



**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**DOKTORA
TEZİ**

**ÖĞRETİM ELEMANLARININ
ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ
ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINA ETKİSİ:
ANKARA İLİ ÖRNEĞİ**

ÖZNUR ŞAKLAK

İŞLETME ANABİLİM DALI

NİSAN 2018



**ÖĞRETİM ELEMANLARININ ÖRGÜTSEL ADALET ALGISİNİN
ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINA ETKİSİ:
ANKARA İLİ ÖRNEĞİ**

Öznur ŞAKLAK

**DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

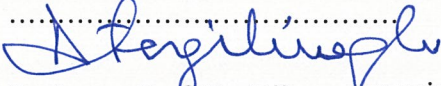
NİSAN 2018

Öznur ŞAKLAK tarafından hazırlanan “Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Ankara İli Örneği” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ / ~~OY ÇOKLUĞU~~ ile Gazi Üniversitesi İşletme Anabilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman : Doç. Dr. Zekai ÖZTÜRK

Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~



Başkan : Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU

İşletme Anabilim Dalı, Atılım Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~

Üye : Doç. Dr. Metehan TOLON

İşletme Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

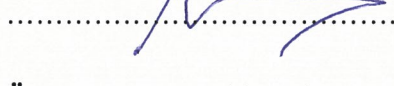
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~



Üye : Doç. Dr. Mehmet BAŞ

İşletme Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

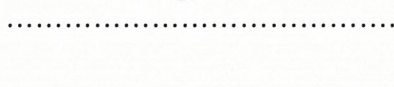
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~



Üye : Doç. Dr. Feride Bahar KURTULMUŞOĞLU

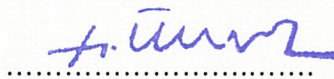
İşletme Bölümü, Başkent Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~



Tez Savunma Tarihi: 26.04.2018

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Doktora Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.



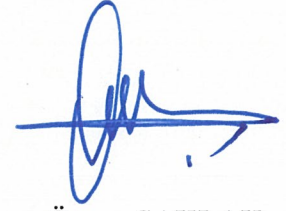
Prof. Dr. Hilmi ÜNSAL
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ETİK BEYAN

Gazi 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 herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

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



Öznur ŞAKLAK

26/04/2018

ÖĞRETİM ELEMANLARININ ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ÖRGÜTSEL
BAĞLILIKLARINA ETKİSİ: ANKARA İLİ ÖRNEĞİ
(Doktora Tezi)

Öznur ŞAKLAK

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Nisan 2018

ÖZET

Bu çalışma, Ankara İlnde faaliyette bulunan kamu ve vakıf üniversitelerindeki öğretim elemanlarının, çalıştıkları üniversiteleri ile ilişkili olarak örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkinin ortaya konması amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu amaç doğrultusunda literatürde yer alan “örgütsel adalet” ve “örgütsel bağlılık” ölçeklerinden yararlanılmıştır. Araştırmada örgütsel adalet algısı, “dağıtımsal, işlemsel, etkileşimsel ve bilgisel” boyutlarında incelenmiş iken, örgütsel bağlılık düzeyi ise “duygusal, devam ve normatif” boyutlarında incelenmiştir. Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Anketler iki farklı ölçek ve demografik soruların yer aldığı bölümden oluşmaktadır. Örgütsel adalet düzeyini ölçmeye ilişkin olarak Colquitt (2001) Ölçeği, örgütsel bağlılık düzeyini ölçmeye ilişkin olarak Allen-Meyer (1997) Örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Uygulama sonucunda elde edilen verilerin çözümlenmesinde SPSS 24 paket programından (Statistical Package for the Social Science) yararlanılmıştır. Bu amacın gerçekleştirilmesi noktasında, Ankara ilinde faaliyette bulunan kamu ve vakıf üniversitelerindeki 416 öğretim elemanına üzerinde anket uygulanmıştır. Uygulama sonucunda elde edilen verilerin çözümlenmesinde Korelasyon (1-tailed) analizine yer verilmiştir. Araştırma sonucunda, katılımcıların örgütsel adalet ölçeğinde yer alan ifadelerle 3,38’lik bir düzeyde katılım sağladığı ve örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan ifadelerle ise 3,50’lik bir düzeyde katılım sağladıkları görülmüştür. Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezlerin test edilmesi sonucunda ise, öğretim elemanlarının örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık arasında ($r= 0.822$), kuvvetli pozitif korelasyon olduğu görülmüştür. Yine öğretim elemanlarının dağıtım adalet algılamaları ile duygusal bağlılık ($r= 0.835$) ve normatif bağlılık arasında ($r= 0.809$) kuvvetli pozitif korelasyon olduğu görülmüş iken, devam bağlılığı arasında ($r= 0.226$) düşük pozitif korelasyon olduğu görülmüştür. Yine öğretim elemanlarının işlemsel adalet algılama düzeyleri ile duygusal bağlılık ($r= 0.827$) ve normatif bağlılık arasında ($r= 0.800$) kuvvetli pozitif korelasyon olduğu görülmüş iken, devam bağlılığı arasında ($r= 0.230$) düşük pozitif korelasyon olduğu görülmüştür. Yine öğretim elemanlarının etkileşimsel adalet algı düzeyleri ile duygusal bağlılık ($r= 0.816$) ve normatif bağlılık arasında ($r= 0.800$) kuvvetli pozitif korelasyon olduğu görülmüş iken, devam bağlılığı arasında ($r= 0.225$) düşük pozitif korelasyon olduğu görülmüştür. Son olarak, öğretim elemanlarının etkileşimsel adalet algılama düzeyleri ile duygusal bağlılık ($r= 0.835$) ve normatif bağlılık arasında ($r= 0.791$) kuvvetli pozitif korelasyon olduğu görülmüş iken, devam bağlılığı arasında ($r= 0.220$) düşük pozitif korelasyon olduğu görülmüştür.

Bilim Kodu : 114708
Anahtar Kelimeler : Öğretim Elemanları, Örgütsel Adalet, İşlemsel Adalet, Örgütsel Bağlılık, Normatif Bağlılık, Duygusal Bağlılık.
Sayfa Adedi : 181
Tez Danışmanı : Doç. Dr. Zekai ÖZTÜRK

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTION OF INSTRUCTORS
ORGANIZATIONAL COMMITMENT: SAMPLE OF ANKARA PROVINCE

(Ph. D. Thesis)

Öznur ŞAKLAK

GAZİ UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES

April 2018

ABSTRACT

This study has been realized to reveal effects of organizational justice perceptions of instructors that work in state and private universities on organizational commitment levels related to universities in Ankara that they work. According to this aim, “organizational commitment” and “organizational justice” scales in the literature has been used. Organizational justice perception has been examined in the dimensions of “allocative, operational, interactive, and informative”. Commitment level has been examined in the dimensions of “emotional, continuity and normative”. Survey method has been used in the research. Surveys are formed with two parts containing two different scales and demographic questions. For measuring organizational justice levels Colquitt (2001) scale has been used, for measuring organizational commitment level Allen-Mayer (1997) Organizational commitment scale has been used. When analyzing the data gained as the result of the application, SPSS 24 package program (Statistical Package for the Social Science) has been used. In this direction, survey has been made on 416 instructors that work in state and private universities in Ankara province. When analyzing data gained as a result of the application, Correlation (1-tailed) analyze has been used. At the end of the research, it has been seen that applicants has participated at a 3,38 level to statements in organizational justice scale and at a 3,50 participation level to statements in organization commitment scale. As a result of the hypothesis formed in the extent of the research, a positive correlation has been seen between instructors organizational justice perception and organizational commitment ($r= 0.822$). A positive correlation between instructors justice perception and emotional commitment ($r= 0.835$) and normative commitment ($r= 0.809$) and a low positive correlation has been seen between continuity commitment ($r= 0.226$). A strong positive correlation has been seen between instructors operational justice perception levels and emotional commitment ($r= 0.827$) and normative correlation ($r= 0.800$), and a low positive correlation between continuity commitment ($r= 0.230$). A strong positive correlation has been seen between instructors interactive justice perception levels and emotional commitment ($r= 0.816$) and normative commitment ($r= 0.800$) and a low positive correlation between continuity commitment ($r= 0.225$). Lastly, a strong positive correlation between instructors interactive justice perception levels and emotional commitment ($r= 0.835$) and normative commitment ($r= 0.791$) and a low positive correlation between continuity commitment ($r= 0.220$) has been seen.

Science Code : 114708
Key Words : Instructors, Organizational Justice, Operational Justice, Organizational Commitment, Normative Commitment, Emotional Commitment.
Page Number : 181
Supervisor : Assoc. Prof. Dr. Zekai ÖZTÜRK

TEŞEKKÜR

Doktora öğrenimim sürecinde bilgisini, vaktini esirgemeyen ve sürekli bana destek veren değerli danışmanım Doç. Dr. Zekai ÖZTÜRK'e; ayrıca çalışmama önemli katkılar sunan kız kardeşim Öğr. Gör. Özge YILMAZER'e; anket çalışmasında yardımlarını ve desteklerini esirgemeyen mesai arkadaşlarıma, teşekkürlerimi sunuyorum.

Tüm yaşamım boyunca yanımda olan ve beni yetiştirerek bugünlere gelmemde büyük katkısı olan anneme, babama; doktora eğitimim için her türlü fedakarlığı göstererek manevi destekleriyle beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan çok kıymetli kardeşlerime, tez çalışmam süresince desteklerinden ötürü sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	xiv
SİMGELER	xv
GİRİŞ.....	1

1. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

1.1. Örgütsel Adalet Kavramı	5
1.1.1. Örgütsel Adaletin Tanımı ve Önemi.....	5
1.1.2. Örgütsel Adaletin Boyutları.....	6
1.1.2.1. Dağıtımsal Adalet.....	7
1.1.2.2. İşlemsel Adalet	8
1.1.2.3. Etkileşim Adaleti	10
1.1.2.4. Bilgisel Adalet	11
1.1.3. Örgütsel Adalet Boyutlarının Birbirlerine Etkileri	12
1.1.4. Örgütsel Adalet Algısının İlişkili Olduğu Unsurlar	14
1.1.4.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	14
1.1.4.2. Örgütsel Bağlılık	17
1.1.4.3. İş Tatmini	17
1.1.4.4. Güven	19
1.1.4.5. Çalışan Sağlığı.....	20

Sayfa

1.1.4.6. İşgücü Dönüşümü.....	20
1.2. Örgütsel Adalet Teorileri ve Modelleri.....	21
1.2.1. Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflandırmaları	22
1.2.1.1. Reaktif İçerik Teorileri	22
1.2.1.2. Proaktif İçerik Teorileri	25
1.2.1.3. Reaktif Süreç Teorileri	25
1.2.1.4. Proaktif Süreç Teorileri	26
1.2.2. Örgütsel Adaleti Açıklayıcı Diğer Modeller ve Teoriler.....	27
1.2.2.1. Araçsal Model- Kişisel Çıkar Modeli	27
1.2.2.3. Gruptaki Yetkinin İlişkisel Modeli.....	29
1.2.2.4. Bilişsel Atıf Teorisi	29
1.2.2.5. Adalet- Doğruluk Teorisi	30
1.2.2.6. Doğruluk- Adillik Teorisi.....	31
1.2.2.7. Ahlaki Değerler Modeli.....	32
1.2.2.8. Adaletin Çok Yönlü İhtiyaç Modeli	32
1.2.3. Örgütsel Adalet ile İlgili Çalışmalar	34

2. BÖLÜM**ÖRGÜTSEL BAĞLILIK**

2.1. Bağlılık Kavramı.....	39
2.2. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tanımlar	39
2.3. Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlar.....	42
2.3.1. Mesleğe Bağlılık.....	42
2.3.2. İşe Bağlılık.....	43
2.3.3. Kariyer Bağlılığı	44
2.3.4. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık.....	44

Sayfa

2.3.5. İş Tatmini.....	45
2.3.6. İtaat	45
2.3.7. Sadakat.....	46
2.4. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	46
2.4.1. Tutumsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımlar	47
2.4.1.1. Kanter'in Yaklaşımı	49
2.4.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı.....	50
2.4.1.3. O'Reilly Ve Chatman'ın Yaklaşımı	51
2.4.1.4. Penley Ve Gould'un Yaklaşımı.....	52
2.4.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı	54
2.4.2. Davranışsal Bağlılık.....	55
2.4.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı	55
2.4.2.2. Salancik'in Yaklaşımı	58
2.4.3. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	59
2.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları.....	63
2.5.1. Kişisel Faktörler.....	65
2.5.1.1. İş Beklentileri	65
2.5.1.2. Psikolojik Sözleşme	65
2.5.1.3. Kişisel Özellikler	66
2.5.2. Örgütsel Faktörler	72
2.5.2.1. İşin Niteliği ve Önemi	72
2.5.2.2. Yönetim Tarzı.....	73
2.5.2.3. Ücret Düzeyi.....	73
2.5.2.4. Örgüt Kültürü	74
2.5.2.5. Örgütsel Adalet.....	75
2.5.2.6. Örgütsel Ödüller	76

Sayfa

2.5.2.7. Takım Çalışması.....	76
2.5.2.8. Rol Belirsizliği ve Çatışma.....	77
2.5.3. Örgüt Dışı Faktörler.....	77
2.5.3.1. Profesyonellik.....	78
2.5.3.2. Yeni İş Bulma Olanakları.....	78
2.5.3.3. Diğer Örgüt Dışı Faktörler	78
2.5.4. Örgütsel Bağlılığın Düzeyleri.....	79
2.5.4.1. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık.....	80
2.5.4.2. Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık	81
2.5.4.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık	82
2.6. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Çalışmalar.....	85
2.7. Örgütsel Bağlılığın Boyutlarını Ölçmek İçin Kullanılan Ölçekler	97

3. BÖLÜM

**ÖĞRETİM ELEMANLARININ ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ÖRGÜTSEL
BAĞLILIKLARINA ETKİSİ: ANKARA İLİ ÖRNEĞİ**

3.1. Araştırmanın Amacı.....	99
3.2. Araştırmanın Önemi.....	101
3.3. Araştırmanın Yöntemi ve Kapsamı	101
3.4. Araştırmanın Modeli.....	102
3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları	104
3.6. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	105
3.7. Verilerin Analizi	108
3.8. Bulgular.....	110
3.8.1. Katılımcılara Ait Genel Betimsel İstatistikler	110
3.8.2. Örgütsel Adalet Ölçeğine Yönelik Betimsel İstatistikler	114
3.8.2.1. Dağıtımsal Adalet Boyutuna Yönelik Betimsel İstatistikler	114

Sayfa

3.8.2.2. İşlemsel Adalet Boyutuna Yönelik Betimsel İstatistikler	116
3.8.2.3. Etkileşimsel Adalet Boyutuna Yönelik Betimsel İstatistikler	118
3.8.2.4. Bilgisel Adalet Boyutuna Yönelik Betimsel İstatistikler	120
3.8.3. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık ÖlçeğineYönelik Betimsel İstatistikler.....	122
3.8.3.1. Duygusal Bağlılık Boyutuna Yönelik Betimsel İstatistikler	122
3.8.3.2. Devam Bağlılığı Boyutuna Yönelik Betimsel İstatistikler.....	124
3.8.3.3. Normatif Bağlılık Boyutuna Yönelik Betimsel İstatistikler.....	126
3.9. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi	130
3.9.1. Ana Hipotez:.....	131
3.9.2. Alt Hipotezler	132
3.9.3. Araştırmanın Hipotez Sonuçları	146
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	149
KAYNAKLAR	155
EKLER.....	175
EK-1. Anket formu	176
ÖZGEÇMİŞ	181

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 1.1. Örgütsel vatandaşlı davranışı tanımları	16
Çizelge 1.2. Greenberg'in örgütsel adalet kuramını sınıflandırılmasının örneklendirilmesi	21
Çizelge 2.1. Örgütsel bağlılık modelleri ve özellikleri	54
Çizelge 2.2. Üç boyutlu örgütsel bağlılığa etki eden faktörler	62
Çizelge 2.3. Yetersiz bağlılığın ve aşırı bağlılığın özellikleri	81
Çizelge 2.4. Örgütsel bağlılık seviyesi ve etkisi	84
Çizelge 2.5. Örgütsel bağlılığın boyutlarını ölçmek için yaygın olarak kullanılan ölçekler	97
Çizelge 3.1. Evrene ilişkin istatistiki değerler	105
Çizelge 3.2. Cronbach's Alpha tekniğine ilişkin çözümleme sonuçları	109
Çizelge 3.3. Normallik testi sonuçları	110
Çizelge 3.4. Katılımcıların bazı demografik özellikleri	111
Çizelge 3.5. Dağıtımsal adalet boyutuna yönelik elde edilen sonuçlar	114
Çizelge 3.6. İşlemsel adalet boyutuna yönelik elde edilen sonuçlar	116
Çizelge 3.7. Etkileşimsel adalet boyutuna yönelik elde edilen sonuçlar	118
Çizelge 3.8. Bilgisel adalet boyutuna yönelik elde edilen sonuçlar	120
Çizelge 3.9. Duygusal bağlılık boyutuna yönelik elde edilen sonuçlar	122
Çizelge 3.10. Devam bağlılığı boyutuna yönelik elde edilen sonuçlar	124
Çizelge 3.11. Normatif bağlılık boyutuna yönelik elde edilen sonuçlar	127
Çizelge 3.12. Tüm boyutların ortalama ve standart sapma sonuçları	129
Çizelge 3.13. Katılımcıların örgütsel adalet algılama düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin korelasyon testi sonuçları	131
Çizelge 3.14. Katılımcıların dağıtım adaleti algılarının duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkinin korelasyon testi sonuçları	132
Çizelge 3.15. Katılımcıların dağıtım adaleti algılarının devam bağlılıkları arasındaki ilişkinin korelasyon testi sonuçları	133

Çizelge	Sayfa
Çizelge 3.16. Katılımcıların dağıtım adaleti algılarının normatif bağlılıkları arasındaki ilişkinin korelasyon testi sonuçları.....	134
Çizelge 3.17. Katılımcıların işlemsel adalet algılarının duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkinin korelasyon testi sonuçları.....	135
Çizelge 3.18. Katılımcıların işlemsel adalet algılarının devam bağlılıkları arasındaki ilişkinin korelasyon testi sonuçları	136
Çizelge 3.19. Katılımcıların işlemsel adalet algılarının normatif bağlılıkları arasındaki ilişkinin korelasyon testi sonuçları.....	137
Çizelge 3.20. Katılımcıların etkileşimsel adalet algılarının duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkinin korelasyon testi sonuçları.....	138
Çizelge 3.21. Katılımcıların etkileşimsel adalet algılarının devam bağlılıkları arasındaki ilişkinin korelasyon testi sonuçları.....	139
Çizelge 3.22. Katılımcıların etkileşimsel adalet algılarının normatif bağlılıkları arasındaki ilişkinin korelasyon testi sonuçları.....	140
Çizelge 3.23. Katılımcıların bilgisel adalet algılarının duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkinin korelasyon testi sonuçları	141
Çizelge 3.24. Katılımcıların bilgisel adalet algılarının devam bağlılıkları arasındaki ilişkinin korelasyon testi sonuçları	142
Çizelge 3.25. Katılımcıların bilgisel adalet algılarının normatif bağlılıkları arasındaki ilişkinin korelasyon testi sonuçları	143
Çizelge 3.26. Üniversite türü değişkenine göre öğretim elemanlarının örgütsel adalet algılamalarına yönelik görüşlerinde anlamlı bir farkın olup olmadığını belirlemek için yapılan bağımsız örneklem t testi sonuçları	144
Çizelge 3.27. Üniversite türü değişkenine göre öğretim elemanlarının örgütsel bağlılık algılamalarına yönelik görüşlerinde anlamlı bir farkın olup olmadığını belirlemek için yapılan bağımsız örneklem t testi sonuçları	145
Çizelge 3.28. Araştırmanın hipotez sonuçları.....	146

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 2.1. Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının sınıflandırılması	47
Şekil 2.2. Örgütsel bağlılıkta tutumsal yaklaşım	48
Şekil 2.3. Üç bileşenli bağlılık modeli	60
Şekil 2.4. Örgütsel bağlılığa etki eden faktörler ve sonuçları.....	64
Şekil 3.1. Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık modeli	104



SİMGELER

Bu çalışmada kullanılmış semboller, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Simgeler

Açıklamalar

α	Cronbach Alpha (Güvenirlilik katsayısı)
d	Kabul edilen örneklem hata oranı
f	Frekans
H	Hipotez
%	Geçerli yüzde
N	Ana kütle
n	Örneklem büyüklüğü
NA	Ölçeğe uygulanabilir değil
p	Anlamlılık düzeyi
q	Olayın görülmeme olasılığı
r	Korelasyon katsayısı
Sig.	Significance (Anlamlılık)
X	Ortalama

GİRİŞ

Örgütler tarafından en önemli girdi “insan” olarak görülmektedir. Teknoloji ne kadar gelişse de insan faktörü örgütler tarafından en önemli unsur olma özelliğini taşımaktadır. Örgütler tarafından insan kaynağının etkin olarak kullanılması, önemini günümüzde arttırarak devam ettirmektedir. İhtiyaç duyulan insan kaynağının örgütün kültürünü benimsemesi ve bunun sonucunda bağlılık duygusunun oluşmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nelerden dolayı kaynak israfından kaçan örgütler “örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık” gibi sosyal konulara daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Bu konulara eğilen örgütlerin başarılarının arttığı, tüm çalışanlar tarafından benimsenen bir kültürün olumlu katkılar sağladığı ve bağlılığın arttığı görülmüştür.

Günümüzde sadece özel sektörde değil, kamu sektöründe de çalışanların işin yürütülmesindeki önemi daha fazla ön plana çıkmaya başlamıştır. Kamu yönetiminde hizmetlerin etkin bir şekilde sürdürülebilmesi, ülke ekonomisi için de büyük öneme sahiptir. Bu nedenle kamu hizmeti gören işgörenine yönelik insan kaynakları uygulamaları da bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca kamu personel rejiminde değişiklikler, kamu hizmetlerinin çeşitlenmesi ve nitelik değişimi de bu alandaki yönetimin önemini arttırmaktadır. İnsan gücünün bu kadar önemli hale gelmesi, örgüt ve çalışanların işbirliği ve sadakatine dayanan örgütsel bağlılığa olan ihtiyacı arttırmaktadır. Artık örgütler eskiden olduğundan çok daha fazla örgüt ve çalışan bütünleşmesine ihtiyaç duymaktadır.

Örgütsel bağlılığı oluşturulmuş işgörenlerin sorumluluk duygusu, göreve yaklaşımı çalışma arzusu diğer işgörenlere göre daha yüksek olacaktır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların sorumluluk duygusu fazla olacağından örgütlerine daha az maliyette etki edeceklerdir. İşgörenlerin örgütlerinde yaşamlarını sürdürebilmek için örgütüne karşı içsel olarak bağlanma ve sahiplenme duygularını mutlaka arttırmak zorundadırlar. Tüm örgütlerde farklı olarak ortaya çıkan kültür ve bağlılık kavramları uygun olarak oluşturulduğunda örgütlere olumlu katkı sağlayacağı söylenebilir.

Akademik personelin örgütsel adalet algısı ve bağlılık ilişkisinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilecek bir çalışmanın, kendisini sürekli olarak yenilemek ve geliştirmek isteyen üniversiteler için önemli olacağı düşünülmektedir. Bunun nedeni üniversitelerin başarılarında çalışanlarının öneminin büyük olmasıdır. Dolayısıyla, örgütünde adalet olduğu

algısında olan bir işgörenin örgütüne daha fazla bağlılık sergileyeceği ve örgütünü başarı elde etmesi için de daha fazla gayret göstereceği düşünülmektedir.

Bu çalışma, Ankara İlinde faaliyette bulunan kamu ve vakıf üniversitelerindeki öğretim elemanlarının çalıştıkları üniversiteleri ile ilişkili olarak adalet algılarının örgütsel bağlılık düzeyi üzerindeki etkinin ortaya konması amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada anket yönetimi kullanılmış ve bu anketler Ankara ilinde faaliyette bulunan kamu ve vakıf üniversitelerindeki 416 öğretim elemanı üzerinde anket uygulanmıştır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın giriş bölümünde araştırmanın amacı, konusu, önemi, yöntemi ve içeriğinin ayrıntılı biçimde açıklanmasından sonra birinci bölümde; örgütsel adalet kavramı, tanımı, önemi, teorileri ve modelleri detaylı bir şekilde açıklanmıştır. İkinci bölümde; örgütsel bağlılık ile ilgili tanımlara, örgütsel bağlılığa benzer kavramlara ve sınıflandırmalara, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlere, sonuçlarına ve örgütsel bağlılık ile ilgili literatürde daha önce yapılmış olan çalışmalara yer verilmiştir. Üçüncü bölümde; araştırma soruları, hipotezler, kullanılan yöntem ve metodoloji, araştırmanın analiz sonuçları çizelgelerle birlikte açıklanmıştır. Son olarak ise sonuç ve öneriler kısmına yer verilmiştir.

1. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

Adaletin adeta bir temel taşı kabul edilmesi, her düzeyde, büyüklüğü fark etmeksizin tüm sosyal sistemlerin sürekliliğinin ve refahının, üyelerinin beklentilerini karşılayabilmesinden kaynaklanmaktadır. Amaçların gerçekleştirerek ayakta kalma mücadelesi veren örgütler açısından adalet de bu noktada büyük önem arz etmektedir. Örgüt çalışanları, işgören seçimi ile başlayan süreçte performans değerlendirme, ücretlendirme, ödüllendirme, cezalandırma, yetkilendirme, görevlendirme, eğitim programları, çalışma mekânıyla ilgili düzenlemeler, iş araç gereçlerinin tahsisi, terfi ve yükselme, iş feshi gibi çok çeşitli karar ve uygulamalarla karşı karşıya gelmektedir. Her kararda, kıt kaynaklar ve bunlara talip çok sayıda insan; kararın sonucunda ise kazananlar ve kaybedenler olmaktadır. İşgörenler, çalıştıkları örgütteki kişilerarası ilişkilerin, alınan kararların, kaynakların dağıtımının, örgütsel fonksiyonların uygulamasında kural ve yöntemlerin adalet açısından takipçisi olurlar (Karaeminoğulları, 2006: 8-9).

Adalet kavramı insanlık tarihi kadar eskidir. Geçmişten günümüze kadar süre gelen adaletsizlikleri önlemek için insanlık adalet arayışındadır. Bilim insanları bu konu ile ilgili çalışmalar yapmışlar, adaletin gerçekleşmesini için yoğun çabalar sarf etmişlerdir.

Adalet kavramını yönetim bilimcilerden çok daha uzun zaman önce teorisyenler ve sosyal araştırmacılar konu edinmiştir. Antik Yunan’da Heredot’un çalışmaları sonraları ise Plato ve Sokrates gibi düşünürlerin üzerinde çalıştığı felsefi bir konu olmuştur. Felsefi bir konu olması nedeniyle adalet tanımı üzerine bir uzlaşa sağlanamamıştır (Colquitt, Jason, Donald E. Conlon, Wesson, Porter and Yee, 2001: 425). Adalet kavramının çok fazla tanımı vardır. Adalet, doğruluğun ifadesi olarak tanımlanmakta ve kavramın kökünü oluşturan Arapça “adl” sözcüğü, İngilizcedeki “justice”in anlamına gelmektedir. Justice sözcüğünün kökünü oluşturan “just” ise, bir düzenin iyi şekilde işlemesi için gerekenin yapılmasıdır (Yıldırım, 2010: 62).

Örgütsel adalet en basit tanımla “bireylerin örgütteki adalet sezgilerini” ifade etmektedir (Schmiesing, Safrit ve Gliem 2003:28). Başka bir deyişle, bireyin örgütle ilgili algılamasıdır.

Bu algılama her birey için kendine özgüdür. Organizasyon içerisinde herhangi birine adil gelen bir uygulama, bir başkasına adil gelmeyebilir.

Beugre ve Barol, örgütsel adaleti; “bireyin iş arkadaşları, üstleri ve kurumla olan ilişkileri açısından algılamalarını içeren bir sosyal sistemdir” şeklinde tanımlamaktadır (Beugre ve Baron, 2001: 326). Greenberg’ e göre örgütsel adalet; “iş yerinde adaletin, bireye ve örgüte olan etkilerini ortaya çıkarmaya yarayan terimdir. Daha açık bir ifade ile örgütsel adalet, örgüt içinde çalışanların iş yerinde ne kadar adil davranıldığı konusundaki algılarını ve bu algının örgütler açısından diğer sonuçları (örgüte bağlılık, iş tatmini v.s.) nasıl etkilediğini içeren bir kavramdır.

Adalet kavram olarak hemen hemen herkes tarafından aynı şekilde kullanılsa da, algılanışı farklıdır. Bu nedenle adaletin tam olarak ne olduğu konusunda bir uzlaşmaya varılamamıştır (Aslan, Şenyüz, Taş, Kortunay 2006: 12). Bir toplumda uygulanan kurallar o toplum yapısı içerisinde “adil” olarak kabul görürken aynı kurallar da bir başka toplumda “adaletsiz” olarak nitelendirilebilir. Bu da adaletin toplum yapısıyla yakından ilgili olduğunun bir göstergesidir.

Tarihe baktığımızda ilkçağ düşünürlerinden Sokrates’e göre erdem, ahlak ve adalet, bilginin bir sonucudur. İradeyi iyiye yönelten akıldır, aklın ürünü olan bilgiye dayanan eylem de iyiye gerçekleştirir. Eflatun (Platon) bu dünyanın değişkenlikler üzerine kurulduğunu, ruhun ise ölümsüz olduğunu dolayısıyla da insan ruhunda her zaman doğru, iyi, güzel, adil gibi kavramların bulunduğunu ifade etmiştir (Gökberk, 1979). Aristoteles’e göre adalet, bir toplulukta herkesin iyi olmasıdır (Aristoteles, 2009: 91).

Adalet kavramına katkıda bulunan bir diğer düşünür ise Cicero’dur. “De officiis” adlı eserinde adaleti, yardımseverlik ile karşılaştırmış ve adaletin herkese eşit şekilde uygulanmak üzere yasalarla sağlanması gerektiğini çünkü yardımseverliğin genellikle akrabalar, arkadaşlar gibi sınırlı bir grup için geçerli olduğunu vurgulamıştır. Cicero’unun görüşleri daha sonra ki dönemlerde Augustine, Aquinas, Adam Smith, Kant gibi düşünürlerin yaklaşımlarına da esin kaynağı olmuştur (Fleishacker, 2004: 20).

1.1. Örgütsel Adalet Kavramı

Bütün sosyal ortamlarda önem arz eden adalet kavramı, örgütler için de merkezi öneme sahiptir. Örgütsel adaletin, çalışan bireylerin kişisel doyumu ve örgütün etkin şekilde işlevlerini yerine getirebilmesinde bir gereklilik olduğu ve adaletsizliğin de örgütsel bir sorun olarak görülmesi gerektiği uzun yıllardır sosyal bilimcilerce ifade edilmektedir (Greenberg, 1990).

1.1.1. Örgütsel Adaletin Tanımı ve Önemi

Örgütsel adalet kavramının ilk olarak 1987 yılında Academy of Management Review dergisinde Greenberg tarafından yayınlanan “A Taxonomy of Organizational Justice Theories” adlı makalede kullanılmıştır. Folger ve Greenberg tarafından 1985’te yayınlanan “Procedural Justice: An Interpretive Analysis of Personnel Systems” adlı makaleden sonra örgütsel adalet kavramı araştırmacıların ilgisini çekmeye başlamıştır. 1990’lardan sonra örgütsel adalet literatürünün geliştiği görülmektedir. 1990’ların ortalarından itibaren yönetim literatüründe oldukça saygın bir yeri olan “Academy of Management” dergisinin örgütsel davranış alanında en fazla yayın yapılan alanı örgütsel adalet olduğu dikkat çekmektedir. Sonraki yıllarda örgütsel adalet literatürüne Robert Bies, Robert Folger, Jerald Greenberg, Allan Lind ve Tom Tyler gibi araştırmacılar da büyük katkılarda bulunmuşlardır (Cropanzano, Byrne, Bobocel, Rupp 2001).

Örgütsel adaletin, çalışanların doyumu ve örgütün etkili çalışması için bir gereklilik olduğu ve adaletsizliğin de örgütsel bir sorun kaynağı olduğu kabul edilmiş bir gerçektir. Bu açıklamalar ışığında, örgütsel adaletin örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanında inceleme konusu yapılmasının nedeni, adalet algılarının örgütsel davranış üzerindeki etkileri ile açıklanabilir. Adil algılayışlar pozitif davranışları beraberinde getirir, çalışanların kendilerini örgütün değerli üyeleri olarak hissetmelerini, tüm çalışanlarla uyumlu ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmelerini sağlarken, adaletsizlikler örgütlerin hedeflerine ulaşmasını zorlaştıran hırsızlık, saldırganlık gibi davranışlara neden olmaktadır. (Beugre, 1989).

Yapılan birçok çalışma gösteriyor ki, örgütsel adaletin hem örgüt hem de çalışanlar açısından önemi çok büyüktür. Hiç şüphe yoktur ki adalet, çalışanlar için önemli bir motivasyon

kaynağıdır. Çalışanların adalet algısı düşük olduğu zaman, moral düşer, çalışanların örgütten ayrılma olasılıkları artar hatta örgüt aleyhine birtakım faaliyetlerde bulunabilirler (Parker and Kohlmeyer, 2005). Yapılan bazı araştırmalar göstermektedir ki, pozitif adalet algısı çalışanlar arasında işbirlikçi davranışlara neden olmaktadır. Moorman'ın (1991) adalet algısının, örgütsel vatandaşlık davranışını geliştirdiğine ilişkin bulguları buna örnektir. Bu nedenle örgütsel adalet literatüründe yüksek adalet algısının, çalışanlarda pozitif davranışlara neden olduğu sonucu ile karşılaşılmaktadır (Anderson ve Shinen, 2003).

Adams'ın eşitlik teorisi örgütsel adalet kavramının çıkış noktası olarak kabul görmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 78, Yürür, 2008). Adams çalışmalarında işgörenlerin kurumlarına sağladıkları kazanımlara karşılık kendilerine ve diğer işgörenlere verilen ödüller açısından karşılaştırma yaptıkları tespit edilmiştir. Sonuç olarak karşılaştırma yapan işgören durumun lehinde olmadığını gördüğünde, kuruma sağladığı kazançları düşürme yoluna gidecek veya işten ayrılmayı tercih edecek, adaletli davranıldığına inandığında ise istekli olarak çalışmalarına devam edecektir (Eren, 2001: 538). İşgörenlerin adaletli bir kurumda çalıştıklarına inanmaları neticesinde, çalışma arkadaşlarına yardım etmek, rolleri ötesinde olumlu davranışlar sergilemek, kurumda huzursuzluğa neden olacak olumsuz davranışlardan kaçınmak, çatışma içinde olmaktan kaçınmak ve gibi gönüllülük esaslı davranışları tercih edecekleri görülecektir (Çetinkaya ve Çimenci, 2014).

1.1.2. Örgütsel Adaletin Boyutları

Homans (1961), Adams (1965), Deutsch (1975), Leventhal (1976) gibi araştırmacılar başlangıçta, verilen kararların sonuçları üzerine odaklanmış ve dağıtımsal adaletiyle ilgilenmişlerdir. Leventhal (1980), Leventhal, Karuza ve Fry (1980), Thibaut ve Walker (1975) gibi araştırmacılar ise verilen kararların sonuçlarına ilişkin olarak karar verilirken hangi yolların kullanıldığını ve kararın ne tür işlemlerden geçtiği üzerinde durmuşlar ve işlemsel adaletle ilgilenmişler. Bies and Moag (1986) ise verilen kararların açıklanmasında kişilerarası etkileşime saygı, duyarlılık gibi durumlara yer vermiş ve etkileşimsel adaletle ilgilenmiştir. Moorman (1991), Niehoff ve Moorman (1993), Tyler ve Bies (1990) gibi araştırmacılar çalışmalarında etkileşim adaletini işlemsel adaletin bir alt bileşeni olarak ele almışlardır (Tsai, 2012: 28).

Greenberg, 1993 yılında yayınlanan çalışması ile adalet algısına ‘bilgisel’ adalet boyutunu da eklemiştir. Bilgisel adaletin, örgütsel ortamda, ilgili bilginin herkese açık olması koşuluyla sağlanabilecek bir adalet türü olduğunu ifade etmiştir (Cihangiroğlu,2009: 76). Greenberg etkileşim adaletini kavramsal olarak etkileşimsel ve bilgisel olarak ayırmış olmakla birlikte, bu ayrım Colquitt ve arkadaşlarının (2001) yaptığı araştırmaya kadar ampirik olarak test edilmemiştir. Colquitt ve arkadaşlarının (2001) çalışmasında yapılan faktör analizinin sonuçları bu boyutların ayrıştığını doğrulamış, dolayısıyla yapılan dörtlü ayrım desteklenmiştir (Colquitt, Porter and Yee, 2001: 437).

Bu çalışmanın temeli oluşturan örgütsel adalet ile ilgili tanımlamalar yapılmasından sonra, çalışmanın bu bölümünde dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet ve bilgisel adalet olmak üzere adaletin dört boyut incelenecektir.

1.1.2.1. Dağıtımsal Adalet

Bu kavram Adams'ın Eşitlik Kuramı ile ele alınmaya başlanmıştır (Altinkurt, 2010: 280). Adams'a göre işgörenler açısından asıl önemli olan nihai olarak ne kazandıkları değil bu kazançlarının adaletli dağılımıdır. İşgörenlerin bu adaleti ölçmelerinin yolu, yapmış oldukları girdilerin (enerji, eğitim v.b) ile yapılan iş neticesinde aldığı çıktının hesaplanıp sonrasında bunların birbirleriyle karşılaştırması şeklinde olmaktadır(Colquitt, Conlon, Wesson, Porter ve Ng, 2001).

Adams'ın Eşitlik Kuramının temelini, insanların adil olarak muamele görme istekleri oluşturmaktadır. Kurama göre, eşitlik kişinin kendisine ve başkalarına yapılanları kıyas ederek, kendisine adil davranıldığına inanması, eşitsizlik de kendisine ve başkalarına yapılanları kıyas ederek kendisine adil olmayan bir şekilde davranıldığına inanmasıdır. Adams, adaleti ölçmede sosyal mübadele kuramından faydalanmıştır (Akyüz, 2012:38-39).

Dağıtımsal adalet, bir topluluğun sahip olduğu sınırlı kaynakların bireyler arasında nasıl paylaştırılacağı ile ilgilidir. Topluluktakilerin örgütün kaynakların dağıtımda sergilediği davranışa ilişkin subjektif adalet algılamasını göstermektedir (Cropanzano, Goldman ve Benson, 2005: 64).

Dağıtımsal adalet, örgütte otoritenin sağlanması, örgütsel bağlılık, işgörenlerin tatmini ve güveni konularla doğrudan ilişkilidir (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter ve Ng, 2001). Örgüt içinde dağıtımın adil olmadığı algısı oluştuğunda, işgörenlerin duyguları (suçluluk, mutluluk, kızgınlık gibi) (Weiss, Suckow ve Cropanzano, 1999), bilişsel faaliyetleri (kendisiyle başkalarının örgütsel katkı ve kazanımlarını çarpık ve yanlış değerlendirmeleri gibi) (Adams, 1965) ve sonuç olarak davranışlarını etkiler (performans veya iş yavaşlatma gibi) (Cohen-Charash ve Spector, 2001). Tüm bunlara ek olarak, işgörenlerin adalet veya adaletsizliğe karşı tepkileri, işgörenin örgüt içindeki konumuna, dağıtımın eşitliğine, işgörenlerin kendi yerleri ve dağıtım eşitliği ile ilgili bilgilerine ve işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarına göre de farklılık gösterebilir (Pfeffer ve Langton, 1993).

Kazanımların adil olmadığı düşüncesi oluştuğunda ne yapılacağının belirlenmesi dağıtım adalet kuramının belirgin katkısıdır (Şahin, 2007). Dağıtımsal adalet kuramı hem güdüsel niteliğe hem de bilişsel niteliğe sahiptir.

1.1.2.2. İşlemsel Adalet

Kaynakların işgörenler arasında adil olarak dağıtılmasına ilişkin adaletle ilgilenen dağıtım adaletinden farklı olarak işlemsel adalet, dağıtım kararları verilirken izlenecek prosedürün adil olması fikriyle ilgilenir (Greenberg, 1987). Bu kuramdaki kazanımlara ilişkin kararlarda izlenen yöntemler, süreçler ve mekanizmalarla alakalı adaleti göstermektedir. İşlemsel adalet, kaynakların dağılımı sürecini, çatışmanın çözülme sürecini veya karar alma sürecini yöneten metodlarla ilişkilidir.

Diğer bir adı prosedür adaleti olan işlemsel adalet; kazanımları tespit etmek için karar aşamasında belirlenen süreç ve yöntemlerin adaletli olması çabasıdır. İşgörenlerin esasen adalet algıları ‘söz hakkı’ ve ‘seçme hakkı’ ifadelerine yoğunlaştırılmaktadır. Örgütte alınacak kararlarda işgörenlerin kendileriyle ilgili karar alma sürecinde önerilerinin alınması, farklı alınan kararlar hakkında gerekçeleriyle onlara bilgi verilmesi işgörenlerin bu şekilde karar alma sürecine dahil olmaları örgütü ve alınan kararları daha adil olarak algılamalarına neden olacaktır. Bu durumda işlem adaleti, örgütlerdeki karar alma prosedürleriyle ve süreçleriyle ilişkili bir adalet yöntemidir.

Yapılan araştırmalar sonucu araştırmacıların örgütsel çıktılarından çok, çıktıların dağılımına ilişkin kararların ne şekilde verilmesine yönelik çaba harcamaları süreç adaletine verilen önemi ortaya koymuştur. Levanthal'a göre (1976) örgütlerde süreç adaletiyle ilgili gerçekleştirilmesi gereken 6 kriter vardır. Leventhal(1980) bu 6 kriteri şöyle ifade etmiştir:

1. Etik Olma (Ethicality) İlkesi: Dağıtım işlemleri etik ilkelere uygun olmalı, kişinin değerleriyle ve ahlaki kriterleriyle örtüşmelidir. Süreç adaleti göz önünde tutularak bu kurallar sunulmuştur.
2. Doğruluk (Acuracy) İlkesi: Alınan kararlar ve dağıtım işlemleri sırasında elden geldiğince doğru ve net veriler kullanılmalıdır.
3. Ön Yargıları Ortadan Kaldırma (Bias Suppression) İlkesi: Kaynakların dağıtımında yöneticilerin tarafsız ve bireysel menfaatten uzak olması gerekir. Bu süreç son derece bağımsız ve yansız yürütülmelidir.
4. Temsil Etme (Representativeness) İlkesi: Süreçlerde yer alan ve süreçlerden etkilenen tüm kişi ve grupların bakış açıları ve düşünceleri işlemlere yansımaktadır. Bu doğrultuda bu süreçteki tarafların tümünün görüşlerinin işlemlerde izlerinin olması gerekir.
5. Düzeltilebilirlik (Correctability) İlkesi: Dağıtımda karşılaşılan hatalı kararların düzeltilmesi ve düzeltilmesi için tüm düzeneklerin mevcudiyeti gereklidir.
6. İstikrar (Consistency) İlkesi: Uygulanan işlemlerin zaman içerisinde ve bireyler arasında tutarlı olması gerekmektedir.

İşlemsel adalet ve insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkiyi araştıran çok sayıda çalışma vardır. Ücret, işgören seçme ve yerleştirme, terfiler, performans değerleme, çalışan testleri gibi işlemsel adaletin insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerindeki tesirleri araştırılmıştır. Doğruluk, işgören seçim sürecinde belirlenen bir iş için olması gerekli yeteneklere sahip kişilerin belirlenmesi ve ilerinden seçim yapılmasıyla ilgilidir (Konovsky, 2000). Doğru işe doğru çalışan yaklaşımının klasik yönetim yaklaşımından bugüne kadar vurgulanarak uygulandığı gözlemlenmiştir. Bürokrasi, bilimsel yönetim yaklaşımı ve yönetim-süreç teorisinde bu yaklaşımın izleri yoğun olarak görölmektedir. Bu yaklaşımı belirlemek için yetenek ve kişilik testleri başta olmak üzere çok sayıda ve isimde testlerden faydalanılmaktadır.

1.1.2.3. Etkileşim Adaleti

Bazı çalışmalarda işlem ve dağıtım adaletinin ayrı boyutlar olduğuna dair ibareler bulunmaktadır (Cropanzano ve Greenberg, 1997; Greenberg ve McCarty, 1990; Blader ve Tyler, 2003). Bunun yanı sıra bazı yazınlarda ise etkileşim adaletinin örgütsel adaletten farklı bir boyutta olduğu savunulmaktadır. Kimi yazarlara göre ise etkileşim adaleti işlem adaletinin alt başlığıdır diye savunulmaktadır. Bu yaklaşıma göre işlemsel adalet etkileşim ve yapısal elemanlar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Buna göre diyebiliriz ki, örgütlerde alınan kurallar ve kuralların kişilerarası ilişkileri ve grupları etkileme algısı bütünlük oluşturmaktadır. Bu bakış açısına göre işlem adaleti yapısal elemanlar ve etkileşim elemanları olarak iki ayrı ögeden oluşmaktadır. Yani örgütlerdeki kurallar ve bu kuralların insan ilişkileri ve grup bağlamındaki uygulaması algılanmaları açısından bir bütündür.

İşgörenlerin adalet algılarını dağıtımla ilgili alınan kararlar dışında örgütteki kişilerarası ilişkiler de etkilemektedir. Bu nedenle işgörenler ve yöneticiler arasındaki ilişki etkileşim adaletinin kapsamını belirlemektedir (Karaeminoğulları, 2006: 19). Burada diğerlerine göre güçlü olan tarafla güçsüz kalan taraf arasındaki ilişkinin algılanması ve yöneticinin işgörene olan davranış biçimini açıklamaya yönelik bir adalet şekli ortaya çıkmaktadır (Yavuz, 2010).

Karar sürecinin niteliğini değerlendiren süreç adaletinden farklı olarak etkileşimsel adalet, kişilerarası beşeri ilişkilere dikkat çekmektedir. Bu durumda adaletten söz edebilmek için şu dört özelliği taşımak gerektiği belirlenmiştir (Bies ve Moag, 1986; Şahin, 2007):

- Saygı: Kişilerarasında aşağılayıcı ve kaba tutumlar yerine saygılı kibar davranmayı gerekli kılar.
- Doğruluk: Taraflar arasında düzgün ve net iletişimi gerekli kılar.
- Gerekçelendirme: Mantıklı açıklamalarla gerekçelendirilmiş verilen uygunsuz kararlar hakkında farklı bakış açısı ortaya çıkabilir. Sonuçlar üzerinde yapılan açıklamaların adalet algısını değiştirdiği anlamına gelir.
- Uygunluk: Kişilerarası iletişimde kişilerin cevaplamaktan kaçındığı sorunun veya onlara göre zayıf ve hassas olan bir konunun gündeme getirilmemesi gerekliliğiyle ilgilidir.

Özet olarak etkileşim adaleti, davranış ve kendini ifade etme şekillerine bağlı olarak farklı algı uyandıran, dağıtım ve dağıtım kararlarının ne şekilde belirleneceği, kararlardan

etkilenen çalışanlara ne şekilde görüş ve isteklerinin danışılacağı alınan kararların gerekçelerinin sunulacağı konusunda yöneticilerin nasıl bir davranış şekli sergileyeceğiyle çalışanların adalet algısını oluşturacağı durum ile alakalıdır. İletişimin düzgün kurulmasıyla adaletli olarak algılanması zor olan bir davranış bile çalışanlar için kabul edilebilir bir davranış haline gelebilir veya adaletsizlik algısının zayıflamasına neden olabilir.

1.1.2.4. Bilgisel Adalet

Bilgisel adalet, örgütsel ortamda, ilgili bilginin herkese açık olması koşuluyla sağlanabilecek bir adalet türüdür. Çalışanların kendilerine yönelik verilen kararların nasıl alındığı ile ilgili bilgiye ulaşmalarını ifade eder (Cihangiroğlu, 2009: 85).

Bilgisel adalet ücret, terfi, maddi olanaklar, çalışma şartları ve performans değerlemesi gibi unsurların belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan metot, prosedür ve politikalar hakkında çalışanlara örgüt yönetimince düzenli bilgiler verilmesi anlamına gelmektedir. Bunun yanı sıra, sosyal ve özlük hakları konusunda da amirlerin astlarını bilgilendirmeleri, onların çıkarlarını korumaya çalışmaları ve bilgi edinme haklarına saygı duymaları gibi anlamlarda da kullanılmaktadır (Şahin ve Taşkaya, 2010: 89).

Bilgisel adalet ile ilgili kaygıları azaltmak için çalışanların işlemlerden yeteri kadar haberdar olmaları ve açıklamalar almaları gerekmektedir. Çalışanlar için doğru işlemleri değerlendirmek ve sık sık açıklamalar yapmak gereklidir, çünkü bu yönüyle bilgisel adalet önemlidir (Lonsdale, 2013: 2). İnsanlar işleriyle alakalı olumsuz kararlar kendilerine saygılı ve düzgün bir şekilde (ve etkileşimsel duyarlılık ile) tebliğ edildiğinde tersi durumdakine oranla çok daha olumlu tepkiler vermektedirler. Örneğin; bireyler arası etkileşimde adaletin seviyesi üst noktalarda olursa çalışanlar için kınama, maaş kesintileri ve işten çıkarma gibi durumlar bile daha olumlu şekilde karşılanabilir. Çalışanlar bu tür olumsuz kararlardan hoşlanmayabilirler ancak bu tür kararların kendilerine uygun bir şekilde iletildiğinde daha olumlu karşılama eğilimindedirler (Greenberg ve Baron, 2000: 147).

Yöneticilerin veya kaynak dağıtıcıların bilgisel adaletle ilgili bilmesi veya yapması gereken en önemli iki kriter şunlardır (Greenberg ve Baron, 2000: 148).

- a) Bireylere Kendilerini Etkileyecek Kararlar Konusunda Söz Hakkı Verilmesi: Bireyler kendilerine kararlar üzerinde söz sahibi olma hakkı verilirse bu kararların daha adil olduğuna inanma eğilimindedirler. Örneğin; insanlar ancak adayların hepsine eşit katılım olanağı sunulduğu durumlarda yapılan seçim sonuçlarının adil olduğunu düşünürler. Bireyler sahip olmaları gerektiğini düşündükleri söz hakkından mahrum kalırlarsa (söz sahibi oldukları durumdaki sonuçlarla olmadıkları durum arasındaki sonuçlar aynı olsa dahi) olumsuz tepkiler vermeye yatkındırlar.
- b) Kararlar Hakkındaki Bilgileri Sosyal Olarak Uygun Bir Şekilde Verilmesi: İnsanların örgütsel adalet hakkındaki değerlendirmeleri girdi ve çıktıların da ötesindedir. Bu değerlendirmeler içinde bireylerin bu girdi ve çıktıların nasıl belirlendiğine ilişkin bilgileri de yer alır. Örneğin; bireyler alınan kararlarda kullanılan süreçler hakkında bilgi sahibi olurlarsa işten çıkarmalar, ücret dondurmalar ve ücret kesintileri gibi durumları bile adil olarak algılayabilir ve kabul edebilirler. Bu tür prosedürler ön yargılardan uzak ve özenli bir biçimde yapılırsa ve ortaya çıkacak olumsuz sonuçlar uygun bir dille anlatılırsa bu tür kararlara verilebilecek olumsuz tepkiler daha da yumuşatılabilir.

1.1.3. Örgütsel Adalet Boyutlarının Birbirlerine Etkileri

Örgütsel Adalet türlerinin her birinin işgörenlerde farklı türde bir davranış veya tepkiye yol açtığı literatürde sıkça belirtilmiştir. Örgütsel adalet türlerinin çalışanlar üzerinde çeşitli etkisinin görülmesinin yanı sıra adalet türlerinin birbirlerini de etkilediğinden bahsedebiliriz. Bununla ilgili yapılmış olan önemli bir çalışma Folger'a (1986,1993) ait olan 'Bilimsel Atıf Teorisi'dir. Bilimsel Atıf Teorisine göre örgütteki işgörenler kararların alınmasında aktif iseler yani alınan kararlara dahil edilmiş iseler, sonuç beklenenin altında bile olsa örgüte karşı tavır almayıp olumsuzluk beslememektedirler. Ayrıca örgütte alınan kararların belirlenmesi sırasında herhangi bir usulsüz veya adil olmayan bir davranış olduğu takdirde karara çalışanlarda katıldığı için çalışanlar örgüte karşı kötü algı veya art niyet beslemezler (Makro, Mika , Jussi, v.d., 2004).

Örgütte yöneticiler işgörene karşı saygılı ve kibar oldukları takdirde beklenmedik sonuçla dahi karşılaşılrsa çalışanlarca olumsuz bir algı ve davranış gözlenmez veya tepkinin şiddeti fazla olmaz (Yürür, 2005: 109). Bu da adalet türlerinin etkileşiminin birbirini zayıflattığını göstermektedir.

Gereenberg,” yöneticiler her zaman çalışanları tarafından adil olarak anımsanmak isterler”, demiştir. Yöneticilerin çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasını sağlayan başka bir yol da, örgütte herhangi bir kötüye gidiş durumunda yöneticiler tarafından astlara nedenler ve durum hakkında bilgi verilmesi ve bu sayede kötü veya adaletsiz algının şiddeti azaltılarak işgörenlerin bu durumdan fazla etkilenmemesinin sağlanabilmesidir. Bu algının oluşması, birçok kötü sonuç oluştuğu durumda açıklama yapılmasıyla sağlanmaktadır. Bu durumda ne anlatıldığının değil nasıl anlatıldığının önemi vardır (Greenberg, 2004). Yöneticilerin kendilerine pek çok konuda açıklama yapması durumunda çalışanlar da çoğu kez yöneticilere karşı açıklayıcı ve paylaşımcı olmakta ve bu durumda adalet türlerinin birbirleriyle etkileşimleri fazla görülmemektedir. Etkileşim ve prosüdür adaletinin olumlu algılanması dağıtım adaletinin de olumlu algılanmasını sağlamaktadır ki birbirlerini etkilediklerinden daha önce bahsetmiştik (Greenberg, 2006). İşgörenlerin sonuç ne olursa olsun kendilerinin alınan kararlarda görüşleri alınmışsa tatminsiz davranmadıkları ve sonuçları kabullendikleri görülmektedir.

Örgütsel adalet algısının sonuçlarını üç başlıkta inceleyebiliriz: Birinci olarak, çalışanlar arasında iletişim adaletsizliğinden kaynaklanan “yöneticilere karşı tepkiler”dir (Cropanzano, Byrne ve Bobocel, 2005). İkinci olarak, örgüt işlemsel adaletsizlikten oluşan “bütün bir örgüte tepkiler”dir. Üçüncüsü, kaynakların dağıtım adaletsizliğinden kaynaklanan “sonuçlara yönelik tepkiler”dir. Etkileşimsel ve işlemsel adalet uzun yıllar birbirinden ayrı düşünülmemiştir. Bundan dolayı bu iki adalet türünün sonuçları birbiyle etkileşim halindedir. Sözü edilen adalet türlerinin her birinin düşük olması durumunda astlar yöneticilere ve örgüte olumsuz tavırlar göstermektedirler.

Bos’a göre, işgörenler yöneticiyle ilgili yeterince bilgiye sahip değillerse ve yöneticiye fazla güven duymuyorlar ise örgütteki işleyişe yani prosüdüre bakarak örgütteki adalet sistemine karşı davranışta bulunur (Bos, 2001). Sweeney ve McFarlin’in bu sözleri destekleyici araştırmaları, dağıtım adaletine göre işlemsel adaletin örgütsel bağlılığı daha fazla etkilediği görülmektedir. Sonuç olarak, örgütsel bağlılığı dağıtım adaletinden daha fazla etkileyen işlemsel adalettir. Örgüt prosedürlerinin adil olmasının örgütsel bağlılıktaki etkisi dağıtım adaleti düşük olduğunda daha fazla görülmektedir (Farlin ve Sweeney, 1992). Nedeni ise; işgörelere adil davranmayı gerektiren prosedürlerden dolayıdır.

Sarsfield Baldwin ve Li-Ping Tang’ce yapılan çalışmada, örgüte bağlılığın iki önemli unsurunun işlemsel ve dağıtım adaleti algısının olduğu belirlenmiştir (Tang ve Sarsfield-Baldwin, 1996). Araştırmanın sonucunda; çalışanlar üzerinde örgütsel bağlılığı artırabilmek için işlemsel adaletin ve dağıtım adaletinin sağlanmasının önemli olduğu belirlenmiştir.

1.1.4. Örgütsel Adalet Algısının İlişkili Olduğu Unsurlar

Son yıllarda örgütsel adalet konusu literatürde fazlaca yer almaktadır. Bunun nedeni işgörenlerin adalet algıları, farklı birçok davranış ile yakından ilgilidir. Bu durum örgütsel bağlılığın anlaşılması için son derece önemlidir. Yapılan araştırmaların sonucuna göre; iş-ücret bağlılığı, performans, çalışan davranışları, güven, lider-üye değişimi, algılanan örgütsel destek gibi unsurlar işgörenlerin adalet algılarını şekillendirmektedir (Roch ve Shanock, 2006).

Adalet literatüründe örgütsel, davranışsal ve tutumsal sonuçları örgütsel adaletin şekillendirdiğine dair birçok kaynak vardır. Yalnız, adaletin hangi türlerinin kişisel-örgütsel sonuçları etkilediği ve hangi türlerinin ne türde sonucu şekillendirdiğiyle ilgili net bir bilgi yoktur (Levy, 2001). Fakat hem fikir olunan; işgörenlerin negatif adalet algılarının örgütsel bağlılıklarını azaltan, örgüte zarar verici saldırgan tutum gösteren, performansı düşüren, takım çalışmasına yanaşmayan daha birçok sayılabilecek olumsuz davranışlara nedenler olmaktadır. İşgörenlerin pozitif ve yüksek adalet algı boyutu ise; yüksek örgütsel bağlılık ve performans sergilemelerine, ortak çalışmalara katılımlarına, iş kalitesinde yükselişe gibi pozitif davranış ve tutum göstermelerine neden olmaktadır.

1.1.4.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı, “ bütün olarak örgütün faaliyetlerini yerine getirmesini sağlayan yalnız doğrudan ve tam olarak dikkate alınmayan gönüllülüğe bağlı kişi tutumudur” biçiminde tanımlanmaktadır. “ Kişinin isteğine bağlı bu kişisel tutumlar örgütün formal ödül sisteminde yer almaz”. İşgörenler, örgütsel vatandaşlık davranışları iş tanımlarında yer almadığı için örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemedi diye ceza almazlar. Schnake’e göre, (1991), örgütsel vatandaşlık davranışının örgütlerce tanımlanamamasının nedenleri vardır: Birincisi, bu davranışı gösterebilmek için başka kişilere vakit ayırmak gerektiğinden

Çalışanlar kendi işine ayırması gerektiği zamanı kullanarak işini aksatabilir. İkinci olarak örgütsel vatandaşlık davranışı tarafsız olarak ölçülemez ve fark edilmesi kolay değildir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı “alışanların örgüte ilişkin fazlaca rol almalarını, örgütün bünyesindeki tüm sorumluluklara tam olarak katılımlarını içeren pozitif yönlü tutumları içerir” şeklinde tanımlanabilir. 1983’te Organ ve Bateman yapmış oldukları araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışını belirleyen boyutları tespit etmek için vicdanlılık ve özgecilik yaklaşımlarını ortaya koymuş sonrasında ise nezaket, sportmenlik, erdem gibi davranışları belirleyerek günümüzdeki beşli kavramı oluşturmuşlardır.

Örgütsel vatandaşlık karşıtı davranışlar örgütsel adaletle ilişkili olan son kavramdır. İşgörenlerde adalet algısının zayıf olması yalnızca tatminsizlik şeklinde kendini göstermez tatminsizlikle birlikte çalışanların bu duruma tepki vermesine neden olur. Son zamanlarda işgörenlerin adaletsiz çalışma sistemine verdiği tepkiler konusunda çokça çalışma yapıldığı gözlenmiştir.

Örgütte adil olmayan ortamda çalıştığını düşünen işgören bu duruma tepkisel yaklaşıp, sorumlusu olan kişilerden ö alma yoluna gidebilir veya bu küskünlük ve kızgınlık durumunu farklı şekilde bastırmanın yollarını arayabilir.

Örgütsel adaletsizlik hoşgörü ve saygı tutumlarını da olumsuz yönde etkiler. Bu ortamda işgörenlerce iş ve sosyal çevresine karşı saldırganlık, diğer işgörenlerin yöneticilere ve örgüte karşı kışkırtma, sabotaj, gibi istenmeyen davranışlar gözlenebilmektedir (Jawahar, 2002).

İşgören adaletsiz olduğunu düşündüğü örgüt veya adil davranmadığını hissettiği üstünden kendisini daha zayıf olarak gördüğü taktirde tepkisini saldırganlık veya direkt maddi zarar verme şeklinde göstermez. Bu durumda daha çok, psikolojide örtülü misilleme diye adlandırılan şekilde tepkisini içinde yaşayarak gizlemekte olabilir. Bu da çalışanın işe karşı isteksizleşip işten uzaklaşmasına neden olur.

İşgören kendini adaletsizliğe neden olanlardan daha güçsüz görüyor ise, işten ayrılarak bu stresli durumu sonlandırabileceği gibi kendine göre güçleri eşitlemek de isteyebilir. Bu eşitliği sağlamanın yollarından en üst olanlardan biri ise hırsızlık ve sabotajdır. Çalışanın

örgütün kaynaklarını ele geçirmesi yalnızca maddi kaynaklar şeklinde değil aynı zamanda bilgi, örgütün gizli verileri gibi telif hakları da olabilir.

Örgütte yaşanan adaletsizliğe bir diğer tepki de adaletsizliğe uğradığını düşünen bireyin saldırgan davranışta bulunmasıdır. Bu saldırgan tutum çalışanın adaletsizlik karşısında çevresindeki çalışanlara, örgüte ve yöneticilere psikolojik, fiziksel ve sözle zarar vermesi veya rahatsız etmesi şeklinde gözlenebilir (Ambrose, 2002).

Çizelge 1.1. Örgütsel vatandaşlı davranışı tanımları

Kaynak	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
Organ (1988)	İyi asker davranışı
Organ (1990)	Örgüt üyelerinin herhangi bir yaptırım veya teşvik olmadan gerçekleştirdikleri resmi olmayan katkıları
Moorman (1991) Niehoff ve Moorman (1993) Köse, Kartal, Kayalı (2003)	Örgütün etkinliğine yardımcı olan ve resmi ödül sistemiyle ilgili olmayan gönüllü işe ilişkin davranışlar
Van Dyne, Graham, Dienesch (1994)	Sergilendiğinde ödül gerektirmeyen, sergilenmediğinde ise cezai bir yaptırımın söz konusu olmadığı davranış şekli
Podsakoff, Ahearne, MacKenzie (1997) Farh, Zhong, Organ (2004)	Örgüt faaliyetlerinin etkili bir şekilde yürütülmesine imkan sağlayan davranışlar
Organ (1997) Lepine, Erez, Johnson (2002) Ahmadi, Forouzandeh, Kahreh (2010)	Resmi rol gereksinmelerinin ötesinde karşılık beklemeksizin sergilenen örgüte fayda sağlayan davranışlar
Demirci ve Atalay (2010)	Örgütle yapılan psikolojik sözleşme doğrultusunda bireysel bir seçim olarak sergilenen davranış

Kaynak: (Köksal, 2012: 72).

Yukarıdaki çizelge 1.1’de literatürdeki farklı tanımlar yer almaktadır. Tanımlara bakıldığında örgütsel vatandaşlık davranışının formal rol beklentisi ve ödüllendirme olmadan tamamen gönüllülükle yapıldığı, hiçbir teşvik ve zorlama içermeden örgütsel işlemlerin etkin biçimde tamamlanmasını sağladığı ortaya konmuştur. Bu belirleyici unsurlar dikkate alınarak bir tanım yapılır ise, örgütsel vatandaşlık davranışı; “resmi rol tanımı ve ödüllendirme yapılmaksızın, hiçbir ödül ve ceza içermeyen örgütün iş verimliliğine faydalı olan gönüllülük esasına dayalı davranış ve tutumlardır” (Köksal, 2012:72).

1.1.4.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, örgüte fayda sağlayıcı fazladan çalışma özverisini gösterme, örgütün değer ve menfaatlerini benimseyip sürdürme yönünde istikrarlı bir çalışma sistemini devam ettirerek bu yönde tutum sergilemek olarak tanımlanabilir. Örgütte adalet sistemi algısının yüksek olması işgörenlere kendilerini önemli hissettirecek ve örgüte aitlik duygusunu pekiştirecektir.

Moorman’ın (1991) yılında yapmış olduğu çalışmasında etkileşimsel adaletin sağlanmasında örgütsel bağlılığın en önemli unsur olduğunu belirtmiştir. Etkileşimsel adalet yöneticinin davranışıyla belirirken işlem ve dağıtım adaleti örgütün tümünün tutumuyla alakalı değişkenlik gösterir.

Özet olarak, yöneticinin örgütsel bağlılığa tesir edip şekillendirdiği genel bir tespittir. Yöneticiler, çalışanların örgüte aidiyetlerini ve bağlılıklarını güçlendirmek niyetindeyseler, çalışanlarla iletişiminin adaletli olmasına özen göstererek, çalışanların bu algıda olmasını kuvvetlendirici davranış ve tutum sergilemek durumundadırlar.

1.1.4.3. İş Tatmini

İş tatmini, işgörenlerin örgüt içinde ve dışında ruh ve fiziksel sağlığını etkileyici bir durumdur. Çalışanların iş tatmininin yüksek olması söz konusu ise, örgütün maliyetleri yönünden olumlu sonuçlar ortaya çıkmaktadır. İş tatmini yüksek olan bir işgören, örgüt maliyetlerini düşürücü önlemler olarak bu önlemleri tasarı şeklinde sunabilir, ayrıca dış faktörleri dikkate alarak örgütün dış çevreye adapte olmasını ve fırsatlardan faydalanmasını

sağlayabilmektedir. Böylece verimlilik, etkinlik ve yüksek performans gibi başarı için gerekli olan teorik unsurlar iş tatmini sağlandığında beraberinde gerçekleşecektir.

İş tatminiyle ilgili literatürde çok sayıda tanımlama vardır. Mottaz'a göre (1985) iş tatmini, örgütte yaşanan işle alakalı durumlara verilen duygusal tepkidir. Locke'a göre (1976) iş tatmini, işgörenin iş tutumuyla veya işle alakalı vermiş olduğu olumlu tepkilerdir. Locke'un (1976) tanımında ise iş tatmininin hem duygusal hem de zihinsel boyutlarından bahsedildiği görülmüştür. Weiss'e göre, (2002) iş tatmini, işgörenlerin işiyle alakalı duygusal, davranışsal ve kavramsal, yaşanmışlıklarının seviyesiyle ilişkilendirilir. Vroom'a göre ise (1964) iş tatmini, işle alakalı ödüller ve değerlerin bir fonksiyonu şeklinde tanımlanır. İşgörenin örgüte bakış açısı iş tatmininin kavramsal düzeyini oluşturur. Bu nedenle işgörenin örgütte ilgili bilgi ve algısı iş tatmin seviyesini belirlemektedir. İşgörenin işle alakalı duygu ve düşüncelerini göstermesi iş tatmininin duygusal düzeyiyle ilişkilidir. İş tatmininin davranışsal boyutunda ise, işten ayrılma isteği, işe gelmeme, işe zamanında gelmeme gibi tepkiler yer almaktadır. Bu boyut ise, yönetim ve psikoloji bilim dallarında sıkça araştırılan konular arasındadır (Fisher ve Locke, 1992). Fakat işgörenlerin davranışları ve iş tatmini arasındaki etkileşim yapılan araştırmalarda başkaca sonuçlar sunmaktadır. Farklı sonuçlara rağmen Balzer vd. (1990) örgütte iş tatminine neden bu denli önem ve öncelik verilmesiyle ilgili üç neden sunmuştur. Bunlar; ekonomik, teorik ve insani nedenlerdir.

İş tatminiyle ilgili çalışma yapan araştırmacıların bakış açılarındaki farklılık ve iş tatmininin çevresel, kişisel ve örgütsel birçok faktöre göre değişkenlik göstermesi iş tatminiyle ilgili farklı birçok tanım var olmasının nedenlerindendir. Farklılık gösteren iş tatmini teorilerini Anderson vd. (2001) üç şekilde açıklamıştır. Bunları; etkileşimsel, durumsal ve kişiliğe bağlı teoriler olarak ayırmışlardır. Etkileşimsel teoriler, kişisel özellikler ve çevresel faktörlerin ilişkisinin iş tatmininin düzeyini belirlediğini savunmaktadır. Durumsal teoriler ise, çevresel faktörler ve işin bir sonucu olarak iş tatminini değerlendirir. Kişisel özelliklere dayanan yaklaşımda ise iş tatminini yaş, zeka ve cinsiyet gibi kişiye göre farklılık gösteren değişkenlerle açıklar.

Sweeney ve McFarlinTang (1992), iş tatmininide işlemsel adaletten çok dağıtım adaletinin etkili olduğunu savunmuşlar ve iş tatminiyle dağıtım ve işlemsel adalet algısının pozitif ve anlamlı ilişkide olduğunu ifade etmişlerdir (Basım ve Şeşen, 2009: 808). Baldwin'a göre, (1996) yöneticilerin işgörenleri iş performansına göre ödüllendirmeleri ve örgütte alınan

kararları ve yaptırımları tüm işgörenlere adil biçimde uygulamaları durumunda çalışanlarca örgütsel aidiyet ve tatmin düzeyi yükselecek ve işgörenlerin işlemsel ve dağıtım adalet algısı artacaktır. Adaletli bir yönetimle karşılaşan işgörenler, örgüte karşı pozitif yaklaşımda bulunarak, örgütün başarısında önemli rol oynamaktadırlar. İşgörenlerin iş tatminleri düzeyinin yüksek olmasıyla örgütün başarısı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Yönetim biliminde iş tatminiyle ilgili yoğun çalışmalar yapılmaktadır. Bunun nedeni, iş tatminiyle örgütsel bağlılık, performans, çalışan dönüşümü ve işe devamlılık arasındaki ilişkiye dayanır.

1.1.4.4. Güven

Örgütte adalet algısının yüksek olduğunu düşünen işgörenlerin idareye karşı güven duydukları görülmüştür. Yani örgütsel adalet ile güven arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmesinde güven ortamını yakalamaları önemli bir unsurdur. İşgörenlerin yöneticilerle ve birbirleriyle iyi ilişkiler içerisinde olması, örgüt kültürünün güven üzerine kurulması örgütü başarıya ulaştırabilecek ve sağlıklı çalışma ortamının sağlanabileceği önemli bir durumdur.

Literatürde tanımlanmış olan örgütsel güven tanımlarından yola çıkarak örgütsel güven; örgütün amaçlarına ulaşmasında örgüt çalışanları arasındaki ilişkilerde bağlılık, doğruluk, samimiyet, inanç gibi duyguların meydana gelmesi ve bu duyguların davranışlara yansımaları sonucu oluşan bir süreçtir. Sözü edilen güven kavramı, örgütteki çalışanların aralarındaki iletişim ve etkileşimden kaynaklı örgüte ve idareye karşı ortaya çıkan güven duygusunun davranışa dönüşmesidir (Baş ve Şentürk, 2011).

Örgütte işgörenlerin yöneticilerine duydukları güvenin yüksek olması örgütsel vatandaşlık davranışında bulunma ihtimallerinin de yüksek olması anlamına gelir. İşgören, yöneticisinden olumlu davranış gördüğünü düşünürse sorumluluklarının dışına çıkma eyleminde bulunabilir fakat olumsuz davranış sezinlerse sadece sorumluluğunu yerine getirmeyle yetinir. Özet olarak, örgütsel kültürün güven olgusu üzerine kurulması örgütsel adalet davranışının görülme olasılığını arttırdığı gibi, örgütün hedef ve vizyonuna kolay ulaşmasını sağlayacaktır (Arlı, 2011: 19-20).

1.1.4.5. Çalışan Sağlığı

İşgörenler iş ortamında adalet sisteminin doğru uygulanmadığını düşünürlerse bu onlarda kronik bir takım ruhsal, fiziksel rahatsızlıklara yol açabilir. Bu durum çalışanlar için stresli, moral ve motivasyonlarını düşürücü risk oluşturan istenmeyen bir durumdur.

Gerek yönetim bilimcileri gerekse tıp bilimcileri tarafından önemle dikkate alınması gereken konulardan biridir örgütsel adalet veya adaletsizlik (Ferrie, Kivimaki , Head v.d., 2005) Örgütsel adalet kavramının maliyete olumsuz etkisi de unutulmamalıdır ki bu da işgörenlerin sağlık problemleri yaşamasıyla işe devamlılığının azalması ve iş kaybı yaşanması şeklinde kendini gösterir. Bundan dolayı büyük risk oluşturduğu düşünülen bu konunun üzerinde yoğun çalışma gerektirdiği düşünülmektedir.

Örgütsel adaletsizlik algısının işgörenler üzerinde bıraktığı olumsuz rahatsızlıklar; iştahsızlık veya aşırı yeme gibi beslenme bozuklukları, gastrointestinal bozukluklar ve uyku bozuklukları vb. şekillerde kendini gösterir. Bununla birlikte kişinin metabolik ve beden sisteminde sorunlar görülmektedir. Birey sağlıklı olsa dahi kendini sürekli hasta ve yorgun hissedebilir. Görüldüğü gibi çalışma ortamında yaşanan bu adaletsizlik kişinin sağlık ve yaşam kalitesini, aile ve sosyal yaşantısını, moral ve motivasyonunu istenmeyen yönde etkileyebilmektedir (Elovainio, Kivimaki, Vahtera v.d., 2003).

Araştırmacıların çalışmaları sonucu görülüyor ki, çalışanlarda adil yaklaşım algısı çalışanları birbirine yaklaştırıp aitlik hislerini pekiştirmekte aksi halde ise çalışanların örgüte olan bağları zayıflayacak ve aynı zamanda çalışanlar birbirlerinden uzaklaşıp anti sosyal tutumlar sergileyeceklerdir. Bununla birlikte işgörenler adaletsiz algıladıkları sisteme agrasif tepkiler de göstererek örgüte, çevresine ve üstlerine zarar verici eylem ve söylemde bulunabilirler.

1.1.4.6. İşgücü Dönüşümü

İşgücü dönüşümü işgörenler tarafından gösterilen bir tepki olarak gerçekleşirse; işgörenlerin işinden ayrılması veya ayrılamadığı takdirde işten ayrılmak için kuvvetli bir istek duyması şeklinde kendini gösterir. Buna göre çalışanların işten ayrılma eylemi ile isteği birbirinden farklı şekilde düşünülür. Buna en çok yön veren ise; yaş, deneyim ve eğitim düzeyi gibi demografik özelliklerdir(Cho ve Lewis, 2011). Ayrıca çalışanın farklı demografik

özelliklerinden olan etnik yapı ve medeni durum gibi değişkenlerde bu durumu daha az etkileyen diğer faktörlerdir (Mueller, Boyer, Price ve Iverson, 1994). İşgörenlerde işten ayrılma isteğinin alt kademeye göre üst kademede göre daha fazla olduğu görülmekte bu durumu ise tecrübeyle birlikte alternatif iş olanaklarının da artması açıklayabilmektedir. İşgörenlerde işten ayrılma isteğini oluşturan nedenlerden olan iş yoğunluğu ve karmaşıklığı, düzenli olmayan mesai saatleri, iş ortamında yaşanan stres, yöneticilerin çalışanlara yaklaşımı, finansal ödüller, ücret tatmini gibi iş koşullarıdır.

İşgücü dönüşümü, çalışanların adalet algı düzeyleri yüksek olduğunda, örgüt tarafından desteklendiklerini düşündüklerinde ve kendilerini örgütün bir bütünü olarak hissettiklerinde düşecektir (Blau, 2001). Örgütte adaletsizlik düzeyi düşük olarak algılanırsa çalışan tepkisini işten ayrılma niyeti şeklinde gösterir. Fakat adaletsizlik düzeyi yüksek olur ise çalışan işten ayrılarak daha güçlü bir tepki gösterir (Posthuma, Maertz, Dwarkin, 2006).

1.2. Örgütsel Adalet Teorileri ve Modelleri

Greenberg (1987) tarafından belli bir sınıflandırma yapılarak ele alınan örgütsel adalet kavramı çalışmanın bu bölümünde sözü edilen sınıflandırmanın içinde incelenecektir.

Çizelge 1.2. Greenberg'in örgütsel adalet kuramını sınıflandırılmasının örneklendirilmesi

Reaktif-Proaktif Boyutu	İçerik-Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
Reaktif	Reaktif-İçerik Kuramları Eşitlik Kuramı (Adams,1965)	Rreaktif-Süreç Kuramları İşlemsel Adalet Kuramı (Thibaut ve Walker, 1975)
Proaktif	Proaktif- İçerik Kuramları Adalet Yargı Kuramı (Leventhal,1976, 1980)	Proaktif-Süreç Kuramları Dağıtım Tercihi Kuramı (Leventhel, Karuza, Fry, 1980)

Kaynak: (Greenberg, 1987: 10).

1.2.1. Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflandırmaları

Adams ve Walster (1965), Berscheid ve Walster (1973), Homans (1961) gibi araştırmacılar örgütsel adalet kavramı ile ilgili ilk kavramsal çalışmaları yapmış aynı zamanda 1960-1970'li yıllarda iş ve ücret konusuyla ilgili yapılan çalışmalar oldukça rağbet görmüştür. Greenberg ise bu kavramları reaktif - proaktif ve süreç-içerik olarak iki boyutta ele almıştır.

İşgörenin adaletsizlik karşısında bu gerilimli durumdan kaçması üzerine yapılan incelemeler reaktif teoriler kapsamına girerken, işgörenin kaçma seçeneği yerine direnme seçeneğini tercih ederek adaleti sağlamaya yönelik verdiği mücadeleyi inceleyen teori ise proaktif teorilerdir.

Örgütsel adalet yaklaşımını inceleyen ikinci boyutta yer alan süreç-içerik yaklaşımının süreç teorisine göre; örgütte alınan kararlarda ve kararların uygulanmasında çalışanların edindiği kazanımların ne şekilde gerçekleştiği olgusu üzerinde durulmaktadır. İçerik teorisi ise, alınan kararlar sonucu elde edilen kazanımların ne ölçüde adil olarak dağıtıldığı konusuyla ilgilidir. Bu teoriler örgütte yer alan diğer çalışanların kazanımlarını kıyas olarak aldığı için göreceli sonuçlara olanak verir (Greenberg, 1987).

1.2.1.1. Reaktif İçerik Teorileri

Örgütte adaletsiz tutum karşısında ne şekilde davranış sergilendiğini araştıran kavram reaktif-içerik teorisidir. Bu alanda yapılan çalışmalar oldukça ilgi görmüştür. Bu çalışmalar arasında sıralayabileceklerimiz; Walster ve Berscheid'nin (1973) "Eşitlik Teorisi", Crosby'nin (1976) "Göreceli Mahrumiyet Teorisi", Adams'ın (1965) "Eşitlik Teorisi", Homans'ın (1961) "Dağıtım Adaleti Teorisi"dir (Greenberg, 1987). Fakat şuna vurgu yapmak gerekir ki; adalet kavramıyla ilgili yapılan bu ilk çalışmalar, örgüt içerisinde değil, toplum üzerinde analiz edilmiştir (Greenberg, 1990). Bu çalışmalar sonucu elde edilen genel sonuç; adaletsizlik karşısında işgörenlerin belli tepkiler göstererek olumsuz davranışlarda bulunmalarıdır. Reaktif teorilerde bu adaletsiz davranışlara verilen tepkiler üzerinde durmaktadır (Greenberg, 1987).

Homans'ın (1961) dağıtım adaleti teorisine göre, örgütte dağıtım eşitliğinin adaletsizliğe yol açtığı adaletin gerçekleşmesi için dağıtımda denkliğin sağlanması gerektiği vurgulanmıştır.

Dağıtım denkliğinin; karın hesaplanması, yatırım ve kazanç şeklinde tespit edildiği belirtilmiştir.

Adams'ın eşitlik teorisini çoğu araştırmacı benimsemiş ve önem göstermiştir. Homans'ın "Dağıtım Adaleti Teorisiyle " Adams'ın "Eşitlik Teorisi" belirli alanlarda benzerlik göstermektedir. Eşitlik teorisinde, işgörenler diğer işgörenlerle ödül ve yatırımlarını kıyas etmektedirler. Oranlama sonucu eşit çıkmadığı takdirde işgören adaletsiz bir yönetim sezecek, eşit çıktığı durumda ise işgören herhangi bir olumsuz görüşte olmayacak ve yönetimi adil algılayacaktır. Ödüllerden kasıt; ilerleme, statü, ücret, işle alakalı hak edişler, terfiler gibi kazanımlardır. Yatırımdan kasıt ise; işgörenlerin yetenekleri, tecrübeleri, kıdemleri, bilgileri, cinsiyet ve yaşları gibi özellikleridir (Eroğlu, 1998: 288).

Adams'ın (1965), "Eşitlik Teorisi"ne göre işgörenler arasında düşük ücret alanlar kırgınlık duygusuyla fazla ücret alanlar ise suçluluk duygusuyla davranacaktır. Örgütsel adaletsizlik algısında olan işgörenlerin iş performansları değişebilir ve bu şekilde tutum sergileyebilirler. Adams'ın Eşitlik Teorisiyle ilgili çalışmaların birçoğu, benzer ortamlarında gerçekleşmiştir. Eşitlik Teorisi'nin uygulandığı bir deneyde, deneyi uygulayan şahsın, işgören deneklerin ücret adaletinin olmadığını düşünmesi, düşündüğü eşitsizlikle ilgili işgörenleri de ekileyerek böylelikle onların da ücret adaletsizliği konusunda dikkatini çekmeyi başarmıştır. Örneğin; bir hata sonucu deneklerin kendilerinden daha vasıflı çalışanlardan daha yüksek ücret alma algısı denekler üzerinde oluşturulmuş veya denekleri diğer çalışanlarla aynı vasıfta olduğuna inandırarak farklı ücret uygulanmasıyla adil olmayan ücretlendirme algısıyla yönlendirmişlerdir. Eşitlik Teorisinde, aldığı ücret düşük olan işgörenlerin daha tatminsiz ve daha az verimli çalıştığı, diğerlerinden daha fazla ücret alan işgörenlerin ise eşit ücret alan işgörenlerden daha verimli iş yaptığı ve daha fazla iş tatmini duydukları yapılmış deneylerle kabul görmüştür.

Eşitlik teorisi Walster vd. göre aşağıda verilen dört kısımda incelenmektedir:

1. İşgörenler, eşitlikten ne kadar uzaklaşırlarsa ve kendilerini bu yönde ilişkiler içerisinde hissedersen strese girerler.
2. Eşitlikten uzaklaştığını fark eden işgören, eşitliği tekrar sağlamanın yollarını arar. Bunun için iki seçeneği vardır. Ya psikolojik eşitlik yolunu seçerek kendi kazanımlarıyla bir

başka çalışanın kazanımlarını eşit algılamasını sağlayacak anlamlar yükleyecek ya da gerçek eşitlik sağlayacak şekilde eşit kazanımlara gelinceye kadar çaba gösterecektir.

3. İşgörenler hak ettikleri ödülleri maksimize etmenin yollarını aramalıdır.
4. Walster vd. eşitlik teorisiyle ilgili şöyle bir öneride bulunmuştur: örgütte çalışanlara eşit davranan diğer çalışanları ödüllendirme, eşit davranmayanları ise cezalandırma yolu seçilebilir. Böylelikle çalışanların ücret ve ödülleri dağılımlarını eşit olarak sağlamak üzere bir alternatif yöntem geliştirilmiştir.

Eşitlik teorisinin bir çeşidi ve başka bir reaktif-içerik teorisi olan ‘Statü Değeri Teorisi’ne göre; işgörenin eşitsizlik hissine kapılması, başka bir işgörenle kendi kazanımlarını kıyaslamasından değil farklı bir meslek çeşidiyle kendi pozisyonunu kıyaslamasından kaynaklıdır.

Jasso tarafından geliştirilen “Dağıtım Adaleti Teorisi”nde, eşitlik analizinde dış kıyaslamayı göz ardı ederek işgörenlerin kazanımlarıyla oluşturulan pay ile adaletli bir payın nasıl oluşturulacağı kıyaslamayla bir bakış açısı yer almaktadır.

Adams’ın geliştirdiği teorilerle bu teoriler arasında kavram olarak ayrışmalar olsa da benzer yönlerin de olduğu kabul edilir. Böylelikle işgörenlerin kazanımlarında adaletsiz paylaşım olduğunu düşünmeleri, gösterecekleri tepki düzeyinin araştırılması bu teorilerin reaktif-içerik teorileri olarak değerlendirilmesini sağlamaktadır.

Crosby tarafından geliştirilen (1976) Göreceli Yoksunluk Teorisi farklı bir reaktif-içerik teorisi. Bu teoride, çalışanlar elde ettiği kazanımların diğer çalışanlara kıyasla daha az olduğunu hissettiklerinde yoksunluk hissine kapılmaktadırlar. Örgütte astların üstlerle kendilerini kıyas etmesiyle farklı sınıflar arasındaki çekişme ve adaletsizlik algısının oluşması Göreceli Yoksunluk Teorisinin araştırma alanına girmektedir. Bu yönüyle Göreceli Yoksunluk Teorisi Eşitlik Teorisinden farklıdır. Göreceli Yoksunluk Teorisinde çalışanın kendisini üstleriyle kıyaslaması gerçekleşirken, Eşitlik Teorisinde ise çalışan kendisini kendi kategorisindeki iş arkadaşlarıyla kıyaslamaktadır (Cowherd ve Levine, 1992).

1.2.1.2. Proaktif İçerik Teorileri

Örgütte adaletli dağıtımın gerçekleştirilmesiyle sonuçlara ne şekilde ulaşılacağı konusuyla ilgilenen proaktif-içerik teorisinin en önemli dayanağı Leventhal'ın (1976), "Adalet Yargı Kuramı"dır (Greenberg, 1987). Adalet Yargı Kuramıyla ilişkili başka bir kuram da Lerner'in "Adalet Güdüsü Kavramı"dır. Çalışanların elde ettiği ödüllerle katkılarının denk olması ve ödüllerin adil biçimde dağıtılması konusuyla ilgilenen Adalat Yargı Kuramında, çalışanların farklı durumlarına göre farklı dağıtım kuralları belirlenir (Leventhal, 1976). Çalışanlarda rastlanan bu farklı durumlar ise; eşitlik, ihtiyaçlar ve sağladıkları katkılara göre tespit edilmektedir. Örnek olarak, çalışanlar arasında eşitlik kuramının uygulanabilmesi için çalışanların birbirleriyle uyum içinde olmaları gerekmektedir. Bu durumda örgütte kazanılan ödüller çalışanların katkıları dikkate alınmadan herkesi maddi anlamda eşit düzeyde değerlendirip ve çalışanların birtakım ihtiyaçları dikkate alınarak eşit şekilde dağıtılmaya çalışılmaktadır (Greenberg, 1987). Beugre'in görüşüne göre ödülleri bu sisteme göre pay eden üst, uzun vadede daha etkili ve verimli katkı sağlayacağını düşünmektedir.

Lerner çalışmalarında (Beugré, 1998) dağıtımla ilgili dört ilkedden bahsetmiştir. Bunlar; gerçek adalet ilkesi, eşit paylaşım ilkesi, eşit temelli paylaşım ilkesi ve rekabet ilkesidir. Gerçek adalet ilkesinde; ödüllerin dağıtımı çalışanların ihtiyaçlarını karşılar şekilde yapılmalıdır. Eşit paylaşım ilkesinde dağıtım sayısal olarak eşit oranda yapılmalıdır. Eşit temelli paylaşım ilkesinde, çalışanların katkıları göz önünde tutularak ödül dağıtımı gerçekleştirilir. Rekabet ilkesinde ise, çalışanların iş performanlarına göre ödül dağıtımı yapılmaktadır.

Lerner'in (Greenberg, 1987) 'Adalet Güdüsü Kuramı' ve Leventhal'ın (1976) "Adalet Yargı Kuramı" çalışanlar arasında adaletli dağıtımın ne şekilde oluştuğunu ve bu sürecin hangi şekilde tamamlanması gerektiğiyle ilgilenir. Adı geçen çalışmalar etkileşim ve dağıtım adaletinin örgütteki önemini açıklar nitelik taşır.

1.2.1.3. Reaktif Süreç Teorileri

Süreç teorisi, örgütte alınan kararlar esnasında süreçlerin adaletine dikkat çekerken, içerik teorisi ise alınan kararların sonuçlarındaki adaletle odaklanmaktadır. Bu iki teori birbirine çok benzer görünse de farklı hukuk türlerini kaynak alırlar. Walker (1975) ve Thibaut

tarafından geliştirilen “İşlemsel Adalet Teorisi”, çalışanların örgütte alınan kararlarla ilgili işlemlere gösterdikleri tepkileri konu edindiği için reaktif süreç kuramlarının içerisinde gösterilir (Eroğlu, 2009: 88).

Walker ve Thibaut, çalışanlar arasındaki uyuşmazlıkların giderilmesine yönelik geliştirdikleri çözümler sonucu hukuk bilminde kullanılan süreçlerin adilliğiyle ilgili iki aşama ve üç taraf belirlemişlerdir. Bu taraflar; uyuşmazlık yaşayan davalı ve davacı; ve taraflar arası arabuluculuk yapan yargıç olarak üçe ayrılmıştır. Sözü geçen aşamalar ise; uyuşmazlıkların giderilmesinde eldeki kanıtların sunulduğu süreç aşamasıyla, kanıtların kullanıldığı karar aşaması şeklindedir. Aynı zamanda teoride, kararların alınması durumunda çalışanlara süreçleri kontrol etme şansı tanıyan düzenekler kontrol şansı vermeyenlere oranla daha tatmin edici niteliktedir. Böylelikle kararların uygulanma süreci esnasında kontrol etme şansı veren işlemler sayesinde, taraflardan uyuşmazlık yaşayan şahıslar ve gözlemci olan şahıs bu durumdan daha tatminkar olacaktır. Bu şekilde oluşturulan kararlar işgörenlerce daha adaletli algılanabilecektir (Yavuzdemir, 2013:10-11).

1.2.1.4. Proaktif Süreç Teorileri

Adalet Yargı Teorisi’nin detaylı bir versiyonu olan ve dağıtım davranışına farklı bir bakış açısı getiren Leventhal tarafından geliştirilmiş teoride dağıtım kararından ziyade işlem kararıyla ilişkilendirilen proaktif-süreç teorisi kapsamına dahil edilmektedir.

Bu teori, daha çok işlemsel adalet ile alakalı kararları uyguladığı için ‘proaktif süreç teorilesi’ sınıfında bulunmaktadır.

Proaktif süreç teorileri, kişiler arasında yaşanan uyuşmazlıkları gidermek için uygulanan işlemleri konu alan reaktif süreç teorisinden farklı olarak dağıtım işlemlerine yoğunlaşmışlardır.

Örgütte adaletli iş ortamını sağlamanın yollarını arayan bu teoriler, bireylerin mevcut duruma uygun yöntemleri seçmeleri işlemine yoğunlaşmışlardır. Bu teorileri geliştirenler, bu yöntemler için sekiz özellik üzerinde durmuşlardır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir;

- Doğru bilgiyi önemsemek,

- Kişilerin bilgi almasına yardımcı olmak,
- Kişilere yöneticilerini seçebilme şansı vermek,
- Geniş etik ve ahlak kurallarına yer vermek,
- İşlemlerde değişim yapabilme şansı tanımak,
- Kararlarda tutarlı olmak,
- Kişileri önyargı tutumuna karşı koruyorumak,
- Güçlü karar alma yapısına ulaşmaktır.

Teorilerin büyük bir kısmının Eşitlik teorisinden etkilendiği, teorilerde reaktif-içerik teorisinin de etkisinin azaldığı görülmektedir. Teoristler işgörenlerin eşitsizlik durumuna verdikleri tepkiyi analiz etmekten çok, eşitliğe ulaşmak için ne şekilde davrandıklarına odaklanmışlardır (Chan, 2000).

1.2.2. Örgütsel Adaleti Açıklayıcı Diğer Modeller ve Teoriler

Örgütsel adalet konusunun öneminden dolayı sosyoloji, davranış bilimleri, ekonomi, yönetim gibi çok sayıda bilim dalı bu konuyla ilgilenmiş ve bu konuda birçok model ortaya koymuşlardır. Bu modeller; Araçsal Model, Grup Değer Modeli, İlişkisel Model, Gruptaki Yetkinin İlişkisel Modeli, Bilişsel Atıf Modeli, Adalet- Doğruluk Teorisi, Doğruluk - Adillik Teorisi, Ahlaki Değerler Modeli ve Adaletin Çok Yönlü İhtiyaçlar Modeli'dir.

1.2.2.1. Araçsal Model- Kişisel Çıkar Modeli

Araçsal Model diğer adıyla Kişisel Çıkar Modeli'ne göre kişilerin, örgütte süreçleri kontrol etme imkanı arttıkça kişiler, daha fazla kazanç anlamında geridönüşümlerinin olacağını düşünürler. Böylelikle, işlemsel adalet etkisi ortaya çıkmış olur. Bu anlamda işgörenler işlemlere müdahale ederek kendi kazanımlarına katkıda bulundukları için işgörenlerce işlemsel adaletin önem derecesi yüksektir (Viswesvaran ve Ones, 2002). Çalışanlarca tatmin edici düzeyde olan kazanımlar yüksek adalet algısını uyandırırken, tatmin düzeyi düşük kazanımlar ise düşük adalet algısı oluşturmaktadır.

Araçsal Model, İşlemsel Adaletin araçlarının bireyi ne şekilde etkilediğini açıklama konusunda yetersiz kalmış ve bundan dolayı Grup Değeri Modeli geliştirilerek bireylerin kendisini grup içinde nasıl hissettiğine ve gruptaki diğer kişilerden ne beklediğine bağlı

algılarında değişkenlik oluşması şekliyle Araçsal Modelden ayrı bir boyut oluşturmuştur. Bunun sonucunda ortaya çıkan, çalışanlar için elde edeceği ödüllerden bireysel kimlik ve değer unsurlarını geliştirmek daha önemlidir. Bu modelde kişilerin üyesi olduğu grubun değerli bir katılanı olması kişiler için oldukça istenilen bir durumdur. Grupta kendini değerli ve saygın hissedenden kişinin işlemsel adalet algısı düzeyi yüksek olacaktır (Erdoğan, Kraimer, Liden, 2001).

2.2.2.2. İlişkisel Model- Grup Değeri Modeli

Uzun vadeli çıkarlara dayanan kişisel çıkar modeliyle benzerlik gösteren fakat bu modelin alternatifi olarak sunulan başka bir model de grup değer modelidir (Colquitt vd., 2005). Uzun vadede başarılı olan grup değeri modeli, çıkar modelindeki gibi ekonomik değerlere önem vermenin dışında psikolojik ve sosyal içerikli (Colquitt vd., 2005) kıbar ve saygılı tutumlara öncelik vermektedir (Brockner ve Siegel, 1996, s.399). Kişilerin işlemsel adalet ile ilgili algıları yüksek ise maddi kazanımlarıyla ilgili isteklerinin düşük olduğu çıkar modelinden farklı olarak grup değer modelinde, işlemsel adalet algısı düşük ise maddi kazanımların önem derecesi yüksek olacaktır (Brockner ve Siegel, 1996: 401). Özet olarak, kişilerin işlemsel adalet algıları düşük olduğunda kişileri maddi kazanımlara, yüksek olduğunda psikolojik ve sosyal kazanımlara yönlendirdiği gözlenmektedir.

Tyler (1989), grup değerleriyle ilgili üç özellikten bahsetmiştir. Bunlar: konum, tarafsızlık ve dürüstlüktür. Kişiler, dahil oldukları belirli gruplarla uzun vadeli ilişki içinde olmak istediklerinden bu ilişkiyle ilgili işlemleri (yapılması gerekenleri) önemsemektedirler. (Tyler, 1989). Bu durumda söz edilen özellikler uygulandığı taktirde grubun devamlılığından bahsedilebilir. Bu durumda, grup değer modelinde kendilerini saygın ve değerli hissedenden kişilerin işlemsel adalet algı düzeylerinin de yüksek olacağı söylenebilir (Erdoğan, Kraimer ve Liden, 2001). Aynı zamanda örgütte çalışanlar arasındaki olumlu ilişkiler, işlemlere karşı kişilerin algı ve davranışlarını iyi yönde etkiler (Colquitt vd. 2005). Grup değer modeline benzeyen, Blader ve Tyler'ca ortaya konmuş bir diğer model olan grup bağlılığı modeline göre ise, örgütteki işlemler, kişilerin örgütteki konumlarının belirginleştirmesi ve bu bağlamda kişilerin davranışlarını, değer ve tutumlarını şekillendiren ve böylelikle örgütteki işlemlerin önemsenmesine neden olan bir modeldir. Çalışanlar, diğer çalışanlarla sosyal ilişkilerinin etkinliği ve gruptaki konumlarının belirginleşmesi açısından işlemsel adalet daha fazla önem vermektedirler (Tyler ve Blader, 2003).

1.2.2.3. Gruptaki Yetkinin İlişkisel Modeli

Grup Değeri Modelini daha fazla geliştiren Tyler ve Linda, ‘Gruptaki Yetkinin İlişkisel Modeli’adı altında farklı bir model ortaya koymuşlardır. Modelde, üç kavramdan bahsedilmektedir. Bunlar; yetkiye sahip kişilerin davranışları, güven ve tarafsızlıktır. İlk kavram, yetkiye sahip kişilerin işgörenlere saygılı ve nazik davranmalarını içerir. İkinci kavram olan güven kavramı, işgörenlerin yöneticilere karşı inanç düzeyleriyle ilgilidir. Üçüncü kavram olan tarafsızlık ise; işgörenlerce, yetki sahiplerinin önyargılı olmadan, objektif ve adaletli karar aldıklarına şüphe duymamalarıdır (Lind, Tyler, 1988).

En fazla araştırmanın ‘Gruptaki Yetkinin İlişkisel Modeli’ üzerine yapıldığı belirlenmiştir. Bu modelde çalışanlara hakkaniyetli, saygılı ve kibar olan yetki sahiplerinin çalışanlarından daha fazla memnun kaldığı ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte gruptaki üyeler gruba daha faydalı olmaktadır.

1.2.2.4. Bilişsel Atıf Teorisi

Folger’ca (1986) geliştirilmiş ‘Bilişsel Atıf Teorisi’nde, işgörenlerin kazanımlarının göreceli tatmin düzeylerine açıklık getirilmiş, Eşitlik ve Göreli Yoksunluk Teorisi süreç yaklaşımına doğru yöneltilmiştir (Greenberg, 1987). Adam tarafından ortaya konmuş Eşitlik Teorisine göre, çalışanlar bir mübadele ilişkisi sonucu ulaştıkları kazanımlarının adaletli olduğu kararına varmak için, diğer bir çalışanın kazancının çalışana sağladığı katkı payına bakarak karar vermektedirler. Bilişsel Atıf Teorisinde ise, çalışanların mübadele işlemi sonucu ulaştıkları kazanımlara göstereceği tepkiye yön verecek birtakım standartların var olduğu ve adaletli kazanım standartlarının bu standartlardan yalnızca biri olduğu belirtilmektedir. Teori’de diğer çalışanların kazanımlarının onlara sağladığı katkı derecesinin, çalışanın kendi katkı derecesinin adaletli olup olmadığını anlamak için yararlandığı kaynaklardan yalnızca biri olduğu vurgulanmaktadır (Folger ve Cropanzano 1998: 55).

Bilişsel Atıf Teorisi, işgörenlerin adaletli veya adaletsiz olarak düşündükleri kararlara karşı sergiledikleri tepkileri şu şekilde açıklar:

Göreceli karşılaştırmaya yönelik ve kişide tatmin veya tatminsizlik duyguları oluşturan tepkiler, kişide var olması istenen özelliklere yönelik beklentilere dayanan ve kişide öfke duygusuna yol açan tepkilerdir. Bu açıklamalardaki kızgınlık tepkisi örgütte uygulanan prosedürlere karşı ortaya çıkarken tatmin düzeyi ise, kazanımların göreceli olarak inançlarla uyuşmasından oluşmaktadır (Greenberg, 1987). Farklı bir anlatımla, Bilişsel Atıf Teorisi, süreç ve kazanımla ilgili faktörler olarak çift faktör modeli olarak tanımlanmaktadır. Fakat Folger'ca (1993) geliştirilmiş teori'nin daha sonraki boyutunda kazanımları belirleyen bireyleri ve bu süreçteki prosedürleri de kapsamaktadır (Chan, 2000: 76). Bilişsel Atıf Teorisinin örgütte adalete ilişkin bütünleştiren bir yönünün bulunmasıyla birlikte eksik kaldığı yerler de vardır. Cropanzano ve Folger çalışmalarında, (2001) adaletli olmayan tutumlardan başkalarını mesul tutmak için, gerekli olan şartları belirtmesine rağmen, bu mesuliyet duygusuna ne şekilde varılacağına tam bir açıklama getirmemiştir. Aynı zamanda bu teori Eşitlik Teorisi'nde olduğu gibi, atıfta bulunduğu bireylerin psikolojik ve sosyolojik yönlerinden fazla ekonomik durumlarına yöneldiği için eksik kalmıştır (Folger ve Cropanzano, 2001).

1.2.2.5. Adalet- Doğruluk Teorisi

Bilişsel Atıflar Modeli'ne göre, adil olmayan durumlarla karşılaşıldığında sorumlu olan kişinin kim olduğu kararına varılması net bir biçimde açıklanmamıştır. Cropanzano ve Folger, modelin eksik olan yönlerini tamamlamak için, Cropanzano tarafından Etkileşim Adaleti, Grup Değeri Modeli ve Eşitlik Modeli yaklaşımlarını toparlayarak Adalet Kuramı oluşturmuştur (Folger ve Cropanzano, 2001).

Adalet Kuramına göre, adaletsizliğe neden olan bireyin, farklı bir seçeneği olmasına rağmen adaletsizlik davranışını seçmesi diğer bireylerde öfke ve adaletsizlik algısına neden olmaktadır (Folger, Cropanzano ve Goldman, 2005). Adalet Kuramı'nda kişiler, psikolojik ve ekonomik yönden kendilerine zarar verebilecek herhangi bir adaletsizlikle karşılaşır iseler bundan başka bireyleri sorumlu olarak gösterirler. Bu durumda sorumlu tutulan kişi yok ise adaletsizlik de yok demektir. Buna göre bir durumun sosyal adaletsizliğe neden olması için şu koşulların gerçekleşmesi beklenmektedir: Bu koşullar; yapılabilirlik, gereklilik ve şart'tır (Colquitt, Greenberg, Zapata-Phelan, 2005; Cropanzano vd. 2001; Folger ve Cropanzano, 2001). İlk koşul olarak yapılabilirlik koşulu, adaletsizlik karşısında sorumlu tutulan kişinin kim olabileceğinin tespiti ile alakalı olup, bu süre içerisinde kişi, bu

davranıştan sorumlu tutulan yöneticinin ne şekilde davranacağını, davranışlarında bir farklılık olup olmayacağını gözlemlemektedir. Adaletsizliğe neden olan bireyin ortaya çıkan bu durumun iradesi dışında gerçekleştiğini açıklaması, adaletsizlikle karşılaşan kişinin adaletsizlik algısının zayıflamasına veya yok olmasına neden olabilir (Colquitt vd. 2005; Cropanzano vd. 2001; Folger ve Cropanzano, 2001).

Diğer bir koşul olan gereklilik koşulu ise, olumsuz davranışların bireyler arasındaki birtakım etik kuralları ihlal etmesiyle alakalıdır. Bu koşulda, olumsuz görülen bir davranış, etik kurallara aykırı değil ise adaletsizlik algısı uyandırmayacaktır (Colquitt vd. 2005; Cropanzano vd. 2001; Folger ve Cropanzano, 2001).

Son olarak şart koşulu, zararlı bir durumun da var olmasının gerekliliği üzerinde durup, farklı bir durumun yaşanmasıyla kişinin; psikolojik, sosyolojik ve ekonomik durumu karşılaştırmasıyla, olaylar arasında oluşan farka karşı gösterdiği tepkinin boyutunu ifade etmektedir(Colquitt vd. 2005; Cropanzano vd. 2001).

1.2.2.6. Doğruluk- Adillik Teorisi

Başka bir teori olan Doğruluk- Adillik Teorisi, adaletin ne şekilde değerlendirilmesi gerektiği ve bu süreçte oluşabilecek karışıklık karşısında nasıl bir yol izleneceği ile ilgilidir. Aynı zamanda bu teori, doğru davranışın kurallarını oluşturmak üzere kişilerce derlenen delillerin kaynağını oluşturmaktadır. Bu Teoride, yararlı sosyal ikilem(fundamental social dilemma) adı verilen, kişilerin yetkilerini çok sık devrettiği ve teoride bu devirle birlikte sömürüye yol açıldığı tespit edilmiştir. Doğruluk-Adillik Teorisinde, yetki devretmek, kişilerin amaçlarını gerçekleştirmesinde daha az çaba göstererek kendi varlığını korumasını kolaylaştırmaktadır fakat karşı tarafca oluşan sömürgeyle birlikte kişilerde kimlik kaybı, tepki ve asabiyet sonucu birtakım risklerle karşılaşmak olasıdır.

Doğruluk teorisi, doğrulukla ilgili kuralların hazırda bulunan mevcut bilgilerden yararlanılarak meydana geldiğini savunmaktadır. Kişi davranışlarında kendine güvenli ve bilişsel kaynaklar oldukça esnek bırakılmıştır.

1.2.2.7. Ahlaki Değerler Modeli

“Ahlaki Değerler Modeli” örgütsel adalet kavramına açıklık getirmiş ve Folger tarafından geliştirilmiştir. Modelde, işgörenin adaleti önemsemesinin başlıca nedeni, kişiye değer verip saygı duymasındandır. Kişiler her daim saygıyı ön planda tutmaktadır. Örgütsel adalet, bu nedenle işgören için değerlidir (Folger ve Cropanzano, 1998: 63).

Her bireye her daim saygı duymak gereklidir. Bu ahlaki yönden bir gerekliliktir. Bundan dolayı her örgütte çalışanlara adil davranan bir yönetimin var olması gerekir.

1.2.2.8. Adaletin Çok Yönlü İhtiyaç Modeli

Williams tarafından geliştirilen “Adaletin Çok Yönlü İhtiyaç Modeli” örgütsel adaletle yoğunlaşmış farklı bir modeldir. Bu modelde, kişiler arasında psikolojik dört ihtiyacın bulunduğu savunulmaktadır. Sözü edilen ihtiyaçlar; kişisel saygı, anlamlı var oluş, kontrol ve ait olma (Steve, 1999: 92).

Bahsedilen bu dört ihtiyaç İlişkisel Model, Ahlaki Model ve Yararlı Model gibi modelleri birleştirici özellik taşımakta ve diğerlerine de uyum sağlamaktadır.

Adaletin Çok Yönlü İhtiyaç Modelinde yer alan dört psikolojik ihtiyaçtan bahsedecek olursak:

Modeldeki psikolojik ihtiyaçlardan biri “ **kişisel saygı**” dır. Kişilerin adaletsizlikle karşılaşması saygıyı olumsuz etkiler ve adil olmayan bireyler aynı zamanda saygılı olmayan bireylerdir. Williams tarafından geliştirilen diğer bir psikolojik ihtiyaç ise “**anlamlı var oluş**”tur. Kişiler hayatlarına anlamlılık katmak ister ve psikologların görüşüyle yaşantımızı anlamlandırma çabasıyla neyin bizim için daha iyi veya ihtiyaç giderici olduğu değil de ‘doğruluğu’ bizim için daha anlamlıdır. Doğruluğun ön planda olması ise, kişilerin hayatlarına anlam katmasından ileri gelmektedir. Birçok araştırmacı adalet ve ahlaki yakınlştırır. Adil olmayan yaklaşım insanın kişisel niteliğini yok sayar ve ahlaki yönden olmaması istenen davranıştır. Diğer bir psikolojik ihtiyaç olan **Kontrol ihtiyacı**; Motivasyon ve öğrenme teorileri üzerinde çalışan araştırmacılar, kişilerin yaşadıkları çevreyi denetleme ihtiyacı içinde olduğunu savunmaktadırlar. Bu gereksinim kişilerin kendi çevresindeki değişkenleri anlama ve yönetme arzusundan ileri gelmektedir. Kontrol Modeli olarak da

bilinen Araçsal- Kişisel Çıkar Modelinde kişiler karşılaşılan durumların işleyişini bilmek ve kontrol etmek ister. Bu durumda adalet kavramı, bireylere durumları kontrol etme ve tahmin yürütme olanağı sunduğu ölçüde anlam kazanmaktadır. Bu durum çoğu zaman sonuçtan daha önemli olarak değerlendirilir. Modelde bahsedilen dördüncü ihtiyaç olan “ **ait olma**” ihtiyacına göre, kişiler sürekli başka kişilere bağlı yaşarlar. Kişiler bağlılıkla sosyal kimliğine ulaşırlar. Bağlılıktan uzak olan kişiler ise anti sosyal ve depresif eğilimli kişilerdir. İlişkisel modelin olması gerekli özelliği olan Ait olma, adil davranışların örgütteki çalışanları yakınlaştıracaklarını savunmaktadır.

Adalet kavramı, bireylerin yakın ilişkiler ve kuvvetli bağlar kurmasını sağlamaktadır. Masterson v.d., çalışmasında, etkileşim adaletinin yöneticiler ve astlara yönelik ciddi farklılık oluşturduğunu ve astların adalet algısının yüksek olmasıyla üst kademeye daha fazla güven duyduğunu ortaya koymuştur (Masterson, Lewis, Goldman, v.d: 740). Teori geliştirenler, işlemsel adaleti sağlanmasıyla işgörenlerin yöneticilere daha fazla güven duyduklarını açıklamışlardır.

Ele alınan teorilerin hepsinde işgörenlerin kendi sonuçlarıyla diğerlerinin sonuçlarını karşılaştırılması söz konusudur. Teori ve modellerin hepsinde işgörenler karar almayla ilgili her aşamada bulunmak istemekte ve kendisini ilgilendiren her bilgidен haberdar olarak konuyla ilgili fikir sunmak istemektedirler. Karar vericilerin adaleti gerçekleştirmesi için bu beklentilerden haberdar olmaları gerekmektedir.

Daha önceki bölümlerde belirtildiği üzere, işgörenin örgütteki kendi sonuçlarını diğer işgörenlerinkilerle karşılaştırması dışında örgütte çalışanların önemsenmesi, alınan kararlara katılımlarının sağlanması ve çalışanların örgüt içindeki sosyal ilişkileri gibi tutumlar da işgörenlerin iş tatminini ve adalet algılarını etkilemektedir. Birçok sonuca etki eden örgütsel adalet kavramı bu yönden dolayı da üzerinde özenle yoğunlaşılması gereken bir durumdur. İşgörenlerin örgütsel adalet algılarının yüksek olması durumunda işgörenler, örgütte olumlu tavır ve davranışlar sergilemekte ve işgörenlerin iş tatminleri yüksek olmaktadır. İş tatmininin yüksek olması ise örgüt ve yöneticiler için çok önemsenen bir sonuçtur.

1.2.3. Örgütsel Adalet ile İlgili Çalışmalar

Örgütsel adalet konulu gerçekleştirilmiş araştırmaların büyük bir çoğunluğu, işgörenlerin adalet algılarını ölçmeye yönelik olduğu gibi, işgörenlerin örgüt içerisindeki adalet algılarının hangi tutumlarla ilişkili olduğunu ve ne tür örgütsel çıktıları beraberinde getirdiğini içermektedir.

Tüm teorileri temellendirdiğimiz Adams'ın Eşitlik Teorisi ise Homas'ın Sosyal Mübadele Teorisine dayanmaktadır. Sosyal Mübadele Teorisi, kişilerin bazı ilişkileri devam ettirip ettirmesinin nedeni üzerinde durmaktadır. Sosyal Mübadele Teorisine göre, kişilerarası iletişimin tümünde mutlaka bir değişim söz konusudur. Fakat sosyal mübadelede ekonomik mübadeledeki gibi ölçülebilen maddi kazanımlar yoktur. Onun yerine ileriki bir zamanda gerçekleşmesi düşünülen tahmini kazanımlar mevcuttur. Bu teoride kişiler tıpkı mal ve hizmet satın alımındaki gibi sosyal ilişkiler sonucu ne kazanıp ne kaybedeceklerini hesap edip, bir maliyet değerlemesi yapmaktadırlar. Bu değerlendirmenin sonucu ise, kişilere ilişkilerini sürdürmesi konusunda rehberlik etmektedir. Homas bu konuda şöyle der: fayda ve ödül ilişkilerden edinilen olumlu çıktılardır. Ödül olarak; statü, sosyal ilişkiler, maddi kazanç gibi kişilerin birtakım ihtiyaçlarını karşılayan kazançlar gösterilebilir. Şunu da söylemek gerekir ki, ödüller genellikle birtakım maliyetler getirmektedir. Örnek olarak, örgütte finansal kazanç sağlamak isteyen kişinin mesaiye kalması gibi. Bu durumun çalışana maliyeti boş zamanlarını çalışmaya ayırmasıdır. Bahsedilen teoride, çalışanların kazanımları maliyetlerinden fazla ise ilişki ancak bu şekilde sürdürülebilir.

Fakat Homans tarafından yapılan maliyet- kazanç analizi, iş yapılarının çeşitliliği ve karmaşıklığı sebebiyle kolay hesap etmeye müsait değildir. Homans tarafından düşünülmüş olan, kişilerin yaptıkları yatırımla orantılı kazanımlarının olması ve yaptıkları işin kişiye yüklediği zorluğa ve hiyerarşik yapıya göre kazanımlarının artması veya azalması uygundur. Bu yatırım-kazanç hesaplama yöntemi bazı örgütlerde ücret adaletini gerçekleştirmek adına yapılan iş değerlendirme yöntemlerinden biridir. Homans tarafından geliştirilen fikirler ve Dağıtım Adaleti Teorisine göre, çalışanların yaptıkları işten ne beklentide oldukları ve beklenti gerçekleştiği takdirde ne derece adaletli olduğu algısının ne şekilde oluştuğu önemlidir. Fakat bu teoride anlaşılması zor olan konulardan biri de, çalışanların maliyet ve kazanımlarını algılama şeklinin farklı olması durumunda adalet kavramının ne şekilde belirleneceğidir. Taraflar arasında yatırımlarla ilgili uzlaşma sağlanamayabilir ve her iki

tarafça yatırımların önemi farklı algılanabilir. Örnek olarak, kimi çalışana göre, deneyim eğitim düzeyinden daha gerekli ve öncelikli düşünülebilir (Çakır, 2001: 36).

Adams tarafından geliştirilen Eşitlik Teorisi çok sayıda eleştiri almıştır. Bu durumda Berscheid ve Walster teoriyi geliştirmek adına teoriye katkı sağlamışlar ve teori “*Eşitlik veya Hakkaniyet Teorisinin Yenilenmesi Teorisi*” adı altında yenilenmiştir. Berscheid ve Walster 1978’deki çalışmaları ile terfi ve ücret düzeyleri gibi çalışanların kazanımlarının adalet algısında ne gibi değişikliğe neden olduğunu ve bu değişikliğin iş kalitesi ve miktarı gibi önemli kriterlere ne gibi etkisi olduğunu araştırmışlardır. Araştırmayla varılan sonuçta, çalışanların çeşitli kazanımlara göre duygusal tepki gösterdikleri açıklanmıştır. Bununla birlikte yaşanan duygusal hislerin olumlu veya olumsuzluk derecesine göre performans düzeyinde artma veya azalma gözlenmektedir (Charash ve Spector 2001).

Adams’ın Eşitlik Teorisinden esinlenerek reaktif değer teorisiyle ilişkilendirilen ve sosyal karşılaştırmalara yer verilen çok sayıda teori ortaya konmuştur. Bu teorilerden biri de Berger ve arkadaşları tarafından geliştirilen statü değer teorisi adı verilen çalışmadır. Teori, adaletsizlikle karşılaşan çalışanın kendi kazanımlarını bir başka çalışanla karşılaştırmasından değil de, farklı bir meslekle karşılaştırma yapmasından kaynaklanır. Bu da kişilerin dış faktör değişkenlerini dikkate almasından kaynaklanmaktadır (Greenberg, 1987).

Guillermania Jasso’nun 1980’de yayınladığı “*Yeni Dağıtımsal Adalet Teorisi*” adındaki makalede dağıtım adaleti teorisine katkı sağlanmıştır. Bu teoride, adil olarak değerlendirilen tutumlar, sosyal olarak doğru kişilere uygulanır ve kişilere verilebilecek ödüller kişiye ve şartlara göre farklılık gösterir. Bu yaklaşım iki varsayımdan oluşmaktadır. İlki, aynı sosyal kitlenin mensupları aynı sosyal faydalara önem verirken, ikinci varsayım ise, adaletli ödül dağıtılırken aritmetik ortalama yöntemi seçilir. Aynı zamanda bu çalışmada sosyal içerikli faydalar niceliksel ve niteliksel olarak da ikiye ayrılmıştır. Güzellik ve sağlık gibi başkasına devredilemeyen faydalar niceliksel faydalardır. Gelir ve birtakım taşınır veya taşınmaz mallar, ilişkiler, statü gibi başkasına devredilen faydalar ise niteliksel faydalardır (Jasso, 1980).

Touro Uluslararası Üniversitesi’nde Andrew J. Lee tarafından 2007 yılında gerçekleştirilen “Örgütsel Adalet: İşgören Sağlığı ve Sosyal Değişim Teorisi Perspektifinden Bir Model”

isimli doktora tezinde, örgütsel adalet ile iş ile ilgili çıktıların ilişkileri analiz edilmeye çalışılıp, işgören sağlığının ve sosyal değişimlerinin bu ilişkinin belirleyicileri olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Yedi farklı iş kolunda görev yapan 221 işgören üzerinde yapılan bu çalışmanın sonuçları, örgütsel adalet ve alt boyutlarının işgörenlerin tarafından hissedilen stres ile ilişkili olduğunu, adaletsizlik algılarının işgörenlerde işlerine ilişkin stres yaşamalarına neden olduğunu ortaya koymuştur. Aynı zamanda araştırma sonuçları örgütlerde karşılaşılan adaletsiz uygulamaların işgörenlerde sadece strese neden olmadığını, bununla birlikte işgörenlerin iş tatmin ve örgütsel bağlılık algılarının da olumsuz etkide bulunduğunu göstermiştir.

Alanla ilgili 2007 yılında Beijing Üniversitesi'nde Run Ren tarafından “Yönetici İşgören İlişkisinin, Kültürel Değerlerin ve Örgütsel Adaletin Kalitesi” başlığıyla gerçekleştirilen lisansüstü çalışmanın amacı ise yönetici-işgören ilişkisinin işgörenlerin örgütsel algılarına ve iş çıktılarına etkisini ortaya koymak; işgörenlerin adalet algılarının farklı kültürel değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmektir. Amerika Birleşik Devletleri ve Çin’de görev yapan işgörenler üzerinde yapılan uygulama sonrasında yönetici ve işgören arasındaki iyi ilişkinin işgörenlerin adalet algılarını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ancak bununla birlikte, kültür farklılıklarının örgütsel adalet algısının bir belirleyicisi olmadığı da tespit edilmiştir.

Örgütsel adalet konusundaki diğer bir doktora tezi de Celal Tayyar Uğurlu tarafından 2009 İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde gerçekleştirilmiştir. Amacı ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve etik liderlik algılarının arasındaki ilişkiyi tespit etmek olan araştırmanın örneklemini Hatay ilindeki 12 ilçede görev yapan 954 ilköğretim okulu öğretmeni oluşturmaktadır. Tarama modelindeki araştırmanın sonucuna göre, ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algısı yüksek çıkmıştır ($x=3,95$). Cinsiyet, yaş, kıdem, okuldaki hizmet süresi, branş, okuldaki öğretmen sayısı değişkenlerine göre, örgütsel adalet algısının anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı ancak branş değişkeninde “sınıf”(sınıf öğretmenliği ve okul öncesi öğretmenliği) branşının “diğer” branşına göre daha düşük ortalamalarla örgütsel adalet algısına sahip oldukları görülmüştür. Yaş değişkenine göre, orta yaş grubunun (33-40 yaş) örgütsel adalet algıları daha yüksek bulunmuştur. Etkileşimsel adalet boyutunda ise, cinsiyet, yaş, branş, kıdem, okuldaki hizmet süresi, okuldaki öğretmen sayısı değişkenlerinin tümünde etkileşimsel adalet algılarının yüksek

olduğu görülmüştür. Kişilerarası ilişkilerin ve kurum içi iletişimin ne denli önemsendiğinin bir göstergesi olarak etkileşimsel adalet ortalamalarının yüksek çıktığı düşünülmüştür.

Diğer bir lisansüstü çalışmada Yedi Tepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde 2007 yılında Serap Aykut tarafından gerçekleştirilmiştir. “Örgütsel Adalet, Birey-Örgüt Uyumu ile Çalışanların İşle İlgili Tutumları” başlıklı çalışmanın amacı, eğitim işgörenlerinin örgütle uyumunu, adaleti algılayışlarını ve iş tatminleri ile örgütsel bağlılıklarını anlamak ve bu kavramlar arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. Resmî ve özel okullarda görev yapan öğretmen ve yöneticileri kapsayan çalışma, 2006–2007 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Pendik ilçesinde bulunan 45 ilköğretim okulunda görev yapan 851 kişi ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmada örgütsel adalet ve birey-örgüt uyumu ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğu özellikle de eğitim kurumlarındaki tüm karar verme süreçlerinde ve uygulamalarda çalışanlar açısından “hakkaniyet” duygusunun yadsınamaz önemi anlaşılmıştır. Çalışmanın pratik açıdan bir bulgusu da eğitim kurumlarında çalıştırılacak öğretmenlerin bireysel değerleri ile kurumsal değer sistemi (örgüt kültürü) uyumuna yöneticilerin önem vermesi ve tüm iş uygulamalarında, çalışanlar arasında adalet duygusunun oluşmasına yol açacak bir davranış tarzının benimsenmesi olmuştur.



2. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılıkla ilgili bu bölümde, literatürde yer alan örgütsel bağlılık kavramına, örgütsel bağlılıkla ilgili tanımlara, yaklaşımlara ve bazı olgulara, yaklaşımla ilgili kuramsal konulara yer verilmektedir.

2.1. Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık, işgörenlerin çalıştıkları örgüte bağlanması anlamına gelmektedir. Örgütte olumlu bir neden olmasa dahi çalışanları iş görme konusunda harekete yönelten dinamik bir yapıdır (Kaya ve Selçuk, 2007). Örgüte bağlılık hisseden işgörenler, örgütün zor zamanlarında da işe zamanında gidip işlerini aksatmadan, örgütün devamlılığını koruyarak, amaçlarını gerçekleştirmesinde yardımcı olurlar (Meyer ve Allen, 1997). Örgütte işgören tüm çalışanların bağlılıklarını kazanmak ve hepsini ortak amaç doğrultusunda hareket etmeye yönlendirmek kolay değildir. Örgütler büyüme, kar sağlama gibi uzun vadeli amaçlar belirlerken, işgörenler ise çalışma koşulları, maaş, terfi, adil davranış gibi kısa vadeli amaçlar planlarlar. Söz konusu farklı iki amaç arasında uyum sağlamak da kolay değildir (Skinner, 1990: 3-4). Teoristlerce örgütsel davranışın örgütsel bağlılık üzerinde önemli olduğu ile ilgili bu kadar yoğunlaşılmasının nedenlerinden biri de, örgüte rekabet avantajı sağlama yolunun çalışanın örgüte karşı özverili çalışmasından geçmesidir. Bu da tamamen örgütsel bağlılığın bir sonucudur (Chen, 2004). Buna yönelik çoğu yazında, örgütteki yöneticilerin sadık, yetenekli ve çalışkan işgörenleri örgütte tutabilmek ve onları tatmin etmek çabasında oldukları görülmektedir (Tanner, 2007: 35).

2.2. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tanımlar

Bağlılık terimini sosyal psikoloji içinde tanımlayacak olursak; bireyler için mevcut olan bir konum veya durumun terk edilmesinin zorlaşması ve bireyleri konum ve duruma bağlı kılan tüm olumlu nedenlerin toplamıdır (Freedman, Sears ve Carlsmith, 2003: 472). Örgütsel bağlılık kavramı ise, karışık ve çok çeşitli boyutları olan özellikler taşır (Seymen, 2008: 135). Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte karşı besledikleri duyguların gücünü belirten çalışan ve örgüt arasında gelişen bir durumdur. Örgütler açısından mal ve hizmet üretmenin

yanı sıra, çalışanların örgütlerine olan iyi niyetlerinin ve işlerine bağlılıklarının da önemi büyüktür (Uygur, 2009: 12). Mowday vd.'a göre, örgütsel bağlılık kavramının ölçülmesindeki güçlükler nedeniyle önceki yıllarda çok sistemli bir çalışma gerçekleştirilememiştir. Aynı zamanda örgütsel bağlılık tanımları da örgütsel bağlılık ölçümleri kadar farklılık gösterir (Mowday, Steers, 1979).

Reichers'a göre, örgütsel bağlılık; çalışmaya bağlılık, kariyere bağlılık ve işe bağlılık gibi, kavramlardan ayrışmalı, Schneider'in (1975) farklı örgütsel iklimler ve iş tatmini türlerindeki örneğinde olan nedenlerle bağdaştırılmalıdır. Reichers'e göre, örgütsel bağlılığın kavramsallaştırması, rol, referans grubu, örgüt kuramından faydalanılarak, sonuç alma doğrultusunda yapıldığı takdirde belirsizlik ve karışıklık azalma gösterecektir (Reichers, 1985).

İş hayatında bağlılık türleri; örgütsel, mesleki, işe ve çalışmaya bağlılık olmak üzere dört gruba ayrılmaktadır. Örgütsel bağlılık kapsamına giren sendika bağlılığı ve çalışma grubuna bağlılık iş hayatındaki bağlılık türleri arasındadır (Çakır, 2001: 37; Morrow, 1983).

Bağlılık çeşitleri içinde üzerinde en fazla araştırmaya konu olan örgütsel bağlılığın önemi; işe geç kalma, işe devamsızlık ve işgücü devri gibi davranışlarla kendini göstermektedir (Çakır, 2001: 49; Seymen, 2008: 137). Araştırmacılara göre, , örgütsel bağlılık; durağan ve sürekliliği olmayan durumlardan oldukça az; kültür, değer ve normlar, liderlik gibi örgütsel olaylardan oldukça fazla etkilenmektedir (Balay, 1999). Kişiler ve örgütler arasındaki ilişkiler, örgütteki işgörenlerin hedef, amaç ve ortak değerle bir araya gelmesine olanak sağladığı gibi kişilerin örgüte kendilerini ait hissetmelerini de imkanı kılar (Çakır, 2001: 49).

Örgütsel bağlılıkla ilgili, örgütsel sosyal psikoloji, psikoloji, davranış bilimi, gibi çeşitli bilimlerin geliştirdikleri yaklaşımlar bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığın, işgören ile örgüt arasında doğrudan ilişkiden kaynaklandığı görüşünde hem fikir olan araştırmacılar, bu ilişkiyle alakalı çok farklı ve çeşitli yaklaşım ve tanımlar geliştirmişlerdir. Tanımlara yönelik açıklamalar şöyledir (İnce ve Gül, 2005: 3):

Grusky'ye göre, (1966) örgütsel bağlılık; kişinin örgütle olan ilişkisindeki güçtür. Trice ve Rietzer'a göre (1969) örgütün çalışanlara kattığı algı düzeyinde oluşan psikolojik bir

oluşumdur. Buchanan'a göre, (Buchanan, 1974), örgütü ve işi benimseyip her ikisine de sadakatli olma, örgütle bütünleşme kavramıdır. Schneider, Nygren ve Hall' göre bağlılık, çalışanın zamanla örgütü benimseyip örgütle uyum sağlaması ve örgütle ilgili değerlere önem vermesiyle ilgilidir. Çalışanların örgüt içindeki menfaatlerinden ayrı değere sahip, örgüte duygusal bir bağla aitlik hissetme durumudur. Dubin vd.'ne (1975) göre bağlılık, örgütün bünyesinde kalma ve örgüt adına olabildiğince çaba gösterme isteği, örgütle ilgili tüm değer ve amaçlara saygı duyup, inanma gibi duygusal etkileşim bütünüdür. Smith, Lyman, Porter'ın bağlılıkla ilgili açıklamalarını beğenen Dubin, işlerini yaşamlarının merkezine oturturan çalışanların, örgütte daha fazla kalmak istediklerini ve örgütsel yaşamlarını fazlasıyla cazip bulduklarını gözlemlemiştir (Dubin, Champoux, Porter, 1975). Gechman ve Weiner'a (1977) göre bağlılık, örgütte biçimsel kurallarla ilgili zorunlulukların dışında çalışanların gönülden yapmak istedikleri davranışları kapsar.

Wiener'e (1982) göre bağlılık, örgütteki amaçları gerçekleştirmek adına içselleştirilmiş norm ve baskıların bütünüdür. Larson ve Fukami'ye (1984) ve Himilton ve Biggart'a (1984) göre bağlılık, örgüt ve örgütte üstlenilen duyulan bağlıdır. Reichers'e (1985) göre, örgütte üstler, sendikalar, kamuoyu, müşteriler gibi kitlelerin amaçlarına yönelme özverisidir. Schwenk'e (1986) göre ise çalışanların belli bir faaliyet şeklini yerine getirerek, ödül ve ceza olmadan sorumluluğunu yerine getirme ve devam ettirme arzusudur. Chen vd.'ne (2002) göre bağlılık, işgörenin örgütle ilgili hislerinin psikolojik boyutudur. Chatman ve O'Reilly'e göre, örgütün amaç ve vizyonunu benimseyip uyum gösterme davranışdır. Makin ve McDonald'a (2000) göre, çalışanlar ve örgüt arasında gerçekleştirilen psikolojik sözleşme şeklidir. Valentine vd.'ne (2002) göre, işgörenlerin bağlılıklarının örgüte aktarılmasıdır.

Seymen ise örgütsel bağlılıkla ilgili yapmış olduğu tanımları şu şekilde belirtmiştir (Seymen, 2008: 139): Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütleri ile meydana getirdikleri ilişki sonucunda oluşan güç ve kişilik birliğidir. Kişinin örgütle gerçekleştirdiği güç ve kendini örgütle ilgili bir parça hissetmesiyle ilgilidir. Porter, Mowday ve Steers göre (1974), örgütsel bağlılık; örgütte bulunmak arzusu, örgütle ortak hedefte olma isteği, örgüt çıkarları adına iş görme ve örgüte duygusal olarak kendini yakın hissetme kavramıdır. Örgütsel bağlılık (Güney, 2006); işgörenlerin, işlerini büyük istekle yapmaları, örgütle ilgili amaç ve değerleri benimseyerek kuvvetli hislere sahip olmaları ve örgüt üyesi olmayı sürdürme isteğinden kaynaklanan bir bütündür.

Uygur'a göre, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, üyesi oldukları örgüte rakabet avantajı sağlayarak sektörde başarı kazanmasına yardımcı olmaktadır. Bu rekabet koşulları örgütün başarıya ulaşması için önemlidir fakat bunun yanı sıra örgütün amaçlarına ulaşması yolunda işgörenlerin bazı özelliklere sahip olması da gerekir. İşgörenlerde olması beklenen özelliklerden bazıları ise şunlardır (Uygur, 2009: 14): Örgütsel bağlılıkları yüksek olan bu çalışanlar için daha az disiplin ve denetim ihtiyacı gereklidir. İş performansları daha yüksektir. Bu tür işgörenler, kendilerini örgütün amaçlarına ulaşmasıyla birlikte başarı sağlamasını gerçekleştirmek üzere bir araç pozisyonunda görmektedirler. Bu çalışanların içten ve güvenilir olma düzeyi özellikle örgütün zor zamanlarında daha çok belirginleşir.

İşgörenlerden örgütsel bağlılığı yüksek olanlar, ücretlerindeki artışı düşük bulduklarında, bu durumu davranışlarıyla örgüt içindeki ilişkilere veya iş performansına negatif yönde yansıtmazlar. Bu yönüyle örgütsel bağlılık, çalışanların birtakım beklentileri tam olarak karşılanmasa dahi çalışanlar, tutumlarıyla aynı amaca hizmet etmeye devam edeceklerdir (DeCotiis ve Summers, 1987).

2.3. Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlar

2.3.1. Mesleğe Bağlılık

Mesleğe bağlılığa profesyonel bağlılık da denmektedir. Mesleğe bağlılık, özel veya belli bir alanda kişisel sadakati ifade etmektedir. Diğer bir tanımla, kişinin mesleğiyle alakalı duygusal davranışlarıdır (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007: 4).

Örgütsel bağlılıktan ayrı bir kavram olan mesleki bağlılık; kişinin meslek ve kariyere bağlılığını ve kendini adanmasını ifade eden, aynı zamanda mesleğinin gereklilikleri ve mesleki etik kuralları kabullenme davranışdır (Şimşek ve Aslan, 2007: 725).

Mesleki bağlılık, işgörenlerin örgüte karşı davranışlarını iki biçimde şekillendirebilir. Mesleki bağlılığı yüksek olan çalışanların aynı zamanda örgütsel bağlılıkları da yüksek olursa örgüt için yüksek performansla çalışmaya ve örgütte kalmaya devam edeceklerdir. Farklı bir durumda ise, mesleki bağlılık kişinin örgüte karşı davranışlarında negatif etki yapabilir (Tak, Özçakır ve Çiftçioğlu, 2008: 714). Örnek olarak, mesleki gereklilik ile

örgütsel gereklilik arasında uyumsuz koşullar varsa, kişilerin mesleki bağlılıkları örgütsel bağlılıklarına engel olabilir.

Bu durumda mesleki bağlılık ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir (Ferris ve Aranya, 1983: 90). Şimşek ve Aslan (2007), Konya ilinde bulunan kamu ve özel hastanelerde çalışmakta olan hemşirelerin mesleki bağlılıklarıyla örgütlerine bağlılıkları arasında yüksek düzeyde ve pozitif yönde bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

2.3.2. İşe Bağlılık

Çalışanların işleriyle duygusal bağ kurmalarına 'İşe Bağlılık' denir. Örgütsel bağlılık ve işe bağlılık birbirinden farklı kavramlardır. Kejner ve Lodahl (1965) işe bağlılık kavramını, çalışanın nazarında işle ilgili değerlerin içselleştirilmesi ve işi kişinin kimliğiyle bağdaştırma eğilimi diye tanımlamaktadırlar. İşe bağlılık, çalışanın işine ile psikolojik bağlanmasıdır. Örgütteki işlerini yaşamları ile ayırtırmayan işgörenlerin, iş hayatını daha az yaşamlarına yansıtan işgörelere oranla örgütlerine daha fazla bağlı oldukları gözlenmiştir.

İşe bağlı olmanın cinsiyet, kontrol alanı, yaş gibi bireysel faktörlere göre farklılık göstermesi aynı zamanda kariyer imkanı, işi cazip kılma ve kararlara katılımı sağlama gibi iş koşullarını özendirmeye yönelik uygulamaların bir parçası olması ve bununla birlikte kültürel ve sosyal etkileşimin daha az etkili olması söz konusudur.

İşe bağlılık konusuyla ilgili özellikler şöyle sıralanmıştır.

- İşgörenin işine yoğunlaşma düzeyi,
- işgörenin psikolojik açıdan işiyle özdeşleşme düzeyi,
- İşgörenlerin kendileriyle ilgili öne çıkan özellikleriyle işleri arasındaki uyum düzeyi,
- İşgörenin kendisine verdiği değerle algıladığı performans seviyesindeki uyum düzeyi.

İşe bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların; işlerini kendilerine öz saygı unsuru olarak görmeleri, işlerini hayatlarının merkezine oturtmaları, işlerine aktif bir şekilde katılmaları, kendilerini iş performanslarına göre değerlendirmeleri gibi tutumlar sergiledikleri görülmektedir. İşe bağlılık, işgörenin işiyle özdeşleşmesi veya işinden uzaklaşması anlamına

gelmektedir. İşe bağlılık, iş tatmini ve performansla aynı anlamı içermez fakat çalışanın tutum ve tatmin seviyesini etkiler.

2.3.3. Kariyer Bağlılığı

Örgütsel bağlılık ve kariyer ile ilgili ilişki incelendiğinde kariyerin yalnızca kişinin kazandığı iş demek olmadığı, aynı zamanda kişinin iş hayatındaki pozisyona göre istekleri, isteklerinin karşılanma seviyesi, o döneme kadar aldığı eğitim, bilgi düzeyi, yeteneği ve iş yeterliliği, terfi edebilme şansı, çalışma azmi, amaçlarını gerçekleştirme olasılığı gibi düşünülebilir (Öztürk ve Teber, 2006). İşgörenlerin, kariyer hedefleriyle örgütlerinin onlara sunduğu kariyer uyum gösteriyor ise işgörenlerin örgütlerinde çalışmayı sürdürmeyi daha çok istedikleri tespit edilirken, aksi halde kariyer hedeflerini örgütlerinde yakalayamayan işgörenler farklı örgütlerde kariyer yapmayı düşüneceklerdir.

Örgütsel bağlılıkla ilgili kariyer geliştirme, kariyer planlama ve kariyer yönetimi gibi kavramların önemi tespit edilmiş ve bunlardan en öncelikli olarak kariyer yönetimi görülmüştür. Çalışanların, işleriyle ilgili hedef ve arzularıyla ilişkilendirilen kariyer yönetimi, çalışanların algılamış olduğu psikolojik sözleşmeye dayanan ve örgütlerine bağlılıklarını güçlendiren bir neden olma özelliğindedir (Kılıç ve Öztürk, 2010).

2.3.4. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık

Çalışanların iş arkadaşlarıyla olumlu ilişkiler içerisinde olmaları ve onlara karşı bağlılık hissetmeleri “çalışma arkadaşlarına bağlılık” anlamına gelmektedir. İş arkadaşlarına bağlılık kimi zaman bazı faydaları kazanmak için direkt olarak bir amaç olurken, kimi zaman ise bu faydalar için bir araç olmaktadır. Bağlılık duygusu baskın olan kişiler, arkadaşlık ilişkilerini daha yoğun yaşayıp ve diğer çalışanlarla samimiyetini daha fazla ilerletmektedirler. Çalışma arkadaşlarına bağlılık güdüsü yüksek olan çalışanlar, çalışma arkadaşlarıyla vakit geçirmeyi, paylaşımda bulunmayı ve onlara yardımcı olmayı birçok alternatif plandan daha cazip bulabilirler. Bu tarz kişilerde arkadaşlık amaç olarak yaşanır. Bu durumda çalışanın örgütten ayrılması, aynı zamanda bağlılık duyduğu arkadaştan da ayrılmak demek olduğu için çalışanın örgütten ayrılması da zor olacaktır (Çöl 2004, s: 4).

Arkadaşa bağıllık, işgörenlerin birbirine kenetlenmesini sağladığı için örgüte olan bağıllığı da arttırmaktadır. Arkadaşa bağıllıktan dolayı çalışanlarda birlik olma, beraber çalışıp, başarıma isteği oluşarak örgütsel bağıllıkları da dolayısıyla yüksek olacaktır.

2.3.5. İş Tatmini

İş tatmini, çalışanların birlikte olmaktan hoşlandığı iş arkadaşlarıyla bir mal ve hizmet üretmekten zevk alması, yaptığı işten ekonomik açıdan tatmin olması ve çalıştığı örgütsel ortamda mutlu olması durumudur. İşgörenler, yaptıkları iş neticesinde ortaya çıkan somut ürünleri gördüklerinde bundan gurur duyarlar (Eren,2003: 145). Sonuç olarak iş tatmini, çalışanların yapmakla sorumlu olduğu işlerden memnun olması ve işleriyle alakalı her geri dönüşün onların beklenti ve ihtiyaçlarını tatmin etme düzeyidir.

İş tatminin farklı bir tanımı da, çalışanların mevcut olan örgütteki rollerine yönelik duygusal eğilimleri veya çalışanların rollerine karşı gösterdikleri duygusal tepkilerdir. İşgören örgütteki kazanımlarından ne denli hoşnut olur ise işine karşı tatmin duygusu da o denli fazla olmaktadır. O halde örgütsel bağıllık, örgütle ilgili iş tatmini ve inanca yönelik bir kavramsa çalışanların sorumluluğundaki görev ve tecrübelerin bir cevabıdır. Örgütsel bağıllık, örgütte belirlenen amaç ve hedefler çerçevesinde yoğunlaşırken, iş tatmini ise işgörenlerin sorumlusu olduğu işleri yaptığı çevre üzerinde odaklanmaktadır (Balay, 2000: 136-138).

Şunu belirtmek gerekir ki; iş tatmini ve örgütsel bağıllık farklı olan kavramlardır. Örgütsel bağıllık için hem tutum hem de davranış biçimi diyebiliriz fakat iş tatmini yalnız tutumsal bir kavramdır. Aynı zamanda örgütsel bağıllık aktif içerikli ve iş tatminine göre daha geniş kapsamlıdır iş tatmini ise pasif içeriklidir (Cengiz, 2001: 10).

2.3.6. İtaat

İtaat, belirlenen bir otoritenin kişi veya kişiler üzerinde görev dağılımı yapması ve bu tek taraflı talimatlara kişilerin uymasının beklenmesidir. Çalışanlar itaatsizlik sonucunda bir yaptırıma tabi tutuluyor ise itaat göstermek zorunda kalabilirler. Fakat örgütsel bağıllık da dıştan gelen zorlamalar yerine içten gelen iş görme isteği mevcuttur. Bağıllıkta itaat gibi bir otoritenin emirleri değil, bireysel değer ve inançlar bulunmaktadır.

2.3.7. Sadakat

Örgütsel bağlılıkla ilgili temel kavramlardan biri örgütteki varlığını sürdürme diğeri ise sadakat kavramıdır. Sadakat kavramı, örgüte karşı duygusal hisler ve sorumluluk besleme, kişinin kendini örgütün bir parçası olarak hissetmesi olarak tanımlanabilir (Uygur, 2009: 15). Sadakat, belli bir oluşum içinde olmak isteme, bunun için fedakarlık yapmaktan çekinmeme, diğer kişilere güven duyarak toplu görev almaya istekli olma ve liderini izleme onun koyduğu kurallara gönüllülükle uyma eğilimlerinden oluşan davranışsal bütünlüktür. Çalışanların sadakat duyguları düşük olduğu durumda kendilerini sorumlu dahi hissetmeler, örgütle veya örgüt yöneticisiyle çatışmaya girebilir ve örgüt için fedakarlık yapmaktan kaçabilir. Çalışanların örgütsel bağlılıklarını oluşturan unsurlar örgüt sadakatlerini de pekiştirebilir (Ceylan ve Özbal, 2008).

Bağlılık ve sadakatin ayrıldığı nokta sadakatin tek taraflı ve daha güçlü bir his olması benzer yanı ise ikisinde de aitlik duygusunun var olmasıdır. Örgütüne sadakat besleyen çalışan bunu karşılıksız yapar ve karşılığını hiç alamayabilir (Zangaro, 2001). Örgütsel bağlılıkta ise, çalışan yaptığı eylemin veya fedakarlığın karşılığını görmek ister, karşılık bulmadığında ise bağlılığına son verir. Bu durumda çalışanın beklentilerinin karşılanıp karşılanmaması örgütte kalma kararını etkileyen önemli bir unsurdur (Uygur, 2009: 15).

2.4. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

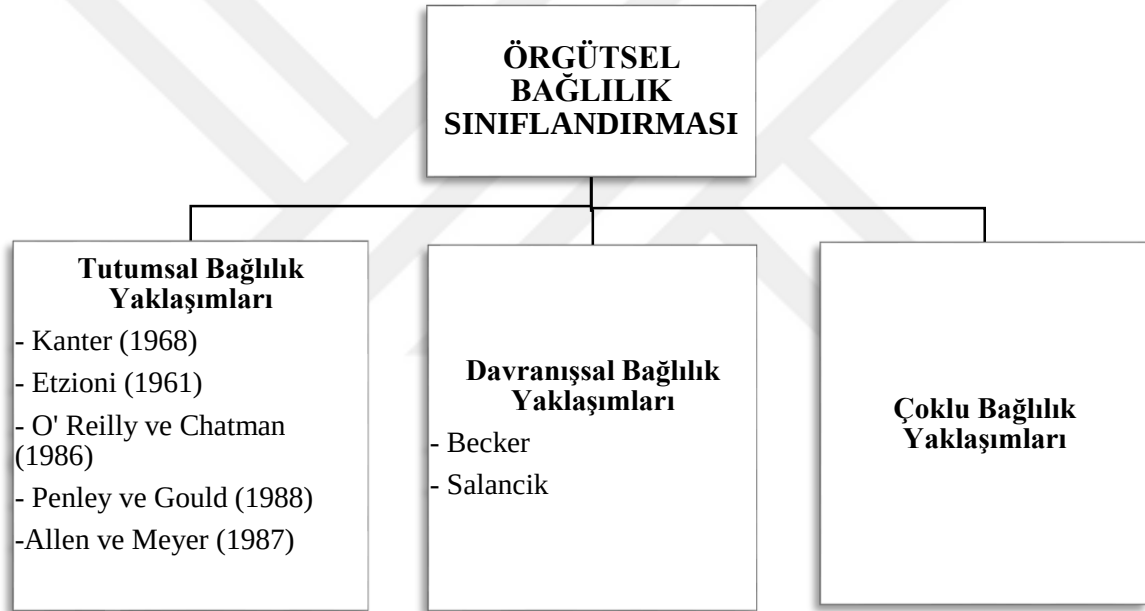
Becker örgütsel bağlılıkla ilgili ilk sınıflandırmayı yapan kişidir. Daha sonra farklı sınıflandırmalar geliştirilmiştir. Sınıflandırmaların çeşitlilik göstermesinin nedeni, bağlılıkla yaşanan psikolojik farklılık ve bağlılıkla birlikte ortaya çıkan tutumlardır (Eğriboyun, 2013:40)

Kabul görmüş sınıflandırmaya göre üç bağlılık türü çalışmamızda açıklanacaktır. Bunlar; tutumsal, davranışsal ve çoklu bağlılık türleridir. Bu üç türün ortak yönleri ise şu şekilde sıralanabilir:

- Kişinin psikolojisini sergiler;
- Örgüt ve işgören arasındaki ilişkiyi sergiler;
- Örgütte kalma kararıyla alakalıdır;

- İşgören devrinin azalmasına neden olur.

Örgütsel bağlılıkla ilgili kabul görmüş sınıflandırma Gül ve İnce tarafından geliştirilen; çoklu, davranışsal ve tutumsal bağlılık olarak adlandırılmıştır. Araştırmacılar, Huang'ın (2000) bağlılıkla ilgili yapmış olduğu kuramlarını; tutumsal, davranışsal, moral ve sosyolojik olarak dört sınıfa ayırmış aşağıdaki şekilde belirtilen üç sınıfı ise kabul etmişlerdir. Örgütsel Bağlılıkla ilgili davranışsal ve tutumsal bağlılık biçimlerinin daha yaygın olmasının nedeni, davranışsal bağlılık biçiminin sosyal psikolojinin alanına girmesi ve tutumsal bağlılık biçiminin de örgütsel davranış alanına girmesidir (İnce ve Gül, 2005: 26).



Şekil 2.1. Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının sınıflandırılması (İnce ve Gül, 2005: 26).

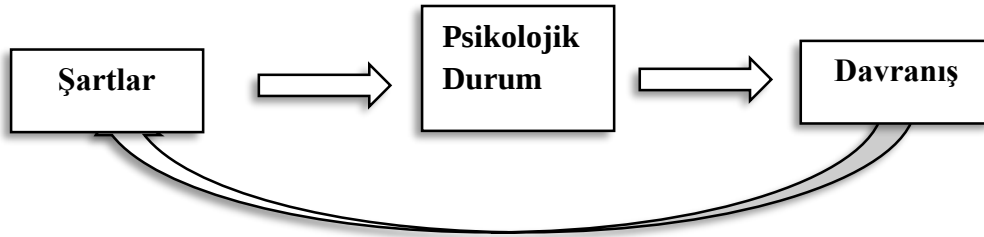
2.4.1. Tutumsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımlar

Porter ve arkadaşlarınca benimsenen tutumsal yaklaşım, örgütsel bağlılıkla ilgili en kabullenilmiş yaklaşım türüdür. Porter ve arkadaşları örgütsel bağlılıkla ilgili, kişinin örgütle olan kuvvetli bağı ve örgüte katılımını sağlayan duygusal yoğunludur diye tanımlama yapmışlardır (Mize, Stanforth, Johnson, 2000: 103). Başka bir tanıma göre, kişinin örgüte bağlılığını sağlayan duygusal tepki ve örgüte olan davranışsal bağlılıktır (Mottaz, 1989).

Tutumsal yaklaşım bağlılığında, işgören ve örgüt arasında oluşan bağın niteliği ve yapısını ortaya koyan davranış şekli diye tanım yapılmaktadır. Bu durumda tutumsal yaklaşım;

- Örgütteki değer ve amaçları kabullenen ve onlara inanan,
- Örgütün yararına çaba harcamaya gönüllü olan
- Örgütte kalmayı sürdürme isteğinde olan bu yönde bağlılık gösteren kişileri yansıtmaktadır (Liou ve Nyhan, 1994).

Tutumsal bağlılık yaklaşımında araştırmacılar genellikle, bağlılıkla ilgili katkı sağlayan öncelikli gerekliliklerin özdeşleşmesi ve bu tür bağlılıkla ilgili davranışların sonuçlarına yoğunlaşmaktadırlar (Meyer ve Allen, 1991). Bu bağlılıkta çalışanın kendi amaç ve değerlerinin, örgütünkilerle uyum sağlaması beklenir. Tutumsal bağlılık, örgütle özdeşleşme, örgütle ilgili pozitif düşüncelere sahip olma ve çaba göstermeye istekli olma şeklinde üç özellikten oluşur. Bunlar; çaba gösterme istekliliği, örgütle özdeşleşme ve örgüt için pozitif duygulara sahip olmadır (Jaussi, 2007). Tutumsal yaklaşımla ilgili süreç Şekil 2.2.'de görülebilir.



Şekil 2.2. Örgütsel bağlılıkta tutumsal yaklaşım (Meyer ve Allen, 1991: 1)

Şekil 2.2'deki soldan sağa oklarla gösterilenler bağlılığın neden-sonuç ilişkisidir. Sağdan sola gösterilen ok ise, bağlılığın devam etmesi için gerekli olan tamamlayıcı bileşenlerdir. Çalışanların örgütte karşılaştığı koşullar, psikolojilerine etki ederek davranışlarının sürekliliğine neden olmaktadır. Bu durum da çalışanların örgütlerine bağlılıklarını sağlamaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007).

2.4.1.1. Kanter'in Yaklaşımı

Tutumsal bağlılığın en çok benimsenen yaklaşımlarından biri Kanter tarafından geliştirilmiştir. Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık, kişilerin sadakat ve enerjilerini örgüte aktarmaya gönüllü olmaları, ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak adına sosyal ilişkiler kurarak benliklerini bulmalarıdır. Kanter'e göre örgütler birer sosyal sistemdir ve bir takım beklenti, ihtiyaç ve istekleri vardır. İşgörenler de örgütlerin bu isteklerini pozitif hislerle ve örgüte kendini adayıp gidermek niyetinde olabilir. Kanter'e göre bağlılığı ortaya çıkaran iki sistem vardır. Bunlar; kişilik sistemi ve sosyal sistemdir. Sosyal sistemde bireylerin bağlılık düzeyleri üç unsurdan oluşmaktadır. Bu unsurlar; sistemin sürekliliği, sosyal kontrol ve grup birliğidir. Kişilik sisteminde ise normatif, duygusal ve bilinçsel yönelimler söz konusudur. Kanter'a göre, örgütçe çalışanlara empoze edilmiş davranışsal taleplerin başkaca bağlılık türlerini meydana gelmesi söz konusudur. Burada oluşan taleplerden üç farklı bağlılık türü ortaya çıkmaktadır. Bu bağlılık türleri; devam bağlılığı, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır (Kanter, 1968: 500).

Devam bağlılığında, kişi örgütte kalmanın örgütten ayrılmaktan daha cazip olduğunu düşünürse örgütüne bağlanacaktır. Çalışan, örgütte kalmanın kendisi için daha karlı olduğunu analiz edip ve iş pozisyonuyla alakalı bir takım menfaatler de elde eders ise örgüt rolüne ve örgütüne bağlı kalacaktır (Kanter, 1968: 504).

Kanter, kenetlenme bağlılığını, daha önce bahsedilen sosyal ilişkilerden farklı tutup grupta kenetlenmenin kolaylaşması adına sembol, simge ve örgütçe düzenlenen törenlere katılma gibi araçlarla bir örgütte sosyal ilişkilere bağlılık şeklinde tanımlama yapmıştır. Örgütlerde, çalışanların psikolojik olarak bağlılık ve kenetlenme duygularını pekiştirmek adına, örgüte yeni katılan çalışanları duyurma, onların oryantasyonu, forma, sembol, rozet kullanımı ve örgütte düzenlenen tören ve kutlamaların gerçekleşmesi gibi araçlara gerek duyulabilir.

Kanter'in savunduğu diğer bir bağlılık da kontrol bağlılığıdır. Bu bağlılık türü, örgütteki çalışanlar ve grupların liderin emir ve talimatlarını sürdürmesi anlamına gelir. Kanter, bireysel davranışın örgütün beklentileri yönünde şekillenmesine ve örgütün kurallarıyla çalışanın sorumlu olduğu bağlılık şekline kontrol bağlılığı demiştir. Çalışanın örgütün normlarına bağlı kalmasına kontrol bağlılığı denir. Bu bağlılık örgüte yönelik olumlu

normatif yönelim gösterir. Bu bağlılık türü, çalışanın örgütsel değer, amaç ve normlarının olumlu tutumlar adına önemli olduğuna inanmasıyla oluşmaktadır (Kanter, 1968: 501).

Kanter'in geliştirmiş olduğu bağlılık türlerinin hepsinde ayrı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Devam bağlılığı yüksek olan örgütlerde çalışanların örgütlerinde kalmayı sürdürme olasılıkları yüksek olmaktadır. Kenetlenme bağlılığı yüksek olan örgütlerde örgüte yönelik dış tehlike ve tehditlerde örgüt kendini korumaya alma yönünden daha güçlü olacaktır. Kontrol bağlılığının baskın olduğu örgüt türlerinde ise, çalışanlar kendi norm ve değerleriyle örgütünkileri uyumlu bulabilmektedir. Bağlılık türlerinde ortaya çıkan bu farklı sonuçlara karşın Kanter, üç bağlılığın ilişkili olduğunu düşünmektedir.

2.4.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni yaptığı çalışmada örgütsel bağlılıkla ilgili üç kategoriye dikkat çekmiştir. Bunlar; 'pozitif-moral' 'nötr-hesapçı' ve 'negatif-yabancılaştırıcı' dır. Örgüt üyeleri çalışmayı sürdürdüğü süreç içerisinde bu üç bağlılık türünü farklı zamanda ve değişik şekillerde geliştirebilmektedirler (Balay, 2000: 19).

Bakır (2013) ayrımı şöyle açıklamaktadır:

- Pozitif-moral bağlılığı, örgüt üyelerinin örgütte var olan değer ve koşulları benimsediği taktirde kendini göstermektedir. Bu durum karşısında çalışan yaptığı işi ve örgütsel amaçları kıymetli görüyor ve örgütte kalmayı devam ettirmek istiyor anlamına gelmektedir.
- Nötr-hesapçı bağlılıkta, örgüt üyesinin sorumluluğundaki iş ve bu iş karşılığında kişinin alacağı kazanım arasında denge sağlanmasına yönelik bir bağlılıktan bahsedilmektedir.
- Negatif-yabancılaştırıcı bağlılıkta ise, çalışan örgüte psikolojik olarak bağlı değilse de, örgütte devam etmesi için zorlanmaktadır. Çalışanda bu durumda çalışmak zorunda kaldığı örgütü, kendine verilen ceza ve zararlılık olarak algılamaktadır.

Ahlaki açıdan yakınlaşmada, örgüt değer ve standartları çalışan tarafından içselleştiğinde çalışanın örgütsel bağlılığı kazanımlarına göre değişmediği koşullarda meydana gelmektedir (Newton ve Shore, 1992: 278). Bu bağlılık türünde çalışan örgütle ilgili değer ve amaçları

değerli bulmakta ve örgütteki işini kıymetli gördüğü için yapmak istemektedir (Schein, 1978: 65).

Çıkara dayalı yaklaşma, başka bir adı da hesapçı bağlılık olan bu türde, ahlaki açıdan yaklaşmaya kıyasla örgütle yoğunluk açısından daha az bir ilişki mevcuttur. Bu bağlılıkta kişiler bağlılık seviyelerine, güdülerini doğrultusunda hareket ederek karar vermektedirler. Bu bağlılığın temel içeriği Kanter'in devamı yönelik bağlılık türünde görüldüğü üzere çalışan ve örgütüyle arasındaki bazı alış verişe dayalı ilişkidir. Çalışan aldığı ücret karşılığında belirlenen bir zamanda göstermesi beklenen çıktıya uygun bir bağlılık şekli sergilemektedir (Gül, 2002).

Yabancılaştırıcı yaklaşma, kişisel davranışın yüksek oranda kısıtlandığı durumda oluşan, örgütle ilgili olumsuz yöneliş anlamına gelmektedir. Yabancı yaklaşma bağlılığı, çalışanın örgüte karşı zararlı düşüncede olduğu ve örgütü cezalandırmak istediğinde gelişmektedir. Aynı zamanda bu bağlılık türünde, çalışan psikolojik anlamda örgütüne bağlılık duymasa da örgütte çalışan olarak kalmayı sürdürmeye zorlanabilmektedir (Balay, 2000: 21).

2.4.1.3. O'Reilly Ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılık kavramını çalışanlar ve örgüt arasında oluşan psikolojik bir bağ şeklinde tanımlamıştır. Kelman (1958)'in tutumsal değişimle alakalı ileri sürdüğü süreçten etkilenmiş ve örgütsel bağlılığı üç boyutta ele almıştır. Bunlar; özdeşleşme, içselleştirme ve uyum bağlılığıdır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009).

- **Özdeşleşme Bağlılığı (Identification Commitment):** Bu bağlılık türünde örgüt üyesi kendini örgütün bir parçası olarak düşünüp, örgütte kalmak istemektedir. Çalışan örgütle ilgili değer ve amaçları kabullenip bunlarla özdeşleştiği takdirde örgütsel bağlılık ortaya çıkmaktadır (Gül, 2002).
- **İçselleştirme Bağlılığı (Internalization Commitment):** Bu bağlılık, çalışanın davranış ve tutumlarını örgüt ve örgütte çalışan diğer kişilerin sistemine uyarlaması durumunda meydana gelmektedir (Gül, 2002). Özdeşleşme bağlılığında olduğu gibi içselleştirme bağlılığında da çalışan örgütle ilgili beklentilerin sonuçlarına yöneltilmektedir (Balay, 2000: 18).

- Uyum Bağlılığı (Compliance Commitment): Örgüt üyelerinin örgütsel bağlılıklarının temel nedenlerinden biri de faydalı davranışların ödüllendirilmesi ve uygulanabilecek cezalardan muaf olmaktır (O'Reilly ve Chatman, 1986). Bu bağlılıkta çalışanlar ödül-ceza analizi yaparak sonuçta elde edilen veriye göre tutum takınmaktadırlar (Balay, 2000: 18).

Chatman ve O'Reilly (1986) çalışanların örgütsel bağlılıklarının değişken davranış biçimleriyle kendini gösterebileceğini vurgulamışlardır. Araştırmacılar yapılan araştırmalar sonucunda içselleştirme ve özdeşleşme bağlılık türlerinin çalışanların işi bırakma eylemiyle negatif yönde ilişkili olduğu kararına varmışlardır (Meyer ve Allen, 1997: 14). Chatman ve O'Reilly aynı zamanda içselleştirme ve özdeşleşme bağlılık türlerinin kişiye, örgüte ve topluma yararlı davranış biçimleriyle pozitif yönlü ilişkili olduğunu savunmuşlardır. Ayrıca bu ikili, içselleştirme bağlılığıyla ilgili para toplama kampanyalarına bağışta bulunma yönelimli bir davranış biçiminin olabileceği kanısına varmışlardır (O'Reilly ve Chatman, 1986).

Chatman ve O'Reilly'nin yaptığı sınıflandırma, diğer araştırmacıları bağlılıkla ilgili çok yönlü düşünmeye yöneltse de, içselleştirme ve özdeşleşme konusunda ayırım yapmanın kolay olmaması farklı değişkenler arasında korelasyonların birbirlerine yakın düzeylerde çıkması nedeniyle düşünceyi zayıflatmıştır. Daha güncel olan bir çalışmada O'Reilly ve arkadaşlarının içselleştirme ve özdeşleşme düzeylerini normatif bağlılık adı altında toplamışlardır (Meyer ve Allen, 1997: 15). Bu duruma benzer olarak uyum bağlılığını araçsal bağlılık şeklinde isimlendirmişler ve 1986'da yapılan bir araştırmada uyum bağlılığı ile iş devrinin negatif değil pozitif yönlü ilişkide olduğu tespit edilmiştir (Meyer ve Herscovitch, 2001). Bu durum uyum bağlılığının örgütsel bağlılık biçimi olup olmadığı ikilemini sorgulamayı gerekli kılmaktadır. Uyum bağlılığıyla ilişkili çalışmalar incelendiğinde bağlılığın örgütte kalmanın sürdürülmesiyle ilgili olmasından çok, performans bağlılığını ölçmeye daha yararlı olduğu tespit edilmiştir (Meyer ve Herscovitch, 2001).

2.4.1.4. Penley Ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould (1988) Etzioni'nin (1975) yaklaşımının temel alındığı modelde belirtilmiş sınıflandırmanın; yabancılaştırıcı, hesapçı ve ahlaki bağlılıkların örgüt bağlılıklarını ortaya

koymakta yeterli olduğunu düşünmektedir. Fakat bazı yönden de yetersiz görmekte bunun nedenlerini de şöyle açıklamaktadırlar.

Etzioni'nin (1975) modelinde yer alan en göze çarpan sorun, modelin karmaşıklığıdır. Şu şekilde açıklamak gerekirse, modelde yer alan yabancılaştırıcı ve ahlaki bağlılık türlerinin içerik açısından birbirleriyle zıt veya birbirlerinden bağımsız iki tür olup olmadıkları kesin bir şekilde anlaşılamamıştır. Bu iki kavram birbirleriyle zıt ise, bu durumda yabancılaştırıcı bağlılığın literatürde bir gerekliliği oluşmamaktadır. Bu durumda ahlaki bağlılık türünün olmaması gerekliliği veya negatif yönde bir ahlaki bağlılığın olduğu söylenebilir. Farklı bir karışıklık ise, Etzioni'nin (1975) modelinde var olan bağlılıkla ilgili kavramların hangisinin doğrudan örgütsel bağlılığı tanımlarken kullanılması gerekliliğidir. Fakat farklı modellerde de görüldüğü gibi diğer bağlılık türlerinin hepsini birlikte görmek olasıdır. Kanter'in (1968) sonuçları baz alınırsa bütün boyutlarda temel alınabilecek bağlılık gerçekte tespit edilmiş tüm bağlılık düzeylerinin kombinasyonu niteliğindedir. Etzioni'nin ortaya koyduğu bu ifade modelin önemini azaltmaktadır. Bu durumda Etzioni (1975) gibi Penley ve Goul örgütsel bağlılığın boyutlarını üç seviyede ele almışlardır. Bu boyutlar; yabancılaştırıcı, hesapçı ve ahlaki bağlılıktır (Penley ve Goul,1988).

Penley ve Goul'un (1988) bağlılık düzeylerindeki sınıflandırmaya göre "ahlaki bağlılık", çalışanın örgütündeki başarı veya başarısızlığı kendine mal edecek kadar sahiplenmesi ile açıklanmaktadır. "hesapçı bağlılık" ise çalışanın gösterdiği performans, iş çabası sonucunda elde edeceği ödül veya eylemin yapılması için teklif edilen teşvikler ile ilgili olduğu düşünülen bir çeşit karşılıklı fayda alışverişidir. Üçüncü bağlılık düzeyi olan "yabancılaştırıcı bağlılık"ta ise çalışanın örgütündeki işinin devamlılığından başka bir alternatifinin olmamasını düşündüğü aşamada ortaya çıkmaktadır. Yabancılaştırıcı bağlılıkta örgüt üyesi kendini köşeye sıkışmış gibi hissetmektedir (Cengiz, 2001: 27-30).

Goul ve Penley'in çalışmaları bu noktaya gelinceye kadar Etzioni'nin çalışmalarıyla benzer olsa da bu noktadan sonra farklılıklar oluşmaktadır. Etzioni'nin aksine diğer teoristler ilişkili üç tür bağlılığın birlikte görülebileceğini açıklamaktadırlar. Yapılan sınıflandırmada her boyutun birbirleriyle ayrı etkileşiminin olmasına rağmen bütün hepsinin birlikte kullanılmasıyla anlam kazanacağı düşünülmektedir. Ahlaki bağlılığın direkt olarak örgütteki devamlılıkla ilişkili olmasından dolayı, çalışanın kendisini aşırı derecede işe adanma ve işe fazlasıyla düşkün olma gibi tutumları gösterdiği görülmektedir. Hesapçı bağlılıkta; örgüt

üyesi, yaptığı iş karşılığındaki kazanımlarını gözden geçirip kendini örgüte ve lidere beğendirme çabasına girebilir. Bu durum örgütte çalışanın iş sürekliliğinden kaynaklanan nedenden dolayı ahlaki bağlılıkla örtüşmektedir. Bu nedenle teoristler, hesapçı ve ahlaki bağlılığın çoğunlukla birlikte kullanıldığını açıklamaktadırlar. Üçüncü olarak yabancılaştırıcı bağlılıkta kontrol eksikliğinden dolayı örgütte devamlılığa dayatma davranışıyla karşılaşmaktadır. Bu düzey, örgütsel bağlılıkla ilgili hem duygusal hem de araç niteliğindeki unsurların birleşmesinden ortaya çıkmaktadır (Penley ve Goul, 1988).

2.4.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Bağlılık modellerini farklı araştırmacılar çeşitli biçimde tanımlamaktadırlar. Yapılan her tanım kendine özgü bir yönde kişilerin davranışlarını açıklamaya yönelik bir gerçeği yansıtmakta fakat çok yönlü olarak geliştirilen modeller çalışanların örgütlerine bağlılıklarını açıklarken daha başarılı olmaktadır. Bunun nedeni, örgütteki bazı çalışanların örgütü benimsemelerine karşın, diğer çalışanların kendi çıkarlarını ön planda tutmasından kaynaklıdır. Yalnızca tek boyutlu olarak ölçülen bağlılık modelleri doğru sonuçlar vermeyebilir. Aşağıda verilen çizelgede örgütsel bağlılığın modelleri kronolojik olarak gösterilmiştir (Ertan, 2008: 22).

Çizelge 2.1. Örgütsel bağlılık modelleri ve özellikleri

MODEL	MODELİN BOYUTLARI		
Becker'ın Bağlılık Modeli (1960)	—	DEVAM BAĞLILIĞI	—
	—	Bireyin örgütle çıkar ilişkisi	—
Etzioni'nin Bağlılık Modeli (1961)	NEGATİF BAĞLILIK	NÖTR BAĞLILIK	POZİTİF BAĞLILIK
	Yükümlülük ve Vefa Duygusu	Bireyin örgütle çıkar ilişkisi	Örgütle Özdeşleşme
Monday, Steers ve Porter'ın Bağlılık Modeli (1979)	—	—	DUYGUSAL BAĞLILIK
	—	—	Örgütle Özdeşleşme
Weiner ve Vardi'nin Bağlılık Modeli (1980)	NORMATİF BAĞLILIK	—	—
	Yükümlülük ve Vefa Duygusu	—	—
Allen ve Meyer'in Bağlılık (1991)	NORMATİF BAĞLILIK	DEVAM BAĞLILIĞI	DUYGUSAL BAĞLILIK
	Yükümlülük ve Vefa Duygusu	Bireyin örgütle çıkar ilişkisi	Örgütle Özdeşleşme

Kaynak: (Ertan, 2008:22).

Bu sınıflandırmaların dışında Buchanan(1974) örgütsel bağlılığı; sadakat, özdeşleşme ve katılım bağlılığı, Chatman ve O'Reilly (1989) ise özdeşleştirme, içselleştirme ve uyum bağlılığı olarak ayırmışlardır.

Yapmış olduğumuz araştırmada Meyer ve Allen'in bağlılık modelini kullandığımız için bu aşamada yalnızca bu model detaylı açıklanacaktır. Daha önce örgütsel bağlılıkla alakalı yapılmış olan çalışmaların birçoğunda Meyer ve Allen'in çok boyutlu modeli kullanılmıştır. Çalışmaların ilk yıllarında (1984 yıllarında) örgütsel bağlılıkla ilgili yalnızca devam ve duygusal bağlılık boyutları kullanılmış. 1990'lı yıllardan sonra diğer boyut olan normatif bağlılık boyutu da üçüncü boyut olarak literatürde yer almıştır. Araştırmacılar tarafından geliştirilmiş örgütsel modellerde duygusal bağlılığa; Steers, Porter, Mowday'ın 1982 yılında geliştirdiği örgütsel bağlılık yaklaşımını; devam bağlılığı ise Becker'in (1960) yan bahis yaklaşımının örgütsel bağlılık yaklaşımını; Normatif yaklaşım, Wiener'in 1982 yılında ortaya koyduğu örgütsel bağlılık yaklaşımını temel aldığı savunulmaktadır (Uzun ve Yiğit, 2011: 183-184). Söz edilen bağlılıkların detayları aşağıda açıklanmaktadır (Huselid ve Day, 1991; Heffner ve Rentsch, 2001; Wasti, 2002: 526).

2.4.2. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık, çalışanların önceki davranışları nedeniyle, örgütlerine bağlılıklarını ifade eder. Davranışsal bağlılık örgüt üyelerinin örgütlerine uzun zamandır bağlı kalmalarından ötürü karşılaştıkları sıkıntılarla ne şekilde başa çıkacaklarını belirlemeye yönelik çözümler arayan bir türdür. Örgütte devamsızlık yapmadan, örgütte kalma tercihinde olmak örgüte bağlı kalma anlamını taşır (Doğan ve Kılıç, 2007).Bu bağlılıkta iki önemli yaklaşımdan söz edilebilir. Bu yaklaşımlar; Becker ve Salancik yaklaşımlarıdır.

2.4.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker'in yan bahis yaklaşımı örgütsel bağlılığa yeni bir boyut kazandırmakta ve örgüt üyelerinin örgütte bulunduğu zaman içerisinde harcamış olduğu zaman, hak ettiği ücret, emek ve gelmiş olduğu pozisyon gibi kazanımları örgütle ilişkisini kestiğinde heba edeceği düşüncesiyle ortaya çıkan bağlılık türü olarak ifade edilmektedir. Bu yaklaşımda, örgüt üyesi örgütüne duygusal bağlılık beslemez, yalnızca bağlılık hissetmediğinde veya örgütten

ayrıldığı takdirde kaybedeceği değerleri göze alamayarak örgütüne bağlılık gösterir veya bağılıymış gibi görünmeyi sürdürür (Gökmen, 1996: 1, 2).

Farklı bir ifadeyle Becker'ın örgütsel bağlılık modeli, örgüt üyelerinin örgütten ayrılma eyleminde ortaya çıkan maliyet konusundaki karar değişikliği ve Meyer ve Allen'in devam bağlılık modelindeki gibi örgüt üyelerinin örgütten ayrılma kararında maliyetleri göz önünde tutma durumudur. Yalnız Meyer ve Allen'in geliştirdiği modelden farklı, örgüt üyesinin örgütündeki o döneme kadarki kazanımları 'yan bahis' adı altında kullanılmaktadır. Becker'ın yan bahis yaklaşımı çalışanların sosyal rollere uyumunun gerçekleşmesi, kültürel beklentilerin sağlanması, kendini ifade edebilme, imaj oluşturma, işin dışındaki kaygılar ve bürokratik kurallar gibi nedenlerden meydana gelmektedir (Shore, Lois, Ted ve Kevin, 2000).

Becker tarafından geliştirilen yaklaşımda çalışanların örgütsel bağlılık göstermelerinin nedeni tutarlı davranmalarından kaynaklanmaktadır. Yan bahis yaklaşımında karar ve sonuçlar birbirleriyle direkt olarak ilişkili olmamalıdır. Örnek olarak, çalışanların örgütlerinde kalma kararları, örgütleriyle direkt olarak alakalı olmayan birikimlerini korumak amaçlı davranışlardır. Becker'ın çalışmasını bu şekilde adlandırmasının nedeni, çalışanların birikimlerini değerlendirmesi ile birikimleri üzerinden bahse girmeleri ve direkt olarak ilişkili olmadığı için 'yan bahis' şeklindedir. Çalışanların birikimleri ne kadar çok ise örgütsel bağlılıkları da o kadar yüksek olmalıdır. Özet olarak belli bir süreden sonra çalışanların örgütlerindeki yatırım ve emekleri artacağı için çalışanlar örgütlerinden vazgeçmek istemeyecek ve örgütlerine bağlılık düzeyleri yükselecektir.

Bu bağlılık türünün en belirgin özelliği çalışanın kişisel çıkarını ön planda tutması ve örgütten ayrıldığı durumda psikolojik, sosyal ve maddi yönden kayıplarını hesap ederek örgütünde zorunlu olarak kalmayı kabullenmesidir. Kayıba uğrayacak menfaatlerin nicelik ve niteliklerinin çok olması örgütsel bağlılık düzeyini etkiler ve bu durum pozitif doğrusallık şekliyle kendini gösterir. Zarara uğrayacak çıkarları göze alamayan çalışan örgütten ayrılma riskini göze alamamaktadır (Mayer ve Shcoorman, 1992).

Çalışanlar tutarlı davranışlar sergilemeye önem göstermekte ve örgütlerindeki devamlılıkla direkt olarak bağlantısı bulunmayan emek, gelir, zaman, pozisyon şeklindeki birikimleri bahse konu etmektedirler. Çalışanlar tutarlı olmaktan vazgeçtiklerinde birikimlerini de riske

atacaklardır. Çalışanın bahsi kazanması için tutarlı davranması ve geçmişteki davranışlarıyla uyum sağlaması önemlidir. Bu yaklaşım dört başlıktan oluşmaktadır (İlsev, 1997: 31, 34):

Toplumsal Beklentiler: Çalışanlar bulundukları örgütlerde daha önce bahsedilen birikimler dışında manevi ve sosyal birikimler de yapmışlardır. Örnek olarak, çalışanın beklenildiği şekilde işini yapması ve bunun sonucunda örgütünde değerli görülmesi ve işinde uzun yıllar çalışması söz konusudur. Sözü edilen bahsin kaybedilmesinde ise, çalışanın çok sık iş değişikliği yaşaması ve çalışanın güvenirliliğinden şüphe edilmesi sonuçları ortaya çıkmaktadır. Bu durumda çalışanla ilgili bir manevi birikim ve bu birikimin neden olduğu bir baskı oluşmaktadır.

Bürokratik Düzenlemeler: Bürokratik düzenlemeler, yan bahisle ilgili diğer etkileyici kavramlardan biridir. Emeklilik için çalışanın ücretinden kesintilerin birikmesi ve çalışanın çalıştığı sürece tazminat hakkı kazanması sonucu örgütsel bağlılığın oluşması yan bahise konu olan örnek olaylardır. Örgütünden kendi hatası veya isteğiyle ayrılan çalışan mevcut haklarını kaybetmiş olacaktır. Bu durumu yaşamak istemeyen çalışan örgütten ayrılmasına neden olacak tutumlardan uzak duracaktır.

Sosyal Etkileşimler: Üçüncü yan bahis kaynağı kişinin yakın çevresiyle yaşadığı ilişkidir. Kişiler çevrelerine kendileriyle ilgili intiba bırakırlar. Çevrelerine olumlu fikirler bıraktığını düşünen çalışanlar bu fikrin korunması için bu fikre neden olan davranışları sürdürmek zorunda hissederler. Örnek olarak kendini prensipli olarak çevresine tanıtan kişi bu fikrin devamlılığı için işlerini aksatmayacaktır.

Sosyal Roller: Sosyal rolleri açıklarken bürokratik düzenlemeler, sosyal ilişkiler ve toplumsal beklentilerden kaynaklanan kazançlar düşünülmektedir. Bu kazançları hak etmek için gösterdiği tutumlar kişide alışkanlık olmakta ve kişinin örgütüne uyumunu sağlamaktadır. Çalışan bu duruma çok fazla uyum sağladığında farklı rollere adapte olması mümkün olmamaktadır.

2.4.2.2. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik (1977) bağıllığı, bireylerin davranışlarını psikolojik olarak kabullenmesi şeklinde ifade etmiştir. Salancik aynı zamanda bağıllığı “bireyin kendi davranışlarınca sınırlandırılması ve yine bu davranışlar aracılığıyla onların devamlılığına olan inancı” şeklinde tanımlamıştır (Oliver, 1990).

Salancik'in yaklaşımı tutumlar ile davranışlar arasında olan uyuma dayandırılmıştır. Bireyin tutumları ile davranışları arasında uyumsuzluk söz konusu olduğunda birey gerilimeye ve strese girmektedir. Uyum gerçekleştiğinde bağıllık meydana gelmektedir. Açık, kesin ve şüphe oluşturmeyen, bir defa yapılmasının ardından sonlandırılmayan ve geri dönülemeyen, başka kişilerin yanında gerçekleşen ve gönüllü olarak yapılmış olan davranışların bağıllık üzerinde etkisi olmaktadır (Gül, 2002).

Salancik (1977) bireyin deneyimlerinin zaman içinde örgüte özgü hale geldiğini ve bu kazanımlar sebebiyle örgütten ayrılmaların azaldığını ifade etmiştir (Scholl, 1981). Başka şekilde ifade edilecek olursa, örneğin bireylerin kullanımını öğrendikleri makine, alet veya bir program sadece o örgüte özel olabilir ve gidecekleri yeni örgütte kendilerine bir faydası olmayabilir.

Tutumsal yaklaşımın tersine Salancik'in görüşüne göre bağıllık beklenen bir ödülün karşılığını almak adına oluşan bir dürtü değil; farklı durumlarda da davranışsal tutarlılık gösterme talebinden kaynaklanır. Bu yaklaşımın temeline inecek olursak, Festinger (1957)'in bireyin yaptığıyla söylediğinin uyuşmaması ya da bir olayda ki davranışlarla, benzer bir olay karşısında davranışların tutarsızlığının tanımını yapan “bilişsel uyumsuzluk teorisine” (cognitive dissonance) dayandırılmaktadır (Oliver, 1990).

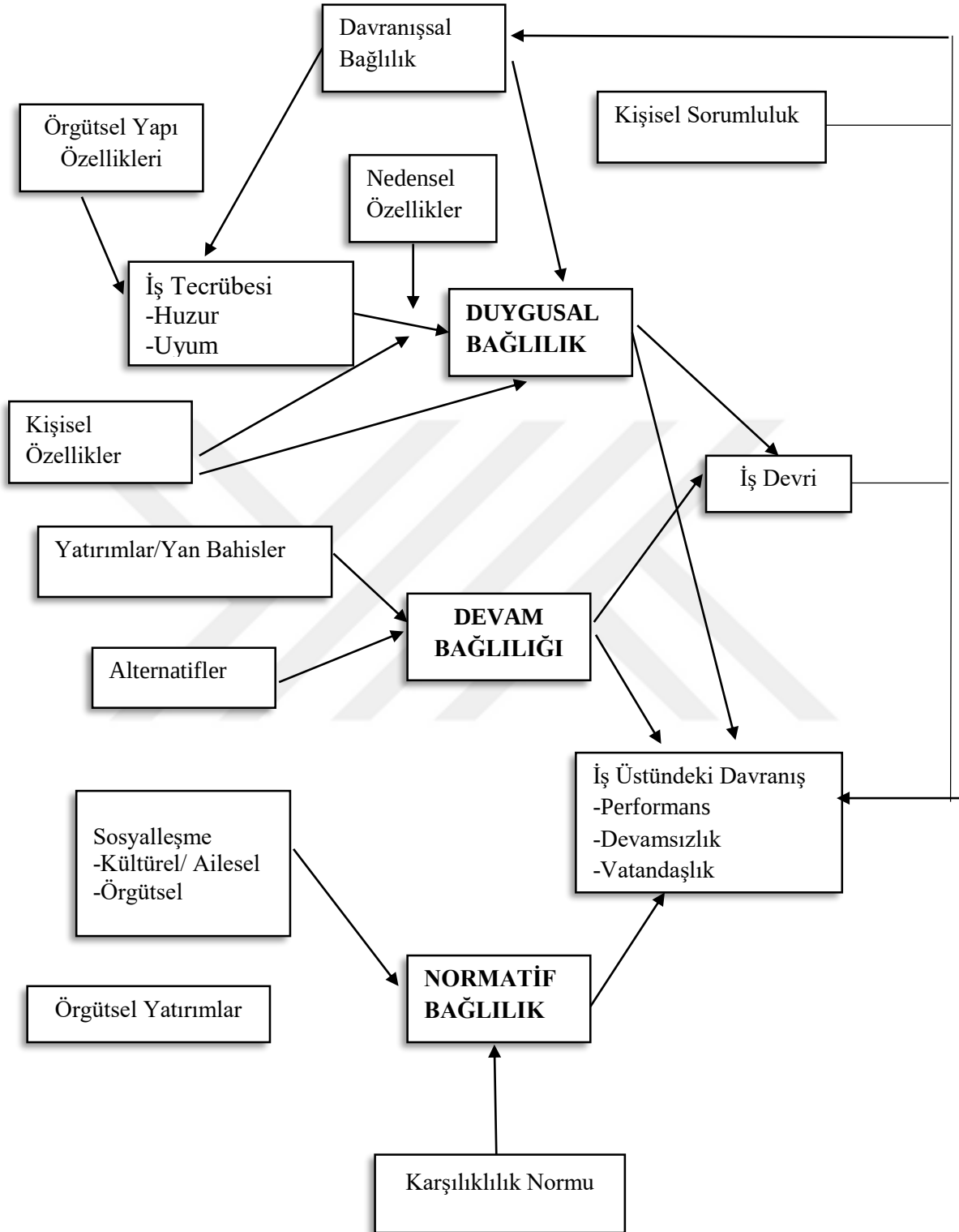
Salancik bireyin davranışını gerçekleştirdiği andaki şartların davranışlar üzerindeki etkisinin önemini vurgulamıştır. Dört durumsal koşul bireyin davranışına olan bağıllığını belirtir: açıklık, tanınma, geri alınabilirlik ve istem. Davranış ne ölçüde seffaf olursa bunu geri almak o ölçüde zor olmaktadır. Benzer olarak davranış ne ölçüde açık ve isteyerek bir yapılırsa bağlayıcılığı o ölçüde fazla olacaktır (Oliver, 1990).

2.4.3. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Meyer ve Allen (1991) bağlılık konusunda çok tanımlamalar yapılmasına karşın bu tanımların pek çoğunda genel anlamada duygusal bağlılık, örgütten ayrılmayla ilişkili algılanan maliyetler ve örgütte kalma zorunluluğu olmak üzere içeriğinde bu üç konunun olduğunu ifade etmişlerdir. Aynı zamanda bağlılığı, işgörenin örgütüyle olan ilişkisini niteleyen ve örgütünde kalma veya örgütünden ayrılma ilgili fikrinin içerisinde saklı bulunduğu psikolojik bir durum olarak belirtmişlerdir (Meyer ve Allen, 1991).

Araştırmacılar genel olarak tanımlarda yer alan ve yukarıda değinilmiş olan üç temayı kullanarak, üç farklı bağlılıktan söz ederler:

- İstek (duygusal bağlılık)
- İhtiyaç (devam bağlılığı)
- Zorunluluk (normatif bağlılık)



Şekil 2.3. Üç bileşenli bağlılık modeli (Meyer ve Allen 1991: 68)

Meyer ve Allen (1997) örgütsel bağlılığı kişinin örgütüyle olan ilişkisiyle şekillenen ve örgütün sürekli üyesi olma kararının almasında yardımcı davranışlar bütünüdür. Örgütsel bağlılığın boyutları arasında dört ortak özellik bulunmaktadır. Bu özelliklerin; psikolojik bir

durumu yansıtmaya, örgüt üyeliğinin sürdürmesi ve işgücü devrini azaltıcı yönde etkileri bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığın boyutları arasında ortak yönler olmasına karşın her biri birbirinden farklı olan bir yapı sergilerler.

Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, örgütteki işgörenlerin duygusal anlamda kendi tercihleriyle örgütte kalma isteği şeklinde tanımlanmaktadır. Aynı zamanda kişinin kendini örgütüyle özdeşleştirdiği, etkileşim sağladığı ve örgütünün bir üyesi olmaktan mutlu olduğu durumları ifadesidir. Örgüte karşı geliştirilen duygusal bağlılığı geliştiren faktörler şu şekilde sıralanabilir; kişisel faktörler, iş ile ilgili faktörler, iş deneyimleridir. Bunlara ek olarak iş yaşantıları, işgörenin örgütünde ve işindeki rolünde kendini rahat hissetmesini sağlayacak psikolojik ihtiyaçlar da söylenebilir. (Allen ve Meyer, 1990). Duygusal bağlılık faktörlerini de; işin güçlüğü, rollerin açıklığı, amaçların açıklığı, yönetimin önerilere açıklığı, iş gereklerinde uygunluk, güven duygusu, iş arkadaşları ile iyi ilişkiler, geri bildirim, sürekli bilgi akışı, kararlara katılım şeklinde genişletilebilir (Allen ve Meyer, 1990).

Devam Bağlılığı

Kişinin farklı şekilde davranmasının oluşturacağı maliyetleri göz önünde bulundurarak tutarlı davranışlar sergileyerek örgütteki üyeliğini sürdürmesidir. İşgörenin örgütünde ayrılması neticesinde oluşacak yüksek maliyetler kişiyi örgütte kalmaya yöneltecektir. Bu maliyetler ise, örgütte çalışma süresine göre vazgeçilecek olan kişisel kazançlar ve iş olanaklarında kısıtlılıktır. Kişi kendisine uygun iş alternatiflerinin sınırlı olduğunu düşündüğünde, örgütüne karşı olan bağlılığı da artacaktır (Allen ve Meyer, 1990).

Devam bağlılığının faktörleri; işgörenin yetenekleri, eğitimi, örgütüne yapmış olduğu yatırımlar, kaybedeceğini düşündüğü faydalar, sosyal pozisyonu, örgütünde ayrılması sonucunda yeni iş alternatifler şeklinde sıralanabilir (Allen ve Meyer, 1990).

Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, kişinin örgütünde kalmasının ahlaki yönde doğru bir davranış olduğunu düşünerek, güçlü bir kişisel bağlılık duygusuyla örgütünde kalmasını ifade eder. Normatif bağlılık üzerinde kişilerin hem örgüte girmesinden önce hem de örgütte çalışmaya

başladıktan sonraki yaşanmışlıklarının etkisinin olabileceği düşünülmektedir. Normatif bağlılık üzerinde etkili olan faktörler; işgörenlerin karakterleri, sosyal sınıf, statü, görev algısı, yükümlülük duygusu ve kabullenme şeklinde sıralanabilir (Meyer ve Allen, 1991; Meyer ve Allen, 1997).

Üç boyutlu bağlılık modelinin orataya çıkışından bu yana literatürde normatif bağlılık kavramının üzerinde çok fazla durulmamıştır. Bu durumun nedeni ise, bağlılık ile ilgili araştırmaların çoğunluğunun bireysel bir yapıya sahip olan Kuzey Amerika ülkelerinde yapılmasıdır. Kuzey Amerika’ daki bu ülkelerde tutumlar ve fayda-maliyet hesaplamaları sosyal davranışlarda temel belirleyici olarak, normlara göre daha önceliklidir (Wasti, 2005; 304, 305). Yapılan araştırmalar neticesinde Kuzey Amerika ülkelerindeki işgörenlerinin bir çoğu örgütlerinin onların sadakatlerini hak etmediklerini düşünmektedir (Al-Qarioti ve Al-Enezi, 2004). Aynı zamanda Meyer ve Allen normatif bağlılığın, kuvvetli sosyal bağların ve kuralların olduğu toplumlarda daha uygun bir belirleyici olabileceğini vurgulamışlardır (Wasti, 2005; 304- 305).

Çizelge 2.2. Üç boyutlu örgütsel bağlılığa etki eden faktörler

Duygusal Bağlılığa Etki Eden Faktörler	Devam Bağlılığa Etki Eden Faktörler	Normatif Bağlılığa Etki Eden Faktörler
İşin zor oluşu Rol açıklığı Yönetimin öneriye açıklığı Amaç açıklığı Arkadaş bağlılığı Eşitlik ve adalet Kişisel önem Geri bildirim Katılım Zengilletirilmiş işler Liderlik	Yeteneklerin transferi Eğitim Kendine yatırım Yeniden yerleşme Emeklilik primi Alternatif iş imkanları	İşgörenin karakteri Sosyal sınıf Statü Görev algısı Yükümlülük duygusu Psikolojik sözleşme Kabullenme

Kaynak: (Meyer ve Allen, 1990: 14-18). (Mathieu ve Zajac, 1990:180).

Normatif bağıllık, kişinin mevcut örgütünde çalışmayı kendisi açısından görev olarak bilmesi ve örgütüne bağıllık göstermesinin doğru bir davranış olduğu düşüncesi duygusal bağıllıktan, örgütten ayrılmasının meydana getireceği kayıpları hesaplamamasından ötürüde devam bağıllığından farklıdır (Wasti, 2000: 201, 202).

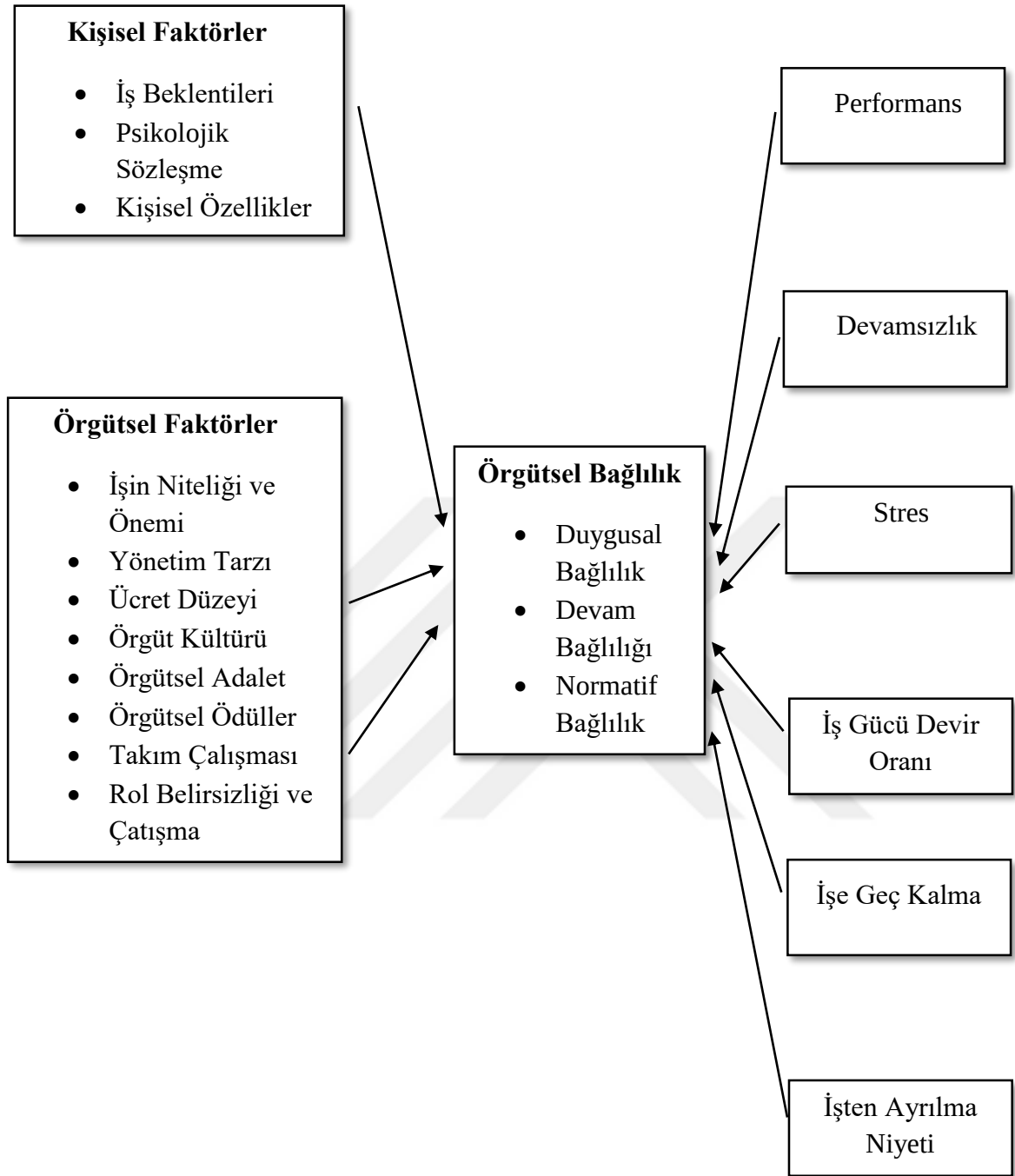
Bu üç yaklaşımda da kişinin örgütüne karşı devam etmeye yönelik isteğinin esas olduğu görülür. Kişileri örgütlerine bağlayan unsurlar bireylerin kişisel özellikleri ve içinde bulundukları ortamdır. Bu şekilde, örgütsel bağıllık düzeyinde artışa neden olan faktör ile ilgili genel değerlendirmelerde bulunulabilir. Kişinin örgütüne bağlanması konusu genelde entelektüel sermaye yönetiminin kapsamına giren bir konudur. Entelektüel sermaye yönetimine göre, bilgiyi işleme kapasitesi fazla olan ya da bilgili kişiyi örgütüne bağlamak gerekir.

İstenen iş deneyimleri ile duygusal ve normatif bağıllığın arasında pozitif, devam bağıllığı arasında ise negatif yönlü bir ilişki vardır. Duygusal bağıllık, olumlu yönde mesleki deneyimleri olanlarda daha fazla görülmektedir. Deneyimler ile duygusal bağıllığın aralarındaki ilişkide de değerlerin etkili olduğu yönünde bulgular bulunmaktadır. Beklenenin tersine uzmanlığa dayalı olan deneyim ve değerlerin etkileşimiyle duygusal bağıllık arasında ters yönlü ilişkisi bulunmaktadır. Bu sonuç normatif bağıllıkta da geçerli olmaktadır (Meyer, Irving ve Allen 1998).

2.5. Örgütsel Bağıllığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları

İşgörenlerin örgütlerine bağıllık hissetmeleri, kendi iş verimliliklerini artırır ve bu durum örgüt için olumlu sonuçlar doğurur. Bu nedenden bir örgütün, işgörenlerinin örgüte bağıllıklarını arttıracak ya da azaltacak faktörlerin farkında olunması önemli bir konu olarak görülmektedir. Amaçların kabul edilebilir olmaması, üyelerin de yüksek düzeylerde bağıllık sergilemesi örgütün dağılmasını hızlandırabilirken, amaçların makul ve kabul edilebilir olduğu, yüksek düzeyli bir bağıllığın etkili davranışlarla sonuçlanması ihtimali bulunmaktadır (Bayram, 2005).

İşgörenlerin örgüte olan bağıllıklarında etki olan çeşitli faktörlerin bulunduğu, bu konuda yapılan çalışmalarda ortaya çıkmıştır. İşgörenlerin örgütüne olan bağıllığında etki bu faktörler şu şekilde sıralanabilir (Balay, 2000; Çetin, 2004: 99):



Şekil 2.4. Örgütsel bağlılığa etki eden faktörler ve sonuçları (Yüceler, 2009: 450)

2.5.1. Kişisel Faktörler

2.5.1.1. İş Beklentileri

Bireyler, örgütte becerilerini kullanabilecekleri, isteklerini tatmin edebilecekleri ve amaçlarını gerçekleştirebilecekleri bir çalışma ortamı beklentisi içerisindeyler (Cohen, 1992: 541). Örgütün bu amaçların gerçekleşmesine yardımcı olduğu algılandığı ölçüde, örgütsel bağlılığın artma ihtimali söz konusudur (Mottaz, 1989: 145). Diğer yandan, örgüt bu kapsamda gerekli fırsatları sağlamada başarısız olarak algılanırsa, örgütsel bağlılık azalabilir.

2.5.1.2. Psikolojik Sözleşme

Örgüt ile çalışan arasındaki sözleşme yalnızca yazılı şekildeki sözleşmelerden oluşmaz. Yazılı sözleşmelerde işgören ve örgütün hakları ve sorumlulukları yer alır. Fakat işgörenin açısından bakıldığında, tek taraflı farklı sözleşmelerin geçerliliği daha fazladır. Psikolojik sözleşme olarak adlandırılan bu sözleşmelerde işgörenlerin mesleklerine bağlılıkları düzeylerine göre kariyer, yönetsel pozisyon gibi beklentileri, iş ortamı veya sosyal çevrelerinde saygı görme, örgütün yapısı ve faaliyetleri hakkında söz sahibi olabilme gibi beklentileri yer almaktadır. Örgütün de işgörenlerden yazılı olan sözleşme dışında istekleri olabilmektedir. Örnek olarak işgörenin çalıştığı örgütü etrafında övmesi, gerektiği takdirde özveride bulunması, örgütünü kendi çıkarlarının üzerinde veya en az kendi çıkarlarıyla eşit düzeyde değerlendirmesi şeklinde beklentileri olabilmektedir (Köse, Tetik ve Ercan, 2001).

Psikolojik sözleşmeler, yazılı biçimsel sözleşmelerdeki gibi çift taraflı olmasa da en azından bir tarafın karşı taraftan söz almasıyla gerçekleşmektedir. Karşı tarafa gelecek zamanlar için sorumluluklar yüklenir ve bu sorumlulukların nedeni ise kendisinin sağladığı katkıdır. İşgörenler psikolojik sözleşmeleri daha fazla kendi algıları doğrultusunda göre şekillendirirler. Bilişsel çerçeve olarak ifade edilen bu algının durağan ve değişime karşı dirençli olması yanında zaman içinde değişim gösterdiği söylenebilir. Değişime daha önce yapılan sözleşmeye benzerlik, örgüt ile ilişkilerde farklılaşma ve kalitenin etkisi olmaktadır (Türker, 2010: 5).

2.5.1.3. Kişisel Özellikler

Cinsiyet

Örgütsel bağlılığa etki eden kişisel faktörler içinde en çok incelenen konu cinsiyettir. Bu konu ile ilgili birçok araştırmacı farklı farklı sonuçlar ortaya koymuştur. Hrebiniak ve Alutto (1972), öğretmenlerin ve hemşirelerin üzerinde yaptıkları araştırmalarında cinsiyet faktörünün örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu ve kadınların örgütlerinden ayrılma konusunda daha az gönüllü oldukları sonuçlarına varmışlardır. Araştırmacılar bu sonuçları, kadınların erkeklerden daha fazla örgütsel bağlılığa sahip olduğu şeklinde ifade etmişlerdir (Hrebiniak ve Alutto, 1972).

Bu görüşe paralel olarak Angle ve Perry otobüs şirketlerinde yaptıkları araştırmada kadınların erkeklere göre daha fazla seviyede örgütsel bağlılık hissettikleri sonucuna ulaşmışlardır (Angle ve Perry, 1981). Benzer bir sonuca da Wahn tarafından ulaşılmıştır. Farklı örgütlerin insan kaynakları departmanlarında görev yapan 192 erkek 347 kadın işgören üzerinde yapmış olduğu araştırmada kadınların erkeklerden daha fazla örgütsel bağlılık duyduklarını saptamıştır. Yine bu görüşün paralelinde sonuç ile karşılaşan araştırmacılarından Scandura ve Lankau (1997), kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla daha yüksek bağlılık gösterdikleri sonucuna varmışlardır. Kadın yöneticilerin üzerinde yapılmış olan araştırmada esnek çalışma saatleri uygulanmasının bağlılık üzerinde büyük bir etken olduğu görülmüştür (Scandura ve Lankau, 1997).

Kadınların örgütsel bağlılıklarının yüksek çıkmış olduğu araştırmalar genelde devam bağlılığıyla ilişkilendirilir. Kadın işgörenler bir işe yaptıkları yatırımları erkek işgörenlerden daha çok önemsemektedirler. Sözü edilen yatırımlar içinde en önemlisi, mevcut olan işlerini bulmak için harcanılan emek ve kendilerine uygun olan işlerin az olmasıdır. Mevcut olan işlerini kaybetmeleri durumunda kadınlar açısından yeni iş arama süreci ile karşılaşacakları gerçekliği kadınların bulundukları örgütlere bağlılıklarını arttırmaktadır (Major, Morganson ve Bolen, 2013). Benzer bir sonuca da erkek işgörenlerde rastlanmıştır. Abdulla ve Shaw (1999) yaptıkları araştırmada erkek işgörenlerin mevcut yatırımlarını göz önünde alarak, örgütlerine bağlılık duydukları sonucuna varmışlardır.

Diğer taraftan, cinsiyetin örgütsel bağlılığa olan etkisine kültürel yönden yaklaşan araştırmalar yapılmıştır. Kanada ve Güney Kore’de çeşitli örgütlerde çalışan Çin uyruklu işgörenleri kapsayan araştırmada erkek işgörenlerin normatif bağlılıklarının kadın işgörelere göre daha fazla olduğu görölmüştür. Bu sonuç ise Çin uyrukluların sahip oldukları kültürle ilişkilendirilmiştir (Cheng ve Stocdale, 2003). Yine bu görüşe benzer Chusmir, erkeklerin kadınlardan daha fazla örgütsel bağlılığa sahip olduğunu savunmuştur (Chusmir, 1982).

Cinsiyet faktörü baz alınarak örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan araştırmalarda farklı sonuçlar çıkmasının yanında bu iki kavram arasında hiçbir farklılığın bulunmadığı durumlarda görölmüştür. Bazı araştırmacılar örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasında hiçbir fark tespiti yapamamışlardır. (Hunt, Chonko ve Wood, 1985; Stevens, Beyer ve Trice, 1978).

Yaş

Literatürde yapılmış araştırmalara göre yaş ile örgütsel bağlılığın doğrudan ilişkili olduğunu belirtilmiştir (Hrebiniak, 1974; Lee, 1971; Steers, 1977). Demircan ve diğerleri (2002) işgörenlerin yaşları ile örgütsel bağlılıklarının arasında doğru yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Stevens, Beyer ve Trice (1978) yöneticiler üzerinde yapmış oldukları araştırmanın neticesinde yaş ile örgütsel bağlılığın arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunduğunu ifade etmişlerdir.

Benzer olarak Sheldon (1971) bilim adamları üzerinde yaptığı çalışmasında yaş ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Mathieu ve Zajac (1990)’a göre yaş, örgütsel bağlılığın en önemli işaretlerindendir. Nedeni ise birçok işgörenin yaşı arttıkça daha iyi bir iş bulabilme şanslarının azalmasıdır.

Morris ve Sherman (1981) ruh sağlığı alanında çalışanlar üzerinde yapmış oldukları araştırmanın sonucunda örgütsel bağlılık ile yaş arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki tespit etmişlerdir. Onlara göre yaşı fazla çalışanların örgütsel bağlılıkları gençlere göre daha fazla olmaktadır. Steers (1977) de yaptığı araştırma sonucunda hastane çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının yaşa ile doğru orantılı olduğunu tespit etmiştir.

Bir bireyin yaşlandıkça ve örgütündeki kıdemi arttıkça yatırımları artacak, bunları kaybetmesinin maliyeti git gide daha fazla olmaya başlayacak ve mevcut örgütünü bırakması zor olacaktır. Bunların yanında, yaşı ve kıdemi fazla olan bireylerin genelde rasyonel bağlılık boyutu olmak üzere tüm örgütsel bağlılık algılarının yüksek olduğunu vurgulayan araştırmalarda rastlanmaktadır (Özmen, Özer ve Saatçioğlu, 2005: 10).

Yaş diğer örgütlerin çalışanlar için cazibesini kaybettirmekte ve hareketliliği kısıtlamaktadır (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 557). Yaş, ayrıca, çalışanların işyerlerine yaptıkları yatırımlarla doğru orantılı olarak çalışanın aynı örgütlerde uzun süreli istihdamını sağlamakta ve bağlılığı artırmaktadır. Bu anlamda kariyerinin başlangıcında olan genç bir çalışan iş değiştirmekte tereddüt etmezken, kariyer gelişimini tamamlamakta olan yaşça büyük çalışanlar örgüte daha fazla bağlanmaktadır.

Medeni Durum

Literatürde işgörenler içinde evli olanların ailevi sorumluluklarının olması, bakımıyla sorumlu olduğu ebeveynlerinin bulunması ve bu kişilerin ihtiyaçlarını karşılayacak maddi sorumluluklarının olması nedeniyle örgütlerine daha fazla oranda bağlılık hissedecekleri yönünde görüşler mevcut olduğu gibi, bu yükümlülükler nedeniyle örgütsel bağlılığın evli kişilerde daha az olduğu yönünde tam tersi bir görüşte de mevcuttur.

Kıdem

Hiyerarşik anlamada daha yüksek konuma sahip örgüt üyeleri ve daha kıdemli kişilerin, daha fazla bağlılık göstermesi beklenilir (Luthans, Baack ve Taylor, 1987; Glisson ve Durick, 1988; Ahmad ve Bakar, 2003). Yapılan araştırmalar örgütsel bağlılık ile kıdem arasında doğru yönlü bir ilişki olduğunu ifade etsede, bu ilişkinin ne şekilde işlediği halen açıklığa kavuşturulamamıştır (Chughtai ve Zafar, 2006).

Demografik özellikler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiş olan bir takım araştırma sonuçları aşağıdaki gibidir.

Luthans vd. (1987) nin üretim, hizmet, sağlık, eğitim gibi geniş çaplı olarak küçük ve büyük ölçekli işletmelerde çalışan 406 işgöreni kapsayan araştırmalarında; demografik özellikler, yaş, eğitim, örgütteki kıdem, bireyin mevcut kıdemi, mevcut yönetici ile çalıştığı zaman

olarak belirlemiş olup, bu demografik özellikler ile örgütsel bağlılığın arasında doğru yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Cohen (1992) beyaz yakalıları ve mavi yakalıları kapsayan örgütsel bağlılık ile ilgili yapmış olduğu araştırmasında; yaş ile örgütsel bağlılık arasında olan ilişkide mesleki gruplar bakımından anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Kıdem konusunda mavi ve beyaz yakalıların arasında anlamlı fark tespit edilememiştir. Profesyonel ve profesyonel olmayan işgörenler arasında da örgütsel bağlılık açısından anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Benzer olarak örgütsel bağlılık ile eğitim arasında olan negatif ilişkinin anlamlı olarak beyaz yakalı işgörelere nazaran mavi yakalılarda daha güçlü olduğu ortaya çıkmıştır. Yani eğitim seviyesi düşük olan mavi yakalı işgörenler eğitim seviyesi daha yüksek olan mavi yakalı işgörelere göre daha fazla bağlılık sergilerler. Cinsiyet açısından bakıldığında; mavi yakalı işgörenler arasında kadınlar örgütlerine daha fazla bağlılık hissederken, beyaz yakalı profesyonel işgörenler arasında erkekler daha çok bağlılık hissetmektedir. Medeni durumla örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, beyaz yakalı işgörelere göre mavi yakalı işgörenlerde daha fazladır. Evli olmak, mavi yakalı işgörenler açısından beyaz yakalı işgörelere nazaran örgütsel bağlılık yönünden daha önemlidir. Çocuk sayısı konusunda beyaz yakalı ve mavi yakalı işgörenler arasında anlamlı farklılığa rastlanamamıştır.

Chang (2002) Kore'deki işgörenler üzerinde örgütsel bağlılık konusunda yaptığı araştırmasında; erkeklerin kadınlara nazaran daha çok örgütsel bağlılık sergiledikleri sonucuna varmıştır. Ayrıca, daha yaşlı ve daha fazla çalışma tecrübesi olan işgörenlerin, daha yüksek seviyede örgütsel bağlılık hissettikleri araştırma sonucunda tespit edilmiştir.

Durna ve Eren (2005)'in Niğde ilindeki öğretmenler, doktorlar ve hemşireleri kapsayan örgütsel bağlılık ile ilgili araştırmalarında; duygusal ve normatif bağlılıkla işgörenlerin yaşı arasında doğru yönlü bir ilişki olduğunu, buna karşın devam bağlılığı ile işgörenlerin yaşı arasında ise herhangi bir ilişki olmadığını sonucuna varılmıştır. Aynı zamanda cinsiyetle örgütsel bağlılığın alt boyutlarının arasında herhangi bir ilişki bulunmadığı sonucuna da ulaşmışlardır. Kıdem açısından da; duygusal bağlılıkla kıdem arasında doğru yönlü kısmi bir ilişki, örgütsel bağlılık ve normatif bağlılıkla kıdem arasında doğru yönlü güçlü bir ilişki olduğu, fakat kıdem ile devam bağlılığı arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Medeni durum açısından araştırma sonuçları incelendiğinde; örgütsel bağlılık ve normatif bağlılık ile işgörenlerin medeni durumlarının arasında çok güçlü, duygusal bağlılıkla zayıf

bir ilişki olduğu, devam bağlılığı ile medeni durum arasında ise bir ilişki olmadığı görülmüştür.

Chughtai ve Zafar (2006)'ın Pakistan'da üniversitelerde çalışan akademisyenleri kapsayan araştırmalarında; yaş, kıdem, medeni durum ve eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkiye ulaşamamışlardır.

Özkaya vd. (2006) demografik özelliklerle örgütsel bağlılığın arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla, İzmir ve Manisa illerinde çalışan yöneticileri kapsayan araştırmalarında; yaş ilerledikçe devam bağlılığının da arttığını, kadınların devam bağlılığının erkeklere nazaran daha yüksek olduğunu, lise mezunlarının yüksek öğretim düzeyine sahip bireylerden daha çok normatif ve devam bağlılığına sahip olduklarını ve evlilerin evli olmayanlara nazaran göre duygusal ve normatif bağlılıklarının daha yoğun olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Yalçın ve İplik (2007) Adana ilinde faaliyet gösteren seyahat acentalarındaki işgörenlerin örgütsel bağlılık seviyelerine etki eden faktörlerin tesbiti için yapmış oldukları araştırmalarında; literatürde bulunan araştırma sonuçlarının tersine, işgörenlerin yaşları arttıkça örgüte olan bağlılıklarının azaldığını, eğitim düzeyleri arttıkça örgütsel bağlılığının arttığını ve toplam çalışma süresi arttıkça örgütsel bağlılığının azaldığını görmüşlerdir.

Eğitim Düzeyi

Eğitim düzeyi, kişilerin hayata bakışları ve beklentileri üzerinde etkili önemli faktörlerdendir. Çalışanların eğitim düzeyleri onların örgütlerine bakışlarını ve örgütlerinden beklentilerini etkilememektedir. Eğitimleri için uzun zaman ve para yüksek harcamış, kısacası bedel ödemiş olan çalışanların örgütlerinden beklentileri eğitim düzeyi düşük çalışanlara nazaran farklılık göstermektedir ve eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar ödedikleri bedellerin karşılığını almak isteyeceklerdir. Diğer taraftan iş hayatı çalışanlar açısından yalnızca para kazanma aracı değil, aynı zamanda toplumsal statülerini belirleyen bir değişkendir (Çakır, 2001:111).

Çalışanların eğitim düzeyleriyle örgütlerinden beklentileri arasında olan ilişki doğru orantılı olmasına rağmen örgütlerin bu beklentileri karşılaması çoğunlukla mümkün olmayacağından eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki genelde negatif yönlü

olmaktadır. Diğer bir deyişle yüksek eğitim seviyesine sahip çalışanlar yüksek beklentilerin içerisinde girmekte, işletme bu beklentileri yeteri kadar karşılayamamaktadır. Sonuç olarak da yüksek eğitim almış çalışanların örgütsel bağlılıkları düşme eğiliminde; eğitim düzeyi düşük, beklentisi düşük çalışanların ise örgütsel bağlılıkları yüksek seviyede olacaktır (Keleş ve Çelik 2006: 58).

Yalçın ve İplik (2005) çalışmalarında benzer bir durumla karşılaşmışlardır. Araştırmalarının sonucunda eğitim seviyeleri yüksek düzeyde olan çalışanların, örgütlerinin karşılayamayacağı yüksek beklentilerinin olduğu, bulundukları pozisyona daha az adapte olduğu ve daha fazla iş alternatifinin olduğunu tespit etmişlerdir. Eğitimin ve bilginin düzeyi yalnızca beklentilerle ilişkili değildir. Yüksek eğitim ve bilgi düzeyine sahip çalışanlar örgütleri içerisinde daha çok inisiyatife sahip olmakta, sorumluluk almakta, esnek çalışmakta ve özerkliğe eğilimli olmaktadır. Bu tip davranışları örgütleri içerisinde gerçekleştirebildikleri ölçüde örgütlerini benimsemektedirler. Fakat burada çalışan için asıl önemli olan mesleğine bağlılıktır ve bu çeşit davranışlarda bulunmalarının temel nedeni mesleklerini daha icra etmek ve mesleklerinde daha fazla uzmanlaşmaktır. Bu şekilde olunca da alternatif iş olanaklarındaki arayış ve bu olanaklara sahip olma durumu daha fazla yaşanmaktadır. Mesleğine daha çok bağlılık duyan çalışanların örgütlerine duygusal yaklaşımları ve örgütsel bağlılıkları zayıf olacaktır (Yıldırım, 2002: 21).

Kuruüzüm, Irmak ve Çetin (2010) araştırmalarında eğitim durumu ile işe bağlılığın arasında negatif yönde bir ilişkinin olduğunu, eğitim düzeyi arttıkça işgörenlerin örgütsel bağlılık seviyelerinin azaldığını tespit etmişlerdir.

Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılığın arasında herhangi bir ilişki bulunmadığını gösteren araştırmalar da mevcuttur. Uygur (2009) araştırmasında örgütsel bağlılık düzeyinin eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık sergilemediği sonucuna varmıştır.

Gündoğan (2009) kamu kurumundaki işgörenler üzerinde yaptığı araştırmada duygusal bağlılığın alt boyutu ile eğitim durumu arasında ilişki olduğu tespit ederken, devam bağlılığı ve normatif ile eğitim durumunun arasında herhangi bir ilişki olmadığı sonucuna varmıştır.

Karahan (2008) araştırmasında kadrolu olarak çalışan hemşirelerin eğitim düzeyleriyle örgütsel bağlılıkları arasında ilişki incelemiş ve sözleşmeli şekilde çalışan hemşirelerin eğitim düzeyleriyle örgütsel bağlılıkları arasında herhangi bir ilişki tespit edememiştir.

2.5.2. Örgütsel Faktörler

2.5.2.1. İşin Niteliği ve Önemi

Görev konusundaki faktörlerin çoğu bireyin işinden kaynaklı tatminin örgütsel bağlılığa etkisinin üstüne kurulmuştur. Yaygın olarak kabul edilen bir tanıma göre iş tatmini; bir bireyin işini ve işteki deneyimlerini gözden geçirmesi neticesinde hissettiği pozitif (olumlu) duygular olarak tanımlanmaktadır (Kuşluvan ve Kuşluvan, 2005: 183).

İşinden tatmin olmanın nedenleri konusunda çok miktarda teori bulunmaktadır. Bunların içinde işe yönelik faktörlerin başında ise “iş özellikleri modeli” yer almaktadır. İş özellikleri modeli içsel olarak güdüleyici özelliklere sahip işlerin, iş performansında artma ve geri çekilmenin azalması gibi diğer pozitif iş sonuçlarının yanında, daha üst seviyede iş tatmini sağlayacağını öngörür (Spector, Judge, Parker, Colbert, Heller ve Ilies 2001: Edt. Anderson, Deniz, Öneş, Sinangil ve Viswesvaran, 2009: 30, 32).

Burada ifade edilmeye çalışılan işgörenin nitelikleri yüksek oranda iş yapması onun iş tatmini yaşamasına dolaylı olarak örgütsel bağlılığının yükselmesine neden olacaktır. Steers, örgütsel bağlılık ile işin niteliği arasındaki ilişkiyle ilgili dört noktadan bahsetmektedir. Bu noktalar; özerklik, çeşitlilik, geribildirim ve görev kimliğidir. Bununla birlikte işgörenlerin nitelikli işlerde çalışmalarıyla ilgili olarak meydana gelecek opsiyonel etkileşimlerin varlığı örgütsel bağlılığa etki edecektir (Steers, 1977: 49). Bu görüşün paralelinde literatürde oluşan genel eğilim işin nitelikleri ile örgütsel bağlılığın arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu yönündedir (Buchanan, 1974; Hall, Schneider ve Nygren, 1970).

Hunt ve vd. (1985) pazarlama profesyonellerini kapsayan araştırmalarında iş nitelikleri olan özerklik, çeşitlilik ve geribildirim örgütsel bağlılığı pozitif yönde olarak etkilediği sonucuna varmışlardır (Hunt, Chonko ve Wood, 1985: 117). Gautam ve vd. (2001) yapmış oldukları araştırmada devam bağlılığı ve normatif bağlılıkla işin niteliklerinin arasında kuvvetli bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu durum sahip olunan işin özelliklerine benzer başka

iş imkanlarının olmaması ve/veya normatif şekilde söz konusu işin sona erdirilmesi neticesinde üstlenilmesi gerekli maliyetlerle açıklanır. Bununla birlikte duygusal bağlılıkla işin özelliklerinin arasında zayıf bir ilişki gözlenmiştir (Gautam, Dick ve Wagner, 2001).

2.5.2.2. Yönetim Tarzı

Zeffanne (1994) “işgören bağlılığı, morali, sadakati ve sevgisi sorusunun cevabının sadece güdüleyiciler sunarak bulunamayacağı, aynı zamanda bağlama ve çağdaş işgören arzularına uygun olmayan yönetim tarzları gibi işgörenlerin şevkini kıran etmenlerin de ortadan kaldırılması gerektiği” belirtmiştir. İşgören katılımına teşvikte bulunan bir yönetim tarzıyla işgörenin yetki alma isteği tatmin edilerek ve işgörenlerden örgüt amaçlarına bağlılık göstermesi talep edilebilir.

Gaertner (1999) “daha esnek ve katılımcı yönetim tarzlarının örgütsel bağlılığı pozitif yönde ve güçlü şekilde geliştireceğini” iddia etmiştir. Örgütler, yönetim stratejilerinin temel amacını işgörenlerin uyumundan ziyade bağlılıklarını arttıracak biçimde belirlemelidirler (William ve Anderson, 1991).

2.5.2.3. Ücret Düzeyi

Ücret, işgörenlerin belirli beklentileri karşılamasıyla, onlara belirli dönemlerde verilmesi taahhüt edilen para miktarıdır. Ücret, bazı ilkelere göre belirlenmektedir. Bu ilkeler; piyasa ücretleriyle kıyas yapma, bütünlük, esneklik, eşitlik ve denge ilkeleridir. Sistemin sıralanan ilkelere dayanma nedeni; nitelik sahibi işgörenin örgütte kalmasını sağlama, işgörenin işe motivasyonunu, iş tatminini ve dolayısıyla örgütsel bağlılığını sağlama çabasıdır. Ücretlendirme sistemi iki şekilde gerçekleşir. Yapılan işin piyasadaki emsallerine göre kıyas yapılarak ücret belirlenmesi ve işin niteliği değerlendirilerek ücret belirlenmesi gibi. Örgütte, piyasa fiyatı altında belirlenmiş ücret düzeyi işgören kaybına neden olurken, piyasa fiyatı üstünde belirlenmiş ücret düzeyi ise işgörenin örgüt içerisinde devamlılığını sağlamada önemli bir unsurdur (Gürbüz, 2007). Örgütünde kalarak zaman içerisinde kariyerinde yükselme görülen işgörenin normatif ve duygusal bağlılık düzeylerinde azalma gözlenmektedir. Bunun nedeni, işgörenin kendine güveni artmasıyla, çalıştığı örgütte kalmasının zorunlu olmadığını düşünmesidir. Bu durumda da devamlılık bağlılığı düşmektedir. Duygusal bağlılık, örgütsel amaçların gerçekleşmesi için gayret gösterip bu

amaçları benimsemeyi gerekli kılar. Örgütlerin görmek istedikleri en öncelikli bağlılık türü de duygusal bağlılık olarak tespit edilmiştir. Devam bağlılığı ise yalnızca örgütte kalmayı sağlayacak oranda çaba göstermeyi gerekli kılar. Ücret düzeyi de duygusal bağlılığı arttıran bir faktördür. Ücret düzeyi artış gösteren işgören çalıştığı örgütten ayrılmanın etik olmadığını düşünerek işgören duygusal olarak örgütüne bağımlı kalacaktır. Özetle, işgörenin kariyerinin yükselmesiyle birlikte örgütünde kalmayı sürdürmesi için ücret düzeyinin de yükselmesi gerekecektir(Çöl ve Gül, 2005).

2.5.2.4. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, çalışanların örgütteki fonksiyonları daha iyi anımsamasında etkili olan ve çalışanlardan beklenen davranış biçimi için en uygun normların belirlendiği değerler şeklinde tanımlanmaktadır(Hartline, Maxham, McKee, 2000). Örgütsel kültür, örgütteki çalışanlara ayrı bir kimlik verip örgütlerine bağlılıklarını fazlalaştıran ve çalışanlarca paylaşılan inançlardır.

Örgüt kültürü, yazılı şekilde olmamaktadır. Örgütteki çalışanların bilinçlerinde ve düşüncelerinde değer ve inançlar olarak yer ederek çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir. Örgüt içinde belirlenmiş kültürlerin olması örgüt çalışanlarını ve örgüte katılan üyeleri daha ciddi bir çalışma ortamına iterek, örgütsel bağlılıklarını arttırmaktadır. Bu durumda, örgüt üyelerinin örgüte bağlılıkları yüksek olan bir örgütte örgütsel kültürün güçlü bir şekilde var olduğundan ve benimsendiğinden bahsedilebilir (Güven, 2006: 15-16).

Kaya (2008) tarafından kamu ve özel sektörde yapılmış olan uygulamalı araştırmada örgüt kültürü ile örgüt bağlılığı arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı ortaya konmuştur.

Örgütteki misyon ve vizyonu benimseyen, örgütsel hedeflere inanan örgüt üyelerinin örgütte uzun zaman çalıştıkları belirlenmiştir. Örgütünün hedeflerine inanıp onları paylaşmayan işgörenlerin zorunlu değilse aynı örgütte uzun süre çalışmaları beklenemez (Brierly ve Cowton, 2000).Nitekim bu durum örgüt üyelerinin örgütsel bağlılık düzeylerini yakından etkilediği belirtilmiştir.

Ceylan ve arkadaşlarının görüşüne (2002) göre, işgörenlerde örgütsel bağlılık düzeylerini ortaya koyan, işgörenlerde örgütlerine ve onların hedeflerine olan inanışlarına, bunları uygulamak için harcadıkları çabaya, bu örgütsel hedefleri başarma isteğine ve örgütte kalma eylemini sürdürme isteğinin düzeyine bakılarak bir kanıya varılır. Örgütteki hedeflere bağlı kalan ve onları paylaşma arzusunda olan, örgütün vizyon ve misyonunu benimseyen kişiler, o örgütte uzun yıllar kalmak isteyeceklerdir.

İşgörenlerin örgütlerine bağlılıkları belirli değerlerin sonucunda oluşmaktadır. Bahsedilen değerlerin en önceliklisi, kişinin örgütsel amaç ve değerleri kendisinin amaç ve değerleri gibi benimsemesinden geçmektedir (Hudson ve Suvillan, 1985). Bu zamana kadar yapılmış birçok araştırmada kendini örgütüne adanmış çalışanların örgütsel başarıda önemli bir paya sahip oldukları ve bu başarı sonucunda ortaya çıkan işletme değerinin çalışanlarca örgütsel bağlılık hususunu arttırıcı bir etken olduğu gözlenmiştir (Eren, 2003: 67).

Örgütsel değerlerle kişinin bireysel değerleri ne denli örtüşürse, bu işgörenlerin örgüte olan bağlılıkları o denli yüksek olacaktır (Shafer, 2002: 266). Aksi halde işgören ya örgütte kalmamanın bir yolunu arayacak ya da örgüte bağlılığı düşecektir. Örgüt, üyelerinin beklentilerine duyarlı davranıp, onlara beklentilerine göre veya yakın bir iş ortamı sağlarsa ve onların istek ve önerilerini dikkate alıp destekler ise, o örgüt üyelerinin örgüte bağlılıkları yükselecektir. Aksi halde, yönetici ve işgörenin değer ve isteklerinin çatışması durumunda işgörenin örgüte karşı tutumu değişecek ve bağlılığı azalacaktır (Shafer 2002: 267).

2.5.2.5. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, işgörelere yaş, cinsiyet, ücret, eğitim, görev, açısından hiçbir şekilde bir negatif ayırım yapmadan işgörelere ilişkilerin güçlendirilmesi, kişisel hakların gözetimi ve birtakım değerlere saygı gösterilmesi davranışlarıdır. Örgütsel psikolojinin en önemli gördüğü konulardan biri olan, iş ortamında davranış ve tutumlar hususunda bir yaklaşım geliştirebilmektir. Mevcut çalışmalarda örgütsel adaletle davranış, tutum ve kararların yüksek oranda etkileyici olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, örgüt bağlılığı ve iş tatmini kısmi olarak yöneticilerce ve örgütçe adaletli davranış algısının şekillenmesinden oluşmaktadır. Başka bir anlatımla, örgüt girdi ve çıktıların adaletli biçimde paylaşılması işgörelere örgütsel inanç ve bağlılık düzeylerini arttıracaktır.

2.5.2.6. Örgütsel Ödüller

Örgüt bağlılığıyla ilişkilendirilen başka bir faktör de işgörenlere örgüt tarafından bazı ödüllerin verilmesidir. Örgütteki teşvikler de örgütsel bağlılıkla doğrudan alakalıdır. Örgütte uygulanan ödül ve ceza sistemi, yöneticilerce işgörenleri denetlemek, örgütsel amaçlara yöneltmek amacıyla kullanılan güdüleyici araçlardır. Bu araçlardan ödül, olumlu güdülemeyi sağlar ve etkisi cezaya kıyasla daha uzun süre devam eder. Kazanılan ödül, işgörenin kişiliğiyle, beklentileriyle ve gereksinimlerinin nitelik ve niceliğiyle uyuşmasıdır. İşgörenlerin farklı ödül beklentileri oluşmaktadır. Örgütte kazanılan ödüller beklentileri tam karşıladığında işgörenin örgütünde kalması devam edecek ve örgütün menfaatini koruyup bu konuda çaba gösterecektirmesi mümkün olacaktır. Verilen ücret, ikramiyeler, sağlık koşulları, primler, işgüvencesi, izinler, kamp veya tatil imkanları gibi kazanımlar başarıyı getiren özendirici uygulamalardır (Balcı, 1992: 48).

Bu durumda, örgüt tarafından verilen ödüller örgüt bağlılığı konusunda pozitif sonuç getirmekte ve ödüllerin çalışanların performansı ile doğru ilişkilendirilmiş olması gerekmektedir (Ceylan ve Demircan, 2002: 63).

2.5.2.7. Takım Çalışması

Takım çalışması dar anlamda belirli sayıda işgörenin, belirli zamanlarda biraraya gelmesiyle, örgütsel amaçların gerçekleşmesi, mevcut problemlerin giderilmesi, örgütün yenilenme ve değişmesi gayretinin gösterilmesi, işgörenlerin örgütlenmesine yönelik yapılan etkinlik ve eylemler bütünüdür.

Takım çalışması, örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemekte. Takım çalışmasına katılan işgören, sosyalleşmenin kişiye kattığı güçlü sosyal destekle çalışma azmini ve örgüte bağlılığını arttıracaktır (Hartline vd., 2000: 40).

Örgütteki çalışma arkadaşlarıyla, örgütleriyle ve yaptıkları işlerle olumlu davranış sergileyen takım işgörenlerinin, diğer işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını da güçlendikleri görülmektedir (Becker ve Billings, 1993).

2.5.2.8. Rol Belirsizliği ve Çatışma

Rol çatışması, çalışanın örgütte almak istediği rol ile yapması istenen rol arasındaki uyumsuzluk anlamını taşır (Koçel, 2007: 509). Rol çatışmanın varlığı, örgütsel bağlılığı azalmasına neden olan kaçınılmaz bir sonuçtur. Örnek olarak, Durick ve Glisson (1988), tarafından hizmet sektöründe çalışan kişilere yapılan bir araştırmada örgütsel bağlılıkla rol çatışmasının negatif yönlü bir ilişkide olduğu belirlenmiştir.

Rol belirsizliği ise, işgörenlerin işleriyle ilgili görevleri ve bu görevlerin önemini anlaşılır şekilde açıklamaya dayanan algılama biçimidir. Rol belirsizliği, iletişim noksanlığı nedeniyle çalışanın işiyle ilgili eksik bilgiye sahip olmasıyla meydana gelir (Wright ve Millesen, 2008). Bu durumda rol belirsizliğini, işle ilgili beklentilerin net anlaşılamaması şeklinde tanımlamak mümkündür (Currihan, 1999). Rol belirsizliği ve çatışmasından sakınma örgütsel bağlılığın artması sonucunu getirmektedir (Maxwell ve Steele, 2003).

Blau tarafından (1985), bir hastanede çalışan hemşireler üzerinde yapılan araştırmaya göre; rol belirsizliği ve örgütsel bağlılık arasında ters yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Diğer yandan Cohen'in (1992), beyaz ve mavi yakalı çalışanlar üzerinde yaptığı bir araştırmada; rol çatışması faktörü için meslek grupları arasında örgütsel bağlılıkla ilgili anlamlı farklılığın olmadığı anlaşılmıştır. Bu iki değişken arasında anlamlılık düzeyinin daha yüksek olduğu grup, profesyonel olmayan beyaz yakalılardır. Jaskyte ve Lee tarafından (2009), işgörenler üzerinde yapılan araştırmaya göre, rol belirsizliği ile örgütsel bağlılık arasında ters yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

2.5.3. Örgüt Dışı Faktörler

Örgütsel bağlılıkla ilgili etkileyici faktörler örgütle ilgili olduğu gibi örgüt dışı yani çevresinden kaynaklı da olabilir. Örgütün çevresel faktörleriyle ilgili en başta gelenler; çalışanın profesyonelliği ve alternatif iş imkanlarıdır. Alternatif iş imkânı fazla olmayan çalışan, örgütüne daha bağlı olacaktır. Eğitim düzeyi yüksek olan işgörenlerin farklı örgütlerde iş imkanları daha fazla olduğundan örgütsel bağlılıkları daha düşüktür.

2.5.3.1. Profesyonellik

Profesyonellik durumuyla örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide çelişkiler ortaya çıkmaktadır. İşgörenin mesleğiyle alakalı bir işte profesyonel şekilde çalışması ve terfi alması işgören için oldukça önemli ve istenilen bir olay olarak düşünülür fakat profesyonelin meslek dışı bir alanda terfi alması onu kariyer anlamında ileri taşımasına karşın kişinin meslekten uzaklaşmasına neden olmaktadır. Bu durumda profesyonel, mesleğiyle ilgili düşük bağlılık yaşarken, örgütüne karşı bağlılığı artacaktır.

Mesleki profesyonellerin olduğu örgütlerde işbirliği ve takım çalışması yoğun görülmektedir. Bundan dolayı çalışanlar iş arkadaşlarıyla daha fazla paylaşımda bulunarak daha yakın ilişkiler kurabilirler. Çevredeki iş olanaklarıyla profesyonelin örgütüne bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Örgüt dışında iş olanakları ne oranda fazla ise profesyonelin örgütüne bağlılığı o oranda düşecektir. Büyük örgütlerde bulunan profesyonellerin işverenleri ile ilişkileri mesafeli olduğu için örgütlerinde yabancılaşma duyabilirler. Bu durumun aksi yaşandığı takdirde, yani profesyonel ve işverenin daha mesafesiz ilişkide olduğu aynı zamanda işsel ödüllerin var olduğu, iş arkadaşlarıyla olumlu ilişkilerin kurulduğu daha küçük örgütlerde profesyonellerin örgütlerine daha bağlı kaldıkları tespit edilmiştir.

2.5.3.2. Yeni İş Bulma Olanakları

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden biri de yeni iş bulma olanaklarıdır. Sektörde yeni iş bulma imkanı fazla olduğunda örgütsel bağlılık düşük olmaktadır. Tersini durumunda, yeni bir iş imkanının az olduğunu fark eden işgören ise işine daha sıkı sarılmaktadır. Atalay (2010)'a göre yeni iş bulma imkanı fazla olmasına karşın örgütünde kalmayı tercih ederek örgütüyle kimlik birliği kurmuş bir işgörenin örgütüne bağlılık düzeyi yeni bir iş bulma imkanı olmadığı için örgütündeki işine sahip çıkan işgörenin örgütüne bağlılık düzeyinden daha fazladır.

2.5.3.3. Diğer Örgüt Dışı Faktörler

Cohen'e (2005) göre çalışanların örgüte olan bağlılıklarını ve bu bağlılığın derecesini etkileyen faktörler arasında kültürel faktörler de önemli ölçüde etken olmaktadır. Kültürel

farklar sadece farklı ülkeler arasında çalışan bireyler arasında oluşmaz. Sanıldığı gibi aksine, aynı ülkenin farklı etnik gruplar arasında dahi büyük miktarda kültürel farklılıklar görülebilmektedir (Cohen, 2005: 105-106).

Çalışanların işlerine olan bağlılıkları farklı işletme türlerine göre farklılık göstermektedir. Monopol işletmelerde çalışanların işlerine olan bağlılıkları, yerel işletmelerde çalışanlara göre daha düşük olarak algılanmıştır. Bu memnuniyetsizliğin monopol şirket çalışanlarının iş ile ilgili özelliklerinde, hususen de bireylerin kabiliyetlerini kullanabilme noktasında görüldüğü belirtilmiştir (Hudson ve Suvillan, 1985: 11-12). Ancak çalışanların elde ettikleri ek gelirler göz önüne alındığında ise monopol işletme çalışanlarının sahip oldukları maddi imkânların çokluğu ile ilgili olarak daha çok bağlılık gösterdikleri vurgulanmıştır (Hudson ve Suvillan, 1985: 11-12).

Değişkenin çok fazla olması, pazar şartları, müşteri beklentileri ve teknolojinin çok hızlı değişmesi, iş özelliklerinin değişmesi, şiddeti günden güne artan ulusal ve uluslararası rekabet örgütsel bağlılıkta geçmiş yıllara kıyasla bir azalma olmasında neden olmuştur (Thomas, Bliese, Jex, 2005: 2375). Ev ofislerinin yaygınlaşması, part-time çalışma imkânlarının artması, parça başı veya kontratla iş yapma gibi seçenekler de örgütsel bağlılığın azalmasında rol oynamıştır (Thomas vd., 2005).

2.5.4. Örgütsel Bağlılığın Düzeyleri

Örgütsel bağlılığın sonuçları, bağlılık düzeyine göre olumlu veya olumsuz çıkabilmektedir. Örgütün amaçları işgörenlerce kabul görmez ise bağlılık düzeyinde azalma görülürken, örgütsel amaçlar kabul edildiğinde bağlılık düzeyi artacak ve buna bağlı olarak işgörenlerin örgütsel bağlılıkları olumlu davranışlarıyla sonuçlanacaktır (Balay, 2000; 83).

Örgütsel bağlılıktan olumlu sonuçlar elde etmek için yöneticilerin bağlılıkla ilgili belirleyicileri tespit etmesi gereklidir (Morris ve Sherman, 1981; Randall, 1987). Bu konuda araştırma yapanlar, örgütsel bağlılık düzeyinin düşük olmasının hem çalışanlar hem de örgütsel anlamda olumsuz bir durum olduğunu, yüksek örgüt bağlılığının ise olumlu çok sayıda sonucunun oluşacağını ortaya koymuşlardır (Mathieu ve Zajac, 1990). İşgörenlerin bağlılık düzeyini arttırıp olumlu sonuçlar elde etmek isteyen yöneticiler ilk olarak bağlılığı

belirleyen faktörleri tespit ederek uygulamalıdır (Morris ve Sherman, 1981; Randall, 1987).

Steers, (1977) geliştirdiği örgüt bağlılığıyla ilgili modelde bağlılık belirleyicileri ve bunların sonuçlarını ortaya koymuştur. Modelde, bağlılığı etkileyen üç faktörden bahsedilmiştir: Yaş, cinsiyet, başarı ihtiyacı gibi “kişisel özellikler”, çalışanın örgütle bir özdeşleşim kurmasını destekleyen sosyalizasyon gibi “iş deneyimleri”, geribildirim, işin zorluk derecesi ve sosyal etkileşim gibi “iş özellikleridir”. Araştırmacı, bağlılığı etkileyen belirleyiciler arasında iş tatminini koymamasına karşın bunun bağlılıkla ilgili diğer etkenlerin birçoğundan daha fazla etkili olduğunu açıklamıştır. Araştırmacı aynı zamanda değişim süreciyle ilgili yorumlara da yer vermiş ve bu süreçte işgörenlerin kendi becerilerini kullanmasıyla istek ve ihtiyaçlarını karşıladığını ve böylelikle örgütlerine bağlılıklarının arttığını belirtmiştir.

Eisenberger ve arkadaşları, (1990) ve Cullen ve arkadaşları, (2003) yüksek boyutta örgütsel desteklere ihtiyaç duyan işgörenlerin bu destek karşısında kendini borçlu hissederek bunu geri ödemek isteyeceklerini belirtmişlerdir. Bu ödeme örgütsel bağlılık düzeyindeki artış ve iş ilişkilerinde olumlu tutumlar şeklinde kendini göstermektedir.

2.5.4.1. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılıkları düşük olan işgörenler kaçınılmaz olarak düşük verimlilikle çalışırlar ve içlerinden bir kısmı çalıştıkları halde hiçbir iş yapmayan kişiler haline gelebilirler (Morrow, 1993). Lowman’e göre (1993) örgütsel bağlılıkta “yetersiz bağlılık ya da aşırı bağlılık durumlarında işle ilgili bir fonksiyon bozukluğu” ortaya çıkmış demektir. Lowman (1993), aşırı ve yetersiz bağlılıkla ilgili özellikleri şu şekilde açıklamıştır:

Çizelge 2.3. Yetersiz bağlılığın ve aşırı bağlılığın özellikleri

Yetersiz Bağlılık	Aşırı Bağlılık
• Başarı korkusu • Başarısızlık korkusu • Kronik ve kalıcı oyalanma • Olumsuz kültürel, ailevi ve kişilik etkenleri • Kronik ve kalıcı başarı eksikliği	• Aşırı sadık çalışanlar • İş ile ilgili ve mesleki tükenmişlik • İş yerinde obsesif-kompulsif davranış örüntüleri • Başarı için nevrotik bir tutku • Aşırı yüksek enerji seviyesi

Kaynak: (Lowman, 1993)

Düşük örgüt bağlılığı düzeyinde, işe devamsızlık ve iş firesi şeklinde olumsuzluklara sıkça rastlanır(Morrow, 1993). Cohen (2003)“örgütsel bağlılık ya da sadakat eksikliğinin çalışanların devamsızlığı, firesi, düşük çaba göstermeleri, hırsızlıkları, iş tatminsizlikleri ve tayin olma konusundaki isteksizlikleri için bir açıklama olarak kullanıldığını” vurgulamıştır.

İşgören firesi durumu, örgütsel bağlılık seviyesini en iyi ortaya koyan bir ön belirtidir ve bu durumda çok sık kullanıldığı belirlenmiş iş tatmini gibi göstergelerden daha iyi olduğu söylenebilir (Miller, 2003). Devamlılık bağlılık düzeyinde çalışan işgörenin, çok sık olarak örgütteki devamlılığını gözden geçirmesi ve bu durumla ilgili bir hesap içinde olması düşünüldüğünde, bulduğu her fırsatta işini aksatacağı gerçeğine ulaşılmaktadır.

2.5.4.2. Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Örgüte olan bağlılık düzeyi arttıkça, çalışanın görevini yerine getirme ve sadakat gibi hisleri de artış göstermektedir. Aynı zamanda örgüte bağlılık seviyesindeki artış çalışanların örgüte aitlik, etkinlik ve kendini güvende hissetme gibi duygularını da olumlu yönde harekete geçirmektedir. Fakat orta seviyede olan bağlılık, örgüte tam anlamıyla bağlanma anlamını taşımaz. Bu seviyede olan çalışanlar, kendi kişisel varlıkları için mücadele gösterirler ve örgütteki değerlerin yalnızca bazılarını benimserler. Bu çalışanlar, örgütteki yapılması beklenen eylemleri gerçekleştirirken kendi değerlerini ve kimliklerini koruma çabası

içerisinde çalışmaktadırlar. Bu seviyedeki çalışanların öncelikleri kişisel kimlikleri olduğu için terfileri belirsizlik içinde ve yavaş işler biçimde görebilirler. Ayrıca Orta seviyedeki bağlılıkta kişiler arasındaki uzlaşmada da zorluklar yaşanabilir.

Bu seviye bağlılığın örgütle ilgili olumlu yönü, çalışanın görevini yerine getirme ve sadakatli çalışma davranışlarından yararlanmak olduğu gibi hem örgüt hem de çalışan için olumlu olan yönleri ise, işe devamlılık süresinin uzun olması, işten ayrılma isteğinin azalması, çalışan devir hızının azalması ve daha üst düzeyde iş tatmininin gerçekleşmesidir. Kısmen bağlılık düzeyinin, örgüt açısından olumsuz görülen yönü ise, çalışanların örgüt için gerekenden veya beklenenden daha fazla çaba göstermemesidir.

2.5.4.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Çalışanlar için yüksek seviyedeki örgüt bağlılığının güzel yönü, ücretlerinde ve kariyerlerindeki yükselme şeklinde değerlendirilmektedir. Dış baskılara karşın, örgütüne sadık davranmak örgütçe istenen ve ödüllendirilen bir tutumdur. Bu durum “işletmeye sadık kalın, işletme de size sadık olacaktır” sözü örneğiyle açıklanabilir. Örgüt, kurallarına uyan çalışanını yetki vererek ödüllendirebilir. Aynı zamanda örgüte yüksek seviyede bağlı olan çalışanın hareket şansı ve kişisel gelişime vakit ayırma zamanı ve direnci de azalmaktadır. Bununla birlikte, kişinin yenilikçi bakış açısı ve yaratıcılığı da sınırlanabilir. Örgüt işgöreni, kurumun normlarına fazlasıyla duyarlılık gösterirse, bu kişide benlik zayıflamasına neden olabilir. Durkheim, çalışanların diğer çalışanlarla fazla bütünleşmesini tehlike olarak değerlendirmektedir. Aynı zamanda, fazla bağlılık çalışanların aileleriyle de istenmeyen ilişkiler yaşamasına neden olabilmektedir. Kişinin kariyerce yükselmesi, işine ve örgütüne fazla zaman ve bağlılık gerektirdiği için çalışanın ailesiyle daha az zaman geçirmesine ve evdeki rolünü aksatmasına neden olabilir. Bu da aile içinde strese ve gerilime yol açar. Personal başka kişilerle de çatışma yaşayabilir. Çalışan, bireysel duygularını kaybederek (kişisel yabancılaşma), diğer kişilerle ilişki yeteneğini de (sosyal yabancılaşma) kaybetmiş olabilir. Örgütlerine fazla bağlılık gösteren işgörenlerin farklı aktiviteler için enerji ve zamanları da kısıtlanmaktadır. Fazlaca bağlılık gösteren işgörenler için yaşamlarındaki öncelikli sıra iş hayatıdır ve yaşamlarını çok fazla detaylandıramazlar. Bu nedenle işleriyle aileleri arasındaki dengeyi sağlıklı kuramazlar.

Örgüt bakış açısından ise yüksek bağlılık gösteren işgören, sabit ve güvenilir işgörendir. Bu işgören, örgüt için daha fazla çalışır ve örgütle ilgili tüm hedef ve uygulamaları benimseyerek hayata geçirmek için çaba gösterir. Bu davranış yüksek performans sonucunu geliştirir. Örgüt tarafından istenen bir düzey olsa da çalışanın örgütüne fazla sadakatli olması örgüte zararlı olabilir. Örgütlerine sorgusuz bağlanan yöneticiler, becerilerini ve yaratıcılıklarını farklı ve istemedikleri alanlarda harcayarak, örgüt için kullanmamış olacaklar ve bu örgüt açısından karlı bir muhasebe olmayacaktır. Bu durumda örgüt, işgörenini aşırı bağlı olanlardan fakat örgütteki amaçlara etkin bir şekilde hizmet edemeyen kişilerden oluşacaktır.

Örgüte fazlaca bağlanmak, örgütteki esnekliği sınırlayabilir. Geçmişteki süreç ve politikalara fazlaca bağlanıp, gelenekçi tarzlara takılıp kalma gibi sonuçları doğabilir. Ayrıca aşırı bağlı işgörenler farklı bir durum geliştiğinde farklı alternatifler geliştirmekten uzaklaşabilirler. Yüksek bağlılık düzeyi, örgütle ilgili etik dışı ve yasalara aykırı davranışlarda bulunmaya kadar ilerleyebilir. Herhangi bir çatışma yaşandığında yüksek bağlılık gösteren işgören, örgütün çıkarlarını sosyal ve kişisel kural ve değerlerden öncelikli tutabilir.

Örgütsel bağlılık, işten ayrılma eylemi ile yüksek seviyede; devamsızlık, performansta azalma, ve işe geç kalma gibi tutumlarla düşük seviyede ters orantılı şekildedir. Bu konuda yapılmış olan araştırmalarla, davranış sonuçlarının örgütsel bağlılık düzeyiyle direkt olarak ilişkili olduğu saptanmıştır. Bu davranışlardan işe katılım, örgüte devam etme isteği, iş tatmini, güdülenme gibi öncelikli sayabileceklerimiz örgüt bağlılığıyla olumlu, işe devam etmeme, iş değişikliği gibi saydıklarımız ise örgüt bağlılığıyla olumsuz etkileşim halindedir (Reichers, 1985; 467, Balay, 2000; 83, 84).

Çizelge 2.4. Örgütsel bağlılık seviyesi ve etkisi

Örgütsel Bağlılık Seviyesi ve Etkisi		Düşük	Orta	Yüksek
Bireysel	Olumlu	-Kişisel yenilikçilik, yaratıcılık, yenilikçilik ve özgünlük - İnsan kaynaklarının daha verimli kullanılması	-İleri seviyede bir sahiplenme duygusu, sadakat, yeterlilik, güvenlik, görev -Yaratıcı çalışanlar -Kişisel kimliğin örgüt ile ayrı düşünülmemesi	-Çalışanların mesleki gelişimlerinin ve yeterliliklerinin artması -Pozitif davranışların ödüllendirilmesi -Çalışanların yaptıkları işleri tutkuyla yapmalarının sağlanması
	Olumsuz	-Mesleki gelişme ve ilerlemenin yavaş olması -Dedikodu neticesi kişisel maliyetler -İhraç, ayrılma ya da örgütsel amaçları bozma olasılığı	-Mesleki gelişme ve ilerleme fırsatlarının sınırlı olması -Bağlılık seviyesinin düşük ılımlı ya da yüksek olup olmadığının kolay bir biçimde algılanmaması	-Kişisel gelişme, yaratıcılık, yenilikçilik ve hareket imkanlarının bastırılması -Değişim karşındaki bürokratik direnç -Ailevi ve sosyal ilişkilerdeki gerilim -Çalışanlar arasındaki dayanışmanın yetersiz oluşu -Görev dışında örgütün bir araya gelmesi için zamanın ve enerjinin sınırlaması olması
Örgütsel	Olumlu	-Performansı düşük olan çalışanların örgütten ayrılması sonucu örgüte yeni çalışanlar alma ve örgütsel morali yükseltmek suretiyle işgücü devir hızının azaltılması -Örgütün içindeki dedikoduların örgüte yarar sağlayabilecek neticeleri	-Çalışanın kıdeminin artması -Ayrılma isteğinin sınırlı olması -İş devrinin sınırlı olması -İş tatmininin yüksek olması	-İşgücünün güvenli ve istikrarlı oluşu -Çalışanlar tarafından daha yüksek üretim adına örgütsel beklentileri kabul edilmesi -Çalışanlar arasında görev ve performans açısından rekabetin yüksek oluşu -Örgütsel amaçların karşılanabiliyor oluşu

2.6. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Çalışmalar

Örgütsel bağlılık ile ilgili literatürde kabul edilen önemli yaklaşımlar arasında Becker (1960) tarafından ortaya konulmuştur. Becker, yaptığı araştırmalar sonucunda örgütsel bağlılığı herhangi bir örgüte karşı duyduğu ilgi birikintileri (yan bahis) veya batık maliyetler şeklinde tanımlamıştır. Daha sonradan yapılmış olan bir çok ampirik çalışma da bu tanımlamayı doğrulamıştır (Allen ve Meyer, 1990; O'Reilly ve Chapman, 1986). Bağlılık boyutları ise genel olarak bir örgüte karşı duyulan pozitif duygular veya ilgiden daha fazla devamlı bağlılığı veya sağlanan faydalarla (emekli maaşı, kıdem tazminatları, aile üyeleri için sağlanmış haklar) ölçülmüştür (Hrebiniak ve Alutto, 1972; McGee ve Ford, 1987). Daha sonra Allen ve Meyer (1990) normatif bağlılık veya normatif baskı ve örgütsel sosyalliğin içselleştirilmesi düşüncesini ortaya atmışlardır.

Yukarıda bahsettiğimiz bağlılık boyutlarından bireysel performans bağlılığı, bağlılık üzerinde etkili en güçlü faktörlerdendir (Brett, Cron, Slocum, 1995). Etkili bağlılık ile performans arasında ki pozitif ilişkiyi ortaya koyan bir takım deliller vardır. Örnek olarak; bir örgüte etkili bağlılık sergileyen işgörenlerin performansı bu şekilde bir bağlılık duygusu taşımayan işgörelere oranla daha yüksektir (Steers, 1977).

Bu tür bir bağ kuramsal olarak genelde güdüsel bir argümanla desteklenmektedir. Örgütsel hedeflere bağlı işgörenler bu bağlılığı sergilemeyen işgörelere oranla daha sıkı çalışmakta ve örgütün beklentileriyle daha istikrarlı hareket etmektedir (Leong, Randall, Cote, 1994). Asgari mesleki yeterliliklerin karşılanması durumunda, yüksek ölçüde örgütsel bağlılığın yüksek ölçüde performansla kendi göstermesi beklenir.

Etkili bağlılık ile performans arasında yoğun olan bir ilişki olduğu ifade edilse de bu şekilde doğrudan kurulmuş olan ilişkilerin boyutları genelde küçük çaplı olmaktadır (Larsen ve Fukami, 1984). Bu durum, araştırmaların yönünü farklı performans boyutlarına ve bağlılık -performans ilişkilere yön veren etmenlere çevirmiştir (Brett vd., 1995).

Örgüt ve işgörenleri arasındaki bağ; işe dâhil olmak, sadakat, motivasyon gibi başlıklarla bir çok kez incelenerek, farklı şekillerde tanımlanmıştır (Singh ve Gupta, 2008). Bağlılık, bir kimseye, bir hedefe, bir nesneye veya role bağlanılmasını sağlayan bir güç şeklinde tanımlanabilir. Bağlılık konusu ilk sosyal ve dini örgütlerce araştırılmıştır. Daha sonraları,

işgörenler ve işletmeler arasındaki ilişkilerin git gide gerilmesiyle bağlılık kavramı endüstriyel anlamda da kullanılmış ve iş gücü, sürekli olarak gelişen ekonomik sistem için önem arz eden bir faktörü olarak kabul edilmiştir. Bağlılık kavramı içinde performans ve davranışların sektörel bir yaşam tarzına uygunluğu bulunmaktadır. Son yıllarda birçok araştırmada örgütsel bağlılık kavramı farklı şekillerde tanımlanarak, kavrama farklı anlamlar ve yorumlar yüklenilmiştir (Singh ve Gupta, 2008).

Araştırmalara bakıldığında, çalışanlar ile şirketlerin farklı bakış açılarıyla ele alındığı görülmektedir. Cantril (1941) bu konuya endüstriyel bir dehşet duygusu şeklinde tanımlayarak, bu durumun kişilerin anlamlandırma ihtiyaçlarını karşıladığını belirtmiştir. Tolman (1943), psikolojik anlamda kendisini bir yere ekleme sürecini tanımlayarak, bir kimlik tanımlanması sürecinden bahsetmiştir. Bunlara ek olarak, kişilerin değerlerine veya hedeflerine bağlı olarak, bir kişiye veya örgüte eklenme anlamına da gelebileceğini ifade etmiştir.

Becker ve Carper (1956) bağlılık kavramını mesleki anlamda incelemiştir. Bu inceleme sonucunda profesyonel şirketlerin değerlerinde bağlılık oluşturabilmek için uzun bir sosyalleşme sürecine ihtiyaç duydukları ve örgütsel bağlılığın gelişimi adına büyük çaba harcamaları gerekliliği ortaya çıkmıştır. Festinger (1957), yaşamlarının odak noktası iş olan bireylerin, işlerinden başka kavramları hayatlarının merkezinde bulunduranlardan daha fazla örgütsel bağlılık davranışı sergileyeceğini belirtmiştir. “Hayatın odak noktası” kavramında dan kastedilen, kişilerin örgüt ortamındaki çalışmaları ve bunun sonucu sergiledikleri performanslarıdır. Turner ve Killian (1957), komünyon anlayışının bir grubun uyumu içinde oynadığı rolleri araştırmıştır. Araştırmalar göstermiştir ki; bir sosyal hareket, üyeleri olan kişileri bir grup içine dâhil etmeli, güçlü bir grup dahilinde olma hissi ve harekete katılma isteği oluşturmalıdır. Bu durum karşısında kişiler, engellerle karşılaşsalar da hedeflerine varma yolunda istikrarlı bir şekilde davranacaklardır.

Becker (1960) bağlılığı bir takım faaliyetlere katılmak şeklinde açıklamış; bunun da faaliyet sonucu oluşacak maliyetten ya da kaybettireceklerinden kaynaklandığını belirtmiştir. Aynı zamanda bağlılık kavramını aynı çalışmada bireyin elde edeceği ödüllerin veya farklı özelliklerinin umulmadık bir biçimde dahil olması şeklinde ifade etmiştir.

Yukarıda bahsettiğimiz çalışmalarda da belirtildiği gibi araştırmaların son yıllarda bağlılık kavramı, diğer sosyal sistemlerden daha fazla endüstriye ait bir kavram olarak kullanılmıştır. Araştırmacılar daha çok örgütün üstünlüğüne ve kişilerin ortak inançlarına, değerler veya ödüller nedeniyle davranışlarında eğilim göstermelerine yoğunlaşmıştır (Singh ve Gupta, 2008).

Parsons ve Shils (1962) tarafından geliştirilen sosyal teoriye göre, bağlılık daha geniş bir biçimde değerlendirilmiştir. Bu teoriye göre aktörler, sosyal sistemlerde sadece normlara değil başka özelliklere de bağlanmaktadır. Bu teoriyi temel aldığımızda; bilişsel, katetik ve değerlendirmeci yönelmeler, bağlılıkta kişilik sisteminin temeli oluşturur. Araştırmalar aynı zamanda, bu kişisel yönelimlerin her birinin, sosyal sistemin belirli bir alanını desteklediğini belirtmiştir. Bilişsel-devamlılık türünde bağlılık, bireyin sosyal sistemde ki sosyal rollere veya pozisyonlara karşı bağlılığıdır. Bu tip rollerle ilgili bir değerlendirme yapılamaz. Katetik-uyuşma türü olarak bağlılık, kişinin kendisini sosyal ilişkilere dahi etmesidir. Bu tip rol ile ilgili hiçbir ahlaki değerlendirme yoktur. Değerlendirmeci-kontrol türündeki bağlılık ise normlara, değerlere ve içsel inançlara karşı geliştirilen bağlılıktır; birey kendisini bunlara uymak zorunda hisseder.

Bu süre zarfında ‘yatırım’ ve ‘fedakarlık’ terimlerinde değişim meydana gelmiştir. Yatırım süresince, birey işletmeden payını alır, kâr elde etmesini sağlar ve bu şekilde işletmedeki varlığını sürdürerek bunun karşılığını alır. Fedakarlıkta ise kişilerden üyeliklerine karşı bazı şeylerden vazgeçmeleri talep edilir ve üyelerin sayısında artış oldukça bunun motivasyonu sağlayacağı düşünülmektedir (Singh ve Gupta, 2008).

Örgütsel bağlılığın yapısal niteliği ve tanımı konusunda 1980’li yıllarda çok önemli çalışmalar yapılmıştır. Aynı zamanda; tutumsal ve davranışsal bağlılık arasında da bir ayrım yapılmıştır. Greenhaus (1971), bu noktada kariyerin yerleşikliği ile ilgili bir tanımlamada bulunarak, çalışma ve kariyerin kişilerin yaşamı üzerindeki önemini açıklamıştır. Bu kavram, çalışmakta olunan ortamda geçen uzun zamandan bağımsız bir şekilde; bireyin kendini, mesleğine, işine veya kendisine adanma fikrini açıklamak istemesi şeklinde ifade edilmiştir. Kiesler’in (1971) laboratuvarında davranışsal bağlılığın ön göstergeleri hakkında yaptığı araştırma büyük ilgi görmüştür. Bu çalışma sonuçlarına göre, herhangi bir davranışı sergilemeyi özgür olarak tercih edebilen kişiler, bu davranışa bağlılık duyma konusuna daha yatkın olurlar. Sheldon’ın (1971) bağlılığı, örgüt ile ilgili yapılan pozitif bir değerlendirme ve

örgütün hedefleri doğrultusunda çalışma isteği şeklinde tanımlamıştır. Sheldon'ın çalışmalarında bağlılık, pozitif bir yönelim şeklinde düşünülmüş ve örgüt takındığı bir tutum ya da yönelim şeklinde ifade edilmiştir. Bu şekil bir tutum, kişinin kimliğini örgütü ile bütünleştirecektir. Bunlara ek olarak sosyal katılımların, profesyonel anlamda rekabet duygusu olan kişilerin bağlılığında artışına neden olduğu ve yatırımların etkilerini pekiştirdiği belirtilmektedir.

Buchanan'a (1974) göre bağlılık, kişinin bağlı bulunduğu örgütün hedeflerine ve değerlerine duygusal inanmasıdır. Bunun içinde, bu hedef ve değerleri araç olacak şekilde kullanmak yer alır. Feldman'ın (1976) göre, işgörenin tam olarak bir bağlılık hissetmesi, ekonomik anlamadaki gelişmeler açısından önem arz etmektedir. Burada bahsedilmek istenen bağlılık; iş performansına ve endüstriyel yaşam tarzına uygun davranış şekilleri sergilemeyi kabullenmeyi içerir. Hall'un (1976) araştırmasına göre, bir örgütte çalışma sürecinde ki ilk aşama kritik önem taşımaktadır. Çünkü ilk aşama işgörenin sonraki tutumlarını ve davranışlarını şekil vermektedir. Steers (1977) tutumsal bağlılığı, zihnin yapısını ya da bağlılığı ölçü kabul ederek, değişkenleri ise bunların öncülleri veya sonuçları şeklinde değerlendirmiştir. Bu çalışmada amaç yüksek düzeyde bağlılığın istenen sonuçları (işe devam etmeme oranında düşme, ciro veya daha yüksek verimlilik oranı vb.) elde edilmesiyle ilişki içinde olduğunun kanıtlanmasıdır. Durum koşulları ya da kişisel özellikler şeklindeki nedensel faktörlerin yapmış olduğu katkının ayrı olarak üzerinde durulmuştur.

Tutumsal bağlılık, kişilerin bir zihin yapısı oluşturarak örgütleri ile ilgili ilişkileri ile ilgili düşünceleri sürecine odaklanmaktadır. Bu zihin yapısı ile kişiler, kendi hedefleri ve değerlerinin örgütün hedef ve değerleriyle ne ölçüde uyum gösterdiğini olduğunu sorgulamaktadır. Bu şekilde bağlılık, gelecek için beklentilerin üzerine oluşturulur. Geleceğe ilişkin bakış açısı, kişilerin örgütüne olan katılımına, sadakatine ve değerlerine karşı inancını içeren psikolojik bir bağdır (Singh ve Gupta, 2008).

Salancik (1977) bağlılıkla alakalı davranışsal yaklaşım hakkında açıklamalarda bulunmuştur. Bu yaklaşımlarda bağlılık açık davranışlar şeklinde gösterilmektedir. Bunlar örgütün içinde gizli olan fikirleri ifade ederler; kişiler alternatifleri bir yana bırakarak ve örgütüne bağlı olmayı seçerler. Davranışsal bağlılık, kişilerin örgütleri içinde yaşamış oldukları problemlerle başa çıkmalarını kapsayan bir süreçler bütünüdür. Marsh ve Mannari'nin (1977) tespitlerine göre bağlılık duygusu taşıyan bir işgören, ahlaki açıdan

örgütünde kalmayı tercih eder; Geçen yıllarda örgütün kendisine ne ölçüde statü ya da tatmin sağlamasını önem vermez. Wiener ve Gechman (1977), bağlılık davranışlarının sosyal olarak kabul gören davranış şekilleri olduğu yönünde fikir belirtmişlerdir. Bu davranışlar bağlılık hissedilen nesne ile ilgili resmi veya normal beklentilerin ötesindedir.

Sinha (1977) Hintli şirketler üzerinde araştırmalar yapmıştır. Bu araştırmalar neticesinde varılan sonuçlara göre, örgütsel bağlılık hakkında yapılmış olan araştırmaların birçoğunda, yöneticilerin bağlılığı konusunun örgütlerin karşı karşıya kaldığı en önemli sorunlardan olduğu tespit edilmiştir. Punekar ve Haribabu (1978) değerlerin yönelimi hakkında yeteri kadar araştırma yapılmadığını belirtmişlerdir. Buna ek olarak, bağlılığın temel olarak kişi veya grubun değer yönelimi olduğunu ifade etmekte; “performans değer” ve “disiplin değeri” gibi iki değerden oluştuğunu öne sürmüşlerdir.

Hofstede (1980) en fazla istenen bağlılık türünün duygusal bağlılık olduğunu belirtmiştir. Fakat normatif ve etnomerkezci bağlılıklar, kuvvetli sosyal bağların vurgulanmış olduğu kolektif kültürlerde duygusal bağlılıktan daha etkili ön göstergeler olabilmektedir. Sadakat davranışının bir meziyet olarak kabul gördüğü, belirsiz ortamlardan kaçınılan kültürlerde de benzer durum geçerli olmaktadır. Wiener ve Vardi (1980) örgütsel bağlılıkta gelişme olabilmesi için bireysel fedakarlık yapılması ve hiçbir alternatifin olmaması gerektiğini belirtmişlerdir.

Welsch ve La Van (1981) yapmış oldukları araştırmada örgütsel bağlılık, meslek özellikleri, profesyonel davranışlar ve örgüt iklimi arasındaki ilişkileri incelemiştir. Ulaşmış oldukları sonuca göre örgütsel bağlılık, işgören ve örgüt arasında olan birliktelik düzeyinin değerlendirilmesinde önemli bir ölçüdür.

Wiener’in (1982) yapmış olduğu tanıma göre bağlılık, örgütün çıkarları doğrultusunda davranmak için hissedilen normatif ve içselleştirilen baskılar bütünüdür. Normatif ve araç niteliğinde olan süreçlerin arasında bir takım ayrımlar yapmak ve bunların örgütteki davranış şekillerini oluşturan unsurlar olduğunu görmek, bağlılık kavramındaki çerçeveyi oluşturmaktadır. Örgütle olan özdeşleşmeyle birlikte genelleşen sadakat ve görev değerleri, bu davranışları direkt olarak belirlemektedir. Yani bağlılık, hem bireysel eğilimlerle hem de örgütteki müdahaleleri ile şekillenmektedir. Wiener sadakatin nitel olarak farklı olan üç çeşidinden bahsetmiştir. Bunların ‘ahlaki zorunluluk’ ‘kör sadakat’ ve ‘dengeli bağlılık’tır.

Cascio (1982) yüksek maliyetler ve ciro arasında bir ilişki olduğunu belirterek, özellikle ciro konusuna odaklanmanın doğru olmadığı, asıl önemli olan konunun işgörenlerin iş konusundaki yapmış oldukları olduğunu söylemiştir.

O'Reilly ve Chatman (1986), psikolojik eklentinin temelindeki boyutlara yoğunlaşmıştır. Bu boyutlar boyun eğmeye, özdeşleşmeye ve içselleştirmeye dayandırılabilir. Bağlılık terim olarak öncüller, sonuçlar, eklenme süreçleri ve eklenmenin kendisini kapsayan çok geniş bir anlamda kullanılsa da, ortak çıkarlarda yapıyı oluşturan faktörün psikolojik eklenme olduğu görülür.

Randall (1987) yaptığı araştırmada kör bağlılığın sakıncalı olma ihtimalinden bahsetmiştir. Corelli vd. (1987) de, bağlılık ile mesleki güçlükler, özerkliklerin dereceleri ve bir işgörenin kullanmış olduğu çeşitli becerileri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğundan söz etmiştir. Sharma (1987) örgütsel bağlılık ile anlamlı bir ilişkisi bulunan kavramları şu şekilde sıralar; ilerleme, şikâyet etme, ele alma, katılımcı yönetim, nesnellik ve rasyonellik, tanınma ve itibar, güvenilirlik ve güvenlik ile eğitim ve öğretimdir.

Singh (1990) açısından destekleyici liderlikte, profesyonel yönetim, grupların uyuşması ve standardizasyonun, örgütsel bağlılık ile pozitif yönlü bir ilişkisi bulunmaktadır. Aynı zamanda bu çalışmaya göre, bağlılık ve işgörenlerin eşitsizlik algıları arasında negatif yönlü bir ilişki mevcuttur.

Randall vd. (1990), çalışmalarında örgütsel bağlılığın karışık yapısı sonucunda ortaya çıkan mesleki tutumdaki davranışsal belirtileri araştırmıştır. Araştırmada bağlılığın tüm boyutlarının, iş ile ilgili değişmekte olan formlarda ilişki içinde olacağı tespit edilmiştir.

Bu çalışmaların yapıldığı on yıllık süreçte meslek, iş ve örgüt iklimi gibi faktörler ile normatif ve araç niteliğindeki inançlar konularında önemli ilerlemeler olmuştur. İş bağlılığında çok yüzlü analizi ve bağlılıkta çeşitli yüzler kavramları ile ilgili çalışmalar, önem arz eden çalışmalar arasındadır. Tutumsal ve davranışsal yaklaşımlar konuları da ayrı olarak formüle edilmiştir. Allen ve Meyer (1990) bağlılığın üç bileşenli modelini ortaya atmışlardır. Bu modelde; duygusal, devamlı ve normatif bağlılık bileşenlerini ölçülmektedir.

O'Reilly vd. (1991) bağılı, işgöreni örgütüne bağlayan psikolojik bir bağlayan ve tabiatı değişebilen bir bağ şeklinde tanımlamışlardır. 'Özdeşleşme', ve 'içselleştirme' ile bütünleşmiş olan bu bağ aynı zamanda normatif bağılılığın da açıklar. Aynı zamanda Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen duygusal bağıllık konusuna benzemektedir. Örgütsel bağıllık konusunun gelişiminde, kafa karışıklığı her zaman oluşmuştur. Hesaplanan bağıllık ve sürekli bağıllık gibi birbirlerinden farklı olan kavramlar, aynı yapının tarifinde kullanılmaktadırlar. Benzer olarak, bu iki kavram normatif bağıllığın tanımlanmasında da kullanılır.

Meyer ve Allen'a (1991) araştırmacıların bağıllık ile ilgili birbirinden farklı görüşleri olduğunu öne sürmüşlerdir. Bunların; örgüte karşı hissedilen duygusal bir yönelmenin yansması, örgütten ayrılmanın meydana getireceği maliyetlerin farkında olunması ve örgütte devam etmek adına duyulan ahlaki zorunluluk olduğunu ifade etmişlerdir. Bu farklılıkları belirtmek amacıyla onlar için farklı isimler kullanılmıştır; bu isimler ise duygusal bağıllık, devam bağıllığı ve normatif bağıllıktır. Duygusal bağıllık, işgörenin hisleri ile kendisini kurumuyla bütünleştirmesi, özdeşleştirmesi ve katılım sağlamasıdır. Devam bağıllığı, örgüt ile ilgili maliyetlerin farkındalığıdır. Normatif bağıllık ise örgütte çalışmanın devamlılığı için hissedilmiş zorunluluktur. Aynı zamanda çalışmada; duygusal, devam ve normatif bağıllıklar, bağıllık türleri değil bileşenleri olarak görülmüştür. Nedeni ise; bir işgörenin örgütüyle ilişkisi, bu üç unsuru da farklı düzeylerde yansıtabilmesidir.

Becker ve Billings (1993) örgütsel bağıllığa dört baskın profille açıklama getirmişlerdir. Bunlar; 'yerel olarak bağı', 'küresel olarak bağı', 'bağı olan' ve 'bağı olmayan' şeklindedir. Newman ve Krzystofiak (1993), birleştirici/kazanımların negatif etkilerini araştırmış ve bu etkilerin kısmen hatalı bilgilendirilmelerden oluştuğunu belirlemiştir. Cameron (1994) örgütlerde geçici işten çıkarmaların ve küçülmelerin örgütsel bağıllık üzerindeki etkilerini araştırmış ve geçici işten çıkarmaların adaletli bir biçimde yapılmasının bu etkiyi belirlediğini tespit etmiştir. Hunt ve Morgan'a (1994) göre en üst düzey yönetime, denetmenlere veya çalışanlar şeklindeki birimlere bağıllık hissetmek aynı zamanda örgütte bağıllık hissetmektir. Dunham vd.'nin (1994) araştırmasında, duygusal bağıllığın gelişimine yardımcı unsurlar içinde mesleki niteliklerin, örgütsel güvenilirliğin ve katılımcı bir yönetimin bulunduğu bahsetmiştir.

Orpen (1994) Amerika Birleşik Devletleri'ndeki şirketlerde çalışan yöneticiler üzerinde örgütsel bağlılık ile dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet arasındaki ilişkiyi incelemek adına araştırmalarda bulunmuştur. Bu araştırmalar neticesinde 135 çalışanın dağıtımsal adaleti ile örgütsel bağlılığı arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığın işlemsel ve dağıtımsal adaletle orta derecede ilişkili içinde olduğu ve çok bağlılık gösteren çalışanların süreçteki hoşnutluğu çıktı hoşnutluğuyla daha fazla ilişkilendirildiğini örgütsel adalet teorisine uygun bir şekilde ortaya koymuştur.

Rai ve Sinha (2000) deneticilerin dönüşümsel tarzlarının örgütsel bağlılık ile anlamlı bir ilişkisinin olduğunu belirtmişlerdir. Aynı zamanda yardımcı nitelikte bir örgüt ikliminin, liderlik ve örgütsel bağlılık arasında oluşan ilişkiye olumlu katkılarının olduğunu ifade etmişlerdir.

Özdevecioğlu'nun (2003) organize sanayi bölgesinde çalışan işgörenler üzerinde yaptığı araştırmada, işgörenlerin örgütsel adalet algılarının saldırganlık davranışları arasında oluşan ilişkiyi incelemiş ve işgörenlerin dağıtımsal adalet algıları artışın saldırganlık davranışları gösterme eğiliminde azalmaya neden olduğu sonucuna varmıştır.

Vashishta ve Mishra (2004) sosyal desteğin ve meslekteki stresin örgütsel bağlılığına yaptığı göreceli katkıyı araştırmıştır. Bu araştırma sonuçları sosyal desteğin ve mesleki stresin, anlamlı bir düzeyde örgütsel bağlılığı etkilediğini ortaya çıkartmıştır.

Dilek'in (2004) "Örgütsel Adalet Algılamaları ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi" adlı araştırmasında askeri işgörenler üzerinde örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık boyutları arasında oluşan ilişkiyi tespit etmeyi amaçlamıştır; araştırmalar neticesinde çalışma süresi ile dağıtımsal ve işlemsel adalet algıları arasında negatif yönlü önemli bir ilişki tespit edilmiştir. Aynı zamanda örgütsel adalet boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkilerin anlamlı olduğu görüşmüştür.

Muthuveloo ve Rose (2005), Malezyalı mühendisler üzerinde örgütsel bağlılığın sonuçları üzerinde incelemede bulunmuş, örgütsel bağlılığın üç bileşeni (duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık) üzerinde yoğun olarak durmuştur. Araştırma sonuçlarına göre, işgörenlerin olumlu bir algıya sahip olmaları örgütsel bağlılık düzeyini arttırmakta, bu durum da olumlu örgütsel sonuçlar doğurmaktadır. Vanitha vd. (2006) yaptığı araştırmada,

bilgi teknolojileri alanında çalışan işgörenlerin örgütsel bağlılığı ve stresi üzerinde cinsiyetin etkisi üzerinde incelemede bulunmuştur. Araştırma sonucunda, erkek ve kadın işgörenlerin örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farka rastlanmamıştır.

Özmen, Özer ve Saatçioğlu, (2005), akademisyenlerde örgütsel bağlılık ve mesleki bağlılığın incelenmesine yönelik araştırmada, akademisyenler açısından dual bir bağlılığın varlığını gösterdiğini ve akademisyenlerin mesleki bağlılıklarının bilgi işçisi olarak taşıdıkları özellikler nedeniyle örgütsel bağlılıklarından daha yüksek olduğunu belirlemişlerdir.

Eker (2006) “Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri” isimli çalışmada; örgütsel adalet algılarını dağıtım, işlemsel, etkileşimsel ve bilgisel adalet algıları olarak dört boyutta ele alarak, boyutların birbiriyle olan ilişkilerini ve özellikle de iş doyumunu ile örgütsel adalet algısının farklı boyutları arasında ilişkiyi araştırmıştır. Aynı zamanda, bu dört boyutla katılımcıların iş doyumları arasında ilişkinin olduğu ve özellikle etkileşimsel adalet ve dağıtım adaletinin katılımcıların iş doyumlarında etkili olduğunu tespit edilmiştir.

Boylu, vd., (2007), akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine yaptıkları araştırmada, akademisyenlerin kişisel özellikleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar gözlemlendiğini belirtmişlerdir.

Özkan (2008) “İlköğretim Okulunda Görevli Sınıf Öğretmenlerinin Bazı Değişkenlere Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri” adlı çalışmada sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerini incelemiştir. Araştırmalar neticesinde cinsiyete, okul türüne, yaşa ve yerleşim birimine göre istatistiksel bir farka rastlanamamıştır. Bu sonuca göre; kadın ve erkek öğretmenler arasında cinsiyet ve yaş faktörü örgütsel bağlılık düzeylerinde etkili değildir. Aynı zamanda anketteki duygusal bağlılık boyutuyla ilgili sorulara verilen cevaplara göre; öğretmenler örgütlerine karşı duygusal bağlılık duymalarına karşın, dışarıda örgütlerinden gururlu bir şekilde bahsedememektedirler. Bu durumun nedeni ise öğretmenlerin, mesleklerini toplumda statüsünün algılanmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Zorunlu Bağlılık (Devamlılık Bağlılığı) boyutu ile ilgili sorulardan elde edilen veriler neticesinde, sınıf öğretmenlerinin zorunlu bağlılık hissettikleri görülmektedir. Örgütsel Bağlılığın alt boyutlarından en düşük yüzde normatif bağlılıktadır. Katılımcıların anket sorularına

verdikleri cevaplar neticesine göre genelde örgütlerine normatif bağlılık sergilemedikleri görülmektedir. Bunu nedeni ise, öğretmenlerin çalışmalarının karşılığını yeterince alamadıklarını düşünmeleri olabilir.

Klendauer ve Deller (2009) örgütsel adaletin her üç boyutunun da (dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti) duygusal bağlılıkla pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğunu, fakat etkileşim adaleti ile duygusal bağlılık arasındaki bu ilişkinin diğerlerine göre çok daha güçlü olduğu yönünde sonucuna varmışlardır.

Meyer vd., (2009), örgütsel bağlılığa ilişkin yaklaşımları geçmişten geleceğe ilişkin olarak değerlendirdikleri çalışmada, örgütsel bağlılığın araştırılmaya devam edeceğini, bağlılığın doğasının ve gelişiminin daha iyi anlaşılacağını, pozitif gelişmelerin ve çözümler üretmenin geleceği inşa edeceğini belirtmişlerdir.

Nadir (2010) Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetindeki eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık uygulamalarına yönelik görüşlerinin saptanması için bir araştırmada bulunmuştur. Araştırmaya katılan 250 öğretmenin %32,8'inin erkek, %67,2'inin ise kadın, %71,2'si lisans, %28,8'i ise Yüksek Lisans mezunu olduğu belirtilmiştir. Bu öğretmenlerin % 40,8'i Örgütsel Bağlılığa yönelik bulgular ile ilgili "iyi" cevabını vermişlerdir. Yapılan araştırmalar neticesinde öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeğine göre okullarında okulun çıkar ve beklentileri için görev yaptıkları söylenebilir.

Erkuş, (2011), örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerde iş tatmininin aracılık rolünü test etmişlerdir. Etkileşim adaleti boyutunun çalışanların örgütsel bağlılığını içsel ve dışsal iş tatmini aracılığıyla etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Dağıtım adaleti ve süreç adaletinin ise örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan veya dolaylı bir etkisinin olmadığını belirtmişlerdir. Ayrıca dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti boyutlarının dışsal iş tatmini, etkileşim adaleti boyutunun ise içsel iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı etkileri olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Cihangiroğlu (2011), "Askeri Doktorların Örgütsel Adalet Algıları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Analizi" başlıklı çalışmada TSK Sağlık Komutanlığı'na bağlı asker hastanelerinde görevli doktorlar üzerinde yaptığı çalışmada, dağıtım adaleti ve işlemsel adalet algılarının örgütsel bağlılığın her üç boyutu üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu

belirlemiştir. Etkileşimsel adalet ve bilgisel adalet algılarından sadece etkileşimsel adaletin devamlılık bağıllığı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu, diğer bağıllık boyutları üzerinde herhangi bir etkilerinin bulunmadığını saptamıştır.

Kıray (2011) “Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağıllık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasında akademik personelin örgütsel adalet algılarının örgütsel bağıllıkları ile ilişkisini araştırmıştır. Uygulama 2010-2011 akademik yılının ilk yarısında Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi'nin 308 akademik personeline uygulanmıştır.

Araştırma sonucunda araştırmaya katılan akademik personelin; örgütsel adaletin üç alt boyutu olan dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet algıları ile örgütsel bağıllığın alt boyutları olan duygusal ve normatif bağıllıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü, zayıf ilişkilerin olduğu bulunmuştur. Ancak örgütsel bağıllığın bir başka alt boyutu olan devam bağıllığı ile örgütsel adalet algıları arasında ise anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Ayrıca söz konusu örgütsel adalet ve örgütsel bağıllık alt boyutlarının unvana ve soruşturma geçirme durumları ile ceza ya da ödül alıp almamalarına göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmış ve soruşturma geçirip ceza almayla, etkileşimsel adalet arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Tekingündüz (2012) doktora taz çalışmasında Bingöl Devlet Hastanesinde 516 hastane çalışanı üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Çalışmada Bingöl Devlet Hastanesi çalışanlarının, duygusal bağıllık, devam bağıllığı ve normatif bağıllık boyutlarının üçü de ortalamanın üzerinde çıkmıştır. Duygusal bağıllık düzeyinin kısmen de olsa devam bağıllığı ve normatif bağıllık düzeyinden yüksek olduğu, en düşük bağıllık boyutunun normatif bağıllık olduğu tespit edilmiştir. Hastane çalışanlarının normatif bağıllık, devam bağıllığı, duygusal bağıllık ve toplam örgütsel bağıllık düzeylerini eğitim durumları etkilediği görülmüştür. Ayrıca çalışmada katılımcıların, eğitim seviyesi yükseldikçe örgütsel bağıllık düzeylerinin azaldığı belirlenmiştir.

Ay (2013) “Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları İle Örgütsel Bağıllık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasında Türkiye'nin yedi (7) coğrafi bölgesinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algı boyutları ile örgütsel bağıllık seviyeleri arasında anlamlı bir ilişkinin

olduğunu, en güçlü ilişkinin ise etkileşimsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında olduğunu, örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılık seviyeleri arasında bazı demografik değişkenler açısından anlamlı ilişkilerin bulunduğunu tespit edilmiştir.

Günce (2013) “İlköğretim Okullarında Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasında, Şanlıurfa il merkezindeki ilköğretim okullarında örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık ilişkisini belirlemiş ve çeşitli değişkenler açısından inceleme gerçekleştirmiştir. Araştırmanın verileri, 2011-2012 öğretim yılı bahar yarıyılında Şanlıurfa'da merkez ilköğretim okullarında görev yapmakta olan 440 öğretmenden elde edilmiştir. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında orta düzeyde pozitif yönde bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bunun yanı sıra, öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyen bazı faktörler tespit edilmiştir. Bu bağlamda, öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeylerinde; yaş, branş, medeni durum, mesleki kıdem, bulundukları okuldaki hizmet süresi, sendikaya üyelik durumu ve eğitim düzeyine göre farklılaşma görülmezken yalnızca cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılaşma görülmüştür. Benzer şekilde öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinde; yaş, cinsiyet, medeni durum, mesleki kıdem, bulundukları okuldaki hizmet süresi, sendikaya üyelik durumu ve eğitim düzeyine göre farklılaşma görülmezken, branş değişkenine göre anlamlı bir farklılaşma görülmüştür. Sonuç olarak, öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeyleri arttıkça, örgütsel bağlılık düzeylerinin de arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Dehkordi, Mohammadi ve Yektayar (2013) tarafından Chahar Mahal Va Bakhtiari Bölgesi Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü personelinin örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkisine ilişkin olarak İranda yapılan bir çalışmada örgütsel adaletin tüm bileşenlerinin dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşimsel adaletin organizasyonel bağlılığı doğrudan ve önemli ölçüde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Bal (2014) “Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Manisa'daki Eğitim Kurumlarında bir Araştırma” başlıklı çalışmasında örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bal çalışmasında Manisa il merkezinde hizmet veren ilkokul öğretmenlerinden anket yolu ile veriler toplamıştır. Amirlerle ve çalışanlarla ilişki boyutlarından oluşan örgütsel adalet ölçeği ile öğretmenlerin adalet algısı; duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık boyutlarından oluşan örgütsel bağlılık ölçeği ile de kuruma

bağlılıklarını belirlemiştir. Sonuçta örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif boyutları arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Buluç ve Güneş (2014) “İlkokullarda Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki” başlıklı çalışmalarında Ankara ilinde bulunan 25 ilkokulda çalışan 350 öğretmen arasında yaptığı araştırmada organizasyonel adalet ile örgütsel bağlılık arasında olumlu ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir.

2.7. Örgütsel Bağlılığın Boyutlarını Ölçmek İçin Kullanılan Ölçekler

Örgütsel bağlılığın boyutlarını ölçmek amacıyla yoğunluk kullanılan olan ölçekler ve bu ölçeklerin hangi boyutları ölçmek için geliştirildiği kronolojik olarak aşağıda bulunan çizelgede gösterilmiştir.

Çizelge 2.5. Örgütsel bağlılığın boyutlarını ölçmek için yaygın olarak kullanılan ölçekler

Ölçekler	Örgütsel Bağlılığın Boyutları		
	Tutumsal	Davranışsal	Normatif
Porter ve vd., (1974)	Duygusal	NA	NA
Hrebiniak ve Alutto (1974)	NA	Yatırım	NA
Meyer ve Allen (1984)	Duygusal	Devam	NA
O'Reilly ve Chatman (1986)	Uyum	Özdeşleşme	İçselleştirme
Allen ve Meyer (1990)	Duygusal	Devam	Normatif
Allen ve Meyer (1997)	Duygusal	Devam	Normatif

Kaynak: (Liou ve Nyhan, 1994: 102)

Çizelge 2.5.'de gibi; örgütsel bağlılığın tutumsal tanımına dayanan Porter vd. (1974) yaygın bir şekilde kullandığı ve 15 ifadeden oluşan Örgütsel Bağlılık Anketini (OCQ) oluşturmuşlardır.

Örgütsel bağlılığın davranışsal tanımı genelde Ritzer ve Trice (1969) tarafından geliştirilmiş ve Hrebiniak ve Alutto (1972) tarafından biçimlendirilmiş olan ölçeklerle de ölçülmektedir (Liou ve Nyhan, 1994: 101). The Hrebiniak ve Alutto ölçeği, değiş-tokuş veya ödül-maliyet modeline bağlı oluşturulmuş ve Becker'in "yan- bahis" kavramının içinde ele alınmıştır. Bu ölçekte, işgörenlerin örgütlerinden ayrılmaları yönündeki eğilimlerini ve böylelikle kişilerin örgütleriyle olan "hesapçılık" bağlılığını ölçmektedir (Ferris ve Aranya, 1983: 88-89).

Meyer ve Allen (1984), duygusal bağlılık ve devam bağlılığı kavramlarını sırasıyla bağlılığın tutumsal ve davranışsal görüşlerini ölçmek amacıyla kullanmışlardır. Porter'in araştırmasına benzeyen duygusal bağlılık, işgörenlerin örgütlerine karşı duygusal bağlılıklarını, örgütleriyle özdeşleşmelerini ve örgütlerine katılımlarını ifade etmektedir (Liou ve Nyhan, 1994: 101).

O'Reilly ve Chatman de, sırasıyla tutumsal, davranışsal ve normatif tanımlarına benzer şekilde; bağlılığın uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarını ölçmek için toplamda 12 ifadeden meydana gelen bir ölçek geliştirmişlerdir (O'Reilly ve Chatman, 1986: 494). Fakat özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarının aralarında yüksek düzeyli korelasyon oluşması nedeniyle, ölçek bir takım araştırmacılarca eleştiri konusu olmuştur.

Allen ve Meyer (1990) duygusal ve devam bağlılığı ölçeklerine, normatif bağlılığı da dahil etmişlerdir. Fakat normatif bağlılık ve duygusal bağlılık arasında yüksek düzeyde ilişki tespit edilmiştir (Allen ve Meyer, 1990: 8). Allen ve Meyer tarafından geliştirilen ölçek 8 ifade duygusal bağlılık, 8 ifade devam bağlılığı ve 8 ifade normatif bağlılık olmak üzere toplamda 24 ifadeden meydana gelmiştir.

Allen ve Meyer (1997), 1990 yılında geliştirdikleri ölçek üzerinde revizeler yapmışlardır. Revize edilmiş ölçek; 7 ifade duygusal bağlılık, 7 ifade devam bağlılığı ve 6 ifade normatif bağlılık olmak üzere toplamda 20 ifadeden meydana gelmiştir. Aynı zamanda bu ölçeğe Commitment in the Workplace Theory Research and Application adlı kitapta da yer verilmiştir.

3. BÖLÜM

ÖĞRETİM ELEMANLARININ ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINA ETKİSİ: ANKARA İLİ ÖRNEĞİ

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, öğretim elemanlarının örgütsel adalet algılamalarının örgütsel bağlılık düzeyi üzerindeki etkisinin ortaya konmasıdır. İfade edilen bu amaç doğrultusunda, öğretim elemanlarının örgütsel adalet (dağıtımsal, işlemsel, etkileşimsel ve bilgisel) algılaması ortaya konacak ve bu algılamaların bağlılık (duygusal, devam ve normatif bağlılık) üzerinde herhangi bir etkiye sahip olup olmadığı araştırılacaktır. Bu bağlamda, çalışmada Ankara ilinde faaliyette bulunan kamu ve vakıf üniversitelerinde çalışan 416 öğretim elemanının adalet algılaması ve bunun çalıştıkları işyerlerine olan bağlılıkları üzerindeki etkisi ölçülmüştür. Bu kapsamda, bu çalışmada adalet algılaması içerisinde yer alan dağıtımsal, işlemsel, etkileşimsel ve bilgisel ile bağlılık düzeyi ölçeği içerisinde yer alan duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutlarına yönelik açıklamalara yer verilmiştir.

Yukarıda ifade edilenler doğrultusunda, araştırmaya katılan öğretim elemanlarının adalet algılamasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine yönelik geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibi oluşturulmuş ve test edilmiştir.

Ana Hipotez:

H₁: Öğretim elemanlarının örgütsel adalet algılama düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.

Alt Hipotezler:

H₂: Öğretim elemanlarının dağıtım adaleti algılarının duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H₃: Öğretim elemanlarının dağıtım adaleti algılarının devam bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H₄: Öğretim elemanlarının dağıtım adaleti algılarının normatif bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H₅: Öğretim elemanlarının işlemsel adalet algılarının duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H₆: Öğretim elemanlarının işlemsel adalet algılarının devam bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H₇: Öğretim elemanlarının işlemsel adalet algılarının normatif bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır

H₈: Öğretim elemanlarının etkileşimsel adalet algılarının duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H₉: Öğretim elemanlarının etkileşimsel adalet algılarının devam bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H₁₀: Öğretim elemanlarının etkileşimsel adalet algılarının normatif bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H₁₁: Öğretim elemanlarının bilgisel adalet algılarının duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H₂₁: Öğretim elemanlarının bilgisel adalet algılarının devam bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H₁₃: Öğretim elemanlarının bilgisel adalet algılarının normatif bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H₁₄: Öğretim elemanlarının örgütsel adalet algıları çalıştıkları üniversite türüne göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₁₅: Öğretim elemanlarının örgütsel bağlılık algıları çalıştıkları üniversite türüne göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

3.2. Araştırmanın Önemi

Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığa araştıran çok sayıda çalışma olmasına rağmen, öğretim elemanlarının örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılıklarına etkileri konusunda bir araştırma rastlanmamış olması ve bu araştırmanın kamu ve vakıf üniversitelerinde karşılaştırmalı olarak yapılması olması araştırmayı önemli kılmaktadır. Ayrıca, araştırma sonuçlarından üniversitelerimizdeki öğretim elemanlarının örgütsel adalet algı düzeyleri ile bu algının örgütsel bağlılıklarına etkileri de ortaya çıkarılacağından önem taşımaktadır. Yine araştırma sonuçlarının daha sonra yapılacak benzer araştırmalara veri teşkil etmesi açısından da önemli olduğu düşünülmektedir.

3.3. Araştırmanın Yöntemi ve Kapsamı

Araştırmada, verilerin elde edilmesi noktasında anket yöntemine başvurulmuştur. Anketlerin uygulanmasında ise, yüz yüze anket tekniğinden yararlanılmıştır. Bunun yanında verilerin elde edilmesi noktasında e-mail yoluna da başvurulmuştur. Bu doğrultuda anket uygulamasında demografik bilgiler ile literatürde yer alan ve Colquitt (2001) tarafından geliştirilen “örgütsel adalet” ölçeği ve Allen ve Meyer (1997) tarafından geliştirilen “örgütsel bağlılık” ölçeklerinden faydalanılmıştır. Anket uygulaması sonucu elde edilen verilerin istatiki olarak çözümlenmesinde SPSS 24 paket programı (Statistical Package for the Social Science) kullanılmıştır.

Birinci Bölüm: Demografik Bilgi Formu

Anket formunun bu kısmında araştırmaya katılan öğretim elemanlarının bazı temel demografik bilgileri (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu) ile çalışılan işyerindeki durumlarına ilişkin bilgiler (akademik unvanı, çalışılan akademik birimi, çalışılan üniversite, yöneticilik durumu, üniversitedeki görevi, üniversitedeki çalışma süresi) yer almaktadır. Toplam 10 sorudan oluşan bu kısımda katılımcı sayıları ve yüzdelik dilimleri yer almaktadır.

İkinci Bölüm: Örgütsel Adalet Ölçeği

İkinci bölümde yer alan örgütsel adalet ölçeği 17 sorudan oluşmakta olup ölçek içerisinde; “Üniversitemde terfi kararlarında adaletli davranılır.”, “Üniversitemde ödül ve ceza dağıtımında adalet vardır.”, “Üniversitemde mevcut karar alma sistemi kararların tutarlı bir biçimde alınabilmesi için gereken standartlara sahiptir.” ve “Üniversitemde istek veya şikâyetlerimle ilgili eleştiri veya uyarılar kaba bir şekilde değil, nezaket ölçüleri içerisinde gerçekleşir.” gibi ifadeler yer almaktadır. Bu ifadeler, kesinlikle katılmıyorum dan kesinlikle katılıyorum a doğru şekillenmiştir. Örneğin katılımcılar “İstek ya da şikâyetlerimle ilgili alınan kararların nedenleri makuldür.” ölçek ifadesi için katılımcılar, 1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: katılmıyorum, 3: kararsızım 4: katılıyorum ve 5: kesinlikle katılıyorum cevaplarında bulunmuşlardır.

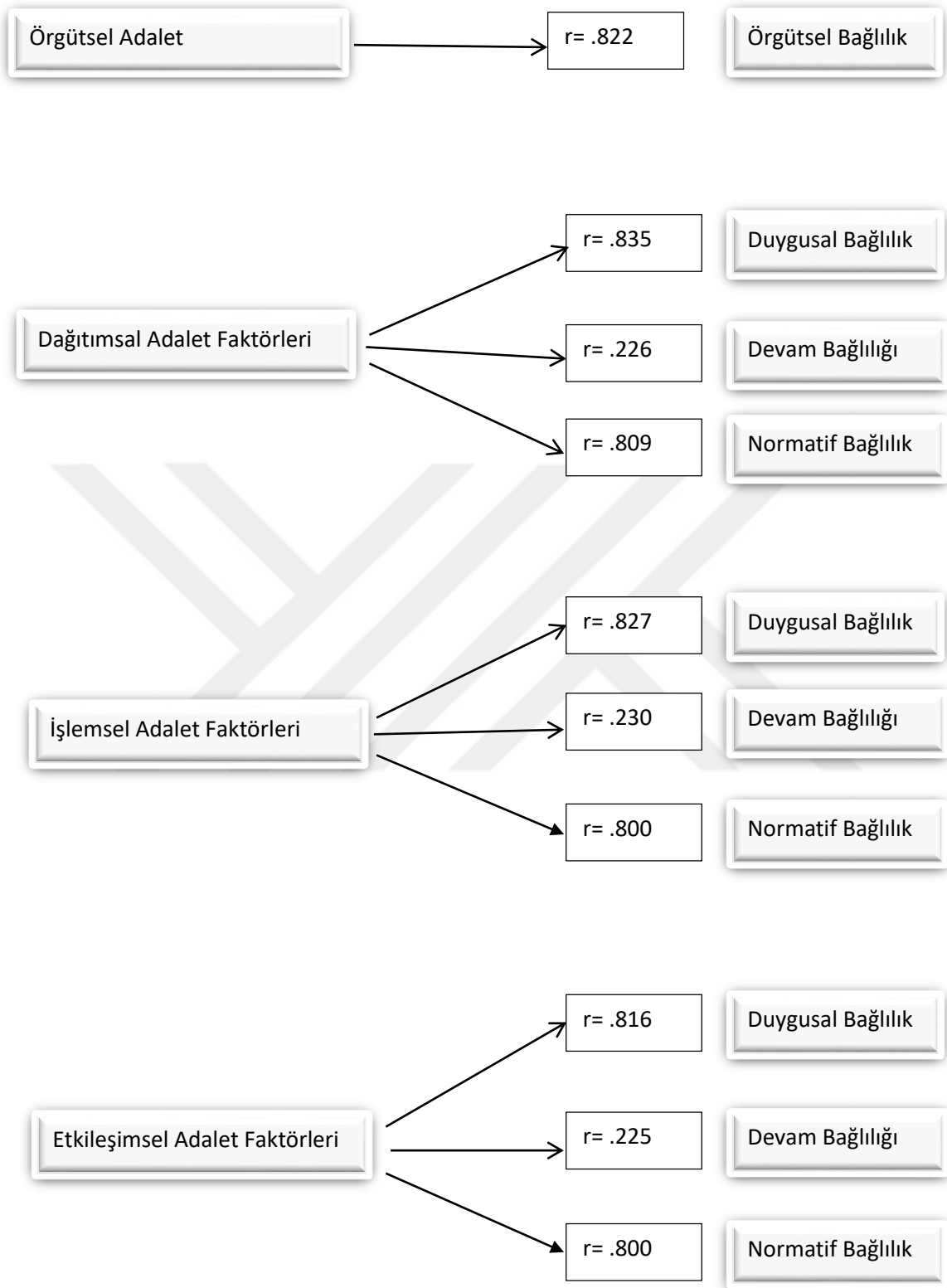
Üçüncü Bölüm: Bağlılık Ölçeği

Toplam 20 sorudan oluşan üçüncü bölümde yer alan bağlılık ölçeğinde ise, “Üniversitemden ayrılmanın birkaç olumsuz sonucundan biri mevcut alternatiflerin azlığıdır.”, “Benim yararına bile olsa şu anda üniversitemden ayrılmanın doğru olmayacağını düşünüyorum.” ve “Şu anda üniversitemden ayrılmaya karar versem hayatımın çok büyük bir bölümü alt üst olur.” gibi ifadeler yer almaktadır. Bu ifadeler için de, katılımcıların kesinlikle katılmıyorum ile kesinlikle katılıyorum arası bir seçenek sunmaları sağlanmıştır. Örneğin katılımcılar “Üniversitem benim için önemli ölçüde kişisel anlam taşır.” ölçek ifadesi için katılımcılar, 1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: katılmıyorum, 3: kararsızım 4: katılıyorum ve 5: kesinlikle katılıyorum cevaplarında bulunmuşlardır.

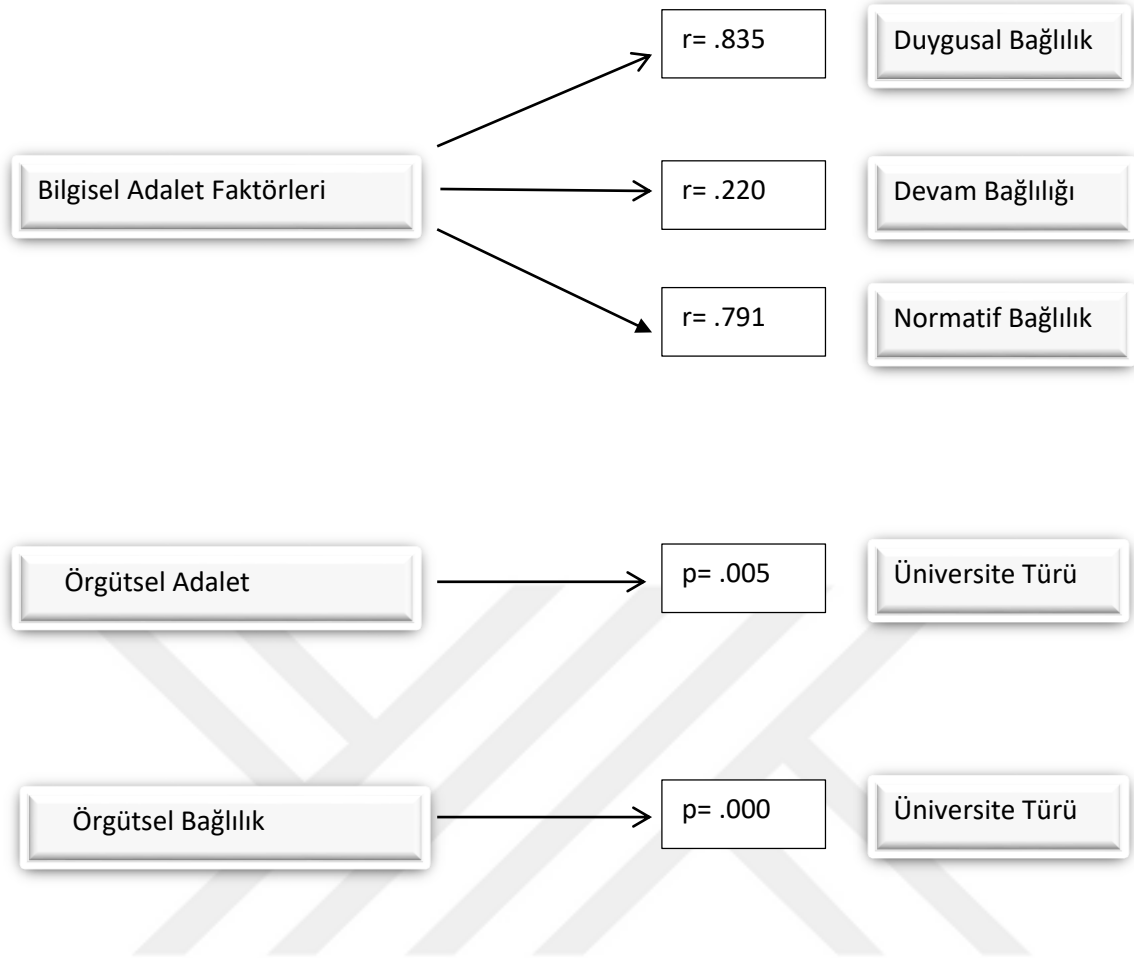
3.4. Araştırmanın Modeli

Araştırmaya konu olan öğretim elemanlarının örgütsel adalet algılamalarına ilişkin düşünceleri dağıtımsal, işlemsel, etkileşimsel ve bilgisel olmak üzere dört boyuttan oluşurken, örgütsel bağlılık algılamasına ilişkin düşünceleri aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır.

Bu çalışmada, betimsel ve ilişkisel nitelikte bir araştırma modeli tercih edilmiş olup Şekil 3.1’ de sunulmuştur.



Şekil 3.1. Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık modeli



Şekil 3.1. (devam) Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık modeli

3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları

Bu araştırma Ankara'daki kamu ve vakıf üniversitelerinde görev yapan öğretim elemanlarını kapsamaktadır.

Araştırmanın varsayımları ise şu şekildedir:

- Üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının görüşlerini alarak hazırlanan araştırma anketinin, araştırma amacına uygun veriler topladığı kabul edilmiştir.
- Ankete cevap veren öğretim elemanlarının samimi, tarafsız ve dikkatli oldukları düşünülmektedir.

3.6. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Ankara ilindeki kamu ve vakıf üniversitelerindeki öğretim elemanları oluşturmaktadır. 2017 yılında Ankara ilindeki kamu ve vakıf üniversitelerindeki öğretim elemanın sayısı toplam 17.896 (Çizelge 3.1.)’ dir. Örneklemi ise, öğretim elemanları arasından tabakalı örnekleme yöntemi ile seçilenler oluşturacaktır.

Çizelge 3.1. Evrene ilişkin istatistiki değerler

Devlet Üniversiteleri	Öğretim Elemanı Sayısı	Vakıf Üniversiteleri	Öğretim Elemanı Sayısı
Ankara Sosyal Bilimler	112	Atılım Üniversitesi	394
Ankara Üniversitesi	3656	Başkent Üniversitesi	1224
Gazi Üniversitesi	3815	Çankaya Üniversitesi	290
Hacettepe Üniversitesi	3600	İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi	521
Yıldırım Beyazıt Üniversitesi	1005	TED Üniversitesi	142
TOPLAM	14177	TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi	278
		Turgut Özal Üniversitesi	356
		Türk Hava Kurumu Üniversitesi	195
		Ufuk Üniversitesi	274
		Yüksek İhtisas Üniversitesi	45
		TOPLAM	3719

Kaynak: (<https://istatistik.yok.gov.tr/>)

*29779 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 667 Karar Sayılı “Olağanüstü hal kapsamında alınan tedbirlere ilişkin Kanun Hükmünde Kararname” nin ile İpek Üniversitesi ve Turgut Özal Üniversitesi kapatılmıştır. (<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2016/07/20160723-8.htm>) Ulaşım tarihi 12 Şubat 2017’de alınmıştır.

Bu araştırmada istatistiksel açıdan elde edilen verilerin anlamlılık düzeyinin sağlanması amacı ile toplam 426 ğretim elemanına anket uygulanmıştır. Ancak, araştırmaya katılanlardan 10 ğretim elemanının anket formunu belirlenen kriterlere göre doldurmadığı tespit edilmiştir. Sonuç olarak, toplam 416 adet anket istatistiksel analize tabi tutulmuştur.

Söz konusu örneklemin yeterli olup olmadığı konusunda ise anakütle büyüklüğünün bilindiği durumlarda kullanılan aşağıdaki formül kullanılmıştır:

$$n = \frac{N}{p \cdot q} \cdot 10 \quad n = \frac{112}{\% 5 \cdot \% 95} \cdot 10 = 2,36 \sim$$

$$n = \frac{N}{p \cdot q} \cdot 10 \quad n = \frac{3656}{\% 5 \cdot \% 95} \cdot 10 = 76,97 \sim$$

$$n = \frac{N}{p \cdot q} \cdot 10 \quad n = \frac{3815}{\% 5 \cdot \% 95} \cdot 10 = 80,32 \sim$$

$$n = \frac{N}{p \cdot q} \cdot 10 \quad n = \frac{3600}{\% 5 \cdot \% 95} \cdot 10 = 75,79 \sim$$

$$n = \frac{N}{p \cdot q} \cdot 10 \quad n = \frac{1989}{\% 5 \cdot \% 95} \cdot 10 = 41,87 \sim$$

$$n = \frac{N}{p \cdot q} \cdot 10 \quad n = \frac{1005}{\% 5 \cdot \% 95} \cdot 10 = 21,16 \sim$$

$$n = \frac{N}{p \cdot q} \cdot 10 \quad n = \frac{394}{\% 5 \cdot \% 95} \cdot 10 = 8,29 \sim$$

$$n = \frac{N}{p \cdot q} \cdot 10 \qquad n = \frac{1224}{\% 5 \cdot \% 95} \cdot 10 = 25,77 \sim$$

$$n = \frac{N}{p \cdot q} \cdot 10 \qquad n = \frac{290}{\% 5 \cdot \% 95} \cdot 10 = 6,11 \sim$$

$$n = \frac{N}{p \cdot q} \cdot 10 \qquad n = \frac{521}{\% 5 \cdot \% 95} \cdot 10 = 10,97 \sim$$

$$n = \frac{N}{p \cdot q} \cdot 10 \qquad n = \frac{142}{\% 5 \cdot \% 95} \cdot 10 = 2,99$$

$$n = \frac{N}{p \cdot q} \cdot 10 \qquad n = \frac{278}{\% 5 \cdot \% 95} \cdot 10 = 5,85 \sim$$

$$n = \frac{N}{p \cdot q} \cdot 10 \qquad n = \frac{356}{\% 5 \cdot \% 95} \cdot 10 = 7,49 \sim$$

$$n = \frac{N}{p \cdot q} \cdot 10 \qquad n = \frac{195}{\% 5 \cdot \% 95} \cdot 10 = 4,11 \sim$$

$$n = \frac{N}{p \cdot q} \cdot 10 \qquad n = \frac{274}{\% 5 \cdot \% 95} \cdot 10 = 5,77 \sim$$

$$n = \frac{N}{p \cdot q} \cdot 10 \qquad n = \frac{45}{\% 5 \cdot \% 95} \cdot 10 = 0,95 \sim$$

Formülde yer alan N: anakütle büyüklüğünü, n: örneklem büyüklüğünü, p: olayın görülme olasılığını, q: 1-p: olayın görülmemesi olasılığını ifade etmektedir.

Araştırmada örneklem sayısının belirlenmesinde güvenilirlik düzeyi % 95, güven aralığı % 5 olarak belirlenmiştir. Bu durumda gerekli örneklem sayısının 370,48 ~ olduğu tespit edilmiştir.

3.7. Verilerin Analizi

Güvenilirlik Katsayısı:

Araştırmanın gerçekleştirilmesi amacı ile kullanılan anket formundaki ölçek ifadelerinin güvenilirliklerinin test edilmesinde Cronbach's Alpha tekniğine başvurulmuştur. Bilindiği üzere, güvenilirlik herhangi bir ölçüme ait elde edilen genel puanların ve ölçeğe ait alt boyutların toplam puanların doğru, sağlam ve güçlülük düzeyini belirlemeye yönelik tahmini değerdir (Şencan, 2015: 15). Test sonucunda elde edilen alfa değeri (α) testin homojenliğinin göstergesi olarak kabul edilir ve ölçek ifadeleri aşağıdaki gibi aralıklandırılır (Tavşancıl, 2006, 29).

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Çizelge 3.2. Cronbach's Alpha tekniğine ilişkin çözümleme sonuçları

Boyutlar	Cronbach's Alpha Katsayısı	Madde Sayısı
<i>Dağıtımsal Adalet Boyutu</i>	<i>0,927</i>	<i>5</i>
<i>İşlemsel Adalet Boyutu</i>	<i>0,913</i>	<i>4</i>
<i>Etkileşimsel Adalet Boyutu</i>	<i>0,901</i>	<i>3</i>
<i>Bilgesel Adalet Boyutu</i>	<i>0,935</i>	<i>5</i>
Toplam	0,919	17
<i>Duygusal Bağlılık Boyutu</i>	<i>0,947</i>	<i>7</i>
<i>Devam Bağlılığı Boyutu</i>	<i>0,944</i>	<i>7</i>
<i>Normatif Bağlılık Boyutu</i>	<i>0,935</i>	<i>6</i>
Toplam	0,942	20
Genel Toplam	0,931	46

Çizelge 3.2.' den de görüldüğü üzere, örgütsel adalet ölçek ifadelerinin 0,919'luk düzeyde bir güvenilirliğe ve örgütsel bağlılık ölçeği ifadelerinin de 0,942'lik düzeyde bir güvenilirliğe sahip olduğu görülmüştür. Toplamda 0,931'lik bir düzeyde güvenilirliğe sahip olan her iki ölçek ifadeleri yüksek derecede bir güvenilirliği temsil etmektedir.

Normallik Analizi

Araştırmada kullanılan anket formundaki yer alan soruların normal dağılıma sahip olup olmadığının tespit edilmesinde normallik testine başvurulmuştur. Teste ilişkin sonuçlar Çizelge 3.3'de gösterilmiştir.

Çizelge 3.3. Normallik testi sonuçları

Normallik Testi Sonuçları			
		İstatistik	Standart Hata
Ortalama		3,45	,030
Ortalama için% 95 Güven Aralığı	Alt sınır	3,37	
	Üst sınır	3,52	
% 5 Kırpılmış Ortalama		3,48	
Medyan		3,76	
Varyans		0,62	
Standart Sapma		,786	
Minimum		2	
Maksimum		5	
Skewness		-,089	0,120
Kurtosis		-, 018	0,239

Çizelge 3.3'den de görüleceği üzere, Skewness ve kurtosis değerleri +2 ile -2 değerleri arasında seyir etmektedir. Bu değerlendirmeden de anlaşılabacağı üzere, anket uygulaması sonucunda elde edilen verilerin normal bir dağılım gösterdiği sonucu ortaya çıkmıştır (George ve Mallery, 2010).

3.8. Bulgular

3.8.1. Katılımcılara Ait Genel Betimsel İstatistikler

Araştırmanın bu kısmında, katılımcıların bazı demografik özellikleri ile çalışılan işyerindeki durumlarına ilişkin elde edilen verilere yer verilecektir. Söz konusu çözümlemeler Frequencies yöntemi ile gerçekleştirilmiş olup Çizelge 4.4'de sunulmuştur.

Çizelge 3.4. Katılımcıların bazı demografik özellikleri

CİNSİYET		
	N	%
KADIN	202	48,6
ERKEK	214	51,4
Toplam	416	100,0
YAŞ		
	N	%
25 VE ALTI YAŞ	40	9,6
25-30 YAŞ	41	9,9
31-35 YAŞ	102	24,5
36-40 YAŞ	132	31,7
41 VE ÜSTÜ YAŞ	101	24,3
Toplam	416	100,0
MEDENİ DURUM		
	N	%
BEKÂR	140	33,7
EVLİ	276	66,3
Toplam	416	100,0
EĞİTİM DURUMU		
	N	%
LİSANS	57	13,7
YÜKSEK LİSANS	131	31,5
DOKTORA	228	54,8
Toplam	416	100,0
UNVAN		
	N	%
ARAŞTIRMA GÖREVLİSİ	39	9,4
ÖĞRETİM GÖREVLİSİ	74	17,8
AKADEMİK UZMAN	66	15,9
YARDIMCI DOÇENT	104	25,0
DOÇENT DOKTOR	81	19,5
PROFESÖR DOKTOR	52	12,5
Toplam	416	100,0

Çizelge 3.4. (devam) Katılımcıların bazı demografik özellikleri

ÇALIŞILAN BİRİM		
	N	%
FAKÜLTE	184	44,2
ENSTİTÜ	39	9,4
YÜKSEKOKUL	92	22,1
MESLEK YÜKSEKOKULU	101	24,3
Toplam	416	100,0
ÇALIŞILAN ÜNİVERSİTE		
	N	%
KAMU	293	70,4
VAKIF	123	29,6
Toplam	416	100,0
YÖNETİCİLİK DURUMU		
	N	%
YÖNETİCİ	204	49,0
YÖNETİCİ DEĞİL	212	51,0
Toplam	416	100,0
YÖNETİCİLİK GÖREVİ		
	N	%
BÖLÜM BAŞKAN YARDIMCISI	85	41,6
BÖLÜM BAŞKANI	89	43,6
DEKAN YARDIMCISI	12	5,9
DEKAN	6	3,0
DİĞER	12	5,9
Toplam	204	100,0
ÇALIŞMA SÜRESİ		
	N	%
1 YILDAN AZ	43	10,3
1-5 YIL	102	24,5
6-10 YIL	152	36,5
11-15 YIL	70	16,8
16-20 YIL	29	7,0
21 VE ÜSTÜ	20	4,8
Toplam	416	100,0

Çizelge 3.4' de verilen sonuçlara göre, araştırmaya katılanların % 48,6' sı kadın, % 51,4'ü erkek; % 9,6'sı 25 ve altı yaş, % 9,9'u 25-30 yaş, % 24,5'i 31-35 yaş, % 31,7'si 36-40 yaş ve son olarak % 24,3'ü 41 ve üstü yaş aralığındadır. Yine katılımcıların 33,7'si bekâr ve % 66,3'ü evlidir. Katılımcıların öğrenim durumu ile ilgili elde edilen verilere bakıldığında, % 13,7'si lisans mezunu, % 31,5'i Yüksek lisans mezunu ve % 54,8'i doktora mezunudur. Öğretim elemanlarının unvan dağılımlarına katığımızda, % 9,4'ünün araştırma görevlisi, % 17,8'inin öğretim görevlisi, % 15,9'unun akademik uzman, % 25'inin Yardımcı doçent, % 19,5'inin doçent ve % 12,5'inin profesör doktor oldukları anlaşılmıştır. Yine bu kısımda öğretim elemanlarının % 44,2'sinin fakültelerde, % 9,4'ünün enstitülerde, % 22,1'inin yüksekokullarda ve % 24,3'ünün meslek yüksekokullarında çalıştıkları elde edilen sonuçlarla anlaşılmıştır. Öğretim elemanlarının çalıştıkları üniversite türüne ilişkin elde edilen sonuçlara baktığımızda ise, % 70,4'ünün kamu üniversitesinde, % 29,6'sının ise vakıf üniversitelerinde çalıştıkları görülmüştür. Yine bu kısımda katılımcıların % öğretim elemanlarının yöneticilik durumuna baktığımızda % 49'unun yöneticilik yaptıkları % 51'inin ise yöneticilik yapmadıkları elde edilen sonuçlarda tespit edilmiştir. Yöneticilik yapan öğretim elemanlarının yöneticilik görevlerine baktığımızda, katılımcıların % 41,6'sının bölüm başkan yardımcılığı, % 43,6'sının bölüm başkanlığı, % 5,9'unun dekan yardımcısı, % 3'ünün dekan ve % 5,9'unun Erasmus koordinatörlüğü ve müdür yardımcılığı gibi görevlerde yer aldığı görülmüştür. Öğretim elemanlarının mesleki deneyim sürelerine ilişkin elde edilen sonuçlarda, öğretim elemanlarının % 10,3'ünün 1 yıldan az, % 24,5'inin 1-5 yıl arası, % 36,5'inin 6-10 yıl, % 16,8'inin 11-15 yıl, % 7'sinin 16-20 yıl ve % 4,8'inin 21 ve üstü yıldır mesleklerinde çalıştıkları ortaya çıkmıştır.

Sonuç olarak, araştırmaya katılanların çoğunluğu erkek, 36-40 yaş aralığında ve evli olduğu ortaya çıkmıştır.

3.8.2. Örgütsel Adalet Ölçeğine Yönelik Betimsel İstatistikler

3.8.2.1. Dağıtımsal Adalet Boyutuna Yönelik Betimsel İstatistikler

Araştırmanın bu kısmında **Örgütsel Adalet** ölçeği içerisinde yer alan “Dağıtımsal Adalet” boyutuna yönelik elde edilen betimleyici istatistiksel sonuçlara yer verilmiş olup Çizelge 3.5. ‘de sunulmuştur.

Çizelge 3.5. Dağıtımsal adalet boyutuna yönelik elde edilen sonuçlar

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ortalama	Standart Sapma	Medyan
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%			
Üniversitemde terfi kararlarında adaletli davranılır.	12	2,9	97	23,3	90	21,6	155	37,3	62	14,9	3,38	1,084	4,00
Üniversitemde işe alma (istihdam) kararları adildir.	23	5,5	61	14,7	126	30,3	121	29,1	85	20,4	3,44	1,133	3,00
Üniversitemde ödül ve ceza dağıtımında adalet vardır.	17	4,1	88	21,2	89	21,4	154	37,0	68	16,3	3,40	1,113	4,00
Üniversitemde ücretlendirme politikası adildir.	15	3,6	68	16,3	121	29,1	132	31,7	80	19,2	3,47	1,086	4,00
Üniversitemde mesleki gelişim ve kariyer imkânları adildir.	7	1,7	83	20,0	111	26,7	136	32,7	79	19,2	3,47	1,064	4,00

“Üniversitemde terfi kararlarında adaletli davranılır.” İfadesine katılımcıların % 37,3’ünün “katılıyorum” ve % 21,6’sının “kararsızım” ve % 14,9’unun “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye katıldıkları anlaşılmıştır.

“Üniversitemde işe alma (istihdam) kararları adildir.” İfadesine katılımcıların daha çok “kararsızım” (% 30,3) şeklinde cevap verdikleri görülmekle beraber % 29,1’inin “katılıyorum” ve % 20,4’ünün “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüştür. Bu cevaplardan her ne kadar kararsız öğretim elemanlarının çoğunlukta olduğu görülse de, kararsız öğretim elemanları dışındakilerin; üniversitelerinde işe alımlarda kararların adil bir biçimde alındığını düşündükleri sonucuna varılmıştır.

“Üniversitemde ödül ve ceza dağıtımında adalet vardır.” İfadesine katılımcıların % 37’sinin “katılıyorum” ve % 16,3’ünün “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye katıldıkları anlaşılmıştır.

“Üniversitemde ücretlendirme politikası adildir.” İfadesine katılımcıların % 31,7’sinin “katılıyorum” ve % 19,2’sinin “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye katıldıkları anlaşılmıştır.

“Üniversitemde mesleki gelişim ve kariyer imkânları adildir.” İfadesine katılımcıların % 32,7’sinin “katılıyorum” ve % 19,2’sinin “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye katıldıkları anlaşılmıştır.

Dağıtımsal adalet boyutu içerisinde en yüksek ortalamanın “Üniversitemde ücretlendirme politikası adildir.” ile “Üniversitemde mesleki gelişim ve kariyer imkânları adildir.” (X=3,47) ifadelerine en düşük ortalamanın da “Üniversitemde terfi kararlarında adaletli davranılır.” (X=3,38) ifadesine ait olduğu görülmüştür. Bu ifadelerden, araştırmaya katılanların çalıştıkları üniversitelerde terfi kararlarının adaletli bir şekilde uygulanmadığı sonucuna varılabilir. Bu amaçla, örgütsel adalet düzeyinin arttırılmasında üniversitenin terfi olanaklarının arttırılması gerekmektedir.

3.8.2.2. İşlemsel Adalet Boyutuna Yönelik Betimsel İstatistikler

Araştırmanın bu kısmında örgütsel adalet ölçeği içerisinde yer alan “İşlemsel Adalet” boyutuna yönelik elde edilen betimleyici istatistiksel sonuçlara yer verilmiş olup Çizelge 3.6. da sunulmuştur.

Çizelge 3.6. İşlemsel adalet boyutuna yönelik elde edilen sonuçlar

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ortalama	Standart Sapma	Medyan
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%			
Üniversitemde karar verme mekanizmasına herkes katılabilir.	10	2,4	87	20,9	120	28,8	127	30,5	72	17,3	3,39	1,072	3,00
Üniversitemde yanlış verilmiş olan kararlar, daha sonra düzeltilmektedir.	13	3,1	87	20,9	113	27,2	153	36,8	50	12,0	3,34	1,035	3,00
Üniversitemde mevcut karar alma sistemi kararların tutarlı bir biçimde alınabilmesi için gereken standartlara sahiptir.	16	3,8	75	18,0	123	29,6	145	34,9	57	13,7	3,37	1,049	3,00
Üniversitemizdeki mevcut karar alma sistemi tarafsızdır.	19	4,6	86	20,7	108	26,0	131	31,5	72	17,3	3,36	1,126	3,00

“Üniversitemde karar verme mekanizmasına herkes katılabilir.” İfadesine katılımcıların % 30,5’inin “katılıyorum” ve % 17,3’ünün “kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye katıldıkları anlaşılmıştır.

“Üniversitemde yanlış verilmiş olan kararlar, daha sonra düzeltilmektedir.” İfadesine katılımcıların % 36,8’inin “katılıyorum” ve % 12’sinin “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye katıldıkları anlaşılmıştır.

“Üniversitemde mevcut karar alma sistemi kararların tutarlı bir biçimde alınabilmesi için gereken standartlara sahiptir.” İfadesine katılımcıların % 34,9’unun “katılıyorum” ve % 13,7’sinin “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye katıldıkları anlaşılmıştır.

“Üniversitemizdeki mevcut karar alma sistemi tarafsızdır.” İfadesine katılımcıların % 31,5’inin “katılıyorum” ve % 17,3’ünün “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye katıldıkları anlaşılmıştır.

İşlemsel adalet boyutu içerisinde en yüksek ortalamanın “Üniversitemde karar verme mekanizmasına herkes katılabilir.” ($X=3,39$) ifadesine en düşük ortalamanın da “Üniversitemde yanlış verilmiş olan kararlar, daha sonra düzeltilmektedir.” ($X=3,34$) ifadesine ait olduğu görülmüştür. Bu ifadelerden, araştırmaya katılanların çalıştıkları üniversitelerde herhangi bir karar alma aşamasında diğer paydaşların görüşlerinin de alındığı söylenebilir. Buna karşılık alınan kararlar doğrultusunda ortaya çıkan hataların giderilmesi noktasında, üniversite yönetiminin pek de etkin olmadığı ifade edilebilir. Bu nedenle, örgütsel adalet düzeyinin artırılmasında, alınan kararlar neticesinde görünen olumsuzlukların giderilmesinde etkin bir mücadele edilmelidir.

3.8.2.3. Etkileşimsel Adalet Boyutuna Yönelik Betimsel İstatistikler

Araştırmanın bu kısmında örgütsel adalet ölçeği içerisinde yer alan “Etkileşimsel Adalet” boyutuna yönelik elde edilen betimleyici istatistiksel sonuçlara yer verilmiş olup Çizelge 3.7’ de sunulmuştur.

Çizelge 3.7. Etkileşimsel adalet boyutuna yönelik elde edilen sonuçlar

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ortalama	Standart Sapma	Medyan
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%			
İstek veya şikâyetlerimle ilgili olarak çözüm ortaya konulması sürecinde üniversitem bana nazik davranır.	16	3,8	77	18,5	110	26,4	141	33,9	72	17,3	3,42	1,093	4,00
İstek veya şikâyetlerimle ilgili olarak çözüm ortaya konulması sürecinde üniversitem bana saygı gösterir.	21	5,0	87	20,9	95	22,8	136	32,7	77	18,5	3,39	1,154	4,00
Üniversitemde istek veya şikâyetlerimle ilgili eleştiri veya uyarılar kaba bir şekilde değil, nezaket ölçüleri içerisinde gerçekleşir.	24	5,8	77	18,5	105	25,2	153	36,8	57	13,7	3,34	1,104	4,00

“İstek veya şikâyetlerimle ilgili olarak çözüm ortaya konulması sürecinde üniversitem bana nazik davranır.” İfadesine katılımcıların % 33,9’unun “katılıyorum” ve % 17,3’ünün “kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye katıldıkları anlaşılmıştır.

“İstek veya şikâyetlerimle ilgili olarak çözüm ortaya konulması sürecinde üniversitem bana saygı gösterir.” İfadesine katılımcıların % 32,7’sinin “katılıyorum” ve % 18,5’inin “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye katıldıkları anlaşılmıştır.

“Üniversitemde istek veya şikâyetlerimle ilgili eleştiri veya uyarılar kaba bir şekilde değil, nezaket ölçüleri içerisinde gerçekleşir.” İfadesine katılımcıların % 36,8’inin “katılıyorum” ve % 13,7’sinin “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye katıldıkları anlaşılmıştır.

Etkileşimsel adalet boyutu içerisinde en yüksek ortalamanın “İstek veya şikâyetlerimle ilgili olarak çözüm ortaya konulması sürecinde üniversitem bana nazik davranır.” ($X=3,42$) ifadesine en düşük ortalamanın da “Üniversitemde istek veya şikâyetlerimle ilgili eleştiri veya uyarılar kaba bir şekilde değil, nezaket ölçüleri içerisinde gerçekleşir.” ($X=3,34$) ifadesine ait olduğu görülmüştür. Bu ifadelerden, araştırmaya katılanların çalıştıkları üniversitelerde kişi/kişilerin ortaya koyduğu istek/şikâyetler hususunda üniversite yönetiminin iyimser bir bakış açısı ile olaylara yaklaştıkları söylenebilir.

3.8.2.4. Bilgisel Adalet Boyutuna Yönelik Betimsel İstatistikler

Araştırmanın bu kısmında örgütsel adalet ölçeği içerisinde yer alan “Bilgisel Adalet” boyutuna yönelik elde edilen betimleyici istatistiksel sonuçlara yer verilmiş olup Çizelge 3.8.’de sunulmuştur.

Çizelge 3.8. Bilgisel adalet boyutuna yönelik elde edilen sonuçlar

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ortalama	Standart Sapma	Medyan
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%			
Üniversitemde çalışanlar ve yöneticiler benimle iletişimde bulunurken dürüst davranırlar.	22	5,3	89	21,4	98	23,6	140	33,7	67	16,1	3,34	1,138	3,00
Yöneticilerim bir isten veya şikâyetimle ilgili olarak aldıkları kararları nasıl ve neden aldıklarını bana açıklarlar.	25	6,0	94	22,6	93	22,4	134	32,2	70	16,8	3,31	1,169	3,00
İstek ya da şikâyetlerimle ilgili alınan kararların nedenleri makuldür.	16	3,8	89	21,4	100	24,0	136	32,7	75	18,0	3,40	1,123	4,00
İstek ya da şikâyetlerimle ilgili alınan kararlar, zamanında alınır.	15	3,6	90	21,6	106	25,5	143	34,4	62	14,9	3,35	1,086	3,00
İstek ya da şikâyetlerimle ilgili kararlarda benim ihtiyaçlarım her zaman dikkate alınır.	16	3,8	88	21,2	116	27,9	128	30,8	68	16,3	3,35	1,100	3,00

“Üniversitemde çalışanlar ve yöneticiler benimle iletişimde bulunurken dürüst davranırlar.” İfadesine katılımcıların % 33,7’sinin “katılıyorum” ve % 16,1’inin “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye katıldıkları anlaşılmıştır.

“Yöneticilerim bir isten veya şikâyetimle ilgili olarak aldıkları kararları nasıl ve neden aldıklarını bana açıklarlar.” İfadesine katılımcıların % 32,2’sinin “katılıyorum” ve % 16,8’inin “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye katıldıkları anlaşılmıştır.

“İstek ya da şikâyetlerimle ilgili alınan kararların nedenleri makuldür.” İfadesine katılımcıların % 32,7’sinin “katılıyorum” ve % 18’inin “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye katıldıkları anlaşılmıştır.

“İstek ya da şikâyetlerimle ilgili alınan kararlar, zamanında alınır.” İfadesine katılımcıların % 34,4’ünün “katılıyorum” ve % 14,9’unun “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye katıldıkları anlaşılmıştır.

“İstek ya da şikâyetlerimle ilgili kararlarda benim ihtiyaçlarım her zaman dikkate alınır.” İfadesine katılımcıların % 30,8’inin “katılıyorum” ve % 16,3’ünün “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye katıldıkları anlaşılmıştır.

Bilgisel adalet boyutu içerisinde en yüksek ortalamanın “İstek ya da şikâyetlerimle ilgili alınan kararların nedenleri makuldür.” ($X=3,40$) ifadesine en düşük ortalamanın da “Yöneticilerim bir isten veya şikâyetimle ilgili olarak aldıkları kararları nasıl ve neden aldıklarını bana açıklarlar.” ($X=3,31$) ifadesine ait olduğu görülmüştür. Bu ifadelerden, araştırmaya katılanların çalıştıkları üniversitelerde ortaya konan istek veya şikâyetlerde alınan kararların makul seviyede olduğu ifade edilebilir. Ancak kararların nasıl ve hangi nedenden ötürü alındığı üniversite personeline pek iletilmediği söylenebilir. Bu noktadan hareketle, üniversitelerdeki örgütsel adalet algılamalarının artırılması noktasında, istek/şikâyetlere yönelik alınan kararların nasıl ve ne şekilde alındığı ilgililere aktarılmalıdır.

3.8.3. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık ÖlçeğineYönelik Betimsel İstatistikler

3.8.3.1. Duygusal Bağlılık Boyutuna Yönelik Betimsel İstatistikler

Araştırmanın bu kısmında bağlılık ölçeği içerisinde yer alan “duygusal bağlılık” boyutuna yönelik elde edilen betimleyici istatistiksel sonuçlara yer verilmiş olup Çizelge 3.9.’ da sunulmuştur.

Çizelge 3.9. Duygusal bağlılık boyutuna yönelik elde edilen sonuçlar

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katlıyorum		Kesinlikle Katlıyorum		Ortalama	Standart Sapma	Medyan
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%			
Kariyerimin geri kalan bölümünü üniversitemde geçirmek bana büyük bir mutluluk verir.	14	3,4	94	22,6	109	26,2	149	35,8	50	12,0	3,31	1,053	3,00
Üniversitemin sorunları bana gerçekten kendi sorunlarım gibi gelir.	15	3,6	75	18,0	115	27,6	137	32,9	74	17,8	3,43	1,087	4,00
Üniversitemi aileden biri gibi hissediyorum.	18	4,3	74	17,8	107	25,7	148	35,6	69	16,6	3,42	1,093	4,00
Kendimi üniversiteme duygusal olarak bağlı hissediyorum.	16	3,8	80	19,2	111	26,7	131	31,5	78	18,8	3,42	1,112	4,00
Üniversitem benim için önemli ölçüde kişisel anlam taşır.	18	4,3	93	22,4	95	22,8	134	32,2	76	18,3	3,38	1,145	4,00
Üniversiteme güçlü bir aidiyet duygusu taşıyorum.	12	2,9	95	22,8	92	22,1	153	36,8	64	15,4	3,39	1,085	4,00
Üniversitemden dışarıda gururla bahsediyorum.	17	4,1	93	22,4	88	21,2	148	35,6	70	16,8	3,39	1,127	4,00

“Kariyerimin geri kalan bölümünü üniversitemde geçirmek bana büyük bir mutluluk verir.” İfadesine katılımcıların % 35,8’inin “katılıyorum” ve % 12’sinin “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye katıldıkları anlaşılmıştır.

“Üniversitemin sorunları bana gerçekten kendi sorunlarım gibi gelir.” İfadesine katılımcıların % 32,9’unun “katılıyorum” ve % 17,8’inin “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye katıldıkları anlaşılmıştır.

“Üniversitemi aileden biri gibi hissediyorum.” İfadesine katılımcıların % 35,6’sının “katılıyorum” ve % 16,6’sının “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye katıldıkları anlaşılmıştır.

“Kendimi üniversiteme duygusal olarak bağlı hissediyorum.” İfadesine katılımcıların % 31,5’inin “katılıyorum” ve % 18,8’inin “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye katıldıkları anlaşılmıştır.

“Üniversitem benim için önemli ölçüde kişisel anlam taşır.” İfadesine katılımcıların % 32,2’sinin “katılıyorum” ve % 18,3’ünün “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye katıldıkları anlaşılmıştır.

“Üniversiteme güçlü bir aidiyet duygusu taşıyorum.” İfadesine katılımcıların % 36,8’inin “katılıyorum” ve % 15,4’ünün “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye katıldıkları anlaşılmıştır.

“Üniversitemden dışarıda gururla bahsediyorum.” İfadesine katılımcıların % 35,6’sının “katılıyorum” ve % 16,8’inin “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye katıldıkları anlaşılmıştır.

Duygusal bağlılık boyutu içerisinde en yüksek ortalamanın “Üniversitemin sorunları bana gerçekten kendi sorunlarım gibi gelir.” ($X=3,43$) ifadesine en düşük ortalamanın da “Kariyerimin geri kalan bölümünü üniversitemde geçirmek bana büyük bir mutluluk verir.” ($X=3,31$) ifadesine ait olduğu görülmüştür. Bu ifadelerden, araştırmaya katılanların çalıştıkları üniversitelerde beliren sorunları kendi sorunları olarak gördüğü anlaşılmaktadır.

Bununla beraber, öğretim elemanlarının bulundukları üniversitelerde sürekli bir şekilde yer almayacağı da söylenebilir.

3.8.3.2. Devam Bağlılığı Boyutuna Yönelik Betimsel İstatistikler

Araştırmanın bu kısmında bağlılık ölçeği içerisinde yer alan “devam bağlılığı” boyutuna yönelik elde edilen betimleyici istatistiksel sonuçlara yer verilmiş olup Çizelge 3.10’ da sunulmuştur.

Çizelge 3.10. Devam bağlılığı boyutuna yönelik elde edilen sonuçlar

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katlıyorum		Kesinlikle Katlıyorum		Ortalama	Standart Sapma	Medyan
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%			
İstesem bile bu üniversiteden ayrılmak benim için çok zor olur	6	1,4	59	14,2	103	24,8	179	43,0	69	16,6	3,59	0,973	4,00
Şu anda üniversitemden ayrılmaya karar versem hayatımın çok büyük bir bölümü alt üst olur.	6	1,4	33	7,9	89	21,4	183	44,0	105	25,2	3,84	0,943	4,00
Şu anda benim için bu üniversitede çalışmak bir istek olduğu kadar zorunluluktur.	5	1,2	58	13,9	100	24,0	173	41,6	80	19,2	3,64	0,984	4,00
Şu anda üniversitemden ayrılmayacak kadar az seçeneğim var.	7	1,7	40	9,6	87	20,9	184	44,2	98	23,6	3,78	0,968	4,00

Çizelge 3.10.(devam) Devam bağlılığı boyutuna yönelik elde edilen sonuçlar

Üniversitemden ayrılmamın birkaç olumsuz sonucundan biri mevcut alternatiflerin azlığıdır.	12	2,9	45	10,8	91	21,9	188	45,2	80	19,2	3,67	0,999	4,00
Eğer kendimi üniversiteme bu kadar çok emek vermemiş olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	10	2,4	48	11,5	90	21,6	191	45,9	77	18,5	3,67	0,985	4,00
Üniversitemde çalışmaya devam etmemim temel nedenlerinden biri de, ayrılmamın çok büyük kişisel fedakârlık gerektirmesidir.	12	2,9	52	12,5	104	25,0	161	38,7	87	20,9	3,62	1,039	4,00

“İstesem bile bu üniversiteden ayrılmak benim için çok zor olur.” İfadesine katılımcıların % 43’ünün “katılıyorum” ve % 16,6’sının “kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye katıldıkları anlaşılmıştır.

“Şu anda üniversitemden ayrılmaya karar versem hayatımın çok büyük bir bölümü alt üst olur.” İfadesine katılımcıların % 44’ünün “katılıyorum” ve % 25,2’sinin “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye katıldıkları anlaşılmıştır.

“Şu anda benim için bu üniversitede çalışmak bir istek olduğu kadar zorunluluktur.” İfadesine katılımcıların % 41,6’sının “katılıyorum” ve % 19,2’sinin “kesinlikle katılıyorum”

şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye katıldıkları anlaşılmıştır.

“Şu anda üniversitemden ayrılmayacak kadar az seçeneğim var.” İfadesine katılımcıların % 44,2’sinin “katılıyorum” ve % 23,6’sının “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye katıldıkları anlaşılmıştır.

“Üniversitemden ayrılmanın birkaç olumsuz sonucundan biri mevcut alternatiflerin azlığıdır.” İfadesine katılımcıların % 45,2’sinin “katılıyorum” ve % 19,2’sinin “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye katıldıkları anlaşılmıştır.

“Eğer kendimi üniversiteme bu kadar çok emek vermemiş olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.” İfadesine katılımcıların % 45,9’unun “katılıyorum” ve % 18,5’inin “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye katıldıkları anlaşılmıştır.

“Üniversitemde çalışmaya devam etmemim temel nedenlerinden biri de, ayrılmamın çok büyük kişisel fedakârlık gerektirmesidir.” İfadesine katılımcıların % 38,7’sinin “katılıyorum” ve % 20,9’unun “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye katıldıkları anlaşılmıştır.

Devam bağlılığı boyutu içerisinde en yüksek ortalamanın “Şu anda üniversitemden ayrılmaya karar versem hayatımın çok büyük bir bölümü alt üst olur.” ($X=3,84$) ifadesine en düşük ortalamanın da “İstesem bile bu üniversiteden ayrılmak benim için çok zor olur.” ($X=3,59$) ifadesine ait olduğu görülmüştür. Bu ifadelerden, araştırmaya katılanların çalıştıkları üniversiteden oldukça memnun olduğu, üniversitesinden ayrılma durumunda bundan oldukça olumsuz bir şekilde etkileneceği çıkarılabilir.

3.8.3.3. Normatif Bağlılık Boyutuna Yönelik Betimsel İstatistikler

Araştırmanın bu kısmında bağlılık ölçeği içerisinde yer alan “**Normatif Bağlılık**” boyutuna yönelik elde edilen betimleyici istatistiksel sonuçlara yer verilmiş olup Çizelge 3.11.’de sunulmuştur.

Çizelge 3.11. Normatif bağıllık boyutuna yönelik elde edilen sonuçlar

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ortalama	Standart Sapma	Medyan
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%			
Şu andaki üniversitemde çalışmak için hiçbir zorunluluk hissi duymuyorum.	10	2,4	90	21,6	101	24,3	155	37,3	60	14,4	3,40	1,052	4,00
Benim yararına bile olsa şu anda üniversitemden ayrılmanın doğru olmayacağını düşünüyorum.	16	3,8	71	17,1	119	28,6	129	31,0	81	19,5	3,45	1,101	4,00
Şu anda üniversitemden ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	11	2,6	79	19,0	106	25,5	160	38,5	60	14,4	3,43	1,037	4,00
Üniversitem benim sadakatimi hak ediyor.	13	3,1	82	19,7	108	26,0	144	34,6	69	16,6	3,42	1,077	4,00
Üniversitemin içindeki insanlara olan sorumluluk hissimden dolayı bu kurumdan ayrılmam.	17	4,1	86	20,7	98	23,6	143	34,4	72	17,3	3,40	1,117	4,00
Üniversiteme karşı kendimi borçlu hiss ediyorum.	16	3,8	92	22,1	101	24,3	146	35,1	61	14,7	3,35	1,093	4,00

“Şu andaki üniversitemde çalışmak için hiçbir zorunluluk hissi duymuyorum.” İfadesine katılımcıların % 37,3’ünün “katılıyorum” ve % 14,4’ünün “kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye katıldıkları anlaşılmıştır.

“Benim yararına bile olsa şu anda üniversitemden ayrılmanın doğru olmayacağını düşünüyorum.” İfadesine katılımcıların % 31’inin “katılıyorum” ve % 19,5’inin “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye katıldıkları anlaşılmıştır.

“Şu anda üniversitemden ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.” İfadesine katılımcıların % 38,5’inin “katılıyorum” ve % 14,4’ünün “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye katıldıkları anlaşılmıştır.

“Üniversitem benim sadakatimi hak ediyor.” İfadesine katılımcıların % 34,6’sının “katılıyorum” ve % 16,6’sının “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye katıldıkları anlaşılmıştır.

“Üniversitemin içindeki insanlara olan sorumluluk hissinden dolayı bu kurumdan ayrılmam.” İfadesine katılımcıların % 34,4’ünün “katılıyorum” ve % 17,3’ünün “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye katıldıkları anlaşılmıştır.

“Üniversiteme karşı kendimi borçlu hissediyorum.” İfadesine katılımcıların % 35,1’inin “katılıyorum” ve % 14,7’sinin “kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye katıldıkları anlaşılmıştır.

Normatif bağlılık boyutu içerisinde en yüksek ortalamanın “Benim yararına bile olsa şu anda üniversitemden ayrılmanın doğru olmayacağını düşünüyorum.” ($X=3,45$) ifadesine en düşük ortalamanın da “Üniversiteme karşı kendimi borçlu hissediyorum.” ($X=3,35$) ifadesine ait olduğu görülmüştür. Bu ifadelerden, araştırmaya katılanların üniversitelerinde bulunduğu konumlarından oldukça memnun olduğu söylenebilir.

Çizelge 3.12. Tüm boyutların ortalama ve standart sapma sonuçları

Boyutlar	Ortalama	Standart Sapma
<i>Dağıtımsal Adalet Boyutu</i>	3,43	1,096
<i>İşlemsel Adalet Boyutu</i>	3,37	1,071
<i>Etkileşimsel Adalet Boyutu</i>	3,38	1,117
<i>Bilgesel Adalet Boyutu</i>	3,35	1,123
Toplam	3,38	1,102
<i>Duygusal Bağlılık Boyutu</i>	3,39	1,100
<i>Devam Bağlılığı Boyutu</i>	3,69	0,984
<i>Normatif Bağlılık Boyutu</i>	3,41	1,079
Toplam	3,50	1,054
Genel Toplam	3,44	1,078

Çizelge 3.12, araştırmaya katılan öğretim elemanlarının örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin görüşlerinin bütün olarak yer aldığı “ortalama ve standart sapma” değerlerini içermektedir.

Söz konusu boyutlara yönelik ortalama değer aralıkları şu şekilde sınıflandırılmaktadır:

$1,001 < X < 1,80$ aralığında çok düşük,

$1,81 < X < 2,60$ aralığında düşük,

$2,613 < X < 3,40$ aralığında orta,

$3,41 < X < 4,20$ aralığında yüksek ve

$4,21 < X < 5,00$ aralığında çok yüksek düzeylidir (Gönen, 2013: 97).

Buna göre, katılımcıların, söz konusu 6 boyut ile ilgili olarak verilen ifadelerden en yüksek düzeyli katılımı devam bağlılığı boyutunda yer alan ifadelerle sağladığı ($X=3,69$), bu boyutu sırası ile dağıtımsal adalet boyutu ($X=3,43$), Normatif Bağlılık boyutu ($X=3,41$), duygusal bağlılık boyutu ($X=3,39$), etkileşimsel adalet boyutu ($X=3,38$), işlemsel adalet boyutu ($X=3,37$) ve bilgisel adalet boyutunun ($X=3,35$) izlediği görülmüştür.

3.9. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Araştırmanın bu kısmında, öğretim elemanlarının örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık algılamaları arasındaki ilişkinin tespitine yönelik oluşturulan hipotezlerin test edilmesine yer verilmiştir. Söz konusu hipotezlerin test edilmesinde korelasyon değer aralıkları şu şekilde sınıflandırılmıştır:

- $r < 0.2$ ise çok zayıf ilişki yada korelasyon yok,
- $0.2 < r < 0.4$ arasında ise zayıf korelasyon,
- $0.4 < r < 0.6$ arasında ise orta şiddette korelasyon,
- $0.6 < r < 0.8$ arasında ise yüksek korelasyon,
- $r > 0.8$ ise çok yüksek korelasyon (Gönen, 2013: 97).

3.9.1. Ana Hipotez

H₁: Öğretim elemanlarının örgütsel adalet algılama düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.

Çizelge 3.13. Katılımcıların örgütsel adalet algılama düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin korelasyon testi sonuçları

Korelasyon			
		Örgütsel Adalet	Örgütsel Bağlılık
Örgütsel Adalet	R	1	,822**
	P		,000
	N	416	416
Örgütsel Bağlılık	R	,822**	1
	P	,000	
	N	416	416
**. Korelasyon Değeri .01 düzeyinde anlamlıdır.			

Analiz sonucunda, sig değeri 0.01'den küçük olduğundan ($0.000 < 0.01$) korelasyon katsayısı önemlidir. Öğretim elemanlarının örgütsel adalet algılamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki Pearson korelasyon katsayısının düzeyi (derecesi) $r = 0.822$ 'dir. Yani, örgütsel adalet algılamaları ile örgütsel bağlılık arasında kuvvetli pozitif korelasyon vardır. Bu durumda önceden oluşturulan H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

Korelasyon katsayısı pozitif olduğundan ötürü örgütsel adalet algılamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki aynı yönlüdür. Yani öğretim elemanlarının adalet algılama düzeyi arttıkça örgüte olan bağlılık düzeyi de aynı oranda artacaktır.

3.9.2. Alt Hipotezler

H₂: Öğretim elemanlarının dağıtım adaleti algılarının duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

Çizelge 3.14. Katılımcıların dağıtım adaleti algılarının duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkinin korelasyon testi sonuçları

Korelasyon			
		Dağıtım Adaleti	Duygusal Bağlılık
Dağıtım Adaleti	R	1	,835**
	P		,000
	N	416	416
Duygusal Bağlılık	R	,835**	1
	P	,000	
	N	416	416
**. Korelasyon Değeri .01 düzeyinde anlamlıdır.			

Analiz sonucunda, sig değeri 0.01'den küçük olduğundan ($0.000 < 0.01$) korelasyon katsayısı önemlidir. Öğretim elemanlarının dağıtım adaleti algılamaları ile duygusal bağlılık arasındaki Pearson korelasyon katsayısının düzeyi (derecesi) $r = 0.835$ 'dir. Yani, dağıtım adaleti algılamaları ile duygusal bağlılık arasında kuvvetli pozitif korelasyon vardır. Bu durumda önceden oluşturulan H₂ hipotezi kabul edilmiştir.

Korelasyon katsayısı pozitif olduğundan ötürü dağıtım adaleti ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki aynı yönlüdür. Yani öğretim elemanlarının dağıtım adaleti algılama düzeyleri arttıkça duygusal bağlılık düzeyi de aynı oranda artacaktır.

H₃: Öğretim elemanlarının dağıtım adaleti algılarının devam bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

Çizelge 3.15. Katılımcıların dağıtım adaleti algılarının devam bağlılıkları arasındaki ilişkinin korelasyon testi sonuçları

Korelasyon			
		Dağıtım Adaleti	Devam Bağlılığı
Dağıtım Adaleti	R	1	,226**
	P		,000
	N	416	416
Devam Bağlılığı	R	,226**	1
	P	,000	
	N	416	416
**. Korelasyon Değeri .01 düzeyinde anlamlıdır.			

Analiz sonucunda, sig değeri 0.01'den küçük olduğundan ($0.000 < 0.01$) korelasyon katsayısı önemlidir. Öğretim elemanlarının dağıtım adaleti algılamaları ile devam bağlılığı arasındaki Pearson korelasyon katsayısının düzeyi (derecesi) $r = 0.226$ 'dır. Yani, dağıtım adaleti algılama düzeyi ile devam bağlılığı arasında düşük pozitif korelasyon vardır. Bu durumda önceden oluşturulan H₃ hipotezi kabul edilmiştir.

Korelasyon katsayısı pozitif olduğundan ötürü dağıtım adaleti ile devam bağlılığı arasındaki ilişki aynı yönlüdür. Yani öğretim elemanlarının dağıtım adaleti algılama düzeyleri arttıkça devam bağlılığı düzeyi de aynı oranda artacaktır.

H₄: Öğretim elemanlarının dağıtım adaleti algılarının normatif bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

Çizelge 3.16. Katılımcıların dağıtım adaleti algılarının normatif bağlılıkları arasındaki ilişkinin korelasyon testi sonuçları

Korelasyon			
		Dağıtım Adaleti	Normatif Bağlılık
Dağıtım Adaleti	R	1	,809**
	P		,000
	N	416	416
Normatif Bağlılık	R	,809**	1
	P	,000	
	N	416	416
**. Korelasyon Değeri .01 düzeyinde anlamlıdır.			

Analiz sonucunda, sig değeri 0.01'den küçük olduğundan ($0.000 < 0.01$) korelasyon katsayısı önemlidir. Öğretim elemanlarının dağıtım adaleti algılamaları ile normatif bağlılık arasındaki Pearson korelasyon katsayısının düzeyi (derecesi) $r = 0.809$ 'dur. Yani, dağıtım adaleti algılamaları ile normatif bağlılık arasında kuvvetli pozitif korelasyon vardır. Bu durumda önceden oluşturulan H₄ hipotezi kabul edilmiştir.

Korelasyon katsayısı pozitif olduğundan ötürü dağıtım adaleti ile normatif bağlılık arasındaki ilişki aynı yönlüdür. Sonuç olarak, öğretim elemanlarının dağıtım adaleti algılama düzeyleri arttıkça normatif bağlılık düzeyi de aynı oranda artacaktır.

H₅: Öğretim elemanlarının işlemsel adalet algılarının duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

Çizelge 3.17. Katılımcıların işlemsel adalet algılarının duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkinin korelasyon testi sonuçları

Korelasyon			
		İşlemsel Adalet	Duygusal Bağlılık
İşlemsel Adalet	R	1	,827**
	P		,000
	N	416	416
Duygusal Bağlılık	R	,827**	1
	P	,000	
	N	416	416
**. Korelasyon Değeri .01 düzeyinde anlamlıdır.			

Analiz sonucunda, sig değeri 0.01'den küçük olduğundan ($0.000 < 0.01$) korelasyon katsayısı önemlidir. Öğretim elemanlarının işlemsel adalet algılama düzeyleri ile duygusal bağlılık arasındaki Pearson korelasyon katsayısının düzeyi (derecesi) $r = 0.827$ 'dir. Yani, işlemsel adalet algılama düzeyi ile duygusal bağlılık arasında kuvvetli pozitif korelasyon vardır. Bu durumda önceden oluşturulan H₅ hipotezi kabul edilmiştir.

Korelasyon katsayısı pozitif olduğundan ötürü işlemsel adalet algılamaları ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki aynı yönlüdür. Sonuç olarak, öğretim elemanlarının işlemsel adalet algılama düzeyleri arttıkça duygusal bağlılık düzeyi de aynı oranda artacaktır.

H₆: Öğretim elemanlarının işlemsel adalet algılarının devam bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

Çizelge 3.18. Katılımcıların işlemsel adalet algılarının devam bağlılıkları arasındaki ilişkinin korelasyon testi sonuçları

Korelasyon			
		İşlemsel Adalet	Devam Bağlılığı
İşlemsel Adalet	R	1	,230**
	P		,000
	N	416	416
Devam Bağlılığı	R	,230**	1
	P	,000	
	N	416	416
**. Korelasyon Değeri .01 düzeyinde anlamlıdır.			

Analiz sonucunda, sig değeri 0.01'den küçük olduğundan ($0.000 < 0.01$) korelasyon katsayısı önemlidir. Öğretim elemanlarının işlemsel adalet algılama düzeyleri ile devam bağlılığı arasındaki Pearson korelasyon katsayısının düzeyi (derecesi) $r = 0.230$ 'dur. Yani, işlemsel adalat algılama düzeyi ile devam bağlılığı arasında düşük pozitif korelasyon vardır. Bu durumda önceden oluşturulan H₆ hipotezi kabul edilmiştir.

Korelasyon katsayısı pozitif olduğundan ötürü işlemsel adalet ile devam bağlılığı arasındaki ilişki aynı yönlüdür. Sonuç olarak, öğretim elemanlarının işlemsel adalet düzeyleri arttıkça devam bağlılığı düzeyi de aynı oranda artacaktır.

H₇: Öğretim elemanlarının işlemsel adalet algılarının normatif bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

Çizelge 3.19. Katılımcıların işlemsel adalet algılarının normatif bağlılıkları arasındaki ilişkinin korelasyon testi sonuçları

Korelasyon			
		İşlemsel Adalet	Normatif Bağlılık
İşlemsel Adalet	R	1	,800**
	P		,000
	N	416	416
Normatif Bağlılık	R	,800**	1
	P	,000	
	N	416	416
**. Korelasyon Değeri .01 düzeyinde anlamlıdır.			

Analiz sonucunda, sig değeri 0.01'den küçük olduğundan ($0.000 < 0.01$) korelasyon katsayısı önemlidir. Öğretim elemanlarının işlemsel adalet algılama düzeyleri ile normatif bağlılık arasındaki Pearson korelasyon katsayısının düzeyi (derecesi) $r = 0.800$ 'dür. Yani, işlemsel adalet algılama düzeyi ile normatif bağlılık arasında kuvvetli pozitif korelasyon vardır. Bu durumda önceden oluşturulan H₇ hipotezi kabul edilmiştir.

Korelasyon katsayısı pozitif olduğundan ötürü işlemsel adalet algılaması ile normatif bağlılık arasındaki ilişki aynı yönlüdür. Sonuç olarak, öğretim elemanlarının işlemsel adalet algılama düzeyleri arttıkça normatif bağlılık düzeyi de aynı oranda artacaktır.

H₈: Öğretim elemanlarının etkileşimsel adalet algılarının duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

Çizelge 3.20. Katılımcıların etkileşimsel adalet algılarının duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkinin korelasyon testi sonuçları

Korelasyon			
		Etkileşimsel Adalet	Duygusal Bağlılık
Etkileşimsel Adalet	R	1	,816**
	P		,000
	N	416	416
Duygusal Bağlılık	R	,816**	1
	P	,000	
	N	416	416
**. Korelasyon Değeri .01 düzeyinde anlamlıdır.			

Analiz sonucunda, sig değeri 0.01'den küçük olduğundan ($0.000 < 0.01$) korelasyon katsayısı önemlidir. Öğretim elemanlarının etkileşimsel adalet algılama düzeyi ile duygusal bağlılık arasındaki Pearson korelasyon katsayısının düzeyi (derecesi) $r = 0.816$ 'dır. Yani, etkileşimsel adalet algılama düzeyi ile duygusal bağlılık arasında kuvvetli pozitif korelasyon vardır. Bu durumda önceden oluşturulan H₈ hipotezi kabul edilmiştir.

Korelasyon katsayısı pozitif olduğundan ötürü etkileşimsel adalet ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki aynı yönlüdür. Sonuç olarak, öğretim elemanlarının etkileşimsel adalet algılama düzeyleri arttıkça duygusal bağlılık düzeyi de aynı oranda artacaktır.

H₉: Öğretim elemanlarının etkileşimsel adalet algılarının devam bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

Çizelge 3.21. Katılımcıların etkileşimsel adalet algılarının devam bağlılıkları arasındaki ilişkinin korelasyon testi sonuçları

Korelasyon			
		Etkileşimsel Adalet	Devam Bağlılığı
Etkileşimsel Adalet	R	1	,225**
	P		,000
	N	416	416
Devam Bağlılığı	R	,225**	1
	P	,000	
	N	416	416
**. Korelasyon Değeri .01 düzeyinde anlamlıdır.			

Analiz sonucunda, sig değeri 0.01'den küçük olduğundan ($0.000 < 0.01$) korelasyon katsayısı önemlidir. Öğretim elemanlarının etkileşimsel adalet algılama düzeyi ile devam bağlılığı arasındaki Pearson korelasyon katsayısının düzeyi (derecesi) $r = 0.225$ 'dir. Yani, etkileşimsel adalet algılama düzeyi ile devam bağlılığı arasında düşük pozitif korelasyon vardır. Bu durumda önceden oluşturulan H₉ hipotezi kabul edilmiştir.

Korelasyon katsayısı pozitif olduğundan ötürü etkileşimsel adalet ile devam bağlılığı arasındaki ilişki aynı yönlüdür. Sonuç olarak, öğretim elemanlarının etkileşimsel adalet algılama düzeyleri arttıkça devam bağlılığı düzeyi de aynı oranda artacaktır.

H₁₀: Öğretim elemanlarının etkileşimsel adalet algılarının normatif bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

Çizelge 3.22. Katılımcıların etkileşimsel adalet algılarının normatif bağlılıkları arasındaki ilişkinin korelasyon testi sonuçları

Korelasyon			
		Etkileşimsel Adalet	Normatif Bağlılık
Etkileşimsel Adalet	r	1	,800**
	p		,000
	N	416	416
Normatif Bağlılık	r	,800**	1
	p	,000	
	N	416	416
**. Korelasyon Değeri .01 düzeyinde anlamlıdır.			

Analiz sonucunda, sig değeri 0.01'den küçük olduğundan ($0.000 < 0.01$) korelasyon katsayısı önemlidir. Öğretim elemanlarının etkileşimsel adalet algılama düzeyi ile normatif bağlılık arasındaki Pearson korelasyon katsayısının düzeyi (derecesi) $r = 0.800$ 'dür. Yani, etkileşimsel adalet algılama düzeyi ile normatif bağlılık arasında kuvvetli pozitif korelasyon vardır. Bu durumda önceden oluşturulan H₁₀ hipotezi kabul edilmiştir.

Korelasyon katsayısı pozitif olduğundan ötürü etkileşimsel adalet ile normatif bağlılık arasındaki ilişki aynı yönlüdür. Sonuç olarak, öğretim elemanlarının etkileşimsel adalet algılama düzeyleri arttıkça normatif bağlılık düzeyi de aynı oranda artacaktır.

H₁₁: Öğretim elemanlarının bilgisel adalet algılarının duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

Çizelge 3.23. Katılımcıların bilgisel adalet algılarının duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkinin korelasyon testi sonuçları

Korelasyon			
		Bilgisel Adalet	Duygusal Bağlılık
Bilgisel Adalet	R	1	,835**
	P		,000
	N	416	416
Duygusal Bağlılık	R	,835**	1
	P	,000	
	N	416	416
**. Korelasyon Değeri .01 düzeyinde anlamlıdır.			

Analiz sonucunda, sig değeri 0.01'den küçük olduğundan ($0.000 < 0.01$) korelasyon katsayısı önemlidir. Öğretim elemanlarının bilgisel adaleti algılama düzeyi ile duygusal bağlılık arasındaki Pearson korelasyon katsayısının düzeyi (derecesi) $r = 0.835$ 'dir. Yani, bilgisel adaleti algılama düzeyi ile duygusal bağlılık arasında kuvvetli pozitif korelasyon vardır. Bu durumda önceden oluşturulan H₁₁ hipotezi kabul edilmiştir.

Korelasyon katsayısı pozitif olduğundan ötürü bilgisel adalet ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki aynı yönlüdür. Sonuç olarak, öğretim elemanlarının bilgisel adaleti algılama düzeyleri arttıkça duygusal bağlılık düzeyi de aynı oranda artacaktır.

H₁₂: Öğretim elemanlarının bilgisel adalet algılarının devam bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

Çizelge 3.24. Katılımcıların bilgisel adalet algılarının devam bağlılıkları arasındaki ilişkinin korelasyon testi sonuçları

Korelasyon			
		Bilgisel Adalet	Devam Bağlılığı
Bilgisel Adalet	R	1	,220**
	P		,000
	N	416	416
Devam Bağlılığı	R	,220**	1
	P	,000	
	N	416	416
**. Korelasyon Değeri .01 düzeyinde anlamlıdır.			

Analiz sonucunda, sig değeri 0.01'den küçük olduğundan ($0.000 < 0.01$) korelasyon katsayısı önemlidir. Öğretim elemanlarının bilgisel adalet algılama düzeyleri ile devam bağlılığı arasındaki Pearson korelasyon katsayısının düzeyi (derecesi) $r = 0.220$ 'dir. Yani, bilgisel adalet algılama düzeyi ile devam bağlılığı arasında düşük pozitif korelasyon vardır. Bu durumda önceden oluşturulan H₁₂ hipotezi kabul edilmiştir.

Korelasyon katsayısı pozitif olduğundan ötürü bilgisel adalet ile devam bağlılığı arasındaki ilişki aynı yönlüdür. Sonuç olarak, öğretim elemanlarının bilgisel adalet algılama düzeyleri arttıkça devam bağlılığı düzeyi de aynı oranda artacaktır.

H₁₃: Öğretim elemanlarının bilgisel adalet algılarının normatif bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

Çizelge 3.25. Katılımcıların bilgisel adalet algılarının normatif bağlılıkları arasındaki ilişkinin korelasyon testi sonuçları

Korelasyon			
		Bilgisel Adalet	Normatif Bağlılık
Bilgisel Adalet	r	1	,791**
	p		,000
	N	416	416
Normatif Bağlılık	r	,791**	1
	p	,000	
	N	416	416
**. Korelasyon Değeri .01 düzeyinde anlamlıdır.			

Analiz sonucunda, sig değeri 0.01'den küçük olduğundan ($0.000 < 0.01$) korelasyon katsayısı önemlidir. Öğretim elemanlarının bilgisel adalet algılama düzeyleri ile normatif bağlılık arasındaki Pearson korelasyon katsayısının düzeyi (derecesi) $r = 0.791$ 'dir. Yani, bilgisel adalet algılama düzeyi ile normatif bağlılık arasında kuvvetli pozitif korelasyon vardır. Bu durumda önceden oluşturulan H₁₃ hipotezi kabul edilmiştir.

Korelasyon katsayısı pozitif olduğundan ötürü bilgisel adalet ile normatif bağlılık arasındaki ilişki aynı yönlüdür. Sonuç olarak, öğretim elemanlarının bilgisel adalet algılama düzeyleri arttıkça normatif bağlılık düzeyi de aynı oranda artacaktır.

H₁₄: Öğretim elemanlarının örgütsel adalet algıları çalıştıkları üniversite türüne göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Çizelge 3.26. Üniversite türü değişkenine göre öğretim elemanlarının örgütsel adalet algılamalarına yönelik görüşlerinde anlamlı bir farkın olup olmadığını belirlemek için yapılan bağımsız örneklem t testi sonuçları

<i>Üniversite Türü</i>	<i>N</i>	<i>X</i>	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
<i>Kamu Üniversitesi</i>	<i>293</i>	<i>3,47</i>	<i>0,914</i>	<i>0,754</i>	<i>0,005</i>
<i>Vakıf Üniversitesi</i>	<i>123</i>	<i>3,19</i>	<i>0,924</i>		

Çizelge 3.26’da, öğretim elemanlarının gruplandıkları üniversite türüne göre örgütsel adalet algılarına yönelik görüşleri karşılaştırıldığında, kamu üniversitelerindeki öğretim elemanlarında ($X=3,47$) olduğu görülmektedir. Buna karşılık vakıf üniversitelerindeki öğretim elemanlarında ($X=3,19$) şeklindedir.

Katılımcıların örgütsel adalet algılamalarının anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla bağımsız gruplar için t-testi kullanılmıştır. Analiz sonucunda üniversite türüne göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p \text{ değeri} > 0,005$). Bu nedenle, oluşturulan H₁₄ hipotezi kabul edilmiştir.

Analiz sonucunda, kamu üniversitelerindeki öğretim elemanlarında örgütsel adalet algıları anlamlı bir şekilde daha yüksek bulunmuştur.

H₁₅: Öğretim elemanlarının örgütsel bağlılık algıları çalıştıkları üniversite türüne göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Çizelge 3.27. Üniversite türü değişkenine göre öğretim elemanlarının örgütsel bağlılık algılamalarına yönelik görüşlerinde anlamlı bir farkın olup olmadığını belirlemek için yapılan bağımsız örneklem t testi sonuçları

<i>Üniversite Türü</i>	<i>N</i>	<i>X</i>	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
<i>Kamu Üniversitesi</i>	<i>293</i>	<i>3,62</i>	<i>0,750</i>	<i>8,122</i>	<i>0,000</i>
<i>Vakıf Üniversitesi</i>	<i>123</i>	<i>3,24</i>	<i>0,631</i>		

Çizelge 3.27’de, öğretim elemanlarının gruplandıkları üniversite türüne göre örgütsel bağlılık algılamalarına yönelik görüşleri karşılaştırıldığında, kamu üniversitelerindeki öğretim elemanlarında ($X=3,62$) olduğu görülmektedir. Buna karşılık vakıf üniversitelerindeki öğretim elemanlarında ($X=3,24$) şeklindedir.

Katılımcıların örgütsel bağlılık algılamalarının anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla bağımsız gruplar için t-testi kullanılmıştır. Analiz sonucunda üniversite türüne göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur (p değeri $>0,000$). Bu nedenle, oluşturulan H₁₅ hipotezi kabul edilmiştir.

Analiz sonucunda, kamu üniversitelerindeki öğretim elemanlarında örgütsel bağlılık algılamaları anlamlı bir şekilde daha yüksek bulunmuştur.

3.9.3. Araştırmanın Hipotez Sonuçları

Araştırmada test edilen hipotezler ve analiz sonuçları Çizelge 3.28’de özetlenmiştir.

Çizelge 3.28. Araştırmanın hipotez sonuçları

HİPOTEZLER	KABUL	RED
H ₁ : Öğretim elemanlarının örgütsel adalet algılama düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.	✓	
H ₂ : Öğretim elemanlarının dağıtım adaleti algılarının duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	✓	
H ₃ : Öğretim elemanlarının dağıtım adaleti algılarının devam bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	✓	
H ₄ : Öğretim elemanlarının dağıtım adaleti algılarının normatif bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	✓	
H ₅ : Öğretim elemanlarının işlemsel adalet algılarının duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	✓	
H ₆ : Öğretim elemanlarının işlemsel adalet algılarının devam bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	✓	
H ₇ : Öğretim elemanlarının işlemsel adalet algılarının normatif bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır	✓	
H ₈ : Öğretim elemanlarının etkileşimsel adalet algılarının duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	✓	
H ₉ : Öğretim elemanlarının etkileşimsel adalet algılarının devam bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	✓	

Çizelge 3.28. (devam) Araştırmanın hipotez sonuçları

H ₁₀ :Öğretim elemanlarının etkileşimsel adalet algılarının normatif bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	✓
H ₁₁ : Öğretim elemanlarının bilgisel adalet algılarının duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	✓
H ₁₂ : Öğretim elemanlarının bilgisel adalet algılarının devam bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	✓
H ₁₃ : Öğretim elemanlarının bilgisel adalet algılarının normatif bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	✓
H ₁₄ : Öğretim elemanlarının örgütsel adalet algıları çalıştıkları üniversite türüne göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	✓
H ₁₅ : Öğretim elemanlarının örgütsel bağlılık algıları çalıştıkları üniversite türüne göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	✓



SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, öğretim elemanlarının örgütsel adalet algılama düzeyleri ve bu düzeyin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin saptanması amacı ile gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda, Ankara ilinde faaliyette bulunan kamu ve vakıf üniversitelerinde çalışan öğretim elemanları üzerinde anket yöntemine başvurulmuştur.

Buna göre elde edilen sonuçlar şu şekildedir:

Araştırmaya katılanların dağıtımsal adalet algılama düzeyleri ile ilgili görüşlerinin ortalama 3,43'lük düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

Araştırmaya katılanların işlemsel adalet algılama düzeyleri ile ilgili görüşlerinin ortalama 3,37'lik düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

Araştırmaya katılanların etkileşimsel adalet algılama düzeyleri ile ilgili görüşlerinin ortalama 3,38'lik düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

Araştırmaya katılanların bilgisel adalet algılama düzeyleri ile ilgili görüşlerinin ortalama 3,35'lik düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

Araştırmaya katılanların duygusal bağlılık algılama düzeyleri ile ilgili görüşlerinin ortalama 3,39'luk düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

Araştırmaya katılanların devam bağlılığı algılama düzeyleri ile ilgili görüşlerinin ortalama 3,69'luk düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

Araştırmaya katılanların normatif bağlılık algılama düzeyleri ile ilgili görüşlerinin ortalama 3,41'lik düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

Dağıtımsal adalet boyutu içerisinde en yüksek ortalamanın “Üniversitemde ücretlendirme politikası adildir.” ile “Üniversitemde mesleki gelişim ve kariyer imkânları adildir.” (X=3,47) ifadelerine en düşük ortalamanın da “Üniversitemde terfi kararlarında adaletli davranılır.” (X=3,38) ifadesine ait olduğu görülmüştür.

Kurum içinde kazanımların eş, dost, akraba, siyasi görüş veya çıkar ilişkisi gibi kriterler göz önüne alınmadan atama, terfi ve diğer kazanımların dağıtılması yararlı olacaktır. Özellikle de kuruma yüksek bağlılık duyan personelin değerlendirilmesi örgütsel açıdan yararlı sonuçların ortaya çıkmasını sağlayabilir.

Atama ve terfilerde subjektif kriterlerin yerini objektif kriterlerin alması ve başarılı akademisyenlerin kendilerine değer verildiğini hissedecek bir yapı oluşturulması hedefe ulaşmak için örgütsel başarıyı getirebilir.

İşlemsel adalet boyutu içerisinde en yüksek ortalamanın “Üniversitemde karar verme mekanizmasına herkes katılabilir.” (X=3,39) ifadesine en düşük ortalamanın da “Üniversitemde yanlış verilmiş olan kararlar, daha sonra düzeltilmektedir.” (X=3,34) ifadesine ait olduğu görülmüştür.

Yukarıdaki ifadelerden, araştırmaya katılanların çalıştıkları kurum içerisinde fikir ve düşüncelerinin değerlendirilerek ekip çalışması ve katılımcı yönetim anlayışı uygulandığı sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda “Üniversitemde yanlış verilmiş olan kararlar, daha sonra düzeltilmektedir” ifadesinin en düşük ortalamalı ifade olması sebebiyle çalışanlara, alınan bazı kararlara itiraz hakkı tanınarak ve yöneticiler gerektiğinde haksız olduğu düşünülen kararları düzeltmelidir. Örgüt içinde çalışanlar açısından itiraz makamı oluşturulmalıdır.

Etkileşimsel adalet boyutu içerisinde en yüksek ortalamanın “İstek veya şikâyetlerimle ilgili olarak çözüm ortaya konulması sürecinde üniversitem bana nazik davranır.” (X=3,42) ifadesine en düşük ortalamanın da “Üniversitemde istek veya şikâyetlerimle ilgili eleştiri veya uyarılar kaba bir şekilde değil, nezaket ölçüleri içerisinde gerçekleşir.” (X=3,34) ifadesine ait olduğu görülmüştür.

Yöneticilerin işgörenlere karşı olumlu davranış sergilemeleri örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığı artıracığından yöneticilerin işgörenlere karşı nazik, kibar davranması konusunda motivasyonlarının sağlanması bu konuda bidiriler hazırlanması yararlı olabilir.

Duygusal bağlılık boyutu içerisinde en yüksek ortalamanın “Üniversitemin sorunları bana gerçekten kendi sorunlarım gibi gelir.” (X=3,43) ifadesine en düşük ortalamanın da

“Kariyerimin geri kalan bölümünü üniversitemde geçirmek bana büyük bir mutluluk verir.” (X=3,31) ifadesine ait olduğu görülmüştür.

Devam bağlılığı boyutu içerisinde en yüksek ortalamanın “Şu anda üniversitemden ayrılmaya karar versem hayatımın çok büyük bir bölümü alt üst olur.” (X=3,84) ifadesine en düşük ortalamanın da “İstesem bile bu üniversiteden ayrılmak benim için çok zor olur.” (X=3,59) ifadesine ait olduğu görülmüştür.

Normatif bağlılık boyutu içerisinde en yüksek ortalamanın “Benim yararına bile olsa şu anda üniversitemden ayrılmanın doğru olmayacağını düşünüyorum.” (X=3,45) ifadesine en düşük ortalamanın da “Üniversiteme karşı kendimi borçlu hissediyorum.” (X=3,35) ifadesine ait olduğu görülmüştür.

Öğretim elemanlarının örgütsel adalet algılamaları ile örgütsel bağlılık arasında (Pearson korelasyon katsayısının düzeyi (derecesi) $r = 0.822$) kuvvetli pozitif korelasyon olduğu görülmüştür. Analiz sonucunda, korelasyon katsayısı pozitif olarak çıktığından örgütsel adalet algılamaları ile örgütsel bağlılık arasında aynı yönlü ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının dağıtım adaleti algılamaları ile duygusal bağlılık arasında (Pearson korelasyon katsayısının düzeyi (derecesi) $r = 0.835$) kuvvetli pozitif korelasyon olduğu görülmüştür. Analiz sonucunda, korelasyon katsayısı pozitif olarak çıktığından dağıtım adaleti ile duygusal bağlılık arasında aynı yönlü ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının dağıtım adaleti algıları ile devam bağlılığı arasında (Pearson korelasyon katsayısının düzeyi (derecesi) $r = 0.226$) düşük pozitif korelasyon olduğu görülmüştür. Analiz sonucunda, korelasyon katsayısı pozitif olarak çıktığından dağıtım adaleti ile devam bağlılığı arasında aynı yönlü ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının dağıtım adaleti algıları ile normatif bağlılık arasında (Pearson korelasyon katsayısının düzeyi (derecesi) $r = 0.809$) kuvvetli pozitif korelasyon olduğu görülmüştür. Analiz sonucunda, korelasyon katsayısı pozitif olarak çıktığından dağıtım adaleti ile normatif bağlılık arasında aynı yönlü ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının işlemsel adalet algılama düzeyleri ile duygusal bağlılık arasında (Pearson korelasyon katsayısının düzeyi (derecesi) $r = 0.827$) kuvvetli pozitif korelasyon

olduğu görülmüştür. Analiz sonucunda, korelasyon katsayısı pozitif olarak çıktığından işlemsel adalet algıları ile duygusal bağlılık arasında aynı yönlü ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının işlemsel adalet algılama düzeyleri ile devam bağlılığı arasında (Pearson korelasyon katsayısının düzeyi (derecesi) $r = 0.230$) düşük pozitif korelasyon olduğu görülmüştür. Analiz sonucunda, korelasyon katsayısı pozitif olarak çıktığından işlemsel adalet ile devam bağlılığı arasında aynı yönlü ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının işlemsel adalet algılama düzeyleri ile normatif bağlılık arasında (Pearson korelasyon katsayısının düzeyi (derecesi) $r = 0.800$) kuvvetli pozitif korelasyon olduğu görülmüştür. Analiz sonucunda, Korelasyon katsayısı pozitif olarak çıktığından işlemsel adalet algılaması ile normatif bağlılık arasında aynı yönlü ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının etkileşimsel adalet algılama düzeyi ile duygusal bağlılık arasında (Pearson korelasyon katsayısının düzeyi (derecesi) $r = 0.816$) kuvvetli pozitif korelasyon olduğu görülmüştür. Analiz sonucunda, korelasyon katsayısı pozitif olarak çıktığından etkileşimsel adalet ile duygusal bağlılık arasında aynı yönlü ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının etkileşimsel adalet algılama düzeyi ile devam bağlılığı arasında (Pearson korelasyon katsayısının düzeyi (derecesi) $r = 0.225$) düşük pozitif korelasyon olduğu görülmüştür. Analiz sonucunda, korelasyon katsayısı pozitif olarak çıktığından etkileşimsel adalet ile devam bağlılığı arasında aynı yönlü ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının etkileşimsel adalet algılama düzeyi ile normatif bağlılık arasında (Pearson korelasyon katsayısının düzeyi (derecesi) $r = 0.800$) kuvvetli pozitif korelasyon olduğu görülmüştür. Analiz sonucunda, korelasyon katsayısı pozitif olarak çıktığından etkileşimsel adalet ile normatif bağlılık arasında aynı yönlü ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının bilgisel adaleti algılama düzeyi ile duygusal bağlılık arasında (Pearson korelasyon katsayısının düzeyi (derecesi) $r = 0.835$) kuvvetli pozitif korelasyon olduğu görülmüştür. Analiz sonucunda, Korelasyon katsayısı pozitif olarak çıktığından bilgisel adalet ile duygusal bağlılık arasında aynı yönlü ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının bilgisel adalet algılama düzeyleri ile devam bağlılığı arasında (Pearson korelasyon katsayısının düzeyi (derecesi) $r= 0.220$) düşük pozitif korelasyon olduğu görülmüştür. Analiz sonucunda, korelasyon katsayısı pozitif olarak çıktığından bilgisel adalet ile devam bağlılığı arasında aynı yönlü ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının bilgisel adalet algılama düzeyleri ile normatif bağlılık arasında (Pearson korelasyon katsayısının düzeyi (derecesi) $r= 0.791$) kuvvetli pozitif korelasyon olduğu görülmüştür. Analiz sonucunda, korelasyon katsayısı pozitif olarak çıktığından bilgisel adalet ile normatif bağlılık arasında aynı yönlü ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Üniversite bağlamında, öğretim elemanlarının örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarının gruplar arasında anlamlı bir farklılık oluşturduğu görülmüştür.



KAYNAKLAR

- Ahmad, Kamarul Z. and Bakar, Raida A. (2003). "The association between training and organizational commitment among white-collar workers in Malaysia". **International Journal of Training and Development**, 7(3), 166-185.
- Akyay, U. (2009). **Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık**, Ankara: Barış Platin Kitabevi, 12-15.
- Akyüz, B. (2012). *Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Performans Üzerine Etkisi: Eğitim Sektörü Üzerinde Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü SBE, Gebze, 38-39.
- Allen, N. J. And Meyer, J. P., (1990). "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization". **Journal of Occupational Psychology**, 5(2), 1-38.
- Allen, N.J., Meyer, J.P., (1997), **Commitment in The Workplace: Theory, Research and Application**, CA:Sage Publication: Thousand Oaks.
- Al-Qaritoti, M Q. A. and Al-Enezi A. (2004). "Organizational Commitment of Managers in Jordan: A Field Study". **International Journal of Public Administration**, 27 (5), 332.
- Altinkurt, Y. (2010). **Örgütsel Adalet**. Ankara: Pegem Akademi, 280.
- Ambrose, Maureen L. (2002). "Contemporary Justice Research: A New Look At Familiar Questions". **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 89, 803-812.
- Anderson D. M. And Shinenew K. J. (2003). "Gender Equity In The Context Of Organizational Justice: A Closer Look At A Reoccurring Issue In The Field". **Journal Of Leisure Research**, 35(2), 229.
- Angle, Harold L. and Perry, James L. (1981). "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness". **Administrative Science Quarterly**, 26(1), 1-14.
- Aristoteles (2009). *Politika*. (Çev. Mete TUNÇAY). İstanbul: Remzi Kitabevi, 91.
- Arlı, D. (2011). *Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgüt Kültürü Algıları ve Örgütsel Güven Düzeyleri Açısından İncelenmesi*, Doktora Tezi, Ege Üniversitesi SBE, Eğitim Yönetimi, İzmir, 19-20.
- Aslan, İ.Y., Şenyüz, D., Taş M., ve Kortunay A. (2006). **Hukuka Giriş**. Bursa: Ekin Kitabevi. 12.
- Ay G. (2013). *Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bağcıoğlu V. (2014). *Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Manisa'daki Eğitim Kurumlarında bir Araştırma*, **Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 6(1) . 1-9.

- Bakır, A. A. (2013). *Öğretmenlerin Paylaşılan Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişkinin Analizi*, Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Malatya, 55.
- Balay, R. (2000). *Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği*, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 19-21.
- Balay, R. (2000), *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 83-206.
- Balay, R. (1999). “İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Etkenleri ve Sonuçları”. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 32(1), 237-246.
- Balcı, E. (1992). *Ödüller güdeleme kuramları ve Türkiye’de öğretmen ödülleri*. Ankara: Adım Yayıncılık, 48.
- Balfour, D. L. and Wechsler, B. (1996). “Organizational Commitment: Antecedents and Outcomes in Public Organizations”. *Public Productivity & Management Review*, 19(3), 256-277.
- Basım, H. N., Şeşen, H. (2009, 21-23 Mayıs), *Örgütsel Adalet Algısı-Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü*, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, 808.
- Baş, G., ve Şentürk C. (2011). “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven Algıları”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(1), 29-62.
- Bayram, L. (2005). “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”. *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 59.
- Becker, H.S. and Carper, J.W. (1956). “The development of identification with an occupation”. *American Journal of Sociology*, 61, 289-296.
- Becker, T. E. and Billings, R. S. (1993). “Profiles of commitment: An empirical test”. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 177-190.
- Becker. H. S. (1960).” Notes on the concept of commitment”. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Beugre, C. D. (1998). *Managing Fairness In Organizations*. London: Quorum Books Westport, Greenwood Publishing Group, Incorporated. Connecticut, 12-13.
- Beugre, C. D. (2002). “Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective”. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(7), 1092.
- Beugre, C.D, Baron A. B. (2001). ” Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distributive, Procedural and Interactional Justice”, *Journal of Applied Psychology*, 31(II) 2001, 326.

- Bies, R.J. Ve Moag, J.S. (1986). Interactional Justice Communication criteria of fairness. Greenwich: JAI, Research on Negotiation in Organizations, 43-55.
- Blader, S. L. And Tyler, T. R. (2003). "What constitutes fairness in work settings? A fourcomponent model of procedural justice". **Human Resource Management Review**, 13, 107-126.
- Blau G. (2001). "Testing the Discriminant Validity of Occupational Entrenchme". **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 74, 86.
- Blau, Gary J. (1985). "The measurement and prediction of career commitment". **Journal of Occupational Psychology**, 58, 277-288.
- Bos, (2001). "Fundamental Research by Means of Laboratory Experiments Is Essential for a Beter Understanding of Organizational Justice". **Journal of Vocational Behavior**, 58, 256.
- Boylu, Y., vd., (2007), "Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma", **Finans Politik& Ekonomik Yorumlar**, 44 (511), 55-74.
- Brett, J.F., Cron, W.L., and Slocum, J.W. (1995). " Economic dependency on work: a moderator of the relationship between organizational commitment and performance". **Acad Manage J**, 38, 261-271.
- Brierly, J.A. and Cowton, C. (2000). "Putting Meta Analysis to Work: Accountants' Organizational-Professional Conflict". **Journal of Bussiness Ethics**, 24, 343-353.
- Brockner, J.,and Siegel, P.A. (1996). **Understanding the interaction between procedural and distributive justice: The role of trust**. US: Sage, Thousand Oaks, 390-413.
- Brown, B. B., (2003). *Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors*, Doctor of Philosophy, The Faculty of the Virginia Polytechnic Institute, State University, 52.
- Buchanan, B. (1974). "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations'', **Administrative Science Quarterly**, 19(4), 533-546.
- Buluç B. Güneş A.M. (2014), **Relationship Between Organizational Justice and Organizational Commitment in Primary Schools**, Anthropologist, New Delhi, India, 145-152.
- Cameron, K. S. (1994). "Strategies for successful organizational downsizing". **Human Resource Management**, 33, 189-211.
- Cantril, H. (1941), **The Psychology of social movements**, New York, Wiley.
- Cascio, W.F. (1982). **Costing Human Resources. The Financial Impact of Behavior in Organizations**. Boston: Kent.

- Cengiz, A. A. (2001). *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir’de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 10-30.
- Ceylan, A. ve Demircan, N. (2002). “Çalışanların Örgüte Bağlılığı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma”. **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 31(1), 53-65.
- Ceylan, A. ve Özbal, S. (2008), “Özdeşleşme Yoluyla Sadakat Oluşturma Üzerine Üniversite Mezunları Arasında Yapılan Bir Çalışma”. **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 9(1), 81-110.
- Chan, M. (2000), “Organizational Justice Theories and Landmark Cases”. **International Journal of Organizational Analysis**, 8(1), 15.
- Chan, M., (2000). “Organizational Justice Theories and Landmark Cases.” **The International Journal of Organizational Analysis**, 8 (1), 76.
- Chang, E. (2002).” Distributive justice and organizational commitment revisited: Moderation by layoff in the case of Korean employees”. **Human Resource Management**, 41(2), 261-270.
- Charash Y. C. and Spector P. E.(2001). “ The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis”. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Chen, L.Y. (2004). “Examining The Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction and Job Performance at Small and Middle Sized Firms of Taiwan”, **Journal of American Academy of Business**, 5(½), 432-438, 2004.
- Cheng, Yuqiu and Margaret, Stockdale S. (2003). “The Validity of the Three- Component Model of Organizational Commitment in a Chinese Context”, **Journal of Vocational Behaviour**, 62, 465-489.
- Cho, Y. K. and Lewis, G. B. (2011). “Turnover intention and turnover behavior: Implications for retaining federal employees”. **Review of Public Personnel Administration**, 20(5), 1-20.
- Chughtai, Aamir A. and Zafar, S. (2006). “Antecedents and consequences of organizational commitment among Pakistani university teachers”. **Applied H.R.M. Research**, 11(1), 39-64.
- Chusmir, Leonard H. (1982), “Job Commitment and the Organizational Woman”, **Academy of Management Review**, 7(4), 595-602.
- Cihangiroğlu, N. (2009). *Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri Olarak Örgütsel Adalet ve Kararlara Katılım*, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2009, 70-85.
- Cohen, A. (1992). “Antecedents of organizational commitment across occupational groups: A meta-analysis”. **Journal of Organizational Behavior**, 13, 539-558.

- Cohen, A. (2003). *Multiple commitments in the workplace: An integrative approach*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, 11.
- Cohen, A. (2005). "An Examination of the Relationship Between Commitments and Culture Among Five Cultural Groups of Israeli Teachers". *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 38, 34-49.
- Cohen-Charash, Y. ve Spector, P. E. (2001). "The Role of Justice in Organizations: A Meta-analysis". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321.
- Colquitt, A.J., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, O.L.H., ve Yee Ng, K. (2001). "Justice at the millennium. A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research". *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Colquitt, A.J., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. (2005). *What is organizational justice? A historical overview*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc. 3-56.
- Cowherd Douglas M., and Levine David I., (1992). "Product Quality and Pay Equity Between Lower-Level Employees and Top Management: An Investigation Of Distributive Justice Theory". *Administrative Science Quarterly*, 37(2), 303-304.
- Cropanzano, R., and Greenberg, J. (1997). *Progress in organizational justice: Tunneling through the maze*. New York: John Wiley, 317-372.
- Cropanzano, R., Byrne, Z.S.D., and Bobocel, R. (2001). "Moral virtues, fairness heuristics, social entities and other denizens of organizational justice". *Journal of Vocational Behavior*, 58, 164-209.
- Cropanzano, R., Goldman, B. M., and Benson, L. (2005). *Organizational Justice*, America: Sage Publications, 63-89.
- Cullen, J.B., Parboteeah, K.P. and Victor, B. (2003). "The Effects of Ethical Climates on Organizational Commitment: A Two Study Analysis". *Journal of Business Ethics*, 46, 127 - 141.
- Currihan, Douglas B. (1999). "The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover". *Human Resource Management Review*, 9(4), 495-524.
- Çakır Ö. (2001). *İşe bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 36-111.
- Çetin, M.Ö. (2004). *Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 99.
- Çetinkaya, M. ve Çimenci, S. (2014). "Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması". *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(23), 237-278.
- Çöl, G. ve Gül, H. (2005). "Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama". 19 (1), 290-305.

- Damian J. Lonsdale, J. D. (2013). "Interactional Justice and Emotional Abuse: Two Sides of the Same Coin?", *Arts and Social Sciences Journal*, 56, 2.
- Decotiis, Thomas A., Summers Timothy P., (1987). "A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment". *Human Relations*, 40(7), 445-470.
- Dehkordi F. R. Mohammadi S. Yektayar M. (2013). "Relationship Of Organizational Justice And Organizational Commitment Of The Staff In General Directorate Of Youth And Sports In Chahar Mahal Va Bakhtiari Province", *European Journal of Experimental Biology*, 3(3) 696-700
- Doğan, S., ve Kılıç, S. (2007). "Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37-61.
- Dubin, R., Champoux, Joseph E., Porter, Lyman W. (1975). "Central Life Interests and Organizational Commitment of Blue-Collar and Clerical Workers". *Administrative Science Quarterly*, 20, 411-421.
- Dunham, R.B., Grube, J.A., and Castaneda, M.B. (1994), "Organizational commitment: The utility of an integrative definition". *Journal of Applied Psychology*, 79, 370-380.
- Durna, U., ve Eren, V. (2005). "Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.
- Eğriboyun, D., (2013). *Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Güven, Örgütsel Destek ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (Bolu İli Örneği)*, Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu, 40.
- Eisenberger, R., Huntington, R. Hutchison, S., and Sowa, D. (1986)." Perceived Organizational Support". *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Eker, G. (2006). *Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Elovainio M., Kivimäki M., Vahtera J., v.d., (2003)." Personality As A Moderator in The Relations Between Perceptions of Organizational Justice And Sickness Absence". *Journal of Vocational Behavior*, 63, 380.
- Erdoğan B, M. L., Kraimer M. L., and Liden R. C., (2001). "Procedural Justice as a Two-Dimensional Construct, An Examination in the Performance Appraisal Context". *The Journal of Applied Behavioral Science*, 37(2), 207.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 145-558.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 67.

- Erkuş, A., (2011), “Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerde İçsel ve Dışsal İş Tatmininin Aracılık Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 6 (1), 245-270.
- Eroğlu F. E. (1998). *Davranış Bilimleri*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 288.
- Eroğlu, Gün Şç (2009). *Örgütsel Adalet Algılaması ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, SBE, İşletme ABD, Denizli, 88.
- Ertan, H. (2008). *Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya’da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme*, Doktora Tezi, Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar, 22.
- Farlin Dean B.Mc., and Sweeney Paul D., (1992). “Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction With Personal and Organizational Outcomes”. *Academy of Management Journal*, 35, 635.
- Feldman, D.C. (1976), “A contingency theory of socialization”. *Administrative Science Quarterly*, 21, 433-452.
- Ferrie Jane E., Kivimaki M., Head J., v.d., (2005). ” A Comparison of Self-Reported Sickness Absence With Absences Recorded in Employers’ Registers: Evidence From The Whiteall Study”. *Occupational and Environmental Medicine*, 62(II), 75.
- Ferris, Kenneeth R., Aranya, N., (1983). “A comparison of two organizational commitment scales”. *Personel Psychology*, 36, 87-98.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*, Stanford: Stanford University Press.
- Fisher, C. D., Locke, E. A. (1992). *The new look in job satisfaction research and theory*, Lexington, MA: Heath, 165-194.
- Fleishacker S.(2004). *A short history of distributive justice*, USA: Harvard University Press. 20.
- Folger, R. and Konovski, M. A. (1989). “Effects of Procedural and Distributive Justice On Reactions To Pay Raise Decisions”. *Academy of Management Journal*, 32(1), 125.
- Folger, R., Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. USA: Sage Publications Inc., 55-63.
- Folger, R., Cropanzano, R. (2001). *Fairness theory: Justice as accountability*. California: Stanford University, 1-55.
- Folger, R., Cropanzaono, R., Goldman, B. (2005). *What is the relationship between justice and morality?* USA: Laerence Erlbaum, 215-245.
- Freedman, J.L., Sears, D.O., Carlsmith, J.M. (2003). *Sosyal Psikoloji*. (Çev. Ali Dönmez). Ankara: İmge Yayınları, 472.

- Gaertner, S. (1999). "Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models". *Human Resource Management Review*, 9(4), 79-493.
- Gautam, T., Rolf Van D., and Wanger, U., (2001). "Organizational Commitment in Nepalese Settings". *Asian Journal of Social Psychology*, 4, 239-248.
- George, D., and Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 update* (10a ed.) Boston: Pearson.
- Glisson, C. and Durick, M., (1988). "Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations". *Administrative Quarterly*, 33, 61-81.
- Gökberk, M. (1979). *Felsefenin evrimi*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- Gökmen, S. (1996). *İşletmeye Bağlılık Anketi'ni Türkçe'ye Uyarlama ve Geçerlik ve Güvenirlilik Katsayılarını Belirleme Çalışması*, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi SBE, Ankara. 1-2.
- Gönen, B. (2013), "Stratejik Yönetim Dersinin Öğrencilere İş Dünyasında Gerekli Nitelikleri Kazandırma Düzeyi: Ankara Üniversitesinde Bir Araştırma", Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Greenberg J. (1987). "A Taxonomy of Organizational Justice Theories". *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J., (1987). "Reactions to Procedural Injustice in Payment Distributions: Do the Means Justify the Ends?". *Journal of Applied Psychology*, 72(1), 55.
- Greenberg, J., (1990). "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow". *Journal of Management*, 16(2), 400.
- Greenberg, J., (2004). "Stress Fairness to Fair Stress: Managing Workplace Stress by Promoting Organizational Justice". *Organizational Dynamics*, 33(IV), 354.
- Greenberg, J., (2006). "Losing Sleep Over Organizational Justice: Attenuating Insomniac Reactions to Underpayment Inequity With Supervisory Training in Interactional Justice". *Journal of Applied Psychology*, 91(I), 57.
- Greenberg, J., and McCarty, C. L., (1990). "The interpersonal aspects of procedural justice: A new perspective on pay fairness". *Labor Law Journal*, 41, 580-585.
- Greenberg, Jerald ve Baron R. A. (2000). *Behavior In Organizations*, Prentice Hall Inc., (7th Edition), 147-148.
- Greenhaus, J.H., (1971). "An investigation on the role of career salience in vocational behaviour". *Journal of Vocational Behavior*, 1, 209-216.
- Gül, H., (2002). "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi". *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(2), 37-55.

- Günce S. (2011). *İlköğretim Okullarında Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Gündoğan, T. (2009). Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Güney, S. (2006). ***Davranış Bilimleri***, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 289.
- Gürbüz S. ve Mert, İ. S. (2009). “Örgütsel Adalet Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Uygulaması: Kamuda Görgül Bir Çalışma”, ***Amme İdaresi Dergisi***, 42(3), 124.
- Gürbüz, S. (2007). “Kamu Personelinin Ücret Tatmin Seviyelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. ***Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi***, 6(21), 240-260.
- Güven, M. (2006). *Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 15-16.
- Hall T. D., Schneider, B., and Harold T. N. (1970). “Personal Factors in Organizational Identification”. ***Administrative Science Quarterly***, 15(2), 176-190.
- Hall, D.T. (1976). ***Careers in organizations***. Santa Monica: Goodyear Publishing.
- Hartline, M.D., Maxham III, J.G. and McKee, D.O. (2000). “Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees”. ***Journal of Marketing***, 64 (2), 35–50.
- Heffner, Tonia, S., and Rentsch, Joan, R. (2001). “Organizational Commitment and Social Interaction: A Multiple Constituencies Approach”. ***Journal of Vocational Behavior***, 59, 471-490.
- Hofstede, G. (1980), *Culture’s consequences: International differences in work-related values*, Beverly Hills: Sage.
- Hrebiniak, L. G. (1974). “Effects of job level and participation on employee attitudes and perceptions of influence”. ***Academy of Management Journal***, 17(4), 649-662.
- Hrebiniak, L. G. and Alutto, J. A. (1972). ***Personal and role-related factors in the development of organizational commitment***. *Administrative Science Quarterly*, 555-573.
- Hudson, R., and Sullivan, T.A. (1985). “Totem or Tyrant? Monoploy regional and local sector effects on worker commitment”. ***Social Forces***, 63, 716-731.
- Hunt, S.D., and Morgan, R.M. (1994), “Organizational commitment: One of many commitments or key-mediating construct?”. ***Academy of Management Journal***, 37, 1568-1587.
- Hunt, Shelby D., Lawrence, Chonko B., and Wood, Van R. (1985). “Organizational Commitment and Marketing”. ***Journal of Marketing***, 49(1), 112-126.

- Huselid, Mark, A., and Day, Nancy, E. (1991). "Organizational Commitment, Job Involvement, and Turnover: A Substantive and Methodological Analysis". **Journal of Applied Psychology**, 76(3), 380-391.
- İlsev, Arzu (1997). *Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 31-34.
- İnce, M., Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Konya: Çizgi Kitabevi, 3-26.
- İnternet: Çöl, G.(2004). "Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi", İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları e-Dergisi, 6(2). Web: http://www.isgucdergi.org/?p=arc_view&ex=233&inc=arc&cilt=6&sayi=2&year=2004 16 Ocak 2017'de alınmıştır.
- İnternet: <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2016/07/20160723-8.htm> Ulaşım tarihi 12 Şubat 2017'de alınmıştır.
- İnternet: <https://istatistik.yok.gov.tr/>
- Jaskyte, K., and Lee, M., (2009). "Organizational commitment of social workers: An exploratory study". **Administration in Social Work**, 33, 227-241.
- Jasso G. (1980). "A New Theory Of Distributive Justice". **American Sociological Review**, 45(1), 3-32.
- Jaussi, Kimberly S. (2007). "Attitudinal commitment: A three-dimensional construct". **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 80, 51-61.
- Jawahar, I. M. (2002). "A Model of Organizational Justice And Workplace Aggression". **Journal of Management**, 28, 811-834.
- Kanter, R.M. (1968). "Commitment and Social Organizations". **American Sociological Review**, 449-517.
- Karaeminoğulları, A. (2006). *Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları İle Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, İstanbul, 8-19.
- Karahan, A. (2008). "Çalışma Ortamındaki Statü Farklılıklarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi". **Sosyal Bilimler Dergisi**, 10(3), 231-246.
- Karatepe, O., ve Uludağ, O. (2007). "Conflict, Exhaustion and Motivation: A Study of Frontline Employees in Northern Cyprus Hotels". **International Journal of Hospitality Management**, 26 (3), 645-665.
- Kaya, N. ve Selçuk, S. (2007). "Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler". **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt No 8, Sayı 2, s. 175-190.
- Keleş, H. ve Çelik N. (2006). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 58.

- Kelman, H. C. (1958). "Compliance, Identification and Internalization: Three Processes of Attitude Change," *The Journal of Conflict Resolution*, 2(1), 51-60.
- Kılıç, G. ve Öztürk, Y. (2010). "Kariyer Yönetim Sistemi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma". *Ege Akademik Bakış*, 10(3), 981- 1011.
- Kıray A. (2011)., *Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma*, Yüksek Lisans Tezi, Onsekizmart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Kiesler, C.A. (1971). *The psychology of commitment: Experiments linking behavior to belief*. San Diego: Academic Press.
- Klendauer R. Deller J. (2009). "Organizational Justice And Managerial Commitment In Corporate Merger". *Journal of Managerial Psychology*, 24(1), .29 -45.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. (Onbirinci Baskı). İstanbul: Arıkan Yayınları, 509.
- Konovsky, M. A. (2000). "Understanding procedural justice and its impact on business organizations". *Journal of Management*, 26(3), 489-511.
- Köksal, O. (2012). *Sosyal Değişim Teorisi Çerçevesinde Güven ve Algılanan Aidiyet Durumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkisi*, Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi SBE, Kayseri, 72.
- Köse, S., Tetik S., ve Ercan, C. (2001), "Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler". *Yönetim ve Ekonomi*, 7(1), 219- 242.
- Kuruüzüm, Ayşe, Irmak, S., İpekçi Ç. E. (2010). "İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler: İmalat ve Hizmet Sektörlerinde Karşılaştırmalı Bir Analiz". *Bilgi, Bahar*, 53, 183- 198.
- Kuşluyan, Z., ve Kuşluyan, S. (2005). "Otel İşletmelerinde İş ve İşletme ile İlgili Faktörlerin İşgören Tatmini Üzerindeki Görece Etkisi: Nevşehir Örneği". *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 16(2), 183-203.
- Lachman, R., and Aranya, N. (1986). "Evaluation of alternative models of commitments and job attitudes of professionals". *Journal of Occupational Behavior*, 7, 227-243.
- Larsen, E.W., and Fukami, C.V. (1984). "Relationships between worker behavior and commitment to the organization and union". *Acad Manage Proc*, 34, 222-226.
- Lee, S. M. (1971). "An empirical analysis of organizational identification". *Academy of Management Journal*, 14(2), 213-226.
- Leong, S.M., Randall, D.M., and Cote, J.A. (1994). " Exploring the organizational commitment–performance linkage in marketing: a study of life insurance salespeople". *J Bus Res*, 29, 57-63.
- Leventhal, G. S. (1976). *What Should Be Done With Equity Theory?: New Approaches To The Study Of Fairness In Social Relationship*. New York: Plenum, 1-49.

- Levy, Paul E. (2001). "Let's Not Forget the Organization in Organizational Justice: It Just Wouldn't Be Fair". *Journal of Vocational Behavior*, 58, 273–278.
- Lind, Allan E., Tyler, Tom R. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York: Plenum Press, 28-39.
- Linz, S. (2004). "Motivating Russian Workers : Analysis of Age and Gender Difference". *Journal of Socio-Economics*, 33 (3), 261-289.
- Liou, K., and Nyhan, Ronald C. (1994). "Dimensions of organizational commitment in the public sector: An empirical assessment". *Public Administration Quarterly (PAQ)*, 18(1), 99-118.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. Chicago: Rand McNally, 1297-1343.
- Lowman, R. L. (1993), *Counseling and psychotherapy of work dysfunctions*, Washington: American Psychological Association, 65-142.
- Luthans, F., Baack, D., and Taylor, L. (1987). "Organizational commitment: Analysis of antecedents". *Human Relations*, 40 (4), 219-236.
- Major, Debra A., Morganson, Valerie J., and Bolen, Heather M. (2013). "Predictors of Occupational and Organizational Commitment in Information technology: Exploring Gender Differences and Similarities". *J Bus Psychol*, 28, 301-314.
- Makro E., Mika K., Jussi V., v.d., (2004). "Job Decision Latitude, Organizational Justice and Health: Multilevel Covariance Structure Analysis". *Social Science & Medicine*, 58, 1660.
- Marsh, R.M., and Mannari, H. (1977). "Organizational commitment and turnover: A predictive study". *Administrative Science Quarterly*, 22, 57-75.
- Masterson, S., Lewis, K., Goldman, Barry M. v.d. (1998). "Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships". *Academy of Management Journal*, 43(IV), 738-748.
- Mathieu, J. E. and Zajac, D. M. (1990). "A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment". *Psychological Bulletin*, 108 (2), 180.
- Maxwell, G., and Steele, G. (2003). "Organizational commitment: a study of managers in hotels". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15 (7), 362-369.
- Mayer, Roger C., and Schoorman F. D. (1992). "Predicting Participation and Production Outcomes Through a Two-Dimensional Model of Organizational Commitment". *Academy of Management Journal*, 35(3), 671-684.
- McGee, G.W., and Ford, R.C. (1987), "Two (or more?) dimensions of organizational commitment: reexamination of the affective and continuance commitment scales". *J Appl Psychol*, 74, 152-156.

- Meyer, J. P. and Herscovitch, L. (2001). "Commitment in the Workplace Toward a General Model," *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J. P. And Allen N. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*, ABD: Sage Publications Inc., 3-15.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., and Topolnytsky, L. (2002). "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences". *Journal of Vocational Behavior*, 61 (1), 20-52.
- Meyer, J.P. vd., (2009), *Commitment In The Workplace: Past, Present, and Future*, Handbook of Organizational Behavior, 35-53.
- Meyer, John P., and Allen, Natalie J. (1991). "A three-component conceptualization of organizational commitment". *Human Resource Management Review*, 1(1), 18-89.
- Meyer, John P., Irving, P. G., and Allen, N. J. (1998). "Examination of the Combined Effects of Work Values and Early Work Experiences on Organizational Commitment". *Journal of Organizational Behavior*, 19, 41.
- Miller, K. (2003), *Values, attitudes and job satisfaction*, Cape Town: Pearson Education South Africa.
- Mize, Kelly J., Stanforth, N., and Johnson, C. (2000). "Perception of retail supervisor's ethical behavior and front-line managers' organizational commitment". *Clothing and Textiles Research Journal*, 18(2), 100-110.
- Montes, J. L., Fuentes, M. F., Fernandez, L. M. M. (2003). "Quality Management in Banking Services : An Approach to Employee and Customer Perceptions". *Total Quality Management & Business Excellence*, 14(3), 305-323.
- Moorman, R.H. (1991). "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?". *Journal of Applied Psychology*. LXXVI(6), 845-855.
- Morris, J. H., and Sherman, J. D. (1981). "Generalizability of an organizational commitment model". *Academy of Management Journal*, 24(3), 512-526.
- Morrow, P. C. (1993). *The theory and measurement of work commitment*, Greenwich: Jia.
- Morrow, Paula C. (1983). "Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment". *Academy of Management Review*, 8(3), 486-500.
- Mottaz, C. J. (1985). "The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction". *The Sociological Quarterly*, 26, 365-385.
- Mottaz, Clifford J. (1989). "An analysis of the relationship between attitudinal commitment and behavioral commitment". *The Sociological Quarterly*, 30(1), 143-158.
- Mowday, Richard T., Steers, Richard M. (1979). "The Measurement of Organizational Commitment". *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.

- Mueller, C., Boyer, E., Price, J. And Iverson, R. (1994). "Employee attachment and noncoercive conditions of work". *Work and Occupations*, 21, 179 -212.
- Muthuveloo, R., and Rose, R.C. (2005). "Antecedents of organizational commitment among Malaysian engineers". *American Journal of Applied Sciences*, 2, 1095-1100.
- Nadir, F. (2010). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Hakkındaki Düşünceleri*, Yüksek Lisans Tezi, Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Lefkoşa.
- Newman, J.M., and Krzystofiak, F.J. (1993). "Changes in employee attitudes after an acquisition: A longitudinal analysis". *Group and Organization Management*, 18, 390-410.
- Newton, L. A.,and Shore, L. M, (1992). "A Model of Union Membership: Instrumentality, Commitment and Opposition". *Academy of Management Review*, 17(2), 275-298.
- O'reilly, C., and Chapman, J. (1986). "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior". *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- O'Reilly, C.A., Chatman, J., and Caldwell, D.F. (1991). "People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person organization fit". *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
- Oliver, N. (1990). "Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development". *Journal of Occupational Psychology*, 63, 19-31.
- Özdevecioğlu, M. (2003). "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77-96.
- Özdevecioğlu, M., ve Aktaş, A. (2007). "Kariyer bağlılığı, mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılığın yaşam tatmini üzerindeki etkisi: İş-aile çatışmasının rolü". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28, 1-20.
- Özkan, V. (2008). *İlköğretim Okulunda Görevli Sınıf Öğretmenlerinin Bazı Değişkenlere Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Özkaya, M. O., Kocakoç, D. İ.,ve Kara, E. (2006). "Yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ve demografik özellikleri arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik bir alan araştırması". *Yönetim ve Ekonomi*, 13(2), 77-96.
- Özmen, Ö. T., Özer, P. S., ve Saatçioğlu, Ö. Y. (2005). "Akademisyenlerde Örgütsel ve Mesleki Bağlılığın İncelenmesine İlişkin Bir Örnek Araştırma". *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 6(2), 1-14.
- Öztürk, Z., ve Teber, S. (2006). "Kariyer Yönetiminin Çalışan Motivasyonuna Etkileri: Jandarma Havacılık Komutanlığı Örneği". *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19, 67-91.

- Parker R. J., and Kohlmeyer, J. M. (2005). "Organizational Justice and Turnover in Public Accounting Firms. A Research Note". *Accounting, Organizations and Society*, 30, 357.
- Parsons, P.T., Shils, E.A. (1962), *Toward a general theory of action*, New York: Harper and Row.
- Penley, Larry E. and Gould, S. (1988). "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations". *Journal of Organizational Behaviour*, 9(1), 43-59.
- Pfeffer, J., and Langton, N. (1993). "The Effect of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity, and Working Collaboratively: Evidence from College and University Faculty". *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 382-407.
- Pierce, J. L. ve Gardner, D. G. (2004). "Self-Esteem Within the Work and Organizational Context: A Review of the Organization-Based Self-Esteem Literature". *Journal of Management*, 30(5), 565-567.
- Porter, Lyman W., Steers, Richard M., and Mowday, Richard T. (1974). "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians". *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Posthuma Richard D., Maertz Carl P., and Dwarkin J. (2006). "Procedural Justice's Relationship With Turnover: Explaining Past Inconsistent Findings". *Journal of Organizational Behavior*, 26, 815.
- Punekar, V.B., and Haribabu, E. (1978). "Industrial development and commitment of the industrial worker". *The Indian Journal of Social Work*, 39, 61-67.
- Rai, G. S. (2010). "Burnout Among Long-Term Care Staff". *Administration in Social Work*, 34, 225-240.
- Randall, D.M. (1987). "Commitment and the Organization: The Organization Man Revised". *Academic Management Review*, 12, 460-471.
- Reichers, Arnon. E. (1985). "A review and Reconceptualization of Organizational Commitment". *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Ritzer, G. and Trice, Harrison M. (1969). "An Empirical Study of Howard Becker's Side-Bet Theory". *Social Forces*, 47(4), 475-478.
- Roch, Sylvia G. and Shanock, R. L. (2006). "Organizational Justice in an Exchange Framework". *Clarifying Organizational Justice Distinctions, Journal of Management*, 32(2), 299-322.
- Russel, C., Zinta S. B., D, and Ramona B. (2001). "Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice". *Journal of Vocational Behavior*, 58, 168.
- Sabuncuoğlu, E. T. (2007). "Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi". *Ege Akademik Bakış*, 7(2), 621-636.

- Salancik, G. (1977). ***Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief***, Chicago: St. Clair Press, 1-54.
- Scandura, Terri A. and Lankau, Melenie J. (1997). "Relationships of Gender, Family Responsibility and Flexible Work Hours to Organizational Commitment and Job Satisfaction". ***Journal of Organizational Behaviour***, 18(4), 377-391.
- Schein, E. H, (1978), "Örgüt Psikolojisi", (Çev. M. Tosun). Ankara: TODAİE Yayınları, 65.
- Schmiesing Ryan J., Safrit R. D, Gliem Joseph A. (2003). "Factors Affecting O.S.U. Extension Agents' Preceptions of Organizational Justice and Job Satisfaction", ***Journal of International Agricultural and Extension Education***, 10(II), 28.
- Scholl, R. W. (1981). "Differentiating Organizational Commitment From Expectancy as a Motivating Force". ***Academy of Management Review***, 6(4), 589-599.
- Seymen, A. O. (2008). ***Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine Bir Araştırma***. (Birinci Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık, 135-139.
- Shafer, W.E. (2002). "Ethical Pressure, Organizational-Professional Conflict and Related Work Outcomes Among Management Accountants". ***Journal of Business Ethics***, 263-275.
- Sheldon, M. E. (1971). "Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization". ***Administrative Science Quarterly***, 143-150.
- Shore, Lynn M., Tetrick E. L. , Ted H. S., and Barksdale, K. (2000). "Construct validity of measures of Becker's Side bet Theory". ***Journal of Vocational Behavior***, 57, 428-444.
- Singh, B., and Gupta, P.K. (2008). "Organisational Commitment: Revisited". ***Journal of the Indian Academy of Applied Psychology***, 34(1), 57-68.
- Singh, S. (1990). ***Organizational stress and executive behaviour***, New Delhi :Sriram Centre for Industrial Relations and Human Resources.
- Sinha, D. P. (1977). Readings in organization behaviour, Hyderabad, ASCI,
- Skinner, W. (1990). ***Big Hat, No Cattle: Managing Human Resources***. ABD: Harvard Business Review, 1-14.
- Söyük, S. (2007). ***Örgütsel Adaletin İş tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma***, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 14.
- Spector, P., Judge, Timothy A., Parker, S., Colbert, Amy E., Heller, D., and Ilies Ri (2001). ***İş Tatmini: Kültürlerarası Bir İnceleme***. Endüstri, İstanbul: Literatür Yayıncılık, 30-60.
- Steers, R. M. (1977). ***Antecedents and outcomes of organizational commitment***. Administrative Science Quarterly, 46-56.

- Steve W. (1999). "The Effects of Distributive and Procedural Justice on Performance". *Journal of Psychology*, 133(II), 92.
- Stevens, John M., Beyer, Janice M., and Trice, Harrison M. (1978). "Assessing Personal, Role and Organizational Predictors of Managerial Commitment". *Academy of Managerial Journal*, 21(3), 380-396.
- Stroh, Linda K., Gregersen, Hal B. ve Black, S. (2000). "Triumphs and tragedies: expectations and commitments upon repatriation". *The International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 681-697.
- Şahin, A. (2007). "Türk Kamu Yönetiminde Yönetiş İletişim ve Bu Konuda Düzenlenen Bir Anket Çalışmasının Sonuçları". *Maliye Dergisi*, 152, 81-102.
- Şahin, B. ve Taşkaya, S. (2010). "Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılarını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi", *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 13(2), 89.
- Şencan, H. (2015). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*. (Birinci Baskı). Ankara.
- Şimşek, M. Ş., Aslan, Ş. (2007, 25-27 Mayıs). *Mesleki ve örgütsel bağlılığın temel iş özellikleri, rol stresi, örgüte ilişkin davranışsal sonuçlar, iş ve yaşam doyumuyla ilişkilerinin araştırılması*. 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 725-734.
- Tak, B., Özçakır, A., ve Çiftçioglu, B. A. (2008, 16-18 Mayıs). *Mesleki ve örgütsel bağlılık ile örgütten ve meslekten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesine yönelik bir araştırma*. 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Antalya: İstanbul Kültür Üniversitesi, 714-717.
- Tang, Li-Ping T., Lsarsfield B., ve Linda J. (1996), "Distributive and Proeedural Justiee as Related to Satisfaetion and Commitment". *S.A.M. Advanced Management Journal*, 6(3), 25-32.
- Tanner, B. M. (2007). *An Analysis of the Relationships Among Job Satisfaction, Organizational Trust and Organizational Commitment in an Acute Care Hospital*, Doktora Tezi, Faculty of Saybrook Graduate School and Research Center, San Fransisko, 35.
- Tekingündüz, S. (2012). *Örgütsel Bağlılık Üzerinde Örgütsel Güven Ve İş Tatmininin Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması*, Doktora Tezi, Gazi Üniveristesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Thomas, J. L., Bliese, P. D. ve Jex, S. M. (2005). "Interpersonal Conflict and Organizational Commitment: Examining Two Levels of Supervisory Support as Multilevel Moderators". *Journal of Applied Social Psychology*, 35(11), 2375-2398.
- Tolman, E. (1943). "Identification and the post-war World". *Journal of Genetic Psychology*, 76, 163-189.

- Tsai, Markus, Chia-Han. (2012). *An Empirical Study of the Conceptualization of Overall Organizational Justice and Its Relationship with Psychological Empowerment, Organizational Commitment and Turnover Intention in Higher Education*, Doktora Tezi, University of Washington.
- Turner, R.H., Killian, L.M. (1957). **Collective Behavior**. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Türker, E. (2010). *Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 5.
- Tyler, T.R. (1989). "The psychology of procedural justice: A test of the group-value model". *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(5), 830-838.
- Tyler, T.R., and Blader, S. (2003). "The group engagement model: procedural Justice, social identity, and cooperative behavior". *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 349-361.
- Uzun, Ö., ve Yiğit, E. (2011). "Örgütsel Stres ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Orta Kademe Otel Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma". *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(1), 181-213.
- Vanitha, V., Vasanthi, M., Kamalanabhan, T.J., and Sivasubramanian, T.A. (2006). "A study on organizational commitment and stress among information technology professionals". *The ICFAI Journal of Organizational Behavior*, 73-79.
- Vasishta, A., and Mishra, P.C. (2004). "Occupational stress and social support as predictors of organizational commitment". *Psychological Studies*, 49, 202-204.
- Viswesvaran C. and D. S. Ones D.S. (2002). "Examining The Construct Of Organizational Justice: A Meta-Analytic Evolution Of Relations With Work Attitudes and Behaviors". *Journal Of Business Ethics*, 38(3), 195.
- Vroom, V. (1964). **Work and motivation**. New York: Wiley.
- Wasti, S. A. (2005). "Commitment Profiles: Combinations of Organizational Commitment Forms and Job Outcomes". *Journal of Vocational Behavior*, 67, 304-305.
- Wasti, S., A. (2000). "Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış, Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları". *Türk Psikologlar Derneği Yayınları*, 21, 201-224.
- Weiss, H. M.(2002). "Deconstructing job satisfaciton, separating evalutions, beliefs and affective experiences". *Human Resource Management Review*, 12, 173-194.
- Weiss, H.M., Suckow, K., And Cropanzano, R. (1999). "Effects of Justice Conditions on Discrete Emotions". *Journal of Applied Psychology*, 84, 786-794.
- Welsch, H.P., and La Van, H. (1981). "Interrelationship between organizational commitment, job characteristics, job satisfaction, professional behavior and organizational climate". *Human Relations*, 34, 1079-1090.

- Wiener, Y. (1982). "Commitment in organizations: A normative view". *Academy of Management Review*, 7, 418-428.
- Wiener, Y., and Gechman, A.S. (1977). "Commitment: A behavioral approach to job involvement". *Journal of Vocational Behavior*, 10, 47-52.
- Wiener, Y., Vardi, Y. (1980), *Relationships between job, organization and work outcomes: An integrative approach*. Organizational Behavior and Human Performance.
- Williams, L.J., and Anderson, S.E. (1991). "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors". *J. Manage*, 17(3), 601-617.
- Wright, Bradley E. and Millesen, Judith L. (2008)." Nonprofit board role ambiguity investigating its prevalence, antecedents, and consequences". *The American Review of Public Administration*, 38(3), 322-338.
- Yalçın, A., İplik, F. N. (2005). "Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Adana ili örneği". *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1), 395-412.
- Yavuz, E. (2010). "Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(2), 302-312.
- Yavuzdemir, T. (2013). *Kamu Mevzuatındaki Yeni Düzenlemelerin Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Bülent Ecevit Üniversitesi SBE, Zonguldak, 10-11.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I. G. (2009). "Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama," *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 3-16.
- Yelboğa A. (2012). "Örgütsel Adalet ile İş Doyumu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma", *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review*, 12(2), 172.
- Yıldırım A. (2010). *Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman, 62.
- Yıldırım, F. (2002). *Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi*, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 21.
- Yüceler, A. (2009). "Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi ilişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 450.
- Yürür, S. (2008). "Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma". *Süleyman Demirel Üniversitesi. İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. XIII(2), 95-312.
- Yürür, Ş. (2005). *Ödüllendirme Sistemleri İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkinin Analizi ve Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 95.

Zangaro, George A. (2001). "Organizational Commitment: A Concept Analysis". *Nursing Forum*, 36(2), 14-21.





EK-1. Anket formu

ÖĞRETİM ELEMANLARININ ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINI ÖLÇMEYE YÖNELİK ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu araştırma Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Doktora Programında yürütülen bir tez çalışması için yapılmaktadır.

Bu anket forumu “Kamu ve Vakıf Üniversitelerinde Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymak” amacıyla hazırlanmıştır. Ankette, çalıştığınız üniversitede üstlendiğiniz görev ve kurumunuza ilişkin algılarınızla ilgili bazı ifadeleri değerlendirmeniz istenmektedir. Sadece Bilimsel amaç doğrultusunda kullanılacak bu anket çalışmasında isim-soyisim talep edilmemekte olup, ankete verilen kişisel yanıtların açıklanması söz konusu değildir.

Araştırmamıza yapacağınız katkıdan ötürü teşekkürler...

Öznur ŞAKLAK
Gazi Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

BÖLÜM I

(Bu bölümde lütfen size uygun seçeneği “ X “ işaretleyiniz.)

1. Cinsiyetiniz:

- a.Kadın () b.Erkek ()

2. Yaşınız :

- [illegible]

3.Medeni Durumunuz:

- a.Bekar() b. Evli ()

4. Eğitim Durumunuz :

- a. Lisans () b. Yüksek Lisans ()
c. Doktora ()

5. Akademik Ünvanınız:

- a. Arş. Gör. () b. Öğr. Gör. ()
c. Akademik Uzman () d. Yrd. Doç. Dr. ()
e. Doç. Dr. () f. Prof. Dr. ()

6. Çalıştığınız Birim :

- a. Fakülte () b. Enstitü ()
c. Yüksek Okul () d. Meslek Yüksekokulu ()

EK-1. Anket formu

7. Çalışılan Üniversite:

a.Kamu Üniversitesi()

b. Vakıf Üniversitesi ()

8. Yöneticilik Durumunuz:

a.Yönetici ()

b. Yönetici Değil ()

9. Üniversitedeki Göreviniz:

a. Bölüm Bşk. Yrd. ()

b. Bölüm Bşk. ()

c.Dekan Yrd. ()

d. Dekan ()

e.Rektör Yrd. ()

f. Diğer - (.....)belirtiniz

10. Bulunduğunuz Üniversitede Çalışma Süreniz:

a. 1 yıldan az ()

b. 1-5 yıl ()

c. 6-10 yıl ()

d. 11-15 yıl()

e. 16-20 yıl ()

f. 21 ve üstü ()

EK-1. Anket formu

BÖLÜM II (ADALET)

(Lütfen aşağıda verilen yargıların gerçekleşme sıklığına ve size uygunluğuna göre her maddenin karşısındaki kutulardan **yalnızca birini** “X” işareti ile işaretleyerek yanıtlayınız)

(1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: katılmıyorum, 3: ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4: katılıyorum ve 5: kesinlikle katılıyorum).

	NO	SORULAR	KATILMA DERECEŚİ				
			KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILIYORUM	KESİNLİKLE KATILIYORUM
DAĞITIMSAL	1	Üniversitemde terfi kararlarında adaletli davranılır.					
	2	Üniversitemde işe alma (istihdam) kararları adildir.					
	3	Üniversitemde ödül ve ceza dağıtımında adalet vardır.					
	4	Üniversitemde ücretlendirme politikası adildir.					
	5	Üniversitemde mesleki gelişim ve kariyer imkanları adildir.					
İŞLEMSEL	6	Üniversitemde karar verme mekanizmasına herkes katılabilir.					
	7	Üniversitemde yanlış verilmiş olan kararlar, daha sonra düzeltilmektedir.					
	8	Üniversitemde mevcut karar alma sistemi kararların tutarlı bir biçimde alınabilmesi için gereken standartlara sahiptir.					
	9	Üniversitemizdeki mevcut karar alma sistemi tarafsızdır.					
KİŞİLER ARASI	10	İstek veya şikayetlerimle ilgili olarak çözüm ortaya konulması sürecinde üniversitem bana nazik davranır.					
	11	İstek veya şikayetlerimle ilgili olarak çözüm ortaya konulması sürecinde üniversitem bana saygı gösterir.					
	12	Üniversitemde istek veya şikayetlerimle ilgili eleştiri veya uyarılar kaba bir şekilde değil, nezaket ölçüleri içerisinde gerçekleşir.					
BİLGİSEL	13	Üniversitemde çalışanlar ve yöneticiler benimle iletişimde bulunurken dürüst davranırlar.					
	14	Yöneticilerim bir isten veya şikayetimle ilgili olarak aldıkları kararları nasıl ve neden aldıklarını bana açıklarlar.					
	15	İstek ya da şikayetlerimle ilgili alınan kararların nedenleri makuldür.					
	16	İstek ya da şikayetlerimle ilgili alınan kararlar, zamanında alınır.					
	17	İstek ya da şikayetlerimle ilgili kararlarda benim ihtiyaçlarım her zaman dikkate alınır.					

EK-1. Anket formu

BÖLÜM III (BAĞLILIK)

(Lütfen aşağıda verilen yargıların gerçekleşme sıklığına ve size uygunluğuna göre her maddenin karşısındaki kutulardan **yalnızca birini** “X” işareti ile işaretleyerek yanıtlayınız)

(1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: katılmıyorum, 3: ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4: katılıyorum ve 5: kesinlikle katılıyorum).

	NO	SORULAR	KATILMA DERECEŚİ				
			KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILIYORUM	KESİNLİKLE KATILIYORUM
DUYGUSAL	1	Kariyerimin geri kalan bölümünü üniversitemde geçirmek bana büyük bir mutluluk verir.	()	()	()	()	()
	2	Üniversitemin sorunları bana gerçekten kendi sorunlarım gibi gelir.	()	()	()	()	()
	3	Üniversitemi aileden biri gibi hissediyorum.	()	()	()	()	()
	4	Kendimi üniversiteme duygusal olarak bağlı hissediyorum.	()	()	()	()	()
	5	Üniversitem benim için önemli ölçüde kişisel anlam taşır.	()	()	()	()	()
	6	Üniversiteme güçlü bir aidiyet duygusu taşımıyorum.	()	()	()	()	()
	7	Üniversitemden dışarıda gururla bahsediyorum.	()	()	()	()	()
DEVAM	8	İstesem bile bu üniversiteden ayrılmak benim için çok zor olur	()	()	()	()	()
	9	Şu anda üniversitemden ayrılmaya karar versem hayatımın çok büyük bir bölümü alt üst olur.	()	()	()	()	()
	10	Şu anda benim için bu üniversitede çalışmak bir istek olduğu kadar zorunluluktur.	()	()	()	()	()
	11	Şu anda üniversitemden ayrılmayacak kadar az seçeneğim var.	()	()	()	()	()
	12	Üniversitemden ayrılmanın birkaç olumsuz sonucundan biri mevcut alternatiflerin azlığıdır.	()	()	()	()	()
	13	Eğer kendimi üniversiteme bu kadar çok emek vermemiş olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	()	()	()	()	()
	14	Üniversitemde çalışmaya devam etmemim temel nedenlerinden biri de, ayrılmamın çok büyük kişisel fedakarlık gerektirmesidir.	()	()	()	()	()

EK-1. Anket formu

NORMATİF	15	Şu andaki üniversitemde çalışmak için hiçbir zorunluluk hissi duymuyorum.	()	()	()	()	()
	16	Benim yararına bile olsa şu anda üniversitemden ayrılmanın doğru olmayacağını düşünüyorum.	()	()	()	()	()
	17	Şu anda üniversitemden ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	()	()	()	()	()
	18	Üniversitem benim sadakatimi hak ediyor.	()	()	()	()	()
	19	Üniversitemin içindeki insanlara olan sorumluluk hissimden dolayı bu kurumdan ayrılmam.	()	()	()	()	()
	20	Üniversiteme karşı kendimi borçlu hissediyorum.	()	()	()	()	()

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : Şaklak Öznur
Uyruğu : T.C.
Doğum tarihi ve yeri : 1982, Kırıkkale
e-mail : osaklak@gmail.com

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet tarihi
Yüksek lisans	Kırıkkale Üniversitesi/ Sosyal Bilimleri Enstitüsü	2008
Lisans	Kırıkkale Üniversitesi- İ.İ.B.F.	2004
Lise	Ankara Gazi Lisesi	1998

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2009 - Halen	Ahi Evran Üniversitesi Kaman MYO	Öğretim Görevlisi

Yabancı Dil

İngilizce



GAZİLİ OLMAK AYRICALIKTIR..

