

T.C.
İSTANBUL BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ, BİR KAMU HASTANESİ
ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Şükrü YILMAZ

İstanbul, 2023

T.C.
İSTANBUL BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ, BİR KAMU HASTANESİ
ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Şükrü YILMAZ

2220024026

Orcid: 0009-0007-0605-4228

Danışman:

Dr. Öğr. Üyesi Talat FİRLAR

İstanbul, 2023

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak hazırladığım “Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi, Bir Kamu Hastanesi Örneği ” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullandıkları her yerde bunlara atıf yaptığımı, patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 03.05.2023

Şükrü YILMAZ

T.C.
İSTANBUL BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

03/ 05/ 2023

Enstitümüz *İşletme* Anabilim Dalı *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 2220024026 numaralı Şükrü YILMAZ'ın "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi, Bir Kamu Hastanesi Örneği*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 11/04/2023 tarih ve 2023/15 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin 29. maddesinin 3. fıkrası gereğince 45 dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında "*OYBİRLİĞİ*" ile "*KABUL*" kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 2 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi Ta*** Fİ***
(İstanbul Beykent Üniversitesi)

ÜYE
Prof.Dr. Me**Fi**GE***
(İstanbul Beykent Üniversitesi)

ÜYE
Doç.Dr. Ku*** Çİ***
(İstanbul Gelişim Üniversitesi)

Adı ve Soyadı : Şükrü YILMAZ
Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Talat FİRLAR
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans Tezi, 2023
Alanı : Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık

ÖZ

ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ, BİR KAMU HASTANESİ ÖRNEĞİ

Örgütsel adalet, Adams'a ait olan eşitlik teorisinin temelini oluşturduğu ve çalışan kişilerin kariyer planlaması, motivasyonu, işe ait tatmin gibi pek çok hususu ilgilendiren çok önemli bir kavramdır. Çalıştığı iş yerinde adil olarak fayda dağıtıldığına, adil dağıtım süreçlerinin gerçekleştirildiğine ve dağıtım süreci esnasında ilişkilerin adaletli yaşandığını hisseden çalışanlar, kendileri huzurlu ve mutlu oldukları gibi çalıştıkları iş yerinde de çok daha verimli ve faydalı işler yapacaklardır. Çalışan kişilerin iş tatmini düzeylerini de pozitif olarak etkileyecek olan örgütsel adalet kavramı, iş yerinde amir pozisyonunda bulunan kişilerin üzerinde hassasiyetle durması gereken çok önemli bir konudur. Bu çalışmayla, bir kamu hastanesinde çalışan sağlık personelinin çalışıyor oldukları hastanede algılamış oldukları örgütsel adaletin çalışanlara ait iş tatmininin (genel tatmin, iç tatmin, dış tatmin) tüm boyutları üzerindeki etkisi araştırılarak değerlendirilmiştir. Bu çalışmada birbirinden ayrı iki ölçek kullanılmıştır. Bunlardan birincisi 9 sorudan oluşan adalet ölçeğidir, diğeri ise toplam 18 sorudan oluşan bağlılık ölçeğidir. Çalışmanın sonucunda örgütsel adaletle ait tüm boyutların genel tatmin, dış tatmin ve iç tatmin üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Name and Surname : Şükrü YILMAZ
Supervisor : Assist. Prof. Dr.Talat FİRLAR
DegreeandDate : Master Thesis, 2023
Major : Hospitals and Health Institutions Management
KeyWords : Organizational Justice, Procedural Justice

ABSTRACT

EFFECT OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL JUSTICE ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT: SAMPLE OF A PUBLIC HOSPITAL

Organizational justice is a very important concept that underlines many issues such as career planning, motivation and job satisfaction of employees. Employees who feel that fair benefits are distributed at the workplace, fair distribution processes are performed, and relations are justly experienced during the distribution process will do much more efficient and beneficial jobs at the workplace as they are peaceful and happy. The concept of organizational justice, which will positively affect the satisfaction levels of employees, is a very important issue that needs to be focused on the people who are in the position of Supervisors at work. In this study, the effect of organizational justice on all aspects of job satisfaction (overall satisfaction, internal satisfaction, external satisfaction) of employees in a public hospital on the effectiveness of the employees in the hospital in which they work. This. two separate scales were used in the process. The first is the scale of Justice consisting of 9 questions and the other is the scale of commitment consisting of 18 questions. As a result of the study, it was determined that all dimensions of organizational justice were effective on overall satisfaction, external satisfaction and internal satisfaction.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ

ABSTRACT

TABLolar LİSTESİ iii

SÖZLÜK..... iv

GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET

1.1. Adalet Kavramı ve Tarihçesi	2
1.1.1. Adalet Kavramı	2
1.1.2. Adalet Türleri	4
1.1.3. Adaletin Unsurları	6
1.2. Örgütsel Adalet	7
1.3. Örgütsel Adalet Teorileri	8
1.3.1. Tepkisel (Reaktif) İçerik Teorileri.....	9
1.3.2. Proaktif (Önlemsel) İçerik Teorileri	10
1.3.4. Proaktif (Önlemsel) Süreç Teorileri	12
1.3.5. Örgütsel Adalet Türleri.....	13
1.3.5.1. Dağıtımsal Adalet	13
1.3.5.2. İşlemsel Adalet (Prosedür Adaleti)	16
1.3.5.3. Etkileşimsel Adalet	21
1.4. Örgütsel Adalet Algısını Etkileyen Faktörler	25
1.4.1. Kişisel Özellikler	25
1.4.2. Örgütsel Özellikler	27
1.4.3. Örgüt Dışı Özellikler	28
1.5. Algılanan Örgütsel Adaletin Sonuçları	29
1.6. Örgütsel Adalet ile İlgili Araştırmalar	30

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Örgütsel Bağlılık	33
2.2. Örgütsel Bağlılık Türleri	36
2.2.1. Devam bağlılığı	36
2.2.2. Normatif (Kuralsal) Bağlılık	37
2.2.3. Davranışsal Bağlılık	38
2.2.4. Duygusal/Tutumsal Bağlılık.....	38
2.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi	39
2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Unsurlar.....	41
2.4.1. Bireyden Kaynaklanan Faktörler.....	41
2.4.2. Örgütten kaynaklanan faktörler.....	46
2.4.3. Örgüt dışı faktörler	50

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ALAN ÇALIŞMASI

3.1. Araştırmanın Amacı ve Tipi	52
3.2. Araştırmanın Evreni.....	52
3.3. Araştırmanın Sınırlılığı	52
3.4. Verilerin Toplanması	52
3.5. Verilerin Değerlendirilmesi	53
3.6. Kamu Hastanesi Çalışanlarına Uygulanan Anketin İstatistiksel Değerlendirmesi	53
3.7. Bulgular.....	53
3.7.1. Çalışanların Kurumdaki Örgütsel Adalet Hakkındaki Düşünceleri	53
3.7.2. Adalet Ölçeği Ve Bağlılık Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	58
3.7.3. Adalet Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları	59
3.7.4. Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları	60
SONUÇ	64
KAYNAKÇA.....	66
EKLER	
Ek1. Etik Kurul Onayı	80

TABLULAR LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1. Çalışanların Kurumdaki Örgütsel Adalet Hakkındaki Düşünceleri; Adalet Ölçeği	54
Tablo 2 Çalışanların Kurumdaki Örgütsel Adalet Hakkındaki Düşünceleri; Bağlılık ölçeği	55
Tablo 3 Adalet ölçeği ve Bağlılık Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	58
Tablo 4 Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett's Küresellik Testi Sonuçları	59
Tablo 5 Faktör Analizi Başlangıç Çözüm İstatistikleri	60
Tablo 6 Faktör Analizi Sonuçları	60
Tablo 7 Kaiser-Meyer-Olkin ve Barlett's Küresellik Testi Sonuçları	61
Tablo 8 Faktör Analizi Başlangıç Çözüm İstatistikleri	61
Tablo 9 Faktör Analizi Sonuçları	62

SÖZLÜK

Adalet: Yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılması”, “hak ve hukuka uygunluk”, “işi uygulayan ve yerine getiren devlet kuruluşları” ve “herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme, doğruluk.

Bağlılık: Bağlılık, bir kişiyi bir hedefe bağlayan güç anlamına gelmektedir.

Örgüt: Belirlenmiş amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için iki ya da daha fazla kişinin bilinçli ve planlı bir şekilde bir araya gelerek oluşturdukları yapıya denir.

Örgütsel Adalet: Örgütsel adalet örgüt hedeflerine ulaşmakta iş görenlerin çabaları karşılığında örgütten beklentileridir.

Örgütsel Bağlılık: Örgüt liderine duyulan sadakatten ziyade kurum başarısının sürdürülmesi ve çalışanların serbestçe fikirlerini ifade ederek örgüte fayda sağlamalarını kapsayan süreçtir.

GİRİŞ

Çalışma, insanlığın varoluşundan günümüze kadar süregelen yaşamın sürekliliğini sağlayan sosyal bir faaliyet olarak insan yaşamı için çok önemli bir değerdir. Diğer bir deyişle çalışma hayatı insan yaşamının merkezini oluşturmaktadır. Aynı zamanda insan da çalışma hayatının merkezinde bulunmaktadır. İnsan merkezli çalışma hayatının düzenli ve doğru işleyebilmesi için insan kaynağına verilen değer çok büyük önem kazanmaktadır.

Günümüzde hizmet sektöründe yer alan hastanelere gelen vatandaşların, verilen hizmet sonucunda memnun kaldıkları bir kurum olmaları hedeflenmektedir. Ayrıca genel sağlık politikasının üst seviyelere çekilmesi için devletimizin uzun süredir çaba verdiğini, verilen hizmet kalitesini Avrupa Birliği normlarının üzerine taşımaya çalıştığını hepimiz bilmekteyiz. Bu sıraladığımız etmenlerin sağlanabilmesinde ise hastane personelinin tutum, davranış, verimli çalışmaları ve buldukları kuruma olan bağlılıkları önemli rol oynamaktadır. İnsan hayatının söz konusu olduğu hastanelerde zamanında ve doğru hizmet sunabilmek, hizmet sunumu sırasında hata olasılığını yok etmek ya da tespit edilen bir hatanın tekrarlanmasını önlemek ancak çalıştıkları kuruma bağlılıkları yüksek bir ekiple çalışarak mümkün olabilir.

Son yıllarda çalışanların, çalıştıkları kurumlarda algılamış oldukları örgütsel adaletin çalışanların üzerinde oluşturduğu örgütsel bağlılık algısı ilişkisini inceleyen çalışmalarda artış gözlenmektedir. Bu bağlamda yapılan bu araştırmanın amacı bir kamu hastanesi örneği üzerinde algılanan örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerine etkisini incelemektir.

Bu bağlamda yapılan çalışmanın ilk bölümünde adalet kavramı açıklanmış türleri ve tarihçesi ile ilgili bilgiler verilmiştir. Ardından örgütsel adalet kavramı ele alınmış, örgütsel adalet teorileri, örgütsel adalet algısını etkileyen unsurlar, örgütsel adaletin sonuçları ve son olarak örgütsel adalet konusunda yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde ise örgütsel bağlılık kavramı üzerinde durulmuş, örgütsel bağlılığın türleri, önemi ve etkileyen faktörlere değinilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET

1.1. Adalet Kavramı ve Tarihçesi

Bu bölümde adalet kavramı açıklanarak, adalet türleri hakkında bilgi verilmektedir.

1.1.1. Adalet Kavramı

İnsanların ister toplum içinde isterse de çalıştıkları ortamda kendilerini en kötü hissettikleri en önemli konulardan birisi, adalete dair duygularının zedelenmiş olması ve kendilerine haksızlık yapıldığına dair bir algı içerisinde olmalarıdır. Adaletten yoksun toplumlarda yaşayan insanların güven duygusu da zarar görmektedir.

Adaleti kısaca ifade edecek olursak; haklının haksız olandan ayırt edileceği şekilde hakkın gözetilip önlemlerin alınmasıdır, şeklinde tanımlanabilir. Önlemleri almak için devreye temel hukuk girer. İşletmelerde ise; ceza, ödül ve disiplin yönetmelikleri adaletin tahsisi konusunda insanlara güven vermektedir. Adalet kavramının temelinde temel hukuk kurallarının yattığı açıkça görülmektedir. Ayrıca toplumsal adaletin, din ve ahlak kuralları ile de ilişkisi olduğu söylenebilir. İşletmelerde ise, iş etiği ve örgüt kültürü gibi hususların adalet algısı üzerinde etkisi bulunduğu savunulabilir.¹

Adalet, haklı olma, hakka uygun davranmadır. Adaleti öznel anlamda açıklayacak olursak, her kişinin hakkını tanıma hususunda değişmeyen ve keskin bir isteklilik durumudur. Adaleti nesnel anlamda açıklamak gerekirse; “birbirine karşı oluşan çıkarlar hususunda hak kavramına (hukuka) uygun olarak denklik sağlama, eşitliğe önem verme” şeklinde tanımlanabilir.²

Adalet temel anlamıyla “hakka uygun, haklı ile haksız olanın ayırt edilmesi” olarak tanımlanabilir. Bir durum ve insan davranışlarını tanımlaması sebebiyle ahlak

¹ Gönül Budak, Ebru Tolay, Oytun Boran Sezgin, Çağdaş Arpacı, Sedef Gülsüm Aksu, Örgütsel Adalet, Nobel Yayınları, Ankara, 1. Baskı, 2018, s, 3

² Gönül Budak, Ebru Tolay, Oytun Boran Sezgin, Çağdaş Arpacı, Sedef Gülsüm Aksu, Örgütsel Adalet, Nobel Yayınları, Ankara, 1. Baskı, 2018, s, 7

ve din kurallarıyla da ilişkilendirilmektedir. Adalet, bireylerin davranışlarını ahlaki açıdan ele alan ve eleştiren bir düşünceyi içermektedir³.

Toplumun temel yapı taşını oluşturan adalet kavramına göre, eşit davranmak zorunluluktur. Adaletli olabilmek için; tarafsız olmak, hukuksal normlarını öncelikli tutmak ve bireylerin yanlış davranışlarına göz yumulmaması gerekmektedir⁴.

Felsefe biliminin temellerini oluşturan Platon, Aristo, Socrates gibi büyük düşünürler de “adalet” kavramı ile ilgili önemli fikirler üretmişlerdir. Platon, adaleti toplumsal yapının düzenlenmesinin bir yolu ve bireylerin ahlaki yönden iyiye yönelmenin bir kriteri olarak görmüştür. Platon, aynı zamanda mutlak eşitlik kavramıyla toplumu meydana getiren tüm bireylere dağıtılanın eşit olması gerektiğini savunmuştur. Aristo adalet kavramını açıklarken, Platonun savunduğu “mutlak eşitlik” ilkesinin aksine orantılı eşitliği savunmuştur. Adaleti toplumsal seviyede incelerken temelinin ekonomik adalete dayandığını savunmuş ve bununla birlikte “dağıtıcı adalet” ile denkleştirici ya da “ödüllendirici” adalet ayrımını yapmış ve eşitliğin karşılığı olarak “dağıtıcı adalet”i kabul etmiştir. Emegın miktarı ile birlikte niteliğinin de dikkate alınması gerektiğini savunan Aristo, takas edilen nesnelere arasında “ortak ölçü” bulunması gerektiğini belirtir⁵.

Ünlü filozof Kant’a göre adalet; insanların diğerlerinin haklarına zarar vermeden, adil bir şekilde payına düşeni almasıdır. Hobbes’a göre ise adalet; bireylerin karşılıklı saygı çerçevesinde, uyumlu şekilde yaşamasını ifade eder (Kabadayı, 2013: 52). Mill’e göre adalet toplumun yararına olan şeydir. Buna göre, yararlı olan her şey adaletli; adaletli olan her şey yararlıdır ve yararın sağlandığı yerde adalet vardır değerlendirmesi yapılabilir⁶.

İlk çağlardan beri sözü edilen adalet kavramının tanımında düşünürler arasında görüş birliği bulunmaması ve farklı tanımlamaların sebebi, adalet tanımlamalarında aslında adalete olan özlemin ifade edilmeye çalışılmasıdır. Adalet, bireylerin uyum

³ Osman Titrek, “Okul Türlerine Göre Okullardaki Örgütsel Adalet Düzeyi”, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, Cilt 2, Sayı, 6. 2009, s. 552.

⁴ Enver Özkalp, & Çiğdem Kirel, Örgütsel Davranış, Ekin Yayıncılık, 6. Baskı, Bursa, 2013, s. 511.

⁵ Necmettin Cihangiroğlu ve Ali Yılmaz, “Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi”, Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Cilt 10, Sayı 19, 2010, s. 196.

⁶ Talip Kabadayı, Adalet Tasarımları, Hukuk Felsefesi ve Sosyoloji Arşivi, 20. Kitap, 2010, ss. 180-182.

içinde yaşamalarının zorunluluk hali olarak ifade edilirken adaletsizlik ise karmaşanın temeli olarak görülür⁷.

Adalet kavramı, çalışma hayatında da büyük öneme sahiptir. İş görenlerin beraber uyum içerisinde çalışabilmesi için, çalışma ortamında adaletin ve devamlılığının sağlanması gerekmektedir. Adalet kavramının örgüt kaynaklarının iş görenlere eşit dağıtılmasıyla, örgüt içerisinde oluşabilecek sorunların önüne geçilmesini sağlayan önemli etkenlerden biri olduğu söylenebilir⁸.

Toplumsal yaşamda adalet bireyler açısından önem taşımaktadır. Hayatlarının büyük bölümünü çalıştıkları ortamda geçirmelerinden dolayı bireyler açısından örgütlerde adaletin önemi yadsınamaz seviyededir⁹.

1.1.2. Adalet Türleri

Adaleti dört ana başlık altında inceleyebiliriz. Bunlar:

- a) Dağıtıcı adalet
 - b) Denkleştirici (Düzeltici) adalet
 - c) Hakkaniyet
 - d) Sosyal Adalet
- a) Dağıtıcı Adalet**

Her bireye hak ettiğini vermek şeklinde ifade edilen orantılı bir eşitlik düşüncesi sonucunda ortaya çıkmıştır ve eşit olanların eşit, eşit olmayan bireylerin de farklı işlem görmesi gerektiği ilkesinde olan adalet türü dağıtıcı adalettir. Bu adalet anlayışında mal, mülk, eğitim, imtiyaz, hak ve fırsatların var olduğu toplum içinde , toplumun bireyelerine orantılı olarak pay edilmesine dayanır.

b) Denkleştirici (Düzeltici) Adalet

Kişiler arasındaki eşitlik düşüncesi ile ilişkili olan toplumda bulunan kişilerin birbirleriyle olan ilişkilerini dürüstlük ve eşitlik içinde düzenlemek amacı olan adalet

⁷ Turhan Esener, Hukuk Başlangıcı: Genel Hukuk Bilgisi, Alkım Yayınevi, İstanbul, 6. Basım, 2002, ss. 52-58.

⁸ Elif Akgüney, Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılamaları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki, (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2014, s. 8.

⁹ Mehmet Kurtulmuş, Hüseyin Karabıyık, “Algılanan Örgütsel Adaletin Öğretmenlerin İşe Yabancılaşma Düzeylerine Etkisi”, Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2016, s. 460.

anlayışına denkleştirici (düzeltici) adalet denir. Özellikle bireylerin kendi aralarında yaptıkları eşya ve hizmet alışverişinde geçerli olan aritmetik eşitlik prensibine dayanan adalet türüdür ve çalışanların birbirleri arasında eşitlik düşüncesi ile ilişkili olan ve toplumdaki çalışan kişilerin birbirleriyle olan ilişkilerini dürüstlük ve eşitlik içinde düzenlemek amacıyla olan adalet anlayışıdır.¹⁰

c) **Hakkaniyet**

Hakkaniyetin kelime anlamı Türk Dil Kurumunun sözlüğünde hak ve adalete uygun olma, doğruluk, haklıyı gözetme anlamına gelmektedir.¹¹ Adalet olgusu açısından hakkaniyete bakılacak olunursa; bu konuda en önemli katkıyı kuşkusuz Rawls'un "A Theory of Justice (Bir Adalet Kuramı)" ile koyduğu açıktır. Adalet teorisinde ele aldığı hakkaniyet ile Rawls, aşağıdaki iki konuya vurgu yapmaktadır.¹²

1. Ahlaki yargıyla adalet ilkelerinin birbirlerini dışlamadığı bir adalet teorisi kurmak.

2. Çalışanlar arasındaki farklılıkların irdelenmediği, faydacılık ve klasik liberalizmin savunduğu adalet anlayışına alternatif ve Kantçı yoldan takip ederek adaleti evrensel olarak geliştirmek.

Birinci maddede Rawls, faydacı adalet anlayışlarındaki amacı mutluluk olan düşünceyi eleştirmektedir. Rawls'a göre, amacı mutluluk olan bir adalet anlayışı adaleti sağlayamaz, hakkaniyet odaklı bir adalet anlayışında, mutluluk ve iyilikten önce geldiği ve geçerli olması gerektiğini savunmuştur. Bu adalet anlayışında bir ilk durum vardır.¹³ Bu birinci durumda her iki taraftan eşit, rasyonel ve özgür olması beklenir.

d) **Sosyal Adalet**

Toplumun içindeki değişik kesimlerde gelir düzeyi, hayat standardı vb. birçok ölçütün herkese eşit fırsat çerçevesinde değerlendirilmesi ile sosyal alanda dengeli bir halin oluşturulmaya çalışılması, sosyal adalet olarak tanımlanabilir.

¹⁰ Gönül Budak, Ebru Tolay, Oytun Boran Sezgin, Çağdaş Arpacı, Sedef Gülsüm Aksu, Örgütsel Adalet, Nobel Yayınları, Ankara, 1. Baskı, 2018, s. 12

¹¹ www.tdk.gov.tr

¹² Ahmet Balı, Çokkültürcülük ve Sosyal Adalet, Çizgi, 2001, s. 151.

¹³ Ahmet Balı, Çokkültürcülük ve Sosyal Adalet, Çizgi, 2001, s. 152.

Toplumda ekonomik durumu iyi olmayan kişileri, özellikle işçileri, daha zengin durumda olan kişilerden ve işverenlerden korumak, kişiler arasındaki gelir dengesizliklerini giderici yönde önlemler almak için yapılan faaliyetlere genel anlamda sosyal adalet denir.

1.1.3. Adaletin Unsurları

Adaletin tanımını ve adalet türlerini açıkladıktan sonra adalet unsurlarının bu bilgiler ışığında üç temel başlık altında toplanabileceği anlaşılmaktadır. Bunlar; “eşitlik”, “karşılıklılık” ve “rasyonellik” şeklinde ifade edilebilir.

a. Eşitlilik

Eşitlilik kavramı, adalet kavramıyla yakın bir ilişki içerisinde gibi gözükse de içerik olarak bakıldığında zaman farklılıkları gösterir. Her bireye eşit davranarak veya eşit ücret ödeyerek yapılacak olan yönetsel faaliyetler, adaletli bir uygulama olmaktan uzak bir yaklaşım olacaktır. Çünkü her bir çalışanın almış olduğu eğitim, yapıyor olduğu iş, örgüt içinde bulunduğu pozisyon, kurumda üstlendiği sorumluluk, kuruma yaptığı katkı vb. gibi değişkenler olacağı için farklı ücretlendirilme gerekli kılınmaktadır. Fakat aynı özelliklerdeki, birbirleriyle aynı işi yapmakta olan kişilere haksız sebeplerden dolayı verilmiş olunan farklı ücret ve bu tarz uygulamaların adaletli olmayacağı hususu savunulmaktadır. Bu bilgiler değerlendirildiğinde bir kurumda eşitlik, adalete ulaşmak için olmazsa olmaz bir gerekliliktir.¹⁴

b. Karşılıklılık

Karşılıklılık genel anlamda değerlendirilirse; ekonomik, toplumsal, kişisel konularda daima bir mübadele (değişim) bulunduğu prensibine dayanır. Nitekim bir ilişkinin düzeyi ne olursa olsun, alınan ile verilen birbirine denk ise ancak o zaman adaletten söz edilebilir. Aksi durumda, istismar söz konusu olur. İşletmede ise işverenin, çalışanına emeği karşılığında söz verdiği koşulları (hizmet akdi

¹⁴ Yılmaz, Cihangiroğlu, Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi, Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, (19), 2010, s, 196

imzalanmasından itibaren, yasal açıdan da karşılıklı yükümlülükler doğar) yerine getirmesidir.¹⁵

c. Rasyonellik

Adaletin rasyonellik unsuru, şahsiliğten uzak, kurallar çerçevesinde davranmak anlamındadır. Davranış ve uygulamaların belirli kurallar çerçevesinde, önceden saptanarak yapılması, keyfi olarak davranılmamasını öngörür.

Rawls, toplumda kapsayıcı öğretiler arasında büyük farklılıklar ve grup ile bireyin çıkarları arası farklılıkların daimi olması nedeniyle yapıdan kaynaklanan bir istikrarsızlık tahakkümü altında olduğunu düşünür. Teorideki farklı yaklaşımlar, somut olarak bireylerin dünyasında ister tekil olsun isterse ortak yaşam içinde bulunsun olumsuz durumların oluşmasına neden olan bencil bir durumdur. Sistemin mevcut bu durumdan kurtarılması ancak “ortak adalet” düşüncesi ile mümkün kılınabilir. Adalet, toplumda içinde bir düzen oluşturulup, bu düzenin sürekliliğinin sağlanması, yani “iyi düzenlenmiş toplumun” oluşturulması ile mümkün olabilir.¹⁶

1.2. Örgütsel Adalet

İnsan merkezli örgütsel yaşamda algılama, tutum ve davranış ilişkisi üzerinde hassasiyetle değerlendirilmesi gereken en önemli ilişkilerden biridir. Adalet, tatmin, bağlılık gibi soyut kavramların nesnel ölçütleri olmadığından bu kavramların nasıl algılandığı önem kazanmaktadır. Çünkü çalışanlar algıladıkları yönde tutum geliştirerek davranma eğilimi gösterirler. Bunlar dikkate alındığında bir örgüt içinde adalet yada adaletsizliklerin olup olmadığı değil çalışanlar tarafından nasıl algılandığı önemli olmaktadır.¹⁷

Literatüre bakıldığında Adams’a ait olan Eşitlik Teorisi, örgütsel adaletle ilgili çalışmaların ilk olarak değerlendirilmesinin başlangıç noktasıdır. Bu teoriye göre çalışanların işlerinde göstermiş oldukları başarı ve tatmin; çalıştıkları ortam ve

¹⁵ Yılmaz Cihangiroğlu, Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi, Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, (19), 2010, s.198

¹⁶ Öztürk, 2007, ss. 67-68

¹⁷ Hasan Tutar, Erzurum’da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:12, Sayı:3, 2007, ss. 97-120

algılamış oldukları eşitlik yada eşitsizlikle ilgilidir. Eşitlik teorisinde bir örgütte bireylerin çalışmaları sonucunda kazandıkları kazanımlar başka örgütlerde benzer durumda çalışanların elde ettikleri kazanımları karşılaştırır ve bunun sonucunda da işiyle, yöneticileriyle ve örgütü ile ilgili tutumlar geliştirir. Adams adaleti; aşağıdaki denklem ile oluşturmuştur. Bu denklem aşağıdaki şekilde kurulabilir:

$$\text{Kişinin Elde Ettiği Kazanım} / \text{Kişinin Çalıştığı Kuruma Katkısı} = \text{Diğer Kişilerin Elde Ettikleri Kazanım} / \text{Diğer Kişilerin Çalıştıkları Kuruma Katkısı}$$

Bu denklem sonucunda adil olmayan her durum rahatsızlık vericidir ve çeşitli olumsuz duyguların oluşmasını sağlayacaktır. Örgütsel adalet kavramının temelini de “Eşitlik Teorisi” oluşturmaktadır. Bu noktaya kadar bahsettiklerimizden anlaşılacağı gibi örgütsel adalet konusunda yapılan çalışmalar adaletle ilgili yapılan sosyal-psikolojik araştırmalardan etkilenerek başlatılmış ve zaman içerisinde gelişerek örgütsel adalet kavramı oluşmuştur.

Literatürde örgütsel adalet kavramı hakkında yapılan pek çok tanım bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şöyledir: Örgütsel adalet; psikolojik bir araştırma alanıdır ve odağını örgütsel adalet algısıdır. Örgütsel adalet; ahlaki değerleri yüksek tutan, doğru ve iyi çözümü çok değerli gören bir erdemdir.¹⁸

1.3. Örgütsel Adalet Teorileri

Çalışanların örgütlerindeki davranışlarının anlaşılır olması için araştırmacılar sosyal ve bireylerarası adaletle ilgili teorileri kullanmıştır. Örgütsel adalet kavramının dayandırıldığı, sosyal etkileşimlerden yola çıkılarak hazırlanan bu teorilerden bazıları Homans’a ait olan (1961) “Dağıtım Adaleti Teorisi”, Adams’a ait olan (1965) “Eşitlik Teorisi” ve Crosby’ye ait olan (1976) “Görelî Yoksunluk Teorisi”dir. Bu teoriler literatürel altyapının temellerini oluşturmasına rağmen yapılan araştırmalar bu teorilerin örgütsel adaletle bağlantılı davranışların açıklanmasında yetersiz kaldığını göstermiştir.¹⁹

¹⁸ Hande Ulukapı ve Aykut Bedük, Örgütsel adaletin işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine etkisi, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt:7, Sayı:31, 2014, ss. 771-778

¹⁹ Kemal Poyraz, Hakan Kara, S Ahmet Çetin, “Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:1, Sayı:9, 2009, ss. 80

Literatürde fazla sayıda teori bulunması ve hemen hepsinin aynı temelden yola çıkılarak geliştirilmiş olması nedeniyle Greenberg 1987 yılında yaptığı bir çalışma ile örgütsel adalet ile ilgili teorilerini, kavram olarak farklı iki boyuttan türeterek dört kategoriye ayırmıştır.

Çalışanların adil olmayan tutum ve davranışlarından kaçma veya kaçınma girişimlerine odaklanan adaletin “reaktif teorisi” adaletsizliklere gösterilen tepkileri irdellemektedir. Ayrıca “proaktif teoriler”, çalışan kişilerin adaleti sağlamak için tasarlanmış oldukları davranışları ve adaletli uygulamaların yapılabilmesi için sergilenmesi gereken davranışları incelemektedir. Adaletle ilgili diğer bir kategori olan “süreç teorisi” ise terfi, ücret ve kazanımların ne şekilde belirlendiği konusuna yoğunlaşmıştır. Bu teori ayrıca, örgüte ait kararlar alınırken ve bu kuralları uyguluyorken yürütülen kuralların adaleti içerip içermediğini irdellemektedir. Son kategori olan “içerik teorisi” ise süreçle elde edilen kazanımların adil olarak dağıtılması durumunu araştırmaktadır.²⁰

1.3.1. Tepkisel (Reaktif) İçerik Teorileri

Tepkisel içerik teorileri, çalışan kişilerin örgütsel haksız tutum ve davranışlara gösterdikleri tepkiye dayanan kavramsal adalet teorileridir. Bu teorilerin ortak noktası, çalışanların adaletsiz durumlarla karşılaştıklarında bazı olumsuz duygular sergileyip buna tepki göstereceğini ortaya koymalarıdır. Ayrıca bu teoriler çalışan kişilerin, kaynak ve ödüllerin adaletsiz olarak dağıtımına karşılık nasıl bir tepki gösterdikleri üzerine odaklanmaktadır.²¹

Homans 1961 yılında yaptığı çalışmasında dağıtımda sağlanan eşitliğin adalet değil adaletsiz bir durum ortaya çıkardığını, adaletin sağlanabilmesi için dağıtımda denklik sağlanması gerektiğini fikrini savunmuştur.

Daha önce de bahsettiğimiz gibi Adams’ın teorisinde çalışanlar kazanımlarını/katkılarını bir başka çalışanın kazanım/katkı oranı ile karşılaştırmaktadır. Burada bahsedilen kazanımlar yani ödüller; yapılan işi kapsayan

²⁰ Jerald Greenberg, “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”, Academy of Management Review, Vol.12(1), 1987, ss. 9-22

²¹ Jerald Greenberg, “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”, Academy of Management Review, Vol.12(1), 1987, ss. 9-22

haklar, ücret, statüler, takdir, verilen yetkiler, terfi imkanları gibi çalışan kişilere sağlanan imkanlardır. Eşitlik teorisinde bahsedilen oran birbirine eşit olduğunda çalışanlar adalet duygusu yaşarken, bu oran arasında bir farklılık olması çalışan üzerinde adaletsizlik duygusunun oluşmasına yol açmaktadır.²²

Reaktif-içerik teorilerine bir diğer örnek olan Crosby'ye ait (1976) "Göreceli Mahrumiyet Teorisi" çalışanların eşitlikle faydalanılamayan durumları ortaya koyan bir teoridir. Mahrumiyetse; bir memnuniyetsizlik duygusu, tutum, veya adaletsizlik olarak algılanmasıdır. Bu teoriye göre çalışanlar aldıkları ödülü diğer çalışanların aldıkları ödülle kıyasladıklarında kendi ödülleri az olarak algıladıkları zaman mahrumiyet ve küskünlük duyguları ortaya çıkacaktır. Bunun sonucunda da depresyon, şiddeti barındıran isyanı da içeren bir takım olaylar zincirinin meydana geleceği iddia edilmektedir.²³

1.3.2. Proaktif (Önlemsel) İçerik Teorileri

Çalışan kişilerin adil kazanım dağıtımlarını nasıl elde ettiklerine odaklanan proaktif-içerik teorilerinin temeli Leventhal'e ait olan "Adalet Yargısı Teorisi" ve Lerner'e ait olan "Adalet Güdüsü Teorisi ile ortaya konulmuştur.²⁴

Leventhal, formüle ettiği Adalet Yargı Teorisi ile kazanılan ödül, ücret, terfi gibi elde edilen kazançların yapılan katkılarla doğru orantılı olması gerektiğini ortaya koymuştur. Elde edilen kazançların paylaşılmasında, çalışan açısından dağıtım adaletine odaklanan bu teoride; örgüt içindeki adaletle dair algılarını direkt etkileyecek olan tutarlılık, doğruluk, önyargı olmaması, temsilcilik, düzeltme ve tamamen etik olmak üzere altı kural bulunmaktadır. Bunun yanısıra dağıtım adaletiyle ilgili kendi içinde üç temel kuralı bulunmaktadır. Bu kurallar; eşit temelli paylaşım, eşit paylaşım ve ihtiyaçtır. Adalet Yargı Teorisinde bireylerin karşı karşıya kaldıkları şartlarda, farklı dağıtım kuralları tercih edilerek ödül odaklı dağıtım uygulamaları gerçekleştirilmektedir. Teori bize, yöneticinin ödülü eşit şekilde dağıtmasının

²² Leyla İcerli, Örgütsel adalet: kuramsal bir yaklaşım, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 5(1), 2010, s. 80.

²³ Jerald Greenberg, "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", Academy of Management Review, Vol.12(1), 1987, ss. 9-22

²⁴ Jerald Greenberg, "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", Academy of Management Review, Vol.12(1), 1987, s. 13.

verimliliği ilerki dönemde arttırması, adalet standardının soyut olması ve eşit dağıtılan ödülün daha yüksek bir performans düzeyi ve motivasyona neden olması beklenmektedir.²⁵

Proaktif-içerik teorisinin temelini oluşturan farklı bir teori de Adalet Güdüsü Teorisidir. Bu teoride örgütteki çalışan kişilerin en temel korkusunu adalet oluşturur ve dağıtımına ait uygulamaları açıklayabilmek için farklı adalet ilkeleri ortaya konmuştur. Bu ilkeler şu şekilde açıklanmaktadır: (1) Rekabete dayalı adalet ilkesi: Çalışan kişilerin performanslarına bağlı olarak dağıtım yapılmalıdır. (2) Eşit paylaşımına dayalı adalet ilkesi: Sayısal olarak eşit dağıtım yapılmalıdır (3) Eşit temelli paylaşımına dayalı adalet ilkesi: Çalışan kişilerin katkıları baz alınarak dağıtım yapılır. (4) Gerçek adalete dayalı ilke: Çalışan kişilerin ihtiyaçlarının karşılanması baz alınarak dağıtım yapılır.^{26 27} Bu teoride dağıtım kararı alındığı esnada etkileşim içinde olan tarafların birbirleri arasında olan ilişki, bireylerin algıladığı adalet ilkesi üzerinde etkilidir. Birey çalışması sonucunda hak kazandığı kazanımları, elde etme yönünde göstermiş olduğu gayretle diğer çalışanların elde etmiş oldukları sonuçları, hangi şartlarda hak edebildikleri arasında direkt bir ilişki bulunmaktadır.²⁸ Adaleti, Adalet Güdüsü Teorisi ile irdelendiğinde, adalet motivasyon yönü ile daha çok ele alındığından; dağıtımına ait kararların hangi kritere göre alınacağını belirlemiş olan elde ettiği adalet kuralları, dağıtımına ait kararları belirlerken ve bu kararları uygularken iki tarafın birbirleriyle ilişkine göre farklılaştığı için; etkileşim adaleti kararı alanın, almış olduğu kararları uygulaması sırasında sergilediği davranışların, adaletli olması durumuna dayanmakta ve etkileşim adaletini açıklayabilmektedir.^{29 30}

²⁵ Constant D Beugre, *Managing Fairness in Organizations*(1), Greenwood Publishing Group, Incorporated, Quorum Books Westport, Connecticut, London, 1998, s. 13.

²⁶ Melvin J Lerner, The justice motive: Some hypotheses as to its origins and forms, 1. *Journal of personality*, 45, No:1, 1977, pp, 36-45

²⁷ Leyla İçerli, Örgütsel adalet: kuramsal bir yaklaşım, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 2010, s. 75.

²⁸ Constant D Beugre, *Managing Fairness in Organizations*(1), Greenwood Publishing Group, Incorporated, Quorum Books Westport, Connecticut, London, 1998, s. 12.

²⁹ Leyla İçerli, Örgütsel adalet: kuramsal bir yaklaşım, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 2010, s. 78

³⁰ Necla Öykü İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21), 2012, ss. 49-64.

1.3.3. Tepkisel (Reaktif) Süreç Teorileri

Hukuktan kaynaklanan tepkisel süreç teorileri kararların alınmasında kullanılan süreçlerin hakkaniyetli olması amacına odaklanmaktadır.³¹ Bu teoriler çalışanların, kararların alınması sırasında kullanılan her bir sürece gösterdikleri tepkilerle ilgilenmektedir. Greenberg'e (1987) göre, çalışanlar kendilerine süreç üzerinde işlemlerden kontrol imkanı veren, ve bunla beraber kontrol olanağı vermeyen olmaları hususunda tatmini artmakta ve sürece ait kontrolü oluşturan uygulamalardan neticesinde, oluşan kararları daha adil algılamaktadır.³²

1.3.4. Proaktif (Önlemsel) Süreç Teorileri

Önlemsel Süreç Teorileri, uygulamalardan adaletli olanlarını uygulayabilmesi için hangi disiplinlerin uygulanması gerektiğini cevaplandırır. Bu klasifikasyon içinde Leventhal'e ait, Karuza'ya ait ve Fry'a ait (1980) Dağıtımın Tercihi Teorisi yer almaktadır. Leventhal'e ait olan Adalet Yargı Teorisi'nin geliştirilmiş halidir. Dağıtım prosedürlerine odaklanan proaktif-süreç teorileri ile bireylerin adaleti sağlamak amacı ile hangi süreci kullanması gerektiği konusunda fikir birliği oluşturmaya çalışılmıştır.³³

Dağıtım Tercihi Teorisi'nde; dağıtıma ait prosedürler, yöneticinin dağıtımı yaparken adaletin sağlanmasına yönelik tercihleri etkin sonuçları doğuracaktır. Bu teoride, adil uygulamaların oluşmasını sağlayabilecek sekiz özellik örgütün içerisinde belirlenmiştir. Bunlar; çalışan kişilere, kuralların tutarlı olmasına ve doğru bilgi içermesine, kararı verenleri seçme hakkı tanıma, karar verici gücün yapısına, çalışan kişileri önyargıdan koruma, çalışan kişilerin tepkilerinin dikkate alınmasını sağlama, disiplinlerde değişiklik imkanı sağlama ve çok fazla kabullenilen etik standartların belirlenmesi olarak sıralamak mümkündür.³⁴

³¹ Necla Öykü İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11(21), 2012, ss. 49-64.

³² Jerald Greenberg, "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", Academy of Management Review, Vol.12(1), 1987, s. 13.

³³ Jerald Greenberg, "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", Academy of Management Review, Vol.12(1), 1987, s. 15.

³⁴ Jerald Greenberg, "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", Academy of Management Review, Vol.12(1), 1987, ss. 14-15.

1.3.5. Örgütsel Adalet Türleri

Kökeni sosyal psikoloji alanındaki çalışmalara dayanan örgütsel adalet sosyal bilim teorisyenleri tarafından Eşitlik Teorisi ile Göreli Yoksunluk Teorisiyle açıklanmaya çalışılmıştır. Fakat mevcut olan teorilerde eksiklikler olduğunun farkına varmışlardır. Bu nedenle dağıtım ile süreç adaleti arasındaki ayrımı netleştirmeye çalışarak ve örgütsel adalete ait tüm unsurların tüm unsurlarını dikkate alıp değerlendirerek çalışma konusu oluşturmuşlardır.³⁵ Örgütsel adaletin ilk olarak oluşup olgunlaşmasını sağlayan bu teoriler incelenip, örgütsel dağıtım kararının verilmesini ve adalette sonuçların dağıtımını da içeren dağıtım adaleti, örgütteki dağıtım esnasında kullanılan disiplinleri içeren prosedür adaleti ve kişilerin birbirleriyle olan ilişkilerini dikkate alarak irdeleyen etkileşim adaletinden türetilenler araştırılmıştır.

Örgütsel adalet türlerine ait literatürler incelendiğinde farklı araştırmacıların farklı sınıflandırmalar yapıldığı görülmektedir. Bütün bunlar dikkate alındığında etkileşim, dağıtım ve prosedür adaleti olmak üzere bu üç farklı tür incelenecektir.

1.3.5.1. Dağıtımsal Adalet

ADAMS'a ait Eşitlik teorisine dayanan dağıtımsal adalette, "eşit çaba eşit sonuç getirir" gerekliliğini ifade etmektedir. Eşitlik Teorisi, çalışanın kendisine diğer çalışanlara oranla ne şekilde eşit olarak davranılmasına bağlı karşılaştırmayı vurgular. Eşitlik Teorisi değerlendirildiğinde iş görenler, yaptıkları işlere göre, çaba, eğitsel ve deneyimsel gibi bir grup girdiler sunarlar ve bunun sonucunda da terfi ve maaş gibi birtakım çıktılar elde ederler.³⁶ Çalışan kişinin yapmış olduğu işe karşılık elde ettiği kazanımların, işine verdiği çabaya oranı, eşitliğin ya da adaletsizliğin ortaya çıkmasına yardımcı olur. Yani; çalışanlar, göstermiş oldukları emeklerine karşılık, örgütten ortaya konulabilir somut sonuç beklerler ve sonuçta adil ve uygun olup-olmadığını değerlendirdikleri zamanda dağıtımsal adalet kararı vermektedirler. Kendilerinin kazandıkları ile başkalarının kazandıkları arasında değerlendirme yaptıklarında

³⁵ Erkan Taşkıran, "Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma", Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010, s. 128.

³⁶James De Coninck,C Dean Stilwell, Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions, Journal of Business Research, 57, No:3, 2004, ss. 230.

kendilerine karşı haksızlık yapıldığı hissine kapılabilirler. Çalışanların adaletsizlik algıları memnuniyetsizliğe yol açar ve bu düşünce onların tutumlarını dolayısıyla davranışlarını etkiler. Buna karşın eşitlik algısı çalışanların motivasyonu ve iş tatminini artırır. Dağıtımsal Adalet için önemli olan, dağıtılmış olan tüm kaynakların adaletli olarak dağıtıldığı düşüncesidir.³⁷

Dağıtımsal adalet ilkesi, çalışan kişilere ahlaklı ve nesnel olarak belirlenen özellikler çerçevesinde yaklaşılmasını önerir. Buna göre; özellikler açısından (eğitim, tecrübe vb.) eşit özellikleri olan kişilere eşit davranılmalı ayrıca da farklı özellikleri olan kişilere de sahip oldukları farklılıkları değerlendirilerek ona göre davranılmalıdır.³⁸ Farklı bir yaklaşımla dağıtımsal adalet; karşı karşıya kalınan ödüllendirme sonucunda oluşan durumun hakkaniyetli olup olmadığını değerlendiren adalet algısıdır.³⁹ Ayrıca dağıtımsal adalet maaşları, görevleri, fırsatları, hizmetleri, cezaları/ödülleri, statüleri, rolleri, terfileri, ücretleri vb. kazanımların bireylere nasıl paylaştırıldığı hususunu konu alır.⁴⁰

Yapılan çalışmalar sonucunda; örgütsel adalet, yönetim literatüründe bilimsel faaliyetler, çalışan kişilerin görevli oldukları örgüt tarafından şahıslarına sağlanan her türlü faydanın nasıl dağıtıldığı ile ilgilendiğinden, çalışan tarafından sahip olunmuş kazanımlarla etkileşimli olarak çalışanın algılamış olduğu adalet, dağıtım adaleti ismiyle bir kavram haline getirilmiştir.

Örgütsel adalet üstüne yapılan çalışmalar incelendiği zaman adalet teriminin ilk olarak 1961 senesinde Homans tarafından “*Dağıtımsal Adalet*” kavramı ile ortaya çıktığı görülmektedir⁴¹. Kişilerin temelde yaptıkları ile bağlantılı olarak beklentilerinin oluşması, adalet duygusunun meydana geldiğini göstermektedir. Adams (1965)

³⁷ Mahmut Özdevecioğlu, Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler Arası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21, 2003, s. 78.

³⁸ Sharon Foley, Deborah L Kidder, Gary N Powell, The perceived glass ceiling and justice perceptions: An investigation of Hispanic law associates. Journal of Management, 28, No:4, 2002, ss. 473-474.

³⁹ Ömer Faruk İşcan, Atılhan Naktiyok, Çalışanların örgütsel bağdaşımalarının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Cilt:59, Sayı:1, 2004, s. 182.

⁴⁰ Janset Özen İşbaşı, “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güven ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü”, Yönetim Araştırmaları Dergisi, Cilt:1, Sayı:1, 2001, s. 60.

⁴¹ Mahmut Özdevecioğlu, Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21, 2003, ss. 77-96.

tarafından üretilen “Eşitlik Teorisi” temelde Homans (1961)’den faydalanarak geliştirilmiştir. Ayrıca bu teori uzun dönemler örgüt içerisinde adalet ile ilgili konuların araştırılmasında kullanılan en faydalı yaklaşım konumunda yer almıştır⁴².

Çalışanlar, örgüt içerisinde bulunan ödül paylaşımını ve daha önceki dönemlerde almış oldukları ödülleri karşılaştırma ve analiz etme davranışında bulunmaktadır⁴³. Örgüt içerisinde çalışanlar, aldıkları her çeşit ödül ve grev için adaletin varlığını sorgulama eğilimindedirler ayrıca kişiler şahsi girdi ve çıktı düzeylerini başkaları ile karşılaştırarak mevcut dağıtım adaletini de sorgulamaktadırlar⁴⁴. Ödül dağıtımında bulunan adalet, iş görenlerde güdülenme ve iyi tavır oluşturur buna ek olarak iş görenlerin örgütte adalet duygusunun farkına varmaları dağıtımsal olan adaletin çok daha doğru anlaşılmasına sebep olur⁴⁵. Bu kapsamda dağıtımsal olan adalet, örgütsel neticeleri değil kişisel neticeleri etkiler⁴⁶.

Kişiler, örgütten kazandıkları hak ve kazanımların adaletli bir biçimde dağıtılmasını istemektedirler⁴⁷. Çalışanlar adına motivasyon oluşturabilecek olan ödüllendirmeler dağıtılırken çok dikkat edilmesi gerekmektedir. Bunun nedeni dağıtım sırasında gerçekleşebilecek olumsuz herhangi bir durumun çalışanlarda motivasyon azalmasına neden olabileceği ve böylelikle örgüt amaçlarına ulaşmada sekte oluşabilmesidir. Ödül dağıtımının adaletli bir şekilde gerçekleştirilmesi halinde ise iş görenlerin motivasyonlarında artış olmakla beraber örgüte yönelik benimsedikleri güven duygusunda da bir artış olacak ve bağlılığa ek olarak gösterdikleri verimde de artış sağlanacaktır⁴⁸.

⁴² Seçil Önderoğlu, Örgütsel Adalet Algısı, İş Aile Çatışması ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki Bağlantılar (Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2010, s. 56.

⁴³ Seçil Önderoğlu, Örgütsel Adalet Algısı, İş Aile Çatışması ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki Bağlantılar (Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2010, s.57.

⁴⁴ Çetin Tan, İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları. (Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi, Elâzığ, 2006, s. 34

⁴⁵ Mahmut Özdevecioğlu, Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21, 2003, ss. 77-96.

⁴⁶ Murat Taşdan, Ebru Oğuz, & Ertan-Kantos, Z. Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algısı. Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 12, 2006, s. 100-111.

⁴⁷ Semiha Kılıçaslan, Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Kuramsal Bir Yaklaşım (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2010, s. 11.

⁴⁸ Nazlı Can Gökbayrak, Çaba-Ödül Dengesizliği ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki (Yüksek Lisans Tezi). Uludağ Üniversitesi, Bursa, 2020, s. 22.

Cornelis ve diğeri (2011), dağıtımsal adalet terimini örgüt içerisindeki kaynakların doğru yerlerde harcanmasının ceza ve ödül konuları ile bağlantılı olduğunu belirtmiştir⁴⁹. Dağıtımsal olan adalet kavramı, örgüt içerisinde verilecek kararların neticeleriyle ilgilenmektedir. Bu kapsamda çalışanların elde ettikleri kazanımlar belirleyici etken olmaktadır. Örgütsel olan adaletin bu kapsamı, iş görenlerin performansları karşılığında elde edeceklerinin temelde birbirlerini eksik olmadan karşılamasıyla alakalıdır⁵⁰.

1.3.5.2. İşlemsel Adalet (Prosedür Adaleti)

Tüm dağıtım adaleti modellerinde algılardaki adaletle karşı insanlardaki tepkilerin sebeplerini ortaya koymakta yeterli olmadıklarından araştırmacılar ‘işlemsel adalet’ hususunu incelemeye almışlardır. Özellikle Thibaut ve Walker’ın yaptığı çalışmadan sonra örgütler ile ilgili çalışma yapan araştırmacılar işlemsel adalet konusuna giderek artan bir ilgi göstermişlerdir.⁵¹

İşlemsel adalet, örgütsel adaletin kapsadığı, dağıtım adaletinin açıklayamadığı hususları açıklamaktadır.⁵² Folger ve Crapanzano’ ya göre çalışanın sahip olduğu kazançların belirlenip kararlar alınmasında kullanılan biçimsel disiplinler, yöntem ve süreçlerle alakalı, çalışan tarafından algılanmış oldukları adaleti ortaya koyan işlemsel adalet; rastgele bir disiplin uygulanması esnasında oluşan ilişkide geçerli ve adil olup olmadığı çift yönlü iletişim, uzlaşma, tarafsızlık, nezaket ve samimiyet gibi duygu ve tutumlarla ilgili ilkelerle ilişkili olduğunu söylemektedir. Konovsky, işlemsel adaleti nasıl dağıtımla ilgili karar alındığı ve bunla beraber öznel ve nesnel durumlarla ilişkili olduğu hususunu belirtmiştir.⁵³

⁴⁹ Kalman, M. & Gedikoğlu, T. (2014). Okul Yöneticilerinin Hesap Verebilirliği ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 29(29-2), 2014, 115-128.

⁵⁰ Selen Doğan & Yavuz Sezer Oğuzhan, Örgütsel Adaletin Örgütsel Sessizlik ve Örgüte Olan Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23(1), 2022, ss. 183-203.

⁵¹ Yochi Cohen-Charash, Paul E Spector, The role of justice in organizations: A meta-analysis. Organizational behavior and human decision processes, Cilt:86, Sayı:2, 2001, ss, 278

⁵² Ayşegül Karaeminoğulları, “Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, ss, 17.

⁵³ Mary A Konovsky, Understanding Procedural Justice And Its Impact On Business Organizations. Journal Of Management, 26, No:3, 2000, pp, 492

İşlemsel adalete ait iki tane alt boyut vardır.⁵⁴ İlki formal prosedürler diye de isimlendirilen ilk boyut, kararı alma ile ilgili süreçte kullanılan prosedürler ve oluşma şemasına bağlı olarak uygulamaların özellikleri önem arz etmektedir. Bu husus, çalışanlara herhangi bir karar almadan önce söz verilmesini, görüş ve fikirlerinin önemsenmesini kapsar. Diğer ikinci olan boyutta ise, kararlar alınırken gerçekleştirilen uygulama ve politikaların, karar alan mekanizma tarafından nasıl uygulandığı ile ilgilidir. Leventhal’de ise, örgütte adalete dair algılamaları doğrudan etkisi altında tutacak altı kural bulunmaktadır. Bu kuralları aşağıda inceleyecek olursak;⁵⁵

— Tutarlılık: Dağıtımına ait, birbiriyle tutarlı kararların olması gerektiği kuralıdır.

— Önyargılı olmamak: Dağıtım yapılırken veya herhangi bir işlemde örgüt çalışanlarına karşı önyargılı olunmaması gerektiği kuralıdır.

— Doğruluk: Her türlü bilginin doğru olması gerektiği kaidedir.

— Düzeltibilme: Çalışanların alınan bazı hükümlere itiraz edebilmeleri ve o hükümleri düzeltirebilme haklarına sahip olmalarıyla ilgili kaidedir.

— Temsilcilik: Çalışanlarla ilgili hükümlerin alınması esnasında onlardan mümessiller seçilmesi ve çalışanlara bu durumun sorulmasıyla ilgili kaidedir.

— Etik: Alınacak hükümlerin çalışanların etik değerlerine de hitap etmesi ilgili kuralıdır.

Bazı araştırmacıların yorumlarına göre ise işlemsel adalete ait iki bileşen mevcuttur; yapısal bileşeni ya da formal bileşeni (Leventhal’e ait olan altı özellikli adil prosedürleri simgeleyen komponent) ve sosyal komponenti (etkileşim adaletini temsil eden bileşen).⁵⁶ Yapısal olan bileşen, karar adımlarını belirler ve formal politikanın bir parçasıdır.⁵⁷ Yapısal bileşenin, çalışanlar kişilerce adaletli olarak algılanması için alınan kararların “nasıl” olması gerektiğini irdeler. Örgüte ait kararların adaletli olarak

⁵⁴John Thibaut and Laurens Walker, “A Theory of Procedure”, California Law Review, Vol.66(3), 1978, pp. 541-566.

⁵⁵Gerald S Leventhal, What should be done with equity theory?, In *Social Exchange*, Springer, Boston, MA, 1980, pp, 42-48.

⁵⁶ Robert G Folger and Russel Cropanzano, Organizational justice and human resource management, Vol. 7, Sage, 1998, s., 13.

⁵⁷ Russel Cropanzano, Thomas A Wright, Procedural justice and organizational staffing: A tale of two paradigms, Human Resource Management Review, 13, No:1, 2003, s. 9.

algılanabilmesi için yapılması gerekenleri Greenberg ile Baron (2000) şu şekilde özetlemektedirler:

- Çalışanlara karar verme disiplinleri çerçevesinde söz hakkının verilmesi,
- Yapılan yanlışların düzeltilmesine yönelik imkan sağlanması,
- Politika ve kuralların istikrarlı olarak uygulanması,
- Kararlar alınırken önyargısız kararlar verilmesi.

Ayrıca sosyal bileşen ise, kişilerin birbirleriyle olan tavırlarına önem vermektedir. İşlemsel adalete karşı oluşan algılamaları açıklamada, bunla ilgili yapısal unsurlar önem teşkil eder fakat yeterli değildir. İşlemsel adaletin sosyal kısmı da mevcuttur. Yani bireyler disiplinlerin adil yürütülüp yürütülmediğine ilişkin yargıya içinde olurlarken, kendi aralarındaki ilişki kalitesini de irdelemek zorundadırlar. İşlemsel adaletin bu boyutu da etkileşim adaleti ismini almıştır.⁵⁸

Folger ve Greenberg çalışma ortamında işlemsel adaleti uygulayan ilk araştırmacılarıdır. Onların araştırmalarından günümüze kadar bu konu ile ilgili pek çok araştırma yapılmış ve çok önemli sonuçlar elde edilmiştir. Bu sonuçlara değerlendirildiğinde, işverenlerinin karar verme süreçlerinde adil olmadığına inanan çalışanların işverenlerine olan bağlılıkları giderek azalmaktadır. Bunun sonucu olarak da daha fazla hırsızlık yapmakta, iş değiştirme istekleri artmakta, iş performansları düşmekte ve daha az yardım eden olmaktadırlar. İnsanlar kendilerine nasıl davranıldığı hususunda tüm dikkatlerini yoğunlaştırıp ona göre davrandıklarından, haklarının yendiği yönünde kanaat oluşturdıklarında işverenleri ile olan ilişkileri etkilenmektedir.⁵⁹

Literatür incelendiğinde, işlemsel adaletin açıklanırken bazı teorilerin kullanıldığı ortadadır. Bu teorilerden ikisi olan Kişisel Çıkar Teorisi ile Grup Değer Teorisi, prosedür adaletini tekvin eden en ana teorilerdir. Thibaut ve Walker (1978) tarafından geliştirilen işlemsel adaletin etkilerini açıklamaya çalışan teorilerin temelini oluşturan Kişisel Çıkar Teorisi'ne göre çalışanlar; diğer çalışanlarla olan etkileşimi

⁵⁸ Russel Cropanzano, Thomas A Wright, Procedural justice and organizational staffing: A tale of two paradigms, Human Resource Management Review, 13, No:1, 2003, s. 10

⁵⁹ Robert G Folger and Russel Cropanzano, Organizational justice and human resource management, Vol. 7, Sage, 1998, s. 13.

esnasında kendi kişisel kazanımlarını en üst seviyede tutmaya çalışmaktadırlar. Örgütte çalışanların süreçleri kontrol etme ve müdahil olma gibi imkanlar sağlanması örgütte yüksek seviyede adaletli olduğu algısının oluşmasını sağlar. İşlemsel adalette kişinin süreç üzerinde kontrolü varsa arzu ettiği sonuçlara ulaştığı vurgusuna sebep olur ve bu durum Kişisel Çıkar Teorisi ile açıklanmaktadır. Bu teori adaletin yalnızca bireysel davranış ve tutumlarla münasebetini irdelediği için eleştirilmesine sebep olmuştur. Kişisel Çıkar Teorisi Grup Değer Teorisinin devamı olarak geliştirilmiştir. Algılanan prosedürlerin adil olması yalnızca kişilerin kendi menfaatlerine ile açıklanamamaktadır. Gruba dahil çalışanlar, dahil oldukları ya da kendilerini dahil olarak gördükleri grubun yapısından yüksek oranda etkilendiklerinden şahsi çıkarlarından önce, grubun tüm üyelerine yarar sağlayacak tutumlar gösterme çabası içine girmektedir. Grup Değer Teorisi'nin temeli, gruba dahil olmanın sosyal kanunların kuvvetli bir tarafı olduğuna dayanmakta; çalışanların dahil oldukları gruptakilerin birbirleriyle tesanütünü artıracak disiplinlere önem verdiğini gösterir. Çalışanın gruptaki konumunu ve şahıslarına saygı ve sosyal statü gibi gruba mükafat sağlayacak grup içindeki potansiyelleri konusunda süreçle ilgili bilgilendirilmek istediklerini ortaya koymaktadır.⁶⁰

Örgütlerde adil bir dağıtımın benimsenmiş olmasına rağmen durumsal koşulların etkisiyle adalet konusunda kimi zaman sıkıntılar gerçekleşebilmektedir. Tabii çalışanların adalet algıları üzerinde sadece elde edilen kazanımlar veya dağıtımın sonuçları etkili olmamaktadır. Örgüt içinde kimin, neyi, ne ölçüde alacağı ve buna nasıl karar verildiği de çalışanların adalet algıları üzerinde etkili olmaktadır. Kaynakların dağıtımdan ziyade, nasıl gerçekleştirildiğini konu alan işlemsel adalet, çalışanlar üzerinde etkiler bırakabildiği için örgütler açısından önemli sonuçlar bırakmaktadır⁶¹.

İşlemsel adalet, örgütsel adalet kapsamında kaynakların dağıtımında adaletin yetersiz kaldığı noktaları açıklamaktadır⁶². Örgütsel adalet kavramının parçalarından

⁶⁰ Erkan Taşkıran, "Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma", Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010, ss, 136-137

⁶¹ Necla Öykü İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11(21), 2012, ss. 49-64.

⁶² Necla Öykü İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11(21), 2012, ss. 49-64.

birisi olan işlemsel adalet; örgütte bulunan çalışanların ödülleri ile alakalı resmi olan örgütsel işlemlerinin belirli bir düzeye kadar eşit olduğu ile ilgili algıyı belirtmektedir. Buna ek olarak örgüt mensupları arasında bulunan güdülenmeler de içerisine dahil olarak etkileşim ile bağlantılıdır. İşlemsel adalet kavramı, kaynakları sağlamak adına kullanılan karar verme aşamasını ve görüşlerin bir araya toplanmasını ifade etmekte olan bir kavramdır⁶³. Bu kapsamda örgütlerdeki adalete dayalı olan karar verme aşamalarının tanımlanmasını sağlamak açısından son derece önemlidir. Elde edilen kazanımları belirleme ve karar alma aşamalarında uygulanan prosedürler, süreç ve yöntemlere ilişkin örgüt içinde algılanan adaleti ifade eden işlemsel adalet; prosedürel süreçlerdeki ilişkilerin adil, tarafsız, uzlaştırmacı, samimi ve nezaket gibi duygu ve tutumlara bağlı kalmaktadır⁶⁴. Genel olarak gerçekleştirilen işlemlerin bütün yönleri karşı tutumlarında da tutarlı davranılmalı, önyargı olmamalı, doğru ve kesin bilgiler ile kararlar verilmeli, bütün taraflardan gelen girdilere dikkat edilmeli, herhangi bir hata meydana gelirse düzeltilmeli ve geçerli olan etik kurallara mutlaka bağlı kalınmalıdır⁶⁵.

İşlemsel adalet, temelde örgütsel adaletin çerçevesi altında mevcut dağıtım adaletinin yeterli olmadığı hususlarda yol gösterici olarak açıklamaları düzenlemektedir. İşlemsel adalet, bir örgüt içindeki bütün çalışanlara eşit tutumların gösterilmesi, çalışanların verilen kararlara katılım sağlamasının gerçekleştirilmesi ve yapılan bilgilendirmenin açık olması, buna ek olarak yapılan uygulamaların örgütteki kültür ile uyumlu olması ve kişisel önyargılardan ve bu tarz tutumlardan uzak durulmasıdır⁶⁶. Yöneticilerin çalışanlara karşı örgüt içerisinde yaşanan konular hakkında bilgilendirme yapması, yöneticilere karşı çalışanlarında şeffaf olmasını sağlamaktadır⁶⁷. Çalışanlar örgüt içerisinde yöneticilerin adaletli olduklarını

⁶³ Permata, R. K. & Soeling, P. D. Overcoming Counterproductive Work Behavior With Organizational Justice And A Job Satisfaction Approach. Budapest International Research And Critics Institute (Birci-Journal): Humanities And Social Sciences, 5(2), 2022, 8294-8306.

⁶⁴ Necla Öykü İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11(21), 2012, ss. 49-64.

⁶⁵ Permata, R. K. & Soeling, P. D. (2022). Overcoming Counterproductive Work Behavior With Organizational Justice And A Job Satisfaction Approach. Budapest International Research And Critics Institute (Birci-Journal): Humanities And Social Sciences, 5(2), 8294-8306.

⁶⁶ Ali Yavuz, Liderlik Türleri, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi. Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kocaeli, 2017, s. 23.

⁶⁷ Merve Aktuğ, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güvenin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi, (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi, 2016.

düşündüklerinde genellikle kişisel istekler kapsamında değerlendirilmeyen kurallara daha kolay uyum sağlamaktadır.

İşlemsel adalet, karar alma aşamalarındaki uygulanan kısımların yöntem adaletidir. Çeşitli söylemler kapsamında işlemsel adalet; örgütsel olan gelirlerin dağıtımıyla ilgilenen bireylerin, çalışanların dağıtım uygulamasında eşit oldukları ya da olmadıkları ile ilgili algıların yanında ödül ve teşviklerin belirlenmesi aşamasında da adalet duygusunu ifade etmektedir⁶⁸. Karar verme aşaması incelendiği zaman toplanacak bilgiler doğru bir biçimde elde edilmeli ve mutlaka doğrulukları incelenmelidir. Buna ek olarak meydana gelebilecek olan yanlışlıkları düzeltecek olan mekanizmaların da oluşturulması gerekmektedir. Karar verme aşamasında çalışanların görüşlerinin değerlendirilmesi çalışanların sürece yönelik güvenlerinde artışa neden olmakta ve görüşlerinin yansıtılması ise temsil niteliğini barındırmaktadır. Buna ek olarak görüşleri değerlendirilen personeller, yapılan dağıtımın adaletli olduğunun farkına vardıklarında ücret ve terfi konularında istediklerini elde edemeseler bile bu kararların doğru olduğuna inanırlar⁶⁹. Çalışanların süreç içerisinde söz ve kontrol haklarının bulunması prosedürlerin adaletli olarak ilerlediği düşüncesini benimsemelerini sağlamaktadır. Buna ek olarak çalışanların süreçleri değerlendirmeleri ise karar esnasında kontrolü düşürmektedir⁷⁰.

1.3.5.3. Etkileşimsel Adalet

İşlemsel ve dağıtımsal adalete ait çalışmalar devam ederken bir taraftan da örgütsel uygulamaların çalışanların birbirleriyle alakalı yönüne odaklı, özellikle kişilerin birbirlerine karşı tavırları ve yönetim ile çalışan kişiler arasındaki etkileşimle ilgili “etkileşimsel adalet” bilimsel olarak araştırmaların konusu olmaktadır. Etkileşimsel adalet, prosedürler uygulanırken çalışanlara karşı gösterilen hal ve tavırların niteliğine dair adalet algısı olarak tanımlanmıştır. Etkileşimsel adalet,

⁶⁸ Ali Yavuz, Liderlik Türleri, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi. Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kocaeli, 2017, s. 30.

⁶⁹ Nazlı Can Gökbayrak, Çaba-Ödül Dengesizliği ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki (Yüksek Lisans Tezi). Uludağ Üniversitesi, Bursa, 2020, s. 56.

⁷⁰ Merve Aktuğ, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güvenin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi, (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi, 2016.

örgütsel uygulamalara ait insani yön ile ilgili olduğundan adaletin alıcısı ve kaynağının arasında oluşan ilişki süresince dürüstlük, saygı ve nezaket hususları esas alır.⁷¹

Çalışanlar tarafından algılanan etkileşimsel adalet çalışan kişilerin, hem amirlerine, hem de çalıştıkları kuruma karşı tepkilerini etkileyecektir. Çalışanlar, amirlerinin şahıslarına saygı göstermediklerini ya da alınmış olan kararlarla ilgili açıklayıcı izah etmediklerini sezdiklerinde kurum için çok daha olumlu başarımlar göstermek istemeyebileceklerdir. Bu tür bir algı tüm kuruma yayıldığında ise, üretime dönük verimliliğin düşmesi tehlikesi ortaya çıkacaktır. Bies'in anlayışına göre kişiler, karar alma aşamalarında uygulanan disiplinlerle ilgilendikleri gibi bunla beraber çalışanların birbirleri ile ilgili karşılıklı ilişkide gördükleri etkileşimle de ilgilenebilirler. Bies çalışanların bu dikkatli ilgilerini "etkileşim adaleti" ismiyle isimlendirmektedir.⁷² Kişiler, süreçlerdeki değişimin sonuçlarıyla birlikte bizzat değişim ile ilgilidirler ve bu ikisi de etkiler. Örneğin, kişiler, birbirleriyle ilişkilerinin sonunda kendileri için daha adaletli olduğu zaman ve başkalarına karşı uygulanan işlemler, şahıslarıninki ile benzer olması durumunda, çalıştıkları yere karşı daha fazla bağlılık hissi duyarlar. Çalışanların reaksiyonları, sadece kendileriyle ilgili yapılarına değil; bu hususta neler yapıldığına göre de değişir. Etkileşim adaleti, bireylerin birbirlerine karşı davranış niteliğini anlatır. Etkileşim adaleti, prosedür adaleti ve dağıtım adaletinden müstakil olarak üçüncü bir örgütsel adalet çeşidi olarak ortaya çıkmasına rağmen, günümüzde prosedür adaletine ait bir bileşen ya da bir türü olarak görülmektedir. Bu mevzuda bilim adamları tarafından ortak bir görüş olmamasına rağmen bazı bilimsel çalışmalar, etkileşim adaletinin sonuçları ile prosedür adaletinin neticeleri arasında üst seviyede korelasyon olduğunu meydana çıkarmışlardır.⁷³

Greenberg tarafından 1993 senesinde yayımlanan çalışma ile adalet algılanmasına dair farklı boyutlar eklenmiş ve etkileşim adaleti 'kişilerarası' ile 'bilgisel' adalet olmak üzere iki ana başlık altına alınmıştır. Bu ana başlıklardan ilki "kişiler arası duyarlılık" tır. İkinci olanı ise, "açıklamalar" ile "sosyal sorumluluk"

⁷¹ Constant D. Beugre, Understanding Organizational Justice And Its Impact On Managing Employees: An African Perspective, The International Journal Of Human Resource Management, 13, No:7, 2002, ss. 1095.

⁷² Bies R J, Interactional (in) justice: The sacred and the profane. Advances in organizational justice, No:85, 2001, pp, 91.

⁷³ Folger and Cropanzano, a.g.e., pp, 15-130

boyutudur. Bunlardan birincisi, kararların yaptırılmasından mesul olan kişilerin, bu kararlardan müteessir olan çalışanlara karşı saygın ve kibar bir yaklaşım içinde olup olmamasıyla ilişkilidir. İkinci boyut ise, mantık olarak değerlendirildiğinde dağıtımla ilgili kararın içinde var olan mantığın, karardan etkilenen çalışanlara net ve tüm ayrıntılarıyla açıklayıcı bir bilgilendirme yapıp yapılmamasıyla ilgilidir.⁷⁴

Dağıtımsal ve işlemsel adalet kavramları incelendiği sırada etkileşimli adalet kavramı; örgütsel olan uygulamalar, örgüt mensuplarının davranışları ve yöneticiler ile çalışanlar arasındaki etkileşim ve ilişki ile ilgili bir araştırma konusudur⁷⁵. Etkileşimsel adalet kavramı; örgüt içindeki çalışan tüm personellere değer veren, duygusal ilişkiler oluşturan ve çalışanlar ile etkili iletişim aşamalarında kibar tavırlar sergilenen davranışlardır⁷⁶. Etkileşimsel adalet, iletişim ya da sosyal kurallara dayanmakta olan adaleti simgeler dolayısıyla bu temelde başka insanların birbirlerine davranışlarını görmeyi ifade etmektedir⁷⁷.

Örgütsel adalet, mevcut örgüt işlemlerinin yürürlüğe sokulması esnasında adalete dikkat çeker ve adaletin sosyal tarafını yansıtır⁷⁸. İşverenlerin personeller ile iletişimi neticesinde oluşan etkileşimsel adalet kavramı; bütün çalışanlara gerekli bilgilerin zamanında verilmesi, dürüst ve şeffaf bir yaklaşımın özümsemesi, çalışanlara kendilerini değerli hissetmelerini sağlanması, saygılı davranılması, bazı süreç sonlarında verilen kararların eşit ve net bir biçimde personellere açıklanması şeklinde ifade edilebilmektedir⁷⁹. Yöneticilerin personelleri örgüt içerisinde yaşanan konular hakkında bilgi vermesi, personellerinde yöneticilere karşı şeffaf ve dürüst olmasını sağlamaktadır⁸⁰. Yöneticiler; örgütün amaçlarına ulaşarak başarıyı elde etmelerini sağlamak için personelleri doğru bir şekilde motive edebilmeli, çalışanların

⁷⁴ Denise M Anderson, Kimberly J Shnew, Gender equity in the context of organizational justice: A closer look at a reoccurring issue in the field. *Journal of Leisure Research*, 35, No:2, 2003, pp, 230

⁷⁵ Durmuş, H. G. (2019). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişki. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Denizli, s. 66.

⁷⁶ Tutar, H. (2016). Örgütsel Davranış. Ankara: Detay Yayıncılık.

⁷⁷ Permata, R. K. & Soeling, P. D. (2022). Overcoming Counterproductive Work Behavior With Organizational Justice And A Job Satisfaction Approach. *Budapest International Research And Critics Institute (Birci-Journal): Humanities And Social Sciences*, 5(2), 8294-8306.

⁷⁸ Hoang, T., Suh, J. Ve Sabharwal, M. (2022). Beyond A Numbers Game? Impact Of Diversity And Inclusion On The Perception Of Organizational Justice. *Public Administration Review*, 82(3), 537-555

⁷⁹ Gökbayrak, N. C. (2020). Çaba-Ödül Dengesizliği ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki (Yüksek Lisans Tezi). Uludağ Üniversitesi, Bursa.

⁸⁰ Aktuğ, M. (2016). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güvenin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi, (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi.

tavir ve davranışlarını örgütün faydasına olacak şekilde yönlendirebilmeli, karar verme aşamalarında çalışanların düşünce ve duygularına önem verecek bu tarz temel rolleri gerçekleştirebilmelidir⁸¹.

Canbaz (2021) etkileşimsel adalet kavramı için “*çalışanlar içerisinde etkili bir iletişim oluşmasına bağlıdır, yerine getirilmesi gereken temel kurallar örgüt tarafından belirtilirken etkileşimsel adaleti kıdemli çalışanlar belirlemektedir*” ifadelerini kullanmıştır⁸². Buna ek olarak etkileşimsel olan adalet, mevcut eğitim kurumlarında yer alan resmi süreçlerden birisi şeklinde kabul edilirken uygulama aşamasında ise karar alma yetkisi bulunan ve kuralları yerine getiren bireylerin sergiledikleri adalet ve eşitlik olarak da ifade edilmektedir⁸³. Bu kapsamda Yürür (2008), uygulama aşamasındaki etkileşimin mevcut kalitesini etkileşimsel adalet olarak belirtmektedir⁸⁴.

Etkileşimsel adaleti literatür içerisinde tanımlayan Bies ve Moah (1986), bu kavram için bireylerarası etkileşimin eşitliğine ve adaletine bağlı olarak dört temel kural belirlemiştir. Bu kurallar şu şekildedir:

- Dürüst (Doğru) Sözlülük: İletişim aşamasında, karar verme aşaması uygulanırken bireyler mutlaka açık sözlü ve dürüst olmalı, her türlü aldatmacadan kaçınılmalıdır.
- Açıklama: Yetkili bir birey karar verirken ortaya çıkacak neticeler ve süreçler adına gerekli olan bilgileri açıklayabilmelidir.
- Saygı: Yetkin bireyler, farklı kişilere saygı ve samimi bir tavır sergilemeli ve bu kişilere karşı mutlaka kibar davranmalıdır.

⁸¹ Necla Öykü İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11(21), 2012, ss. 49-64.

⁸² S. ,Canbaz, (2021). A Study On Organizational Justice And Organizational Commitment. *Social Sciences Research Journal*, 10(3), 594-613.

⁸³ S. ,Canbaz, (2021). A Study On Organizational Justice And Organizational Commitment. *Social Sciences Research Journal*, 10(3), 594-613.

⁸⁴ Ş. ,Yürür, (2008). Örgütsel Adalet İle İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi. 13(2): 295-312.

- Uygunluk: Yetkili bireyler önyargılı olan davranış ve tavırlardan kaçınmalı, mutlaka uygun sorular sormalıdır⁸⁵.

Haksız tutumlar ve gerçekleştirilmeyen sözler sebebiyle ortaya çıkan adaletsizlik, örgüt içerisinde stresin temel sebebi olmakla birlikte etkileşimlerdeki adaletsizlik, psikolojik etkiler sebebiyle tepkiye neden olabilmektedir⁸⁶. Ambrose ve Schminke (2003) örgüt içerisindeki bireyler arası mevcut etkilerin önemini adaletin bireyler arası taraflarının uygunluğu ve dolaylı olarak etkileşim adaletinin kişilere göreceli olarak önemini yükselterek kişilerin mekanik olan örgütler yerine organik örgütlerde etkileşimsel olan adalet endişelerine çok daha dikkat etmeleri gerektiğini belirtmiştir⁸⁷.

1.4. Örgütsel Adalet Algısını Etkileyen Faktörler

İş görenlerin örgütsel adalet algılarını etkileyen özellikler; kişisel, örgütsel ve örgüt dışı özellikler olarak ayrılmaktadır.

1.4.1. Kişisel Özellikler

Bireylerin farklı kişiliklere sahip olması nedeniyle, adalet algılarında da farklılık olması olağandır. Üst yönetimin aldığı bir karar veya yeni bir uygulama bir iş görene göre adil gelirken, diğerinde adaletsiz olduğu düşüncesi yaratabilir⁸⁸. Özdevecioğlu (2003)'na göre, bireylerin pozitif düşünceleri, algıladıkları adaleti olumlu yönde etkilemektedir. Buna göre, bireylerin pozitif duygusallıkları artarsa adalet algıları da pozitif hale gelir. Aynı çalışmaya göre negatif duygusallık bireylerin adalet algılarını pozitif duygusallığa göre daha yüksek oranda etkiler. Bu nedenle

⁸⁵ M., Çolak, & Erdost, H. E. (2004). Organizational Justice: A Review Of The Literature And Some Suggestions For Future Research. Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 22(2), 51-84.

⁸⁶ S. ,Hussain, & Shahzad, K. (2022). Unpacking Perceived Organizational Justiceorganizational Cynicism Relationship: Moderating Role Of Psychological Capital. Asia Pacific Management Review, 27(1), 10-17.

⁸⁷ M. L. ,Ambrose, & Schminke, M. (2003). Organization Structure As A Moderator Of The Relationship Between Procedural Justice, Interactional Justice, Perceived 85 Organizational Support, And Supervisory Trust. Journal Of Applied Psychology, 88(2), 295.

⁸⁸ S. ,Kılıçaslan, (2010). Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Kuramsal Bir Yaklaşım, (Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir, s. 68.

negatif bir çalışma alanı oluşmasını önlemek en az pozitif bir alan oluşturmak kadar önemlidir⁸⁹.

Bireylerin örgütsel adalet algısını etkileyen demografik etkenler ise cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve medeni durum olarak sıralanabilir. Cinsiyet değişkeninin iş görenlerin örgütsel adalet algıları üzerinde bazı farklılıkların oluşmasında önemli bir etken olduğu söylenebilir. Kadınların erkeklere kıyasla adalet ve eşitlik kavramlarına daha çok önem vermeleri, kadınları daha çok dağıtım adaletine yönlendirirken erkeklerin rekabete önem vermesi sebebiyle işlemsel adalete yönelecekleri düşünülmektedir⁹⁰. Erkeklerin örgütte eşitlik kuralına önem verdikleri yani elde edilen kazanımların örgüte olan katkı oranında olması gerektiğini savunurlarken; kadınlar örgüte sağlanan katkıyı değerlendirmeden herkesin eşit kazanımlara sahip olmasını tercih etmektedir⁹¹.

Yapılan araştırmalarda, iş görenlerin örgütsel adalet algı düzeylerinin yaş değişkenine göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Bireylerin yaşlarına göre farklılık gösteren algı ve eylemleri, iş yerindeki davranış ve beklentilerini etkileyebilmektedir⁹². Aksoy (2017)'un çalışmasında ulaştığı sonuca göre örgütsel adalet algısı 50 yaş ve üzeri bireylerde daha yüksek, 20-30 yaşları arasındaki bireylerde daha düşük düzeydedir⁹³.

Örgütsel adalet algısını belirleyen bir diğer kişisel özellik eğitim durumudur. Eğitim seviyesi yükseldikçe iş görenlerin adalet hakkında duyarları arttığı, haklarını koruma konusunda daha aktif oldukları, örgüt ve işle ilgili alınan kararlara katılma konusunda daha istekli ve yüksek beklentilere sahip oldukları görülmektedir⁹⁴.

⁸⁹ M. Özdevecioğlu, (2003). "Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 18, Sayı 2, s. 114.

⁹⁰ S., Soydan, (2011). Çalışanların İş Tatmini İle Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkiye Yönelik Temizlik Ürünleri Sektöründe Bir Araştırma, (Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, s. 38.

⁹¹ D. Şahin, (2006). "Cinsiyet, Fiziksel Sağlık ve Yarışma Durumunun Pay Dağıtımına İlişkin Adalet Algısı Üzerine Etkileri", Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi, Cilt 23, Sayı 1, s. 59.

⁹² Çolakoğlu Ü., Ayyıldız T., Cengiz, S. (2009). "Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği", Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt 20, Sayı 1, s. 79.

⁹³ C. Aksoy, (2017). "Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarının İncelenmesi", The Journal of Social Science (TJSS), Cilt 1, Sayı 1, s. 20-29.

⁹⁴ M. Kurt, (2020). Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Dış Yerleşkelerinde Görev Yapan İdari Personelin Örgütsel Adalet Algıları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (Zonguldak Bülent Ecevit

Örgütsel adalet algısının medeni duruma göre gösterdiği farklılıkları inceleyen çalışmaların benzer sonuçlarına göre medeni durum örgütsel adalet algısını etkileyen değişkenlerden biridir. Evli bireylerin bekârlara oranla sosyal hayatlarında sorumluluk alanlarının daha geniş olması, örgütten beklentilerini yükseltir. Evli bireylerin kendilerini diğer iş görenlerle dikkatli şekilde kıyaslama eğilimlerinin olduğunu; bekârların ise örgütsel adalet algılarının evli bireylere oranla daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür⁹⁵.

1.4.2. Örgütsel Özellikler

Bireylerin örgütsel adalet algılarını etkileyen faktörlerden biri de örgütsel değişkenlerdir. Örgütsel özellikler kavramının içerisinde yer alan değişkenler genel anlamda yönetici-iş gören ya da iş görenlerin birbirleriyle ilişkileri yer almaktadır⁹⁶. İş görenler, örgüt prosedürleri uygulanırken kendilerine nasıl davranıldığını, yöneticilerin iletişimleri, tutum ve davranışları, süreçlere dair bilgilendirmeleri değerlendirmektedir. İş görenlerin adalet algıları bu değerlendirmeler sonucunda şekillenmektedir⁹⁷.

İş görenlerin adalet algılarını etkileyen önemli bir değişken örgütte uygulanan ücret sistemidir. Alan yazın araştırmaları en çok tercih edilen ücret sisteminin performansa dayalı ücret sistemi olduğunu göstermektedir. Buna göre, ücretlendirme performansa dayalı olduğunda iş görenler daha yüksek performans göstermektedir⁹⁸. Örgütte ücret dağıtımına ilişkin yaşanan olumsuzluklar, bireylerin işe yönelik tavır ve eylemlerine yansır, iş doyumlarını, işe ve örgüte bağlılıklarını, iş verimliliklerini

Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Zonguldak, s. 49.

⁹⁵ G., Akduman, Hatipoğlu Z., & Yüksekbilgili, Z. (2015). "Medeni Duruma Göre Örgütsel Adalet Algısı", Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 1, Sayı 1, s. 11.

⁹⁶ S., Gürbüz, Bekmezci, M. ve Mert, İ.S. (2010). "Örgütsel Faktörlerin İç Girişimcilğe Etkisi: İş Tatmini Aracı Değişken Mi?", Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 2, Sayı 2, s. 132.

⁹⁷ Ş. V. Haykır, (2020). Etik Liderlik ve Örgütsel Adaletin İş Tatminine Etkisi: İstanbul İli Vakıf Üniversiteleri Üzerinde Bir İnceleme (İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, s. 41.

⁹⁸ S., Kılıçaslan, (2010). Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Kuramsal Bir Yaklaşım, (Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir, s. 68-72.

etkiler; devamsızlık, işi bırakma gibi problemler yanında bireylerin maddi ve manevi problemler yaşamasına neden olabilir⁹⁹.

Liderin örgüt içindeki örnek davranışları olumlu etkiler yaratır. Liderlerin adalet ve eşitlik unsurlarını dikkate alarak hareket etmeleri, iş görenlerin de benzer davranışlar sergilemelerini ve örgüte dair olumlu algı sahibi olmalarını sağlar. Buna göre liderlerin adaletli davranış ve tutumlarını gören iş görenlerin örgütsel adalet algıları olumlu etkilenmektedir¹⁰⁰.

1.4.3. Örgüt Dışı Özellikler

Bireylerin örgütsel adalet algısını etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler dışında yer alan örgüt dışı özellikler ahlaki değerler ve kültür değişkenleri olarak sıralanabilir.

Ahlaki değerler, bireylerin olayları değerlendirme ve açıklama şeklidir. Gerçekleşen olayların sonucu kişilerin ahlaki değerleri ile uyumlu ise örgütü adaletli, uyumsuz ise adaletsiz olarak algılamaktadır. Örgütsel adaletin önemsendiği ve uygulandığı örgütlerde, bireyler yöneticilerin davranışlarını adil, ahlaki ve rasyonel olarak değerlendirme eğilimine sahiptirler¹⁰¹.

Kültür bir toplumun yaşama biçimini ifade eder. Toplumda hâkim olan duygu, düşünce ve hareketlerden oluşan kalıplar kültürü oluşturur. Kültür, örgütlerde etki eden çevre koşullarının en önemli faktörlerinden biridir. Bu nedenle kültür, örgütlerin varlığını sürdürebilmeleri ve gelişmelerinde önemli etkilere sahiptir. Örgütsel adaleti açıklayan kavramlardan biri olan kültür, bireylerin adaletle yükledikleri anlam ve önemi de açıklamaktadır¹⁰².

⁹⁹ , İ. ,Erol (2021). Karabük'teki Hazır Giyim ve Tekstil Firmalarında Çalışan Kadınların Örgütsel Adalet ve Güven Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi (Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Karabük, s. 29.

¹⁰⁰ İ., ,Yücel, ve Palabıyık, N. (2016). “Virtüöz Liderlik ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Uygulama”, Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 1, Sayı 9, s. 219-220.

¹⁰¹ , Ö., F., İşcan, Naktiyok, A. (2004). “Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algısı”, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt 59, Sayı 1, s. 187.

¹⁰² N ,Güçlü, (2013). “Örgüt Kültürü”, Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt.3, Sayı.6, s.147-159.

1.5. Algılanan Örgütsel Adaletin Sonuçları

İş görenlerin örgütsel adalet algıları, tutum ve davranışlarını yönlendirir. Örgüt içinde yüksek adalet algısı iş görenlerin davranış ve yaklaşımlarının örgüt yararına olacak yönde ilerlemesini sağlarken, adaletsizlik algısı ise iş görenlerin davranış ve yaklaşımlarında örgüte zarar verebilecek sonuçlara neden olabilir.

İş görenlerin iş tatminlerinin sağlanabilmesinde örgütsel adalet önemli etkenlerden biridir¹⁰³. İş tatmini, iş görenlerin elde ettikleri kazanımlar ile beklentilerinin uyumu sonucunda oluşan olumlu duygusal tepki olarak ifade edilebilir¹⁰⁴. Yüksek iş tatminine sahip iş görenler örgütlerini benimser; örgüt amaçlarını bireysel amaçlarından önce tutarlar¹⁰⁵. İş görenlerin örgütsel adalet algıları ve iş tatmini düzeyleri örgüt içindeki performanslarını da etkilemektedir. Düşük örgütsel adalet algısına sahip iş görenler, performanslarını arttırarak eşitlik yakalamak ya da önemsemeyerek performanslarını düşürme eğilimi sergiler. Ayrıca çabalarının karşılığında elde ettikleri ödüller yetersiz ise iş görenlerde eşitsizlik düşüncesi oluşur. Bu durumda, eşitliği sağlamak amacıyla gösterdikleri çabayı azaltma eğilimine uygun davranışlar sergileyebilirler¹⁰⁶.

İş görenlerin örgütte adaletsizliğin hâkim olduğunu düşünmeleri stres hissi ile çalışmalarına ve bunun sonucunda sağlıklarının olumsuz etkilenmesine neden olur. Adaletsizlik durumunda iş görenler uzun süreli devamsızlık davranışları sergilemeye başlarlar ve bu durum örgütte işgücü kaybına neden olur. İş görenlerin devamsızlık eğilimlerinin önüne geçebilmek için, beden ve ruh sağlıklarının yüksek tutulması gerekmektedir¹⁰⁷.

¹⁰³ G.,Eker, (2006). Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri (Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir, s. 74.

¹⁰⁴ Ö. ,Kaplan, (2020). Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Psikolojik Sermayenin Düzenleyicilik Rolü Üzerine Bir Çalışma, (Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, s. 10.

¹⁰⁵ B. ,Yenihan, (2014). “Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki”, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 4, Sayı 2, s. 170.

¹⁰⁶ R., ,Cropanzano, Molina, A. (2015). “Organizational Justice. In: James D. Wright (editor-in-chief)”, *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, Cilt 2, Sayı 17., s. 380.

¹⁰⁷ R. ,Şahin, (2016). “Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesinde Öğretmenlere Yönelik Bir Araştırma: Bayat Örneği”, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, Cilt 7, Sayı 14, s. 124.

Örgütsel bağlılık, örgütsel adaletin önemli bir sonucuyken aynı zamanda birey ile örgüt arasındaki ilişkiyi ifade eder¹⁰⁸. İş görenlerin örgütsel bağlılıklarını etkileyen en önemli faktör örgütsel adalet olgusudur. Örgütte hâkim olan adalet algısının geliştirilmesi iş görenlerin tutum ve davranışlarında olumlu etki yaratır ve örgüte bağlılığı arttırır¹⁰⁹. Örgütsel bağlılığın oluşturulamaması sonucunda iş görenlerin işten ayrılma niyeti yüksek olacaktır. İşten ayrılma niyeti, ücret ve imkânları daha fazla olan bir başka işe geçmek gibi dış faktörler yanında yaş, tecrübe ve eğitim gibi bireysel nedenler ya da örgütsel faktörlerden dolayı da görülebilmektedir¹¹⁰. İşten ayrılma niyetini etkileyen örgütsel faktörlerden biri örgütsel adalettir. Bir örgütte yüksek adaletin varlığı, örgütün iş görenlerine bağlı olduğunu gösterir. Örgüt içerisindeki dağıtımsal, işlemsel ya da etkileşimsel adalet kavramlarından birinin yokluğu durumunda, iş gören ne kadar yüksek bağlılık duyarsa duysun işten ayrılma niyetine girmesi kaçınılmazdır¹¹¹.

1.6. Örgütsel Adalet ile İlgili Araştırmalar

Örgütsel adalet alan yazını incelendiğinde, farklı değişkenler ile beraber birçok araştırmaya konu edildiği görülmektedir. Örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini konu edinen araştırmalarda Özer (2021) prosedür ve dağıtım adaleti alt boyutlarının örgütsel bağlılığı pozitif etkilediği; etkileşimsel adalet alt boyutunun algılanan örgütsel adalet üzerinde etkisi olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Karadeniz (2021)'in araştırmasına göre örgütsel adaletin tüm alt boyutları ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulunur. Aydoğan (2020) tarafından sağlık çalışanları üzerinde yürütülen araştırma sonuçlarına göre, sağlık çalışanlarının işlemsel ve etkileşim adaleti alt boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi varken dağıtımsal adalet alt boyutunun pozitif etkisi bulunmamakta. Sert (2013) ise çalışmasında örgütsel adaletin tüm boyutları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve

¹⁰⁸ Karavardar, G. (2015). “Örgütsel Adaletin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi”, *International Journal of Management Economics ve Business*, Cilt 11, Sayı 26, s. 142.

¹⁰⁹ San, İ. ve Yalçıntaş, M. (2017). “Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma”, *Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi*, 16. Uik Özel Sayısı s. 506.

¹¹⁰ E. B. ,Bayarçelik ve Fındıklı M. (2017). “İş Tatminin Örgütsel Adalet Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Rolü”, *Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 10, Sayı 1, s. 19.

¹¹¹ E. ,Örücü, ve Kışlalıoğlu, R.S. (2014). “Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Çalışması”, *Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi*, Cilt 10, Sayı 22, s. 339.

pozitif ilişki bulunduğu sonucuna ulaşmıştır. Literatürde sıklıkla incelenen örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık çalışmalarında, örgütsel adaletin alt boyutları özelindeki farklılıklardan kaynaklı ortak sonuçlar bulunmadığını söylenebilir.

Çetin ve Polat (2021)'in çalışmasında ortaokul öğretmenlerinin örgütsel adalet algı ve örgütsel mutluluk düzeyleri incelenmiş; etkileşimsel adalet ve işlemsel adalet alt boyutlarının örgütsel mutluluk üzerinde etkisi bulunurken etkileşimsel adalet alt boyutunun örgütsel mutluluğu anlamlı biçimde etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Ulaşılan sonuçlara göre, öğretmenlerin örgütsel adalet düzeylerinin yüksek tutularak örgütsel mutluluk düzeylerinin arttırılabileceği söylenebilir.

Kara (2020) örgütsel adaletin iş gören performansı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yürüttüğü çalışmada, dağıtımsal ve etkileşim adaletinin pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşırken işlemsel adaletin iş gören performansı üzerinde pozitif etkisi bulunmadığını ortaya koymaktadır.

Günsal (2010) banka çalışanları üzerinde yürüttüğü çalışmada, örgütsel adalet ile örgütsel yabancılaşma arasında yüksek düzeyde negatif yönlü ilişki bulunduğu sonucuna ulaşmıştır. Banka çalışanlarının örgütte hâkim olan adalet algısının yüksek olmasının, örgütsel yabancılaşma düzeylerinin ve olumsuz etkilerinin daha düşük olması beklenmektedir.

Potuk (2017) öğretmenlerin mobbing ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi incelemiş, örgütsel adalet tüm alt boyutları ve mobbing geneli arasında orta, negatif yönde anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Buna göre, yöneticilerin iş görenlere yönelik psikolojik zorlayıcı eylemlerinin varlığı durumunda, örgütsel adalet algılarının zayıflayacağı söylenebilir.

Erdiş (2013) ise çalışmasında bireylerin dönüşümcü liderlik algıları ile örgütsel adalet ve boyutları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Dönüşümcü liderlik ile dağıtımsal adalet, işlemsel ve etkileşimsel adalet boyutları arasında pozitif ilişki bulunduğu sonucuna ulaşmıştır. Dönüşümcü liderlik uygulamalarının, bireylerin örgütsel adalet algılarını yükselteceği söylenebilir.

Karacaoğlu ve Yörük (2012), 129 mavi yakalı çalışanın bulunduğu bir aile işletmesinde yürüttükleri çalışmada nepotizm ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi ele almış; çalışanların nepotizm ve örgütsel adalet algıları arasında negatif

ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Kayırmacılığın söz konusu olduğu bir örgütte, bireylerin adalet algıları yüksek ölçüde olumsuz olacaktır. Ayrıca ilgili çalışmada çalışanların nepotizm ve örgütsel adalet algılarının, demografik değişkenlere göre herhangi bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.



İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Örgütsel Bağlılık

Bu bölümde örgütsel bağlılık tanımı yapılarak örgütsel bağlılık türleri açıklanacaktır.

Örgütleri değerli kılan örgütsel tutum ve davranışların genellenmiş ismi olan örgütsel bağlılık, teşkilatın hedef ve amaçlarına, teşkilata ait norm, ilke, kaidelere uyma ve bu hususların sürekliliği için istekli olmayı ifade eder. Bağlılık, herhangi bir değere karşı tam bağlanma, onun yararına hareket etme, onu yürekten benimsemeyi gerektirir. Örgütsel kurallara karşı çalışanlar iki tür davranış sergilerler; bunlardan birincisi çalışan kişilerin örgütsel kaideleri içselleştirmeyerek yapmaları anlamına gelen “uyma davranışı”, diğeri ise çalışanların örgütsel tüm çıkarları, örgütsel kaideleri, hedef ve amaçları isteyerek kabullenmeleri ve bunun için gerekli olanı gerçekleştirmeleri anlamına gelen “bağlanma davranışı”dır.¹¹²

Bağlılık teorisi ve araştırmaları son yıllarda pek çok araştırmanın konusu olmuştur. Bağlılık teorisi ilk olarak Whyte tarafından 1956 yılında bilimsel olarak araştırılmış ve daha sonra Porter, Mowday, Meyer, Steers, Becker, Allen gibi birçok bilim insanı tarafından geliştirilerek üzerinde çalışılmıştır.¹¹³ Sosyal psikoloji, psikoloji sosyoloji ve örgütsel davranış gibi değişik görüşlere sahip araştırmacıların örgütsel bağlılıkla ilgili çalışmaları kendi uzmanlık alanları doğrultusunda ele almalarından dolayı literatürlerde örgütsel bağlılık mevhumunun tanımı üzerinde birçok farklı fikir bulunmaktadır.¹¹⁴

Yıllar içinde, örgütsel bağlılığın gözlenen gelişim süreci aşağıdaki şekildedir:

Literatürde örgütsel bağlılık tanımı üzerinde fikir birliği bulunmadığından literatür incelendiğinde birbirinden farklı pek çok örgütsel bağlılık tanımına rastlanmaktadır. Bu tanımlardan bazıları şöyledir: Mowday’a göre örgütsel bağlılık,

¹¹² Tutar, a.g.e., s, 97-120

¹¹³ H, ,Gül “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi”, Ege Akademik Bakış, Cilt: 2, Sayı:1, 2002, s, 37

¹¹⁴ Michael Oliver, Politics of disablement. Macmillan International Higher Education, 1990, pp, 21

“işgören ile örgütün amaçlarının bir bütün halinde ve uyum içinde olması” şeklinde tanımlanırken, Robbins örgütsel bağlılığı, “işgörenin kendi örgütüyle ve onun amaçlarıyla özdeşleştirmesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirme arzusu” olarak tanımlamıştır. Örgütsel bağlılığı “kişinin çalıştığı örgütü pozitif değerlendirmesi ve onun amaçları doğrultusunda hareket etmesi” şeklinde tarif eden Sheldon’un tanımı kısa olmasına rağmen kapsayıcı bir tanımdır. Örgütsel bağlılığın en açıklayıcı tanımını Wiener yapmıştır ve Wiener tanımında örgütsel bağlılığı “örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamı” olarak değerlendirmiştir. Tanımlardan ıkarılacak ortak sonuç, bağlılığın “bireyin örgüt ile kimlik birliği kurması”na dayandığıdır.¹¹⁵

Örgütsel bağlılık ile ilgili bir başka tanım 1966 yılında “bireyin örgütle olan bağının gücü” olarak yapılmıştır. Sakumura, Salancik ve Kiesler, ise örgütsel bağlılığı “bireylerin bağlılık tutumlarının sonucunda ortaya çıkan davranışsal eylemler” olarak açıklamıştır. Farklı bir tanımda ise bağlılık, örgüt ve birey arasında uyumlu bir algılamanın bir fonksiyonudur. Örgütsel bağlılık, kişinin teşkilatla özdeşleşmesinin ve teşkilatta çalışmaya devam etmesinin en önemli nedenidir.¹¹⁶

Çalışanın çalıştığı kuruma psikolojik açıdan bağlanması olarak ortaya konulan örgütsel bağlılık, çalışan kişilerin iş yerindeki performanslarını ve çalıştıkları kurumdan ayrılmaya neden olacak düşüncelerini etkileyen önemli bir sebeptir. Örgütsel bağlılık, çalışanın, örgütüyle farklı açılardan bağlanma derecesini yansıtmaktadır. Diğer bir ifadeyle örgütsel bağlılığın bir çalışanın çalıştığı kuruma örgütsel bağlılık hissedip hissetmediğinin ölçütünü, üç genel ifade ile açıklamıştır. Reichers’in bu ölçütleri aşağıdadır;

- Çalışanın “güçlü bir istekle ” örgütün üyesi olmak istemesi durumu,
- alışan kişinin kurumun yararı için “gönüllü çaba” göstermesi durumu,
- alışan kişinin “örgütün değerlerini, amaç ve hedeflerini” benimsemesi durumu.

¹¹⁵ Tutar, a.g.e., s, 97-120

¹¹⁶ H., Izgar ,(2008),Okul yöneticilerinde iş doyumunu ve örgütsel bağlılık. Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi, 25, 2008, s, 319

Örgütsel bağlılık, kurumun hedeflerine ulaşmada çok hassas bir öneme sahip faktör olduğundan tüm örgütler çalışanlarının bağlılık düzeylerini arttırmak istemektedirler. Böylelikle çalışanlarını problem oluşturan değil, problem çözen birey haline getirmeyi amaçlamaktadırlar. Yapılmış olan araştırmalarda örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerin görevlerini ifa etmede ve örgütsel hedeflere ulaşmakta ekstra bir çaba sarf ettiklerini göstermektedir.¹¹⁷

Çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde etken olan çeşitli etkenler vardır. Bunlar; “kişiyle ilgili etkenler” ve “örgütle ilgili etkenler” olarak ikiye ayrılır. Kişiyle ilgili faktörler; aile yapısı, cinsiyet, yaş, çalışma süresi, eğitim düzeyi, beklentiler ve benzeri faktörlerdir. Örgütle ilişkili faktörler ise; yönetim tarzı, kurumsal ödüller, örgütsel iklim, örgütsel kültür, örgütsel tasarım, işin bulunduğu yer, işin türü, liderlik tarzı, yönetim anlayışı, örgütsel rol çatışması ve rol belirsizliği, kurumsal güven, kurumsal adalet, demokratik yönetim anlayışı gibi etkenlerdir. Bilim insanları tarafından örgütsel bağlılık; çıkara odaklı bağlılık, ahlaki bağlılık, zorunlu bağlılık gibi sınıflamalarıyla birlikte, uyum bağlılığı, devamlılık bağlılığı, kontrol bağlılığı olarak da sınıflandırılmıştır. Fakat literatürlerde en çok tercih edilen bağlılık klasifikasyonu Allen-Meyer’ce geliştirilmiş olan örgütsel bağlılık klasifikasyonudur. Mayer ve Allen örgütsel bağlılığı; “duygusal bağlılık”, “devam bağlılığı” ve “normatif bağlılık” olarak sınıflandırmışlar, O’Reilly ve Chatman gibi bazı araştırmacılar ise Meyer Allen sınıflandırmasına “davranışsal bağlılığı” da katmışlardır.¹¹⁸

Araştırmacılar, örgütsel bağlılıkla ilgili ölçüm yapabilmek için farklı ölçekler geliştirmiş ve bu ölçeklerle örgütsel bağlılığın ölçülmesine gayret edilmiştir. Örgütsel bağlılık için ölçüm yapmaya çalışan Meyer ve Allen’ce üzerinde çalışılarak geliştirilen örgütsel bağlılık modelinde “duygusal bağlılık”, “devam bağlılığı” ve “normatif bağlılık” alt boyutları değerlendirilerek örgütsel bağlılık ölçülmüştür. Boyutların irdelenmesinden ortaya çıkan sonuçlara göre bağlılık; kuruma bağlılık, yaptığı işe bağlılık ve örgütsel amaçlara bağlılık şeklinde sınıflandırılmıştır. Ayrıca bu ölçek değişkenleriyle “yönetim ilkelerine bağlılığı” nda ölçüldüğü görülmektedir.¹¹⁹

¹¹⁷ Güner Çöl, Örgütsel bağlılık kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi. ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources, Cilt:6, Sayı:2, 2004, ss, 233.

¹¹⁸ Tutar, a.g.e., s, 97-120

¹¹⁹ Tutar, a.g.e., s, 97-120

2.2. Örgütsel Bağlılık Türleri

2.2.1. Devam bağlılığı

Maddiyat ve maneviyat ile ilgili faktörlerin sonuçları sonucunda ortaya çıkan devam bağlılığı zorunlu bir bağlılıktır. Bu çeşit bağlılıkta çalışanlar örgütü için harcamış olduğu zaman, çaba ve emeğin neticesinde edindiği yetki, ücret ve statü gibi maddi ve manevi tatmin içeren unsurları, örgütten ayrılarak kopmasıyla birlikte kaybedeceğine ve işle ilgili alternatiflerinin sınırlı olduğuna inandığından bu inanç çalışanların örgütlerine bağlılığını artırır. Bu sebeple devam bağlılığı çalışanların içinden gelen bağlılık değil, başka dış etkenlere dayalı bağlılık olarak ortaya çıkmaktadır. Bütün bunlar göz önüne alındığında bir çalışanın kuruma yaptığı yatırımlar arttıkça ve başka iş bulma ihtimalleri azaldıkça kişinin devam bağlılığı yüksek olacaktır.¹²⁰

Devam bağlılığı, örgüt çalışanın kuruma yaptığı yatırımlar (finansal olarak veya örgütün belirlediği amaç doğrultusunda çaba sarf etme gibi) ile beklediği getirileri karşılaştırması sonucunda iş hayatına örgütle birlikte devam edip etmeyeceğini belirleyen bir davranış biçimidir. Parasal gereksinimlerden dolayı üst düzey devam bağlılığı olan bireyler, herhangi bir ihtiyaç yüzünden kurumla olan ilişkilerini sürdürmeye mecbur kalabilir¹²¹.

Somers ve Birnbaum'a (2000) göre devam bağlılığı olan örgüt çalışanı, kurumu terk etmenin sonuçlarını iyi analiz ederek iş hayatına devam edip etmemeye karar vermelidir. Devam bağlılığı, maddi ve manevi ihtiyaçlardan doğmuş bir örgütsel bağlılık boyutudur¹²². Bergman'a (2006) göre örgütsel bağlılığı olan çalışanların zaman içinde kazandıkları pozisyon, finansal gelir veya birtakım değerler, örgütle ilişkilerinin kesileceği durumlarda işgörenler tarafından kaybedileceğine inanılır ve bu inanış bireyin bağlılığını artırır. Devam bağlılığı çoğunlukla dışsal faktörlere dayalı bir bağlılık türüdür. Buradan yola çıkarak bu tür bağlılığa sahip çalışanın örgütüyle ilişkisinin güçlü olduğunun

¹²⁰ Tutar, a.g.e., s, 97-120

¹²¹ F. B. „Erdogdu, ve Sökmen, A. (2019). Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracılık Rolü. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7(1), s. 246.

¹²² M. „Somers, ve Birnbaum, D. (2000). Exploring The Relationship Between Commitment Profiles and Work Attitudes, Employee Withdrawal, and Job Performance, *Employees-Attitudes. Public Personnel Management*, 29(3), 353-365.

söylenmesi doğru olmaz. Çalışanların örgütle olan ilişkileri her iki taraf açısından olumlu veya olumsuz olabilir. Şirketin ekonomik bakımdan sıkıntılar çekmesi, boyutunun küçülmesi veya diğer işletmeler ile rekabet edebilme gücünü yitirmesi, elbette ki, çalışanlara negatif yönden tesir etmektedir. Bu yüzden devam bağlılığı, ortak çıkarlar doğrultusunda hareket etme olarak tanımlanabilir¹²³.

2.2.2. Normatif (Kuralsal) Bağlılık

Bireylerin ahlaki yönden hissettikleri yükümlülüklerden dolayı örgütsel hedeflere bağlanmayı mecburiyet addettikleri için göstermiş oldukları bağlılık türüdür. Örgüte karşı normatif bağlılığı fazla olan kişilerin bireysel değerlere veya örgütte kalma zorunluluğunun ortaya çıkmasını sağlayan inanişe dayanarak, kurumda çalışmaya devam etmeyi kendisi için bir “görev” olarak addederler. Çalışan kişiler normatif bağlılıkta kurumda devam etmenin veya sadakat göstermenin “doğru” olduğuna inanmışlardır.¹²⁴

Örgütsel bağlılığın bu boyutunda çalışan, görev yaptığı kurumda kendini çalışmak zorunda hissetmektedir. Demir ve Öztürk’e (2011) göre bu bağlılığın temel mantığı, çalışanın sorumluluğu altında olan işi yapmaya kendini mecbur hissetmesinden kaynaklanmaktadır¹²⁵. Normatif bağlılık, bağlılığın diğer boyutlarından olan duygusal bağlılığa kıyasla zayıf olmasına rağmen olumlu sonuçları olan bir bağlılık boyutudur. Normatif bağlılığın örgütler tarafından en çok arzu edilen ikinci bağlılık boyutu olduğu söylenebilir. Allen ve Meyer’e (1990) göre normatif bağlılık, bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların kişisel değerler ve örgüt yükümlülüklerinden yola çıkarak kuruma hizmet etmeyi kendilerine vazife olarak gören örgüt üyelerinden oluşmaktadır. Normatif bağlılık kapsamında işgörenin örgüte karşı olan yükümlülükleri “ahlaki” ve “kültürel” nedenlere dayanmaktadır. Bu durumda en doğru karar, işgörenin örgütteki iş hayatını sürdürmesidir¹²⁶.

¹²³ G. ,Uludağ, (2018). Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7(1), s. 178

¹²⁴ Tutar, a.g.e., s, 97-120

¹²⁵ C. ,Demir, ve Öztürk, U. C. (2011). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 26(1), 17-41.

¹²⁶ F. K. ,Şentürk, ve Tekin, Y. (2015). Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Destek ve İş Arkadaşı Desteğinin İşgören Performansı Üzerine Etkileri: AVM Çalışanları Örneği. Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 7(2), 195-206.

Normatif bağıllığı olan çalışanlar, örgütün verimli sonuçlar elde etmesi açısından (kendilerini bir işi yapmakta zorunlu hissettikleri için) istekli tutum sergilemektedir¹²⁷.

2.2.3. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağıllıkta çalışan kendine ait davranışlarla örgütün hedefleri arasında bir uyumlu çalışmanın olmasına özen gösterir. Kurumun amaçlarına, hedeflerine ve geleceğine çok inanır ve bu inanç gereğince de örgütte uzun süre çalışmayı tasarlar. Örgütsel kültürün gelişmesi için olağanüstü bir çaba sergiler. Ayrıca kurumsal kural ve normlara uyar, örgütün kurumsallaşması için çaba gösterir.¹²⁸

2.2.4. Duygusal/Tutumusal Bağlılık

Duygusal bağıllık, örgütün amaçlarını benimseme, o amaçlara tutunma ve onunla kendisini özdeşleştirme ile ilgili pozitif hislere sahip olmak şeklinde tanımlanabilir. Duygusal bağıllık, örgütün amaçlarına ve kurallarına karşılık olarak duyulan saygı, sevgi ve yöneticilere duyulan saygı, örgütsel vizyon, duygusal yakınlık ile birlikte misyonun paylaşılması sonucu ortaya çıkan bağıllık çeşididir.

Porter ve Mowday gibi araştırmacılar tarafından geliştirilen duygusal bağıllık, örgütsel bağıllığın en önemli boyutu olarak kabul edilmektedir. Kurumsal normları, değerleri kabullenme ve örgütsel devamlılığı sürdürülmesine içten olarak inanan kişi olarak görülen duygusal bağıllıkta çalışanlar, kurumsal hedefler için gönüllü ve aktif katılım göstererek bunun daimi olmasını arzu ederler. Duygusal bağıllık; dışsal faktörlerle oluşan bir bağıllık değil, içsel faktörlere (güdü/dürtü) dair oluşan ve kendi kendine ortaya çıkan bağıllık şeklidir. Çalışan kişiler kurumlarının amaçlarını ve değerlerini benimsedikleri derecede bağıllık hissederler. Çalışanlar duygusal bağıllıkta örgütleriyle özdeşleşmekte, kendilerini kurumun bir parçası olarak görmektedir.¹²⁹

¹²⁷ M.,Taşlıyan., Harbalıoğlu, M. ve Hırlak, B. (2015). Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma. Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(1), 313-334.

¹²⁸ Tutar, a.g.e., s, 97-120

¹²⁹ Tutar, a.g.e., s, 97-120

Örgüt çalışanlarından duygusal bağlılığa sahip bireylerin, örgütü kolay kolay bırakmadığı ve onun bir parçası olarak kalmak istedikleri gözlemlenmiştir. Çalışanlar, örgütsel değer ve amaçları benimseme düzeylerine göre örgüte bağlılık hissi duymaktadır. Duygusal bağlılık, çalışanın örgütte kalma isteğini artırmaktadır. Duygusal bağlılık işgörenlerin vefa, muhabbet ve mensubiyet gibi birtakım duygularını harekete geçirerek onların örgütsel bağlılıklarını artırmaktadır. Duygusal bağlılığın sonuçları göz ardı edilmezse bağlılığın bu boyutu her örgütün tercih edeceği türden bir bağlılıktır¹³⁰.

Duygusal bağlılığı olan örgüt çalışanı, örgütün sahip olduğu değerlere büyük bir hevesle sarılmaktadır. Bu tür örgüt çalışanları, yöneticiler tarafından beğenilmekte ve takdir edilmektedir. Çünkü onların da beklediği örgüt çalışanı modeli tam olarak budur. Bu durumun işgörenler tarafından örgütün gelişimi için önemli olduğu bilinmektedir. Bu sebepten dolayı duygusal bağlılık, bağlılığın en çok beğenilen boyutudur¹³¹.

2.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Bu kavram, işgörenlerin örgüte bağlılıklarının yanı sıra örgütün hedefleri doğrultusunda hareket edilmesi olarak da ifade edilmektedir. Çalışmamızda sıklıkla ifade ettiğimiz gibi, örgüt çalışanlarının kuruma bağlılık seviyesi, kurumun başarısı açısından önemli ve üzerinde durulması gereken bir konudur. Çalışanlardan kuruma bağlılık seviyesi yüksek olanların örgüte sahip çıkması, onun amaçlarını kendi amaçları gibi kabullenmesi ve kendilerini kurumun bir parçası olarak görmesi beklenen bir durumdur. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar hep daha çok çalışarak yükümlü oldukları işten fazlasını yapmaya çalışmaktadır. Bu yüzden örgütsel bağlılığın önemi göz ardı edilmemelidir.

Karcioğlu ve Çelik'e (2012) göre değişen dünya koşullarıyla birlikte birçok alanda da değişikliklerin olduğu görülmektedir. Örgütler arasında artan rekabet bu duruma örnek olarak verilebilir. Kaliteli çalışana sahip örgütlerin başka örgütlerden

¹³⁰ E. ,Demirtaş, ve Şama, E. (2016). Okullarda Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. İğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (10), s. 287.

¹³¹ A. ,Yıldız, ve Atilla, G. (2019). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık Düzeyine Etkisi: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(19), 39-64.

çok daha iyi durumda olduğu kesindir. İşte bu nedenden dolayı kurumlar, örgütsel bağlılığı üst düzeyde olan işçiler aramaktadır¹³². Zaman içinde yapılan çalışmalara bakıldığında, örgütsel bağlılık seviyesi yüksek olan işçilerin kurumdan ayrılma niyetlerinin son derece düşük olduğu görülmektedir. Bu yüzden personel devir hızında azalma fark edilmiştir. Bu etkenler göz önünde bulundurulduğu ve gerekli düzenlemeler yapıldığı zaman, kaliteli hizmet veya ürünün temin edilmesinde hiçbir problem yaşanmayacaktır. Örgütsel bağlılığın önemine değindiğimiz zaman “entelektüel sermaye” kavramına değinmek gerekir. Entelektüel sermaye, günümüzde kurumları birbirinden farklı kılan ve rekabet koşullarının artmasına neden olan bir anlayıştır. Değişmekte olan rekabet koşullarına ayak uydurmak için örgüt içinde kaliteli elemanların olması artık bir zorunluluk haline gelmiştir. Birçok kurumda bunu başarabilmenin tek yolunun para olduğu düşünülmektedir. Ancak bu bakış açısının da yanlış olduğu söylenebilir. Çalışanların bağlı oldukları kurumlardan yüksek maaş almalarına rağmen zaman içinde daha düşük ücretle çalışacakları işlere geçtikleri de görülmektedir. Bu durumun ana sebebinin yöneticilerin işgörenlerini örgüte bağlayamamaları olduğu belirtilmektedir. Örgütsel bağlılığın asıl önemi işte burada gündeme gelmektedir¹³³.

Barutçugil'e (2004) göre örgütsel bağlılığın öneminin anlaşılması için personel güçlendirme kavramına değinilmesinde fayda vardır. Bu kavram, küresel değişim ve rekabet unsurlarının ortaya çıkardığı modern yönetim anlayışıdır¹³⁴. Yönetim teorisi olarak güçlendirme; takım çalışması, yardımlaşma, bilgiyi paylaşma ve geliştirme süreci olarak tanımlanmaktadır. Personel güçlendirmesinin, örgüt üyelerinin çalıştıkları işlerde sorumluluk ve sahiplenmeyi hissettiklerinde gerçekleşmesi beklenir. Conger ve Kanungo'ya (1987) göre personel güçlendirme, çalışanların çaba ve performans beklentilerinde yükselme olmasıdır¹³⁵. Sonuç olarak personel

¹³² F. ,Karcioğlu, Ve Çelik, E. (2012). Örgütsel İletişimin Etkinliği Açısından Kurumsal Bloglar ve Birkaç Kurumsal Blogun İncelenmesi. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23(3),

¹³³ M. E. ,Yalçinkaya, (2021). Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminlerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Bir Sivil Toplum Kuruluşu Örneği. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul, s. 5.

¹³⁴ Barutçugil, İ. (2004). Organizasyonlarda duyguların yönetimi (ikinci baskı). Kariyer Yayınları.

¹³⁵ J. A. ,Conger, ve Kanungo, R. N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. The Academy of Management Review, 12(4), 637-647.

güçlendirme tekniğinin uygulandığı örgütlerde, çalışanlar uyum içerisinde hareket ederek sorunların üstesinden birlikte gelebilmektedir¹³⁶.

2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Unsurlar

Yapılan araştırmalar incelendiğinde pek çok unsurun örgütsel bağlılığı etkilediği sonucuna varılmıştır. Örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlar genel olarak şu şekilde sıralanmıştır; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, kıdem ve motivasyon. İşgörenlerin örgüte olan bağlılık düzeyleri, kurumun kazanç sağlaması açısından büyük önem taşımaktadır. “Çalışanlarının kuruma bağlılıklarını etkileyen faktörlerin farkında olan kurumlar daha başarılı olabilirler”. “Örgütsel öğrenme kültürü”, “gelişimsel geri beslenme süreci” ve “işletme içinde yönlendirme faaliyetleri” gibi faktörlerin de örgütsel bağlılığa etki ettiği gözlemlenmiştir. Örgütsel bağlılığa etki eden faktörler üç ana başlıkta toplanabilir. Bunlar:

- Bireyden kaynaklanan faktörler
- Örgütten kaynaklanan faktörler
- Örgüt dışı faktörler¹³⁷.

2.4.1. Bireyden Kaynaklanan Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörler, demografik faktörlerin yanı sıra (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi, gelir düzeyi) kişilerin sahip oldukları değerler olarak da gösterilebilir. İşgörenlerle örgüt arasındaki bağlılık seviyesini ortaya çıkarmak için zaman içinde birçok çalışma yapılmıştır¹³⁸.

Cinsiyet Faktörü

Keleş'e (2006) göre cinsiyet faktörü temelde klâsik düşünceye dayanan, erkek ve kadının örgütsel bağlılık düzeylerinin aynı olmadığını savunan önemli faktörlerden

¹³⁶ S. ,Doğan, ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 29, 37-61.

¹³⁷ E. K. ,Göven, ve Şentürk, İ. (2019). İlkokullarda Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki (Eskişehir İl Merkezindeki İlkokul-larda Bir Çalışma). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 20(Özel Sayı), 1223-1247.

¹³⁸ N. ,Karaoğlu, (2021). Havacılık Sektöründe Vardiyalı Çalışma Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Bir Araştırma. (Yüksek lisans tezi). Nişantaşı Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul, s. 35.

biridir. Erkeklerin iş hayatına sahip olması kadınlara kıyasla daha fazla öneme sahiptir diye düşünülmektedir. Bunun sebebi olarak kadınların aile içinde üstlendiği rol gösterilebilir. Erkekler için gelir ve kariyer öncelik teşkil ederken kadınlar için çalışma programlarının yoğunluğu ve çevre ilişkileri öncelik teşkil etmektedir. Kadınların aile içi görevlerini örgütteki görevlerinden daha üstün tutmalarından dolayı örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklere kıyasla düşük olduğu belirtilmiştir. Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar yapılmış ve değişik sonuçlar elde edilmiştir. Fakat bu çalışmalarda ortak bir sonuca varılamamıştır. Çalışmalarda kimi zaman kadınların kimi zaman da erkeklerin örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu savunulmuştur¹³⁹.

Yalçın ve İplik (2005) erkeklerin örgütsel bağlılık düzeylerinin daha ileri seviyede olmasının nedenini onların daha iyi pozisyonlarda çalışmaları olarak göstermiştir¹⁴⁰. Fakat duygusal bağlılık yönünden cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde kadınların erkeklere oranla daha ileride oldukları söylenebilir. Zaman ilerledikçe kadınların iş hayatına daha çok dâhil olması cinsiyetin örgütsel bağlılık alanında belirleyici bir konuma gelmesine neden olmuştur. Her iki cinsiyetin örgütsel bağlılık düzeylerinin farklılık göstermesi, onlara yüklenen görevlerin çeşitliliğinden kaynaklanmaktadır. Öte yandan kadınların örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyen önemli faktörlerden biri de toplumdaki ayrımcılıktır¹⁴¹.

Yaş faktörü

Yaş unsurunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini araştıran çalışmalar incelendiğinde çoğu zaman bu faktörün örgütsel bağlılığı etkilemediği fakat genel anlamda çalışma süresi ile pozitif bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. Başka bir deyişle örgüt çalışanlarının yaşları ve örgütte geçirdikleri süre ile bu bağlılık arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Yapılan başka çalışmalar öncekilerin aksine, genç

¹³⁹ Aka, B. (2017). Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Kuşak Farklılıkları ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İzmir İlinde Bir Araştırma. (Doktora tezi). İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, s.122.

¹⁴⁰ Yalçın, A. & İplik, F.N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 14 (1): 395–412.

¹⁴¹ D.Y. ,Demircan, (2021). Hizmetkar Liderlik İle İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Akış Deneyiminin Aracılık Rolü: Bir Kamu Kurumunda Uygulama. (Doktora tezi). Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

çalışanlar ile örgüt arasında etkili bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur. Bunun sebebi olarak genç çalışanların zaman içinde tecrübelerinin artması ile iş seçeneklerinin de artacağı düşüncesi gösterilebilir¹⁴².

Günüşen (2016), “Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama” isimli çalışmasında, yaş faktörü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiş, yaşı ileri düzeyde olan işçilerin örgütsel bağlılık durumlarının yüksek olduğu sonucuna varmıştır¹⁴³. Bunun sebebi olarak çalışanın kazanmış olduğu tecrübe sayesinde örgüt ile daha çok bütünleşmesi, örgüte bağlılığının artması gösterilmiştir. Bu nitelikteki (sadık ve verimli) çalışanlara sahip örgütün başarılı projelere imza atması son derece olağan bir durum olarak kabul edilmiştir¹⁴⁴.

Eğitim düzeyi faktörü

Örgütsel bağlılığa etki eden demografik faktörlerden biri de eğitim faktörüdür. Steers (1977) yaptığı araştırmalarda eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında olumsuz ilişki olduğu sonucuna varmıştır¹⁴⁵. Mathieu ve Zajac’in (1990) yaptığı “Örgütsel Bağlılığın Öncüllerinin, Korelasyonlarının ve Sonuçlarının Gözden Geçirilmesi” isimli meta-analiz çalışmada, Steers’in (1977) çalışmasının doğruluğu kanıtlanmıştır¹⁴⁶. Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişkinin olduğu fakat tutumsal bağlılık kapsamında negatif görüntü sergilediği belirlenmiştir. Eğitim düzeyi yüksek olan kişi için fırsatların geniş olması, bireyin örgütsel bağlılığını önemli ölçüde azaltmaktadır¹⁴⁷.

Babadağ (2015) demografik değişkenler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada, eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin

¹⁴² A.A. ,Cengiz, (2001). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir’de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama. (Yüksek lisans tezi). Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, s. 48.

¹⁴³ Z. E. ,Günüşen, (2016). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. (Yüksek lisans tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

¹⁴⁴ Z. E. ,Günüşen, (2016). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. (Yüksek lisans tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s. 56-57.

¹⁴⁵ R. M. ,Steers, (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. Administrative Science Quarterly, 22(1), 46–56.

¹⁴⁶ J.E ,Mathieu., and Zajac, D.M. (1990) A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment. Psychological Bulletin, 108, 171-194.

¹⁴⁷ Iqbal, A. (2010). An Empirical Assessment of Demographic Factors, Organizational Ranks and Organizational Commitment. International Journal of Business and Management, 5(3), s.18.

olduğunu tespit etmiştir¹⁴⁸. Fakat Singh ve Rangnekar (2019) yaptıkları çalışmada çalışanların eğitim seviyeleriyle örgütsel bağlılıkları arasında ters orantı olduğunu gözlemler¹⁴⁹.

Çırpan (1999) eğitim seviyesi düşük çalışanlar için alternatif iş imkânlarının da düşük olduğunu varsayarak bu kişilerin örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğunu söylemiştir. Brezilya'nın ağır sanayisinde çalışan işçiler üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmada, eğitim düzeyinin devam bağlılığını tetikleyen önemli etmenlerden biri olduğu sonucuna varılmıştır¹⁵⁰.

Medeni durum faktörü

Medeni durum ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların sayısının az olması dikkat çekici bir durumdur. Salami'ye (2008) göre medeni durum, örgütsel bağlılığın önemli bir yol göstericisidir. Bekâr olmayan işçilerin, bekâr işçilere kıyasla örgütsel bağlılıklarının her zaman üst seviyede olacağını öngördüklerini de belirtmişlerdir. Bunun temel nedeni olarak evli çalışanların ailesine sağlaması gereken maddi destek gösterilmiştir. Bundan dolayı evli çalışanların örgüt içinde yüksek düzeyde iş güvenliğine ihtiyaç duyması normal algılanmıştır¹⁵¹. Yapılan çalışmalar, çocuk sahibi çalışanlar ile çocuk sahibi olmayan evli çalışanlar arasında anlamlı bir farkın olmadığını ortaya koymuştur. Medeni durum faktörünün duygusal bağlılıkla ilişkili olduğu söylenebilir. Evli örgüt çalışanlarının sadece az önce bahsedilen etmenlerle değil aynı zamanda örgütle üst düzey psikolojik bağa sahip oldukları ifade edilmiştir. Kadınlar açısından bakıldığında, bekar olmamaları durumunda bile örgütsel bağlılıklarının düşük seviyede olduğu öne sürülmüştür. Sebep olarak kadınların önceliği daha çok aile sorumluluklarına verdiği, örgüt sorumluluklarının ise biraz daha geride kaldığı gösterilmiştir¹⁵².

¹⁴⁸ M., Babadağ, (2015). Demografik Faktörlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama. Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(2), 313-332.

¹⁴⁹ Singh, A. ve Rangnekar, S. (2019). Employee Loyalty in Indian Private Hospitals: The Role of Demographic and Employment Factors. Journal of Health Management, 21(1), 128-140.

¹⁵⁰ Sa Abreu, M. C., Cunha, M. C., Reboucas, S. M. P. (2013). Effects of Personal Characteristics on Organizational Commitment: Evidence from Brazil's Oil and Gas Industry. The International Journal of Human Resource Management, 24(20): 3831-3852.

¹⁵¹ S. O. ,Salami, (2017). Demographic and Psychological Factors Predicting Organizational Commitment among Industrial Workers. The Anthropologist, 10(1), 31-38;

¹⁵² Y. O ,Choong,, Tan, C. E., Keh, C. G., Lim, Y. H. ve Tan, Y. T. (2012). How Demographic Factors Impact Organisational Commitment of Academic Staffs in Malaysian Private Universities: A Review and Research Agenda. International Journal of Academic Research, 4(3), 72-76.

Bowen vd.'nin (1994) iş tatmini ve bağlılık arasında yaptıkları çalışmanın sonucuna dayanarak medeni durum ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğu ve bunun diğer çalışmalar tarafından da desteklendiği söylenebilir¹⁵³. Evli çalışanların bekar çalışanlara kıyasla daha fazla finansal desteğe ihtiyaçlarının olması, onları örgüte bağlayan bir numaralı etken olarak saptanmıştır¹⁵⁴.

Jena (2015) tarafından yapılan “Hindistan’da Vardiyali Çalışanlar Arasında Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Demografik Faktörlerin Değerlendirilmesi” isimli çalışma, çoğunlukla diğer çalışmalarla benzerlikler içermektedir. Bu çalışmada da medeni durum, örgütsel bağlılığın yol göstericisi olarak tanımlanmıştır¹⁵⁵.

Gelir düzeyi faktörü

Barutçugil’e (2004) göre gelir düzeyi, kişinin örgütsel bağlılığına tesir eden en önemli faktördür. Özellikle ekonomik zorluk ve hayat pahalılığı gibi sorunları olan örgüt çalışanları için ücret memnuniyeti son derece önem taşımaktadır. Bu bireyler için çalışma arkadaşları ve yönetimle olan ilişkiler ise daha arka planda yer almaktadır. Yapılan çalışmalarda, gelir faktörünün çalışanlar açısından işten ayrılmada en önemli etkenlerden biri olduğu görülmektedir¹⁵⁶.

Smodov (2006) gelirin, örgütsel bağlılığı pozitif veya negatif yönde etkileyen faktörlerden biri olduğunun altını çizmiştir. Bununla birlikte kâr amacı gütmeyen kurumlar haricinde diğer işyerlerinde çalışanlar için gelirin öncelikli durum olduğunu belirtmiştir. Çalışanın gelir düzeyi, onun hem iş yerinde hem de sosyal yaşantısındaki konumunu belirlemeye yetmektedir. Gelir düzeyi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye başka etkenlerin de önemli ölçüde tesir ettiği vurgulanmıştır. Bunun en önemli

¹⁵³ H. K., Bowen, Clark, K. B., Holloway, C. A. And H. Kent (1994), *The Perpetual Enterprise Machine: Seven Keys to Corporate Renewal Through Successful Product and Process Development*, Oxford University Press, New York.

¹⁵⁴ S. O. ,Salami, (2017). Demographic and Psychological Factors Predicting Organizational Commitment among Industrial Workers. *The Anthropologist*, 10(1), 31-38.

¹⁵⁵ R. K. ,Jena, (2015). An Assessment of Demographic Factors Affecting Organizational Commitment Among Shift Workers In India. *Management: Journal of Contemporary Management*, 20(1), 59-77.

¹⁵⁶ Ülker Çolakoğlu, Ayyıldız, T. ve Cengiz, S. (2009). Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası’ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 77-89.

sebepleri arasında ekonomik sıkıntılar ve iş olanaklarının sınırlı olması gösterilmiştir¹⁵⁷.

Katz ve Kahn'a (2005) göre bireyler, örgüt içinde elde ettikleri gelirleri diğer çalışanların gelirleri ile kıyaslamaktadır. Bu, örgüt içinde ortaya çıkan yaygın bir davranıştır. Kurum içinde çalışanların gelir dağılımının adaletli bir şekilde yürütülüp yürütülmediği ile ilgili şüphe duyguları her zaman var olmuştur. Herzberg'in (1950) ortaya attığı iddiaya göre, gelir düzeyine iç etkenlerden çok, dış etkenler tesir etmektedir. Bu etkenler içinde en tesirli olanlardan biri de motivasyon değişkenidir. Çünkü motivasyonun işten ayrılma niyeti ile ciddi anlamda bağlantılı olduğu tespit edilmiştir¹⁵⁸.

2.4.2. Örgütten kaynaklanan faktörler

Örgütsel bağlılığa etki eden kişisel faktörlerin yanı sıra örgütten kaynaklanan faktörlerinde olduğunu söyleyebiliriz. Önceki bölümde sıralanmış olan örgütsel bağlılığa etki eden demografik faktörler daha çok düşük konumda olan çalışanlar için geçerliken örgütsel faktörlerin (işin niteliği, yönetim şekli, örgütsel ödüller, örgütsel adalet, örgüt kültürü) daha çok yüksek statüye sahip çalışanlar için geçerli olduğu sonucuna varılmıştır¹⁵⁹.

İşin niteliği

İşin niteliği ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır. Örgütsel bağlılık kapsamında, günümüzde "iş yaşam dengesi" önemli konulardan biri haline gelmiştir. İş hayatında sağlanan dengenin, sosyal yaşantıda önemli sonuçlar doğuracağı kesindir denilebilir. Kılıç ve Sakallı'ya (2013) göre iş kavramı sadece kendi hayatımızda değil örgüt dışındaki insanların da hayatlarında etkiler bırakabilir. Dolayısıyla iş hayatı, insanların yaşantılarında önemli bir konuma gelmiştir¹⁶⁰. Örgüt

¹⁵⁷ Sakit Smadov, İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2006.

¹⁵⁸ Canan Hoş ve Aygen Oksay, Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini İlişkisi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20(4), 2015, ss. 1-24.

¹⁵⁹ Ahmet Uslu, Örgütsel Bağlılık, Daimi ve Geçici İççilerin Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerinde Bir Araştırma ve Muş Şeker Fabrikasında Bir Alan Çalışması. (Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş, 2012, s. 37.

¹⁶⁰ Recep Kılıç ve Sibel Ö. Sakallı, Örgütlerde Stres Kaynaklarının Çalışanların İş-Aile Çatışması Üzerine Etkisi" Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6(3), 2013, ss.208-237

tarafından bu beklentilerin yerine getirilmesi durumunda, çalışanların iş memnuniyetleri artarak örgütsel bağlılıkları da güçlenmektedir. İşgörenlerin gösterdikleri performans, onların örgütsel bağlılık düzeylerini de belirlemektedir. İş hayatı, bireyin sosyal yaşantısındaki memnunluk seviyesine de doğrudan etki etmektedir. Sonuç olarak örgüt çalışanlarının iş hayatlarındaki refah durumu, onların yaşantılarındaki her alana etki etmektedir. Bu açıdan bakıldığında iş tatmini ile yaşam tatmini arasında güçlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir¹⁶¹.

Yönetim şekli

Örgütsel bağlılık, örgütün varlığını sürdürebilmesi açısından son derece önemli ve üzerinde durulması gereken bir konudur. Çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda istikrarlı adımlar atmasında ve örgütün değerlerine olan bağlılıklarını sağlam hale getirmelerinde yönetim şekli etkili bir faktördür. Yönetimin üst kademesinde yer alan yöneticilerin örgütsel kültür ve değerlere verdikleri önem derecesi, örgütsel bağlılığı da yakından etkileyecek ve beraberinde kurumun verimliliğini artıracaktır. Bu nedenle yapılan çalışmalarda yönetim şekillerine ve onların örgütsel bağlılığa olan etkilerine geniş yer verilmiştir. Erol'a (1998) göre "esnek" ve "katılımcı" diye nitelendirilen iki yönetim şekli örgütsel bağlılığa pozitif etki etmektedir. Bunun sebebi olarak bu tarz yönetim şekillerinin örgüt içindeki stresi azalttığı düşüncesi gösterilmiştir. Bunun aksine otokratik yönetim şeklinin ise örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediği belirtilmiştir. Bu arada güven faktörünün de üstünde durmak gerekir. Örgütün çalışanlarına güvenen yönetimi, her zaman bireyle örgüt arasında olan bağlılığı güçlendirmektedir. Çalışanlarını her zaman sıkı kontrol altında tutan yönetim ise işgörenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin azalmasına sebep olmaktadır¹⁶².

Rachid'e (1994) göre yönetim tarzı, örgütsel değerlere ve hedeflere bağlılığı artırmaktadır. Üst yönetim şeklinin uygulandığı örgütlerde her zaman yenilikçi yaklaşımların yeşerdiği belirtilmiştir. En son yapılan araştırmalar, yönetim şeklinin

¹⁶¹ Serdar Bal, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetinin Öncülleri, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Analizi: Havacılık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. (Yüksek lisans tezi). Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2020, s. 30.

¹⁶² Vedat Erol, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık. (Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1998, ss. 74-75.

örgütsel bağlılığa, örgüt içindeki arkadaşlık algısından daha fazla, tesir ettiğini göstermiştir¹⁶³.

Örgütsel ödüller

Çökük'e (2013) göre, etkili ve verimli görüntü sergileyen örgüt çalışanı her zaman bir ödül hak etmektedir. Örgütsel ödülün amacı, kurumun işçisine verdiği değeri göstermek ve örgütün gelişmesi açısından yapmış olduğu hizmeti takdir etmektir. Bu şekilde örgüt çalışanının, kendisine verilen değer farkında olacağı ve daha verimli çalışacağı öngörülmektedir. Ödül, çalışanın örgütsel bağlılık seviyesinin artması bakımından ciddi önem taşımaktadır. Örgütsel ödüller para, terfi, izin vs. gibi şeylerden oluşabilir. Kısaca ifade etmek gerekirse çalışanın ödüllendirilmesi, onu iş hayatında daha istekli çalışmaya teşvik edecektir¹⁶⁴.

Çelebi'ye (2009) göre, örgüt yöneticilerinin ödülleri adaletli bir biçimde paylaşması son derece önemli olan konulardan biridir. Çalışanlar kendilerine adil bir şekilde davranılmadığını fark ettiği zaman, örgüt yöneticilerine karşı duydukları saygı ve güven hisleri zedelenebilir. Yapılmış çalışmalarda, işgörenin gelir seviyesinin örgütsel bağlılıkla sıkı ilişkisi olduğunu göstermiştir. Örgüt çalışanlarına ödül olarak verilen fazla ücretin, örgütsel bağlılığı daha çok yükselttiği sonucuna varılmıştır¹⁶⁵.

İnce ve Gül'e (2005) göre, çalışanların motivasyon algılarının yükseltilmesinde ödül faktörünün rolü vardır. Çalışanın örgüt tarafından belirlenen hedeflere ulaşması durumunda ödüllendirileceğine inanması, onun işine motive olmasını sağlamaktadır¹⁶⁶.

¹⁶³ Taşkın Budak, İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadrolu ve Sözleşmeli Öğretmenlerden Örgütsel Bağlılıkları (Kocaeli İli Örneği). (Yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009, s. 63.

¹⁶⁴ İrem San, Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2017, s. 29.

¹⁶⁵ Emrah Çelik, Şirketlerde Mobbing Uygulaması ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi. (Yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2017, s. 50.

¹⁶⁶ Karavin, A. (2021). Covid-19 Sürecinde Uzaktan Çalışmanın Telekomünikasyon Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: İstanbul İlinde Bir Araştırma. (Yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul, s. 30.

Örgütsel adalet

İnsanların yerleşik yaşama geçmelerinden itibaren “sosyal adalet” kavramı gündeme gelmiştir. Yürür’e (2008) göre bu kavramın örgütlerde uygulanması, kazançların dağılımı ve bu dağılım kararlarının verilmesinde kullanılan yöntem ve çalışanlar arası ilişkileri yöneten toplumsal kurallar ile bağlantılı olmuş ve “örgütsel adalet” fikrini geliştirmiştir¹⁶⁷. Örgütsel adaletle ilgili çalışmalar, Adams’ın “eşitlik kuramı”nı ortaya atmasından sonra başlamıştır. Adams’a (1965) göre bireyler arasındaki alım satım ilişkilerinde dengesizlik, adaletsizlikle aynı konumdadır. Bu dengesizlik, örgüt çalışanlarının iş yaşantılarında; kibir, öfke, nefret gibi negatif duyguların ortaya çıkması ile sonuçlanmaktadır. Bu durum örgütsel bağlılığın güçlendirilmesi açısından arzu edilen bir durum değildir. Yalnızca örgüt yöneticilerinin adalet algısı, çalışanların örgütteki devamlılıklarını sürdürmesi açısından yeterli değildir. Aynı zamanda çalışanların da adaleti nasıl algıladıkları önemli bir konudur¹⁶⁸.

Adaletli bir yönetim tarzının uygulandığı örgütlerde, yöneticiler tarafından çalışanlar dürüst, ahlaklı ve profesyonel olarak algılanır. Bu tip örgütlerde, kurum içi eylemlerin sıradan bir faktöre değil eşitlik temeline dayanarak yürütüldüğü söylenebilir. İşçiler çalıştıkları veya çalışacakları örgütün adalet seviyesini, yönetimin geçmişte uyguladığı politikalarına bakarak ölçmektedir. Şahin ve Taşkaya (2010) çalışanların bu konuyla ilgili genel bir sonuca vardıldıktan sonra kendi adalet anlayışlarını da biçimlendireceklerini belirtmiştir¹⁶⁹

Örgüt kültürü

Altunay’a (2001) göre bu kavram hakkında 20. yüzyılın sonlarına doğru çeşitli bilim dallarında üzerinde çalışmalar yapılmış ve son zamanlarda da yönetim biliminde sıkça kullanılmaya başlanmıştır. Örgüt kültürü kavramı inanç ve değerlerle yakından ilişkilidir. Bu kavramın başlangıç noktası, belli bir işletme felsefesi, vizyonu ve

¹⁶⁷ Şenay Yürür, Örgütsel Adalet İle İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi. 13(2): 2008, 295-312.

¹⁶⁸ Bal, 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.

¹⁶⁹ Bayram Şahin ve Serap Taşkaya, Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılarını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 13(2), 2010, 85-114.

stratejileri olan liderdir. Belirlenen vizyon ve hedefler başarıyla sonuçlandığında geleneksel bir hal almakta ve örgüt liderinin izlenimlerini yansıtan örgüt kültürü anlayışını doğurmaktadır. İlk defa Amerika Birleşik Devletleri'nde 1982 yılında incelenen örgüt kültürü kavramına ilişkin farklı tanımlar yapılmıştır¹⁷⁰.

Özdevecioğlu'na (1993) göre örgüt çalışanlarının iş hayatlarında devamlılıklarını sürdürmelerinin nedeni, bu bireylerin kişisel amaçlarıdır. Fakat örgüt çalışanlarının tamamı iş hayatlarını memnun bir şekilde sürdürmemektedir. Farklı nedenlerden dolayı bireyler istemedikleri halde bile örgütte çalışmaya devam etmektedir. Bu durumun örgütsel bağlılığı olumsuz bir şekilde etkilemesinin yanı sıra bireylerde de birtakım psikolojik sorunların yaşanmasına sebep olabilir. Örgüt kültürü, bu gibi sıkıntıların ortadan kaldırılmasında büyük öneme sahiptir. Bu yaklaşımdan yola çıkılarak örgüt kültürü ile örgüt verimliliği arasında pozitif bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Örgüt verimliliğini etkilemesi açısından örgüt kültürü üçe ayrılmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:

- Örgüt kültürünün güçlü olduğu kurumlarda çalışanların hepsi ortak amaçları paylaşırlar.
- Örgüt kültürünün güçlü olduğu kurumlarda çalışanların örgüt değerlerini benimsemelerinden dolayı işçilerin motivasyon seviyeleri yükselir.
- Etkili örgüt kültürleri, politikadan kaynaklanan sorunlara göğüs gererek örgütteki sabitliği korurlar¹⁷¹.

2.4.3. Örgüt dışı faktörler

Örgütsel bağlılığa etki eden 2 dış faktör vardır. Bunlardan biri kişinin birden fazla alanda uzmanlığının bulunması, ikincisi ise alternatif iş fırsatlarının varlığıdır. Çalıştıkları örgütte uzman sıfatı taşıyan örgüt üyeleri mesleklerine ciddi düzeyde önem vermektedir. Bu durum, onların örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir. Alternatif iş olanakları ise örgütsel bağlılığı negatif yönde etkilemektedir. Fakat

¹⁷⁰ Şenol Çavuş ve Arzu Gürdoğan, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma. Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 1, 2008, ss. 18-34.

¹⁷¹ Cengiz Demir ve Umut Can Öztürk, Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 26(1), 2011, ss. 17-41.

bireyler açısından aynı şey söylenemez. İş seçenekleri kısıtlı olan, hatta şu anda çalıştığı işi bile kaybetmeyi göze alamayan örgüt çalışanlarının bağlılık seviyeleri diğerlerine kıyasla çok daha yüksektir¹⁷².

Bir örgütün çalışanlarına sunduğu fırsatların boyutu ile örgüt dışı faktörler arasında bir ilişki vardır. Örgütün büyüklüğü, örgüt dışı faktörler ele alındığında önem arz etmektedir. Yapısı küçük olan kurumların az sayıda çalışana sahip olması örgüt dışı faktörlerin tesir gücünü zayıflatmaktadır. Bu durum, küçük kurumlarda örgütsel bağlılığın yükselmesine destek sağlamaktadır. Büyük kurumlarda, örgüt yapısı itibarı ile “bürokratikleşme” söz konusudur. Bu hal, örgüt çalışanlarının işlerine olan sorumluluklarını artırmaktadır. Bu yüzden büyük yapıya sahip kurumlarda, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin düşük olduğu belirtilmektedir¹⁷³.

Dolu'ya (2011) göre örgütsel bağlılığa etki eden dış faktörlerden olan uzmanlık unsuruna değinildiği zaman farklı bir durumun ortaya çıktığı görülmektedir. Bunu şu şekilde açıklayabiliriz: Uzman bir örgüt çalışanının örgütsel bağlılığı ile mesleki bağlılığı arasında çelişki yaşaması olası bir durumdur. Uzman örgüt çalışanlarının genel itibarı ile mesleklerine duydukları bağlılıktan dolayı örgüte olan bağlılıkları geri planda kalabilir. Fakat bu durum değişebilir. Eğer uzman kişi kendini geliştirmesi kapsamında örgüt tarafından kendisine yeterli desteğin verildiğini hissederse örgüte olan bağlılığı bu sefer ön plana geçebilir¹⁷⁴.

¹⁷² Göze, E. (2021). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşmenin Whistleblowing (Bilgi İfşası) Üzerine Etkisi: Sivas Cumhuriyet Üniversitesi'nde Bir Araştırma. (Yüksek lisans tezi). Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas, s. 23-24.

¹⁷³ Birgl Erdoğan, Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlerde Etik Olgusu ve Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi. (Doktora tezi). Beykent Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul, 2021, s. 43.

¹⁷⁴ Gönül Türkkın, Algılanan Yönetici Desteği ve Yöneticiye Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Görgül Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2021, s. 37.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ALAN ÇALIŞMASI

3.1. Araştırmanın Amacı ve Tipi

Bu çalışma, bir kamu hastanesinde çalışan sağlık çalışanları üzerinde uygulanmış olup verilen cevaplara göre tanımlayıcı olarak planlanmış ve gerçekleştirilmiştir.

3.2. Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evreni, çalışmanın yapıldığı tarihte bir kamu hastanesinde çalışan 77 sağlık çalışanının algılamış oldukları örgütsel adaletten dolayı o kuruma karşı hissettikleri örgütsel bağlılık seviyelerinin ölçümünü amaçlamıştır. Bu araştırma algılanan örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerine etkisini bir kamu hastanesi örneğiyle sunmayı hedeflemektedir.

3.3. Araştırmanın Sınırlılığı

Araştırma evreninin belirtildiği sınırlar içerisinde olması nedeniyle sonuçların genellenmemesi en önemli sınırlılığıdır.

3.4. Verilerin Toplanması

Araştırmada kullanılacak anket formu 2 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcı sağlık çalışanlarının hissetmiş oldukları örgütsel adaleti tespit etmek amacıyla Literatür taraması sonucu oluşturulan ve 9 soru ve çoktan seçmeli cevaplardan oluşan adalet ölçeği kısmı yer almaktadır. İkinci bölümde ise katılımcı sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını tespit etmek amacıyla 18 soru ve çoktan seçmeli cevaplardan oluşan bağlılık ölçeği kısmı yer almaktadır.

Veriler kamu hastanesinde çalışan sağlık personellerinin rahat anlayabileceği sorulardan oluşan anketler ile toplanmıştır. Çalışma sonuçları katılımcıların verdikleri cevapların doğru olduğunu varsayarak oluşturulmuştur.

3.5. Verilerin Değerlendirilmesi

Çalışmanın analizinde SPSS 21.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Tanımlayıcı istatistiklerden yüzde, ortalama ve standart sapma; analitik istatistiklerden faktör analizi kullanılmıştır. Anlamlılık düzeyi olarak $p < 0.05$ kabul edilmiştir. Anket değerlendirmesi istatistiksel olarak en anlamlı verileri değerlendirmek amacı ile soru bazlı analizlerden oluşmaktadır.

3.6. Kamu Hastanesi Çalışanlarına Uygulanan Anketin İstatistiksel Değerlendirmesi

Araştırmaya katılan 77 kamu hastanesi çalışanın algılamış oldukları örgütsel adaletin hissettikleri örgütsel bağlılıkları düzeyine göre öncelikle tanımlayıcı istatistikleri yapıldı, sonrasında ise hem adalet ölçeği için hem de bağlılık ölçeği için ayrı ayrı faktör analizi yapıldı ($p < 0.05$).

3.7. Bulgular

3.7.1. Çalışanların Kurumdaki Örgütsel Adalet Hakkındaki Düşünceleri

Bu çalışmada toplam 77 hastane personelinin katılımıyla bilgiler toplanmıştır. Örnekleme yer alan çalışanlara ait demografik veriler derlenerek frekans analizi yapılmıştır. Adalet ölçeği ve Bağlılık ölçeği boyutlarında incelenen anket çalışmasında elde edilen veriler tablo 1 ve tablo 2’de verilmiştir. Buna göre, adalet ölçeğinde dokuz farklı sorudan alınan cevaplarda, daha çok amirlerin söyledikleri ve uygulamaya aldıkları bütün söylemlere, personelin büyük bir çoğunluğu “kesinlikle katılıyorum” diye cevap vermişlerdir. Bu bilgilere göre, genel bir değerlendirme yapacak olursak, Adalet ölçeği boyutuna bağlı olarak, anket yapılan katılımcılar için analiz sonrası elde edilen verilere göre, hastane çalışanları amirlerinden büyük bir çoğunluğunun memnun olduğu görülmektedir.

Tablo 1. Çalışanların Kurumdaki Örgütsel Adalet Hakkındaki Düşünceleri; Adalet Ölçeği

Adalet ölçeği	Verilen Cevaplar	Anket verileri	
		Frekans	Yüzde(%)
Amirimiz aldığı karar ve sonuçlarına yönelik düzenli olarak bilgi verir.	Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,3
	Katılmıyorum	12	15,6
	Kararsızım	7	9,1
	Katılıyorum	15	19,5
	Kesinlikle Katılıyorum	42	54,5
	Toplam	77	100,0
Amirimiz işe yönelik yeni kurallar geliştirirken fikrimizi alır.	Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
	Katılmıyorum	15	19,5
	Kararsızım	11	14,3
	Katılıyorum	16	20,8
	Kesinlikle Katılıyorum	35	45,5
	Toplam	77	100
Amirimiz bize karşı içten ve anlayışlıdır.	Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
	Katılmıyorum	7	9,1
	Kararsızım	14	18,2
	Katılıyorum	26	33,8
	Kesinlikle Katılıyorum	30	39,0
	Toplam	77	100,0
Amirimiz düşük performansla çalışanlara kendilerini geliştirmesi için mutlaka bir şans daha verir.	Kesinlikle Katılmıyorum	8	10,4
	Katılmıyorum	9	11,7
	Kararsızım	9	11,7
	Katılıyorum	15	19,5
	Kesinlikle Katılıyorum	36	46,8
	Toplam	77	100,0
Amirimiz işimizle ilgili zorlukları yenmemizde bize yardımcı olur	Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
	Katılmıyorum	11	14,3
	Kararsızım	7	9,1
	Katılıyorum	22	28,6
	Kesinlikle Katılıyorum	37	48,1
	Toplam	77	100,0
Amirimiz çalışma hayatına ilişkin haklarımızı çiğnemez.	Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
	Katılmıyorum	13	16,9
	Kararsızım	12	15,6
	Katılıyorum	18	23,4
	Kesinlikle Katılıyorum	34	44,2
	Toplam	77	100,0

İşimize ilişkin hedeflerimizi ve planlarımızı amirimizle rahatlıkla paylaşabiliriz.	Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
	Katılmıyorum	7	9,1
	Kararsızım	6	7,8
	Katılıyorum	29	37,7
	Kesinlikle Katılıyorum	35	45,5
	Toplam	77	100,0
Amirimiz aldığı kararlarda tutarlıdır.	Kesinlikle Katılmıyorum	5	6,5
	Katılmıyorum	14	18,2
	Kararsızım	11	14,3
	Katılıyorum	12	15,6
	Kesinlikle Katılıyorum	35	45,5
	Toplam	77	100,0
Amirimiz aldığı kararların sebeplerini asla açıklamaz.	Kesinlikle Katılmıyorum	35	45,5
	Katılmıyorum	14	18,2
	Kararsızım	8	10,4
	Katılıyorum	16	20,8
	Kesinlikle Katılıyorum	4	5,2
	Toplam	77	100,0

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Bağlılık ölçeği on sekiz farklı sorulardan alınan cevaplara göre değerlendirilmiştir (Tablo 2). Buna göre, her değerlendirmede kendi içinde farklı cevaplar verilmiştir. Verilen cevaplarda, anket yapılan katılımcılar arasında personelin genel olarak hastanede çalışmaktan mutlu oldukları ve çalışma ortamına alıştıkları için başka bir sektörde çalışmanın onlar için zor olduğu bulgusuna varılmıştır. Tüm sorulara %100 oranında cevap verilmiştir.

Tablo 2 Çalışanların Kurumdaki Örgütsel Adalet Hakkındaki Düşünceleri; Bağlılık ölçeği

Bağlılık ölçeği	Verilen Cevaplar	Anket verileri	
		Frekans	Yüzde(%)
Kariyer hayatımın geri kalan kısmını hastanede tamamlamaktan mutluluk duyarım.	Kesinlikle Katılmıyorum	3	3,9
	Katılmıyorum	14	18,2
	Kararsızım	0	0
	Katılıyorum	19	24,7
	Kesinlikle Katılıyorum	41	53,2
	Toplam	77	100,0
Hastanenin karşılaştığı her problemi kendi problemim gibi hissedirim.	Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,3
	Katılmıyorum	4	5,2
	Kararsızım	13	16,9
	Katılıyorum	18	23,4
	Kesinlikle Katılıyorum	41	53,2
	Toplam	77	100,0
	Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,3
	Katılmıyorum	9	11,7

Hastanede çalışmanın benim için özel (kişisel) bir anlamı var.	Kararsızım	13	16,9
	Katılıyorum	35	45,5
	Kesinlikle Katılıyorum	19	24,7
	Toplam	77	100,0
Şu an için hastanede çalışmamın nedeni istediğim için olduğu kadar gerekliliğin de olmasıdır.	Kesinlikle Katılmıyorum	9	11,7
	Katılmıyorum	6	7,8
	Kararsızım	5	6,5
	Katılıyorum	15	19,5
	Kesinlikle Katılıyorum	42	54,5
	Toplam	77	100,0
İstesem bile şu an için hastaneden ayrılmak benim için çok zor olurdu.	Kesinlikle Katılmıyorum	8	10,4
	Katılmıyorum	6	7,8
	Kararsızım	12	15,6
	Katılıyorum	18	23,4
	Kesinlikle Katılıyorum	33	42,9
	Toplam	77	100,0
Şu an işimden ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu.	Kesinlikle Katılmıyorum	23	29,9
	Katılmıyorum	17	22,1
	Kararsızım	4	5,2
	Katılıyorum	18	23,4
	Kesinlikle Katılıyorum	15	19,5
	Toplam	77	100,0
Hastaneden ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum	4	5,2
	Katılmıyorum	3	3,9
	Kararsızım	12	15,6
	Katılıyorum	24	31,2
	Kesinlikle Katılıyorum	34	44,2
	Toplam	77	100,0
Hastanenin işleyişine kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım başka bir yerde çalışmayı göze alabilirdim.	Kesinlikle Katılmıyorum	2	2,6
	Katılmıyorum	8	10,4
	Kararsızım	16	20,8
	Katılıyorum	32	41,6
	Kesinlikle Katılıyorum	19	24,7
	Toplam	77	100,0
Hastaneden ayrılmanın negatif sonuçlarından birisi de uygun alternatiflerin az olmasıdır.	Kesinlikle Katılmıyorum	6	7,8
	Katılmıyorum	2	2,6
	Kararsızım	2	2,6
	Katılıyorum	27	35,1
	Kesinlikle Katılıyorum	40	51,9
	Toplam	77	100,0
Ayrılmak benim için avantajlı olsa da şu an hastaneden ayrılmanın doğru olduğunu düşünmüyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,3
	Katılmıyorum	12	15,6
	Kararsızım	14	18,2
	Katılıyorum	35	45,5
	Kesinlikle Katılıyorum	15	19,5
	Toplam	77	100,0
	Kesinlikle Katılmıyorum	8	10,4
	Katılmıyorum	19	24,7

Eğer şimdi hastaneden ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	Kararsızım	22	28,6
	Katılıyorum	19	24,7
	Kesinlikle Katılıyorum	9	11,7
	Toplam	77	100,0
Hastane benim sadakatimi hak ediyor.	Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,3
	Katılmıyorum	19	24,7
	Kararsızım	12	15,6
	Katılıyorum	37	48,1
	Kesinlikle Katılıyorum	8	10,4
	Toplam	77	100,0
İnsanlara olan sorumluluklarım nedeniyle şu an işimden ayrılmazdım.	Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
	Katılmıyorum	11	14,3
	Kararsızım	17	22,1
	Katılıyorum	33	42,9
	Kesinlikle Katılıyorum	16	20,8
	Toplam	77	100,0
Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
	Katılmıyorum	4	5,2
	Kararsızım	13	16,9
	Katılıyorum	50	64,9
	Kesinlikle Katılıyorum	10	13,0
	Toplam	77	100,0
Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum	41	53,2
	Katılmıyorum	10	13,0
	Kararsızım	8	10,4
	Katılıyorum	18	23,4
	Kesinlikle Katılıyorum	0	0
	Toplam	77	100,0
Bu kuruma karşı duygusal bir bağlılık hissetmiyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum	42	54,5
	Katılmıyorum	10	13,0
	Kararsızım	14	18,2
	Katılıyorum	10	13,0
	Kesinlikle Katılıyorum	1	1,3
	Toplam	77	100,0
Çalıştığım kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum	44	57,1
	Katılmıyorum	5	6,5
	Kararsızım	4	5,2
	Katılıyorum	20	26,0
	Kesinlikle Katılıyorum	4	5,2
	Toplam	77	100,0
Şimdiki yöneticimle birlikte çalışma zorunluluğu hissetmiyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum	44	57,1
	Katılmıyorum	4	5,2
	Kararsızım	7	9,1
	Katılıyorum	15	19,5
	Kesinlikle Katılıyorum	7	9,1
	Toplam	77	100,0

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

3.7.2. Adalet Ölçeği Ve Bağlılık Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 3' de verilmiştir.

Tablo 3 Adalet ölçeği ve Bağlılık Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

ADALET ÖLÇEĞİ	Mean	Std. Deviation	Skewness	Kurtosis
Amirimiz aldığı karar ve sonuçlarına yönelik düzenli olarak bilgi verir.	4,1039	1,17635	-1,003	-,405
Amirimiz işe yönelik yeni kurallar geliştirirken fikrimizi alır.	3,9221	1,17838	-,589	-1,203
Amirimiz bize karşı içten ve anlayışlıdır.	4,0260	,97298	-,669	-,573
Amirimiz düşük performansla çalışanlara kendilerini geliştirmesi için mutlaka bir şans daha verir.	3,8052	1,40524	-,841	-,682
Amirimiz işimizle ilgili zorlukları yenmemizde bize yardımcı olur	4,1039	1,07096	-,938	-,419
Amirimiz çalışma hayatına ilişkin haklarımızı çiğnemez.	3,9481	1,13435	-,618	-1,071
İşimize ilişkin hedeflerimizi ve planlarımızı amirimizle rahatlıkla paylaşabiliriz.	4,1948	,93244	-1,103	,446
Amirimiz aldığı kararlarda tutarlıdır.	3,7532	1,36840	-,614	-1,060
Amirimiz aldığı kararların sebeplerini asla açıklamaz.	2,2208	1,35359	,632	-1,087
BAĞLILIK ÖLÇEĞİ				
Kariyer hayatımın geri kalan kısmını hastanede tamamlamaktan mutluluk duyarım.	4,0519	1,27626	-1,113	-,216
Hastanenin karşılaştığı her problemi kendi problemim gibi hissederim.	4,2208	,99503	-1,120	,494
Hastanede çalışmanın benim için özel (kişisel) bir anlamı var.	3,8052	,98727	-,690	-,099
Şu an için hastanede çalışmamın nedeni istediğim için olduğu kadar gerekliliğin de olmasıdır.	3,9740	1,41397	-1,157	-,108
İstesem bile şu an için hastaneden ayrılmak benim için çok zor olurdu.	3,8052	1,34789	-,892	-,398
Şu an işimden ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu.	2,8052	1,55630	,162	-1,578
Hastaneden ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum.	4,1299	1,10442	-,925	1,247
Hastanenin işleyişine kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım başka bir yerde çalışmayı göze alabilirdim.	3,7532	1,02798	-,676	-,040
Hastaneden ayrılmanın negatif sonuçlarından birisi de uygun alternatiflerin az olmasıdır.	4,2078	1,15095	-1,803	2,581
Ayrılmak benim için avantajlı olsa da şu an hastaneden ayrılmanın doğru olduğunu düşünmüyorum.	3,6623	1,00800	-,538	-,460
Eğer şimdi hastaneden ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	3,0260	1,18070	-,002	-,854
Hastane benim sadakatimi hak ediyor.	3,4156	1,01762	-,380	-,925
İnsanlara olan sorumluluklarım nedeniyle şu an işimden ayrılmazdım.	3,7013	,96060	-,367	-,747
Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	3,8571	,70177	-,732	1,086
Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.	2,0390	1,26118	,652	-1,317
Bu kuruma karşı duygusal bir bağlılık hissetmiyorum.	1,9351	1,17359	,831	-,719
Çalıştığım kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.	2,1558	1,46058	,659	-1,327
Şimdiki yöneticimle birlikte çalışma zorunluluğu hissetmiyorum.	2,1818	1,50199	,710	-1,179

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 3 incelendiğinde, ölçeklere ait yargıların ortalama, standart hata, çarpıklık ve basıklık değerleri verilmiştir. İstatistiki analizlerden önce, analizde kullanılacak değişkenlere ait tanımlayıcı istatistiksel sonuçların verilmesi önemli görülmektedir. Bu çerçevede, toplamda 27 yargıya ilişkin istatistiksel sonuçlar Tablo 3’ den değerlendirilebilir.

3.7.3. Adalet Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

İncelemeye alınan değişkenlerin, faktör analizi yapılması için uygun olup olmadığını belirlemek için Kaiser-Meyer-Olkin ölçümü yapılmıştır. KMO test sonucu 0,898 olarak elde edilmiştir. KMO test değeri, adalet ölçeğinde yer alan yargılarının faktör analizi için uygun olduğu sonucunu ifade etmektedir. Bartlett's Test of Sphericity testi ise, yargıların birbirleriyle korelasyon gösterip göstermediğiyle ilgili bilgi vermektedir. Bartlett’s testi sonuçlarına göre de, adalet ölçeğindeki yargıların faktör analizi için uygun olduğu söylenebilir.

Tablo 4 Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett’s Küresellik Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,898
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	703,403
	df	36
	Sig.	0,000

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Faktör analizi başlangıç çözüm istatistikleri Tablo 4’ da verilmiştir. Tablo 4 incelendiğinde, faktör sayısının belirlenmesinde yararlanılan özdeğer, açıklanan varyans ve birikimli varyans sonuçları görülmektedir. Faktör analizi sonuçları değerlendirilirken özdeğeri 1’ den büyük olan faktörlerin dikkate alındığı düşünüldüğünde, adalet ölçeğine ilişkin toplam faktör sayısı bir olarak belirlenebilir. Söz konusu bir faktör, toplam varyansın %72,00’ sini açıklamaktadır.

Tablo 5 Faktör Analizi Başlangıç Çözüm İstatistikleri

Faktör	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Birikimli Varyans (%)
1	6,481	72,006	72,006
2	0,842	9,358	81,364
3	0,435	4,832	86,196
4	0,339	3,763	89,960
5	0,272	3,027	92,987
6	0,241	2,680	95,667
7	0,230	2,550	98,217
8	0,120	1,338	99,555
9	0,040	0,445	100,000

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Faktör analizi başlangıç çözüm istatistikleri belirlendikten sonra, ilgili faktöre ilişkin alt bileşenler ve faktör yükleri ifade edilebilir. Adalet ölçeğine ait Faktör 1' in alt bileşenleri ve bunlara ilişkin faktör yükleri Tablo 5 verilmiştir.

Tablo 6 Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör yükü
<i>Amirin çalışanların iş sürecine yaptığı olumlu katkılar</i>	
Amirimiz aldığı karar ve sonuçlarına yönelik düzenli olarak bilgi verir.	0,854
Amirimiz işe yönelik yeni kurallar geliştirirken fikrimizi alır.	0,838
Amirimiz bize karşı içten ve anlayışlıdır.	0,890
Amirimiz düşük performansla çalışanlara kendilerini geliştirmesi için mutlaka bir şans daha verir.	0,883
Amirimiz işimizle ilgili zorlukları yenmemizde bize yardımcı olur	0,882
Amirimiz çalışma hayatına ilişkin haklarımızı çiğnemez.	0,896
İşimize ilişkin hedeflerimizi ve planlarımızı amirimizle rahatlıkla paylaşabiliriz.	0,849
Amirimiz aldığı kararlarda tutarlıdır.	0,964

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Çalışanların Adalet Ölçeği kapsamında yargılara vermiş oldukları cevaplar ve bunlara ilişkin faktör yükleri incelendiğinde, tüm yargılar ortak bir başlıkta toparlanacak olursa Faktör 1' i “amirin çalışanların iş sürecine yaptığı olumlu katkılar” olarak isimlendirmek mümkündür.

3.7.4. Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Bağlılık ölçeğini oluşturan 18 yargı ve 5' li likert'in faktör analizi için uygunluğunun test edilmesi amacıyla yapılan KMO testi sonuçlarına göre, oluşturulan veri setinin faktör analizi için uygun olduğu söylenebilir. KMO test sonucu 0,808 olarak hesaplanmıştır. Benzer şekilde, diğer bir uygunluk testi olan Bartlett's Test of

Sphericity sonuçlarına göre de, bağıllık ölçeğindeki yargıların faktör analizi için uygun nitelikte olduğu ifade edilebilir.

Tablo 7 Kaiser-Meyer-Olkin ve Barlett's Küresellik Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,808
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1009,979
	df	153
	Sig.	0,000

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Faktör analizi başlangıç çözüm istatistikleri Tablo 7' de verilmiştir. Tablo 7 incelendiğinde, özdeğer, açıklanan varyans ve birikimli varyans gibi sonuçlar bağıllık ölçeğine ait faktör sayısı hakkında bilgi vermektedir. Özdeğeri “1” den büyük olan faktörler incelendiğinde, bağıllık ölçeğine ait 4 faktörden bahsetmek mümkündür. Söz konusu 4 faktör, toplam varyansın %72,02' sini açıklamaktadır.

Tablo 8 Faktör Analizi Başlangıç Çözüm İstatistikleri

Faktör	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Birikimli Varyans (%)
1	6,807	37,818	37,818
2	3,337	18,537	56,354
3	1,621	9,007	65,361
4	1,199	6,660	72,021
5	,938	5,213	77,234
6	,776	4,314	81,548
7	,669	3,719	85,267
8	,473	2,628	87,895
9	,413	2,294	90,189
10	,329	1,829	92,018
11	,299	1,660	93,679
12	,295	1,639	95,318
13	,217	1,203	96,521
14	,195	1,083	97,605
15	,169	,941	98,546
16	,117	,652	99,198
17	,100	,555	99,753
18	,044	,247	100,000

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Faktör analizi başlangıç çözüm istatistikleri belirlendikten sonra, ilgili faktöre ilişkin kantitatif bulgular verilmektedir. Adalet ölçeğine ait Faktör 1, Faktör 2, Faktör 3 ve Faktör 4'ün alt bileşenleri ve bunlara ilişkin faktör yükleri Tablo 8 verilmiştir.

Tablo 9 Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör Yükleri			
	F1	F2	F3	F4
<i>Çalışanların, çalıştıkları hastaneye karşı duymuş oldukları sorumluluk ve aidiyetleri</i>				
Kariyer hayatımın geri kalan kısmını hastanede tamamlamaktan mutluluk duyarım.	0,798			
Hastanenin karşılaştığı her problemi kendi problemim gibi hissederim.	0,879			
Hastanede çalışmanın benim için özel (kişisel) bir anlamı var.	0,683			
Hastanenin işleyişine kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım başka bir yerde çalışmayı göze alabilirdim.	0,673			
Ayrılmak benim için avantajlı olsa da şu an hastaneden ayrılmamın doğru olduğunu düşünmüyorum.	0,504			
Hastane benim sadakatimi hak ediyor.	0,547			
İnsanlara olan sorumluluklarım nedeniyle şu an işimden ayrılmazdım.	0,704			
Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.	-0,797			
Bu kuruma karşı duygusal bir bağlılık hissetmiyorum.	-0,910			
Çalıştığım kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.	-0,798			
Şimdiki yöneticimle birlikte çalışma zorunluluğu hissetmiyorum.	-0,857			
<i>Çalışanların, hastanedeki işlerinden ayrılma durumuna ilişkin düşünceleri</i>				
Şu an için hastanede çalışmamın nedeni istediğim için olduğu kadar gerekliliğin de olmasıdır.		0,842		
İstesem bile şu an için hastaneden ayrılmak benim için çok zor olurdu.		0,739		
Şu an işimden ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu.		-0,586		
Hastaneden ayrılmamın negatif sonuçlarından birisi de uygun alternatiflerin az olmasıdır.		0,770		
Eğer şimdi hastaneden ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.		-0,528		
<i>Çalışanların, çalıştıkları hastaneye karşı hissettikleri minnet duygusu</i>				
Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.			0,749	
<i>Çalışanların, çalıştıkları hastaneye karşı hissettikleri mecburiyet</i>				
Hastaneden ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum				-0,628

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Yapılan faktör analizi sonuçlarına göre, bağlılık ölçeğini 4 faktör altında toplanabilir. Toplamda 18 yargıdan oluşan bağlılık ölçeği, faktör analizi sonucunda 17 yargıya düşerek (faktör yükü 0,50'nin altında olduğundan dikkate alınmamıştır) 4 başlık altında toplanmıştır. Faktör 1, "çalışanların, çalıştıkları hastaneye karşı duymuş

oldukları sorumluluk ve aidiyetleri” olarak isimlendirilebilir. Alt bileşenler olarak 11 yargıdan oluşan Faktör 1, toplam varyansın %37,81’ ini açıklamaktadır. Faktör 2, “çalışanların, hastanedeki işlerinden ayrılma durumuna ilişkin düşünceleri” olarak isimlendirilmiştir. 5 adet alt bileşenden/yargıdan oluşan Faktör 2’ nin açıkladığı varyans %18,53 ve toplamda varyansın %56,35’ i açıklanmaktadır. Faktör 3, “çalışanların çalıştıkları hastaneye karşı hissettikleri minnet duygusu” olarak isimlendirilmiştir. Bir adet yargıdan oluşan Faktör 3’ ün açıkladığı varyans %9,07 ve toplamda varyansın %65,36’ sını açıklamaktadır. Faktör 4 ise, “çalışanların, çalıştıkları hastaneye karşı hissettikleri mecburiyet” olarak isimlendirilmiştir. Bir adet alt bileşenden oluşan Faktör 4’ ün açıkladığı varyans %6,60 ve toplamda varyansın %72,02’ si açıklanmaktadır.

SONUÇ

Çalışma hayatında örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet kavramları vazgeçilmesi mümkün olmayan unsurlar arasında yer almaktadır. İş görenler günün büyük bir bölümünü örgüt içinde geçirmeleri psikolojik ya da bedenen negatif veya pozitif yönde etkilenmelerine sebep olmaktadır. Bu durum örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet kavramlarının daha önemli noktaya gelmesini ve bu kavramların bilimsel bakımdan farklı yönleriyle ele alınması gerekliliğini beraberinde getirmiştir.

İş görenlerin örgüt hedeflerini benimsemeleri örgüte bağlanmalarında adalet olgusu son derece önem arz etmektedir. Öyle ki; pozitif olarak gelişen adalet algıları, örgüte olan devamlılığı, verimliliği ve örgütsel bağlılığı arttırırken, negatif gelişen algılar yüksek oranda davranış sorunlarını beraberinde getirmekte, örgütsel bağlılık düzeyini düşürmektedir. Bu nedenle yapılan araştırmada algılanan örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerinde yarattığı etkiler değerlendirilmiştir.

Yapılan saha araştırmasına kamu hastanelerinde çalışmakta olan 77 personel katılmıştır. Çalışma bulguları değerlendirildiğinde, katılımcı kamu personellerinin kendilerine verilen yükümlülüklerin, çalışma hayatında yapılması gerekenlerin ve elde ettikleri ödüllerin adaletli bir şekilde paylaştırıldığı, maaşlarının ve iş programlarının adil olarak belirlendiği sonucuna ulaşılmıştır. Öte yandan araştırmaya katılan kamu personelleri yöneticilerinin karar verirken; personellerinin fikir ve düşüncelerini aldığını, vermiş oldukları kararlar ile ilgili bilgileri personellerle paylaştıklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca personeller, yöneticilerinin iş ile ilgili kararlar verirken doğru ve tam bilgi topladıklarını yöneticilerinin iş ile ilgili vermiş oldukları kararlarına karşı çıkabildiklerini veya verilen kararların üst makamlar tarafından tekrar değerlendirilmesini isteyebildiklerini belirtmişlerdir.

Kamu hastanesinde çalışan personellerin örgütsel bağlılık ile ilgili olarak vermiş oldukları cevaplar değerlendirildiğinde personeller, kariyerlerinin geri kalanında çalıştıkları kurumda olmaktan mutluluk duyduklarını belirtmişlerdir.

Yapılan bu çalışmada, algılanan örgütsel adaletin, örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri incelenmeye çalışılmıştır. Gelecek dönemde yapılacak çalışmalarda, farklı değişkenler dikkate alınarak farklı ilişkilerin incelenebileceği düşünülmektedir. Bu çalışma kamu hastanesi çalışanları dahil edilerek yapılmıştır. Öte yandan çalışma

kapsamında elde edilen bilgiler dikkate alındığında personellerin adalet algılarını geliştirmek ve bağlılıklarını artırmak isteyen yöneticilerin aşağıdaki hususlara dikkat etmesi gerekmektedir:

- Örgüt içerisinde hakların adaletli olarak dağıtılabileceği bir sistem kurulmalıdır.
- Örgüt içinde cezalar, ödüller, kaynaklar adil olarak dağıtılmalıdır
- Bütün personellere önemli oldukları hissettirilmeli, saygı gösterilmelidir.



KAYNAKÇA

- Aka, B. (2017). Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Kuşak Farklılıkları ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İzmir İlinde Bir Araştırma. (Doktora tezi). İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Akduman G., Hatipoğlu Z., & Yüksekbilgili, Z. (2015). “Medeni Duruma Göre Örgütsel Adalet Algısı”, Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 1, Sayı 1, s. 11.
- Akgüney, E., (2014). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılamaları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki, (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, s. 8.
- Aksoy, C. (2017). “Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarının İncelenmesi”, The Journal of Social Science (TJSS), Cilt 1, Sayı 1, s. 20-29.
- Aktuğ, M. (2016). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güvenin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi, (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi.
- Ambrose, M. L. & Schminke, M. (2003). Organization Structure As A Moderator Of The Relationship Between Procedural Justice, Interactional Justice, Perceived Organizational Support, And Supervisory Trust. Journal Of Applied Psychology, 88(2), 295.
- Anderson D M, Shinew K J, Gender equity in the context of organizational justice: A closer look at a reoccurring issue in the field. Journal of Leisure Research, 35, No:2, 2003, pp, 228-247.
- Babadağ, M. (2015). Demografik Faktörlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama. Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(2), 313-332.
- Bal, S. (2020). Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetinin Öncülleri, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Analizi: Havacılık

- Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. (Yüksek lisans tezi). Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Bal, 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.
- Balı A, Çokkültürcülük ve Sosyal Adalet, 2001, Çizgi, s, 151.
- Barutçugil, İ. (2004). Organizasyonlarda duyguların yönetimi (ikinci baskı). Kariyer Yayınları.
- Bayarçelik E. B. ve Fındıklı M. (2017). "İş Tatminin Örgütsel Adalet Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Rolü", Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 10, Sayı 1, s. 19.
- Beugre C D, Managing Fairness in Organizations, Greenwood Publishing Group, Incorporated, Quorum Books Westport, Connecticut, London, 1998.
- Beugre C D, Understanding Organizational Justice And Its Impact On Managing Employees: An African Perspective, The International Journal Of Human Resource Management, 13, No:7, 2002, pp, 1091-1104.
- Bies R J, Interactional (in) justice: The sacred and the profane. Advances in organizational justice, No:85, 2001, p, 108.
- Bowen, H. K., Clark, K. B., Holloway, C. A. And H. Kent (1994), The Perpetual Enterprise Machine: Seven Keys to Corporate Renewal Through Successful Product and Process Development, Oxford University Press, New York.
- Budak G, Tolay E, Boran Sezgin O, Arpacı Ç, Gülsüm Aksu S, Örgütsel Adalet, Nobel Yayınları, Ankara, 1. Baskı, 2018, s, 3
- Budak, T. (2009). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadrolu ve Sözleşmeli Öğretmenlerden Örgütsel Bağlılıkları (Kocaeli İli Örneği). (Yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Canbaz, S. (2021). A Study On Organizational Justice And Organizational Commitment. *Social Sciences Research Journal*, 10(3), 594-613.
- 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, s. 48.
- Choong, Y. O., Tan, C. E., Keh, C. G., Lim, Y. H. ve Tan, Y. T. (2012). How Demographic Factors Impact Organisational Commitment of Academic Staffs in Malaysian Private Universities: A Review and Research Agenda. *International Journal of Academic Research*, 4(3), 72-76.
- Cihangiroğlu, N., Yılmaz, A. (2010). “Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi”, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt 10, Sayı 19, s. 196.
- Cohen-Charash Y, Spector P E, The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, Cilt:86, Sayı:2, 2001, s, 278-321.
- Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *The Academy of Management Review*, 12(4), 637-647.
- Cropanzano R, Wright T A, Procedural justice and organizational staffing: A tale of two paradigms. *Human Resource Management Review*, 13 No:1, 2003, pp, 7-39.
- Cropanzano, R., Molina, A. (2015). “Organizational Justice. In: James D. Wright (editor-in-chief)”, *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, Cilt 2, Sayı 17., s. 380.
- Çavuş, Ş. ve Gürdoğan, A. (2008). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 18-34.

- Çelik, E. (2017). Şirketlerde Mobbing Uygulaması ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi. (Yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çolak, M., & Erdost, H. E. (2004). Organizational Justice: A Review Of The Literature And Some Suggestions For Future Research. Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 22(2), 51-84.
- Çolakoğlu Ü., Ayyıldız T., Cengiz, S. (2009). “Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası’ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 20, Sayı 1, s. 79.
- Çöl G, Örgütsel bağlılık kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, Cilt:6, Sayı:2, 2004.
- DeConinck J B, Stilwell C D, Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions. *Journal of Business Research*, 57, No:3, 2004, pp, 225-231.
- Demir, C. ve Öztürk, U. C. (2011). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), 17-41.
- Demircan, D.Y. (2021). Hizmetkar Liderlik İle İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Akış Deneyiminin Aracılık Rolü: Bir Kamu Kurumunda Uygulama. (Doktora tezi). Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana. Yök Tez Kataloğu veri tabanından erişildi.
- Deutsch M, Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice?. *Journal of Social issues*, Cilt:31, Sayı:3, 1975, s, 137-149.
- Doğan, S. & Oğuzhan, Y. (2022). Örgütsel Adaletin Örgütsel Sessizlik ve Örgüte Olan Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1), 183-203.

- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanması Personel Güçlendirilmesinin Yeri ve Önemi. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 29, 37-61.
- Durmuş, H. G. (2019). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişki. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Denizli.
- Eker, G. (2006). Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri (Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir, s. 74.
- Erdoğan, B. (2021). Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlerde Etik Olgusu ve Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi. (Doktora tezi). Beykent Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul, s. 43.
- Erdoğan, F. B. ve Sökmen, A. (2019). Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracılık Rolü. Journal of Tourism and Gastronomy Studies, 7(1), 244-264.
- Erol, İ. (2021). Karabük'teki Hazır Giyim ve Tekstil Firmalarında Çalışan Kadınların Örgütsel Adalet ve Güven Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi (Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Karabük, s. 29.
- Erol, V. (1998). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık. (Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, ss. 74-75.
- Esener, T. (2002). Hukuk Başlangıcı: Genel Hukuk Bilgisi, Alkım Yayınevi, İstanbul, 6. Basım, s. 52-58.
- Foley S, Kidder D L, Powell G N, The perceived glass ceiling and justice perceptions: An investigation of Hispanic law associates. Journal of Management, 28 No:4, 2002, pp, 471-496.

- Folger R G, Cropanzano R, Organizational justice and human resource management, Vol. 7, Sage, 1998.
- Gökbayrak, N. C. (2020). Çaba-Ödül Dengesizliği ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki (Yüksek Lisans Tezi). Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Göze, E. (2021). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşmenin Whistleblowing (Bilgi İfşası) Üzerine Etkisi: Sivas Cumhuriyet Üniversitesi'nde Bir Araştırma. (Yüksek lisans tezi). Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas, s. 23-24.
- Greenberg J, "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", Academy of Management Review, Vol.12(1), 1987, s, 9-22.
- Güçlü, N. (2013). "Örgüt Kültürü", Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt.3, Sayı.6, s.147-159.
- Gül H, "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi", Ege Akademik Bakış, Cilt: 2, Sayı:1, 2002, s, 37-56.
- Günüşen, Z. E. (2016). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. (Yüksek lisans tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürbüz, S., Bekmezci, M. ve Mert, İ.S. (2010). "Örgütsel Faktörlerin İç Girişimciliğe Etkisi: İş Tatmini Aracı Değişken Mi?", Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 2, Sayı 2, s. 132.
- Haykır, Ş. V. (2020). Etik Liderlik ve Örgütsel Adaletin İş Tatminine Etkisi: İstanbul İli Vakıf Üniversiteleri Üzerinde Bir İnceleme (İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, s. 41.
- Hoang, T., Suh, J. Ve Sabharwal, M. (2022). Beyond A Numbers Game? Impact Of Diversity And Inclusion On The Perception Of Organizational Justice. Public Administration Review, 82(3), 537-555.

- Hussain, S. & Shahzad, K. (2022). Unpacking Perceived Organizational Justiceorganizational Cynicism Relationship: Moderating Role Of Psychological Capital. *Asia Pacific Management Review*, 27(1), 10-17.
- Iqbal, A. (2010). An Empirical Assessment of Demographic Factors, Organizational Ranks and Organizational Commitment. *International Journal of Business and Management*, 5(3), s.18.
- Izgar H, Okul yöneticilerinde iş doyumunu ve örgütsel bağlılık. Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi, 25, 2008, s, 317-334.
- İçerli L, Örgütsel adalet: kuramsal bir yaklaşım, 2010.
- İşbaşı J Ö, “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güven ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt:1, Sayı:1, 2001, s, 1-74.
- İşcan Ö F, Naktiyok A, Çalışanların örgütsel bağdaşımalarının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Cilt:59, Sayı:1, 2004, s, 181-201.
- İyigün Ö, Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Sayı:21, 2012, s, 49-64.
- İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11(21), 49-64.
- Jena, R. K. (2015). An Assessment of Demographic Factors Affecting Organizational Commitment Among Shift Workers In India. *Management: Journal of Contemporary Management*, 20(1), 59-77.
- Kabadayı, T. (2010). Adalet Tasarımları, Hukuk Felsefesi ve Sosyoloji Arşivi, 20. Kitap, s. 180-182.

- Kalman, M. & Gedikoğlu, T. (2014). Okul Yöneticilerinin Hesap Verebilirliği ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 29(29-2), 115-128.
- Kaplan, Ö. (2020). Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Psikolojik Sermayenin Düzenleyicilik Rolü Üzerine Bir Çalışma, (Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, s. 10.
- Karaeminoğulları A, “Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Karaoğlu, N. (2021). Havacılık Sektöründe Vardiyalı Çalışma Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Bir Araştırma. (Yüksek lisans tezi). Nişantaşı Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Karavardar, G. (2015). “Örgütsel Adaletin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi”, International Journal of Management Economics ve Business, Cilt 11, Sayı 26, s. 142.
- Karavin, A. (2021). Covid-19 Sürecinde Uzaktan Çalışmanın Telekomünikasyon Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: İstanbul İlinde Bir Araştırma. (Yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Karcioğlu, F. Ve Çelik, E. (2012). Örgütsel İletişimin Etkinliği Açısından Kurumsal Bloglar ve Birkaç Kurumsal Blogun İncelenmesi. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23(3),
- Kılıç, R. ve Sakallı, S. Ö. (2013) “Örgütlerde Stres Kaynaklarının Çalışanların İş-Aile Çatışması Üzerine Etkisi” Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6(3):208-237.

- Kılıçaslan, S. (2010). Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Kuramsal Bir Yaklaşım, (Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir, s. 68-72.
- Konovsky M A, Understanding Procedural Justice And Its Impact On Business Organizations. *Journal Of Management*, 26, No:3, 2000, pp, 489-511.
- Kurt, M. (2020). Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Dış Yerleşkelerinde Görev Yapan İdari Personelin Örgütsel Adalet Algıları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Zonguldak, s. 49.
- Kurtulmuş, M., Karabıyık, H. (2016) “Algılanan Örgütsel Adaletin Öğretmenlerin İşe Yabancılaşma Düzeylerine Etkisi”, *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, s. 460
- Lerner M J, The justice motive: Some hypotheses as to its origins and forms, 1. *Journal of personality*, Cilt:45, Sayı:1, 1977, s, 36-45.
- Leventhal, G. S. What should be done with equity theory?, In *Social Exchange*, Springer, Boston, MA, 1980, pp, 27-55.
- 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, 171-194.
- Oliver M, Politics of disablement. Macmillan International Higher Education, 1990.
- Önderoğlu, S. (2010). Örgütsel Adalet Algısı, İş Aile Çatışması ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki Bağlantılar (Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Örücü, E. ve Kışlalıoğlu, R.S. (2014). “Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Çalışması”, Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi, Cilt 10, Sayı 22, s. 339.
- 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.
- Özkalp, E. & Kirel, Ç. (2013). Örgütsel Davranış, Ekin Yayıncılık, 6. Baskı, Bursa, s. 511.
- Permata, R. K. & Soeling, P. D. (2022). Overcoming Counterproductive Work Behavior With Organizational Justice And A Job Satisfaction Approach. Budapest International Research And Critics Institute (Birci-Journal): Humanities And Social Sciences, 5(2), 8294-8306.
- Poyraz K, Kara H, Çetin S A, “Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:1, Sayı:9, 2009, s, 80.
- Sa Abreu, M. C., Cunha, M. C., Rebouças, S. M. P. (2013). Effects of Personal Characteristics on Organizational Commitment: Evidence from Brazil’s Oil and Gas Industry. The International Journal of Human Resource Management, 24(20): 3831-3852.
- Salami, S. O. (2017). Demographic and Psychological Factors Predicting Organizational Commitment among Industrial Workers. The Anthropologist, 10(1), 31-38;
- San, İ. (2017). Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- San, İ. ve Yalçıntaş, M. (2017). “Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma”, Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi, 16. Uik Özel Sayısı s. 506.

- Singh, A. ve Rangnekar, S. (2019). Employee Loyalty in Indian Private Hospitals: The Role of Demographic and Employment Factors. *Journal of Health Management*, 21(1), 128-140.
- Smadov, S. (2006). İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Somers, M. ve Birnbaum, D. (2000). Exploring The Relationship Between Commitment Profiles and Work Attitudes, Employee Withdrawal, and Job Performance, *Employees-Attitudes*. *Public Personel Management*, 29(3), 353-365.
- Soydan, S., (2011). Çalışanların İş Tatmini İle Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkiye Yönelik Temizlik Ürünleri Sektöründe Bir Araştırma, (Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, s. 38.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.
- Şahin, B. ve Taşkaya, S. (2010). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılarını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 13(2), 85-114.
- Şahin, D. (2006). "Cinsiyet, Fiziksel Sağlık ve Yarışma Durumunun Pay Dağıtımına İlişkin Adalet Algısı Üzerine Etkileri", *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, Cilt 23, Sayı 1, s. 59.
- Şahin, R. (2016). "Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesinde Öğretmenlere Yönelik Bir Araştırma: Bayat Örneği", *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, Cilt 7, Sayı 14, s. 124.
- Şentürk, F. K. ve Tekin, Y. (2015). Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Destek ve İş Arkadaşı Desteğinin İşgören Performansı Üzerine Etkileri: AVM Çalışanları Örneği. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(2), 195-206.

- Tan, Ç. (2006). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları*. (Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi, Elâzığ.
- Taşdan, M., Oğuz, E. & Ertan-Kantos, Z. (2006). Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algısı. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12, 100-111.
- Taşkıran E, “Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma”, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.
- Taşlıyan, M., Harbalıoğlu, M. ve Hırlak, B. (2015). Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(1), 313-334.
- Thibaut J and Walker L, “A Theory of Procedure”, *California Law Review*, Vol.66(3), 1978, pp, 541-566.
- Titrek, O. (2009). “Okul Türlerine Göre Okullardaki Örgütsel Adalet Düzeyi”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt 2, Sayı, 6. s. 552.
- Tutar H, Erzurum’da Devlet Ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini Ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:12, Sayı:3, 2007, s, 97-120.
- Tutar, H. (2016). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Türkkan, G. (2021). Algılanan Yönetici Desteği ve Yöneticiye Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Görgül Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Uludağ, G. (2018). Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 171-193.

- Ulukapı H, Bedük A, Örgütsel adaletin iş görenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine etkisi: Konya’da bir araştırma. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt:7, Sayı:31, 2014, s, 771-778.
- Uslu, A. (2012). Örgütsel Bağlılık, Daimi ve Geçici İççilerin Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerinde Bir Araştırma ve Muş Şeker Fabrikasında Bir Alan Çalışması. (Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Yalçın, A. & İplik, F.N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 14 (1): 395–412.
- Yalçınkaya, M. E. (2021). Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminlerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Bir Sivil Toplum Kuruluşu Örneği. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul, s. 5.
- Yavuz, A. (2017). Liderlik Türleri, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi. Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kocaeli.
- Yenihan, B. (2014). “Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki”, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 4, Sayı 2, s. 170.
- Yıldız, A. ve Atilla, G. (2019). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık Düzeyine Etkisi: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(19), 39-64.
- Yılmaz C, 2010, Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi, Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, (19), s, 196
- Yücel, İ., ve Palabıyık, N. (2016). “Virtüöz Liderlik ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Uygulama”, Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 1, Sayı 9, s. 219-220.

Yürür, Ş. (2008). Örgütsel Adalet İle İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikler Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi. 13(2): 295-312.



EKLER

Ek1. Etik Kurul Onayı



İSTANBUL BEYKENT ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER İÇİN YAYIN ETİĞİ KURULU

Sayı :16-45774635-050.99-96209

08.03.2023

Konu : Şükrü Yılmaz'ın "Bir Kamu Hastanesi
Örneğiyle Algılanan Örgütsel Adaletin
Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi"
Başlıklı Revize Başvurusunun Etik
Kurul Onay Yazısı JİK.

REKTÖRLÜK MAKAMINA

İlgi : Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü, 28.02.2023 Tarihli ve 74966756- - 336 Sayılı
Yazı,

İstanbul Beykent Üniversitesi 2220024026 numaralı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi yüksek lisans öğrencisi Şükrü Yılmaz'ın Dr. Öğr. Üyesi Talar Fırlar danışmanlığında hazırladığı "Bir Kamu Hastanesi Örneğiyle Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi" başlıklı tez çalışmasının 26.12.22 tarihli 2022/13 sayılı Sosyal ve Beşeri Bilimler için Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu toplantısında gerekli düzeltmeler yapıldığı takdirde onaylanmasına karar verilmiştir. Düzeltmelerin yapıldığı tespit edilmiş olduğundan ilgili başvurunun etik açıdan uygun olduğuna karar verilmiş ve ekte onay yazısı sunulmuştur.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Prof.Dr. Akile Reşide GÜRSOY
ŞATIROĞLU
Başkan

<https://www.beykent.edu.tr>

Belge Ürgünlüme Kodu: B5553XJDRF2 E- Kodu: 50712

Belge İçeriği Adresi: <https://turkiyeyaz.gov.tr/belge/50712-5700&eD=B653E0DBF2&e5=06269>

Adres: İstanbul Beykent Çarşı'nın Yeni Açıkta-Modülün Yanılgıda, Ayazaga Mah. Hadimkuru Yolu

Bilgi için, Akile Reşide Gürsoy

Ünif. No: 19 Şaraya Çarşısı

Şatıroğlu

Telefon: 444 1897 Faks: 0 212 289 67 80

Üzüm: Beykent

E-Posta: etik@beykent.edu.tr Web: www.beykent.edu.tr

Kap Adresi: etik@beykent.edu.tr

