Örneklem T-testi

Görev	N	Ortalama	Standart Sapma	t	sd	P
Mavi Yaka	160	3,8008	0,908	-,432	288,264	0,666
Beyaz Yaka	258	3,58377	0,744			

Katılımcıların görev grupları ile örgütsel bağlılık algıları arasında anlamlı bir farklılaşma olup olmadığını görmek amacıyla t-testi uygulanmıştır. Görev grupları ve örgütsel bağlılık arasındaki farklılaşmaya yönelik t-testi sonucunda P değerinin ($P: 0,666 > 0,05$) şeklinde bulunmasından dolayı, örgütsel bağlılık ve görev grupları arasında da anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir dolayısıyla araştırma sorusu kabul edilmez.

Tablo 52.'de örgütsel bağlılık ile gelir değişkenlerine yönelik homojenlik testi gösterilmektedir.

Tablo 52.
Örgütsel Bağlılık ve Gelir Varyanslarının Homojenlik Testi

Levene Katsayısı	df1	df2	Sig.
,671	499	96,02	,413

İki değişken arasında bir varyans homojenliğinden bahsedilmesi için $P > 0.05$ şeklinde olması gerekmektedir. Örgütsel adalet ve görev varyansları $0,413 > 0.05$ şeklinde bulunduğu için değişkenler hakkında homojen bir dağılımdan söz edilebilir.

Tablo 53.'de örgütsel bağlılık ile gelir arasında farklılaşmaya yönelik bağımsız örneklem t-testi görülmektedir.

Tablo 53.

Örgütsel Bağlılık ve Gelir Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Bağımsız Örneklem T-testi

Gelir	N	Ortalama	Standart Sapma	t	sd	P
2.750 ve altı	431	3,8252	0,803	-,848	499	0,397
2.751 ve üstü	70	3,9124	0,757			

Katılımcıların gelir grupları ile örgütsel bağlılık algıları arasında anlamlı bir farklılaşma olup olmadığını görmek amacıyla t-testi analizi uygulanmıştır. Gelir grupları ve örgütsel bağlılık arasındaki farklılaşmaya yönelik anova analizi sonucunda P değerinin ($P: 0,397 > 0,05$) şeklinde bulunmasından dolayı, örgütsel bağlılık ve gelir grupları arasında da anlamlı bir farklılaşma olduğu görülmektedir dolayısıyla araştırma sorusu kabul edilir.

Tablo 54.'de örgütsel bağlılık ile medeni durum değişkenlerine yönelik homojenlik testi gösterilmektedir.

Tablo 54.

Örgütsel Bağlılık ve Medeni Durum Varyanslarının Homojenlik Testi

Levene Katsayısı	df1	df2	Sig.
1,266	499	118,14	,261

İki değişken arasında bir varyans homojenliğinden bahsedilmesi için $P < 0.05$ şeklinde olması gerekmektedir. Örgütsel adalet ve görev varyansları $0,261 > 0.05$ şeklinde bulunduğu için değişkenler hakkında homojen bir dağılımdan söz edilebilir.

Tablo 55.'te örgütsel bağlılık ile medeni durum arasında farklılaşmaya yönelik anova analizi görülmektedir.

Tablo 55.

Örgütsel Bağlılık ve Medeni Durum Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek Yönlü Anova Analizi

Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Evli	414	3,8628	0,783	0,266	0,120
Bekar	87	3,7165	0,855		

Katılımcıların medeni durumları ile örgütsel bağlılık algıları arasında anlamlı bir farklılaşma olup olmadığını görmek amacıyla tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Medeni durumları ve örgütsel bağlılık arasındaki farklılaşmaya yönelik t-testi sonucunda P değerinin ($P: 0,120 > 0,05$) şeklinde bulunmasından dolayı, örgütsel bağlılık ve medeni durum arasında da anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir dolayısıyla araştırma sorusu kabul edilmez.

Tablo 56.'da örgütsel bağlılık ile iş grupları değişkenlerine yönelik homojenlik testi gösterilmektedir.

Tablo 56.

Örgütsel Bağlılık ve İş Grupları Varyanslarının Homojenlik Testi

Levene Katsayısı	df1	df2	Sig.
5,315	3	497	,001

İki değişken arasında bir varyans homojenliğinden bahsedilmesi için $P > 0.05$ şeklinde olması gerekmektedir. Örgütsel adalet ve iş grupları varyansları $0,001 < 0.05$ şeklinde bulunduğu için değişkenler hakkında homojen bir dağılımdan söz edilemez.

Tablo 57.'de örgütsel bağlılık ile iş grupları arasında farklılaşmaya yönelik anova analizi görülmektedir.

Tablo 57.

Örgütsel Bağlılık ve İş Grupları Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek Yönlü Anova Analizi

İş Grubu	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Aylık Ücretli	135	3,9789	12,19		
Saat Ücretli (Kimya)	188	3,5964	12,187	10,1	0,001
Saat Ücretli (Tekstil)	113	3,8951	10,974		
Saat Ücretli (Diğer)	49	4,2980	8,315		

Katılımcıların iş grupları ile örgütsel bağlılık algıları arasında anlamlı bir farklılaşma olup olmadığını görmek amacıyla tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. İş grupları ve örgütsel bağlılık arasındaki farklılaşmaya yönelik anova analizi sonucunda P değerinin ($P: 0,001 < 0,05$) şeklinde bulunmasından dolayı, örgütsel bağlılık ve iş grupları arasında da anlamlı bir farklılaşma olduğu görülmektedir dolayısıyla araştırma sorusu kabul edilir.

Farklılığın hangi iş gruplarına göre anlamlı olup olmadığı Tablo 58.'te yapılan Post Hoc analizinde gösterilmiştir.

Tablo 58.

Örgütsel Bağlılık ve İş Grupları Arasındaki Farklılaşmayı Açıklayıcı Post Hoc Analizi TUKEY

İş Grubu (I)	İş Grubu (J)	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	Sig.
Aylık Ücretli	Saat Ücretli (Kimya)	,38257	0,08784	0,000
	Saat Ücretli (Tekstil)	,08385	0,09147	0,796
	Saat Ücretli (Diğer)	-,31904	0,09554	0,010
Saat Ücretli (Kimya)	Aylık Ücretli	-,38257	0,08784	0,000
	Saat Ücretli (Tekstil)	-,29872	0,09003	0,006
	Saat Ücretli (Diğer)	-,70161	0,09417	0,000
Saat Ücretli (Tekstil)	Aylık Ücretli	-,08385	0,09147	0,796
	Saat Ücretli (Kimya)	,29872	0,09003	0,006
	Saat Ücretli (Diğer)	-,40289	0,09756	0,000
Saat Ücretli (Diğer)	Aylık Ücretli	,31904	0,09554	0,010
	Saat Ücretli (Kimya)	,70161	0,09417	0,000
	Saat Ücretli (Tekstil)	,40289	0,09756	0,000

Aylık ücretli çalışanlar ile Saat Ücretli (Kimya) çalışanlar arasında ortalama fark ,38257 ; aylık ücretli çalışanlar ile Saat Ücretli (Tekstil) çalışanlar arasında ortalama fark ,08385 ve aylık ücretli çalışanlar ile Saat Ücretli (Diğer) çalışanlar arasında ortalama fark -,31904 olarak gözlemlenmektedir. Aylık ücretli çalışanlar ile Saat Ücretli (Kimya) çalışanlar arasında anlamlı ve pozitif bir farklılaşmadan söz edilebilmektedir fakat diğer grup çalışanları arasında pozitif ve anlamlı bir farklılaşmadan söz edilemez.

Saat Ücretli (Kimya) çalışanlar ile Aylık ücretli çalışanlar arasında ortalama fark -,38257 ; Saat Ücretli (Kimya) çalışanlar ile Saat Ücretli (Tekstil) çalışanlar arasında ortalama fark -,29872 ve Saat Ücretli (Kimya) çalışanlar ile Saat Ücretli (Diğer) çalışanlar arasında ortalama fark -,70161 olarak gözlemlenmektedir. Saat ücretli (Kimya) çalışanlar ile diğer grup çalışanları arasında anlamlı ve pozitif bir farklılaşmadan söz edilemez.

Saat Ücretli (Tekstil) çalışanlar ile Aylık ücretli çalışanlar arasında ortalama fark -,08385 ; Saat Ücretli (Tekstil) çalışanlar ile Saat Ücretli (Kimya) çalışanlar arasında ortalama fark ,29872 ve Saat Ücretli (Tekstil) çalışanlar ile Saat Ücretli (Diğer) çalışanlar arasında ortalama fark -,40289 olarak gözlemlenmektedir. Saat Ücretli (Tekstil) çalışanlar ile Saat Ücretli (Kimya) çalışanları arasında pozitif ve anlamlı bir farklılaşmadan söz edilebilmektedir fakat diğer grup çalışanları arasında anlamlı ve pozitif bir farklılaşmadan söz edilemez.

Saat Ücretli (Diğer) çalışanlar ile Aylık ücretli çalışanlar arasında ortalama fark -,31904 ; Saat Ücretli (Diğer) çalışanlar ile Saat Ücretli (Kimya) çalışanlar arasında ortalama fark ,70161 ve Saat Ücretli (Diğer) çalışanlar ile Saat Ücretli (Tekstil) çalışanlar arasında ortalama fark -,40289 olarak gözlemlenmektedir. Saat Ücretli (Diğer) çalışanları ile diğer grup çalışanları arasında anlamlı ve pozitif bir farklılaşmadan söz edilebilmektedir.

Tablo 59.'da örgütsel bağlılık ile çalışma süresi değişkenlerine yönelik homojenlik testi gösterilmektedir.

Tablo 59.

Örgütsel Bağlılık ve Çalışma Süresi Varyanslarının Homojenlik Testi

Levene Katsayısı	df1	df2	Sig.
2,405	4	496	,884

İki değişken arasında bir varyans homojenliğinden bahsedilmesi için $P > 0.05$ şeklinde olması gerekmektedir. Örgütsel adalet ve iş grupları varyansları $0,884 > 0.05$ şeklinde bulunduğu için değişkenler hakkında homojen bir dağılımdan söz edilebilmektedir.

Tablo 60.'da örgütsel bağlılık ile çalışma süreleri arasında farklılaşmaya yönelik anova analizi görülmektedir.

Tablo 60.

Örgütsel Bağlılık ve Çalışma süreleri Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek Yönlü Anova Analizi

Çalışma Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
2 yıldan az	77	3,8538	11,48		
3-5 yıl	73	3,8307	13,024		
6-10 yıl	91	3,7622	12,803	0,14	0,966
11-15 yıl	46	3,8694	10,49		
16 yıl ve üzeri	198	3,8620	11,608		

Katılımcıların iş grupları ile örgütsel bağlılık algıları arasında anlamlı bir farklılaşma olup olmadığını görmek amacıyla tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. İş grupları ve örgütsel bağlılık arasındaki farklılaşmaya yönelik anova analizi sonucunda P değerinin ($P: 0,966 > 0,05$) şeklinde bulunmasından dolayı, örgütsel bağlılık ve iş grupları arasında da anlamlı bir farklılaşma olduğu görülmemektedir dolayısıyla araştırma sorusu kabul edilemez.

Tablo 61. örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığın ve değişkenlerinin; demografik değişkenler ile anlamlı bir farklılaşma olup olmadığını göstermek amacıyla sorulan araştırma sorularının kabul/ret durumunu göstermek amacıyla oluşturulmuştur.

Tablo 61.

Araştırma Sorularının Anlamlı Bir Farklılaşma Kabul/Ret Durumu

Araştırma Soruları	Var/Yok
1) Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farklılaşma var mıdır?	Var
2) Örgütsel adalet ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılaşma var mıdır?	Yok
3) Örgütsel bağlılık ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılaşma var mıdır?	Yok
4) Örgütsel adalet ile eğitim değişkeni arasında anlamlı bir farklılaşma var mıdır?	Yok
5) Örgütsel bağlılık ile eğitim değişkeni arasında anlamlı bir farklılaşma var mıdır?	Var
6) Örgütsel adalet ile müdürlük değişkeni arasında anlamlı bir farklılaşma var mıdır?	Yok
7) Örgütsel bağlılık ile müdürlük değişkeni arasında anlamlı bir farklılaşma var mıdır?	Yok
8) Örgütsel adalet ile çalışan görevi değişkeni arasında anlamlı bir farklılaşma var mıdır?	Yok
9) Örgütsel bağlılık ile çalışan görevi değişkeni arasında anlamlı bir farklılaşma var mıdır?	Yok
10) Örgütsel adalet ile gelir durumu değişkeni arasında anlamlı bir farklılaşma var mıdır?	Var
11) Örgütsel bağlılık ile gelir durumu değişkeni arasında anlamlı bir farklılaşma var mıdır?	Yok
12) Örgütsel adalet ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir farklılaşma var mıdır?	Yok
13) Örgütsel bağlılık ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir farklılaşma var mıdır?	Yok
14) Örgütsel adalet ile iş grubu değişkeni arasında anlamlı bir farklılaşma var mıdır?	Var
15) Örgütsel bağlılık ile iş grubu değişkeni arasında anlamlı bir farklılaşma var mıdır?	Var
16) Örgütsel adalet ile çalışma süresi değişkeni arasında anlamlı bir farklılaşma var mıdır?	Var
17) Örgütsel bağlılık ile çalışma süresi değişkeni arasında anlamlı bir farklılaşma var mıdır?	Yok

BÖLÜM IV

SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1. Sonuç ve Öneriler

Bu bölümde araştırma bulgularına dayanılarak ulaşılan sonuçlar anlatılmış ve ulaşılan bu sonuçlar doğrultusunda hem uygulamaya hem de benzer konularda yapılacak araştırmalara yönelik öneriler geliştirilmeye çalışılmıştır.

4.1.1. Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Sonuçlar

Bu çalışmada örgütsel adalet kavramlarından dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, kişilerarası adalet ve bilgisel adaletin örgütsel bağlılık kavramlarından duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılık üzerine olan etkisi incelenmek ve örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin demografik değişkenler ile ilişkisini incelemek için Adana ilinde faaliyet gösteren Sasa Polyester San. AŞ. çalışanları ile yapılmış olup, ilgili şirkette farklı pozisyonda bulunan 501 çalışanı kapsamaktadır.

Toplanan veriler istatistik programı ile analize tabi tutulmuş ve istatistiki sonuçlar elde edilmiştir. Örgütsel adalet kavramları ile örgütsel bağlılık kavramları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu doğrultusundaki hipotezleri desteklemektedir. Regresyon analizinde; bağımsız değişken olarak örgütsel adalet, dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet; bağımlı değişkenler olarak, örgütsel bağlılık ve duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı ele alınmış ve her bir değişken için regresyon modelleri oluşturulmuştur.

Örgütsel adalet değişkenleri ile örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkinin anlamı ve pozitif bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Bu sonuç H1 hipotezini destekler nitelikte olup ayrıca literatürle de uyumludur. Tansky (1993) yaptığı çalışmada genel olarak adalet duygusu ile bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuş fakat bu ilişkinin adalet duygusunun tüm boyutlarında araştırılması gerektiğini belirtmiştir. Örgütsel adalet değişkenlerini örgütsel bağlılık değişkenleri üzerindeki rolü incelenmiş ve pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

4.1.2. Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık ve Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Sonuçlar

Örgütsel adalet değişkeni ile demografik değişkenlerden; çalışanın yaşı, çalışanın eğitim seviyesi, çalışanın bağlı bulunduğu müdürlük, çalışanın görevi ve çalışanın medeni durumu ile ilişkileri incelendiğinde anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir. Örgütsel adalet değişkenleri ile demografik değişkenlerden; çalışanın gelir durumu, çalışanın bağlı bulunduğu iş grubu ve çalışanın çalışma süresi ile ilişkileri incelendiğinde anlamlı bir farklılaşma olduğu görülmektedir.

Örgütsel bağlılık değişkeni ile demografik değişkenlerden; çalışanın yaşı, çalışanın bağlı bulunduğu müdürlük, çalışanın görevi, çalışanın gelir durumu, çalışanın medeni durumu ve çalışanın çalışma süresi ile ilişkileri incelendiğinde anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir. Örgütsel bağlılık değişkenleri ile demografik değişkenlerden; çalışanın eğitim seviyesi, çalışanın bağlı bulunduğu iş grubu ve ile ilişkileri incelendiğinde anlamlı bir farklılaşma olduğu görülmektedir.

4.1.3. Araştırmanın Literatüre Katkısı

Örgütsel adalet değişkenleri ile örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkinin anlamı ve pozitif bir ilişki olduğu literatürde genel olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütsel adalet değişkenleri ile demografik değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı ve pozitif olduğuna yönelik farklı sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık değişkenleri ile demografik değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı ve pozitif olduğuna yönelik de farklı sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Çalışmanın kapsama alanına veya yapıldığı örgüt kültürüne göre farklılaşma gösterebildiği gözlemlense de ortak bir sonuç ortaya çıkmamaktadır.

Bu çalışmanın literatüre petro kimya ve tekstil sektöründe çalışanlar üzerinde yapılmış bir uygulama olarak önemli katkısının dışında sınırlılıkları da vardır. İlk olarak sonuçlar petro kimya ve tekstil sektöründe yapılan bir uygulamaya dayanmaktadır. Bu sonuçların diğer sektörler ya da işler için genellenmemesi gerektiği önemli dikkate alınması gereken bir konudur. Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi konu alan bu çalışmada bulunan sonuçların farklı şehirlerde farklı petro kimya veya tekstil üzerinde yapılacak uygulamalarla ya da farklı sektörleri ele alan çalışmalarla desteklenmesi gerekmektedir. Ayrıca çalışmanın veri tabanını oluşturan anketler kişilerin öznel yargılarından oluşmaktadır. Farklı çalışmalarda görece daha objektif

ölçümlerle birlikte çoklu değerlendirmeler yapılması daha objektif sonuçlar sağlayacaktır.

4.1.4. Öneriler

Sonuç olarak, örneklem içerisinde bulunan firmanın bulunduğu tekstil ve petrokimya sektörünün yoğun rekabet koşulları göz önüne alındığı zaman, rekabet ortamında fark yaratabilmeleri ve emek yoğun bir işletmeye sahip olunduğu için elinde bulundurduğu insan kaynağından en yüksek miktarda verim almaları ve bu kaynağın önemini keşfetmeleri için ilgili sonuçların dikkatlice analiz edilmesi ve bu analizler içerisinde insan kaynağını en verimli şekilde kullanmak için gerekli olan yönetimsel ve stratejik yöntemleri bulmaları gerekmektedir. Ülke ekonomisinde baktığımız zaman rekabet gücü içerisinde bir avantaja sahip olmanın işletme sürdürülebilirliği açısından ne denli önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin, özellikle emek yoğun çalışan işletmelerin, rekabet gücünü arttıran en önemli faktörlerden birinin çalışan bağlılığı olduğu bilinmektedir. Çünkü işletmesine bağlı bir çalışanın, çalışma performansında göstereceği özveri ve örgütsel hedeflere ulaşmada katkısı yüksek olacaktır. Bu araştırma sonuçları göstermiştir ki çalışanları örgütsel bağlılıklarını oluşturan en temel faktörlerden birisi örgütsel adalettir. Örgütsel adalet faktörlerinin gelişimine önem veren işverenler için örgütsel bağlılık düzeyinin artırılması mümkün olabilecektir.

Çalışan grupların ücret seviyelerine göre bakıldığında genel algı olarak düşük ücretli çalışanların örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algılarının daha düşük çıkacağı beklentisi yapılan çalışma ile karşılanamamıştır. Çalışan grupların örgütsel adalet veya örgütsel bağlılık düşünceleri maddi kazançlarından ziyade bağlı bulundukları grubun genel ortalamasına göre değişkenlik göstermesi çalışmanın tartışmaya açık olan bir başka konusu olmaktadır.

Araştırmanın yalnızca Adana bölgesinde ki Sasa Polyester Sanayi AŞ’de çalışan bireyleri kapsıyor olması bu çalışmanın önemli sınırlılıklarından birini oluşturmaktadır. Dolayısıyla elde edilen bulgular tüm tekstil veya petro kimya sektörüne genellenemez.

Örneklemin daha da genişletilerek diğer illerdeki farklı işletmelerinin de örneklem içine dâhil edildiği bir çalışmanın yapılmasının ülke ekonomisinin en önemli gelir kaynağı olan sanayi üretimin de çalışanların örgüt içindeki karar ve uygulamalarla ilişkili ne tür adalet algılarına bağlı olduğunun tespit edilmesi yoluyla işverenlere ve yöneticilere yol göstermesi açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Ayrıca bu tür

Çalışmaların sektörel bazda ya da bölgesel bazda karşılaştırmalı olarak yapılmasının yararlı olacağı beklenmektedir.



KAYNAKÇA

- Akduman, G., Hatipoğlu, Z., Yüksekbiçgili, Z. (2015) Medeni Durumuna Göre Örgütsel Adalet Algısı, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*
- Alan, H. (2010). *Bilgi İşçilerinin İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Kamu Kurumunda Çalışan Bilgi İşçileri Üzerinde Uygulama*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Altundaş, O.; (2000). *Poliste Stres Ve İş Tatmini*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, AÜSBE, Erzurum.
- Andrews, C.; (2003), *Comparative Analysis Of Management And Employee Job Satisfaction And Policy Perceptions*, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Başar, U. (2011). *Örgütsel Adalet Algısı, Örgütsel Özdeşleşme Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilere Yönelik Görgül Bir Araştırma*, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Pradigma: Örgütsel Bağlılık. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü, *Sayıştay Dergisi*, 59.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, Yayın no: 206.
- Bingöl, D.; (1997), *Personel Yönetimi* (3.Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Bingöl, D.; (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi* (5.Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Black, J.S. Ve L.W. Porter; (2000), *Management: Meeting New Challenges*, Prentice Hall, New Jersey.
- Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44, 511.
- Brockner, J., P.A. Siegel, J.P. Daly, T. Tyler, C. Martin; (1997), “When Trust Matters: The Moderating Effect Of Outcome Favorability”, *Administrative Science Quarterly*, 42, 558-583.
- Çelebi, M. A. (2009). *Örgütsel Bağlılığın Sağlanılmasında Bir Araç Olarak Personel Güçlendirme*, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Çetin, F. (2011) *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü*, Doktora Tezi. Ankara.
- Çetin, M ve Kayır, H. (2010). Örgütsel Bağlılık ve Halkla İlişkiler. *Üçüncü Sektör Kooperatifçilik*, 45, 40-64.

- Çırpan, H. (1999). *Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Clifford, M. (1989). “An Analysis of the Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment” *The Sociological Quartely*, 30(1), 144-151.
- Çoban, D. (2010). *Okulların Akademik İyimserlik Düzeyi ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki*. Bilim Uzmanlığı Tezi, Malatya.
- Colquitt, J.A. Ve J.M. Chertkoff; (2002) “Explaining Injustice: The Interactive Effect Of Explanation And Outcome On Fairness Perceptions And Task Motivation”, *Journal Of Management*, 28 (5), Ss.591-610.
- Comer, James, M; Karen A. Machleit Ve Rosemary Lagace; (1989), “Psychometric Assessment Of A Reduced Version Of Indsales”, *Journal Of Business Research*, 18/4, 291-302.
- Cropanzano, R.; J. Paddock; D.E. Rupp; J. Bagger; & A.Baldwin; (2008), “How Regulatory Focus Impacts The Process-By-Outcome Interaction For Perceived Fairness And Emotions” *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 105, 36-51.
- Çöl, G. (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavralarla İlişkisi, 6(2), 233.
- Dağlı, M. (2016). *Psikolojik Sözleşme İhlalleri, Örgütsel Vatandaşlık Ve Örgütsel Adalet Algısı İlişkisine Yönelik Bir Araştırma*, Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demir, Ö., Acar, M. (2005). *Sosyal Bilimler Sözlüğü*, Ankara: Adres Yayınları.
- Demircan, N. Ve A. Ceylan; (2003), “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri Ve Sonuçları”, *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi, Celal Bayar Üniversitesi İİBF*, 10 (2), Ss.139-150.
- Dilek, U. (2004). *Örgütsel Adalet Algılamaları ve Örgütsel bağlılık ile ilişkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Komutanlığı, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Savunma Yönetimi Anabilim Dalı
- Dikener, O., (2011). *Erciyes İletişim Dergisi “Akademia”*, 2(1),(152-166).
- Driscoll, J.W.; (1978), “Trust And Participation İn Organizational Decision Making As Predictors Of Job Satisfaction”, *Academy Of Management Journal*, 21, 44-56.
- Durna ve Eren, (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 210-219.

- Eren, H., Bal, M. D. (2015). Hemşirelikte Örgütsel Bağlılık, *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 1:2, 44-50.
- Eker, G. (2006). *Örgütsel adalet algısı boyutları ve iş doyumunu üzerindeki etkileri*. Yüksek Lisans Tezi. İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.İzmir.
- Foley, S.; D.L. Kídder; G.N. Powell; (2002) “The Perceived Glass Ceiling And Justice Perceptions: An Investigation Of Hispanic Law Associates”, *Journal Of Management*, 28 (4), 471-496.
- Greenberg, J. (1987), “Reactions to Procedural Injustice in Payment Distributions: Do the Means Justify the Ends?”, *Journal of Applied Psychology*, 72(1).
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today And Tomorrow. *Journal Of Management*, 16, 399-432.
- Greenberg, J.; (1990), “Organizational Justice: Yesterday, Today And Tomorrow”, *Journal Of Management*, 16(2), 399-432.
- Greenberg, J. Ve R.A. Baron; (2000), *Behavior İn Organizations*, (Seventh Edition), Prentice Hall, New Jersey.
- Görgülüer, A. A. (2013). *Örgütsel Adalet ve İş Tamininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek lisans Tezi, Niğde.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi, *Ege Üniversitesi*, 2(1), 37-56.
- Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması*, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Gürkan, G., Ç. (2006). *Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması*, Yüksek Lisan Tezi, Edirne.
- Güzel, B. (2009). *Kadın Çalışanların Kariyer Engellerinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört Ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Halis. M., G.S. Gökgöz, Ö. Yaşar; (2007), “Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri Ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 187-205.
- Halsey, W.; (1988), *Macmillan Contemporary Dictionary*, First Edition, İstanbul: ABC Tanıtım Basımevi.

- Heather, K., Spence, L., (2004), "Hospital Nurses: Perceptions of Respect and Organizational Justice", *JONA*, 34 (7/8).
- Heather, K., Spence, L., (2004), "Hospital Nurses' Perceptions of Respect and Organizational Justice", *JONA*, 34 (7-8).
- Huff, L. Ve L. Kelley; (2003), "Levels Of Organizational Trust İn Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven-Nation Study", *Organization Science*, 14 (1), Ss.81-90.
- İdil, O.; (1980), *Örnekleme Teorisi Ve İşletme Yönetiminde Uygulanması*, İstanbul Üniversitesi, Yayın No:2708, İstanbul.
- İnce, M. ve GÜL, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık*.
- İşcan, Ö.F. Ve A. Naktiyok; (2004), "Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Adalet Algıları", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59 (1), 181- 201.
- İşcan, Ö.F. Ve K. Timuroğlu; (2007), "Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama", *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21 (1), 119-136.
- İşbaşı, J. (2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi.
- İyigün, Ö. N., (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım, *İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 11:21; 49-64.
- Karaduman, A.; (2002), *Ekip Çalışmasında, Liderin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aüsbe, Erzurum.
- Karambayya, R. Ve J.M. Brett; (1989), "Managers Handling Disputes: Third Party Roles And Perceptions Of Fairness", *Academy Of Management Journal*, 32, 687-704.
- Katz, D., Kahn, R.L. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. (Çev: H. Can, Y. Bayar) Ankara.
- Keles, H.N. (2006). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*, Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Kılıç, G.(2008). *Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitim Anabilim Dalı Doktora Tezi.

- Koç, H. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), s.205.
- Konovsky, M.A. Ve S.D. Pugh; (1994), “Citizenship Behavior And Social Exchange”, *Academy Of Management Journal*, 37, 656-669.
- Kurtuluş, K.; (1988), *Pazarlama Araştırmaları*, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayın No:274, İstanbul.
- Kuşseven, A. (2016). *Örgütsel Adalet Bağlamında Mobbing Olgusunun İncelenmesi*, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kuzu, (2015). *Üretim İşletmelerinde İnsan Kaynakları ve Çalışan Personelin Motivasyonu Üzerine Bir Alan Çalışması*. Yüksek Lisans Tezi
- Laçinoğlu, Z. (2010). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile bazı örgütsel davranışlar arasındaki ilişki* (Sakarya İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya.
- Lagace, R.R.; (1991), “An Exploratory Study Of Reciprocal Trust Between Sales Managers And Salespersons”, *Journal Of Personel Selling And Sales Management*, 11, 49-58.
- Lewicki, R.J. Ve B.B. Bunker; (1996), “Developing And Maintaining Trust In Work Relationships”, İç. R. M. Kramer Ve R. T.Tyler (Ed.), *Trust İn Organizations: Frontiers Of Theory And Research*, (ss.114-139)Sage Publications, London.
- Meyer, J.P. ve Allen, N.J.(1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 1(1):61-89.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. and Porter, L.W. (1979). The measurement of Organizational commitment. *The Journal of Vocational Behaviour*, 14(1), 224-247.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. and Porter, L.W. (1982). *Employee-organization linkages: the psychology of commitment. Absenteeism and Turnover*. Newyork: Academic Press
- Meyer J.P. and Allen N.J. (1984). Testing the side best theory of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*. 69(1), 372-378.
- Meyer J.P. and Allen N.J. (1997). *Commitment in the workplace, theory, research and application*. Sage Publications. London.

- Moorman, R. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship the *Journal of Applied Psychol*, 76:845-855.
- Niehoff, B., & Moorman, R. (1993). *Justice As a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organization*.
- Nyhan, R. C. Ve H. A. Marlowe; (1997), “Development And Psychometric Properties Of The Organizational Trust Inventory”, *Evaluation Review*, 21(5), Ss.614-635.
- Özdamar, K.; (1999), *Paket Programlarla İstatistiksel Veri Analizi 1*, Kaan Kitabevi, Eskişehir.
- Özdamar, K., (2002). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi*. Eskişehir: Kaan Kitap Evi, s.673.
- Özsoy, A.S. (2004). *Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi*,. 6(2). 13-19.
- Perks, H. Ve S.V. Halliday; (2003). “Sources, Signs And Signalling For Fast Trust Creation İn Organisational Relationships”. *European Management Journal*, 21(3), 338–350.
- Pfeffer, J Ve N. Langton; (1993). “The Effect Of Wage Dispersion On Satisfaction, Productivity And Working Collaboratively: Evidence Form College And University Faculty”, *Administrative Science Quarterly*, 38, 382-407.
- Pillai, R., C.A. Schriesheim, E.S. Williams; (1999), “Fairness Perceptions And Trust As Mediators For Transformational And Transactional Leadership: A Two-Sample Study”, *Journal Of Management*, 25 (6), Ss.897-933.
- Rademakers, M. F. L.; (2000), “Agents Of Trust: Business Associations In Agri-Food Supply Systems”, *International Food And Agribusiness Management Review*, 3, 139
- Robbins, S.; (2001), *Organizational Behavior* (9th Edition), Prentice-Hall, New Jersey.
- Rollinson, D. ; A. Broadfield; D.J. Edwards; (1998), *Organisational Behaviour And Analysis:An Integrated Approach*, Singapore: Prentice Hall.
- Sabuncuoğlu, Z. Ve T. Tokol; (2001), *İşletme*, Bursa: Ezgi Yayınevi.
- Sargut, A.S.; (1994), *Kültürlerarası Farklılaşma Ve Yönetim*, Ankara: V Yayınları.
- Sarıkaya, M.;(2002), *İşletmelerin Spor Kulübü Kurmalarının İş Tatmini Üzerine Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, AÜSBE, Erzurum
- Schultz, D. Ve S.E.Schultz; (1998), *Psychology And Work Today* (7. Edition). Prentice-Hall Inc, New Jersey.

- Seyhan, M. (2014). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler: Gümrük Memurları Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Edirne.
- Shaw, R.B.; (1997), *Trust In Balance: Building Successful Organizations On Result, Integrity And Concern*, Jossey-Boss Publishers, San Francisco.
- Şimşek, Ş.; (1997), *Yönetim Ve Organizasyon* (2.Baskı), Konya: Damla Matbaası.
- Steers RM (1977). *Organizational effectiveness: A behavioral view*. Santa Monica, California: Goodyear Pub. Co.
- Taş, Ö. (2012). *Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyumu Arasındaki İlişki: Özel Bir Hastane Örneği*, Ankara.
- Tüzün, İ.K.; (2007), “Güven, Örgütsel Güven Ve Güven Modelleri”, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Aralık , Ss.93- 118.
- Uçar, P. (2016). *Örgütsel Adalet Algısı Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisan Tezi, Denizli.
- Ugboro, I. Ve K. Obeng; (2000), “Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, And Customer Satisfaction In Total Quality Management Organizations: An Empirical Study”, *Journal Of Quality Management*, 5(2), 247-272.
- Yağcı, K. (2007). *Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma*, Dokuz Eylül Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(3).
- Yalçın, A. ve İPLİK, F.N.(2007). A Grubu Seyahat Acentalarında Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, 486-500.
- Yang, J. (2005). The Role of Trust in Organizations: Do Foci and Bases Matter?” *The Interdepartmental Program in Business Administration (Management)*, Nanjing University, China:116.
- Yazıcıoğlu, İ., & Topaloğlu, I. (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi, Journal of Business Research-Turk*, 1(1), 3-16.

- Yener, D. (2014). *Birey-Örgüt ve Birey-İş Uyumunun Çalışanların İş Tutumlarına Etkisi: Adana İlinde Bankacılık Sektöründe Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma*, Adana.
- Yıldırım, F. (2002). *Çalışma yaşamında örgüte bağlılık ve örgütsel adalet ilişkisi*, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı. Ankara.
- Yürür, S. (2008). Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerine Analizine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13(2), 295-312.



EKLER

Ek 1: Anket Formu



Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Programı bünyesinde hazırlanan ve Doç. Dr. Kemal Can Kılıç'ın danışmanlığında yürütülen “Çalışanlarda örgütsel adalet algısının, örgütsel bağlılık üzerine etkisi: SASA Polyester Sanayi A.Ş. Uygulaması” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasına veri desteği sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Ankete vereceğiniz cevaplar, sadece akademik amaçlarla kullanılacak ve verilen bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır.

Danışman: Prof. Dr. Kemal Can Kılıç

Hazırlayan: Atakan Ant

Demografik Sorular:

Cinsiyetiniz:

☐ Kadın ☐ Erkek

Yaşınız:

☐ 20 ve altı ☐ 21-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 51 ve üzeri

Medeni durumunuz:

☐ Evli ☐ Bekar

Eğitim durumunuz: *(En son mezun olduğunuz eğitim seviyesi)*

☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Ön lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek lisans ve/veya üstü

Hangi iş grubu bünyesinde çalışmaktasınız?

☐ Aylık Ücretli ☐ Saat Ücretli (Kimya)

☐ Saat Ücretli (Tekstil) ☐ Saat Ücretli (Diğer)

Hangi müdürlüğe bağlı olarak çalışmaktasınız?

☐ Bakım ve Enerji Grup Başkanlığı

☐ DMT Grup Başkanlığı

- ☐ Fiber İşletmeleri Grup Başkanlığı
☐ Polimer İşletmeleri Grup Başkanlığı
☐ Mali İşler Grup Başkanlığı
☐ Strateji ve Yenileme Grup Başkanlığı
☐ Satış Pazarlama Grup Başkanlığı

Bu işyerindeki göreviniz nedir?

- ☐ İşçi ☐ Uzman ☐ Süreç Yöneticisi ☐ Yönetici ☐ Müdür

Bu işyerinde ki çalışma süreniz kaç yıldır?

- ☐ 2 yıldan az ☐ 3-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16 yıl ve üzeri

Toplam iş tecrübeniz?

- ☐ 0-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16 yıl ve üzeri

Çalıştığınız iş yerindeki gelir durumunuz nedir?

- ☐ 1.750 TL'den az ☐ 1.751 - 2.750 TL arası ☐ 2.751- 3.750 TL arası
☐ 3.751 - 4.750 TL arası ☐ 4.751 TL'den çok

No	Lütfen kazanımlarınıza (ücret, terfi, takdir vb.) ulaşım sürecinde amir(ler)inizin tutumları doğrultusunda cevaplayınız.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Fikirlerinizi ve duygularınızı bu süreçler esnasında ifade edebiliyor musunuz?					
2	Bu süreçler esnasında elde edilen kazanımlar üzerinde etkiniz var mıdır?					
3	Bu süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyor mu?					
4	Bu süreçler önyargılardan uzak uygulanıyor mu?					
5	Bu süreçler doğru ve tutarlı bilgilere mi dayandırılmıştır?					
6	Süreçler sonucu ulaşılan kazanımların düzeltilmesini talep edebilir misiniz?					
7	Bu süreçler etik ve ahlaki standartlara uygun mudur?					
Lütfen elde ettiğiniz kazanımlarınızla (ücret, terfi, takdir vb.) ilgili olarak soruları cevaplayınız.						
8	Fikirlerinizi ve duygularınızı bu süreçler esnasında ifade edebiliyor musunuz?					
9	Bu süreçler esnasında elde edilen kazanımlar üzerinde etkiniz var mıdır?					
10	Bu süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyor mu?					
11	Bu süreçler önyargılardan uzak uygulanıyor mu?					
Lütfen birlikte çalıştığınız amir(ler)iniz ile ilgili düşüncelerinizi aşağıdaki sorular doğrultusunda cevaplayınız.						
12	Size nazik davranır mı?					
13	Size değer verir mi?					
14	Size saygılı davranır mı?					
15	Size haksız yorum ve eleştiriler yöneltir mi?					
16	Sizinle olan diyaloglarında samimi midir?					
17	Süreçleri bütünüyle açıklar mı?					
18	Süreçlere yönelik açıklamaları mantıklı mıdır?					
19	Süreçlere yönelik ayrıntıları zamanında aktar mı?					
20	Bilgi aktarırken herkesin anlayabileceği dilden konuşur mu?					
Lütfen çalıştığınız organizasyon ve işinizle ilgili düşüncelerinizi aşağıdaki sorular doğrultusunda cevaplayınız.						
21	Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.					
22	Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.					
23	Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum.					
24	Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.					
25	Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.					
26	Çalıştığım kurumdan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum.					
27	Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.					
28	Şu an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir.					
29	Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.					
30	Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.					
31	Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.					
32	Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de ayrılmamın kişisel fedakârlık gerektirmesidir.					
33	Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.					
34	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
35	Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.					
36	Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.					
37	Bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.					

Teşekkürler.

Ek 2: Onay Formu**SASA**

ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

22492003642 T.C. Kimlik numaralı Atakan ANT'ın "ÇALIŞANLARDA ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ: SASA POLYESTER SANAYİ A.Ş. UYGULAMASI" isimli Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı altında, Prof. Dr. Kemal Can KILIÇ danışmanlığı ile hazırlayacağı yüksek lisans tez çalışmasında 'SASA POLYESTER SANAYİ A.Ş.' isminin kullanılmasında sakınca bulunmamaktadır.

**SASA POLYESTER SAN. A.Ş.**

YOLGEÇEN MAH. TURHAN CEMAL BERİKER BLV.
NO: 559 01355 SEYHAN / ADANA / TÜRKİYE
T +90 322 441 00 53
F +90 322 411 01 14 - 441 02 73
Ticaret Sicil No 5722
Mersis No: 0752000273000017
www.sasa.com.tr

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

ADI VE SOYADI : **Atakan ANT**
DOĞUM YERİ VE TARİHİ : Adana – 14.10.1987
CİNSİYET : Erkek
MEDENİ HALİ : Evli
E-MAIL : atakanant@gmail.com

EĞİTİM DURUMU

Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,
İşletme Tezli Yüksek Lisans (2012-2019)
Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi, İktisat Bölümü (2005-2009)
Özel Çukurova Bilfen Lisesi (2001-2005)

İŞ TECRÜBESİ

Ceytech Makine San. A.Ş., İnsan Kaynakları
Müdürü (2018-)
Hayat Kimya San. A.Ş., İnsan Kaynakları Uzmanı
(2017-2018)
Sasa Polyester San. A.Ş., Endüstriyel İlişkiler
Uzmanı (2013-2017)