



T.C.

TOROS ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**ÖRGÜTSEL ADALETİN ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA ETKİSİ,
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ARACILIK ROLÜ: BİR UYGULAMA**

MÜFİT SERDAN DERİCİOĞLU

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KASIM 2022



T.C.

**TOROS ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ÖRGÜTSEL ADALETİN ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA ETKİSİ,
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ARACILIK ROLÜ: BİR UYGULAMA**

MÜFİT SERDAN DERİCİOĞLU

DANIŞMAN

Prof. Dr. Mustafa BEKMEZCİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KASIM 2022

YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL ve ONAY SAYFASI

Müfit Serdan DERİCİOĞLU tarafından hazırlanan “*Örgütsel Adaletin Çalışan Motivasyonuna Etkisi, Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü: Bir Uygulama*” başlıklı bu çalışma 16/11/2022 tarihinde yapılan savunma sınavı sonunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı’nda yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı

Doç. Dr. Muhammet SAYGIN
(Mersin Üniversitesi)

☒ Kabul

Ret ☐

.....

Jüri Üyesi

Dr. Öğr. Üyesi Özgür Uğur ARIKAN

☒ Kabul

Ret ☐

.....

Danışman

Prof. Dr. Mustafa BEKMEZCİ

☒ Kabul

Ret ☐

.....

Bu tez çalışmasında Doç. Dr. Fatma İNCE- Mersin Üniversitesi İkinci Danışman olarak görev almıştır.

Savunma Sınav Jürisi Tarafından Tezin İmzalı Nüshasının Teslim Tarihi :13/12/2022

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

Prof. Dr. Köksal HAZIR
Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

Toros Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu çalışmada;

- Sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

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

16/11/2022

Müfit Serdan DERİCİOĞLU

İmza

ÖRGÜTSEL ADALETİN ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA ETKİSİ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ARACILIK ROLÜ: BİR UYGULAMA

ÖZET

Bu tez çalışmasının temel amacı, çalışma örgütleri için örgütsel adalet kavramının çalışan motivasyonuna etkisini ve örgütsel bağlılık kavramının aracılık rolünü irdelemektir. Bu çalışmada, ilk önce örgütsel bağlılık kavramı ele alınmış ve daha sonra örgütsel adalet kavramı ve motivasyon kavramları incelenmiştir. Örgütsel adalet kavramının özel sektörde çalışan işgörenler tarafından nasıl algılandığı ne gibi etkilerinin olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu çalışmanın evrenini Mersin ilinde çalışmakta olan özel sektör çalışanları oluşturmaktadır. Yapılan çalışmada anket tekniğinden faydalanılmıştır. Çalışmanın veri toplama sürecinde işgörenler ile direkt olarak görüşme yapılarak anketin uygulanması sağlanmıştır. Elde edilen bulgular neticesinde keşfedici faktör analizi (KFA), Kaiser-Meyer-Olkin KMO testi, Bartlett testi, korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel adaletin ve örgütsel bağlılığın çalışan motivasyonunu anlamlı ve olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Ayrıca örgütsel adaletin, çalışan motivasyonu üzerinde dolaylı etkisinin anlamlı olduğu, yani örgütsel bağlılığın örgütsel adalet ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Çalışan Motivasyonu, Örgütsel Bağlılık

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE ON EMPLOYEE MOTIVATION, THE INTERMEDIATE ROLE OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT: AN APPLICATION

ABSTRACT

The main purpose of this thesis is to examine the effect of the concept of organizational justice on employee motivation for work organizations and the mediating role of the concept of organizational commitment. In this study, firstly the concept of organizational commitment was discussed and then the concept of organizational justice and motivation were examined. It has been tried to reveal how the concept of organizational justice is perceived by the employees working in the public and private sectors and what effects it has. The universe of this study consists of private sector employees working in Mersin. Questionnaire technique was used in the study. In the data collection process of the study, it was ensured that the questionnaire was applied by directly interviewing the employees. Exploratory factor analysis (EFA), Kaiser-Meyer-Olkin KMO test, Bartlett test, correlation and regression analysis were performed according to the fumes obtained. According to the results of the research, it has been seen that organizational justice and organizational commitment have a significant and positive effect on employee motivation. In addition, it has been determined that the indirect effect of organizational justice on employee motivation is significant, that is, organizational commitment mediates the relationship between organizational justice and employee motivation.

KeyWords: Organizational Justice, Employee Motivation, Organizational Commitment

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim ve tez hazırlama aşamalarında engin bilgi, yardım, destek ve yüksek enerjisini esirgemeyen ve öğrencisi olmaktan gurur duyacağım değerli hocalarım Prof. Dr. Mustafa BEKMEZCİ ve Doç. Dr. Fatma İNCE'ye sonsuz teşekkürlerimi borç bilirim.

Hayatım boyunca zorlu zamanlarımda her zaman yanımda olan, sabrını, sevgisini, ilgisini ve desteğini bir an olsun eksik etmeyen haklarını hiçbir zaman ödeyemeyeceğim çok değerli aileme teşekkürü bir borç bilirim.

Değerli Aileme,

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İTHAF(ADAMA) SAYFASI	vii
TABLoların LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	xiv
EKLER LİSTESİ	xv
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE SINIFLANDIRILMASI

1.1. Örgütsel Bağlılık.....	3
1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi	4
1.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	9
1.3.1. Bireysel Faktörler	9
1.3.1.1. Cinsiyet.....	9
1.3.1.2. Yaş	11
1.3.1.3. Medeni Durum.....	12
1.3.1.4. Çalışma Süresi (Kıdem)	12
1.3.1.5. Eğitim Durumu.....	13
1.3.2. Örgütsel Faktörler	13
1.3.3. Örgüt Dışı Faktörler	17
1.3.3.1. Profesyonellik	17
1.3.3.2. Alternatif İş Olanakları	17
1.4. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	18
1.5.Örgütsel Bağlılık ile İlgili Yaklaşımlar	19
1.5.1. Mowday Sınıflandırması	20
1.5.1.1. Tutumsal Bağlılık	20
1.5.1.2. Davranışsal Bağlılık	21
1.5.2. Etzioni Sınıflandırması.....	22

1.5.2.1. Ahlaki Bağlılık	22
1.5.2.2. Hesapçı Bağlılık	23
1.5.2.3. Yabancılaşmaya Dayalı Bağlılık	24
1.5.3. Katz ve Kahn Sınıflandırması	25
1.5.4. Weiner Sınıflandırması	25
1.5.4.1. Normatif Bağlılık	26
1.5.4.2. Araçsal Bağlılık	26
1.5.5. O'Reilly ve Chatman Sınıflandırması	26
1.5.5.1. Uyum Bağlılığı	27
1.5.5.2. Özdeşleşme Bağlılığı	27
1.5.5.3. İçselleştirme Bağlılığı	28
1.5.6. Penley ve Gould Sınıflandırması	29
1.5.6.1. Ahlaki Bağlılık	29
1.5.6.2. Hesapçı Bağlılık	30
1.5.6.3. Yabancılaşmaya Dayalı Bağlılık	30
1.5.7. Chris Argyris Sınıflandırması	30
1.5.7.1. İçsel Bağlılık	31
1.5.7.2. Dışsal Bağlılık	31
1.5.8. Allen ve Meyer Sınıflandırması	31
1.5.8.1. Duygusal Bağlılık	32
1.5.8.2. Devam Bağlılığı	32
1.5.8.3. Normatif Bağlılık	33

İKİNCİ BÖLÜM

2. ADALET VE ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMLARI, UNSURLARI VE ÖNEMİ

2.1. Örgütsel Adalet Kavramı Unsurları ve Önemi	34
2.1.1. Adalet Kavramının Tanımı	35
2.1.2. Adalet Kavramının Unsurları	36
2.1.2.1. Eşitlik	36
2.1.2.2. Karşılıklılık	37
2.1.2.3. Rasyonellik	38
2.1.3. Örgütsel Adalet Kavramının Önemi	38
2.2. Örgütsel Adalet Kavramı ile İlgili Teoriler	40

2.2.1. İçerik Kuramları.....	41
2.2.1.1. Reaktif İçerik Kuramları.....	42
2.2.1.1.1. Eşitlik Kuramı	42
2.2.1.1.2. Dağıtım Adaleti Kuramı	44
2.2.1.1.3. Eşitlik Teoriler	45
2.2.1.1.4. Göreli Yoksunluk Kuramı	45
2.2.1.2. Proaktif İçerik Kuramları	46
2.2.1.2.1. Adalet Yargı Kuramı	46
2.2.1.2.2. Adalet Güdüsü Kuramı.....	47
2.2.2. Süreç Kuramları	48
2.2.2.1. Reaktif Süreç Kuramları	48
2.2.2.1.1. Prosedür Adaleti Kuramı	49
2.2.2.2. Proaktif Süreç Kuramları	50
2.2.2.2.1. Dağıtım Tercih Kuramı	50
2.3. Örgütsel Adalet Kavramı ve Boyutları.....	53
2.3.1. Dağıtım Adaleti	54
2.3.2. İşlemsel Adalet	56
2.3.3. Etkileşimsel Adalet	57

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. MOTİVASYON KAVRAMI UNSURLARI VE ÖNEMİ

3.1. Motivasyon	58
3.2. Motivasyonun Önemi	60
3.3. Motivasyonun Amaçları.....	62
3.4. Motivasyonu Etkileyen Faktörler	63
3.4.1. Ekonomik Faktörler	64
3.4.1.1. Gelir/ücret	64
3.4.1.2. Primli Ücret	65
3.4.1.3. Kara Katılma	65
3.4.1.4. Ekonomik Ödüller.....	66
3.4.2. Örgütsel-Yönetmel Faktörler	66
3.4.2.1. Amaç Birliğı	67

3.4.2.2. Kararlara Katılım	67
3.4.2.3. Yetki Devri ve Sorumluluk	68
3.4.2.4. Etkin İletişim	68
3.4.2.5. Eğitim ve Terfi	68
3.4.3. Psiko-Sosyal Faktörler	69
3.4.3.1. Sosyal Etkinlikler	69
3.4.3.2. Bağımsız Çalışma	70
3.4.3.3. Değer ve Statü	70
3.4.3.4. Psikolojik Güvence	70
3.4.3.5. Öneri Sistemi	71
3.4.3.6. Sosyal Katılım	71
3.5. Motivasyon Teorileri	71
3.5.1. Kapsam Teorileri	72
3.5.1.1. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	72
3.5.1.2. Frederic Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	73
3.5.1.3. David McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi	74
3.5.1.4. Clayton Alderfer'in ERG Teorisi	75
3.5.2. Süreç Teorileri	76
3.5.2.1. Victor H. Vroom'un Bekleyiş Teorisi	76
3.5.2.2. Lawler ve Porter'ın Beklenti Teorisi	77
3.5.2.3. John Stacy Adams'ın Eşitlik Teorisi	78

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. YÖNTEM

4.1. Araştırma Modeli ve Hipotezleri	79
4.2. Veri Toplama Yöntemi ve Ölçekler	79

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. BULGULAR

5.1. Araştırma Evreni ve Örneklem	81
5.2. Faktör Analizi	82

ALTINCI BÖLÜM

6. TARTIŞMA

SONUÇ ve ÖNERİLER.....	90
KAYNAKÇA.....	92
EKLER	109
EK- 1. Anket Formu	109
EK- 2. Etik Kurul Kararı	115
EK- 3. Tez Başlığı Değişikliği Yazısı	116
İNTİHAL PROGRAMI RAPORU FORMU	117
İNTİHAL PROGRAMI RAPORU SAYFALARI.....	118

TABLULARIN LİSTESİ

Tablo 1. Greenberg'in Adalet Teorilerinin Sınıflandırması	41
Tablo 2. Adalet Teorisini Açıklayıcı Sorular.....	41
Tablo 3. Örgütsel Adalet Kuramları ve Bu Kuramların Varsayımları.....	52
Tablo 4. Demografik Bilgiler.....	81
Tablo 5. Örgütsel Adalet Ölçeğine Ait KMO ve Bartlett Testi	83
Tablo 6. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Maddelerinin Faktör Yükleri ve Alt Ölçeklerin Açıkladığı Varyanslar.....	83
Tablo 7. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait KMO ve Bartlett Testi Sonuçları	84
Tablo 8. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Maddelerinin Faktör Yükleri ve Alt Ölçeklerin Açıkladığı Varyanslar.....	85
Tablo 9. Çalışan Motivasyonu Ölçeğine Ait KMO ve Bartlett Testi	86
Tablo 10. Ölçeklere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları.....	86
Tablo 11. Regresyon Sonuçları.....	87

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil 1. Tutumsal Bağlılık Şeması	20
Şekil 2. Davranışsal Bağlılık Şeması	22
Şekil 3. Araştırmanın Modeli	79

EKLER LİSTESİ

EK 1. Anket Formu	109
EK 2. Etik Kurul Kararı	115
EK- 3. Tez Başlığı Değişikliği Yazısı	115

GİRİŞ

Küreselleşen dünyanın etkisi ile tüm işletmeler için daha da önemli hale gelen ve hayatta yaratıcılık kavramı ile hareket eden tek varlık olan insan unsuru, etkili bir üretim faktörü olarak öne çıkmaktadır. Koşullar, şirketler için önemli olan insan faktörünün yanında maddi kaynakları da etkin ve verimli kullanmaya zorlamaktadır. İnsan faktörünün büyük ölçüde önem kazanmış olduğu çağımız işletme yönetimi koşullarında, tüm işletme yöneticileri beşerî ve maddi kaynakları içinde bulunan küresel devrin yeni yönetim standartları ve yeni yönetim anlayışına göre yönetmek için çaba göstermektedir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin hızla gelişmesi ile bilgi çağı kavramı, rekabet gücünü elinde tutabilmek için bilgiye hükmetmeyi ve onu elinde tutabilmeyi gerektirmektedir. Bilgiye sahip olan ve bilgiyi etkin bir şekilde kullanabilen işletmeler, müşterinin beklediği kaliteli, hızlı ve yenilikçi üretimi gerçekleştirebilmektedirler.

Alanında uzman olan hukukçu, psikolog ve sosyolog bilim insanlarının ısrarla üzerinde durduğu örgütsel adalet unsuru işletmeler tarafından örgütsel performans, motivasyon ve işten ayrılma niyetine direkt olarak etki eden unsurlar olarak ele alınmaya başlanmıştır. Bu veriler ışığında insan kaynakları birim ve yöneticileri, kendi işletmelerinde örgütsel adalet ortamının sağlanmasını, işgörenlerin örgütsel adalet algılarının artırılmasını işletme verimine doğrudan etki eden unsurlar arasında görmektedir. Yine işgörenlerde yüksek motivasyon oluşmasını örgütsel verimliliğin artmasında önemli rol oynadığının bilincinde hareket etmektedirler.

Tez çalışmasının temel amacı, işgörenlerin örgütsel adalet kavramının motivasyonlarına etkisini belirlemek ve örgütsel bağlılığın aracılık rolünü irdelemektir. Mersin ilinde yapılacak olan araştırma ile özel sektör çalışanlarının örgüt içinde adaletli davranışlar karşısında motive olup olmadıkları ve örgütsel bağlılıklarının bu konuya ne derece etki ettiği tespit edilecektir.

Tez çalışmasında birinci bölümde örgütsel bağlılık kavramı ele alınacaktır. Örgütsel bağlılık kavramı altında, örgütsel bağlılığın literatürde sınıflandırılması ve örgütsel bağlılık ile ilgili yaklaşımlar incelenecektir.

İkinci bölümde ise örgütsel adalet kavramına yer verilmiştir. Bu bölümde örgütsel adalet kavramı unsurları ve önemi, örgütsel adalet kavramı ile ilgili kuram/teoriler ve örgütsel adalet kavramının boyutları incelenecektir.

Üçüncü ve son bölümde ise motivasyon kavramı üzerinde durulacaktır. Motivasyon kavramı, önemi ve motivasyon ile ilgili teorilerin incelemesi yapılacaktır.

Tez çalışmasının dördüncü bölümünde araştırmanın yöntemine ve beşinci bölümde elde edilen bulgular ışığında “Örgütsel Adaletin Çalışan Motivasyonuna Etkisi, Örgütsel Bağlılığı Aracılık Rolü” içeriğine uygun olacak şekilde bulgulara ve yorumlara yer verilecektir.

Örgütsel adalet kavramına ilişkin literatürde fazla sayıda araştırma olmasına karşın, örgütsel adaletin çalışan motivasyonuna etkisi ve örgütsel bağlılığın aracılık rolü değişkenlerini barındıran çalışmalar sınırlı düzeydedir. Mersin ilinde bulunan işgörenler ve işletme yöneticilerine yol gösterici nitelikte olması amaçlanan ve literatüre sağladığı katkı açısından önem teşkil eden bu araştırma farklı lokasyon ve sektörler açısından da örnek teşkil edebilecektir. Ayrıca yapılacak olan araştırma ile akademik literatüre bir katkı sağlanması ve uygulayıcılara yol gösterilmesi hedeflemektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE SINIFLANDIRILMASI

1.1. Örgütsel Bağlılık

Geçmişten günümüze artan ve gelişen rekabet ortamında kişisel gelişim, bilgi birikimi ve örgütsel bağlılık kavramı giderek daha önemli hale gelmiştir. Çalışanın örgüte bağlılık kavramı bu sebeple daha da önemli hale gelmiştir. Örgütsel bağlılık hakkında araştırmacılar tarafından farklı tanımlamalar yapılmıştır.

Örgütsel bağlılık kavramı, çalışanların, faaliyet gösterdikleri örgütlerin, misyonlarını, kural ve kaidelerini kendileriyle özdeşleştirme ve üyesi oldukları örgütlere karşı besledikleri duygusal bağlılık ve örgütte kalmaya devam etme arzusu olarak tanımlanabilir (Allen ve Meyer, 1996, s. 252). Örgütsel bağlılığı kuvvetli olan çalışanların örgüte katılım seviyeleri yüksek olmakla birlikte örgütün etkinliğinin artmasına katkı sağlarlar.

Başka bir ifade ile örgütsel bağlılık kavramı “çalışanların içinde bulundukları örgüt ile bütünleşerek, örgütün prensip, değer ve misyonlarının özümsemesinin, örgütün başarıları için efor sarf etmesinin ve örgütte kalma arzusunun derecesidir” şeklinde ifade edilebilir (Çöl, 2004). Kısaca örgütsel bağlılık örgüte karşı psikolojik bir aidiyettir (Koç, 2009, s. 28).

Örgüte bağlılık çalışanın örgütle bütünleşmesi ve uyumu, örgütsel hedeflere ulaşmak amacıyla çaba göstermek için yapılan otoriter baskıların tamamı ve örgüte karşı hissedilen psikolojik ilgi, çalışanı örgütte bulunmaya iten psikolojik irade olarak açıklanmıştır (Bingöl ve Naktiyok, 2002, s. 226).

Örgütsel bağlılık kavramının çalışan performansını olumlu olarak etkilediğine inanılmakta ve örgütsel bağlılığın yüksek olmasının işten ayrılma, işe devamsızlık ve işe geç gelme faktörlerini negatif yönde etkilediği ve bunlarla birlikte ortaya çıkan ürün veya hizmetin kalitesine olumlu olarak etki ettiği ileri sürülmektedir. Örgütsel bağlılık kavramı örgüt içi süreçlerde belirleyici bir rol oynamaktadır. Globalleşme ve bununla beraber giderek

artan rekabet ortamı, insan faktörü, çalışanların iştirak düzeyleri ve örgütsel bağlılık kavramı da bu bağlamda giderek önem kazanmıştır.

1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

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

Bağlılık birçok uygulama; ekonomi, strateji, finansal yönetim; hakkındaki düşüncelerin temelini oluşturan bir kavramdır. Kısaca insan ilişkilerini içeren bir kavram olmadığı söylenmektedir. Bağlılık kavramının amacı, çalışanın enerjisini ve motivasyonunu oluşturmak ve çalışanın zihnini harekete geçirmektir. Bundan yola çıkarak bağlılık kavramının olmadığı bir örgütte taze fikirlerin ortaya çıkması ve uygulanması oldukça zordur (Argyris, 1998).

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

- Örgütsel bağlılık kavramı yüksek olan bir örgütte çalışanların moral ve motivasyonları yüksektir, bu da üretkenliğe yol açmaktadır (Salami, 2008).
- Örgütsel bağlılık kalifiye personeli örgüt içerisinde barındırmak için önemlidir (Nagar, 2012).
- Örgütsel bağlılık çalışanların uzun süreli örgütte kalma niyetlerini arttırmaktadır (Vecina, Chacon, Marzana ve Martha, 2013).
- İşten tükenmişlik sendromunu azaltmaktadır (Peng vd., 2016).
- Örgüt etkinliğinin artması ve örgütün başarıya ulaşmasında çalışanların bağlılığı önemli bir etkidir (Dick ve Metcalfe, 2001).
- Örgütsel bağlılıkları artan çalışanların yüksek performanslı çalıştığı görülmektedir (Khan, Ziauddin, Jam ve Ramay, 2010).

- Çalışanların iş memnuniyetini etkileyen en önemli faktörlerden biri örgütsel bağlılıktır (Imran, Arif, Cheema ve Azeem, 2014).
- Bağlılıkları yüksek olan örgüt üyeleri, örgüte gelme ve örgüte katkı sağlamak konusunda daha istekli olmakta bu sayede de devamsızlık oranları daha az görülmektedir (Chughtai ve Zafar, 2006).
- Kişilerin örgütlerine bağlılık hissetmesi, iş gücü devri, tükenmişlik ve sinizmi gibi olumsuz durumları azaltmaktadır (Fattahioğlu ve Tatlı, 2015).
- Çalışanlar örgütlerine bağlılık duygusu beslediklerinde görevini yerine getirme ve örgütsel hedeflere ulaşma konusunda etkili çaba sarf etmektedirler (Mowday, Porter ve Steers, 1982).

Örgütsel bağlılık kavramı; çalışanın örgütsel amaçlarına ulaşması için örgütün amaç ve değerlerine sahip çıkarak, kişiselleştirerek, örgütüne güçlü bir sadakat duygusu besleyerek, örgüte devam konusunda istekli olarak ifade edildiği ve örgütü bu sonuçlara ulaştırdığı için her örgüt için önemli bir kavramdır ve gün geçtikçe önemi artmaya devam etmektedir (Gülova ve Demirsoy, 2012).

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

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

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

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

Örgütsel bağlılık, örgütlerin sürdürülebilirliklerini arttırmak adına temel ve nihai hedeflerinden biri olarak kabul edilmektedir. Bunun nedeni; örgütsel bağlılığı kuvvetli olan çalışanların bu sürdürülebilirliği sağlamakla kalmayıp, iş doyumunu daha yüksek ve örgütte daha uyumlu, daha motive, daha üretken olmaları ve bununla birlikte sadakatli ve sorumluluk duygusu ile birlikte çalışarak daha verimli çalışmalarıdır (Bayram, 2005). Çalışanlar rgte ne kadar çok bağlı ise işten ayrılma fikri o kadar uzaktır. Bu da örgütün varlığını koruyabilmesi adına fayda sağlamaktadır (lm etin, 2004). Örgütsel bağlılık örgütün iyi anlaşıldığı taktirde çalışanlar, kurumlar ve topluma olan gözlemlenen etkileri açısından önem taşımaktadır (Seymen, 2008).

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

Örgüt ve yönetim açısından insan kaynağının önemi 1930'lu yıllarda anlaşılmaya başlamış olup günümüzde de önemini gittikçe arttırmaya devam etmektedir. İnsan kaynağını örgüte bağlı tutan kavram örgütsel bağlılık kavramı olduğu için, örgütler çalışanlarının örgüte olan bağlılıklarını arttırmak istemektedirler. Hızla değişen evre koşulları, rekabetin artması nedeni ile bir çalışanın kurumda gelişimini tamamladıktan sonra işten ayrılmak

istemesi, kurum için çok büyük dezavantaj oluşturmakta ve maliyetlerini arttırmaktadır. Örgütün bu riski minimal düzeye getirebilmesi için çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırmaya yönelik çalışmalar yapılmalıdır. Çünkü örgütsel bağlılığı yüksek olan bir çalışanın performansı da örgüte bağlılığı kadar kuvvetlidir; bu da örgütün verimli olmasını sağlamaktadır (Durna ve Eren, 2005).

Örgütsel bağlılığın örgüt için önemli olmasından yola çıkarak, örgütsel bağlılık kavramının karşılık barındıran bir kavram olduğu anlaşılmaktadır. Örgüt çalışanlarının kendilerinde örgüte bağlılık duygusunun oluşabilmesi için örgütün de çalışanlarına karşı fedakârlık yapması gerekmektedir. Aksi takdirde bağlılık duygusu oluşmaz. Fedakârlık örgüte bağlılık olmadan olmaz, çalışanlar da yaptıkları bu fedakarlıkların karşılığını almak isterler. Örgüt bu noktada çalışanların bağlılıklarını kazanabilmek için onları mutlu etmek, ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak durumundadır. Böylelikle çalışan ve örgüt arasında güçlü bir bağ oluşur. Örgütsel bağlılığı oluşan ya da var olan bağlılık hissi artan çalışanlar örgütlerini en iyi noktalara getirebilmek için yüksek performansla çalışırlar bu da rekabet ortamında örgüte fayda sağlamaktadır. Örgütsel bağlılık pasif bir itaat olarak gözüke de aslında daha fazlasını ifade eder, çalışanlar koşulsuz itaat etmemekle birlikte bağlılıklarını örgüt için kendilerinden fedakârlık göstererek örgütün daha iyi koşullarda olmasını da istemektedirler (Cengiz, 2001).

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

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

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

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

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

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

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

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

1.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

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

- Bireysel faktörler
- Örgütsel faktörler
- Örgüt dışı faktörler

olarak sınıflandırılmıştır.

Yukarıda yapılmış olan sınıflandırmaların daha açık ve aydınlatıcı olması adına aşağıda örgütsel bağlılık kavramını etkileyen faktör sınıflandırmaları alt başlıkları ile birlikte detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Bu faktörlerin net bir şekilde anlaşılması, örgütsel alanda bağlılık kavramının anlaşılması konusunda büyük bir önem taşımaktadır.

1.3.1. Bireysel Faktörler

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

1.3.1.1. Cinsiyet

Cinsiyet faktörü, kadın çalışanların da çalışma hayatına atılması ile birlikte önemli faktörlerden biri haline gelmiştir. Ancak yapılan araştırmalar sonucunda cinsiyet faktörünün etkileri tam olarak açıklanamamakta ve araştırmalar incelendiğinde kadınların mı yoksa erkeklerin mi örgütlerine karşı oluşan bağlılıklarının daha yüksek olduğu konusunda görüş ayrılıklarının olduğu görülmektedir. Buna ek olarak, cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını ispatlayan çalışmalar da mevcuttur (Durna ve Eren, 2005; Boylu, Pelit ve Güçer, 2007; Fettahlıoğlu ve Tatlı, 2015, s. 128).

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

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

Erkek alışanların örgütlerine bağlılıklarının kadınlara oranla daha yüksek olduğu birtakım çalışmalar da mevcuttur (Loke, 2001, s. 196). Bazı araştırmacılara göre erkeklerin kadınlara göre örgütlerine daha bağlı olmalarının nedeni kadınların kimliklerinin ana kaynağını aile olarak görmesidir. Bundan yola çıkılarak ailenin kadınlar için daha ön planda olduğunu, erkeklerinse işlerinin çok daha öncelikli geldiği açıklanmaktadır (Madenğlu, Uysal, Sarier ve Banoğlu, 2014).

1992 yılında Tsui ve arkadaşlarının yapmış olduğu çalışmada, farklı cinslerin bulunduğu bir örgütte erkek çalışanların bağlılıklarının düşük olduğu, devamsızlık yaptıkları ve örgütte kalmak için istekli olmadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Buna karşılık olarak farklı cinsiyet grupları bulunan örgütlerde kadınların örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tsui, Egan ve O'Reilly, 1992).

Literatür taramalarının sonucunda cinsiyetin örgütsel bağlılık konusu üzerinde etkisi olduğu söylenebilir. Ancak araştırmaların bazıları erkeklerin, bazıları ise kadınların örgüte bağlılıklarının yüksek olduğunu savunmaktadır. Bu da istenilen netliği sağlayan bir sonuç değildir. Bazı araştırmaların sonucuna göre kadınların, bazı araştırmaların sonucuna göre

erkeklerin örgütsel bağlılıklarının yüksek çıkması kesin bir görüş sunulması adına engeldir. Bu nedenden dolayı, bu alanda daha geniş çaplı çalışmalar yapılması konuya netlik kazandırması konusunda olanak sağlayacaktır.

1.3.1.2. Yaş

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

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

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

Önemli ve büyük anlaşmalar yapmayan genç çalışanlar, kariyerlerinde kendilerini yetiştirmiş olan çalışanlara oranla örgütlerine bağlı değildir (Hrebiniak ve Alutto, 1972). Yaşın artması ile birlikte çalışanın örgüt değişikliğine karşı duyduğu istek azalmaktadır. Çünkü bulunduğu örgüte yıllarını veren bir çalışanın başka bir örgüte adapte olmakta zorluk çekeceğini düşünmektedir (Balay, 2014). Yapılan literatür taramalarının sonucunda bazı araştırmalarda yaş değişkeninin örgütsel bağlılıkla ilişkisinin doğrusal ve pozitif yönlü olduğuna varılmıştır. Bunun nedeni, yaşça büyük olan çalışanların örgütte uzun süre kalmaları sonucunda örgütte daha uzun süre zaman geçirmiş olmaları ve örgütle aralarında oluşan ilişkiyi değerlendirebilecek vakti bulmalarıdır (Salami, 2008, s. 36).

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

1.3.1.3. Medeni Durum

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

1.3.1.4. Çalışma Süresi (Kıdem)

Yaş ile birlikte ele alınan çalışma süresi örgütsel bağlılık kavramını etkileyen faktörlerden biridir. Yapılan araştırmalar sonucunda çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışma süresi kavramı çalışanın örgütte harcadığı zamana eştir. Kişinin örgütte geçirdiği zaman arttıkça, çalışanlar işverenlerinden maaş artışı, pozisyonlarında yükselme ve sorumluluklarında artış beklemektedirler (Sığrı ve Basım, 2006, s. 135).

Yapılmış olan bazı araştırmalar sonucunda; örgütte uzun yıllar çalışmış olan, örgütte daha fazla tecrübeye sahip olan çalışanların örgütlerine daha bağlı oldukları gözlemlenmektedir (Loke, 2001; Salami, 2008; Hrebiniak ve Alutto, 1972). Bu konu üzerine yapılmış olan başka bir araştırmada ise çalışanların meslek içerisinde geçirdikleri sürelerinin duygusal ve normatif bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü ilişki olduğuna varılmıştır (Durna ve Eren, 2005, s. 216). Mottaz (1988)'a göre görev süresi ile örgüte bağlılık arasında pozitif

yönlü bir ilişkinin olmasının nedeni çalışanların ödül almak istemesidir. Çalışanlar örgütte ne kadar zaman geçirirse, örgütten o kadar fayda sağlayacağını düşünmektedir. Dış çevrede bulunan belirsizlikler, kıdem tazminatı, kazanımlar özetle, mevcut yatırımların fazlalığı çalışanı örgüte bağlı olmaya iter. Çünkü çalışma süresi arttıkça kazanımlar artar dolayısıyla örgütten ayrılmak çalışanlar için maliyetli olacağından dolayı çalışanlar örgüte bağlılık gösterirler (Mottaz, 1988; Ağca ve Ertan, 2008, s. 395).

1.3.1.5. Eğitim Durumu

Yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde örgütsel bağlılık kavramını etkileyen kişisel faktörlerden biri de örgüt üyelerinin eğitim düzeyi arasında negatif bir ilişki olduğu varılmıştır. Yapılan bir araştırmaya göre, eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ters yönde, negatif bir ilişki bulunmaktadır (Glisson ve Durick, 1988, s. 75). Yapılmış olan bir diğer araştırmaya göre devam ve normatif bağlılık algısının eğitim düzeyi azaldıkça artmaktadır (Özkaya, Karakoç ve Karaa, 2006, s. 87). Yine yapılmış başka bir araştırmaya göre, yüksek eğitilmiş olan çalışanların devam ve normatif bağlılığının düştüğü ancak duygusal bağlılıklarında herhangi bir farklılık olmadığına varılmıştır (Eğilmez, 2011, s. 93). Bunun en büyük kaynaklarından biri kişinin eğitimi arttıkça yeni iş fırsatlarından yararlanacağını düşünüyor olmasıdır.

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

1.3.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel anlamda bağlılığı etkileyen örgütsel faktörleri; rol çatışması, beceri düzeyi, liderlik, örgütsel ödüller, görev kimliği gibi değişkenler olarak tanımlayabiliriz (Glisson ve Durick, 1988, s. 67). Örgütsel faktörler bu çalışmada; örgütsel ödüller, yönetim ve liderlik,

örgüt kültürü ve örgütsel adalet olarak ele alınacaktır. Yapılan literatür taramaları sonucunda örgütsel ödüller konusu üzerinde çok fazla durulduğuna rastlanmıştır. Çünkü örgütsel bağlılık kavramını ilgilendiren bir konudur. Çalışan ve örgüt arasındaki önemli bileşenlerden biri ödüldür. Ödül, örgüt tarafından kontrol edilebilen ve çalışan performansına göre değişkenlik gösteren bir kavramdır. Örgütler içsel ve dışlar ödülleri örgüt üyelerine sağladıkları takdirde çalışanların bağlılıkları pozitif yönde etkilenecektir (Cohen ve Gattiker, 1994, s. 138). Örgütsel bağlılık hem içsel hem de dışsal ödüllerden etkilenecektir. Bu iki ödül faktörü, yapılan araştırmalara göre duygusal bağlılığı etkilemektedir. Devam bağlılığına ise hiçbir etkisi bulunmamaktadır (O'Driscoll ve Randall, 1999, s. 200). Ödüller görevlerini yerine getiren çalışanlara örgütün çalışana minnet etme şeklini gösterme şeklidir (Barutçugil, 2004, s. 450). Bu tarz ödüllerin amacı örgütün çalışanına değer verdiğini göstermesi ve çalışanın yaptığı işi takdir ettiğinin göstergesidir (Kolancıoğlu ve Karabulut, 2017).

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

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

Örgütsel ödüller, İnce ve Gül (2005)'e göre çalışanların kurumlarına karşı bağlılıkları açısından önemli bir etkidir. Örgütün çalışanlarına sağladığı maddi veya manevi ödüller

Çalışanlar açısından kurumsal destek anlamına gelmektedir. Bu desteği aldıklarının farkında olan çalışanlar kurumlarına daha çok bağlanmaktadır. dller görevlere çalışanların görevlerine özenli yaklaşmasına ve çalışanların hedefleri ile birlikte kendilerini gerçekleştirmesini sağlamaktadır. Bu durum çalışan ile örgüt arasındaki değişim olarak tanımlanmaktadır. Bahsedilen değişim devam ettiği sürece çalışanın örgütüne olan bağlılığı devam etmektedir. Bu da örgüte fayda sağlamakta, çalışanın uzun dönemli örgütte kalma arzusunu kamılamaktadır (Koç, 2012).

Bağlılık kavramını etkileyen bir diğer örgütsel faktörün ise liderlik olduğu yapılan literatür taramalarından anlaşılmaktadır. Liderlik davranışına sahip kişiler, bireylerin iş gelişiminde yeni firsatları araştırmasında, vizyon paylaşımı konusunda ilham verici olmasıyla, çalışanları yüreklendirmesi, başarıların kutlanması konusunda destekçi ve n gösterici şekilde davranmaktadırlar. Bu da çalışanların örgütlerine bağlı olmalarını tetikler. Bundan yola çıkarak liderlik davranışı ile örgütsel anlamda bağlılık arasında pozitif ve anlamlı yönlü iilişki olduğu söylenmektedir. Ancak yöneticiler liderlik davranışlarını çalışanların etkin ve mutlu olacakları şekilde yönlendirmeleri gerektirdiği taktirde bu sonuç ortaya çıkar. Çalışanların rgt içi mutluluğu, etkin olmaları etkili bir liderlik davranışı sayesinde oluşmaktadır, oldukça önemli bir davranış şeklidir (Loke, 2001, s. 197).

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

Literatür taramaları sonucunda örgütsel bağlılık kavramını etkileyen bir diğer örgütsel faktörün örgüt kültürü olduğuna varılmıştır. Kültür sosyal evre ile var olan bir kavram olmak ile birlikte bağlılık sayesinde varlığını sürdürebilmeye devam eder. Kültür yönetildiğinde aynı zamanda bağlılık da yönetilmektedir. Kültür uzun dönemli hedefleri olan örgütler için önemli bir kavramdır (Singh, 2007, s. 37). Örgütsel kültür örgüt içerisinde çalışanların bağlılıklarını kazanmak adına etkili bir öneme sahiptir (Singh, 2007, s. 35).

Bunlardan yola çıkarak, kuvvetli örgüt kültürü olmayan kurumlarda örgütsel bağlılık kavramına rastlanmamaktadır (Kolancıoğlu ve Karabulut, 2018).

Handy (1984)'nin yapmış olduğu çalışmadan yola çıkarak Güner (2007), örgüt içi kurumsal bağlılığın dört değişik kurum kültür alt boyutu ile alakalı olduğu saptamıştır. Kurumsal olmayan, güç kültürü ile varlığını devam ettiren kurumların patronları karakteristik olarak girişimci ve rekabetçi özelliklere sahiptir. Bu da işlerine daha çok bağlanmalarını sağlamaktadır. Bir diğer alt boyut rol kültürü taşıyan örgütlerin kendilerini ileriye taşımayı düşünmeyen çalışanları, standart düzeyde çalışmaktan keyif almaktadır. Bu da rutin yapılan işleri severek gerçekleştireceklerinden ötürü doğan bir bağlılık hissini ortaya çıkartmaktadır. Ekip çalışması ve örgüt ruhu taşıyan vazife kültürü taşıyan örgütlerde ise çalışanlar ekip olarak kendilerini ileriye taşımak istedikleri için görevlerine karşı bağlılık hissettiği tespit edilmiştir. Son olarak kişi kültürü barındıran kurumlarda sürekli kendisini ileriye taşımak isteyen çalışanların kurumlarına bağlılık duyduğu sonucuna varılmaktadır (Kolancıoğlu ve Karabulut, 2018).

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık kavramı arasındaki ilişkiyi kısaca tanımlayan maddelere aşağıda değinilmektedir (Dertlioğlu, 2016):

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

Yapılan literatür taramaları sonucunda örgüt kültürünün çalışanların örgütlerine bağlılıklarını arttırmada fayda sağladığı sonucuna varılmaktadır. Aynı zamanda örgüt kültürünün bir sonraki nesillere de aktarıldığına varılarak, güçlü örgüt kültürü olan

işletmelerde örgüt üyelerinin görevlerini hedefleri olarak belirlediği ve kendilerini gerçekleştirmek için örgüte bağlılık duyarak fazladan emek verdiği sonucuna varılmıştır.

1.3.3. Örgüt Dışı Faktörler

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

1.3.3.1. Profesyonellik

Profesyonellik mesleki bağlılıkla ilişkilendirilen bir faktördür. Ancak profesyonel örgüt üyelerinde mesleğe bağlılık ve örgütsel bağlılık kavramının aynı dönemlerde ortaya çıkmadığına rastlanmaktadır. Bunlardan anlaşmazlıktan kaynaklı olarak, profesyonellik taşıyan uzmanlaşma olanakları sayesinde çalışanın iş tatmini ve örgütsel bağlılık algıları arzu edilir bir seviyeye ulaşacaktır.

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

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

1.3.3.2. Alternatif İş Olanakları

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

anlaşılmaktadır. İnce ve Gül (2005)'e göre alternatif iş olanaklarının bulunması, bir iş görenin örgütsel bağlılık duygusuna en çok yön veren örgüt dışı faktör unsurudur. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde işsizlik oranının fazla olması bunu daha da önemli bir hale getirmektedir. Yeni iş ilanları ve istihdam durumu yalnızca bireylerin kişisel özellik ve nitelikler ile ilgili değil, aynı zamanda kurumların ve gelişmekte olan ülkenin faaliyet gösterdiği sektör ve faaliyet alanları ile ilgilidir (Düz, 2012, s. 44).

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

1.4. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılık kavramı yararlı neticeleri nedeniyle farklı disiplinler tarafından yoğun olarak incelenmiştir. Bu durumun getirmiş olduğu doğal neticeler sebebiyle farklı branşlardan araştırmacıların tarafından konu üzerine farklı bakış açıları getirmeleri ile örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili farklı tanımlar ve yaklaşımlar meydana gelmiştir. Örgütsel bağlılık kavramının tutumsal ve davranışsal bağlılık olacak şekilde iki ayrı başlık altında ele alınması, temelde davranış bilimcilerin ve sosyal psikologların kavrama farklı görüşlerle eğilmiş olmalarıdır. Tutumsal bağlılık konusu üzerinde örgütsel davranış bilimciler yoğunlukla, davranışsal bağlılık kavramı üzerine ise de psikologlar yoğun olarak ilgi göstermişlerdir (Gül, 2003, s. 77). Örgütsel bağlılıkla alakalı olarak yukarıda ifade edilen tanımlamalara bakıldığında bağlılığın ana faktörlerinin tutumsal ve davranışsal temeller olduğu görülmektedir. Başka bir ifade ile örgütü oluşturan bireylerin bağlılığının oluşmasında temel nedenler tutumsal ve davranışsal nedenlerdir. Belirtilen bu iki neden neticesinde olaylara bakış açısı, örgütsel davranış araştırmacıları açısından tutumsal bağlılık odaklı yoğunlaşılmasını, sosyo-psikologlar açısından da davranışsal bağlılık odaklı yoğunlaşılmasını beraberinde getirmiştir (Sürücü ve Maşlakçı, 2018, s. 52). Genel bir kavram olarak ifade edildiğinde, örgütsel bağlılık bir kişiye, bir görüşe, bir kuruluşa ya da kişinin kendisinden daha büyük olarak algıladığı bir olguya sergilediği bağlılığı ve yerine getirme konusunda zorunluluk duyduğu bir gereksinimi tanımlamaktadır (Çöl, 2004). Bu sınıflandırmalara örnek verilecek olursa; örgütsel bağlılık kavramını Etzioni (1975) ahlaki,

hesapçı ve yabancılaşmaya dayalı bağlılık olarak ele almış, O'Reilly ve Chatman (1986) sınıflandırmada örgütsel bağlılık kavramını uyum bağlılığı, özdeşleştirme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı boyutlarıyla ele almışlardır. Ancak Meyer ve Allen (1991) tarafından ortaya atılan ve güncel dönemde örgütsel bağlılık çalışmalarında yoğunlukla tercih edilen sınıflandırmaya göre örgütsel bağlılık üç boyutta ele alınmıştır. Normatif bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı olarak adlandırılan bu boyutlarla yapılan sınıflandırma günümüzde geçerli olup bağlılık konusundaki çalışmalarda sıklıkla tercih edilmektedir.

1.5.Örgütsel Bağlılık ile İlgili Yaklaşımlar

Son dönemde iş hayatında karşı karşıya kalınan en kritik sorunlardan biri de işgörenlerin yaptıkları işler ve çalıştıkları örgütlerden memnuniyetsizliği olarak öne çıkmaktadır. İşgörenlerin çalıştıkları işten memnun olmaları çalışma örgütleri açısından başta gelen fonksiyonu olan mal ve hizmet üretmek gibi birincil fonksiyonları arasında yer almaktadır. Bu hedeflerin gerçekleştirilmesi amacı ile işgörenin görev yaptığı örgüt ile kendini özdeşleştirmesi hedeflerini kabullenmesi ve çalıştığı örgüt içinde devamlılığını sağlamak istemesi anlamını taşıyan örgütsel bağlılık kavramı gündeme gelmektedir.

İşgörenlerin örgüt içerisindeki sergiledikleri davranışlar çok önemli hale geldiğinden araştırmacılar örgütsel çıktılara direkt olarak etki edebilecek davranış türlerini açıklamak için çalışmışlardır. Örgütsel bağlılık kavramının tanımlaması yapılırken farklı görüşler, bu kavramın sınıflandırılmasına da etki ederek çeşitli yaklaşımların oluşmasına katkıda bulunmuştur. Örgütsel davranış araştırmacıları çoğunlukla tutumsal bağlılık kavramı üzerinde durmuşlardır. Bu yöndeki bakış açısıyla bağlılık kavramı, işgörenin, üyesi olduğu örgütün misyon ve vizyonuna duygusal olarak kuvvetli bir bağlılık hissetmesi, kendi amaç ve hedeflerini üyesi olduğu örgütün hedefleri paralelinde oluşturmasıdır. Tutumsal bağlılık kavramını ele alan yaklaşım, bağlılık olgusunun duygusal bir reaksiyon olduğu fikrine odaklanırken, davranışsal odaklı yaklaşım ise bağlılık kavramının kişinin önceki davranış türünün bir yansıması olduğu fikrine odaklanmaktadır (Barutçugil, 2004).

Literatürde tutumsal bağlılıkla ilgili çeşitli yaklaşımlar bulunmakla beraber araştırmada genel olarak kabul edilmiş olan Etzioni (1975), Katz ve Kahn (1997), Wiener (1982), Mowday, Porter ve Steers (1982), O'Reilly ve Chatman (1986), Penley ve Gould (1988), Argyris (1998,) ve Allen ve Meyer (1990) sınıflandırmalarına yer verilmiştir.

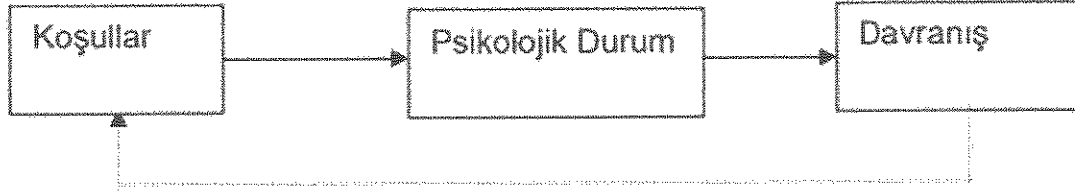
1.5.1. Mowday Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığı tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki kısımda incelemiştir.

1.5.1.1. Tutumsal Bağlılık

Tutum kavramı bireyi belli davranışlara sevk eden yönelimi ifade etmektedir. Tutumlar; bireylerin canlı ve cansız varlıklara, durumlara ya da davranışlara yönelik sürekli eğilimlerini göstermektedir (Ceylan, 1998, s. 72). Bireylerin sergilediği tutumlar, onları belirli davranışlara yönelten eğilimlere verilen isimlerdir. Tutum kavramının temelinde üç ana bileşen yer almaktadır. Bunlar bilişsel, duygusal ve davranışsal unsurlar olarak adlandırılmaktadır. Bir nesne ya da bir olay veya bir bireyle ilgili bilgi ve inanışları bünyesinde barındıran unsur bilişsel olarak adlandırılmaktadır. Sergilenen tutumların kişide meydana getirdiği duygusal reaksiyonlara ise duygusal unsur adı verilmektedir. Sergilenen tutuma yönelik aksiyon gerçekleştirmeye ise davranışsal unsur adı verilmektedir (Can, 1997, s. 151). Bir örgüt üyesinin, içinde bulunduğu örgütle bağına yönelik sergilediği tutumlar, kişinin sergilediği davranışları ve bu davranışları göstermeye meyilli olmasını etkileyecektir. Bu davranışlar örgütte bulunup bulunmama, örgüt içinde devamsızlık gösterme ve örgüt çıkarları doğrultusunda çaba sarf etme ya da etmeme gibi ögelerden oluşmaktadır (İnce ve Gül, 2005, s. 27).

Tutumsal bağlılık kavramında, örgüt mensubu kendisini örgütle bir tutmakta ve örgüt amaçlarını özümsemektedir. Örgüt mensubu bu bağlamda kişisel amaç ve değerlerini örgüt çıkarına göre değiştirmekte ve örgütte kalma arzusu taşımaktadır. Tutumsal bağlılık kavramı, kişinin bir örgütün misyon ve vizyonunu kendi amaç ve hedefleriyle bağdaştırıp bunları hayata geçirmek amacı ile örgüt içinde var olmaya devam etmek istemesi durumudur. Örgüt üyesi kendini örgütle bağdaştırmakta ve örgüt amaçlarını kişisel amaçları olarak benimsemektedir. Bu doğrultuda örgüt üyesi kişisel değerlerini ve hederlerini örgüte fayda sağlayacak şekilde yapılandırmakta ve örgüt içerisinde sürekli var olma amacındadır (Sürücü ve Maşlakçı, 2018, s. 54).



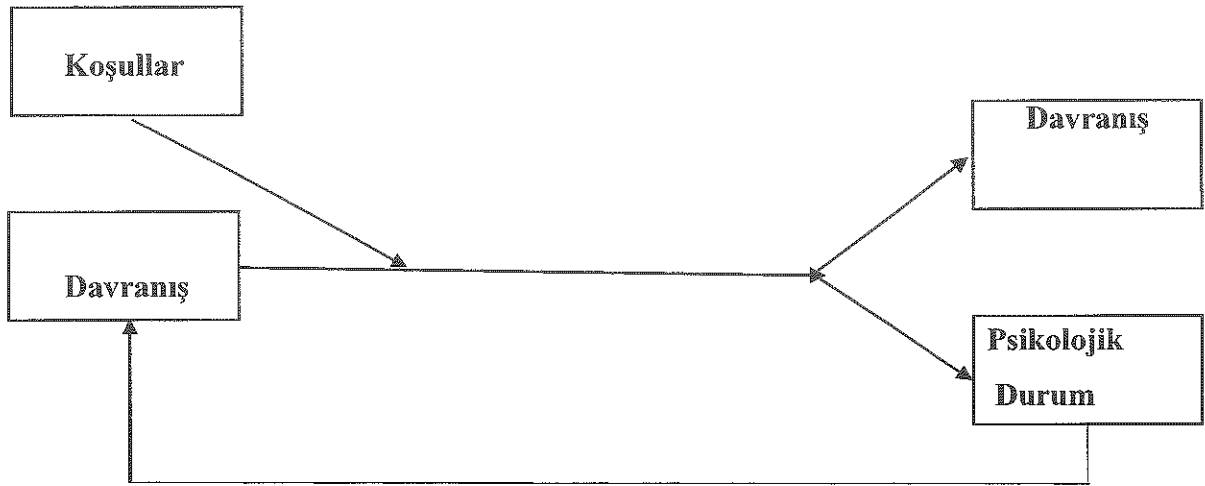
Şekil 1. Tutumsal Bağlılık Şeması

Kaynak: (Meyer ve Allen, 1991, s. 63).

1.5.1.2. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık kavramı, bireyin istikrarlı bir davranış biçimini göstermekten vazgeçtiği zaman kayıplarla sonuçlanacak olan yatırımlarını göz önünde bulundurarak, bu davranış biçimini devam ettirme arzusunda olmasıdır (Meyer ve Allen, 1984, s. 372). Davranışsal bağlılık türünde işgörenler, örgütte çalışmaya devam etmek gibi bir davranışa bağlılık gösteriyor olarak düşünülmektedir (Allen ve Meyer, 1997). Başka bir ifade ile bireyler belli bir davranışı sergiledikten sonra, bu davranışlarını devam ettirip bağlılık sergileyerek bu davranışlara uyan ve haklı gösteren tutumlar oluşturmaktadırlar. Bu sergilenen tutumlar da davranışın tekrarlanma ihtimalini çoğaltmaktadır (Meyer ve Allen, 1991, s. 62).

Çok uzun periyotlarda örgütte kalan mensuplar örgütten ayrılmalari durumu ile karşılaştıklarında sorunları çözme konusunda güvensizlik hissetmektedirler. Bu sebeple örgütte kalma yönünde isteklidirler. Bu isteklerinin ana nedeni örgütten ayrılmak zorunda kalmaları durumunda, örgütün mensuplarına sağladığı avantajlardan yoksun kalacaklardır. Örgüt üyelerinin davranışsal bağlılık hissetmelerinin altında yatan temel sebep örgütün kendisinden çok örgüt içerisindeki davranışların tekrarlanmasını istediklerindendir.



Şekil 2. Davranışsal Bağlılık Şeması

Kaynak: (Meyer ve Allen, 1991, s. 63).

Örgüt mensubu sergilediği davranışlardan haz duyduğu doğrultuda bu davranışları tekrar edecek ve zaman geçtikçe buna uygun tutumları da geliştirecektir (Mowday, Porter ve Steers, 1982). Davranışlar ve tutumların döngü halinde tekrarlanması süreci oluşacaktır.

1.5.2. Etzioni Sınıflandırması

Etzioni (1975), örgütün mensupları üzerindeki otoritesi örgütsel bağlılığın esas nedenidir düşüncesini vurgulamıştır. Etzioni bireyin mensubu olduğu örgütün kuralları, amaç ve hedeflerine uygun olacak şekilde davranışlarda bulunmasını sağlayan üç tür güçten söz etmektedir. Bu sınıflandırma türünde örgüt üyesinin, örgütteki uyum sistemine ilgisi katılım olarak nitelendirilmektedir. Yönetim olumlu veya olumsuz olabilmektedir. Olumsuz yönde ilgi yabancılaşma olumlu yönde ilgi ise bağlılık olarak isimlendirilmektedir. Bu sebeple örgütsel bağlılık kavramını üç ana başlıkta incelemiştir.

1.5.2.1. Ahlaki Bağlılık

Ahlaki bağlılığı diğer adı moral bağlılığı olmakla beraber, örgüt mensubunun örgüt amaç ve hedeflerini içselleştirerek bu doğrultuda kendi kişisel amaçlarını oluşturması olarak tanımlanmaktadır. Bu kavram üyesi olunan örgütün amaç ve hedeflerinin benimsenmesi ve bireyin kendisini örgütle özdeşleştirdiği pozitif yönde bir yönelimi ifade etmektedir. Ahlaki bağlılık kavramı iki şekilde kendini gösterebilmektedir. Salt ahlaki bağlılık olarak ifade edilen birinci kavram, örgütün kuralları amaç ve hedeflerinin kabullenilmesi ve otorite ile özdeşleşmeyi açıklarken, sosyal bağlılık olarak ifade edilen ikinci kavram ise örgütte

bulunan gruplar tarafından kabul görme ve beğenilme isteğinden baskı ve taleplere karşı hassas olmayı ifade etmektedir (Samadov, 2006, s. 81).

Ahlaki bağlılık, kişinin toplum tarafından onay verilen ve faydalı görülen bir işi yaptığını düşünmesinden kaynaklı oluşan bir bağlılık türüdür. Bu bağlılık türü duygusal sebeplerle oluşan ve kuvvetli bir bağ olduğundan, örgüt üyesini yaptığı işe beslediği saygı neticesinde örgüte olan bağlılığını devam ettirmeye teşvik eder. Bu tür bağlılıkta, örgüt üyesi otorite ile bütünleşmiştir (Balay, 2000). Ahlaki bağlılık kavramında işgörenler, çalıştıkları şirketlerin ya da kurumların amaçlarını ve yaptıkları işi değerli görmektedirler ve işi öncelikle ona değer verdiği için yapmaktadırlar. Başka bir ifade ile moral bağlılığı olarak adlandırılan ahlaki bağlılık kavramına sahip işgörenler, örgütle kendini özdeşleştirerek üyesi olduğu örgütün misyonlarını ve örgüt içinde bireye yüklenen görevleri değerli görmektedirler (Schein, 1978). Ahlaki bağlılık, örgüte yüksek derecede olumlu bir yöneliş olarak görülmektedir. Ahlaki bağlılık, örgütün amaç ve hedeflerini benimseyerek örgüt ile özdeşleşmenin oluşumu ve şahsi çıkarlardan soyutlanarak, örgütsel gelişmenin olumlu yönde olması göz önüne alınarak gösterilen tutum ve davranışlara verilen addır.

1.5.2.2. Hesapçı Bağlılık

Hesapçı bağlılık kavramı ahlaki açıdan bağlılığa kıyasla daha az yoğunlukta bir örgütsel ilişkiyi ifade etmektedir. Bu tür bağlılığa sahip örgüt üyeleri, örgüte bağlılık seviyelerini güdülenmelerini dengeleyecek şekilde ayarlamaktadırlar. Bu bağlılık türünde temel kavram örgüt ve üyeler arasında gerçekleşen alışveriş ilişkisine dayanmaktadır. Birey kendisine biçilen ücret karşılığında bir günlük yapılması gereken iş miktarına uygun olacak şekilde bir bağlılık sergilemektedir (Gül, 2002, s. 43).

Hesapçı bağlılık örgüt üyesinin kendi çıkarları ile örgütün çıkarlarının uyum sağladığı süre boyunca sergilediği bağlılık çeşididir. Bu bağlılık türünü benimsemiş bir birey bağlı bulunduğu örgüt ile arasında sadece ifa ettiği iş karşılığında elde edeceği fayda ya da zarar odaklı bir ilişki kurmaktadır. Ahlaki bağlılık türünün aksine örgüt amaç, hedef ve değerleriyle bir bağlantı olmaksızın gelişen bu tür bağlılıkta örgüt üyesinin kazanımları ortadan kalktığında örgüte olan bağlılık sona ermektedir. Diğer bir ifade ile örgüt mensuplarının örgüte yaptıkları katkı sonucunda ödül beklentisi nedeniyle ifade edilen bağlılık şeklidir. Hesapçı bağlılık, örgüt ve örgüt mensuplarının karşılıklı etkileşim, yarar ve çıkar ilişkilerini temel almaktadır. Bu bağlılık türünde içinde bulunulan örgüt, örgüt üyesinin

ulaşmayı hedeflediği ödüllere erişebilmek için bir araç olarak nitelendirilmektedir (Bülbül, 2007, s. 18).

Örgüt mensupları, görev yaptıkları örgüte sağladıkları maddi ve manevi değerler; saygınlık, örgütler arası rekabetçi ortamda rakipleri karşısında öne çıkma, uluslararası platformda takdir edilme, yeni buluşların katkısıyla iç ve dış piyasada maddi kazanç sağlama gibi başarıları neticesinde, elde edecekleri kazançlardan dolayı bağlılık duymaktadırlar (Çakır, 2006, s. 76). Hesapçı bağlılık, bağlı bulunulan örgüte karşı düşük seviyede ortaya çıkan olumlu ya da olumsuz bir yöneliştir. Bu tür bağlılık, örgüt ile örgüt mensubu arasında değiş tokuş ilişkisine dayanmaktadır. Bu değişim ilişkisi, işgörenlerin örgüte karşı çeşitli konularda pozitif değer katması ve bunun sonucunda ödüllendirilmesi şeklinde ifade edilebilir. Örgüt üyesi örgüt ile arasında adil ve faydalı bir değişim ilişkisi olduğuna inandığı için örgütle ilgilenmektedir.

1.5.2.3. Yabancılaşmaya Dayalı Bağlılık

Yabancılaşmaya dayalı bağlılık kavramı içinde bulunulan örgüte negatif bir yönelmeyi ifade etmektedir. Bu bağlılık türü, örgütün örgüt mensubu tarafından ceza verici ya da zarar verici olarak gördüğü zaman gerçekleşmektedir. Bu tip bağlılıkta örgüt mensubu örgütte kalmak istememesine karşın örgütte kalmaya zorlanmaktadır. Örgüt mensubu, örgütte bulunmak istemese de başka bir seçeneği olmadığından ötürü örgüte bağlılık göstermektedir.

Bu bağlılık türünde bireyin davranışları ciddi ölçüde kısıtlanmaktadır. Örgüt mensubu örgüt içinde bulunmak istememesine karşın aksi davranışlarda bulunduğu daha fazla ceza alacağını bildiğinden örgütün yaşam normlarına katılmak zorunda kalmaktadır. Ayrıca yabancılaşmaya dayalı bağlılık kavramında birey aslında psikolojik açıdan örgüte bağlılık hissetmese de örgüt üyesi olarak kalmaya zorunda bırakılmaktadır (Balay, 2000, s. 16). Örgüt mensubu baskı altında olduğundan örgüte karşı negatif duygular içinde olmakla beraber yabancılaşmaya bağlı olarak bağlılığı oluşmaktadır. Yabancılaşmaya dayalı bağlılık kavramı, örgüte karşı yüksek derecede negatif bir yönelimi ifade etmektedir. Bu tür bağlılık genelde bireylerin davranışlarının sınırlandırıldığı ve bireylerin bir disiplin altında tutulduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır.

Etzioni sınıflandırmasına göre bir örgütte yukarıda tanımlaması yapılan bağlılık türlerinden biri ve bu bağlılık türlerine uygun olan bir katılım şekli egemen olmaktadır. Çoğunlukla örgüt sistemlerinde ahlaki bağlılık sembolik uyumluluk sistemi ile, hesapçı bağlılık ödüle dayalı sistemle ve yabancılaşmaya dayalı bağlılık ise korkutucu sistem ile bir arada görülmektedir.

1.5.3. Katz ve Kahn Sınıflandırması

Katz ve Kahn sınıflandırmasında, örgütsel bağlılık kavramı işgörenlerin rolleri ve bu rollerin gereksinimleri konusunda sınıflara ayrılmıştır. Bu sınıflandırma kapsamında anlatımsal ve araçsal devreler olarak isimlendirilen iki kavram ortaya çıkmıştır. Bu kavramlar neticesinde iç ödüller anlatımsal devreleri, dış ödüller ise araçsal devreleri oluşturmaktadır (Balay, 2000). Örgüt mensuplarının örgüte bağlılığının, mensupların görevlerini yerine getirirken alacağı ödüllerden kaynaklandığını belirtmişlerdir. Örgüt mensubunun bağlılığı bu ödüller sonucunda oluşmaktadır (Katz ve Kahn, 1997). Örgüt mensubu, örgüt içinde göstermiş olduğu davranışlar doğrultusunda iç ve dış ödüllerle karşılaşır ve bu ödüller neticesinde bağlılık gerçekleşir. Bu sınıflandırmaya göre alınan ödül bir motivasyon kaynağı olup örgüt üyelerinde bağlılık oluşturmaktadır.

1.5.4. Weiner Sınıflandırması

Weiner, normatif bağlılık ve araçsal bağlılık ayrımına dayanan sınıflandırmanın kurucusudur. Bu sınıflandırmaya göre, araçsal bağlılık faydacı, çıkarıcı bireyin kendi ilgi ve menfaatlerine göre davranmasını tanımlarken, normatif bağlılık ise kişinin kendi değer ve moral kavramlarına göre oluşmaktadır. Kişide meydana gelen bu normatif değerler, içsel baskılar oluşturarak kişinin örgütün amaçları doğrultusunda davranış sergilemesine neden olmaktadır.

Araçsal bağlılıkla ortaya çıkan davranışlarla normatif bağlılık sonucu ortaya çıkan davranışlar birbirinden farklılık göstermektedir. Araçsal bağlılık sonucu oluşan davranış eğilimleri bireyin kendisine yönelen davranışlar iken, normatif bağlılık sonucu oluşan davranış eğilimleri örgüte yönelik davranışlar olarak kendini göstermektedir (Balay, 2000). Örgüt menfaatlerine uygun bir şekilde hareket etmek amacıyla benimsenmiş zorunlu baskıların toplamının bağlılık kavramı olduğunu ifade etmiştir (Wiener, 1982). İstihdam, seçim ve sosyalleşme kavramlarının mensupların bağlılıklarını etkilemekte olduğunu

vurgulamıştır. Bu sınıflandırma, örgüt çıkarlarına uygun olacak şekilde hareket etmek için benimsenmiş, normatif baskıların tamamı olarak tanımlanmaktadır. Örgüt üyelerinin bağlılıklarının güçlenmesinde istihdam, seçim ve sosyalleşmenin rolü olduğu vurgulanmaktadır.

1.5.4.1. Normatif Bağlılık

Bağlılık kaynaklı bir davranışın, bağlılığın kuvvet derecesine bağlı olarak çeşitli özelliklere sahip olması gerektiğini açıklamıştır. Bu özellikler (Wiener, 1982):

- Organizasyon veya örgütün çıkarları için yapılan kişisel özveri ve fedakarlıkları yansıtmalıdır.
- Mensupların davranışları ilk öncelikli olarak ceza veya ödül gibi çevresel denetlemelere bağlı olmamalıdır.
- Bir örgüt mensubu farklı bir yerde ailesi veya kendisi için daha iyi teklif veya fırsatlar bulunmasına karşın, hala örgütte yer almaya devam ediyorsa, bu kişi için bağlılık oluşmuş demektir. Örgüte bağlılığı sadece uzun süre örgütte çalışmış olmak göstermemektedir.

1.5.4.2. Araçsal Bağlılık

Tamamen maddi nedenler dolayısıyla, örgütün hedefleri ve değerlerine karşı zorunlu bir bağlılık göstermeden, oluşan bağlılık türüdür. Bu bağlılık türüne sahip örgüt mensupları tamamen kişisel çıkarları nedeniyle örgüte bağlılık göstermektedir. Örgüt mensubu, bulunduğu örgüte katkı sağlarken, örgüt ise mensubunun ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Kısaca örgüt ve mensup arasında bir değişim süreci bulunmaktadır. Bu bağlılığa sahip örgüt mensupları şahsi çıkarları doğrultusunda örgüt bağlılıklarını oluşturmaktadırlar. Araçsal bağlılık temelde bir değişim sürecine dayanmaktadır. Örgüt mensubu örgüte katkı sağlarken, örgüt ise, mensubunun ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Kısaca araçsal bağlılık örgüt mensuplarının kendi çıkarları doğrultusunda, normatif bağlılık ise örgütün amaçları ile kendi amaçlarını bağdaştıran örgüt mensupları sayesinde oluşmaktadır (Wiener, 1982).

1.5.5. O'Reilly ve Chatman Sınıflandırması

Bu sınıflandırma, bireyin örgüte olan bağlılığını psikolojik olarak ele almıştır. Örgütsel bağlılığa ilişkin süreçler ve sonuçlarıyla ilgili birçok yaklaşım bulunmasına rağmen

konu hakkında kesin bir uzlaşma sağlanamadığını belirtmişlerdir (O'Reilly ve Chatman, 1986). Uzlaşma sağlanamamasının temel nedeni ise olayı tanımlamak adına farklı terminoloji kullanılması, ölçüm konusunda çarpıcı farklılıkların bulunması ve örgüt ile örgüt mensupları arasındaki psikolojik bağlantıyı oluşturan değişkenlerin tam olarak belirlenememesidir. Sonuç olarak O'Reilly ve Chatman (1986), tüm bu inceleme ve yaklaşımların ortak noktasının, örgüt mensuplarının psikolojik açıdan örgüte bağlanması olduğunu belirtmişlerdir. Bu düşünceye göre, örgüt bakış açısının benimsenmesi ve kanıksama derecesi örgüt mensubunun bağlılık derecesini değiştirmektedir.

1.5.5.1. Uyum Bağlılığı

Bu bağlılık türü örgüt içinde ortak paylaşılan değerler yani örgütün inanç ve değerlerinin paylaşılması adına olmamakta yalnızca belli başlı ödülleri elde etmek ve cezalardan kaçınabilmek için oluşmaktadır. Uyum bağlılığında ödülün cazibesi ve cezanın istenmeyen gücü söz konusu olmaktadır. Bu bağlılık türünde örgüt üyesi, içinde bulunduğu örgütü samimi ve inançlı olarak değil sadece gelişigüzel olacak şekilde desteklediği ifade edilebilir. Örgüt değerleri ve başarılarına saygı duyulması neticesinde, örgüt mensubunun kendi değerlerini benimsemeksizin oluşturduğu bağlılıktır.

Uyum bağlılığı kavramındaki ana odak belli dış kaynaklı ödüllere erişebilmektir. Bu bağlılık türünde zaman geçtikçe örgüt mensubu ile örgütün değerleri uyuşmakta ve aynılaşmaktadır. Sonuçta uyum bağlılığı gerçekleşmekte ve örgüt mensuplarının davranışları örgütün amaçları doğrultusunda standart hale gelmektedir. Bu bağlılık türünde, örgüt mensubu kendi değerlerini benimsemeden, örgütün değer ve başarılarına saygı duyarak bir topluluğun parçası olmaktan gurur duymaktadır. Özet olarak örgütler, üyeleri için geliştirmiş oldukları ödüllendirme ve maliyet dengesini belirli bir seviyede tutmaya çalışmaktadırlar ancak örgüt üyeleri kazanacakları ödüllerin, elde etmek için harcadıkları çabadan aşağı düzeyde olduğunu tespit ettiklerinde mensubu oldukları örgütün direktiflerine sergilediği uyumu düşürmeye başlamaktadır.

1.5.5.2. Özdeşleşme Bağlılığı

Özdeşleşme bağlılığı, örgüt üyelerinin bağlı oldukları örgüte ve diğer örgüt üyelerine daha yakın olabilme arzusuna bağlıdır (Balci, 2003, s. 29). Örgütün bir parçası olmak adına örgüt mensubu tarafından çaba harcanması durumudur. Bu bağlılık türünde örgüt üyesi

örgütteki diğer üyelerle doyum sağlayıcı ve yakın bir ilişki içerisinde bulunmak ve bu ilişkiyi sürdürmeyi amaçlamaktadır. Bu süreçte örgüt mensubu, örgütün diğer grupları ile iletişime geçerek tutum ve davranışlarını değiştirmektedir. Bu süreç sonunda örgüt mensubu diğer grupların fikirleri ile kendi fikirlerini özdeşleştirmekte ve bu grubun mensubu olmaktan gurur duymaktadır. Bu bağlılık türünde örgüt üyesinin, örgütün diğer üyeleri ile olan ilişkilerini devam ettirmek ve olumlu ilişkiler kurmak amacı ile yapılan davranış ve tutumlar ele alınmaktadır.

Örgüt üyesi bağlı bulunduğu örgütün hedeflerini, değerlerini ve örgüt özelliklerini benimser ve kabul ederse bağlılık gerçekleşmiş olmaktadır. Bu şekliyle örgütsel bağlılık kavramı, örgüt üyesinin, örgütün perspektifini ve örgüt özelliklerini kabul ederek kendine adapte etme seviyesini göstermektedir (İlsev, 1997). Kısaca ifade etmek gerekirse; örgüt üyelerinin, diğer örgüt üyeleri ile sosyal anlamda bir ilişki içerisinde olabilmek bununla birlikte iş doyumunu sağlamak niyetiyle, örgüt üyelerinin kendi tutum ve davranışlarını diğer üyelerin davranış ve tutumlarına göre düzenlemelerine ve bu aynılığa durumuna özdeşleşme adı verilmektedir (İnce ve Gül, 2005).

1.5.5.3. İçselleştirme Bağlılığı

Bu bağlılık türünde örgüt mensubunun kişisel değerleri ile örgüt değerleri arasında tam bir uyum bulunmaktadır. İçselleştirme bağlılığına yönelik davranışlar örgüt üyelerinin kendi değerlerini diğer örgüt üyelerinin değerleri ile uyumlu olduğunda gerçekleşmektedir. Örgüt mensubu, örgüt içindeki herhangi bir kural ya da düşünceye, kendisi gerçekten inandığı için uymaktadır. Bu bağlılık türünde örgütün ve kişinin değerleri arasındaki uyum esas alınmaktadır. Kişilerin, kendi iç dünyalarını, diğer örgüt üyelerinin değer yargılarını, örgütün resmi ve gayri resmi normlarını benimseyerek tutum ve davranışları ile göstermesi, duygu ve görüşlerinin örgütle aynı doğrultuda olması, örgütün diğer üyeleri ile aynı perspektiften bakması ile oluşmaktadır (Bayram, 2005, s. 130).

Bu bağlılık türünde çalıştıkları örgütün amaç ve hedeflerini benimsemiş örgüt üyeleri, örgütsel bağlılıklarını daha da kuvvetlendirecek başkaca uygulamaları gereksinim duymayacaklardır. Çünkü bağlılığı güçlü örgüt üyeleri hem mevcut durumda örgüte ait değerleri hem de gelecek zamanda oluşabilecek yeni örgüt değerlerini benimsemekte zorluk çekmeden bu değerlere uygun tutum ve davranışlar sergileyeceklerdir. İçselleştirme bağlılığı etki kabul edildikten sonra oluşmaktadır. Bundan dolayı, örgüt üyesinin davranış ve

tutumları, mensubu olunan örgütün ve diğer örgüt üyelerinin değer yargılarıyla uygun olduğu durumu kapsamaktadır. Örgüt üyesinin değerleri belli bir grubun veya mensubu olunan örgütün değerleri ile aynıdır (O'Reilly ve Chatman, 1986).

1.5.6. Penley ve Gould Sınıflandırması

Etzioni (1975) tarafından tanımlanan örgütsel katılım modeli, geniş çaplı örgütsel bir teori olmasına karşın, bireysel çalışanların örgütsel bağlılığını açıklama konusunda yetersiz kalması nedeni ile çok fazla ilgi görmemiştir. Modelin karmaşık ve ölçülebilir olmaması bir diğer eksikliğidir.

Penley ve Gould (1988) sınıflandırmasına göre Etzioni (1975) tarafından ortaya konulan model çok karmaşık bir yapıdadır. Literatüre göre içinde bulunan örgütün bir araç olarak kabul edildiği örgütsel bağlılık türü ile duygusal bağlılığın birbirinden bağımsız olarak ele alındığı ve iki kavramın bir arada gerçekleşmeyeceği çalışmalarına karşı Penley ve Gould bu iki bağlılık türünün bir arada oluşabileceğini ileri sürmüşlerdir. Penley ve Gould tarafından ortaya konulan sınıflandırma temel olarak Etzioni'nin modeline dayanmaktadır. Ancak Etzioni tarafından ortaya konulan modelin karmaşık oluşu sebebiyle gerekli ilgiyi göremediği belirtilmiştir. Bu modelde ahlaki ve yabancılaşmaya dayalı bağlılık kavramlarının karşıt kavramlar mı yoksa bağımsız kavramlar mı olduğu net olarak ortaya konulmamıştır. Penley ve Gould (1988) bu karışıklığı gidererek bu iki kavramın birbirinden bağımsız olduğunu ileri sürmüşlerdir (Penley ve Gould, 1988, s. 45). Penley ve Gould (1988) sınıflandırmasına göre bağlılığın üç boyutu bulunmaktadır.

1.5.6.1. Ahlaki Bağlılık

Örgütsel bağlılığa ait iki duygusal bakış açısından birini temsil etmektedir. Ahlaki bağlılık, örgüte ait olan hedeflerin kabul edilmesi ve tanımlarının yapılması ile ilgilidir. Başka bir deyişle bu bağlılığa sahip örgüt mensupları örgütün başarı ve başarısızlık düzeyinden kendisinin birinci sorumlu olduğunu düşünmektedir. Ahlaki bağlılık kavramı örgütsel amaç ve hedefleri kabullenme ve benimsemeye dayanmaktadır. Bu bağlılık türünde örgüt üyesi kendisini örgüte adanmakta ve örgütün başarı veya başarısız olmasından kendisini sorumlu tutmaktadır. Kısaca açıklamak gerekirse ahlaki bağlılık kavramı kuvvetli olan bir örgüt üyesi içinde bulunduğu örgüt için fazladan bir fedakârlık sergilememekle birlikte

çalıştığı örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması sonucunda memnuniyet duymakta ve örgütün sergilediği başarısız performanstan dolayı sorumluluk hissetmektedir.

1.5.6.2. Hesapçı Bağlılık

Örgüt mensupları örgüte yaptıklarından dolayı karşılık beklediğinden dolayı örgüte bağlılık oluşturmaktadır. Hesapçı bağlılık temelinde alış-veriş mantığı bulunmaktadır. İş görenlerin ortaya koyduğu katkıların karşılığında ödül veya teşvik beklемelerini esas almaktadır. Hesapçı bağlılıkta örgüt, örgüt üyesi tarafından belirli amaçlara ulaşabilmek için bir araç olarak görülmektedir. Hesapçı bağlılık, örgüt üyesinin içinde bulunduğu örgüte hissetmiş olduğu aidiyet, sarf etmiş olduğu emeğin bir faydası olmasa da örgüt tarafından belirlenmiş ödülleri istemesi olarak adlandırılabilir. Bu bağlılık türünde örgüt mensubu örgüte katkıları sonucunda belli faydalar elde etmektedir ve bu faydalar neticesinde örgüte bağlılığı devam etmektedir.

1.5.6.3. Yabancılaşmaya Dayalı Bağlılık

İlk olarak bu katılım boyutu Penley ve Gould (1988) tarafından, zorlamaya odaklı bir sistemin yaygın olduğu bir hapishane veya temel askeri eğitim tipi olarak kavramsallaştırılmıştır. Yabancılaşmaya dayalı bağlılık türünde örgüt üyelerinin kontrolün kendilerinde olmadığı görüşünü yansıtmaktadır. Diğer bir anlatımla örgüt mensupları işten ayrılmaktan, ciddi finansal kayıplar yaşayacağı veya alternatif bir iş bulunmasının endişesi nedeniyle ya da coğrafi hareketlilik ile aile bağlarının kopması endişesi ile veya çevresel baskı sebebiyle örgütte kalmaktadır. Bu bağlılık türünde örgüt mensubu örgütün taleplerinin karşılanması için düşük beklentilerle örgütte kalmaktadır. Yabancılaşmaya dayalı bağlılık kavramı bireyin örgüt üzerinde kontrolünün bulunmadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bu sebeple bağlı olduğu örgüte karşı yabancılaşmaya dayalı bağlılık hissi ile bağlı olan bir örgüt üyesi, örgüt tarafından verilen ödül veya cezaların kendi performansına bağlı olarak değil, tamamen rasgele verildiğini düşünmektedir.

1.5.7. Chris Argyris Sınıflandırması

Argyris (1998) örgütsel bağlılığı geçmiş araştırmalara göre daha farklı olarak tanımlamıştır. Bu sınıflandırmaya göre bağlılık kavramı ikili ilişkilerle açıklanacak kadar basit olmayıp, farklı değişkenleri bünyesinde barındıran bir kavramdır. Argyris (1998),

finans, teknoloji, ekonomi ve strateji gibi faktörler bağıllığın oluşmasında etkilidir. Bağıllık kavramı, bireyin kişisel enerjisi tarafından oluşturulan ve insan beyninin harekete geçirmiş olduğu bir kavramdır. Bu bakış açısında bağıllık ikiye ayrılmaktadır.

1.5.7.1. İçsel Bağıllık

Örgüt mensuplarının, örgütsel faaliyetler içinde bulunmayı bir sorumluluk olarak benimseyip gönüllü olarak yapmalarıdır. İçsel bağıllık türünde örgüt üyeleri içinde bulundukları örgüt ile ilgili tüm görevlere gönüllü olarak katılım sağlamayı kabul etmektedirler. Örgüt yönetimi işgörenlerden daha fazla sorumluluk almalarını talep ederse, örgüt üyelerinin içsel bağıllığı güçlenecektir. Örgüt amaçları doğrultusunda, örgüt mensuplarının motivasyon ve istekleri yönünde hareket etmeleri içsel bağıllığı göstermektedir. Bu bağıllık türünde örgüt hedefleri yönetici ile ortak olarak belirlenmektedir ancak hedeflere ulaşmak adına ortaya konulacak davranış türleri örgüt üyeleri tarafından belirlenmektedir.

1.5.7.2. Dışsal Bağıllık

Bu bağıllık türünde yöneticiler örgüt mensuplarından sadece kendilerine verilen görevleri yapmalarını talep etmektedir. Örgüt üyeleri tarafından, kendi gelecekleri üzerinde çok az kontrole sahip olduğu kabul edilmektedir. Bu bağıllık türünde işgörene düşen görev sadece kendilerini geliştirmeleri olacaktır. Amaç ve hedefler ve bunlara ulaşmak için gerekli olan davranışlar başkaları tarafından belirlenmektedir. Örgüte ait hedefler ve bu hedeflerin önemi yönetim tarafından belirlenir ve bu hedeflere ulaşmak adına ortaya koyulacak davranışlar da mensupların görüşü alınmadan önceden belirlenmektedir (Argyris, 1998).

1.5.8. Allen ve Meyer Sınıflandırması

Allen ve Meyer sınıflandırması örgütsel bağıllık kavramının incelenmesinde en çok ilgi gören yaklaşım olmuştur. Bu sınıflandırmada örgüt üyelerinin, içinde bulundukları örgütün değer yargılarını kabullenmesini diğer sınıflandırmaların aksine çok boyutlu olarak ele almaktadır. Allen ve Meyer tarafından 1984 yılında literatüre kazandırılan örgütsel bağıllığa ilişkin model sadece duygusal bağıllık ve devam bağıllığı boyutlarını kapsarken 1990 yılında yayımladıkları araştırmaları ile daha önceki modele ilave olarak Weiner ve

Vardi tarafından ele alınan normatif bağlılık kavramını da dahil etmişlerdir (Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky, 2002, s. 21). Allen ve Meyer (1990) tarafından ortaya atılan sınıflandırma örgütsel bağlılık kavramını üç boyutta ele almıştır. Bu sınıflandırma türü günümüz dünyasında da geçerli olup, bağlılık konusunu odaklı çalışmalarda temel olarak alınmaktadır.

1.5.8.1. Duygusal Bağlılık

Örgüt mensubunun, örgüte psikolojik veya duygusal anlamda bağlanmış olması ve iştiraki olarak tanımlanır (Allen ve Meyer, 1997). Bu iştirak örgüt mensubunun içinde bulunduğu örgüte karşı duygusal hisleri ile ilgilidir. Bu örgüt mensuplarının örgütle ilişkilendirme hissi aldıklarında, bulundukları örgüte bağlı kalacakları ve hedeflerine daha fazla katkıda bulunacağı anlamına gelmektedir. Duygusal bağlılık kavramı çalışanın mensubu olduğu örgüte karşı hissettiği duygusal bağlılığı ve örgütle özdeşleşmesini kapsamaktadır. Yüksek bir duygusal bağlılık derecesi ile örgütte görev yapan çalışanlar, buna ihtiyaç duyduklarından değil, daha çok kendi arzuları ile örgütte bulunmaya devam etmektedirler (Meyer ve Allen, 1991). Örgüt ile özdeşleşme, örgüt ve örgüt üyesinin amaç ve hedeflerinin zaman içinde uyuşması ve bütünleşmesidir. Ayrıca duygusal bağlılık örgüt üyelerinin iş doyumu ve örgütsel adalet kavramlarının olumlu yönde artış göstermesi ile örgütsel vatandaşlık davranışını ileri seviyede göstermelerine ve devamsızlık, geç kalma gibi olumsuz davranışların düşmesine olanak sağlayarak örgüt tarafından talep edilen çıktılarla örtüşmektedir (Wasti, 2002, s. 526).

1.5.8.2. Devam Bağlılığı

Allen ve Meyer'in yaklaşımına göre bu bağlılık türü örgüt üyelerinin mensubu oldukları örgütten elde ettikleri örgüt normlarında bulunsun ya da bulunmasın maddi ve sosyal kazanımlarla ilişkilidir. Örgüt mensuplarının, başka bir alternatif bulunmaması sebebiyle örgütte kalmaya devam etmeleridir (Allen ve Meyer, 1997). Başka bir ifade ile örgüt mensubu örgütten ayrılmanın doğuracağı maliyetler ve örgüte yaptığı yatırımları kaybedeceği ve zaman kaybı yaşayacağı düşüncesi ile örgütte kalmaya devam etmektedir. Örgüt mensubu örgütten ayrılma ile oluşabilecek maliyetlerin farkındadır. Bu bağlılığa sahip örgüt mensupları kendileri için daha iyi ve daha uygun bir alternatif örgüt bulana kadar örgüt üyeliğini sürdürmektedirler (Allen ve Meyer, 1997). Devam bağlılığı kavramında esas olan örgütte kalma gereksinimidir. Diğer bir ifade ile bu bağlılık türü örgüt üyesinin örgüte

katıldığı zamandan bu yana yaptığı kişisel yatırımlar nedeniyle örgütte kalmaya devam etme isteğinden ileri gelmektedir. Örgüt üyesinin yaptığı kişisel yatırımlar maddi olabileceği gibi manevi boyutta da olabilmektedir. Bunun yanında mensubu olduğu örgütün haricinde başka bir yerde çalışma kısıtlılığı da devam bağlılığına etki etmektedir.

1.5.8.3. Normatif Bağlılık

Örgüt mensubu bulunduğu örgütün kendisinden sadakat beklediği düşüncesiyle örgütte kalmanın ahlaki olduğuna inanmaktadır ve bu sebeple örgütte kalmayı tercih etmektedir (Meyer ve Parfyonova, 2010). Endişeli örgüt mensupları bulundukları örgütte gönüllü olarak çalışmak istemez ve fedakarlıkta bulunmazlar. Örgüt mensuplarının bağlılığının fazla olduğu örgütlerde iş devir ve istifa oranları az olmaktadır. Bu oranlarda meydana gelen artış bağlılığın azalmakta olduğunun göstergesidir. Normatif bağlılık kavramında işgörenler örgütte kalmayı sürdürme ile ilgili kendilerini yükümlü hissetmektedirler. Normatif bağlılık kavramı örgüt mensuplarının içinde bulundukları örgütten maddi kazanım ya da zarar hissiyatı haricinde etik davranış ögesi barındırmaktadır. Etik davranış ögesinin oluşturduğu etkiyle örgüt üyeleri mensubu oldukları örgüte bağlı olmayı zorunlu hissetmektedirler. Kısaca normatif bağlılık kavramında işgören, bulunduğu örgüte karşı sadakat kavramının önemli olduğuna inanmakta ve bu doğrultuda örgütte kalma adına ahlaki bir zorunluluk hissetmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. ADALET VE ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMLARI, UNSURLARI VE ÖNEMİ

2.1. Örgütsel Adalet Kavramı Unsurları ve Önemi

Adalet kavramı; literatürde en kapsamlı haliyle hem adil olanın tespit edilmesini hem de felsefi perspektiften gerçek anlamda neyin adil olduğunun tartışılmasını içermektedir. Adalet kavramı; etik, akılcılık, din, hukuk, hakkaniyet ve eşitlik içeren birçok alana, farklı içtihatlarla ve farklı bakış açılarına dayanmaktadır. Ayrıca Türk Dili Kurum tarafından yapılan tanımlamada adalet kavramı hak, hukuka uygunluk hakkı gözetme şeklinde ifade edilmiştir [1] (Türk Dil Kurumu Sözlükleri, 2022).

Genel ve özel anlamda adalet kavramının hayatın merkezinde olarak konumlandırılmasının nedeni; ölçeklendirilmesinin boyutu fark etmeksizin bütün sosyal sistemlerin refah ve sürekliliğinin ve örgüt mensuplarının beklentilerini karşılayabilme seviyesiyle ilişkili olmasındandır. İş görenleri sayesinde amaçlarını gerçekleştirme istekleri bulunan örgütler bakımından adaletin önemi bu noktada öne çıkmaktadır. Çalışma ortamında örgüt üyeleri veya işgörenler, personel seçimi, performans değerlendirme, ödüllendirme, ücretlendirme, cezalandırma, yetkilendirme, görevlendirme, terfi ve iş akdinin feshedilmesi gibi birçok karar ve uygulama ile yüz yüze gelmektedir.

Buna benzer her karar aşamasında genellikle kısıtlı imkanlar ve kaynaklar ayrıca beklentilerinin karşılanması beklemekte olan fazla sayıda insan ve bu kararların sonucunda kazanan ve kaybeden taraflar oluşmaktadır. Kendileri birincil derecede etkilenip, taraf olmasa bile, bireyler, ellerinde olsun veya olmasın, üyesi oldukları örgütteki kişilerarası ilişkileri, alınan kararları, kaynakların nasıl dağıtıldığını ve örgütsel işleyişin gerçekleşmesinde izlenen kural ve yöntemleri kişisel adalet perspektifleri ile yorumlamaktadırlar. Kişilerin içerisinde bulundukları her ortamda (okul, aile, arkadaş toplulukları, çalışma ortamları, ülke vb.) adalet arayışında olmaları, adalet olgusunu örgütsel davranış yönünden araştırmaya geçecek bir kavram olarak ortaya çıkarmaktadır (Karaeminoğulları, 2006).

2.1.1. Adalet Kavramının Tanımı

Adalet kavramı, ilk çağlardan bugüne kadar insanların araştırmaya değer bulup, açıklamaya çalıştığı kavramlardan biri olmuştur. Adalet kavramının, kökeninin ne olduğu ayrıca adaletin nasıl ve ne şekilde sağlanacağı konusu felsefi tartışmalara konu olmuş, din bilginlerinin tavsiyelerinde yer edinmiş ve devlet adamlarının güç kazanmalarında anahtar olarak görülmüştür. Adalet kavramı ilk olarak, milattan önce 1700’lü yıllarda bir otorite tarafından, yönetilenlere ilan edilen en eski yazılı belge olan “Hammurabi Kanunları”nda yer almıştır. Bu belge ile kişiler arasındaki ilişkilerin ve var olan kaynakların dağıtımının nasıl yapılması gerektiğini vurgulanmıştır. Adalet kavramının üzerinde milattan önce 5’inci yüzyıl Yunan aydınlanma dönemi ve 18’inci yüzyıl Avrupa aydınlanma döneminde oldukça fazla durulmuştur (Karaeminoğulları, 2006, s. 8). “Adalet” kavramına tarih boyunca insanlar tarafından büyük önem atfedilmiştir. “Adalet” olgusu bireylerin hak ve özgürlüklerini, fikirlerini ve çıkarlarını teminat altına almak, insanlık onurunu korumak ve kişisel özgürlükleri sağlamak üzere kullanılmıştır. Latince “adalet”, “justituta justum” (tam kararında) olarak adlandırılanın, başka bir deyişle ile adil olanın karakterini ifade etmektedir ve hak-hukuk ile hakkaniyet ruhuna uygun olmak olarak ifade edilir (Gündoğan, 2004).

“Adalet” sözcük anlamı olarak adil olma tutumu olarak ifade edilmektedir. Adil olma demek ise hakları koruma, haksızlığa karşı durma ve herkese hakkını teslim etme olarak tanımlanabilir (Erdoğan, 1998). “Corpus Iuris Civilis” ya da modern yazım ile “Corpus Juris Civilis” 529-534 yılları arasında Doğu Roma İmparatoru I. Justinianus tarafından hazırlatılan Roma Hukuku hakkında en geniş çapta ve kapsamlı bilgi veren hukuk külliyatında belirtilen şekliyle adalet kavramı; diğerlerinin çıkarları korunmak şartıyla herkese en çok fayda sağlayan sürekli bir gayedir (Hirsch, 2001). Adalet kavramı Romalı hukukçu Ulpian tarafından, herkese payına düşeni teslim etmek amacıyla devamlı ve ebedi bir şekilde efor sarf edilmesi olarak tanımlanmıştır (Güriz, 2004).

Adalet kavramı, etimolojik köken olarak Arap dilindeki “Adl” kelimesinden Türkçe’ye aktarılmış olup, diğer dillerdeki karşılıklarında da olduğu gibi, hukuk ve haklılıkla sıkı sıkıya bağlanmış bir kavramdır (Çeçen, 2020). Adalet kavramı çoğunlukla “herkese payına düşeni teslim etmek” olarak da tanımlanmıştır. Ancak bir bireye ait olanın ya da bir bireye düşen payın tarafsız olarak belirlenmesi oldukça zordur. Çünkü kişinin payına düşeni tespit etmek, maddesel içerikli bir tespit özelliği taşımakla beraber bu tespit yapılabilmesi

için bazı kriterlere gereksinim duyulmaktadır. Kişinin payına düşeni belirlemede kullanılacak ölçütler sosyal konum, beceri düzeyi, çalışma, gereksinim gibi kavramlar olabilmektedir (Güriz, 2004, s. 45).

Oldukça kapsamlı ve çok sayıda farklı alanı ilgilendiren adalet kavramı, birçok alanda uygulaması yapılabilen bir kavram olarak kendini göstermektedir. Adalet kavramı genel ve bireysel bir olgu olmanın dışında bireyin mensubu olduğu sosyal yapının, grubun ve kurumların da önemli bir değeridir (Kavak ve Kaygın, 2018, s. 34). Geçmişten günümüze işgörenler adaletsizlik ve insan doğasına aykırı çalışma şartları ile mücadele etmek için çaba sarf etmişlerdir (Özer ve Urtekin, 2007).

Her bireyde doğuştan var olan ve ömrü boyunca gelişen adalet kavramı sadece insana özgü bir duygudur. Günümüzde insanların zamanlarının çoğunluğunu geçirdikleri ortamlardan biri olan işyerleri, işgörenlerin günlük yaşantılarında adalet algılarını değerlendirdikleri ortamlardan biri olarak öne çıkmaktadır. Bu sebeple genel adalet kavramından yola çıkarak modern zamanlarda örgütsel adalet kavramı oluşmuştur.

2.1.2. Adalet Kavramının Unsurları

Adalet kavramının unsurları “eşitlik”, “karşılıklılık” ve “rasyonellik” olarak tanımlanabilir. Bu kavramlara ait bilgilere aşağıda yer verilmektedir.

2.1.2.1. Eşitlik

Adalet ile ilgili çoğu teoride kavram olarak eşitliğe yer verilmiştir. Aslına bakılacak olursa eşitlik, belli bir anlamda adalet kavramının bir gereği ya da ilkesidir. Adalet ve eşitlik kavramları birlikte anılmasına karşın içerik olarak bazı farklılıkları bünyesinde barındırmaktadır. Adalet kavramı “toplumda hak ve kazançların kişilerin lehine olacak şekilde dağıtılması” (Rawls, 1971) şeklinde açıklanırken, eşitlik kavramı ise “sahip oldukları haklar açısından, insanlar arasında herhangi bir ayrım gözetilmemesi” olarak tanımlanmıştır (Whitehead, 1990). Bu tanımlamalar neticesinde her eşit davranış veya eşit pay adil olarak kabul görmeyebilmektedir. Eşitlik kavramı insanlar arasında neyin paylaştırıldığına bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir (Urhan, 2016). Yunan filozofların, adaletin eşitlere eşit, eşit olmayanlara ise eşit olmayacak biçimde davranmak konusunda görüş birliği içinde oldukları bilinmektedir.

Örneğin, iş yerinde adaletin sağlanabilmesi için diğer çalışanlara oranla daha tehlikeli ya da daha fazla sorumluluk ve yetkinlik gerektiren bir iş için işgörene, diğer işgörenlerden daha fazla ücret ödenmesi gereklidir. Bu farklılıkların olmadığı, herkesin eşit koşullarda birbirine benzer işler icra ettiği durumlarda, farklı ücret ödemeleri yapılması eşitlik ilkesine aykırı durumlar oluşturup adaletsizlik yaratır. Tüm insanların ortak evrensel insan haklarına sahip olmasına karşın, bu haklara erişim ve kullanma kapasitesi arasında bir farklılık oluşmasına, diğer bir ifade ile toplumsal kaynaklara erişimde aynı fırsatlara sahip olunmaması durumuna fırsat eşitsizliği adı verilmektedir (Özdemir, 2007).

Eşit kanunlar ve kanunlar karşısında eşitlik sağlayan hukuk sistemlerinden önde gelen ilkelerinden biri herkese eşit pay ölçütüdür (Baltacı, 1996). Eşitlik ilkesi çalışma örgütleri açısından insan kaynakları politikasının en mühim ölçütlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Bu sebeple işe alım ve terfi hususlarında işgörenlere fırsat eşitliği tanınmalı ve işgörenlerin kişilik, bilgi ve yetenek dışında başka bir kritere yer verilmemelidir (Sabuncuoğlu, 2005).

2.1.2.2. Karşılıklılık

Kitlesel ve kişisel ilişkiler karşılıklı bir değiş tokuş anlaşmasına dayanmaktadır. Bu ilişki düzeyi ne olursa olsun, adaletin tesis edilebilmesi için taraflar arasında alınan ve verilen değerlerin birbirine denk olması gerekmektedir (Çakır, 2006). Emeginin karşılığı verilen bir işgörene adil davranıldığı söylenilebilir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010).

Karşılıklılık unsuru iş hayatına uyarlandığında; görevinin gereklilikleri ve yetkinliklerine sahip olan bir işgören; görevinin gerekliliklerini başarı ile yerine getirmenin karşılığında orantılı olacak şekilde takdir görmek ya da ödüllendirilmeyi talep etmektedir. Ancak işgörenin sahip olduğu yetenek ve yetkinliklerin ve verdiği emeğin karşılığını almadığına inandığı takdirde örgütsel adalet duygusu ve inancı zarar görecektir. Bu nedenle çalışma örgütleri örgütsel adaletin zarar görmemesi adına, işgören tarafından örgüte katılan değerler ve örgüt tarafından işgörene verilen değerler arasındaki dengeye özen göstermelidirler.

2.1.2.3. Rasyonellik

Rasyonellik unsuru; subjektif yargılar yerine aklın ön planda tutulduğu ve belirli verilere dayanarak karar verme ve davranmayı ifade etmektedir. Taraflar arasında bir alışveriş ilişkisi söz konusu olduğu zaman, tarafların payına düşenin tespitinde kişilerden bağımsız olacak şekilde objektif kıstasların belirlenmesi zaruridir. Bu belirlenen kıstaslar, tarafların edindiklerini değerlendirmesi açısından da olanak sağlayacaktır. Rasyonellik kavramı nesnelliğin karşıtı olarak öne çıkmaktadır. Rasyonellik olgusu adalet kavramı için, yapılacak olan uygulamanın ya da sergilenecek davranışın önceden belirlenmiş kurallara göre icra edilmesi başka bir deyişle isteğe bağılı olacak şekilde davranılmaması anlamını taşımaktadır (Güriz, 1994).

Adaletin gerçekleşmesine katkı sağlamak için objektif olmayan, isteğe bağılı olmayan, belli normlara ve ölçülere göre tespit edilen bedellerin alınıp verilmesi önem arz etmektedir (Çakır, 2006). Bu sebeplerle yönetilen örgütte kuralların nesnellikten uzak, işgörenlerin tamamı için objektif olarak belirlenip uygulanması örgütsel adalet kavramına katkı sağlayacaktır.

2.1.3. Örgütsel Adalet Kavramının Önemi

İnsan faktörü, modern çağ iş hayatında örgütsel performansın artırılmasında çok önemli bir rekabet gücü olarak kabul edilmekte ve bu bağlamda insan davranışlarını olumlu yönde etkilemeye yönelik her faaliyet verimlilik üzerinde de olumlu etkileri olmaktadır. İnsan faktörünün çok fazla önem arz ettiği çağımız işletme idaresinde, bütün yöneticiler, insan kaynaklarını ve topluluklarını, içinde bulunulan global çağın trend ve yükselen yönetim standartlarına ve yönetim anlayışına göre idare etmeye dikkat etmektedirler. 1990'lı yıllardan bu yana, globalleşen dünyanın etkisi ile organizasyonlar yaşayan birer organizmalar olarak kabul görmektedir. Bu sayede insan kaynaklarının yönetilmesinde örgütsel kültüre ve sosyal psikolojiye yönelik araştırmalar ilgi çekmeye başlamıştır. Günümüz organizasyonlarının ve örgütlerinin idare ve yönetim kalitelerinin artırılmasında ve performans yüksekliğinin sağlanmasında, işgörenlerin görev yaptıkları ve içinde yer aldıkları örgütsel prosesleri ve hadiseleri algılama biçimleri ayrıca bu gibi olaylar karşısında ne hissettikleri son derece önemli bir yönetim konusu haline gelmiştir.

Sosyal bir sistem olan örgütsel adalet kavramı, bireylerin iş arkadaşları, yöneticileri ve bulundukları örgütle olan ilişkileri hakkında algıları içermektedir (Beugre ve Baron, 2001). Ayrıca örgütsel adaletin algılanma biçimi işgörenlerin örgütsel anlamda sergiledikleri çoğu davranışın da temelini oluşturmaktadır. Sosyolog ve psikologlar tarafından oldukça sık bir şekilde değinilen örgütsel adalet kavramı, işletme yöneticileri tarafından önemsenen örgütsel performans, güdülenme ve işten ayrılma gayesine tesir eden bir faktör olarak ele alınmaya başlanmıştır (Uysal ve Tayfun, 2019). Adalet kavramı, işgörenlerin örgüte olan sadakatini ve örgütsel vatandaşlık durumlarını, iş doyumlarını ve otoriteye olan itaat ve bağlılığını etkileyen çok önemli bir kriterdir (Diekmann, Barsness ve Sondak, 2004).

Günümüzde çalışma örgütleri açısından örgütsel adalet kavramı oldukça önemlidir. Çünkü çalışma örgütleri içinde adalet kavramı, işgörenler açısından bir ihtiyaç olarak görülmekte ve önemli bir kriter olarak talep edilmektedir. Yönetimin davranış ve tavırlarıyla işgörelere direkt olarak etki eden örgütsel adalet kavramı, bu tavır ve davranışların neticesinde iş yerinde örgütsel adalet algısını oluşturmaktadır (Şahin ve Kavas, 2016). Örgütsel adalet kavramının temelinde işgörenler arasındaki etkileşim, ödüllendirme/cezalandırma uygulamaları, işyerindeki yazılı ve yazısız kurallar, terfi ve buna benzer işlemlerin uygulamada ne kadar adil olduğu bulunmaktadır (Polat, 2007). İş görenlerde ödül, ceza, kaynak dağılımı, terfi ve ücretlerin ne kadar adaletli dağıtıldığı kanısı oluşursa, bu durum işgören performansı ve buna bağlı olarak çalışma verimini pozitif yönde etkileyecektir. Örgütsel adalet algısının desteklenmesine yönelik tüm strateji ve politikalar çalışma ortamının pozitif yönde gelişimine ve örgütsel performansın yükseltilmesine katkı olarak düşünülmelidir (Niehoff ve Moorman, 1993).

Örgütsel adaletin önemini tam olarak kavrayamayan örgütlenmelerde, adaletsiz bir durumun işgörenler tarafından algılanması, işgörenlerin olumsuz davranışlar sergilemesine yol açabilmektedir. Yöneticilerin, işgörenler arasında eşit olmayan performans değerlendirmeleri, dengesiz görev dağılımı ya da personel terfilerinde adaletsiz davranmaları veya işgörelere yeterli bilgilendirmelerin yapılmaması, çalışma ortamında adil davranılmadığını ortaya çıkarmakta ve işgörenlerin olumsuz davranış sergilemesine sebep olarak gösterilebilmektedir (Ünlü, 2020, s. 403). Bu gibi sebepler ışığında, örgütsel hedeflere zamanında erişilebilmesinin yolu, pozitif yönde bir örgütsel adalet algısının varlığını sağlayabilmektir.

Örgütsel adaletin, örgütler açısından öneminin ortaya konulmasının temelinde iki nedeni bulunmaktadır. Birinci neden, sosyal bir olgu olan adalet kavramının, her çeşit sosyal, günlük ve örgütsel durumda, işgörenler arasında ortaya çıkabilecek bir durum olmasıdır. Bu gibi durumlarda ve insan ilişkilerinde adaletle duyulan ihtiyaç günden güne artmaktadır. İkinci sebep ise en önemli kaynağı işgörenler olarak kabul edilen örgütlerin, yönetim şekillerine ait süreçlerin tümünde adalet algısının belirleyici ve ayırt edici olmasıdır. Adalet algısı, işgörenlerin işte kalma ve işten ayrılma niyetlerinin doğrudan etkileyicisi olup, örgütlerin devamlılığın sağlanmasına direkt olarak etkisi olan, insan gücünün kapasitesine ve devamlılığına temel oluşturmaktadır.

2.2. Örgütsel Adalet Kavramı ile İlgili Teoriler

Homans, Adams ve Walster gibi kuramcılarının çalışmalarıyla başlayan örgütlerde adalet olgusunun kavramsallaştırılması, 1960'lı ve 1970'li yıllarda ücret ve iş ile ilgili diğer kazanımların dağıtımı konusu büyük ölçüde ilgi gösterilen konular arasında kendini göstermiştir (Yürür, 2005). Bu alanda bilim insanları tarafından fazlaca kuram ortaya konulmaya çalışılmış ve örgütsel adalet konusu detaylı bir şekilde açıklanmaya çalışılmıştır. Greenberg (1987) ortaya atılan bu teorileri bir sınıflandırma içerisinde alarak incelemiştir. Farklı kavramsal boyutlara bağlı kalmak kaydıyla gerçekleştirilen farklı sınıflandırmaların olduğuna dikkat çeken Greenberg, hali hazırda sınıflandırmalarda tanımlaması yapılan boyutların, örgütsel davranış alanında popüler olan geniş kapsamlı görüşleri düzenleme açısından daha fazla kullanışlı olduğunu ileri sürerek, proaktif-reaktif ve süreç içerik boyutu olacak şekilde iki farklı boyutun bir araya getirilmesi ile hali hazırdaki sınıflandırmanın meydana getirildiğini açıklamıştır (Greenberg, 1987). Reaktif ve proaktif olarak tanımlaması yapılan bu boyutlar, adaletsizliği azaltma doğrultusunda gayret sarf etme ile adaletle erişme yönünde mücadele etme arasındaki ayrıma dikkat çekmektedir.

Adaletin reaktif boyutu olarak isimlendirilen kavram, bireylerin adaletsizlik olarak algıladıkları durumdan geri durma ya da uzaklaşma girişimlerinin üzerinde dururken, adaletin proaktif boyutu ise adaleti özendirmek için kurgulanmış davranışlar üzerinde durur ve adaleti tesis etme çabalarına yönelik davranışları mercek altına alır (Greenberg, 1987). Başka bir ifade ile reaktif teoriler, işgörenlerin örgüt içerisinde adaletsiz uygulamalarla sonuçlanacak hususlardan uzak durmaları konusuna odaklanır. Proaktif olarak adlandırılan teoriler ise reaktif teorilerin tam aksine işgörenlerin örgüt içinde adaleti sağlamak adına

sergiledikleri tavırlar üzerine odaklanır ve işgörenlerin adil uygulamaların oluşturulmasına yönelik çabalarını mercek altına almaktadır.

Süreç teorileri ise; işgörenlerin faaliyet gösterdikleri örgüt içinde elde ettikleri birçok çeşitte kazanımların nasıl belirlendiği üzerinde odaklanmaktadır. Süreç teorileri, örgütsel kararların belirlenmesi ve icrasında kullanılan proseslerin adil olup olmadığı üzerinde yoğunlaşır. İçerik teorileri ise kazanımların belirlendiği usullerin değil, sadece dağıtım ve paylaşımı gerçekleştirilen kazanımların adil olup olmadığı üzerine yoğunlaşır. Bu iki boyutun birleştirilmesi ile Tablo 1’de görüldüğü üzere dört farklı sınıflandırma ve adalet teorisi kategorilerini açıklayan sorular Tablo 2’de karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 1. Greenberg’in Adalet Teorilerinin Sınıflandırması

Reaktif- Proaktif Boyutu	İçerik Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
Reaktif	<u>Reaktif-İçerik Teorileri</u> - Eşitlik Teorisi (Adams) - Dağıtım Adaleti Teorisi (Homans) - Eşitlik Teoriler (Walster) - Göreli Yoksunluk Teorisi (Crosby)	<u>Reaktif-Süreç Teorileri</u> - Prosedür Adaleti Teorisi (Thibaut&Walker)
Proaktif	<u>Proaktif-İçerik Teorileri</u> - Adalet Yargı Teorisi (Levental) - Adalet Güdüsü Teorisi (Lerner)	<u>Proaktif Süreç Teorileri</u> - Dağıtım Tercihi Teorisi (Levental&Karuza&Fry)

Kaynak: (Uysal, 2017, s. 34)

Tablo 2. Adalet Teorisini Açıklayıcı Sorular

Teorinin Tipi	Açıklayıcı Sorular
Reaktif – İçerik Kuramı	İşgörenler adil olmayan uygulamalara nasıl reaksiyon gösterirler?
Proaktif – İçerik Kuramı	İşgörenler uygulamaların adil olması adına ne yapabilirler?
Reaktif – Süreç Kuramı	İşgörenler adil olmayan politikalara ve prosedürlere nasıl reaksiyon gösterirler?
Proaktif Süreç Kuramı	İşgörenler politika ve prosedürlerin adil olması için ne yapabilirler?

Kaynak: (Uysal, 2017, s. 35)

2.2.1. İçerik Kuramları

Greenberg tarafından yapılan sınıflandırmada, içerik kuramları “Reaktif İçerik Kuramları” ve “Proaktif İçerik Kuramları” olarak iki başlık altında incelenmektedir.

2.2.1.1. Reaktif İçerik Kuramları

Reaktif içerik kuramları, işgörenlerin ödül ve kaynakların dağılımında adaletsiz olan uygulamalara karşı gösterdikleri reaksiyonlara yönelik bir yaklaşımdır. Başka bir ifade ile bu kuramlar kazanımların dağıtımı ile ilgili, işgörenler tarafından adaletsizlik olarak algılanan uygulamalarda kişilerin nasıl tepkiler verdiği konusuna odaklanmaktadır. Bu teoriler arasında en popüler ve bilindik olanlar, Homans (1961)'ın "Dağıtım Adaleti Teorisi", Adams (1965)'ın "Eşitlik Kuramı", Walster (1973)'ın "Eşitlik Teorisi"nin versiyonları ve Crosby (1984)'nin "Görelî Yoksunluk Teorisi" olarak öne çıkmaktadır. Bu teoriler arasında çeşitli farklılıklar olmasına rağmen, uzlaştıkları ortak görüş; işgörenlerin karşı karşıya kaldıkları eşitsizlik ve adaletsiz durumlara karşı çözüm aramak amacı ile negatif duygularını açıkça göstererek yanıt verdikleri ve adaletsiz olarak nitelendirdikleri uygulamalara karşı düzeltici davranışlar sergileyerek bu durumdan kaçınmak istedikleridir. Bu tip yaklaşım, reaktif içerik teorileri olarak isimlendirilir, kazanım ve kaynakların dağıtımına işgörenlerin tarafından gösterilen tepkiler üzerine yoğunlaşır (Greenberg, 1987).

2.2.1.1.1. Eşitlik Kuramı

Adams, işgörenlerin, doğruluk, haklılık ve adalet kavramlarını anlama biçimlerini izah eden bir motivasyon kuramı geliştirmiştir. Eşitlik kuramının, dağıtım adaleti kavramının temel çıkış noktası olduğu kabul görmektedir (Altıntaş, 2002). Bu kurama göre, işgörenler, kendileri tarafından ortaya koyulan girdileri ve elde ettikleri kazançları mukayese ederek bir değerlendirme yapmakta ve buna göre dağıtım adaleti ile alakalı adalet algısına sahip olmaktadır.

Eşitlik Kuramı, bireylerin, sosyal hayatlarındaki karşılıklı ilişkilerinde, ödülleri ve sahip olunan kaynakların, çalışanların örgüte sağladıkları katkıların derecesine göre dağıtılması gerektiğine inandıklarını ifade etmektedirler. Eşitlik kuramına göre, çalışanlar yatırımlarını ve ödülleri bir başka çalışanın yatırım ve ödül oranı ile karşılaştırırlar. Çalışan, bu iki oranın eşit olduğuna inandığında bir adalet duygusu yaşar. Bu kuramda sözü geçen "yatırım" kavramı, çalışan tarafından ortaya konulan efor, performans, tecrübe, sorumluluk seviyesi, bedensel ve zihinsel kabiliyet, cinsiyet ve yaş, iş yerindeki kıdem, çalışma şartları, işin gerektirdiği bilgi, beceri, yetkinlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi konuları kapsamaktadır. Alınan ücret, iş ile ilgili elde edilen haklar, işyerindeki konum, yetkiler, takdir, terfi gibi çalışanlara sağlanan çıkarlar ödül kavramı içinde

değerlendirilmektedir (Eroğlu, 1998). Bu sebeplerle ile bu kuram temel kabullerini eşitlik kavramı üzerine inşa etmektedir.

Eşitlik kuramı, çalışanın iş başarısı ve iş doyumu seviyesinin, çalıştığı ortam ile ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizlik kavramları ile ilgili olduğunu öne sürmektedir. Adams tarafından ortaya konan “Eşitlik Kuramı” çalışanların iş ilişkilerinde eşit bir şekilde kabul edilme düşüncelerinin motivasyonlarını etkilediğini ifade etmektedir. Adams, adalete ilişkin algıları “eşitlik denklemi (equity-equation)” olarak isimlendirdiği bir formülle izah etmeye çalışmıştır. Bu denklemde iki taraftan söz edilmektedir; birinci taraf, birey ve diğer bireyi oluştururken, ikinci taraf ise kazanım/katkı oranlarını temsil etmektedir. Ortay çıkan formül aşağıdaki gibidir;

$$\text{“Bireyin Kazanımı/Bireyin Katkısı} = \text{Diğer Bireyin Kazanımı/Diğer Bireyin Katkısı”}$$

Bu formül neticesinde ortaya çıkan bir eşitsizlik durumu, adil olmayan bir hususu ortaya koymakta ve bir tarafın diğerinden daha kazançlı konumda olduğunu ortaya koymaktadır (Özen, 2002). Adil olmayan bir durum çalışan için rahatsızlık verici olarak adlandırılır ve çeşitli duygu durumlarını beraberinde getirmektedir. Adams’a göre bu tür bir eşitsizlikte avantajlı konumda olan birey kendini suçlu hissetmekte, diğer birey ise kırgınlık duymaktadır. Bu negatif duygu ve duygu durumları çalışanları diğer çalışanlar ile ilişkilerinde oluşan eşitsizliği ortadan kaldırmaya yönelik davranışlar sergilemeye ve tavırlarını değiştirme çabasına yöneltecektir. Çalışanların, kendi iş getirileri ve girdi oranlarını, diğer çalışanların yani benzer veya aynı işte çalışan arkadaşlarının oranları ile mukayese ettiklerini iddia eden bu kuram neticesinde, eğer oranlar eşit değil ise, oranı yüksek olan taraf, yüksek ücretini eşitsizlik olarak tanımlayarak suçluluk hissederken, oranı düşük olan taraf ise ücretini eşitsizlik olarak tanımlayarak öfke duyacaktır (Greenberg, 1990). Dengenin kendi zararına olacak şekilde değiştiğini hisseden birey, bu tatminsizlik duygusunun baskısından kurtulmak adına, kendi kazanımlarını arttırmanın yollarını arayacak, bu konuda başarılı olamadığı takdirde ise işletmeye kattığı girdi ve değer miktarını azaltma yoluna gidecektir. Bununla beraber, işletme içerisinde eşitsizlik algısının getirdiği negatif duygular ile dedikodu ve yıpratma faaliyetlerine ağırlık vererek diğer kişilerin moral ve motivasyonunu düşürerek sundukları katkıların azalmasına sebebiyet verebilecektir. Bu etmenler, çalışanın karakter ve tesir gücüne bağlı olarak değişkenlik gösterebilmektedir. Fazla ödüllendirilen işgören ise düşünülenin aksine bu durumdan

memnun olmak yerine haksızlığa maruz kaldığı düşünölen çalışma arkadaşlarının kıskançlık ve baskısına maruz kalabilecektir.

Adalet konusundaki araştırmalar için mühim bir başlangıç noktası olarak kabul edilen Adams'ın kuramı; adalet ile ilgili verilen kararlarının nasıl oluştuğu konusunda yetersiz kalması ve adaletsizliğe karşı çalışanların reaksiyonlarını belirleyememesi sebebiyle eleştiri almıştır (Atalay, 2005).

Adams'ın eşitlik kuramının asıl odak noktası iřėörenlerin çalışma hayatında, eşit davranış ve imkanlar görme talebi ve bu isteklerinin motivasyonlarını etkilediği konusudur. İnsan hayatının doğası gereği; iřėörenler çalışma hayatında sergiledikleri katkıları ve ulaştıkları dlleri diğer iřėörenler ile kıyaslama yoluna giderler. Bu kıyaslama sonucunda karşılaştırılan oran eğer iřėörenin zihninde eşitsizlik algısı yaratıyor ise haksız olduğunu düşünen iřėören davranış değişikliğine gidecektir.

Eşitlik kuramında iřėörenler, çabaları neticesinde kazanım elde etme eğilimi ve düşüncesi içindedirler. Bu düşünce ile birlikte kazanımlarını diğer iřėörenlerin çaba ve kazanımları ile kıyaslayıp eşitlik elde etmeye çalışırlar. Kazanım adaleti ile alakalı bu kuram; örgüt içindeki istek, husumet, düşmanlık ve tutkuların oluşturduğu negatif yönlü etkilerin en aza indirilmesi bakımından önem teşkil etmektedir (Uysal, 2017).

Neticede eşitlik kuramı, adil olmayan sonuçlara eğilmekte ve iřėörenin belirli kriterler ışığında yaptığı mukayesede oran dengesizliği fark ettiğinde, iřėörenlerin görev yaptıkları örgüt içinde dağıtımsal adaletsizlik hissedecekleri hipotezine dayanmaktadır.

2.2.1.1.2. Dağıtım Adaleti Kuramı

Homans (1961), dağıtımda eşit davranılmasının beklenenin aksine adalet değil adaletsizlik oluşturduğunu, dağıtımda denkliğin sağlanması ile adaletin oluştuğu görüşünü ortaya atmıştır. Buna göre getiri, yatırım ve elde edilen karın hesaplanıp karşılaştırılması sonucunda dağıtım denkliğinin belirlenebileceğini ifade etmiştir (akır, 2006).

Adams'ın "Eşitlik Kuramı", Homans'ın "Dağıtım Adaleti Kuramı"na dayanmaktadır. Dağıtım Adaleti Kuramı, karşılıklı alışveriş ilişkisinde olan iřėörenlerin yaptıkları yatırımlar oranında kazanç beklentisi içine girdiklerini ve bu beklentiler karşılandığında adaletin gerçekleşeceği kanısına sahip olacaklarını savunmaktadır. Bu

kurama göre, işgörenler kazanımları yatırımlarına oranla daha az olduğunda öfke duygusu, kazanımları yatırımlarından daha fazla olduğunda ise suçluluk duygusu hissedecektir. Ancak bu konuda net olan temel durum her iki durumda da dağıtım adaletsizliğinin ortaya çıktığı gerçeğidir.

Dağıtım Adaleti Kuramı; adalet değerlendirmelerindeki dış karşılaştırmaları bütünüyle görmezden gelerek, adaleti çalışanların gerçekte elde ettikleri fayda payı ile, adil bir payın ne olacağı hakkındaki inançları arasındaki yaptıkları karşılaştırmalar açısından tanımlamıştır (Jasso, 1980).

2.2.1.1.3. Eşitlik Teoriler

Eşitlik teorisi dört temel görüşten meydana gelmektedir (Walster, Berscheid ve Walster, 1973):

(1) Çalışanlar, elde ettikleri ödülü maksimize etmek adına efor sarf edeceklerdir.

(2) Çalışma grupları, kazanılan ücret ve ödülleri grup üyeleri arasında eşit bir şekilde paylaşmak amacı ile kabul görmüş bir sistem geliştirerek ortak ödülü maksimize edebilirler. Ayrıca çalışma grupları genellikle diğer üyelere eşit davranışta bulunmayan üyeleri cezalandırma, diğer üyelere eşit davranışta bulunan üyeleri de ödüllendirme yoluna gideceklerdir.

(3) Çalışanlar kendilerini eşitlikten uzak ilişkiler içine girmiş olarak gördüklerinde paniğe kapılırlar ve bu ilişki ne kadar eşitlikten uzak ise panik düzeyi o kadar fazla olacaktır.

(4) Kendilerini eşitlikten uzak bir ilişki içerisinde bulan çalışanlar eşitliği yeniden sağlayarak bu panik ve stres durumu ile başa çıkmaya çalışırlar.

2.2.1.1.4. Göreli Yoksunluk Kuramı

“Görelî Yoksunluk Kuramı”, eşitlikten faydalanamayan işgörenin yaşadığı durumu açıklamaktadır (Crosby, 1976). Bu kurama aynı zamanda Mahrumiyet Kuramı ismi de verilmektedir. Mahrumiyet kavramı; bir memnuniyetsizlik duygusu ya da adaletsizlik algılamasıdır. Bu kurama göre çalışanlar, sağladıkları kazanımları, diğer çalışanların sağladıkları kazanımlar ile karşılaştırmakta ve yaptıkları bu mukayese sonucunda kendi kazanımlarının diğerlerine göre yetersiz olduğu kanaatine ulaştıklarında göreli bir yoksunluk

hissi yaşamaktadırlar. Bu kuram; “Eşitlik Kuramı”ndan; çalışan tarafından yapılan karşılaştırmanın kendi eşit hiyerarşik konumunda olanlar ile değil, hiyerarşik olarak üst kademedeki bulunan çalışanlarla yapılması nedeniyle farklılık göstermektedir. Göreli yoksunluk kuramına göre kendilerini üst kademedeki çalışanlar ile mukayese eden daha alt kademedeki bulunan çalışanlar, yaptıkları bu sınıflar arası mukayesenin bir neticesi olarak adaletsizlik hissine kapılmaktadırlar (Çoban ve Karademir, 2010).

2.2.1.2. Proaktif İçerik Kuramları

Reaktif içerik kuramları, adil olan ve olmayan kazanımların dağıtılmasına, işgörenlerin nasıl bir reaksiyon verdiklerine odaklanmaktadır. Proaktif içerik kuramları ise kazanımların adaletli bir şekilde dağılımı adına ortaya konulan girişimlere odaklanmaktadır. Yani reaktif olarak adlandırılan teorilerin tam zıttı olarak proaktif teoriler; işgörenlerin adil kazanım dağıtımlarını nasıl elde etmeye yönelik çaba sarf ettikleri konusuna odaklanmaktadır. Bu bölümdeki en önemli olarak nitelendirilen kuram Leventhal’ın kuramı olarak kabul görmektedir. Leventhal ve arkadaşları, 1960’lı yılların sonları ve 1970’li yılların başlarında birçok çalışma yürüterek insanların, kazanımların eşit dağıtılmasını ya da başka bir ifade ile dağıtılan ödüllerin, işgörenlerin yapmış olduğu katkıya göre dağıtımını sağlamak amacı ile, daha önceden önlemler alarak mücadele ettikleri sonucuna ulaşmışlardır.

Proaktif içerik kuramlarından “Adalet Yargı Kuramı ve “Adalet Güdüsü Kuramı” aşağıda ele alınmaktadır.

2.2.1.2.1. Adalet Yargı Kuramı

Leventhal tarafından, elde edilen kazanç, ödül, terfi gibi getirilerin yapılan katkılarla orantılı olabilmesi adına “Adalet Yargı Kuramı” formüle edilmiştir (Leventhal, 1980). Bu teori kazanımların dağıtılmasında kişi perspektifinden dağıtım adaleti kavramına odaklanmaktadır (Beugre, 1998). Leventhal tarafından formüle edilen bu model; işgörenlerin karşı karşıya geldikleri duruma bağlı olarak, mümkün olan birkaç dağıtım hükmüne başvurma yolu ile, dağıtım kararlarının adaletli olarak verilmesi istikametinde girişimlerde bulunduklarını iddia etmektedir (Leventhal, 1980). Bu kurama göre, bir örgüt içerisinde adalet algısını doğrudan etkileyebilecek altı temel kural bulunur. Bunlar; önyargılı olmamak, doğruluk, tutarlılık, düzeltilebilirlik, etik ve temsilcilik kavramlarıdır. Dağıtım

adaleti kuramında, dağıtım adaleti kavramının üç kuralı bulunmaktadır. Bu kurallar; eşit temelli paylaşım, eşit paylaşım ve ihtiyaç olarak öne çıkmaktadır. Bu teoriye göre; kazanımları eşit bir şekilde dağıtan yöneticinin uzun vadede verimliliğinin artması, soyut bir adalet standardına uyması ve kazanımların eşit dağıtılmasının daha yüksek bir motivasyon ve performans düzeyi sağlaması ve sürdürmesi beklenmektedir (Beugre, 1998).

2.2.1.2.2. Adalet GÜDÜSÜ Kuramı

Proaktif içerik teorileri içerisinde bulunan “Adalet GÜDÜSÜ Kuramı” Lerner tarafından ortaya atılmıştır. “Adalet GÜDÜSÜ Kuramı”na göre; örgüt içinde çalışanların esas kaygısı adalettir ve dağıtım usullerini açıklayabilmek için çeşitli adalet ilkeleri tespit edilmiştir. Bunlar (Lerner, 1977);

- Rekabetçi Adalet İlkesi: Dağıtımlar çalışanların gösterdiği performansa göre yapılmalıdır.
- Eşit Paylaşım Adalet İlkesi: Dağıtımlar, nicel açıdan eşit olmalıdır.
- Eşit Temelli Paylaşım Adaleti İlkesi: Dağıtımlar, çalışanlar tarafından sağlanan katkılara göre yapılmalıdır.
- Gerçek Adalet İlkesi: Dağıtımlar, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla yönelik olarak yapılmalıdır.

Bu kurama göre, dağıtım kararları verilirken, etkileşimde bulunan taraflar arasındaki ilişki adalet kavramını etkilemektedir. Diğer bir ifade ile yakın bir arkadaşının kazanımlarına etki edecek bir karar ile karşı karşıya kalan kişi, arkadaşlarının ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmaya tercih eder ve gerçek adalet ilkesini benimser. Tam aksi bir durumda yani aralarında hiçbir ilişki bulunmayan bir kişi için kazanım belirlenmesinde ya eşit paylaşım adalet ilkesi ya da eşit temelli paylaşım adaleti ilkesi benimsenir. Bu sebeple Adalet GÜDÜSÜ Teorisi’nin, adalet kavramını, daha çok motivasyon yönü ile ilgilendiği söylenebilmektedir.

Başka bir ifade ile; dağıtım kararlarının hangi kriterlere göre alınacağını belirleyen adalet kuralları, dağıtım kararları alınırken ve bu kararların uygulanması sırasında taraflar arasındaki karşılıklı ilişkiye göre değiştiğinden, etkileşim adaleti kavramı, karar alan kişi tarafından alınan kararların uygulanması esnasında gösterdiği davranışların, adil olması durumunu esas almakta ve etkileşim adaletini izah edebilmektedir (Greenberg, 1990).

2.2.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramlarının incelemesi, “Reaktif Süreç Kuramları” ve “Proaktif Süreç Kuramları” olarak iki başlık altında yapılacaktır.

2.2.2.1. Reaktif Süreç Kuramları

Reaktif süreç kuramları, çalışanların, örgütte karar alınması esnasında başvuru süreçlerinden her birine nasıl reaksiyon verdiklerini incelemektedir. Eşitlik teorisinin, olası bir eşitsizlik durumunda bir belirsizliğe sahip olması sorunların nasıl çözüleceği ve yöntemlerin ne olması gerektiği konusunda 80’li yılların sonunda bilim insanlarını “süreç adaleti” konusu üzerinde derinleşmeye yöneltmiştir. Çalışanların, kendilerine süreçler üzerinde kontrol imkânı veren işlemlerden, kontrol olanağı imkânı vermeyen işlemlere kıyasla daha fazla doyum sağladığı ve süreçlerin kontrolünü sağlayabilen işlemlerin neticesinde ortaya çıkan kararları daha adil olarak nitelendirdikleri ifade edilmektedir (Greenberg, 1987).

Örgütte kararlar alınırken başvuru süreçlerinin adil olup olmaması üzerine incelemelerde bulunan süreç kuramları, farklı bir bilgi birikimini barındıran hukuktan meydana gelmiş teorilerdir. Hukuki kurallar alanında çalışan araştırmacılar, kararların alınması konusunda kullanılan prosedürlerin, bu kararların toplum tarafından kabul edilmesi doğrultusunda ciddi etkisi bulunduğunu belirtmişlerdir. Hukuki süreçle alakalı bu saptamaları baz alarak yola çıkan iki bilim insanı Thibaut ve Walker, taraflar arasındaki itilafların yok edilmesi amacıyla oluşturulan prosedürlere karşı ortaya konan reaksiyonları incelemek amacıyla bir araştırma tasarlamışlardır (Greenberg, 1987).

Thibaut ve Walker tarafından; insanların dağıtım ve anlaşmazlıkların çözülmesi ile ilgili alınan karara gösterdikleri tepkilerin, karar verme süreçlerinin adil olması tarafından etkilendiği görüşü benimsenmiştir. Süreç adaleti kavramının bu etkisi yaşamın birçok alanında doğrulanarak, insanların karar verme ve dağıtım süreçlerine önem vermekte olduğu sonucu ortaya konmuştur. Bu geliştirilen model neticesinde, insanların hukuk ve adalet hakkındaki fikirlerini oluşturan temel nitelikler, taraflar ve otorite arasındaki kontrol gücünün nasıl dağıldığı ile ilgilidir.

Thibaut ve Walker bu model neticesinde iki çeşit kontrol kavramı tanımlamışlardır. Bunlardan birincisi olan; kanıtların sunulması üzerinde tarafların denetimine

imkân tanıyan süreç kontrolü olarak adlandırılmış ve ikincisi; itilafların çözülmesini zorunlu kılan nihai karar üzerindeki tarafların kontrolüne de karar kontrolü adı verilmiştir. Bu geliştirilen model neticesinde; süreç kontrolüne imkân tanıyan mahkeme kararlarının, süreç kontrolüne imkân tanımayan proseslerin neden olduğu benzer kararlara kıyasla çok daha kolay olarak kabullenileceği ve daha adil olarak nitelendirileceği belirtilmiştir (Greenberg, 1990).

Thibaut ve Walker tarafından 1975 yılında geliştirilen Prosedür Adaleti Teorisi çalışanların karar verme süreçlerindeki tepkilere odaklanması sebebiyle reaktif süreç kuramları kategorisinde bulunmaktadır.

2.2.2.1.1. Prosedür Adaleti Kuramı

Reaktif süreç kuramları başlığı altında ele alınan prosedür adaleti kuramı; işgörenlerin elde ettikleri kazanımlara ulaşmak için kullanılan süreçlerin algılanan adaletidir. Bu adalet türüne göre işgörenler içinde bulundukları örgütle ilgili adalet algılarını şekillendirirken, sadece kendi elde etmiş oldukları kazanımları değil, bu kazanımların elde edilmesinde kullanılan proseslerin adil olup olmadığına da önem vermektedirler.

Adalet kavramı üzerine yapılan ilk çalışmalar neticesinde örgütsel adalet kavramının sadece dağıtım adaleti kavramından ibaret olduğu düşünülmüştür. Ancak ilerleyen araştırmalar sonucunda, işgörenlerin örgütsel adalet algılarının şekillenmesinde ulaşılan sonuçların yeterli düzeyde olmadığı anlaşılmış ve prosedür adaleti kavramı geliştirilmiştir.

Prosedür adaleti kavramı, işgörenlerin kazanımlarını elde etmek üzere kullandığı araçların algılanan adaleti kavramına verilen isimdir. Yapılan politik ve yasal bağlamda araştırmaların neticesinde; dağıtım adaleti kavramı odak olarak kazanımların değerlemesiyle ilişki kurarken, prosedür adaleti bir sistemin karakteristik özelliklerini odak haline getirmektedir.

Süreçlerde yer alan bireylerin adalet algıları için yalnızca dağıtım sonrasında elde edilen sonuçlar ve kazanımlar etkili olmamakta ve bireyler elde ettikleri sonuçlar ile beraber, bu sonuçlara ulaşmak için kullanılan yolların ve sürecin de adaletini değerlendirmektedirler. Dağıtımdan başkaca, yapılan dağıtımın nasıl gerçekleştiği sorusunu konu edinen prosedür

adaleti kavramı, işgörenler açısından yadsınamaz etkiler bırakmakta ve bunun neticesinde örgütler açısından yüksek öneme sahip sonuçları bulunmaktadır.

Prosedür Adaleti Kuramı'nın ortaya çıkmasını sağlayan "İşlemsel Adalet Kuramı" Thibaut ve Walker tarafından 1975 yılında ortaya konulmuştur. Thibaut ve Walker hukuksal alandaki prosedürlerin adaletini elde aldıkları kuramlarında; aralarında anlaşmazlık yaşanan iki taraf, aracı rolü üstlenmiş olan bir taraf olmak üzere üç ayrı taraf ayrıca iki ayrı adım saptamışlardır. Bu iki ayrı adımdan birincisi; anlaşmazlığın çözülmesinde kullanılan delillerin ele alındığı "Süreç Aşaması" ve anlaşmazlığın çözümünde delillerin kullanıldığı aşama olan "Karar Aşaması" olarak adlandırılmıştır. Ayrıca delillerin seçilmesi ve şekillendirilmesi ile ilgili kontrol bölümüne "Süreç Kontrolü" ve anlaşmazlığı oluşturan durumların sonucunun tespit edilmesine yönelik kontrol bölümü ise "Karar Kontrolü" olarak adlandırılmaktadır.

Thibaut ve Walker tarafından ortaya atılan bu teoriye göre; anlaşmazlığın taraflarına süreç kontrolü sağlayan usuller, süreç kontrolü sağlamayanlara göre tüm ilgili tarafları daha fazla tatmin etmektedir. Ortaya çıkan bu sonuç ile yalnızca dağıtılan kazanımların değil, kazanımların ortaya çıkma sürecinde kullanılan yöntemlerin de adalet algısında rol oynadığı anlaşılmıştır. "Kontrol Modeli"ne göre bireyler tarafından elde edilen kazanımlar kendilerinin aleyhinde olsa dahi, kazanımların tespit edilmesinde kontrol imkânı veren usuller bulunduğu takdirde, bireyler kazanımlarını adil olarak değerlendirmektedir. Dağıtımsal adaletin kazancı merkeze koyan yaklaşımından, karar verme prosedürüne doğru çevirmesi kontrol modelinin en önemli özelliği olarak öne çıkmaktadır.

2.2.2.2. Proaktif Süreç Kuramları

Proaktif Süreç Kuramları içinde en fazla kabul gören kuram 1980 yılında Leventhal, Karuza ve Fry tarafından geliştirilen "Dağıtım Tercihi Kuramı"dır.

2.2.2.2.1. Dağıtım Tercihi Kuramı

Dağıtım Tercihi Kuramı Leventhal tarafından ortaya konan adalet yargı modelinden yola çıkılarak geliştirilmiştir. Dağıtım kararlarından farklı olarak bu teori, süreç kararlarına uygulandığı için proaktif süreç kuramları içinde değerlendirilmektedir. Bu sayede taraflar arasında oluşan anlaşmazlıkları ortadan kaldırmaya yönelik çözüm süreçleri odaklı reaktif

süreç kuramlarının tersine, proaktif süreç kuramları dağıtım süreçlerine odaklanmaktadır. Bu eğilim bireylerin adalete erişmek amacı ile hangi süreçlerin kullanılmasının gerekliliğini tespit etmeye yönelik çabalarına yoğunlaşmaktadır (Greenberg, 1987).

Dağıtım tercihi teorisine göre bireyler kişisel amaçlarına ulaşmak için belirli prosedürlerin bir araç görevi göreceği beklentisi içinde hareket etmektedirler. Dolayısıyla bireyler, onları amaçlarına en iyi ulaştıracaklarına inandıkları prosedürleri tercih etmektedirler (Chan, 2000).

Leventhal, Karuza ve Fry (1980), bireylerin adalet kavramını yorumlarken prosedürlerle ilgili yedi faktörü değerlendirdiklerini belirtmişlerdir. Bunlar (Greenberg, 1987):

- Karar alan temsilcilerin seçilmesi ile ilgili usuller
- Ödüllerin dağıtılmasında kullanılacak usuller
- Ödüllerin dağıtım için gerekli bilgilerin bir araya getirilmesi ile ilgili usuller
- Karar aşamalarının yapısal olarak belirlenmesi ile ilgili usuller
- Karar alıcının otoritesini kötü yönde kullanmasını engelleyecek gözeticilerin belirlenmesi ile ilgili usuller
- Alınan kararlara karşı çıkabilme ile ilgili usuller
- Adaletsiz dağıtım usullerini değiştirmek için fırsat verilmesi ile ilgili usuller

Ayrıca Leventhal (1980) tarafından altı adet adalet kuralı da geliştirilmiştir. Leventhal'e göre adil bir prosedür aşağıdaki özelliklerde olmalıdır:

- Tutarlı
- Tarafsız
- Doğru
- Düzeltilebilir
- Temsil edilebilir
- Etik

Tutarlılık kuralı; dağıtım prosedürlerinin bireylere fark gözetmeksizin uygulanması, tarafsızlık kuralı; karar vericilerin karar alırken kişisel çıkarlarını geri planda tutması, doğruluk kuralı; dağıtım kararları alınırken kullanılan verilerin doğru olması,

düzeltilbilirlik kuralı; prosedürlerin adaletsiz kararları düzeltebilmesi, temsil edilebilirlik kuralı; dağıtım süreci içerisinde bulunan tüm tarafların fikirlerinin göz önünde bulundurulması ve etik kuralı ise dağıtım sürecinin bireylerin temel hak ve etik değerleriyle bağdaşması kavramlarını açıklamaktadır.

Bu araştırmalar ve literatür taraması ışığında, işgörenlerin çalışma motivasyonlarına arttıran en önemli unsur işgörenlerin beklenti ve isteklerinin karşılanmasıdır. İş görenlerin çalıştıkları örgütten beklentileri; örgüt içinde hak ettikleri kazanımların bütün işgörenlere adaletli olacak şekilde dağıtılması ve bu dağıtım işlemi ile ilgili kararlar alınırken süreçlerin adil bir şekilde uygulamaya konularak işgörenlere şeffaf ve tarafsız bir şekilde iletilmesidir. İş görenlerin tutum ve davranışlarıyla doğrudan ilgili ve efektif olan örgütsel adalet kavramı yöneticiler tarafından dikkate alınması gereken konuların başında gelmektedir. İş görenlerin çalıştıkları örgütü veya yöneticileri adaletsiz olarak değerlendirmeleri onların kendi açılarından tepkisel davranışlar göstermelerine neden olabilmektedir. Ayrıca kişiler arası davranışlardan kaynaklanan sorunlar neticesinde yöneticiye karşı bir takım tutum ve davranışlar geliştirmeleri olasıdır. Aşağıdaki çizelgede incelemesi yapılan örgütsel adalet kuramları ve bu kuramların varsayımları bir arada gösterilmektedir.

Tablo 3. Örgütsel Adalet Kuramları ve Bu Kuramların Varsayımları

Teorinin Adı	Varsayımlar
Eşitlik Teorisi Stacy Adams (1965)	Çalışanların kendi katkıları neticesinde elde ettikleri kazanımlarını, benzer seviyedeki çalışanlar tarafından ortaya konan katkı ve kazanımlarla mukayese etmesi neticesinde eşitlik ya da eşitsizlik seviyelerini gözlemlemeleri üzerine geliştirilmiştir.
Prosedür Adaleti Teorisi Thibaut ve Walker (1965)	Çalışanlar süreçler üzerinde kontrol imkanlarının bulunduğunu düşündükleri zaman yapılan işlemleri adil olarak nitelendirirler.
Görelî Yoksunluk Teorisi Crosby (1976)	Çalışanlar kendi elde ettikleri kazanımları, referans olarak aldıkları grupların kazanımları ile kıyaslayıp, hak ettiklerini düşündüklerinden daha az oranda elde ettiklerini farkına vardığında mahrumiyet duygusuna sürüklendiklerini ifade etmektedirler.
Adalet Yargı Teorisi	Elde edilen kazanımların dağıtımıyla ilgili verilen kararlar, çalışanların karşı karşıya kaldıkları

Leventhal (1976,1980)	hususlara göre farklılar barındırabileceği konusu mercek altına alınmıştır.
Adalet Güdüsü Teorisi Lerner (1977,1993)	Dağıtım kararlarının alınmasında takip edilen adalet biçimi taraflar arasındaki bağlantıya dayanmaktadır.
Dağıtım Tercihi Teorisi Leventhal, Karuza ve Fry (1980)	Adaletli uygulamaların gerçekleştirilmesi adına nasıl usullerin kullanılması gerekliliğine çalışanlar tarafından yanıt aranmaya çalışılmaktadır.
Bilişsel Atıf Teorisi Folger (1986,1993)	Çalışanların adalet algılamaları, organizasyon da olan ve olması gerekenler arasında yaptıkları bir mukayese ile belirlenmektedir.
Adalet Teorisi Folger ve Cropanzano (1988)	Çalışan kendine ait sonuçlar ile başka bir çalışanın sonuçlarını kıyasladığında, durum neticesinde adaletsizlik algıarsa bu durumundan diğer çalışanı mesul olarak göreceğini varsaymaktadır.

Kaynak: (Çağ, 2011)

2.3. Örgütsel Adalet Kavramı ve Boyutları

Literatürde örgütsel adalet kavramının ilk kez 1987 yılında Greenberg tarafından kullanıldığı görülmektedir. Çalışanların kişisel tatminleri ve örgütlerin işlevsel etkinliği için örgütsel adalet kavramının gerekli olduğu Greenberg tarafından ifade edilmiştir (Greenberg, 1990). Örgütsel adalet kavramı, çalışanların işleri ile ilgili durumlardaki adalet algıları ve nasıl reaksiyon verdikleri ile ilgilidir (Ployhart ve Ryan, 1997).

Örgütsel adalet kavramının etkisiyle, işletmelerde adillik rolü, örgütlerde yer edinmeye başlamış ve sosyal adaletin, işletmeler için önemi zaman geçtikçe daha fazla artmaya başlamıştır (Greenberg, 1990). Örgütsel adalet algısı, kişinin mensubu olduğu örgütteki uygulamalarla ilgili adalet algısı olarak tanımlanmakla birlikte, değişen iş yaşamıyla beraber daha efektif bir hal almaktadır (Greenberg, 1996). Ayrıca bu açıklamalar paralelinde, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki ilerlemeler sayesinde, çalışanlar hem işletme içi hem de işletme dışı etkinlik ve uygulamalardan çok kısa sürede ve ayrıntılı bir şekilde bilgi sahibi olmaktadır.

Başta nitelikli iş gücünü bünyesinde barındıran işletmeler, çalışanların örgütsel adalet algılarına ilgisiz kalamamaktadırlar. Çünkü nitelikli iş gücünün oldukça önem verdiği bir beklenti haline gelen örgütsel adalet kavramı, çalışanların işle alakalı kararların etkin olabilmektedir (Turunç, 2011, s. 147). Çalışanların hal ve hareketlerinin anlaşılabilmesi

adına önemli etmenlerden biri olan örgütsel adalet kavramının araştırma konuları içindeki önemi artarak devam etmektedir (Cropanzano, Prehar ve Chen, 2002).

Son zamanlarda örgütsel adalet kavramı, işletmenin elinde tuttuğu kaynak ve kazanımlarını çalışanları arasında adil ve eşit dağıtması, işletmenin sahip olduğu çalışanlara yönelik olarak ilgili, saygılı ve nazik yönetim usul ve uygulamaları benimseyerek ve işletme içinde bulunan tüm proseslerde paylaşım ve karşılıklı etkileşim içinde yönetim uygulamalarının yaygın hale getirilmesi kapsamında ele alınmaktadır.

Çalışanların tutum ve davranışlarında etkisinin yüksek olması, örgütsel adalet kavramının son dönemde fazla sayıda araştırmaya konu edilmesinin temel sebeplerinden biridir (Yürür ve Sabuncuoğlu, 2005). Bu açıdan bakıldığında örgütsel adalet kavramının çalışanlar açısından oldukça önemli olduğu vurgulanabilir. Çalışanlar görev yaptıkları örgüte ve birlikte çalıştıkları yöneticilerine güven beslemek isterler bu sebeple örgütsel adalet kavramı çalışanlar açısından da büyük önem arz etmektedir (Uysal ve Tayfun, 2019). Çalışanlar ise örgüt mensubu oldukları süre içerisinde tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin eşit olarak davranılmasının beklentisi içerisindedirler. Bu beklenti karşılandığı zaman, çalışanların mensubu oldukları örgüt ve örgüt yöneticilerine karşı tutum ve davranışlarında pozitif yönde ilerlemeler tespit edilebilir (İçerli, 2010).

Örgütsel faaliyetler sonucunda ortaya çıkan fayda ve maliyetlerin, çalışanlar ve gruplar arasında hangi ölçüde eşit dağıtımının yapıldığı ile ilgili karar ve davranışların değerlendirilmesi, çalışanların örgütsel algılarının odak noktasını oluşturmaktadır (Demir, 2007). Bu ifadeden yola çıkılarak, maliyet ve faydaların adaletli bir dağıtımının yapıldığı, kuralların tarafsız olacak şekilde icra edildiği, ayrımcılık ve eşitsizlik sebebiyle mağdur olanların zararlarının tazmin edildiği bir örgütte adalet algısı üst seviyelerde olacaktır (Atalay, 2010). Örgütsel adalet algısı boyut ve ayrımları Colquitt, Conlon, Wesson, Porter ve Ng tarafından yapılan çalışmada uyguladığı dört boyut üzerinde yoğunlaşmaktadır (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter ve Ng, 2001). Bu dört boyut, “Dağıtım Adaleti”, “İşlemsel Adalet”, “Kişilerarası Adalet” ve “Bilgisel Adalet” kavramları olarak adlandırılmaktadır.

2.3.1. Dağıtım Adaleti

Çalışanların tarafından elde edilen sonuçların adil olup olmadığının algılanmasını belirtmektedir. Ücretler, cezalar, ödüller, terfiler ve konumlar gibi sonuçların bireyler

arasındaki paylaşımı ve çalışanların bu paylaşımın sonuçlarına dair adalet algılamaları örgüt bağlamında dağıtım adaleti kavramını nitelemektedir (Greenberg, 1990). Çalışanların belli başlı davranışları sergilemeleri kaydıyla belirli ödüllere erişimini garanti altına alan adalet türüne dağıtım adaleti adı verilmektedir (İşcan ve Naktiyok, 2004).

Dağıtım adaleti kavramının uygulamasını yapan yöneticiler, performansa dayalı olacak şekilde ödül ve cezaların dağıtımını yaparlar. Ancak bu şekilde ödül ve ceza dağıtımı çalışanların tamamının ödül veya ceza alması anlamına gelmemektedir. Dağıtım adaleti kavramında bireylerin adalet algısının odağında elde edilen sonuçlar yer almaktadır. Örgüt içindeki çalışanlar görev yaptıkları işyerindeki fayda ve kayıplarını, deneyimleri, eğitimleri, çalışma süreleri, iş yerindeki stres ve sarf ettikleri efor ile mukayese ettiklerinde kendilerine karşı adaletli davranılıp davranılmadığı hakkında bir algılama oluştururlar. Bunun sonucu olarak ise kendilerinde hak kaybı olduğunu düşünebilirler. Örgütlerde işgörenler dağıtım adaletsizliği yaşadıklarını düşünmeye başladıklarında, bu düşünce işgörenlerin performanslarına, işletmede kalma veya ayrılma niyetlerine doğrudan yansır.

Dağıtım adaleti konu olarak, çalışanların, terfi, ücret gibi getirilerinin dağıtılmasıyla alakalı yönetsel kararların adaletli bir biçimde alınıp alınmadığı ile ilgilenmektedir (Atalay, 2010). Çalışanlar temel beklentisi, yöneticileri tarafından verilen cezaların, ödüllerin, işletme girdi ve çıktılarının dağıtımında adaletin sağlanmasıdır ve bu sebeple her çalışana eşit olarak davranılmasını talep ederler (Zapata, Olsen ve Martins, 2013). Dağıtım adaleti kapsamında bulunan kaynaklar içerisinde sıklıkla konu olanlar para ve mal konularıdır. Çalışanların, dağıtım yapılan kaynaklardan adaletli bir şekilde pay aldığını düşünmeleri dağıtım adaletinde önemli bir husustur (Özen, 2002).

Yine literatürde dağıtım adaleti kavramına ilişkin; dağıtım adaleti kavramı sosyal ve örgütsel bağlamda; görevler, mallar, hizmetler, ödüller ve cezalar, konumlar, ücretler statüler ve tefiler gibi bütün kazançların bireyler arasındaki dağıtımını konu edinen bir kavram olma özelliği taşımaktadır (Cohen, 1987). Dağıtım adaleti kişilerin edindiği kazanımların adaletine ilişkin algı düzeylerini belirtmektedir (Folger ve Cropanzano, 1998).

Dağıtım adaleti, hem ekonomik olarak değer taşıyan kazançlara hem de sembolik kazanımlara değer vermektedir. Dağıtım adaleti, örgütün sahip olduğu kaynakların paylaştırılması veya dağıtımında sergilenen dürüstlük ve doğrulukla ilişkilidir. Çalışanlar, mensubu olduğu örgütlerde dağıtım adaleti kavramının noksanlığını fark ettiklerinde, bu

durum çalışanların performanslarına, motivasyonlarına, iş tatminlerine ve işletmede kalma ve ayrılma niyetlerine doğrudan etki eder. Örgüt içindeki ödül ve cezaların, hak edene hak ettiği tarzda uygulanması, kaynakların adaletli dağıtımının yanında, dağıtım adaleti kavramının algılamasında öneme sahiptir (Özdevecioğlu, 2004).

2.3.2. İşlemsel Adalet

İşlemsel adalet kavramının odak noktası, bir örgüt içerisinde yönetsel kararların alınması sürecinde takip edilen usullerin adaletli olup olmadığı ve örgütsel kararların alınırken izlenen yöntem ve işlemlerdir (Atalay, 2010). İşlemsel adalet, olayların sonuçları hakkında bilgi verilmesi, fazla ya da noksan ödemedi kaçınma, alınan kararlara katılım sağlanması gibi örgüt içerisindeki işlemlerin, çalışanlar arasında ayırım gözetmeksizin icra edilmesi anlamını taşımaktadır (Folger ve Konovsky, 1989). Temel olarak işlemsel adalet; karar alma süreçleri ve kazanımların örgüt içerisinde dağıtımında kullanılan usullerinde adalet derecesini ifade etmektedir (Beugre, 2002).

Ayrıca işlemsel adalet kavramı; içinde bulunulan örgütte eşit taraflar arasında ayırım gözetmeksizin aynı prosedürün takip edilerek, çalışanların alınan kararlara iştirak imkanlarının varlığı ve bu hususta bilgilendirme sistemlerinin olduğu anlamını da taşımaktadır (Yavuz, 2010). Örgüt içinde örgüt üyelerine değer verildiği anlamı işlemsel adalet algısının yüksek olması ile anlaşılabilir (Niehoff ve Moorman, 1993).

Çalışanlar içinde bulundukları süreçlerin adaletten uzak olduğu algısına kapıldıklarında, edinilen kazançların negatifliği ve çalışanların gösterdikleri tepkiler arasında kuvvetli bir ilişki olduğu görülmektedir. Böyle durumlarda çalışanların yöneticilerine olan bağlılıkları azalırken, hırsızlık, yalın davranışlar, çalışanın çıkarlarına yönelik politik olarak etki altında bırakma taktikleri gibi verimlilik karşıtı ve mensubu oldukları işletmeye zarar verici davranışlarda bulunarak işten ayrılma niyetlerinde artışla beraber düşük performans sergilemekte ve gerek örgüte gerek yöneticilerine karşı güven kaybına uğradıkları görülmektedir (Yıldırım, 2006).

2.3.3. Etkileşimsel Adalet

Kişilerarası adalet kavramı; işgörenler ile yöneticiler arasındaki etkileşim ve iletişimde işgörenlerin adalet algılaması ile ilgilidir. Kişilerarası (Etkileşimsel) adalet, aynı örgütte bulunan yönetici ve işgörenler arasındaki etkileşimi temel almaktadır. Etkileşimsel adalet kavramı adaletin sosyal yönünü de ele almaktadır. Etkileşimsel adalet bireylerin arasındaki ilişkilere yapılan katkılar ve bu katkılar neticesinde oluşan çıktılara odaklanarak örgütün ve çalışanın çıkarına katkı sağlayacak sonuçlar üretmektedir (Yüksel, 2015). Örgütlerde karar alma süreçlerinin icrası ve örgüt içi adaletin sağlanmasına yönelik yönetsel sorumluluklar literatürde etkileşimsel adalet kavramın karşılığı olarak yer almaktadır. Etkileşimsel adalet, yöneticilerin çalışanlara karşı sergilediği tavır ve iletişime yani örgütsel adaletin bireyler arası yönünü mercek altına alan bir adalet çeşididir (Charash ve Spector, 2001).

Etkileşimsel adalet kavramının ölçülmesinde, yönetici davranışlarının irdelenmesi yapılarak çalışanlardan bu yönde kararlar almaları talep edilir (Kaya, 2011, s. 29). Çalışanlar kendilerini yönetenlerden örgüt içindeki tüm çalışanlar ile benzer şekilde ve aynı seviyede iletişim kurmalarının beklentisi içindedirler ve kurulması beklenen bu iletişim ve kişiler arası etkileşimde adalet arayışı bulunmaktadır. Çalışanların algıladıkları bireyler arası etkileşim adaletsizliği yöneticilerine karşı tepki vermelerine sebep olmaktadır (Özdevecioğlu, 2003). Bu sebeplerle çalışma ortamında güvenin tesis edilmesinin en önemli getirilerinden bir tanesi de yüksek örgütsel performanstır (Paré ve Tremblay, 2007, s. 329). Buna dayanarak örgüt içerisinde alınan kararların çalışanlara nasıl ve ne şekilde ilan edileceği de etkileşim adaleti algısını etkilemektedir (Yeniçeri, Demirel, ve Seçkin, 2009).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. MOTİVASYON KAVRAMI UNSURLARI VE ÖNEMİ

3.1. Motivasyon

Temel olarak bireyin davranışlarıyla ilintili bir kavram olarak yer edinen motivasyon köken olarak Latince “movare” sözcüğünden gelmektedir. İngilizce “Motive” kelimesinden türetilen motivasyon kelimesi aynı zamanda güdülenme anlamı da taşımaktadır. Motivasyon, bireyi çeşitli amaçlar uğruna eyleme geçiren güç anlamına gelmektedir. Ayrıca Türk Dil Kurumu kaynaklarında motivasyon kelimesi, harekete getirme, harekete sevk etme, itici kuvvet ve harekete yöneltici içsel güç olarak açıklanmaktadır. Motivasyon kelimesi ile ilgili literatürde çok sayıda tanım bulunmakla birlikte bunlardan bir tanesi, bireylerin belli bir amacı gerçekleştirmek uğrunda kendi arzu ve istekleriyle davranma ve çaba sarf etmeleri olarak tanımlanabilir.

İşletme kaynakları arasında kritik öneme sahip olan insan kaynağı olduğundan motivasyon olgusu ile yakından ilişkilidir. Motivasyon insanların bir amaç uğruna harcayacakları gayretin miktarına etkisi olan, birbiri arasında da çelişebilen istek ve ihtiyaç çeşitlilikleri tarafından etki altına alınmış, bireyin tamamen içinden gelen şahsi bir dürtü olarak açıklanmıştır (Ünsalan ve Şimşekler, 2006).

Genel tanımı ile motivasyon, eyleme dönüşme amacıyla enerjik bir tavır olarak da isimlendirilebilir. Bireyin eyleme dönüşme amacıyla enerjik tavrın temelinde olan etmenler talepler, korkular ve ihtiyaçlar olarak adlandırılabilir. Yine motivasyon kavramını bireylerin belli bir amacı gerçek kılmak uğruna bireysel heves ve istekleri ile davranışta bulunmaları ve efor sarf etmeleri şeklinde tanımlamak mümkün olmaktadır (Koçel, 2011). Motivasyon konusu temelinde, kendi performansları, beklentileri, gereksinimleri, amaçları, tutumları ve davranışları ile ilgili bilgi edinilmesi konuları ile ilgilidir. Bu sebeplerle motivasyon süreci hakkında tam olarak bilgi sahibi olabilmek için bireyleri belirli tarzlarda davranmak adına zorunlu kılan sebepleri, bireyin hedeflerini ve tutumları devam ettirme imkanları gibi konuların mercek altına alınması gereklidir (Koç ve Topaloğlu, 2012).

Motivasyon kavramı bireyleri, şahsi taleplerinin karşılanacağına inandırmak suretiyle onları örgütsel amaçlar için efor sarf etmeye yüreklendirme işlemidir. Modern organizasyonlarda karar vericiler motivasyon kavramına detaylı olarak ilgi göstermek zorundadırlar. Çünkü karar vericilerin yani yönetenlerin başarısı, çalışanların örgütün amaç ve hedefleri uğrunda çalışarak, bilgi, beceri ve kabiliyetlerini bu istikamet doğrultusunda kullanmalarına bağlıdır. Diğer bir ifade ile motivasyon kavramı ile çalışanların performansları arasında doğrudan bir ilişki mevcuttur.

İş görenlerin yüksek performans gösterebilmeleri için teşvik edilmeleri esastır. Motivasyon kavramı kanalize edici bir güç olarak bilinmektedir. Bireyi bir amaç uğruna ileriye götürmek ve kanalize etmek yani eyleme geçirmek için kullanılan bir araçtır (Bakan, 2011). Motivasyon kavramı örgütlerin etkin faaliyet göstermesi ile direkt olarak ilgili olup devamlılık sağlandıkça etkisi süreceğinden yöneticiler bakımından çalışanları motive etmek adına çabalar süreklilik sağlamak durumundadır. Bu bakımdan yöneticiler için motivasyon kavramı bir bakıma yol gösterici olmaktadır (Akbulak, 2013). İşe devam etme, iş yapış usullerinin gelişimi ve çalışma ortamındaki yardımlaşmanın güçlendirilmesi gibi alanlarda motivasyon, tutumların ana sebebi olarak gösterilmektedir (Sökmen, 2010).

Motivasyon kavramı bir veya birden fazla insanı amaçlanan hedefe yönelik daimi olarak harekete geçirmek için ve talep edilen sayı ve nitelikteki işi yapabilmesi için yüreklendirmek gayesiyle sarf edilen çabaların tamamıdır (Başaran, 1984). Çalışanların motivasyonunu yükseltmek amacıyla sarf edilen bu çabalar, çalışanlardan beklenen tutumu gösterme hevesi oluşturulması ve bu hevesin devamlılığının sağlanması amacına yönelik olmalıdır. Ayrıca motivasyon bir iş ya da amaçla alakalı tutumu başlatan, sergilenen bu tutumun şeklini, hedefini, gücünü ve devamlılığını tayin eden içsel ve dışsal güçleri bünyesinde barındıran algıların tamamı olarak tanımlanabilir (Efil, 2010). Motivasyon, kişileri yönlendiren bir kuvvet olarak da tanımlanmaktadır. Bireyin bir amaç uğruna yol kat etmesini sağlayan kısaca ivmelendirmek için kullanılan bir araç özelliği taşımaktadır. (Bakan, 2011). Bu sebeplerle işletme yönetimleri ve yöneticileri için önemli bir etmen olma özelliği taşımaktadır.

3.2. Motivasyonun Önemi

Günümüz dünyasında motivasyon kavramı, işgören her bireye yaptığı işi en üst verimlilik seviyesinde yapmasına olanak veren ve bu koşulları oluşturan bir etmendir. Bazı çalışanlar işlerini ve görevlerini büyük bir hevesle yerine getirirken neden bazı çalışanlar mesai saatinin sonlanmasına kadar sürekli saate bakma ihtiyacı duyarlar? Cevabı motivasyonun tamamen kişisel olmasıdır. Çalışma koşulları ve rekabetin gün geçtikçe arttığı ve çok hızlı değişim gösteren dünyada faaliyet gösteren işletmelerin en önemli ihtiyacı motivasyonu yüksek işgörenlerdir. Motivasyonu tam olan işgörenler yüksek verimle ve etkinlikle çalıştığından, yoğun rekabet koşullarında çalıştıkları işletmelerin tutunabilmelerine büyük katkı sağlamaktadırlar. Bu sebeple yöneticilerin, motivasyon kavramının hem örgüt hem de işgörenler bakımından çok mühim olduğunun bilincinde olmalıdırlar. Ayrıca yöneticiler, herkesin aynı koşulları altında aynı motivasyona sahip olmadığını, bazı çalışanlar için farklı motivasyon kaynakları olduğunun farkında olmalıdırlar. Motivasyon hakkında ancak sergilenen tutumlara yorum kazandırılarak fikir yürütülebilmektedir (Koçel, 2005).

Çalışan motivasyonu doğrudan çalışanı etkileyen bir kavramdır. Çalışan motivasyonu direkt olarak çalışanı etkilediğinden, yönetenin başarısı, işletmenin performans kriterleri, verimlilik ve karlılık gibi etmenler de buna bağlı olarak etkilenmektedir. Ancak çalışanın dışındaki diğer etmenlerin tamamı ikinci katmandadır. Çünkü motivasyondan birincil olarak etkilenen işgören sebebiyle etkilenmektedir.

Günümüz çalışma dünyasında, genel anlamda bütün işletmelerin başarı kriteri, işgörenlerin hedeflerine bağlılıkları ve bu hedeflere ulaşmak adına sarf ettikleri çabalar ile doğrudan ilişkilidir. Yeterli seviyede çalışma isteğinin olmaması durumunda başarı sağlamak ve örgüt amaç ve hedeflerine ulaşmak zorlaşmaktadır (Bakan, 2011). Örgütün amaç ve hedeflerine erişebilmesi ve başarı seviyesini tepe noktalarda tutabilmek için gerek duyulan ve uygun koşulların sağlanabilmesi mecburidir. Çalışma ortamında koşulların olumsuz yönde etkilendiğini gösteren en önemli bulgulardan biri çalışan motivasyonunun düşük seviyede olmasıdır. Bireyler kendi ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak çalışma ortamının da katkısı ile belirli bir motivasyon seviyesinde yaklaşım sergilemektedirler. Bu nedenle yöneticiler her seviyedeki işgörenin verimi ve motivasyonunu arttırmayı amaçlamaktadırlar.

Günlük hayatının hatırı sayılır bir bölümünü iş yerinde geçiren bireyin imkanlar dahilinde iş tatminsizliği ve hayal kırıklığı gibi duygusal problemlerden izole edilmesi ve buna karşın iş tatmininin artırılması gereklidir (Karaboğa, 2007). Motivasyonun işgörenler açısından faydası yalnızca maddi kıstaslarla sınırlı olmayıp, iş tatmini ve hoşnutsuzluk gibi manevi kıstasları da içine almaktadır. Çalışılan iş, işgörenleri maddi veya manevi açıdan tatmin etmiyor ise bireysel ya da örgütsel sorunlar oluşabilmektedir. Her birey aynı motivasyon derecesine sahip olmadığı gibi motivasyon kavramı da birçok faktörden etkilenmektedir. Örnek olarak örgütsel motivasyonu düşük düzeyde olan bir çalışmada verimde düşüş, fiziksel anlamda kendini geri çekme, odaklanma problemleri, yapılan hatalarda artma, tahammülsüzlük, vurdumduymazlık, çalışanlar arası iletişimde sorunlar ve hatta asabîlik gibi olumsuz örnek teşkil eden tutumlar baş göstermektedir (Bilsel, 2013).

Çalışanların sahip olduğu yeteneklerin tamamı tespit edilerek ve bu yetenekleri destekleyici ve artırıcı motivasyon araçları işletme yöneticileri tarafından bilinmeli ve uygulanmalıdır. İşletmelerde kalifiye çalışanların devamlılığı sağlanarak, işletmenin kâr payının artırılması sağlanabilecektir (Gün, 2008, s. 57).

İş görenlerin talep ve ihtiyaçları zaman geçtikçe farklılaşmakta ve artmaktadır. Teknolojik gelişmeler ve yeni icatlar işletmelerde işlerin yapılmasında kullanılmakta ve yarının dünyasında ne gibi gelişmeler olabileceği bilinmemektedir. Modern insan ve çalışan sürekli gelişen şartlar ve daha fazla imkân beklentisi içinde bulunmaktadır. İş yerinde motivasyonu artırıcı bir ortamın varlığı işgörenlerin aidiyet duygusunu arttırmakta, kişisel tatminlerini sağlamak ve ihtiyaçları gidermede oldukça faydalı olacaktır.

Bir örgütün ortak amaç ve hedeflerinin neler olduğunun tespit edilmesi, kişisel ve örgütsel amaçların aynı doğrultuda hizalanması işgörenlerin motivasyonunda olmazsa olmaz bir ihtiyaçtır. Talep edilen şeyleri gerçekleştirebilecek kapasitede bir üst yönetimin bulunması örgütte yüksek motivasyonlu ve olumlu bir hava yaratacaktır. İş görenlerin kişisel motivasyon problemleri örgütün verimliliğinin artması ve örgütün gelişiminin artması karşısında önemli bir etkidir. Çalışan motivasyonunun sağlanması bakımından, örgüt ve örgüt mensupları arasındaki ilişkilerin sağlam temeller üzerinde kurulması ve yürütülmesi en az teknolojik ve araçlardaki gelişmeler kadar önemli olup, yönetim açısından dikkatle takip edilmesi gereken mühim bir etmendir (Güven, 2007, s. 42).

3.3. Motivasyonun Amaçları

Çalışanların işletmelerden beklentisinin olduğu gereksinimler sadece temel (fizyolojik) gereksinimler değildir. Aynı zamanda sosyal ve psikolojik gereksinimlerinin de en azından bir bölümünün, işletmeler tarafından karşılanması beklenilmektedir. Çalışanlar, bu gereksinimlerinin karşılanmasını sağlayacak bir yönetime ve yöneticilere ihtiyaç duymaktadırlar. Yöneticiler çalışanların ihtiyaçlarını belirleyip bu ihtiyaçları karşılayabilirlerse, çalışanlar da iş yerlerine sıkıca bağlanıp daha çok sahipleneceklerdir. Bu sahiplenme iş yerinin sürekliliğini sağlamak ve amaçlarını gerçekleştirmek için büyük bir gerekliliktir. Çalışanlara yönelik sunulan hizmetler personelin işe alınması ile başlayıp işten ayrılması ile son bulmaktadır. Bu hizmetler; personele yapılan ödemeler, kariyer gelişimine yönelik eğitimler, terfi imkanları, rotasyon gibi çalışan motivasyonu yükseltmeyi amaçlayan hizmetlerdir. Bu hizmetler iş yerlerinin durumuna göre farklılık gösterebilmektedir (Söylemez, 2010, s.16).

Gün geçtikçe artış gösteren motivasyon ihtiyacı, sosyal ve teknolojik alanlarda yaşanan gelişmelerle birlikte çalışma hayatında temel ve vazgeçilmez bir ihtiyaç haline gelmiştir. Motivasyon olgusunun ortaya çıkartılması ve uygulanması, çalışanların iş hayatı ve sosyal yaşayış biçiminde yenilikler sağlayacaktır. Çalışanların motivasyon düzeyini yüksek tutmak, örgütün başarısını artırabilmek ve çalışanların iyi performans ile yüksek göstermelerini sağlayabilmek adına çok önemlidir. Bu iyi bir işletme ve yöneticinin en büyük hedefidir (Koçel, 2001, s.24). Motivasyon, çalışan personelin performansı ile birlikte iş yerinin performansını da aynı ölçüde etkilemektedir. Performansı artırmak isteyen yöneticiler çalışanların beklenti, istek ve ihtiyaçlarını etkileyen faktörleri (içsel ve dışsal) dikkate almalıdır (Şahin, 2014).

Çağımızda işverenler, personellerinden yüksek düzeyde verim elde edebilmek için onları motive etmenin gerekliliğinin üzerinde durmaktadırlar. Bu konu ile ilgili çok sayıda araştırma yapılmış olup, sonucunda da genel olarak çalışanların motive olmasını sağlayan faktörler aşağıda belirtilmiştir.

- Ücrette artış yapılması
- Gelecek güvencesi verilmesi
- İşte yükselme/terfi etme olanağı
- Çalışma koşullarının sağlıklı ve iyi olması

- Yönetici ve çalışanların birbirleriyle ilişkilerinin iyi olması
- Yöneticilerin çalışanlara karşı adil davranması
- Yöneticilerin çalışanların bireysel problemleri ile ilgilenmesi ve çözüm üretmesi
- Örgütün üyesi olma, örgütü sahiplenme duygusunu geliştirmek

Yöneticiler çalışan motivasyonunu sağlarken, çalışanların kişisel özelliklerini ve özelliklerinden kaynaklanan davranışlarını dikkate almalıdırlar. Bu aşama sırasında yönetici, motivasyon sürecinde kullanacağı adımları belirlemeli ve harekete geçmelidir. Bu sayede hem çalışanlar motive olacak hem de örgütün amaçları gerçekleşip devamlılığı sağlanacaktır.

Motivasyon, örgüt ve bireylerde verimlilik, üretkenlik ve etkinliği artırmak böylece planlanmış hedeflere ulaşmak adına önemli bir araçtır. Çalışanları motive etmek iş veren ve yöneticilerin başlıca görevlerinden olup doğrudan sonuca ulaşmayı etkilemektedir.

Motivasyon doyumunun işletme ve çalışanlara sağladığı bazı yararlar şunlardır:

- Çalışanların temel ekonomik ve toplumsal ihtiyaçlarını karşılamaya imkân sağlayacaktır
- Çalışanların yetenek ve yaratıcılıklarını geliştirmeye imkân sağlayacaktır.
- Yöneticilerin, personel verimliliğine, toplumsal ve ekonomik olanaklarının iyileştirilmesine yönelik rekabet ortamının oluşmasına imkân sağlayacaktır.
- Rekabetin olumlu şekilde gelişmesine katkı sağlayacaktır.
- Değişen şartlara göre işletmeleri esnek motivasyonu kabule zorlayacaktır.
- Motivasyon hem işletmede verimlilik artışını hem de çalışanların beklentilerinin doyumunu sağlayacaktır.

Motivasyonun yetersiz kaldığı durumlarda, çalışanların performansında azalma, iş yavaşlatma, çalışanlarda mutsuzluk, iş ilişkilerinde kötüleşme, verimlilikte düşüş görülecektir.

3.4. Motivasyonu Etkileyen Faktörler

İşletmeler için motivasyon uygulamalarının asıl amacı, işletmeler ve çalışanların amaçlarının belirli bir noktada aynı olması ve çalışanların işletme faaliyetlerini gerçekleştirmek amacıyla çalışmaya devam ederken aynı zamanda işletmeye de fayda

sağlamalarıdır. Bu sebep nedeniyle işletmeler motive edici faktörler kullanmaktadır ancak her işletme ya da her çalışanda etki aynı düzeyde olmamaktadır. Motivasyon faktörleri çalışanların kişisel ihtiyaçlarına, eğitim düzeylerine, toplumda kabul görmüş değer yargılarına ve çevresel etkenlere bağlı olmaktadır. Genel olarak kabul edilmiş olan motivasyon faktörleri ekonomik faktörler, örgütsel-yönetsel faktörler ve psiko-sosyal faktörlerdir (Örücü ve Kambur, 2008).

3.4.1. Ekonomik Faktörler

Kişiyi çalışmaya yönlendiren temel ve en etkili güç maddi etkenlerdir. Kişi kendisi ve ailesinin ihtiyaçlarını karşılayabilmek, yaşam kalitesini artırabilmek amacıyla belirli bir maddi karşılık arayışına girecektir. Gelişmekte ve az gelişmiş ülkelerde yeterli düzeyde kalifiye işçi olmadığı için, bireylerde işini kaybetme korkusu oluşmakta bu da daha fazla çalışmaya itmektedir.

Ekonomik faktörler kendi içinde dört alt başlığa ayrılmaktadır. Bunlar:

- Gelir
- Primli ücret
- Kara katılma
- Ekonomik ödüllerdir.

3.4.1.1. Gelir/ücret

Bireylerin çoğu için, yüksek düzeyde gelir elde etme imkânı, büyük öneme sahip bir motivasyon kaynağıdır. Gelir, çalışanların performansı ile orantılı olarak artırılıyorsa motivasyon aracı gibi kullanılıyor demektir. Ücret en basit anlamıyla, çalışanların emeklerinin karşılığı olarak aldığı maddi ve ayni değerlerdir. Ücret, ekonomik faktörler arasındaki en güçlü unsurdur. Ayrıca iş tercihlerinde de başlıca işi tercih etme sebeplerindendir. Ücret, çalışanların temel ihtiyaçlarını karşılayabilmesi açısından büyük önem taşır. Yöneticilerin birçoğu çalışan motivasyonu üzerinde etkisi olan başlıca faktörün gelir olduğunu düşünmektedir. Bu görüşe bağlı olarak gelir faktörü, hem çalışanın o iş yerinde çalışma sebebi, hem de işletmeye bağlanmasını sağlayan başlıca etkidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

Gelir faktörünün psikolojik etkisi de bulunmaktadır. Özgüven sahibi olmak, başarabileceğine inanmak ve kendini ispat etmek gibi konular kişiler için temel belirtilerdir. Bu faktörün bir diğer göstergesi ise bireylerin yaşam standartlarındaki değişimlerdir. Oturulan ev, kullanılan araba, alışverişe ayrılan bütçe gibi faktörlerdeki değişimler de gelirdeki değişimler ile paralel ilerleyecektir.

Yöneticiler tarafından ücret belirlenirken çalışanlar arasında denge gözetilmelidir. Benzer konumdaki çalışanlar adil ve eşit bir ücret dağılımı olmasını isteyeceklerdir. Çünkü ücret çalışanlar açısından bir takdir göstergesi olarak algılanmaktadır. Adaletsiz bir yaklaşım çalışanlarda örgütsel bağlılıkta azalmaya ve performansta düşüşe sebep olacaktır. Sonuç olarak ücret çalışanlar için önemli bir motivasyon kaynağıdır.

3.4.1.2. Primli Ücret

Çalışanların aldığı ana ücretin dışında, daha iyi performans ve daha verimli bir çalışma göstermelerinin karşılığı olarak verilen ekstra ücrete primli ücret adı verilmektedir. Önceden belirlenmiş olan hedeflere, önceden belirlenmiş olan şartlar ile ulaşılması sonucunda prim geçerlilik kazanmaktadır. Prim ücretinin belirlenmesi kolay olmamaktadır. Yapılan işi ölçmek kadar, prim ücretinin belirlenebilmesi için gerekli şartlara uyup uymadığını belirlemekte aynı ölçüde zordur. Prim ücreti belirlenirken, şartların ulaşılabilir olması ve hedeflerin çok basit ya da çok zorlayıcı olmaması gerekmektedir. Ayrıca prim ücreti dağıtılırken çalışanlara karşı adil davranılmalı ve çalışan bireylerin aklında adaletsizlik gibi bir düşünce oluşturulmamalıdır. Sonuç olarak, doğru temel üzerine oturtulmuş ve uygulanmış bir prim ücretlendirilme sistemi çalışanlar üzerinde motivasyon artışı sağlayacaktır.

3.4.1.3. Kara Katılma

Kara katılma, çalışan personeli isteklendirmek adına personelin kendi ücretine ek olarak işletme tarafından elde edilen karın bir bölümünün yine çalışanlara dağıtılmasıdır. Bu eylem yöneticiler tarafından dönem sonlarında gerçekleştirilmektedir (Çakır, 2010, s. 44). Kara katılma faktörü işletme ve çalışanlar arasındaki bağı güçlendirmektedir. Kara katılma dağıtımları üç şekilde gerçekleşmektedir. Bunlar:

- Nakit Dağıtım: İşletmenin elde ettiği karın bir kısmını, sene sonunda çalışan personele nakit olarak dağıtmasıdır.
- Ertelenmiş Dağıtım: İşletmenin elde ettiği karın bir bölümünü çalışanın emekliliği ya da hayatını kaybetmesi durumunda vermek için belirli bir hesapta biriktirmesidir.
- Karma Dağıtım: Nakit dağıtım ve ertelenmiş dağıtım eylemlerinin birlikte uygulanmasıdır.

3.4.1.4. Ekonomik Ödüller

Yöneticiler personeli işyerine bağlamak amacıyla maddi değeri olan ödüllendirmeler yapabilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003):

- Ekonomik ödüllendirme yapılırken bazı şartlara dikkat edilmelidir. Bunlar:
- Verilecek olan ödül, gösterilecek emeğe ve çalışanın ek çaba göstermesine değmelidir.
- Performans artışı sonucu geline nokta çalışanın yeni başlangıç çizgisi olmalıdır. Çalışanın gösterdiği ek çaba kişisel ve ölçülebilir düzeyde olmalıdır.

Ekonomik ödüller, motivasyon faktörleri arasında yaygın olarak kullanılmamaktadır. İşletmelerde verim artışı ve gelir faktörü arasında her zaman beklenen ilişki görülmeyebilir. Çalışan personeli işyerine bağlayan farklı faktörler de bulunmaktadır.

3.4.2. Örgütsel-Yönetmel Faktörler

Motivasyon faktörlerinden bir diğeri de örgütsel-yönetmel faktörlerdir. Çeşitli örgütsel ve yönetmel araçların yardımıyla personel motive edilebilir. Motive edici bu faktörler şunlardır;

- Amaç birliğı,
- Kararlara katılma,
- Yetki devri ve sorumluluk,
- Etkili bir iletişim,
- Eğitim ve terfi,
- Adil bir yönetim,
- Takım/grup çalışması,

- Çalışma şartları,
- Kararlara katılım,
- Performans değerlendirmesi
- Özel yaşama saygıdır.

3.4.2.1. Amaç Birliği

Her bir çalışanın yöneticilerinden çeşitli beklentileri bulunmaktadır. Aynı zamanda yöneticilerin de çalışanlardan beklentileri bulunmaktadır. Fakat örgütsel ve kişisel amaçlar ile yürütülmekte olan çalışmaların verimli olarak devam edebilmesi için örgütsel ve kişisel amaçlar birbirlerinden ayrı olmamalıdır. Örgütün amaçlarının personel tarafından da benimsenmesi yöneticilerin başlıca hedefi olmalıdır. Personel ve yöneticilerin amaçları ortak olursa bireyler motive olacaktır ve sonuç olarak bir denge sağlanacaktır.

Şirketlerin başarıyı yakalayabilmesi için işgörenlerinin emeklerini olumlu yönde kullanmaları ve çalışanlarını kazanmalıdır. Yine işgörenler şirketlerin başarıyı gerçekleştirme yolunda en mühim araçları konumundadır. Uzun dönemde yüksek verim yakalayabilmek ve başarılı olmak için şirketlerin bu politikayı benimsemeleri ve uygulayamaya koymaları yüksek önem arz etmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

3.4.2.2. Kararlara Katılım

Eren (2003)'ün çalışmasına göre iş yerlerinde işgörenleri etkileyecek kararlar verileceğinde işgörenler de bu kararların verilmesine iştirak etmek isterler. Bu kararlar alınırken yöneticiler tarafından işgörenlerin beklenti ve düşünceleri dikkate alınmalı ve görüşlerinden faydalanılmalıdır. Bunun sonucu olarak yöneticiler ve işgörenler arasında müşterek bir çalışma ortamı yaratılmış olur, bu durum ise işgörenlerin motivasyonu adına anlamlı olmaktadır.

Kararlara katılma faktörü üç bölümden meydana gelmektedir. İlk bölümde önceden tartışılmış olan fikirler yönetici tarafından göz önünde bulundurularak, verilecek olan karar gerekçeleri ile izah edilir ve işgörenlerden geri dönüşleri beklenir. İkinci bölümde ise çalışanları önerilerinin dinlenmesi beklenir fakat yöneticinin kararı esastır. Üçüncü bölümde ise işgörenler konuşma hakkına sahiptir ve yetki tamamen onlardadır.

3.4.2.3. Yetki Devri ve Sorumluluk

Yetki kavramı, şirketlerin önceden belli olan amaç ve hedeflerine erişebilmesi adına gerekli olan görevlerin yapılmasını, yöneticiler tarafından bir başkasından talep edilmesi hakkı olarak tanımlanabilir. Yetki kavramı devri mümkün olmakla birlikte yöneticilerin ve işgörenlerin çalışmasını mümkün kılan bir güçtür. Bir başka kavram olan sorumluluk kavramı ise kişilerin işletme namına yapılması gerekli olan işlerin yerine getirilmesi mecburiyetine verilen isimdir.

Sorumluluk ve yetki devri kavramları birbirinden ayrı olarak göz önünde bulundurulmayan ifadelerdir. İşletmelerde alt konumdaki çalışanların üst yöneticisine bağlı olması, yönetim ve idare işinde meydana gelebilecek bir karışıklığın önüne geçer ve işgörenler mesuliyetlerinin getirdiği çalışma şeklini içselleştirmesini kolaylaştırır. Yetki devrinin birden fazla işgörene yapılması işlerin idaresini güçleştirir. İşgörene yetki devri yapmak ve sorumluluk vermek, işgörene karşı duyulan saygı ve güveni ortaya koymaktadır. İşgörenlerin düşüncelerinin mühim olduğunu belli etmek ve yetki tanımak onların güdülenmesini güçlendirecektir. Nihai olarak yetki devri ve sorumluluk kavramları yönetici için mühim bir motivasyon aracı olmaktadır.

3.4.2.4. Etkin İletişim

İletişim kavramı, bireylerin birbirleri arasındaki bağları neticesinde iki taraflı bir sinerji yaratan, bir nedeni olan, bir amaç doğrultusunda, his, önsezi, fikir ve edinim aktarımıdır. Etkili bir iletişim işletme içerisinde komut ve edinimlerin yayılmasında önemli bir rol oynar. Üstlerin astlarıyla etkileşim kurmasını ve karşılıklı fikir alışverişinde bulunulmasını sağlar. İletişim iki taraflıdır. Bu taraflar alttan üste veya üstten alta olabilir. İletişim kavramının hem yatay hem de dikey özelliğinin olması oldukça mühimdir. Etkin bir iletişim sadece bu doğrultuda kurulursa anlamlıdır.

3.4.2.5. Eğitim ve Terfi

Eğitim ve terfi etme imkânı işgörenlerin kendilerine olan güvenlerini yükseltmek, onların motivasyonlarını arttırmak için oldukça etkili bir araçtır. Eğitim işgörenlerin ihtiyacıdır ayrıca eğitimin hedefi süregelen zamanlarda gelişen olayları takip edebilmek, öğrenebilmek, bilgi seviyesini arttırmak, mesleki birikimi katlayarak neticede bireysel

yetkinlikleri arttırmaktır. Edinilen yeni bilgi ve yetkinlikler neticesinde bir üst pozisyona çıkmak terfi sonucunu doğurur. Eğitim, terfi için atılan bir adımdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

Sonuç olarak eğitim ve terfi birbirlerine bağımlı olan faktörlerdir ve her ikisi de hem çalışanların hem de yöneticilerin motivasyonlarını artırabilmek için büyük bir rol oynamaktadır.

3.4.3. Psiko-Sosyal Faktörler

Motivasyona etki eden faktörlerin sonuncusu ise psiko-sosyal faktörlerdir. Bu faktörler, yöneticiler tarafından yeterince önemsenmemesine rağmen çalışanlar için büyük bir öneme sahiptir. Geçmişte çalışanları motive etmekte ekonomik faktörlerin yeterli olduğuna inanılırken, günümüzdeki yeni örgüt tarzlarında psiko-sosyal faktörler de ekonomik faktörlerle birlikte kullanılmaya başlanmıştır ve çalışanların motivasyonunu sağlamak için çok etkili bir araçtır.

Psiko-sosyal faktörler genel olarak; kişilerin içselleştirdiği, kişisel olarak önemli olan, başkalarından tarafından takdir edilmek, bilgi ve deneyimlerinin farkında olunması gibi ödüller ile ilgilidir. Kişinin yaptığı iş ona kişisel gelişim olanakları ve tatmin sunduğundan yapılan iş çalışanın motive kaynağı olur. Örgütte yaptığı işin karşılığı olarak çalışana ödenen ücretin eşit ve rekabet edilebilecek koşullarda olduğu düşünüldüğünde; çalışanın yaptığı işin farklı kılınması çalışanın kişisel motivasyonunu sağlayabilecektir. Psiko-sosyal faktörlerin çalışma hayatında kullanılmaya başlanmasıyla, çalışanları makine gibi gören tutum değişmeye başlamıştır. Bu tutumun yerini; çalışanlarını saygın ve kıymetli olarak gören bir bakış açısı almıştır. Psiko-sosyal olarak motivasyonu artırılmış çalışanların, verimlilikleri ve işe bağlılıkları artmıştır.

Sosyal etkinlikler, bağımsız çalışma, değer ve statü, psikolojik güvence, öneri sistemi ve sosyal katılım çalışanların motivasyonunu artıran psiko-sosyal faktörlerdir.

3.4.3.1. Sosyal Etkinlikler

İş yerindeki sosyal ilişkilerin daha güçlü olmasını isteyen yöneticilerin yarattığı fırsatlardan en etkili olanı sosyal etkinliklerdir. Grup içi iletişimi artıran, ilişkileri güçlendiren ve takım ruhunu destekleyen sosyal etkinlikler, çalışanların iş dışındaki

zamanlarını değerlendirmek, dinlenmelerini ve eğlenmelerini sağlamak amacıyla yöneticiler tarafından düzenlenir ve motivasyonu artırır.

Sosyal etkinlikler çalışanların zihinsel olarak rahatlamasını ve sonucunda da işlerinde daha verimli olmasını sağlamaktadır. Kurumlar tarafından çalışanlar için sosyal etkinlikler düzenlenmesi, ekip ruhunun gelişmesine imkanlar sunar (Koç ve Topaloğlu, 2010, s. 214).

3.4.3.2. Bağımsız Çalışma

Çalışanların çoğu, bazı kararları yöneticilerin etkisi olmadan ve sorumluluk alarak bireysel olarak vermek isterler. Kişiler kendisini rahat hissederse çalışma planını ve kurallarını rahatlıkla belirleyebilecek, sonuç olarak kendisini değerli hissedecektir. Bu durum çalışanı motive edecek ve performansını artıracaktır. Ancak bu bağımsızlık, çalışanın her kararı kendisinin alabilmesi anlamına gelmemektedir. Kurumdaki hiyerarşi ve disiplinin bozulmaması adına yöneticinin varlığı çok önemlidir. Çalışanların yeteneklerine göre sunulacak belirli düzeydeki bağımsızlık, verimliliği artıracak ve çalışanın yapıcı düşüncelerinin oluşmasında yardımcı olacaktır.

3.4.3.3. Değer ve Statü

Statü, bireylere toplumdaki başka bireyler tarafından yüklenen değerlerden oluşmuş olan bir kavramdır. Kişinin yaptığı iş sonucunda takdir görmesi ve toplumda saygı kazanması statü ile ilişkilidir. Kişi statü sonucu oluşan bu saygınlığı kazanabilmek için çok çaba gösterir. Emeklerinin sonucunda statü kazanan kişiler daha yüksek performans gösterebilmek için çaba göstereceklerdir.

Çalışanlara değerli olduklarını hissettirerek, yaptıkları iş için onları takdir etmek, onları motive edecektir. Bireylerin iş yaşamında takdir edilme ve değerli olduğunu hissetme ihtiyacı duymaları, bazen maddi bir ödüllendirilmeden daha önemli olmaktadır.

3.4.3.4. Psikolojik Güvence

Psikolojik güvence, kurumdaki duygusal güvencedir. Kurumdaki psikolojik güvenceden sorumlu olan kişiler yöneticilerdir. Çalışanlar çalıştıkları yerlerde psikolojik güvenceye sahip olmak isterler. Psikolojik güvence kurumdaki iş ortamına bağlıdır ve bu

güvencenin sağlanabilmesi iki adıma bağlanmıştır. Birinci adım, iş ortamını kötü etkileyen psikolojik unsurların kaldırılması ya da azaltılmasıdır. İkinci adım ise, iş ortamı şartlarının iyileştirilmesine bağlıdır. Bu iki adım da sağlandıktan sonra çalışanlar, iş arkadaşlarının ya da yöneticilerin kendilerine karşı olumsuz bir davranış sergileyeceğine inanmıyorlarsa motive bir şekilde çalışabileceklerdir.

3.4.3.5. Öneri Sistemi

Çalışanlar görüşlerini özgürce söyleyerek kurumlarına katkı sağlamak isterler. Öneri sisteminin var olduğu bir kurumda, demokratik bir yapıdan da söz edilebilmektedir. Bu yapının olduğu bir kurumda çalışanlar; fikir, görüş ve önerilerini çekinmeden ifade edebilmektedir. Kurum için de çalışanlar arasındaki ortak amaçları taşıyan fikirlerin uygulanması durumunda, öneri sisteminin doğru çalıştığı söylenebilecektir. Bunun sonucunda da çalışan bireyler, fikir ve görüşlerinin önemsendiğini hissedecek, yöneticiler ile iletişimi de güçlenecektir. Kabul edilmeyen fikirlerin nedenleri de çalışanlara uygun olarak açıklanmalı, çalışanlar kurum için kıymetli olduğu düşüncesini kaybetmemelidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s. 133).

3.4.3.6. Sosyal Katılım

Sosyal katılım, kurumda çalışmaya başlayan personelin, işe başlaması durumu ile başlattığı süreçte denilmektedir. Kişiler yeni bir çevrede bulunduklarında, bu yeni çevrede yer sahibi olabilmek için uğraş verirler. Bu durum kişinin işe başladığı dönem için de geçerli olmaktadır ve iş ortamında çok sayıda insan ile sosyalleşme şansını yakalayan personel, diğer çalışanların arasına katılıp iletişimini sürdürme eğiliminde olur. Hawthorne şirketinin yapmış olduğu bir araştırma sonucunda; yeni bir sosyal gruba dahil olan ve kurulan ilişkilerinden memnuniyet duyan çalışanların motivasyonu ve iş doyumunu artmaktadır sonucuna varılmıştır (Silah, 2001, s. 94).

3.5. Motivasyon Teorileri

Motivasyon teorileri literatürde iki başlık altında incelenmektedir. Bunlar “kapsam teorileri” ve “süreç teorileri” olarak adlandırılmaktadır. Kapsam teorileri; kişiyi yönlendirip harekete geçmesine vesile olan ya da devam eden tutumu durduran kişisel etmenleri inceleyen teorilerdir. Süreç teorileri; bir tutumun yönlendirilmesinin ya da

yavaşlatılabileceğinin nasıl yapılacağını inceleyen teorilerdir (Gürüz ve Özdemir, 2007). Maslow tarafından ortaya atılan İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Herzberg tarafından ortaya atılan Çift Faktör Teorisi, McClelland tarafından ortaya atılan Başarma İhtiyacı Teorisi ve Alderfer tarafından ortaya atılan ERG Teorisi olarak öne çıkmaktadır. Süreç teorileri ise; kapsam teorilerinin tersine gereksinim ve dürtüler üzerine odaklanmak yerine insanların ihtiyaçlarını karşılamak için kullanılan amaç ve sonuç ilişkisi olarak adlandırabileceğimiz dışsal faktörler üzerine odaklanmıştır (Abbasoğlu, 2015, s. 43). Bu bağlamda süreç teorileri ise; Vroom tarafından ortaya atılan Bekleyiş Teorisi, Lawler ve Porter tarafından ortaya atılan Beklenti Teorisi ve Adams'ın Eşitlik Teorisi olarak incelenecektir.

3.5.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri, bireyin kendi içinden gelen, davranış ve isteklerine temel oluşturan etmenleri anlamaya çalışmaktadır. Bu teoriler bireyi çalışmaya yönelten faktörleri oraya koymayı amaçlar. Kapsam teorilerine göre birey, istek ve ihtiyaçları tatmin etme amacı ile çalışmaktadır. Yöneticilerin çalışma ortamlarında işgörenlerin davranış ve taleplerini içselleştirerek bu davranış ve talepler doğrultusunda hareket ederse hem işgörenler hem de örgüt açısından olumlu sonuçlar alınabilmektedir. Kapsam teorileri, işgörenlerin taleplerine olumlu yönde yanıt verebilen bir iş ortamının motivasyonu artırma konusunda önemli bir etmen olduğunu savunmaktadır. Kapsam teorileri bireyin, içinde var olan ve onu belirli bir davranışa yönlendiren faktörleri anlamaya çalışmaktadır. Bu sayede yöneticilerin, çalışanlarının nasıl ve ne kadar iş tatmini sağlayacaklarını idrak etmelerini mümkün kılarlar. Çalışanların gereksinimlerini yeterli ölçüde algılayabilen yöneticiler, örgütün ödül mekanizmasını çalışanların enerji ve önceliklerini örgütsel hedeflere odaklayacak biçimde kullanabileceklerdir (Barutçugil, 2004, s. 375).

3.5.1.1. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, motivasyon teorileri içinde en fazla bilinen teoriler arasındadır. Abraham Maslow'un yaklaşımının iki temel varsayımı bulunmaktadır. Birinci varsayım, bireyin sergilediği her tutumun, bireyin sahip olduğu çeşitli gereksinimleri giderme amacına yönelik olmasıdır. İkinci varsayım ise gereksinimlerin öncelikleri yani sırası ile alakalıdır. Bu varsayım ışığında, bireyin belli bir sıralanması bulunan gereksinimleri bulunmaktadır. Öncelik olarak alt seviyelerde bulunan çözüme kavuşmadan,

üst kademedeki sahip olunan gereksinimler kişiyi bunları gidermeye yönelik davranışı sergilemeye sevk etmemektedir.

Maslow'a göre İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, çeşitli varsayımlar üzerine inşa edilmiştir. Teoriye göre bu ihtiyaçlar hiyerarşik bir yapıda olup beş kategoriye ayrılmaktadır. Bunlar; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, ait olma ve sevmeye-sevilme ihtiyacı, saygınlık ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı olarak tanımlanmaktadır (Bağcıoğlu, 2017):

- Fizyolojik ihtiyaçların yer aldığı kategoride; yeme içme, uyuma, nefes alma ve cinsellik gibi ihtiyaçlar bulunmaktadır. Bu ihtiyaçlar doğuştan kazanılmaktadır ve sonradan öğrenilemezler.
- Güvenlik ihtiyaçlarının yer aldığı kategoride; barınma ve vahşi doğa koşullarından korunma ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu ihtiyaçlar giderildiğinde sona ermektedir yani sürekli ihtiyaçlardan değildir.
- Ait olma, sevmeye ve sevilme ihtiyaçlarının yer aldığı kategoride; başka bireyler ile iletişim kurma ve bir yere ait olma ve kabul görme ihtiyaçları bulunmaktadır.
- Saygı görme ihtiyacı kategorisinde; sosyal konum, prestij kazanma ve tanınma ihtiyaçları bulunmaktadır.
- Kendini gerçekleştirme kategorisinde ise; başarılar, kişinin bireysel tatmin ihtiyacı ve kendi öz potansiyelini ortaya çıkarma ihtiyacı bulunmaktadır.

Dünya üzerinde bulunan farklı coğrafyalardaki farklı toplumların ihtiyaçlar hiyerarşisi birbirinden farklı olmaktadır. Farklı toplumlardaki ortak değerler ve toplumun sosyal ve ekonomik konumu ihtiyaçların farklılaşmasına sebep olmaktadır. Birey ihtiyaçlarını belirlemek için belirlenmiş yönlerde davranışlar sergilemektedir. Bu sebeple bu teoriye göre gereksinimler, davranışın belirlenmesinde önemli bir etmendir (Koçel, 2011, s. 623).

3.5.1.2. Frederic Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

İnsanları motive eden etmenler kişiden kişiye farklılık gösterdiğinden, işletme yöneticileri çalışanları motive eden etmenleri belirlemeye yönelik görevleri de bulunmaktadır. Her çalışanın farklı etmenler ile motive olduğu göz önünde bulundurulursa bu faktörlerin tespit edilip uygulanması yöneticilere düşmektedir.

Motivasyon teorileri başlığı altında kapsam teorileri içeriğinde yer alan, “Herzberg’in Çift Faktör Teorisi” 1950 yılında ortaya atılmıştır. “Çift Faktör Kuramı” ya da diğer adıyla “Motivasyon-Hijyen Kuramı” olarak adlandırılan kuram, Amerika Birleşik Devletleri’nin Pittsburgh şehrinde 200 mühendis ve muhasebeciden oluşan bir topluluk üzerinde incelemeler yapılmıştır. Bu topluluğa yöneltilen sorular neticesinde, mutluluk derecesini arttıran ya da azaltan faktörler tespit edilmek istenmiştir. Bu kapsamda katılımcılara; “İşinizde kendinizi ne zaman çok iyi ve ne zaman çok kötü hissettiğinizi belirtiniz?” sorusu sorulmuştur. Bu sorulara verilen cevaplar sonucunda “motive edici faktörler” ve “hijyen faktörler” olmak üzere iki ayrı grubun olduğu tespit edilmiştir.

Motivasyon Faktörleri; işin kendisi, başarı, tanınma, gelişme, ilerleme ve sorumluluk kavramlarını içermektedir. Hijyen Faktörleri ise; gözetim ve denetim, işletme politikası ve işletme yönetimi, maaş ve ücret, çalışma koşulları, bireyler arası ilişkiler, statü ve iş güvenliği kavramlarını içermektedir. Bunların neticesinde Motivasyon Faktörleri, sonucunda çalışanların memnun olduğu ve çalışmalarında artışa neden olan faktörlerdir. Hijyen Faktörleri ise, çalışanları memnuniyetsizliğe iten faktörler olarak belirtilmiştir.

Hijyen faktörleri işletmelerde bulunması gereken asgari faktörler olarak ortaya çıkmaktadır. Hijyen faktörleri eksik veya yok ise çalışanları motive etmek mümkün olmamaktadır. Hijyen Faktörler çalışanların motive olması adına gerekli ortamı oluşturmaktadır. Motivasyon ise ancak motivasyona neden olan faktörler gerçekleşmektedir.

Maslow tarafından ortaya konulan sıralamada bireysel ihtiyaçlar önem sırası dikkate alınarak sıralanmıştır ancak Herzberg çalışma şartlarının zaruri ihtiyaçlar üzerinde nasıl bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır.

3.5.1.3. David McClelland’ın Başarma İhtiyacı Teorisi

1947-1953 yılları arasında McClelland tarafından gerçekleştirilen çalışmalar neticesinde önemli çıkarımlar elde edilmiştir. McClelland’a göre çalışanlar üç grup gereksinimin etkisi altında bulunmaktadır. Bu gereksinimler; ilişki kurma, başarma ve güç kazanma olarak isimlendirilmektedir. Bu teoriye göre bireyin davranışları üç grup gereksinimin etkisi altında şekillenmektedir (Koçel, 2011, s. 627):

- İlişki kurma; diğer bireylerle ilişki içerisinde olma, bir zümreye dahil olma ve sosyal anlamda ilişkiler geliştirmeyi belirtmektedir. Bu yöndeki gereksinimi güçlü olan birey, diğer bireylerle ilişki geliştirme ve kurmaya daha fazla önem gösterecektir.
- Güç kazanma ihtiyacına önem veren birey, diğer bireyleri etkisi altına alma, gücü muhafaza etme, kendi gücü ve nüfuzunu arttırmaya yönelik imkanları genişletme davranışlarını sergileyecektir.
- Başarma ihtiyacı güçlü olan birey; ulaşılması zor ve çok fazla çalışmasını gerektiren anlamlı hedefler belirleyerek, bunları ilerletmek amacı ile gereken kabiliyet ve verilere ulaşarak bunları değerlendirme yoluna gidecektir.

McClelland'ın yaptığı araştırmalar neticesinde, bir ülkedeki başarı oranı ile o ülkenin içinde bulunduğu ekonomik vaziyetin ölçülebilir ortalama değerleri arasında bir bağlantı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında McClelland; din, etnik köken, çevre, aile ve çocuk büyüme yöntemlerinin başarı güdülenmesini etkileyen olgular olduğunu savunmaktadır. Ayrıca bu ihtiyaçların karşılanması çalışanın örgüt içerisindeki özgüvenini artırarak başarıya ulaşmasında katkı sağlayacaktır.

Kapsam teorileri bireylerin ihtiyaçlarına odaklanır ve bu ihtiyaçların bireyleri nasıl motive ettiklerine göre sınıflandırılır. Maslow tarafından geliştirilen “İhtiyaçlar Teorisi”, Herzberg tarafından geliştirilen “Çift Faktör Teorisi”, McClelland tarafından geliştirilen “Başarma İhtiyacı Teorisi” ve Alderfer tarafından geliştirilen “ERG Teorisi” bireyleri nelerin motive ettiğinin anlaşılması konusunda yöneticilere yol göstermektedir. Bu teorileri içselleştirerek yöneticiler, ihtiyaçlar ile insanların birlikte değerlendirmesini yaparak, işletme yönetimlerinde başarıyı yakalama şanslarını arttırmaktadırlar. Ancak bu teorilerin geçerliliği farklı toplumlar arasında, farklı örgütler arasında ve hatta bireyler arasında değişkenlik göstermektedir.

3.5.1.4. Clayton Alderfer'in ERG Teorisi

Alderfer tarafından geliştirilip ortaya atılan bu teori, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin basitleştirilmiş halini içeren bir yaklaşımdır. Alderfer bu modeli basitleştirerek varlığını devam ettirme, ilişkiler kurma ve gelişme ihtiyaçlarına odaklanmıştır. Varlığını devam ettirme ihtiyacı (Existence), yemek, içmek gibi fiziksel ihtiyaçları; ilişkilerde bulunma (Relatedness) ihtiyacı, aile, arkadaşlar, meslektaşlar gibi diğer insanlarla ilişkiler

kurma ihtiyaçlarını; gelişme (Growth) ihtiyaçları ise; üretkenlik ve kişisel gelişim gibi saygınlık kapasite artırma ihtiyaçlarını ifade etmektedir.

Alferder tarafından ortaya atılan “ERG Teorisi” Maslow tarafından geliştirilen İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi’nin basitleştirilmiş hali gibi görünse de bir konuda farklılığı da bulunmaktadır. Maslow daha üst katmandaki bir ihtiyacın alt seviyedeki ihtiyaçlar giderilmeden gerekli olmayacağını savunurken, ERG teorisi bir ihtiyacın tatmin edilmesinde hedeflenen amaç gerçekleşmemiş ise bireyin bir alt katmandaki ihtiyaca yöneleceği görüşünü benimsemektedir. Maslow’un teorisinde bulunmayan aşağı yönde hareketlilik, ERG teorisinde bulunmaktadır (Bağcıoğlu, 2017).

3.5.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri, insan davranışlarının hangi şekilde harekete geçirilip, bu davranışların nasıl yönlendirilebileceğini konu edinmektedir. Süreç teorileri işğören davranışlarının ihtiyaçlarına göre, işğören tarafından nasıl seçildiği ve bireyin bu davranışlar neticesinde başarılı olup olmadığını nasıl değerlendirdiklerini açıklamaktadır. Süreç teorileri, kişisel farklıların motivasyon konusunda ne kadar önemli olduğunu ele almaktadır. Farklı bireylerin farklı hayat görüşü ve farklı değer yargılarına sahip olduğu gerçeğinden yola çıkarak, bireylerde motivasyon süreçlerinin aynı olduğunu öne sürmektedir.

Süreç teorileri ve kapsam teorileri arasındaki temel fark, kapsam teorilerinin içsel faktörler üzerinde dururken, süreç teorilerinin dışsal faktörler üzerinde durmasıdır. Yani kapsam teorileri, bireylerin davranışlarını bilinçaltı aracılığıyla etkileyerek güdülenmesine neden olan giderilmemiş ihtiyaçlar gibi içsel unsurlar üzerinde dururken, süreç teorileri kişilerin sürekli olarak tepki verme tarzları ve etraflarını algılama tarzları üzerinde durmaktadır (Barutçugil, 2004, s. 377).

3.5.2.1. Victor H. Vroom’un Bekleyiş Teorisi

“Bekleyiş Teorisi” 1964 yılında Vroom tarafından ortaya atılmıştır. Vroom tarafından ortaya atılan teoriye göre, bireyler tarafından sergilenen davranış kalıpları, bireyin sergilediği davranış sonucunda elde etmeyi planladığı değere göre açıklanmaktadır.

1964 yılında geliştirilen bekleyiş teorisinde valens, bekleyiş ve araçsallık adı verilen üç temel kavram yer almaktadır. Valens kavramı; bireyin belirli bir emek sarf ederek elde

edeceği faydayı isteme mertebelerini anlatmaktadır. Fayda ya da ödül kavramlarının arzulanma derecesi bireyden bireye farklılık göstermektedir. Yani bireylerin ihtiyaç ve hedefleri farklılık gösterdiğinden, ödülün arzulanma derecesi de kişiden kişiye değişkenlik göstermektedir. Bekleyiş kavramı; bireyin çaba sarf ederek bir ödüle ulaşmasına olan inancını belirtmektedir. Dolayısıyla bireyin ödüle gayret sarf ederek ulaşacağına inancı tam ise bu doğrultuda daha fazla gayret sarf edeceği anlamına gelmektedir. Araçsallık kavramı ise; bireyin belirli bir çaba göstererek, belirli bir düzeyde performans gösterebilmesidir. Yani birey belli amaçlarını gerçekleştirmek için, bazı olguları araç olarak kullanmaktadır. Bu sebeple araçsallık kavramı; birinci seviye neticelerin, ikinci seviye neticelere ulaştıracağı konusunda kişinin nesnel ihtimalini belirtmektedir (Koçel, 2011, s. 633).

3.5.2.2. Lawler ve Porter’ın Beklenti Teorisi

Lawler ve Porter, Vroom tarafından ortaya atılan bekleyiş teorisini bir miktar geliştirerek, bu modeli esas alarak, bazı noktalara ilave yapmışlardır. Lawler ve Porter tarafından geliştirilen model ile Vroom tarafından geliştirilen modelin ortak noktası bireylerin güdülenmesinin “valens” ve “bekleyiş” kavramlarından etkilenmesidir (Akyar, 2012, s. 34). Ancak bundan farklı olarak Lawler ve Porter’ın modeli, bireylerin sergiledikleri çabaların, bireyleri direkt olarak başarıya götürmeyeceğini belirtmektedir. Yani yüksek çaba göstermenin sonucu kesin olarak yüksek performans olmamaktadır. Bireyler tarafından gösterilen gayretin, yetenek ve bilgi kavramları ile desteklenmesi gerekmektedir. Bu modeldeki bir diğer kilit nokta başarı gerçekleştikten sonra ödüllendirme adaleti ile ilgilidir. Birey, başarıya ulaştıktan sonra elde ettiği ödülü başkaları ile kıyaslamaktadır. Bu kıyas sonucunda elde ettiği başarı karşısında uygun olmayan bir ödül ile karşılaştığına kanaat getirirse iş doyumu negatif olarak etkilenmektedir. Ayrıca teoriye diğer bir katkı da iş yerlerinde olan rol çatışmalarının çalışanlardan beklenen davranış gücünün azalmasına sebebiyet verdiği, bu tarz çekişmelerin efor ve başarılı sonuçların azalmasına neden olduğu yönündedir (Erol, 2001, s. 534). Vroom modelinden motivasyon kaynağı olarak yararlanmak isteyen yöneticiler, modelle ilgili söylenenlere ilaveten aşağıda belirtilen konulara önem vermek durumundadır (Koçel, 2011, s. 636).

- Çalışanların yetiştirilmesi ve eğitimi, kendilerinden beklenmekte olan performans göz önünde bulundurularak gerçekleştirilmelidir.
- İş yerindeki rol çatışmaları mümkün olduğunca en aza indirilmelidir.

- Çalışanlara dağıtılan ödül miktarından çok, aynı seviyede performans sergileyen meslektaşların aldığı ödül seviyesine önem verildiği unutulmamalıdır.
- İçsel ve dışsal ödül çeşitlerinin insanlar için farklı önem arz ettiği konusunda bilgi sahibi olunmalıdır.
- Devamlı izleme ve kontrol yapılarak çalışan performansı, ödüller ve birbirileri arasındaki ilişkiler konusundaki tavırları anlaşılmalı ve sonuçlar neticesinde modelin işletilmesinde gerekli güncellemeler yapılmalıdır.

3.5.2.3. John Stacy Adams'ın Eşitlik Teorisi

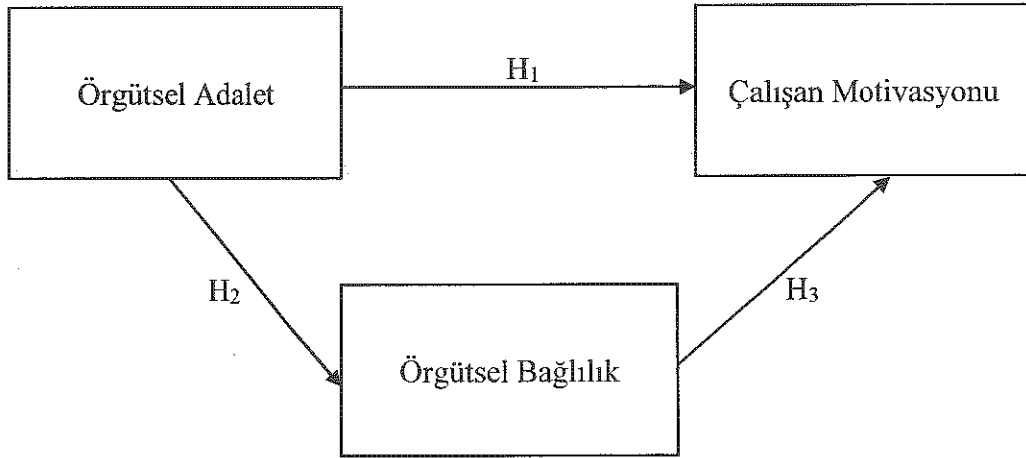
Adams tarafından 1963 yılında geliştirilen eşitlik teorisi çalışanların doğruluk, haklılık ve adalet kavramlarını anlama şekilleri üzerinde durmuştur. Bu teori sonucunda; çalışanlar gösterdikleri eforun getirisi olarak kazandıkları ödülleri, kendileri ile benzer konumdaki diğer çalışanlar tarafından gösterilen eforun getirisi olarak kazanılan ödüller ile mukayese etme eğilimi göstermektedirler. Bu karşılaştırma ve mukayese sonucunda, çalışan tarafından adaletsizlik algılanırsa çalışan adaleti tesis etme yoluna gidecektir. Bunun karşılığı olarak düşük performans sergileyecektir. Adams'a göre birey kendi gösterdiği eforun karşılığı olarak elde ettiği neticeyi, kendi ortamında diğer bireyler tarafından gösterilen efor ve elde ettiği netice ile kıyaslar. Bu kıyaslama genel anlamda bireyin efor ve netice barındıran bir tür oran oluşturması ile gerçekleşir (Acar, 2011, s. 74).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. YÖNTEM

4.1. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Araştırma modeli ve hipotezleri aşağıda belirtilmiştir.



Şekil 3. Araştırmanın Modeli

H₁: Örgütsel adaletin çalışan motivasyonu üzerine etkisi bulunmaktadır.

H₂: Örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerine etkisi bulunmaktadır.

H₃: Örgütsel bağlılığın çalışan motivasyonu üzerine etkisi bulunmaktadır.

H₄: Örgütsel bağlılığın, örgütsel adalet ve çalışan motivasyonu üzerinde aracı etkisi bulunmaktadır.

4.2. Veri Toplama Yöntemi ve Ölçekler

Yapılan araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma evreninin popülasyon açısından büyük olması ve tüm topluluk üzerinde anket yapma olasılığının ve ulaşılmasının mümkün olmaması sebebiyle kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Literatürde, araştırmada kullanılacak olan verilerin kısa sürede ve mümkün olan minimum maliyetle ulaşılma gereksinimi olduğunda, olasılığa dayanmayan kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak verilerin toplanabileceği ifade edilmektedir (Eygü

ve Kılınç, 2019, s. 1027). Kolayda örnekleme yönteminde bilgiler, ana kütleden en kolay yolla, hızlı ve ekonomik olacak şekilde elde edilir (Malhotra, 2004, s. 321). Kolayda örnekleme yöntemi Türkiye’de yürütülen bilimsel çalışmaların %90’ında kullanılmaktadır (Kurtuluş, 2004). Veriler ankete katılan kişilere internet üzerinden anket sorularının linki paylaşılarak toplanmıştır. Anket formu toplam 58 sorudan oluşturulmuştur. Ankette 5 adet demografik soru bulunmaktadır. 53 soru da örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve motivasyon ile ilgili sorulardır.

Tez çalışmasında “Örgütsel Bağlılık” kavramı, (Meyer, Allen ve Smith, 1993) tarafından geliştirilmiş olan ve (Dağlı, Elçiçek ve Han, 2018) tarafından Türkçe’ye uyarlaması yapılan Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Kullanılan ölçekte 18 madde mevcut olup, ilk faktör olan duygusal bağlılık kavramı 6 maddeden (1, 2, 3, 4, 5, 6), ikinci faktör olan devam bağlılığı kavramı 6 maddeden (7, 8, 9, 10, 11, 12) ve üçüncü faktör olan normatif bağlılık kavramı ise yine 6 maddeden (13, 14, 15, 16, 17, 18) oluşmaktadır. Ölçek 5’li Likert tipi olup, veri toplama aracında yer alan seçenekler “(1) Kesinlikle Katılmıyorum ile (5) Tamamen Katılıyorum” arasında derecelendirilmiştir. Güvenilirlik çalışmaları çerçevesinde gerçekleştirilen Cronbach alfa ve madde toplam korelasyon değerlerine ait sonuçlar beklenen seviyenin üzerinde çıkarak kullanılan ölçeğin güvenilirliği kanıtlanmış bir ölçüm aracı olduğunu göstermektedir (Dağlı, Elçiçek ve Han, 2018, s. 1796).

İşgörenlerin örgütsel adalet algılarını belirlemek üzere (Niehoff ve Moorman, 1993) tarafından geliştirilen “Örgütsel Adalet Ölçeği” kullanılmıştır. Kullanılan ölçekte 20 madde mevcut olup, ilk 5 madde dağıtımsal adaleti (1, 2, 3, 4, 5), sonraki 6 madde prosedürel adaleti (6, 7, 8, 9, 10, 11), son 9 madde ise (12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20) etkileşimsel adalet boyutlarını ölçmektedir. Ölçek 5’li Likert tipi olup, maddeler “(1) Kesinlikle Katılmıyorum ile (5) Tamamen Katılıyorum” arasında derecelendirilmiştir. Ölçeğin Türkçe’ye uyarlaması (Polat, 2007) tarafından yapılmıştır. Yapılan çalışmada ölçeğin iç tutarlılık katsayısı 0,96 olarak bulunmuştur.

İş görenlerin motivasyonunu belirlemek amacı ile (Chen, Wang ve Fang, 2017) tarafından geliştirilen ve (Çakmak, 2020) tarafından Türkçe’ye uyarlanan ve 15 ifade içeren “Çalışan Motivasyonu Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek 5’li Likert tipi olup, maddeler “(1) Kesinlikle Katılmıyorum ile (5) Tamamen Katılıyorum” arasında derecelendirilmiştir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. BULGULAR

Araştırmanın bulguları müteakip paragraflarda açıklanmıştır.

5.1. Araştırma Evreni ve Örneklem

Araştırma evrenini Mersin ilinde üretim alanında faaliyet gösteren bir endüstriyel tesisteki özel sektör çalışanları oluşturmaktadır. Kolayda örneklem metoduyla 115 kişiye ulaşılmış, alınan cevapların 111'i analiz yapmak için uygun bulunmuştur.

Araştırmaya katılan kişilerin demografik bilgileri Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Demografik Bilgiler

Demografik Özellikler	Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Kadın	62	55,85
Erkek	49	44,15
Yaş		
20-30	16	14,41
31-40	32	28,82
41-50	35	31,53
51-60	28	25,22
61 ve üstü	-	
Eğitim Durumu		
İlköğretim	-	
Lise	10	9,00
Önlisans	8	7,20
Lisans	64	57,65
Yüksek lisans ve üstü	29	26,12
Medeni Durum		
Evli	73	65,76
Bekar	38	34,23
Çalışma Süresi		
1 yıldan az	7	6,30
1-5 yıl	22	19,81
6-10 yıl	23	20,72
11-15 yıl	22	19,81
16-20 yıl	11	9,90
21 yıl ve üstü	26	23,42

5.2. Faktör Analizi

Analizler yapılmadan önce ölçeklerin geçerliliğinin ve güvenilirliğinin test edilmesi gerekmektedir. Ölçeklerin orijinal formunda açıklanan yapıyı doğrulamak için Keşfedici Faktör Analizi (KFA) yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirliği için Cronbach alfa katsayısına bakılmıştır.

KFA, ölçme aracındaki maddelerin kaç alt başlık altında toplanabileceğini belirleme yöntemidir. KFA ile ölçme aracında yer alan maddelerin farklı boyutlar altında toplanması beklenir. KFA’nde ölçekte yer alan maddelerin belirlenmesinde maddelerin öz değerinin en az 1, maddelerin yük değerinin en az 0,30, maddelerin bir faktörde yer alması ve iki faktörde yer alan faktörler arasında en az 0,10 fark olmasına dikkat edilmiştir.

Kullanılan ölçeklerin faktör analizine uygunluğunu test etmek için KMO ve Bartlett testleri yapılmıştır. Literatürde, KMO değerinin en az 0,60 olması durumunda örneklem büyüklüğünün iyi düzeyde olduğu belirtilmektedir. Diğer bir anlatımla KMO değerinin 0,60’ın üzerinde olması, Bartlett testinin de anlamlı çıkması verilerin faktör analizi için uygunluğunu göstermektedir. Müteakiben, ölçeklerin faktör yapısı ile ilgili olarak her bir maddenin ortak bir faktördeki varyansı birlikte açıklama oranlarının yer aldığı “Communalities” tablosuna bakılmış ve her bir maddenin açıkladığı ortak varyans değerinin en az 0,10 olup olmadığına bakılmıştır. Bu değerden küçük olan maddelerin ölçekten çıkarılarak analizlerin tekrarlanması gerekmektedir. Yine boyutlarda yeterli düzeyde faktör yüklerine sahip ve faktör yük değerleri arasında 0,10’dan daha düşük düzeyde bir farklılık bulunan maddeler binişik madde olarak değerlendirilmektedir. Bu maddelerin de ölçekten çıkarılarak analizin tekrar edilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda, ölçeklerle ilgili KFA sonuçları müteakip paragraflarda verilmiştir.

Örgütsel adalet ölçeği için yapılan KFA ve Bartlett testlerinin sonuçları Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5. Örgütsel Adalet Ölçeğine ait KMO ve Bartlett Testi**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,939
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2267,578
	df	190
	Sig.	,000

Tablo 5'te görüldüğü üzere KMO 0,939 ve χ^2 değeri 2267,578 ($p < 0,001$) olarak bulunmuştur. Bu değerler verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Communalities tablosundaki değerlerin 0,531 ile 0,829 arasında değiştiği görülmüştür. Diğer bir anlatımla her bir maddenin açıkladığı varyans değeri 0,10'un üzerindedir. KFA analizi neticesinde özdeğerleri 1'den büyük olan toplam varyansın %71,348'ini açıklayan iki faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Birinci faktör, orijinal ölçekte olduğu gibi ilk 5 sorudan oluşan dağıtımsal adalet boyutudur. Bu faktördeki maddelerin yük değeri 0,397 ile 0,657 arasında değişmektedir ve ölçekteki toplam varyansın %21,075'ini açıklamaktadır. Diğer maddeler orijinal ölçekten farklı olarak tek bir boyut altında toplanmıştır. Bu boyuta ait faktör yükleri 0,637 ile 0,897 arasında değişmektedir ve ölçekteki toplam varyansın 50,273'ünü açıklamaktadır. Ölçek maddelerinin faktör yükleri ve alt ölçeklerin açıkladığı varyanslar Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Maddelerinin Faktör Yükleri ve Alt Ölçeklerin Açıkladığı Varyanslar

Maddeler	Bileşenler	
	1	2
İşimle ilgili kararlar alırken yöneticim bana mantıklı açıklamalar sunar.	,897	
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim, bir çalışan olarak haklarıma ilgi gösterir	,878	
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim, bana saygılı ve haysiyetli bir şekilde davranır.	,871	
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim, yeterli gerekçe sunar.	,869	
Yöneticim işimle ilgili alınan her kararı, çok net bir şekilde açıklar.	,857	
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim, bana nezaketli ve özenli bir şekilde davranır.	,853	
İşimle ilgili kararlar alındığında yöneticim, benimle dürüst bir şekilde ilgilenir.	,846	
İşimle ilgili alınan kararların sonuçlarını yöneticim, benimle müzakere eder.	,816	
İş kararları almak için yöneticim doğru ve eksiksiz bilgi toplar.	,808	
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim, kişisel ihtiyaçlarıma duyarlıdır.	,793	
Yöneticim kararları netleştirir ve çalışanlar tarafından talep edildiğinde ek bilgi sağlar.	,793	

Yöneticim işle ilgili kararlar alınmadan önce çalışanların tüm endişelerinin dinlenmesini sağlar	,784	
Çalışanların yönetici tarafından verilen iş kararlarına soruşturma talebinde bulunmalarına veya itiraz etmelerine izin verilir.	,657	
Tüm iş kararları etkilenen tüm çalışanlara tutarlı bir şekilde uygulanır.	,645	
İş kararları, yöneticim tarafından tarafsız bir şekilde alınır.	,637	
İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum.		,819
İş sorumluluklarımın adil olduğunu hissediyorum.		,777
Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum.		,762
Çalışma programım adildir.		,712
Genel olarak burada aldığım ödüller oldukça adildir.		,654
Özdeğerler (Eigen values)	12,189	2,081
Açıklanan Varyans %'si	50,273	21,075
Toplam açıklanan varyans %'si		71,348

Yapılan güvenirlik analizi neticesinde ölçeğin Cronbach alfa katsayısı 0,964 olarak bulunmuştur.

Örgütsel bağlılık ölçeği için yapılan KFA neticesinde KMO 0,859 ve χ^2 değeri 990,004 ($p<0,001$) olarak bulunmuştur. Bu değerler verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Ölçeğin orijinal formu iki boyutlu olduğu için döndürme faktör çözümlemesi sonuçları 3 faktörle sınırlandırılmıştır. Communalities tablosundaki değerlerin 0,10'un üzerinde olduğu görülmüştür ancak 11'nci madde yeterli düzeyde madde yüküne sahip olmadığı, 6'ncı ve 13'üncü maddeler binişik madde olarak değerlendirilmiş ve tekrar analiz edilmiştir. Yapılan analiz neticesinde elde edilen KMO ve Bartlett testi sonuçları Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,855
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	825,772
	df	105
	Sig.	,000

Tablo 7 incelendiğinde KMO 0,855 ve χ^2 değeri 825,772 ($p<0,001$) olarak bulunmuştur. Bu değerler verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Communalities tablosundaki değerlerin 0,468 ile 0,814 arasında değiştiği görülmüştür. Diğer bir anlatımla her bir maddenin açıkladığı varyans değeri 0,10'un üzerindedir. KFA

analizi neticesinde özdeğerleri 1'den büyük olan toplam varyansın %63,279'unu açıklayan üç faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Birinci faktör, 1., 10., 15., 16., 17. ve 18. sorulardan oluşmaktadır ve ölçekteki toplam varyansın %24,811'ini açıklamaktadır. İkinci faktör 2.,3.,4.,5. ve 7. sorulardan oluşmaktadır ve ölçekteki toplam varyansın %19,416'sını açıklamaktadır. Üçüncü faktör 8.,9.,12. ve 14. sorulardan oluşmaktadır ve ölçekteki toplam varyansın %19,052'sini açıklamaktadır. Ölçek maddelerinin faktör yükleri ve alt ölçeklerin açıkladığı varyanslar Tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 8. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Maddelerinin Faktör Yükleri ve Alt Ölçeklerin Açıkladığı Varyanslar

Maddeler	Bileşenler		
	1	2	3
Bu kurumdaki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu kurumdan ayrılmam.	,891		
Bu kurum benim sadakatimi(bağlılığımı) hak ediyor.	,834		
Bu kuruma çok şey borçluyum.	,760		
Kurumumdan şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim.	,661		
Meslek hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.	,618		
Bu kurumdan ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.	,575		
Bu kuruma karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum.		,892	
Kurumuma karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.		,795	
Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi görmüyorum.		,785	
Bu kurumun problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.		,494	
Şu anda bu kurumda çalışıyor olmam, hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindendir.		,408	
Şu anda kurumumdan ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur.			,834
Bu kurumdan ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur.			,765
Kurumumdan ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi.			,696
Eğer bu kurumdan ayrılmak benim yararına olsa dahi şu anda buradan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.			,650
Özdeğerler (Eigen values)	5,839	2,343	1,310
Açıklanan Varyans %'si	24,811	19,416	19,052
Toplam açıklanan varyans %'si		63,279	

Yapılan güvenilirlik analizi neticesinde ölçeğin Cronbach alfa katsayısı 0,891 olarak bulunmuştur.

Çalışan motivasyonu ölçeği için yapılan KFA ve Barlett testlerinin sonuçları Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9. Çalışan Motivasyonu Ölçeğine Ait KMO ve Bartlett Testi

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,822
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	971,476
	df	105
	Sig.	,000

Tablo 9 incelendiğinde KMO 0,822 ve χ^2 değeri 971,476 ($p < 0,001$) olarak bulunmuştur. Bu değerler verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Ölçeğin orijinal formu tek boyutlu olduğu için döndürme faktör çözümlemesi sonuçları bir faktörle sınırlandırılmıştır. Communalities tablosundaki değerlerin 0,171 ile 0,529 arasında değiştiği görülmüştür. Diğer bir anlatımla her bir maddenin açıkladığı varyans değeri 0,10'un üzerindedir. KFA analizi neticesinde özdeğerleri 1'den büyük olan toplam varyansın %36,403'ünü açıklayan tek faktörlü bir yapı elde edilmiştir.

Yapılan güvenirlik analizi neticesinde ölçeğin Cronbach alfa katsayısı 0,862 olarak bulunmuştur.

Ölçeklere ait ortalama, standart sapma ve korelasyon katsayıları Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10. Ölçeklere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları

Değişken	Ort.	Ss	1	2	3
Örgütsel Adalet	3.136	0.937			
Örgütsel Bağlılık	3.061	0.802	0.597**		
Çalışan Motivasyonu	3.810	0.589	0.561**	0.601**	

** $p < 0.01$

Tablo 10 incelendiğinde değişkenler arasında orta seviyede bir ilişki olduğu görülmektedir.

Örgütsel adaletin çalışan motivasyonu üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolünü belirlemek için Process Macro yazılımından faydalanılmıştır. Process Macro

tekniki ile 5000 yeniden örneklem seçeneği tercih edilmiştir. Son dönemde bazı araştırmacılar Baron ve Kenny yönteminin aracılık belirlemek adına yapılan testler için kuvvetli bir yöntem olmadığını iddia ederek bu geleneksel yöntem yerine bootstrap tekniği kullanılarak daha güvenilir ve geçerli neticeler veren yeni yaklaşımın kullanılması gerektiğini öne sürmüşlerdir (Gürbüz ve Bayık, 2021, s. 1). Araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla kullanılan regresyon analizi yöntemi Hayes tarafından yazılmış olan makroları içeren güncelleme eklentisinin SPSS paket programına entegre edilmesi ile kullanılabilir (Arıkan ve Çalışkan, 2021, s. 357). Regresyon analiz sonuçları Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11. Regresyon Sonuçları

Etkiler	Standardize		
	Beta	SE	LLCI-ULLC
Örgütsel Adalet→Çalışan Motivasyonu	0.3526***	0.0498	0.2539-0.4513
Örgütsel Adalet→Örgütsel Bağlılık	0.5106***	0.0657	0.3804-0.6408
Örgütsel Bağlılık→Çalışan Motivasyonu	0.3039***	0.0668	0.1714-0.4364
Dolaylı Etki (Örgütsel Adalet→Örgütsel Bağlılık→Çalışan Motivasyonu)	0.2470***	0.0537	0.1480-0.3596

*** p < 0.01

Tablo 11 incelendiğinde; örgütsel adaletin ($\beta = 0.3526$, 95% CI= [0.2539, 0.4513], $t = 3.4542$, $p < 0.01$) ve örgütsel bağlılığın ($\beta = 0.3039$, 95% CI= [0.1714, 0.4364], $t = 4.5468$, $p < 0.01$) çalışan motivasyonunu anlamlı ve olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Ayrıca örgütsel adaletin, çalışan motivasyonu üzerinde dolaylı etkisinin anlamlı olduğu, yani örgütsel bağlılığın örgütsel adalet ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir ($\beta = 0.2470$, $SE = 0.0537$, $p < 0.01$, BCA CI= [0.1480, 0.3596]. Bu bulgulara göre H_1 , H_2 , H_3 , H_4 kabul edilmiştir.

ALTINCI BÖLÜM

6. TARTIŞMA

Araştırma verileri ışığında, kurulan hipotezlerin tamamı kabul edilmiştir. Bunun neticesinde örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramlarının çalışan motivasyonu üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi olduğu görülmektedir. Bunun yanında örgütsel adalet kavramının çalışan motivasyonu üzerinde dolaylı etkisinin anlamlı olduğu yani örgütsel bağlılığın örgütsel adalet ve çalışan motivasyonu arasındaki ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir. Elde edilen veriler doğrultusunda işletme yöneticilerinin, çalışanların örgütsel adalete yönelik beklentilerini karşılayarak, adalet yaklaşımları ve uygulamalarına ilişkin algıların doğru yönetilmesinin işletmenin hedeflerine ulaşılması açısından önem arz ettiği görülmektedir. Günümüz çalışma dünyasında tartışılmaz bir gerçek olarak yer eden ve işletmelerin önemli bir stratejik kaynağı olarak kabul edilen işgörenlerin adalet algıları, işletmelerin sıkı rekabet ortamında var olabilmeleri ve başarı elde edebilmeleri için dikkatli bir şekilde ele alınmak ve yönetilmek zorundadır.

Literatürdeki benzer çalışmalar incelendiğinde, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkinin incelendiği Büyükyılmaz ve Tunçbiz tarafından 283 akademik personel üzerinde gerçekleştirilen araştırmada benzer sonuçlar elde etmiş ve genel olarak örgütsel adalet kavramının örgütsel bağlılık üzerine etkisi olduğu tespit edilmiştir (Büyükyılmaz ve Tunçbiz, 2016).

İşletmelerin pazardaki paylarını koruma ve piyasada var olma çabalarına destek olan en önemli araçlardan biri de tüm işgörenlerin yüksek motivasyonla çalışmaları ve performanslarının yüksek düzeyde olmasından geçmektedir. İş gören performansını ve motivasyonunu etkileyen önemli kavramlardan biri olarak öne çıkan örgütsel adalet kavramı yöneticiler için bu bağlamda önem arz etmektedir. Sökmen, Bilsel ve Erbil tarafından 2013 yılında bankacılık sektöründe 130 çalışan üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonucunda çalışanların örgütsel adalet algısının hem çalışan motivasyonuna hem de çalışan performansına olumlu yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir (Sökmen, Bilsel ve Erbil, 2013).

Örgüte bağlılığı yüksek işgörenlere olan ihtiyacın gün geçtikçe artması sebebiyle örgütsel bağlılık kavramını araştırmaya yönelik çalışmalar artmaktadır. Doğan, Bakan ve Oğuz tarafından 2017 yılında Ağrı ilinde görev yapan 134 öğretmen üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın sonucunda genel olarak değerlendirme yapıldığında mensubu olunan meslek için emek sarf eden sadakat duygusu besleyen öğretmenler için mesleklerine bağlılığın çalıştıkları okullara bağlılıktan onları daha fazla motive ettiği sonucuna ulaşılmıştır (Doğan, Bakan ve Oğuz, 2017).

Bu çalışma, araştırma kapsamındaki özel sektör çalışanlarından elde edilen verilerle ve kullanılan yöntemlerle sınırlıdır. Katılımcıların yeterli sayıya ulaşamaması nedeniyle Doğrulamalı Faktör Analizi'nin (DFA) yapılamaması ve çalışma yapılırken evren ve örneklem kısmının sınırlı olması ve anket tekniği ile çalışmada topluluklara ulaşmanın zorluğu çalışma kısıtlarından birkaçı olmuştur. Bu kapsamda elde edilen bulguların genelleştirilebilirliğinin sağlanması bakımından farklı illerde farklı sektörlerde de çalışmanın uygulanması ve örneklem büyüklüğünün artırılması önerilebilir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Çağımızda teknoloji yüksek bir hızda gelişmekte ve çalışma örgütleri değişen çevresel faktörlere hızla uyum sağlamaya çalışmaktadır. Fakat teknoloji ne düzeyde gelişim sağlarsa sağlasın çalışma örgütlerinin insan gücüne olan ihtiyacı asla bitmeyecektir. Bilgi kavramını üreten insan olduğu sürece teknoloji insana hep ihtiyaç duyacaktır. Bu sebeple insan gücünün etkin kullanımı çalışma örgütlerindeki sistemlerin nasıl işlediği ile bağlantılıdır. Örgütsel adalet kavramı ise bu sistemin en önemli bileşenlerinden biri olarak öne çıkmaktadır.

İş görenler sarf ettikleri çabalar karşısında aldıkları ödüllerin dağılımının adil yapıp yapılmadığı, dağıtım süreçlerinin adil olup olmadığı, yöneticilerinin işgörenlere adil davranıp davranmadığı ile ilgili düşünmekte olup bu durumla ilgili çeşitli kaygıları beslemektedir. Bu kaygılar neticesinde işgörenler kendilerini değersiz hissetmekte üzüntü öfke gibi çeşitli tepkiler ortaya koymaktadırlar. Çalışma örgütlerinde adalet varlığını düşünen işgörenler ise örgüte olan bağlılık ve güven duygusunu geliştirmektedirler. Bu durum işgörenlerin gerek performanslarına gerekse bağlılık ve motivasyonlarına olumlu olarak etki etmektedir. Çalıştıkları örgütlere aidiyetleri gelişmektedir.

Gerçekleştirilen analizlere göre örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığın çalışan motivasyonuna anlamlı ve olumlu yönde etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca örgütsel adaletin, çalışan motivasyonu üzerinde dolaylı etkisinin anlamlı olduğu, yani örgütsel bağlılığın örgütsel adalet ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir.

Örgütlerin efektif ve randımanlı çalışabilmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi en değerli sermayesi olan işgörenler aracılığıyla gerçekleşmektedir. İyi bir örgüt yönetimi ise çağdaş yönetim ilkelerinin benimsenmesi ve fonksiyonların uygulanması ile mümkündür. Temel olarak yöneticilerin, beraber çalıştıkları işgörenlerin motivasyonlarının yükseltilmesinde davranışlarının örgüt çıkarları doğrultusunda yönlendirilmesinde, işgörenlerin duygu ve düşüncelerinin önem arz ettiğinin hissettirilmesinde önemli ölçüde sorumlulukları bulunmaktadır. Toplumlarda refah ortamının yaratılması, haksızlıkların önüne geçilmesi ve düzen tesis edilmesi amacıyla hukuksal adaletin gerekli olduğu gibi, çalışma örgütlerinde de

Çalışanların huzuru ve örgütsel düzenin tesisi adına örgütsel adaletin olması gereklidir. (İyigün, 2012).

İş görenler hayatlarının büyük bir kısmını iş yerlerinde geçirmekte-dirler. İş görenlerin duygu ve düşüncelerinin sadece örgütsel anlamda değil kişisel anlamda da sonuçları bulunmaktadır. İş görenlerin çalışmakta olduğu örgüt bünyesinde ihtiyaçlarının karşılanmadığını düşünmesi durumunda ya da yöneticilerini adil olarak değerlendirmemesi durumunda sorumluluk almaktan kaçınma, işten ayrılma, sosyal, ruhsal ve bedensel rahatsızlıklar gösterme gibi önemli davranışlar sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. İş görenlerin örgüt içindeki süreçleri adil olarak algılamaması, örgüte ve yöneticiye karşı olumsuz tutum ve davranış göstermelerine sebep olmaktadır. Olumlu rgtsel adalet algısına sahip olan işgörenler başarılı, daha verimli ve örgüt içerisinde olmaktan mutlu olmakta, olumsuz algıya sahip işgörenler ise düşük performans göstermekte ve yabancılaşmaktadır. Yöneticilerin asli görevlerinden bir tanesi de çalışanların içinde bulundukları örgüte ve yöneticiye olan yaklaşımlarının pozitif yönde şekillenmesini desteklemektir. İş görenler kendilerini ilgilendiren konularda alınan kararların adil olduğunu ve kararlara etkiye bulunabildiklerini algıarlarsa örgüte bağlılığı ve sisteme olan güveni güçlenecektir.

Bu çalışmada genel anlamda yönetim anlayışında eksikliği hissedilmekte olan ve işgören verimliliğinin artmasında büyük payı olduğu dşnlen örgütsel adalet kavramının çalışan motivasyonuna etkisi ve örgütsel bağlılığın aracılık rolü incelemeye çalışılmıştır. Çalışmanın zgn yanı Mersin ilinde faaliyet gösteren endüstriyel bir tesiste daha önce bu konuların ele alınmamış olmasıdır. Örgütsel adalet kavramının ve bu kavramın neden olduğu etkilerin farklı sektör ve platformlarda araştırılması önem arz etmektedir. Bu sayede mevcut durum tamamen ortaya koyularak geliştirilmesi ya da düzeltilmesi gereken konular ortaya çıkacak, bilimsel yaklaşımların sergilenebilmesi sağlanacak ve yapılan çalışmalar sayesinde kuramsal açıdan yol gösterilmesine katkı sağlanabilecektir.

KAYNAKÇA

- Abbasoğlu, Ş. (2015). *İşgörenlerde Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi "Bir Devlet Hastanesi Örneği"*. İstanbul: Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Acar, D. (2011). *Çalışanlarda Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Motivasyonun İşten Ayrılma Niyetine ve İş Tatminine Etkileri ve Bir Araştırma*. İstanbul: Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ağca V. ve Ertan H. (2008). Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Demografik Özelliklerine Bağlı Olarak Değişmesi: Antalya'da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 389-408.
- Akbudak, N. (2013). Konaklama İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmini, Motivasyonları ve Demografik Faktörleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi; Bir Oteller Grubu Bünyesindeki 5 Yıldızlı Zincir Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akdoğan, H. (2014). Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çalışma İlişkileri Bilim Dalı*.
- Akyar, A. (2012). *Etkili Yönetim ve Yöneticilik - Lider Yönetici Adaylarının El Kitabı*. İzmir: İlyas Yayınevi.
- Al-Aameri, A. S. (2000). Job Satisfaction and Organizational Commitment for Nurses. *Saudi Medical Journal*, 531-535.
- Alaş, B. (2012). Rotasyona Uğrayan Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi: İstanbul İli Fatih İlçesi Örneği. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı*.

- Allen N. J. ve Meyer J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 1-18.
- Allen N. J. ve Meyer J. P. (1996). Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 252.
- Allen N. J. ve Meyer J. P. (1997). Commitment in the workplace: Theory, Research and Application.
- Altıntaş, F. (2002). *Örgütsel Adalet Kavramı ve Örgüt Yapısının Çalışanların Adalet Algılamaları Üzerindeki Etkisi İşletmelerde Çağdaş Yaklaşımlar*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Angle H. L. ve Perry J. L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 1-14.
- Argyris, C. (1998). *Empowerment: The Emperor's New Clothes*. Harvard Business Review.
- Arıkan Ö. U. ve Çalışkan A. (2021). Rekabet Stratejilerinin Örgütsel Performansa Etkisi, Girişimciliğin Aracılık Rolü. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 339-369.
- Atalay İ. (2005). *Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet. Yüksek Lisans Tezi Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar*.
- Atalay C. (2010). *Örgütsel adalet, Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. Bursa: Ekin Basım Yayın.
- Bağcıoğlu, Z. (2017). *Çalışanlarda Motivasyon ve Örgütsel Bağlılık Yüksek Lisans Tezi. T.C. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı*, 41.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Gazi Kitabevi.

- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Balay, R. (2014). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Baltacı, C. (1996). Demokrasilerde Eşitlik İlkesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 200-211.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Başaran, İ. E. (1984). *Yönetime Giriş*. Ankara: AÜEF Yayınları .
- Bayrakdar, M. (2014). Çalışanların Liderlik Özellikleri ile Örgüte Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Aksaray İlindeki Özel Eğitim Merkezlerinde Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Programı*.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi Sayı : 59*, 125-139.
- Beugre C. ve Baron R. (2001). Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distributive, Procedural and Interactional Justice. *Journal of Applied Social Psychology*, 324-399.
- Beugre, C. (1998). *Managing Fairness in Organizations*. Londra: Greenwood Publishing Group.
- Beugre, C. (2002). Understanding Organizational Justice and Its Impact On Managing Employees: An African Perspective. *Journal of Human Resource Management*, 1091-1104.
- Bilsel, M. (2013). *Örgütsel Adalet Algısının Banka Çalışanlarının Performans ve Motivasyonlarına etkisi: Bir Araştırma*. Ankara: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Bingöl D. ve Naktiyok A. (2002). Algılanan Cinsel Tacizin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi. *10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi*, 226.
- Boylu Y., Pelit E. ve Güçer E. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, 55-74.
- Bülbül, M. (2007). Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kurumlarına Yönelik Araştırma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*.
- Büyükyılmaz O. ve Tunçbiz B. (2016). Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Araştırma. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 89-113.
- Can , H. (1997). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara.
- Ceylan, A. (1998). Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu. *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Yayın Sayı 2*, 72.
- Chan, M. (2000). Organizational Justice Theories and Landmark Cases. *The International Journal of Organizational Analysis*, 68-88.
- Charash, Y. C., ve Spector, P. (2001). The Role Of Justice in Organization: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 278-321.
- Chen P.-C., Wang M.-C. ve Fang S.-C. (2017). “Does Motivation Matter? The Influence of the Agency Perspective On Temporary Agency Workers”. *Employee Relations*, 561-581.
- Cihangiroğlu N. ve Yılmaz A. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 196-213.
- Cohen A. ve Gattiker U. E. (1994). Rewards and Organizational Commitment Across Structural Characteristics: A Meta-Analysis. *Journal of Business and Psychology*, 137-157.

- Cohen A. ve Lowenberg G. (1990). A Re-Examination of the Side-Bet Theory as Applied to Organizational Commitment: A Meta Analysis. *Human Relations*, 1015-1050.
- Cohen, R. (1987). Distributive Justice: Theory And Research. *Social Justice Research*, 19-40.
- Colquitt J., Conlon D., Wesson M. , Porter C. ve Ng Y. (2001). Justice At The Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 425-445.
- Cropanzano R., Prehar C. ve Chen P. (2002). Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural From Interactional Justice. *Group and Organization Management*, 324-351.
- Crosby, F. (1976). Model of Egoistical Relative Deprivation. *Psychological Review*, 85-113.
- Çağ, A. (2011). *Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çakır B. (2006). SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standartının Örgütsel bağlılık Ve İş Doyumuna Olan Etkileri Yüksek Lisans Tezi. *Dokuz Eylül Üniversitesi*, 76.
- Çakır Ö. (2006). *Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri*. Ankara: Başbakanlık Basımevi.
- Çakır, Ö. (2010). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çakmak, F. (2020). Entelektüel Sermayenin Çalışan Bağlılığına Etkisinde Çalışan Motivasyonu ve Özelliklerinin Aracı Rolü. *T.C. Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 88.
- Çeçen, A. (2020). *Adalet Kavramı*. Ankara: Astana Yayınları.
- Çoban B. ve Karademir T. (2010). Sporun Yönetmel Yapısında Örgütsel Adalet Kuramına Bakış. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 48-62.

- Çöl, G. (2004). İnsan Kaynakları Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. *E-İş Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 40-60.
- Dağlı A., Elçiçek Z. ve Han B. (2018). Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlanması : Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 1788-1800.
- Demir, N. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Dertlioğlu, S. (2016). Eğitim Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıkları ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı*.
- Diekmann K., Barsness Z. ve Sondak H. (2004). Uncertainty, Fairness Perceptions, and Job Satisfaction: A Field Study. *Social Justice Research*, 273-255.
- Doğan İ. F., Bakan İ. ve Oğuz M. (2017). Çalışanların Motivasyonu Üzerinde Örgütsel Bağlılık Mı Mesleki Bağlılık Mı Daha Etkili. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 71-86.
- Durna U. ve Eren V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 210-219.
- Düz, S. (2012). Konaklama İşletmelerinde Nepotizm ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı*.
- Efil, İ. (2010). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Bursa: Dora Yayınevi.
- Eğilmezkol, G. (2011). Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.*, 93.
- Erdoğan, M. (1998). *Liberal Toplum Liberal Siyaset*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Eroğlu, F. (1998). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Eroğlu, F. (2013). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Erol, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.
- Etzioni, A. (1975). *Comparative Analysis of Complex Organizations*, Rev. Simon and Schuster.
- Eygü H. ve Kılınç A. (2019). Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Algısı Üzerinde Etkili Olan Faktörlerin Sıralı Logit Model Yardımıyla Araştırılması: Erzurum-Kayseri Örneği. *Jorunal of Academic Value Studies*, 1023-1040.
- Fattahlıoğlu Ö. O. ve Tatlı H.S. (2015). Örgütsel Bağlılık ve Farklılıkların Yönetimi Algılamaları Arası İlişkilerin Saptanmasında Demografik Farklılıklara Yönelik İnceleme. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 119-140.
- Folger R. ve Cropanzano R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. Londra: Sage Publications.
- Folger R. ve Konovsky M. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions To Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*, 23-53.
- Glisson C. ve Durick M. (1988). Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 61-81.
- Greenberg, J. (1987). Taxonomy of Organizational Justice Theories. *The Academy of Management Review*, 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Looking Fair Us Being Fair: Managing Impressions of Organizational Justice. *Re- search in Organizational Behavior*, 111-157.

- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Management*, 399-432.
- Greenberg, J. (1996). *The Quest For Justice: Es.Says and Experiments*. California : Thousand Oaks.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış*, 37-56.
- Gül, H. (2003). Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 1(10), 73-83.
- Gün, G. (2008). *Konaklama İşletmelerinde İşgören Devir Hızının Personel Motivasyonuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Kapadokya Bölgesinde Bir Araştırma*. Düzce: Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gündoğan, A. O. (2004). Hak ve Adalet. *Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi*, 107-117.
- Gürbüz S. ve Bayık M. E. (2021). Aracılık Modellerinin Analizinde Yeni Yaklaşım: Baron ve Kenny'nin Yöntemi Hala Geçerli Mi? *Türk Psikoloji Dergisi*, 1-14.
- Gürüz, A. (1994). Adalet Kavramı. *Türkiye Felsefe Kurumu*.
- Gürüz, A. (2004). Adalet Kavramı Üzerine. *Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi*, 19-33.
- Gürüz, D., ve Özdemir, G. (2007). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Güven, A. (2007). *Kamu Yöneticilerinin Davranış Tarzlarının Kamu Personelinin Motivasyonu Üzerine Etkileri: Tokat İl Milli Eğitim Müdürlüğünde Çalışan Öğretmenler Üzerine Bir Uygulama*. Tokat: Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hirsch, E. (2001). *Hukuk Felsefesi ve Hukuk Sosyolojisi Dersleri*. Ankara: Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayınları.

- Hrebiniak L. G. ve Alutto J. A. (1972). Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quaterly* , 555-573.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*.
- İlsev, A. (1997). Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ankara*.
- İnce M. ve Gül H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Çizgi Kitabevi.
- İşcan Ö. F. ve Naktiyok A. (2004). Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 182-201.
- İyigün, Ö. (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 49-64.
- Jasso, G. (1980). A New Theory of Distributive Justice. *American Sociological Review*, 3-32.
- Karaboğa, M. (2007). *Avcılar İlçesi Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Motivasyonlarının Çalışan (Öğretmen) Motivasyonu Üzerine Etkisi*. İstanbul: Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi.
- Karaeminoğulları, A. (2006). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları İle Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Arastırma. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Karaeminoğulları, A. (2006). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Arastırma. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Davranış Bilimleri Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*, 8.

- Katz D. ve Kahn R. L. (1997). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. (Rev: H. Can, Y. Bayar). Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Kavak O. ve Kaygın E. (2018). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Muhalefet Davranışı Üzerindeki Etkisi. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 34.
- Kaya, E. (2011). Hemşirelerin Yöneticilere Duydukları Güven ve Örgütsel Adaletin Motivasyon Düzeylerine Etkisi. *Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü*.
- Koç H. ve Topaloğlu M. (2012). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Koç, H. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 28.
- Koç, M. (2012). İş Tatmini, Duygusal, Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Şırnak Geçici Köy Koruculuğu Örneği. *Yayınlanmamış Doktora Tezi Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim ve Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı*, 57-58.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Kodra, A. (2018). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama . *Yüksek Lisans Tezi İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans Programı*.
- Kolancıoğlu B. ve Karabulut A. T. (2018). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Hastaneler Üzerinde Bir Araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 115-131.
- Kurtuluş, K. (2004). *Pazarlama Araştırmaları*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Lerner, M. (1977). The Justice Motive: Some Hypotheses as to Its Origins and Forms. *Journal of Personality*, 1-52.

- Leventhal, G. (1980). What Should Be Done With Equity Theory? New Approaches To The Study of Fairness in Social Relationships. *Social Exchange: Advances in Theory And Research*, 78.
- Loke, J. (2001). Leadership Behaviors: Effects on Job Satisfaction Productivity and Organizational Commitment. *Jorunal of Nursing Management*, 191-204.
- Madenoglu C., Uysal Ş., Sarier Y. ve Banoğlu K. (2014). Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İş Doyumlarının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 47-69.
- Malhotra, N. K. (2004). *Marketing Research an Applied Orientation*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Marsden P. V., Kalleberg A. L. ve Cook C.R. (1993). Gender Differences in Organizational Commiment: Influences of Work Positions and Family Roles. *Work and Occupations*, 368-391.
- Mathieu J. E. ve Zajac D. M. (1990). A Review and Meta Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 171-194.
- Meyer J. P. ve Allen N. J. (1984). Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, 372-378.
- Meyer J. P. ve Allen N. J. (1991). A Three-Component Comceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 61-89.
- Meyer J. P. ve Parfyonova N. M. (2010). Normative Commitment In The Workplace: A Theoretical Analysis and Re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, 283-294.
- Meyer J. P., Allen N. J. ve Smith C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extensionand Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 538-551.

- Meyer J. P., Stanley D. J., Herscovitch L. ve Topolnytsky L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 20-52.
- Mottaz, C. J. (1988). Determinants of Organizational Commitment. *Human Relations*, 467-482.
- Mowday R. T., Porter L. W. ve Steers R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*.
- Nagar, K. (2012). Organizational Commitment and Job Satisfaction Among Teachers During Times of Burnout. *Vikalpa*, 43-60.
- Naktiyok S. ve İşcan Ö. F. (2014). Açık Görüşlülük ve Vizyon Paylaşımını Destekleyen Örgüt Kültürünün Çalışanların Örgüte olan Duygusal ve Normatif Bağlılıklarındaki Rolü. *International Journal of Human Sciences*, 846-860.
- Newbold, P. (2005). *İşletme ve İktisat İçin İstatistik*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Niehoff B. ve Moorman R. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 527-556.
- Niehoff ve Moorman. (1993). Justice As A Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 527-556.
- O'Driscoll M. P. ve Randall D. M. (1999). Perceived Organisational Support, Satisfaction with Rewards, and Employee Job Involvement and Organizational Commitment. *Applied Psychology*, 197-209.
- Oliver, N. (1990). Work Rewards, Work Values, and Organizational Commitment in an Employee-Owned Firm: Evidence from the UK. *Human Relations*, 513-526.

- O'Reilly C. A. ve Chatman J. A. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 482.
- Örücü E. ve Kambur A. (2008). Örgütsel-Yönetisel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği. *Yönetim ve Ekonomi*, 86-87.
- Özdemir, S. (2007). *Küreselleşme Sürecinde Refah Devleti*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 77-96.
- Özdevecioğlu, M. (2004). Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 181-202.
- Özen, J. (2002). Adalet Kuramlarının Gelişimi ve Örgütsel Adalet Türleri. *Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi*, 107-117.
- Özer P. ve Urtekin G. (2007). Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 107-125.
- Özkaya M. O. , Karakoç İ. D. ve Karaa E. (2006). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 77-96.
- Paré, G., ve Tremblay, M. (2007). The Influence of High-Involvement Human Resources Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors on Information Technology Professionals'. *Group&Organization Management*, 329.

- Penley L. ve Gould S. (1988). Etzioni's Model Of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 43-59.
- Polat, S. (2007). Orta Öğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkileri. *Yayımlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*
- Polat, S. (2007). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki Yayımlanmamış Doktora Tezi. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Rawls, J. (1971). *A Theory of Justice*. United States: Belknap Press.
- Rusbult C. E. ve Farrell D. (1983). A Longitudinal Test of the Investment Model: The Impact on Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives, and Investments. *Journal of Applied Psychology*, 429-438.
- Sabuncuoğlu Z. ve Tüz M. (2003). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa : Alfa Aktüel Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Salami, S. O. (2008). Demographic and Psychological Factors Predicting Organizational Commitment Among Industrial Workers. *Anthropologist*, 31-38.
- Samadov, S. (2006). İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı Yüksek Lisans Tezi.*
- Schein, E. (1978). *Örgüt Psikolojisi (Çev : Mustafa TOSUN)*. Ankara: TODAİE Yayınları Sayı : 173.
- Sıgır Ü. ve Basım N. (2006). İş Görenlerin İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi*

İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 131-154.

Singh, K. (2007). Predicting Organizational Commitment Through Organization Culture: A Study of Automobile Industry in India. *Journal of Business Economics and Management*, 29-37.

Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara : Detay Yayıncılık .

Sökmen A., Bilsel M. A. ve Erbil C. (2013). Örgütsel Adaletin Çalışan Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Gazi University Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 43-62.

Sürücü L. ve Maşlakçı A. (2018). Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme. *International Journal of Management and Administration*, 49-65.

Şahin R. ve Kavas E. (2016). Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesinde Öğretmenlere Yönelik Bir Araştırma: Bayat Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 119-140.

Tsui A. S., Egan T. D. ve O'Reilly C. A. (1992). Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment. *Administrative Science Quarterly*, 549-579.

Turunç, Ö. (2011). Örgütsel Adaletin Çalışanların Örgütsel Özdeşleşme Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü. *"İşGüç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 147.

Urhan, V. (2016). Siyaset Felsefesinde Adalet, Eşitlik, Özgürlük. *Kaygı Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Felsefe Dergisi*, 104-119.

Uysal G. ve Tayfun A. (2019). Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Motivasyon Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 597-611.

- Uysal, G. (2017). *Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Motivasyon ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uysal, G. (2017). Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Motivasyon ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi. *T.C. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı*, 34.
- Ünlü, U. (2020). Kamu Kurumlarında Örgütsel Adaletin Tesisi; Tarafsızlık İlkesi. *Omdusman Akademik*, 399-416.
- Ünsalan E. ve Şimşekler B. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Detay Yayınevi.
- Wallace, J. E. (1995). Organizational and Professional Commitment in Professional Commitment in Professional and Non Professional Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 228-255.
- Walster E. , Berscheid E. ve Walster W. (1973). New Directions in Equity Research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 151-176.
- Wasti, A. S. (2002). Affective and Continuance Commitment to the Organization: Test of an Integrated Model in the Turkish Context. *International Journal of Intercultural Relations*, 525-550.
- Whitehead, M. (1990). The Concepts and Principles of Equity and Health. *Regional Office for Europe*.
- Wiener, Y. (1982). *Commitment in Organizations: A Normative View*. *Academy of Management Review*.
- Yavuz, E. (2010). Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 302-312.
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y., ve Seçkin, Z. (2009). Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerinde Bir Arastırma. *KMU İİBF Dergisi*, 83-99.

- Yıldırım, F. (2006). İş Doyumu İle Örgütsel Adalet İlişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 254-280.
- Yüksel, M. (2015). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Uygulama. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Yürür S. ve Sabuncuoğlu Z. (2005). Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama. *Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi*.
- Yürür, S. (2005). Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 111-112.
- Zapata C., Olsen J. ve Martins L. (2013). Social Exchange From The Supervisor's Perspective: Employee Trustworthiness As a Predictor of Interpersonal And Informational Justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1-12.

İNTERNET KAYNAKLARI

- [1] Türk Dil Kurumu (2022, 11 17). Adalet Türk Dil Kurumu Sözlükleri <https://sozluk.gov.tr/>

EKLER

EK-1. Anket Formu

Değerli katılımcı;

Bu anket çalışması, Toros Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Tezli Yüksek Lisans Programında Prof. Dr. Mustafa BEKMEZCİ ve Doç. Dr. Fatma İNCE danışmanlığında devam eden yüksek lisans tezi için veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır.

Ankete verilen cevaplar tamamen gizli tutulacak olup verilen cevaplar ışığında elde edilen veriler bilimsel araştırma dışında kullanılmayacaktır. Elde edilen anket sonuçları araştırma tamamlandıktan sonra talep eden katılımcılarla paylaşılacaktır. Soruların tamamının eksiksiz cevaplanması, yapılan anketin geçerliliği ve doğru sonuçlar alınabilmesi açısından önemlidir. İşbirliğiniz ve katılımınız için teşekkür ederiz.

Müfit Serdan DERİCİOĞLU
Toros Üniversitesi İşletme Yüksek Lisans Öğrencisi

Prof. Dr. Mustafa BEKMEZCİ
Toros Üniversitesi Öğretim Üyesi

Doç. Dr. Fatma İNCE
Mersin Üniversitesi Öğretim Üyesi

1. Bölüm: Bu bölümde, **adalet** ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Bu ifadeleri dikkatli bir şekilde okuduktan sonra cevap veriniz. Lütfen seçeneklerden sadece birini işaretleyiniz.

(1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Ne katılıyorum ne de katılmıyorum 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum)

Aşağıda adalet ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Bu ifadeleri dikkatli bir şekilde okuduktan sonra cevap veriniz. Lütfen seçeneklerden sadece birini işaretleyiniz.	1	2	3	4	5
1. Çalışma programım adildir.					
2. Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum					
3. İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum.					
4. Genel olarak burada aldığım ödüller oldukça adildir.					
5. İş sorumluluklarımın adil olduğunu hissediyorum.					
6. İş kararları, yöneticim tarafından tarafsız bir şekilde alınır.					
7. Yöneticim işle ilgili kararlar alınmadan önce çalışanların tüm endişelerinin dinmesini sağlar.					
8. İş kararları almak için yöneticim doğru ve eksiksiz bilgi toplar.					
9. Yöneticim kararları netleştirir ve çalışanlar tarafından talep edildiğinde ek bilgi sağlar.					
10. Tüm iş kararları, etkilenen tüm çalışanlara tutarlı bir şekilde uygulanır.					
11. Çalışanların yönetici tarafından verilen iş kararlarına soruşturma talebinde bulunmalarına veya itiraz etmelerine izin verilir.					
12. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim, bana nezaketli ve özenli bir şekilde davranır.					
13. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim, bana saygılı ve haysiyetli bir şekilde davranır.					
14. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim, kişisel ihtiyaçlarıma duyarlıdır.					
15. İşimle ilgili kararlar alındığında yöneticim, benimle dürüst bir şekilde ilgilenir.					

16. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim, bir çalışan olarak haklarıma ilgi gösterir.					
17. İşimle ilgili alınan kararların sonuçlarını yöneticim, benimle müzakere eder.					
18. İşimle ilgili alınan kararlar için yöneticim, yeterli gerekçe sunar.					
19. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim, bana mantıklı açıklamalar sunar.					
20. Yöneticim, işimle ilgili alınan her kararı, çok net bir şekilde açıklar.					

2. Bölüm: Bu bölümde, **bağlılık** ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Bu ifadeleri dikkatli bir şekilde okuduktan sonra cevap veriniz. Lütfen seçeneklerden sadece birini işaretleyiniz.

(1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Ne katılıyorum ne de katılmıyorum 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum)

Aşağıda adalet ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Bu ifadeleri dikkatli bir şekilde okuduktan sonra cevap veriniz. Lütfen seçeneklerden sadece birini işaretleyiniz.	1	2	3	4	5
1. Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.					
2. Çalıştığım kurumun problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.					
3. Kurumuma karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.					
4. Bu kuruma karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum.					
5. Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi görmüyorum.					
6. Bu kurumun benim için çok özel bir yeri vardır.					
7. Şu anda bu kurumda çalışıyor olmam, hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindendir.					
8. Kurumumdan ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi.					
9. Şu anda kurumumdan ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur.					
10. Bu kurumdan ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.					
11. Eğer bu kuruma kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
12. Bu kurumdan ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur.					
13. Bu kurumda çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissetmiyorum.					
14. Eğer bu kurumdan ayrılmak benim yararına olsa dahi şu anda buradan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.					
15. Kurumumdan şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim.					

16. Bu kurum benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.					
17. Bu kurumdaki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu kurumdan ayrılmam.					
18. Bu kuruma çok şey borçluyum.					

3. Bölüm: Bu bölümde, **motivasyon** ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Bu ifadeleri dikkatli bir şekilde okuduktan sonra cevap veriniz. Lütfen seçeneklerden sadece birini işaretleyiniz.

(1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Ne katılıyorum ne de katılmıyorum 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum)

Aşağıda adalet ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Bu ifadeleri dikkatli bir şekilde okuduktan sonra cevap veriniz. Lütfen seçeneklerden sadece birini işaretleyiniz.	1	2	3	4	5
1. Çalıştığım kurum çalışanlara verdiği görevlerle onları tatmin ediyor.					
2. Çalıştığım kurum çalışanlara çalışmalarıyla bir başarı hissi veriyor.					
3. Çalışanlarına yönetici ve meslektaşlarından daha fazla saygı duyarlar.					
4. Çalıştığım kurum çalışanlarını ödüllendirir.					
5. İşimde başkalarına fayda sağlamayı önemsiyorum.					
6. Diğer insanlar benim iyi iş yaptığımı fark ediyor.					
7. Çalışmak bana statü kazandırıyor.					
8. Kariyer hedeflerime ulaşmak için bu işi seçtim.					
9. İşim hayatım yaşamayı seçtiğim yolun bir parçası.					
10. Zor görevlerde başarılı olduğum zaman, mutlu olduğumu deneyimledim.					
11. Bilgi ve deneyimimi sergileme fırsatları sağlayan görevler için motive olurum.					
12. Bilgi ve deneyimimi başkalarına aktarma fırsatları sağlayan görevler için motive olurum.					
13. Yeni bir şey öğrendiğim görevler için motive olurum.					
14. Liderlik rolünün üstlenebileceğim görevler için motive olurum.					
15. Özerk olarak çalışabileceğim görevler için motive olurum.					



T.C.
TOROS ÜNİVERSİTESİ
BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ
KURULU KARARI

Karar Tarihi	Toplantı Sayısı	Karar Sıra Sayısı
27.05.2022	5	112

Toros Üniversitesi İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünde görevli Prof. Dr. Mustafa BEKMEZCİ'nin sorumlu araştırmacı, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Müfit Serdan DERİCİOĞLU'nun yardımcı araştırmacı olarak yürütmesi öngörülen **“Örgütsel Adaletin Çalışan Motivasyonuna Etkisi, Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü Mersin İlinde Bir Uygulama”** konulu tez araştırmasına ilişkin 25.05.2022 tarihli ve 7141 sayılı başvuru, Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulunda görüşüldü.

Yapılan incelemeler sonucunda ilgili araştırmacının bilimsel araştırma ve yayın etiği açısından uygun olduğuna oy birliğiyle karar verildi.

	(İmza) Prof. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN Başkan	
(İmza) Prof. Dr. Fügen ÖZCANARSLAN Üye	(İmza) Prof. Dr. Sera Yeşim AKSAN Üye	(İmza) Prof. Dr. Adnan MAZMANOĞLU Üye
(İmza) Prof. Dr. Erkin ERTEN Üye	(İmza) Prof. Dr. Köksal HAZİR Üye	(İmza) Prof. Dr. Ünsal YETİM Üye



T.C.
TOROS ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
YÖNETİM KURULU KARARLARI

Karar Tarihi	Toplantı Sayısı	Karar Sayısı
17.11.2022	18	192

Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı, öğrencisi Müfit Serdan DERİCİOĞLU'nun tez başlığı değişikliği konulu savunma sınav tutanağı görüşüldü.

Enstitümüz İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı 209021001 numaralı öğrencisi Müfit Serdan DERİCİOĞLU'nun, 16.11.2022 tarihinde yapılan tez savunma sınavında, savunma sınavı jüri üyelerinin önerisi üzerine, **“Örgütsel Adaletin Çalışan Motivasyonuna Etkisi, Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü, Mersin İlinde Bir Uygulama”** olan tez başlığının **“Örgütsel Adaletin Çalışan Motivasyonuna Etkisi, Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü: Bir Uygulama”** olarak değiştirilmesine, danışmanına duyurulmak üzere konunun anabilim dalı başkanlığına ve adı geçen öğrencinin e-posta adresine bildirilmesine oy birliğiyle karar verildi.

(imza) Başkan Prof.Dr.Köksal HAZİR Enstitü Müdürü	(imza) Dr. Öğr.Üyesi Hüseyin Emre KANKAYA Enstitü Müdür Yardımcısı	(görevli) Dr. Öğr.Üyesi Gökçe MANAVKAT Enstitü Müdür Yardımcısı
(imza) Prof.Dr.Yüksel ÖZDEMİR Üye	(imza) Prof.Dr. Abdullah ÇALIŞKAN Üye	(imza) Dr. Öğr.Üyesi Şafak EBESK Üye

ASLI GİBİDİR

Nazmiye GÖKÇEL
Enstitü Sekreteri



T.C.
TOROS ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İNTİHAL PROGRAMI RAPORU FORMU

İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

Tarih: 24/11/2022

Tez Başlığı: ÖRGÜTSEL ADALETİN ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA ETKİSİ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ARACILIK ROLÜ: BİR UYGULAMA

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın;

- a) Giriş,
b) Ana bölümler ve
c) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 104 sayfalık kısmına ilişkin, 24/11/2022 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı %6 'dır.

Uygulanan filtrelemeler:



- 1- Kaynakça hariç
2- Alıntılar hariç
3- Benzer kelime sayısı 10 adet
yapıldığında en fazla %10,



- 1- Kaynakça hariç
2- Alıntılar dahil
3- Benzer kelime sayısı 10 adet
yapıldığında en fazla %30'u geçmemelidir.

Tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Yukarıda belirtilen başlıkta danışmanımla birlikte tamamlamış olduğum tezimin fikir/araştırma sorusu, yöntem, bulgular ve tartışma kısımları özgün olup kısmen veya tamamen diğer çalışmalardan alınan kısımlar olduğu durumlarda kaynak belirtilmesine dikkat edilmiştir. Tezimi yazım kurallarına uygun olarak ve intihal olmaksızın hazırladığımı taahhüt eder; intihal olması durumunda tez çalışmamın başarısız sayılacağını ve mezuniyetimin iptalini kabul ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Öğrencinin Adı Soyadı : Müfit Serdan DERİCİOĞLU

İmzası : Tarih: 24/11/2022

Yukarıda kişisel ve tez bilgileri verilen öğrencimin belirtilen başlıkta birlikte tamamlamış olduğumuz tezi Turnitin intihal yazılım programında kontrol edilmiş ve etik bir ihlale rastlanmamıştır. İntihal yazılım programının rapor çıktısı ektedir. Ayrıca tezin fikir/araştırma sorusu, yöntem, bulgular ve tartışma kısımları özgün olup kısmen veya tamamen diğer çalışmalardan alınan kısımlar olduğu durumlarda kaynak belirtilmesine dikkat edilmiştir.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Danışmanın Unvanı-Adı-Soyadı : Prof. Dr. Mustafa BEKMEZCİ

İmzası : Tarih: 24/11/2022

Ek: İntihal yazılım programının rapor çıktısı (...2...) sayfa

ÖRGÜTSEL ADALETİN ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA ETKİSİ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ARACILIK ROLÜ: BİR UYGULAMA

Yazar Müfitt Serdan Dericioglu

Gönderim Tarihi: 24-Kas-2022 09:41AM (UTC+0300)

Gönderim Numarası: 1962494106

Dosya adı: TEZ-M_F_T_SERDAN_DER_C_O_LU_NT_HAL_N.docx (292.35K)

Kelime sayısı: 28453

Karakter sayısı: 204439

ÖRGÜTSEL ADALETİN ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA ETKİSİ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ARACILIK ROLÜ: BİR UYGULAMA

ORJİNALLIK RAPORU

%6	%6	%2	%1
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	www.researchgate.net	%2
İnternet Kaynağı		
2	acikerisim.deu.edu.tr	%2
İnternet Kaynağı		
3	docplayer.biz.tr	%1
İnternet Kaynağı		
4	dspace.gazi.edu.tr	%1
İnternet Kaynağı		
5	kitaplar.ankara.edu.tr	%1
İnternet Kaynağı		

Ainıbları çıkart Kapat Eşleşmeleri çıkar - 4%

Bibliyografyayı Çıkart Üzerinde